

***Synthèse de l'étude inter-régionale
sur les pratiques de formation et de gestion des RH
à destination des salariés de 45 ans et plus.
Traitement des données par le cabinet CATALYS.***



Sommaire

SOMMAIRE.....	2
PREAMBULE.....	4
RAPPEL DU CONTEXTE DE L'ETUDE.....	4
DES INCITATIONS A PRENDRE EN COMPTE LA QUESTION DES SENIORS	5
L'APPORT DE CATALYS DANS LE PROJET PERFORMANCE SENIOR.....	10
I – LES HYPOTHESES DE TRAVAIL, LES POSTULATS, LES QUESTIONS.....	13
II – CONSIDERATIONS GENERALES.....	20
LES ENTREPRISES RENCONTREES	20
I.1 QU'EST-CE QU'UN SENIOR ?	21
I.2 COMMENT SONT PERÇUS LES SENIORS ?	25
I.3 LA QUESTION DE LA DISCRIMINATION.....	28
1.4 DES SOLUTIONS AU CAS PAR CAS, RAREMENT UN OBJET DE DIALOGUE SOCIAL.....	28
II – LES SENIORS, QUELS ENJEUX ?	30
II.1 LES PREOCCUPATIONS DOMINANTES	30
II. 2 RISQUES ET OPPORTUNITES POUR LES SENIORS ? POUR L'ENTREPRISE ?	32
III – STRATEGIE ET POLITIQUE RH ADPATEES AUX SENIORS.....	35
III.1 COMMENT LES ENTREPRISES INTEGRENT-ELLES.....	35
UN AXE « GESTION DES AGES » A LEUR ANALYSE STRATEGIQUE ?	35
III. 2 LES DIFFICULTES A ELABORER UNE STRATEGIE « GESTION DES AGES ».....	36
III. 3 DE LA NECESSITE DE CONSTRUIRE UNE POLITIQUE RH CIBLEE SENIORS ...	37
IV - LES BONNES PRATIQUES EN MATIERE DE GESTION DES SENIORS	39

ET/OU DE GESTION DES AGES	39
IV. 1 LES BONNES PRATIQUES RH BENEFICIENT AUX SENIORS	39
IV. 2 DES PRATIQUES DE GESTION DES AGES A DISTINGUER.....	39
DES PRATIQUES DE GESTION DE FIN DE CARRIERE	39
IV. 4 PASSER D'UNE GESTION CURATIVE A UNE GESTION PREVENTIVE	40
IV. 5 DES SALARIES RESPONSABILISES, UN ENCADREMENT SENSIBILISE.....	40
IV. 6 DES ANALYSEURS DE BONNES PRATIQUES.....	42
IV. 2 LES BONNES PRATIQUES A DESTINATION DES SENIORS ET/OU EN MATIERE DE GESTION DES AGES	44
V - CONCLUSIONS	51

Préambule

Dans le cadre du programme EQUAL, une étude sur la gestion des âges et les **pratiques de formation et des Ressources Humaines**, a été menée dans six régions, auprès d'entreprises identifiées à partir des actions de formations réalisées en faveur de leurs salariés seniors, financées par les six OPCAREG participant au projet (Bretagne – Centre – Haute-Normandie – Ile de France – Pays de Loire et Rhône-Alpes).

Rappel du contexte de l'étude

➤ Une préoccupation d'ordre démographique

Les statistiques prévoient qu'en 2005/2015 les pays d'Europe auront la main-d'œuvre la plus âgée de leur histoire. L'espérance de vie augmente, la vie sociale change, il naît moins d'enfants. Cela crée une disparité entre les jeunes et les vieux employés, avec de plus en plus de personnes d'âge moyen et de personnes plus âgées (au-delà de 50 ans) dans l'environnement de travail.

La France affiche un taux d'emploi des seniors parmi les plus bas d'Europe : 32% en 2001 contre 39% en Europe pour les 55/64 ans. Il faut rappeler qu'en France, à partir des années soixante-dix, les politiques d'éviction ont été la règle avec des recours massifs aux préretraites ou aux départs négociés.

➤ L'âge de la retraite...

Si aujourd'hui les Français quittent la vie active à 57 ans et demi en moyenne, ce chiffre devrait évoluer rapidement :

- Les dispositifs publics de préretraites totales ont été restreints depuis 2000 et le nombre de personnes en dispenses de recherche d'emploi a cessé de progresser après 2003.

- Les mécanismes de préretraite sont désormais restreints aux dispositifs liés à la pénibilité des postes et aux plans sociaux. Le droit à la retraite reste ouvert dès 58 ans aux salariés ayant commencé à travailler avant l'âge de 16 ans, à condition qu'ils remplissent les conditions de durée d'assurance et de cotisation.
- La réforme des retraites de 1993 a allongé progressivement, jusqu'à 40 ans en 2003, la durée d'assurance requise pour bénéficier du taux plein dans le secteur privé. La loi du 21 août 2003, décale l'âge des départs en retraite de 60 à 65 ans et édicte un allongement général de la durée du travail pour réduire la contrainte de financement pesant sur les actifs.

➤ **Un décalage avec la perception des entreprises et des employés**

La perception de l'âge au travail reste très empreinte des dispositifs de préretraite et de retraite précoce : les mentalités n'ont pas toujours intégré les nouvelles données et il s'agit désormais de faire passer les entreprises d'une culture de départ précoce à une politique de maintien dans l'emploi. Il s'agit également de transformer la perception de l'ensemble des salariés sur la notion d'âge au travail.

Des incitations à prendre en compte la question des seniors

➤ **La Formation Tout au Long de la Vie, un enjeu particulier pour les seniors**

L'analyse de la phase 1 du Projet Performance Seniors (enquête réalisée auprès des entreprises adhérentes des 6 régions dite « Q1 »), permet d'identifier une trame générale qui reste circonscrite à la typologie des entreprises interrogées. Ainsi, dans les régions participant à l'étude, au sein d'entreprises majoritairement de moins de 250 salariés et travaillant dans le secteur tertiaire, plusieurs constats peuvent être posés :

- les hommes se forment plus que les femmes,

- de façon générale, les catégories cadres et ingénieurs ont plus accès à la formation,
- les femmes qui se forment le plus sont plus souvent cadres ou ingénieurs,
- les formations dispensées sont le plus souvent générales et en interentreprises
- ce sont les employeurs qui ont l'initiative de la formation,
- le motif de départ en formation reste le maintien dans l'emploi
- si les enjeux relatifs aux salariés de 45 ans et plus semblent être importants à l'avenir, les outils de gestion spécifiques aux seniors sont encore peu développés.

Il reste à noter que des différences régionales sont parfois substantielles, liées aux spécificités économiques régionales, ou aux particularités des entreprises ayant participé à l'étude.

On voit que la formation constitue un enjeu particulièrement fort dans ce contexte de rallongement de la durée des carrières. Or la France a pris du retard sur les pays nordiques, l'Allemagne, les Etats-Unis ou le Royaume-Uni, même si les écarts hommes-femmes dans l'accès à la formation continue sont plus faibles qu'ailleurs.

➤ **Un Accord National Interprofessionnel et le Plan National d'Action pour relever le défi**

Les partenaires sociaux ont conclu un **Accord National Interprofessionnel relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi** (13 octobre 2005). Le préambule stipule que l'amélioration du taux d'emploi des seniors constitue pour notre pays un **enjeu majeur**.

La situation actuelle nécessite de passer le plus rapidement possible d'une logique où l'âge a été considéré comme un facteur d'ajustement du marché du travail, à une pratique conduisant au *maintien* ou à la *reprise* de l'activité professionnelle jusqu'à ce que les conditions pour obtenir une retraite à taux plein soient réunies.

• **La sécurisation des parcours professionnels au cœur des actions à mener**

L'amélioration du taux d'emploi des seniors passe, parallèlement et conjointement aux actions à mener sur les conditions et l'organisation du travail, par la *capacité et la motivation des salariés à s'adapter* aux évolutions de leur métier et à être en mesure de changer d'emploi.

Cela conduit à développer la formation professionnelle tout au long de la vie professionnelle, à renforcer l'individualisation de la gestion des parcours professionnels et à encourager la reconnaissance des acquis de l'expérience pour préparer la mobilité professionnelle et faciliter le maintien dans l'emploi des seniors.

Les entreprises et les branches doivent rechercher et mettre en œuvre les moyens propres à permettre d'anticiper les conditions de maintien et dévolution dans l'emploi des salariés de plus de 45 ans, avec les moyens proposés par l'ANI Senior, c'est-à-dire :

- la gestion anticipative des emplois et des compétences,
- les entretiens professionnels de deuxième partie de carrière,
- l'amélioration et l'aménagement des conditions de travail et d'emploi,
- des modalités d'application du DIF aux salariés de 50 ans et plus,
- le bilan de compétences,
- la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience),
- la transmission des savoirs et des savoir-faire,
- la période de professionnalisation.

Le **Plan National d'Action concertée pour l'emploi senior**, présenté en juin 2006, a pour objectif d'atteindre 50% de taux d'emploi des plus de 50 ans à l'horizon 2010 (contre 37% actuellement).

A cet effet, le plan vise à lutter contre les facteurs d'exclusion des seniors et à favoriser leur employabilité.

Il se décline en quatre axes d'intervention :

- le maintien dans l'emploi,
- la réinsertion sur le marché du travail,
- l'aménagement des fins de carrière,

- la lutte contre les représentations socio-culturelles négatives des seniors au travail.

➤ **Les projets EQUAL**

EQUAL s'inscrit dans le cadre de la stratégie adoptée par l'Union Européenne afin de créer des emplois plus nombreux et meilleurs et de faire en sorte que personne ne soit exclu de l'accès à ces emplois. Financée par le Fonds Social Européen, cette initiative permet depuis 2001 d'expérimenter de nouveaux moyens de lutte contre les discriminations et inégalités dont peuvent être victimes tant les personnes en emploi que celles qui cherchent un emploi.

Tout le territoire de l'UE peut bénéficier d'un financement au titre d'EQUAL.

Notons que les projets menés dans le cadre d'EQUAL se distinguent des programmes principaux du Fonds Social Européen par leur dimension de laboratoires (ils obéissent à un principe d'innovation).

➤ **Performance Seniors**

Performance Seniors est un projet réalisé **dans le cadre du programme EQUAL**. Cette étude quantitative et qualitative des pratiques des entreprises sur **la gestion des âges** et les **pratiques de formation et des Ressources Humaines**, a été menée dans six régions, auprès d'entreprises identifiées à partir des actions de formations réalisées en faveur de leurs salariés seniors et financées par l'OPCAREG (OPCALIA).

Visant initialement à identifier les « bonnes pratiques » de formation, le projet a élargi son champ à l'ensemble des pratiques de gestion des Ressources Humaines.

Pour identifier les pratiques en matière de Ressources Humaines et de formation, les informations ont été collectées auprès d'entreprises à partir de questionnaires et d'entretiens menés en trois étapes :

1/ Un premier questionnaire (dit Q1 – base 2509 – traité par la société Opinion Way) pour contrôler l'éligibilité de l'entreprise au projet : il vise l'identification des actions de formation réalisées en faveur de salariés de 45 ans et + et a permis de dégager une typologie des seniors en formation.

2/ Un deuxième questionnaire (dit Q2 – base 452 – traité également par Opinion Way) adressé aux entreprises participantes pour collecter des données plus spécifiques sur leurs pratiques Ressources Humaines à destination de leurs salariés et plus particulièrement leurs pratiques formation à destination des salariés de 45 ans et + et qui doit permettre de dégager une typologie des entreprises.

3/ Des entretiens semi-directifs (dit Q3) réalisés sur un échantillon de 60 entreprises sélectionnées dans le cadre du Questionnaire 2.

Chaque entretien dure environ deux heures et s'intéresse aux actions menées par les entreprises afin d'identifier les pratiques et de réaliser un « guide des bonnes pratiques » à l'usage des entreprises, qui sera proposé par les OPCAREG.

La constitution de la base de l'étude et la constitution du fichier adhérents de l'OPCAREG aboutit à un panel très divers en termes de taille, de métier, mais également de structuration, de situations économiques, sociales...

Cela constitue la limite de l'étude mais également sa richesse :

- une limite parce que les conclusions de l'étude sont difficilement généralisables ; quoi de commun entre une PME dont le dirigeant assume toutes les fonctions managériales, y compris celle de Gestion des Ressources Humaines et une multinationale dont les fonctions RH sont structurées et professionnalisées ?
- une richesse parce que cela permet de dégager des principes généraux, dont les applications seront diverses d'une entreprise à l'autre, au-delà du contexte spécifique de chaque entreprise.

L'apport de CATALYS dans le projet Performance Senior

CATALYS a produit la phase 3 de l'étude.

➤ **Passer du quantitatif au qualitatif**

Les Questionnaires 1 et 2 du projet **Performance Senior** ont permis de dégager des profils de comportements de senior et des profils d'entreprises en matière de formation, et plus largement des pratiques en GRH concernant les seniors.

Les entretiens menés par CATALYS Conseil ont eu pour vocation d'écouter ce qu'en disent les entreprises, ce qu'elles vivent vraiment afin de mieux comprendre leurs perceptions, leurs enjeux, leurs réponses. Notre écoute a cherché à comprendre leur point de vue pour ensuite pouvoir mieux les conseiller.

➤ **Ecouter pour dégager des bonnes pratiques**

La bonne compréhension des perceptions et des positions d'entreprise sur la question des seniors doit nous permettre d'élaborer des préconisations de bonnes pratiques : il s'agit de donner aux entreprises des repères pour agir. On peut tenter un parallèle avec les questions de santé publique : on constate, en matière de santé, que les personnes n'acceptent d'être diagnostiquées que lorsqu'elles savent qu'il y a un traitement. Peut-être en est-il de même pour les entreprises et la prévention des risques : elles acceptent de le voir d'autant plus clairement qu'elles savent pouvoir agir.

➤ **Des entretiens semi-directifs**

Chaque entretien a été mené autour de questions ouvertes pour amener les personnes interrogées à aborder des points particuliers de leur Gestion des Ressources Humaines et leur permettre de répondre le plus spontanément possible sans coller à une forme prédéterminée de réponse.

Les entretiens ont mixé :

- des questions de type général sur l'entreprise et son contexte, ainsi que les enjeux (économiques, humains, technologiques),
- des questions de guidage, telles que « Utilisez-vous les mesures ANI Seniors tels que CDD senior, entretien, DIF... », qui visent directement le problème posé,

➤ **Un a priori**

Nous avons abordé les entreprises avec un a priori : il existe des pratiques de Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises visant à répondre à leurs enjeux « gestion des âges ». Ces pratiques peuvent être explicites ou implicites, formalisées ou non ; elles peuvent être individuelles ou collectives... Nous avons cherché à « révéler des pratiques » même quand elles ne s'inscrivent pas dans une stratégie exprimée et une politique complètement construite. On peut formuler notre a priori de la manière suivante : parfois les entreprises « gèrent les âges » comme Monsieur Jourdain fait de la prose.

➤ **Une hétérogénéité de tailles, de secteurs, de statuts des entreprises rencontrées**

Les entreprises rencontrées appartiennent à des univers différents : derrière des situations très typées - sièges de grandes sociétés implantées en Ile de France, PME installées dans le monde rural - nous avons rencontré un large panel d'entreprises appartenant à des secteurs très divers, dans des contextes très différents.

Cela a des incidences sur notre approche : quoi de commun entre un senior ingénieur, recherché pour son expertise, détenant une partie significative du Savoir Faire de l'entreprise, dans le secteur des services et dans un contexte de développement de son activité et un senior ouvrier pas ou peu qualifié, en concurrence avec les autres salariés sur le terrain de la performance, dans une entreprise qui tend à réduire son activité ?

Ainsi, on le constatera plusieurs fois au fil de notre étude, lorsque l'on parle de senior, on ne parle pas toujours de la même chose d'une entreprise à l'autre.

➤ **Une hétérogénéité d'interlocuteurs**

De même, nous avons eu des interlocuteurs situés de manière différente dans l'entreprise : dirigeant, directeur technique, DRH, Responsable formation... chacun apporte une lecture un peu différente de la question des seniors... Nos entretiens ont des colorations différentes qui, une fois synthétisées, donnent une vision que nous pensons fidèle du traitement actuel de la situation des seniors dans les entreprises.

➤ **Une collaboration avec les conseillers OPCAREG**

Les entretiens ont été menés en duo avec les conseillers OPCAREG. Cette collaboration était particulièrement essentielle car la connaissance qu'ont les conseillers des entreprises a facilité la mise en relation.

Cela a également constitué une occasion pour les conseillers d'aborder l'entreprise avec un regard plus large que celui (plus spécialisé) de la formation.

I – Les hypothèses de travail, les postulats, les questions

➤ L'étude quantitative¹ (Questionnaire 2)

En préalable et en parallèle de l'étude que nous avons menée, un questionnaire (dit Q2) a été adressé aux entreprises et les résultats ont été analysés par le prestataire. Nous avons croisé et confronté nos conclusions aux résultats de cette enquête.

▪ Les résultats de l'enquête

Analyse des pratiques de formation

Vers une reproduction des inégalités dans l'accès à la formation ?

Favoriser la formation des seniors n'empêche pas la reproduction d'autres inégalités dans l'accès à la formation ; l'analyse des actions de formation réalisées pour les salariés de 45 ans et plus fait ressortir qu'elles ont profité davantage :

- aux hommes (70% des stagiaires sont masculins),
- aux plus qualifiés (38% des stagiaires sont ingénieurs et cadres et 23% Techniciens et Agents de maîtrise),
- aux plus « jeunes » (44% des stagiaires ont entre 45 et 49 ans, 36% entre 50 et 54 ans).

Faciliter l'accès à la formation pour tous passe par une approche globale de la gestion des emplois et des compétences dans l'entreprise.

¹ Analyse réalisée par Opinion Way, à partir de l'étude des réponses au questionnaire "Pratiques RH et formation à destination des seniors", soumis à 853 entreprises entre le 1^{er} avril 2006 et le 30 juin 2007, dans les six régions participant au projet "Performance Seniors".

Les seniors en formation : 5 profils distincts

Une analyse typologique réalisée à partir de l'échantillon des stagiaires formés dans le cadre du projet a permis de faire émerger 5 profils, à partir de 2 variables particulièrement discriminantes : la taille de l'entreprise et le niveau de qualification des stagiaires.

Les “adaptés”, (30% de l'échantillon), “La formation pour m'adapter aux évolutions de mon poste de travail”

De profil plutôt masculin, ce sont surtout des techniciens et agents de maîtrise, qui appartiennent à de grandes entreprises (500 salariés et plus), notamment du secteur des transports et communication. D'une ancienneté supérieure à 20 ans, ils sont formés, en grande majorité à l'initiative de l'employeur, sur des domaines très variés, pour des durées le plus souvent comprises entre 20 et 24 heures.

Les “accompagnés” (19% de l'échantillon), “La formation pour me maintenir dans l'emploi”

Plutôt ingénieurs et cadres, ils évoluent dans de grandes entreprises de service et ont une ancienneté moyenne (5-19 ans). Ils sont formés exclusivement à l'initiative de l'employeur, sur des actions plutôt de longue durée, dans des domaines spécifiques, souvent en lien avec l'introduction de nouvelles technologies.

Les “spécialistes”, (16% de l'échantillon) “La formation pour me spécialiser”

Il s'agit souvent d'ouvriers qualifiés, salariés de PME (10 à 250 salariés) notamment du secteur des

transports et communication, et qui ont moins de 10 ans d'ancienneté. Ils suivent des formations techniques, liées au transport et à la manutention, d'une durée de 20 heures environ. Les actions sont mises en œuvre exclusivement à l'initiative de l'employeur.

Les “mobiles”, (18% de l'échantillon), “La formation pour évoluer”

Plutôt ouvriers qualifiés, ils appartiennent à des entreprises industrielles de taille intermédiaire (50 à 499 salariés) et ont plus de 20 ans d'ancienneté. Cette population, plus significativement féminine, suit des actions plus courtes, initiées par l'employeur, dans des domaines comme la manutention ou la bureautique, lui permettant d'évoluer dans son emploi.

Les “acteurs”, (17% de l'échantillon), “La formation parce que je le veux”

Population plutôt féminine et ingénieurs et cadres, avec peu d'ancienneté (5 à 9 ans), on la retrouve dans les entreprises de santé et d'action sociale de petite taille (10 à 250 salariés). Ces salariés sont souvent à l'initiative de leur formation, qui est plutôt de courte durée, et porte sur des domaines tels que les langues ou la santé.

Analyse des pratiques RH

La gestion des seniors : un enjeu pour les entreprises ?

Les entreprises interrogées forment leurs salariés seniors. Pour autant, la gestion des seniors ne semble pas constituer un enjeu actuellement, pour la plupart d'entre elles.

QuickTime™ et un décompresseur TIF (non compris) sont requis pour visionner cette image.

Des pratiques RH diversifiées...

Les entreprises participant à l'étude sont dotées d'une diversité d'outils et pratiques RH, notamment :

- 70% d'entre elles mettent en place un plan de formation,
- 59% disposent de fiches de poste,
- 58% pratiquent l'entretien annuel

... Mais non spécifiques aux seniors.

83% des entreprises disent ne pas avoir d'utilisation différenciée des outils RH à destination des seniors. Quand des actions spécifiques existent, elles consistent notamment à :

- favoriser le transfert de compétences,
- utiliser la pyramide des âges comme outil de projection
- mettre en œuvre des entretiens professionnels propres aux seniors.

Par ailleurs, 92% des entreprises déclarent former leurs salariés sans distinction d'âge.

Les entreprises face à la question des seniors : 4 profils spécifiques

Une analyse typologique réalisée sur l'échantillon des entreprises participant à l'étude a fait émerger 4 profils caractérisant leur positionnement face à la question des seniors selon 2 variables particulièrement discriminantes : la taille de l'entreprise et les outils RH disponibles.

Les “stratégiques”, (25% de l'échantillon), “La question des seniors est intégrée dans une stratégie RH globale”

Il s'agit majoritairement de grandes entreprises (plus de 250 salariés), du secteur industriel, appartenant à un groupe, plutôt en bonne santé. Les seniors sont bien représentés dans leur effectif (25-49%). Le dialogue social est développé et la gestion des seniors a été identifiée comme un enjeu. Elles ont mis en place des pratiques RH diversifiées qui intègrent la gestion des âges.

Les “non impliquées”, (26% de l'échantillon), “La question des seniors n'est pas identifiée comme un enjeu”

Ces entreprises sont de taille moyenne (50-249 salariés), implantées souvent dans les secteurs de l'industrie, du transport et des communications. Leur effectif comprend moins de 25% de seniors, et elles considèrent que la gestion des seniors ne constitue pas un enjeu actuel et à venir. Elles sont dotées d'outils RH mais n'intègrent pas la gestion des âges dans leurs pratiques.

Les “pragmatiques”, (20% de l'échantillon), “La question des seniors est gérée au cas par cas”.

On retrouve dans ce profil des entreprises de moins de 50 salariés, relevant du secteur industriel ou du commerce.

Elles ne sont pas dotées d'instances représentatives du personnel et déclarent avoir peu de pratiques RH formalisées. La part des seniors dans leur effectif est importante (25-49%), mais elles ne considèrent pas la gestion des seniors comme un enjeu. Pour autant, elles traitent la question des seniors, mais le plus souvent au cas par cas.

Les “pro-actives”, (29% de l'échantillon), “La question des seniors constitue un enjeu de développement”

Il s'agit d'entreprises de taille moyenne (50-249 salariés), relevant souvent du secteur de la santé. Jusqu'à présent, elles n'ont pas développé de pratiques RH diversifiées. Les seniors représentent plus de 50% de leur effectif.

La gestion des seniors constitue pour elles un réel enjeu de développement, et elles mettent en place des actions RH spécifiques pour répondre à cette priorité.

➤ **Des constats et des hypothèses à vérifier, à expliquer**

Nous avons fondé notre travail sur ces constats et avons élaboré des hypothèses, les entretiens ayant pour objectifs de les confirmer mais aussi et surtout de les expliquer.

- La capacité de projection stratégique en matière de gestion des âges dépend étroitement de la capacité plus générale de l'entreprise à se projeter dans un projet stratégique.

- Les entreprises qui ont une préoccupation et des dispositifs de gestion des emplois et des compétences ont une meilleure capacité à gérer les seniors et plus globalement les âges. Autrement dit, si une entreprise a une politique Ressources Humaines développée, cela profite aux seniors.

- Les entreprises possèdent des outils de GRH mais ne les exploitent pas comme outils de prospective et de pilotage de la gestion des âges

- Les entreprises agissent de manière concrète lorsqu'elles sont confrontées à un problème ou qu'elles savent y être confrontées à moyenne échéance.

- Le marché de l'emploi est un facteur dominant dans la question des âges. La rareté des compétences sur le marché de l'emploi fait évoluer les entreprises dans le sens d'une meilleure gestion de celle-ci.

➤ **Le questionnaire**

Nous avons construit notre questionnaire afin de donner l'occasion à nos interlocuteurs d'évoquer le plus largement possible leur approche des questions de gestion des compétences et des emplois. Le questionnement était construit

d'une approche la plus générale possible de l'entreprise à une approche la plus factuelle des pratiques à destination des salariés de plus de 45 ans².

- Eléments de connaissance générale de l'entreprise dans son contexte.

Nous avons cherché à comprendre les enjeux stratégiques de l'entreprise afin de situer l'enjeu RH puis l'enjeu senior en perspective.

- Connaissance de la stratégie, de la politique et des pratiques en matière de Ressources Humaines et de Gestion des Emplois et des Compétences.

Si peu d'entreprises disent avoir une stratégie « gestion des seniors » spécifiques nous avons voulu comprendre si cela relevait d'une volonté ou de difficultés rencontrées dans la conception ou la mise en œuvre d'une stratégie et d'une politique RH.

Nous avons cherché à connaître les pratiques RH existantes ou en projet et à regarder en quoi ces pratiques bénéficient aux seniors ou non.

De même, nous avons voulu savoir si les mesures préconisées par l'ANI étaient utilisées et sinon, pourquoi elles ne l'étaient pas.

- La « problématique seniors ».

Nous avons posé la question de l'existence d'une « problématique senior ». Nous avons écouté la manière dont les entreprises posent cette question quantitativement et qualitativement.

A chaque fois nous avons voulu savoir si un diagnostic spécifique de la situation des seniors avait été posé, si des enjeux propres à cette situation étaient apparus. Nous avons fait la part des risques encourus et des opportunités ouvertes par la présence de seniors.

² Cf. En annexe la grille de questionnaire

- Les actions

Nous avons évoqué les pratiques et les actions menées afin de répondre aux « enjeux seniors » en cherchant à savoir si ces pratiques étaient spécifiques aux seniors ou « généralistes ».

➤ **Les questions auxquelles nous avons tenté de répondre**

Nous avons cherché, en complétant les informations issues du Questionnaire 2, à répondre aux questions suivantes :

- Quelle perception les entreprises des seniors ont-elles ?
- Considèrent-elles que leur présence constitue un enjeu particulier ? Si oui, lequel ?
- Quels sont, de leur point de vue, les risques et opportunités liés à leur présence dans l'entreprise, pour l'entreprise, pour les salariés ?
- Ont-elles intégré cet enjeu dans une stratégie spécifique ? Sinon, pourquoi ?
- Ont-elles développé une politique Ressources Humaines plus particulièrement ciblée senior ? Sinon, ont-elles une politique Ressources Humaines qui prend en compte les seniors ?
- Ont-elles développé des actions (spécifiques seniors ou non) qui ont bénéficié aux seniors ? Lesquelles ?

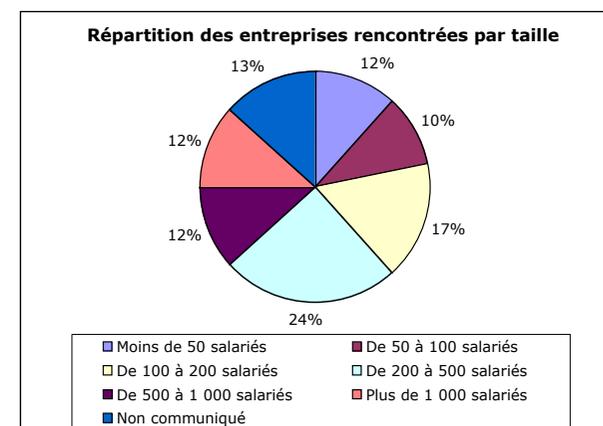
II – Considérations générales

I-1 Un panel d'entreprise très varié

L'hétérogénéité du panel des entreprises rencontrées est extrême.

La taille des entreprises

L'équipe CATALYS a rencontré 60 entreprises de tailles très diverses : de 12 à 35 000 salariés.



Les secteurs d'activité

Tous les secteurs ont été représentés dans le panel d'entreprises.

Le secteur le plus représenté dans le panel est le secteur industriel (verre, caoutchouc, ...). Viennent ensuite le commerce de gros (tabac, pneumatiques...) et la médecine du travail.

La part des effectifs seniors sur l'effectif total de chaque entreprise rencontrée varie également :

- 23,5% des entreprises rencontrées comptent moins de 30% d'effectif seniors.
- 54,9% des entreprises rencontrées comptent 30 % à 50 % d'effectif seniors.
- 15,7% des entreprises rencontrées comptent plus de 50 % d'effectif seniors.

I.2 Mais, qu'est-ce qu'un senior ?

Notre étude proposait aux entreprises de définir les seniors comme les salariés de plus de 45 ans.

Cela fait débat : à partir de quel âge est-on senior, comment cette question est-elle mise en perspective avec celle des jeunes. Plus généralement, comment prend-on en considération l'âge au travail ?

➤ Une définition générale³

Senior est emprunté à l'anglais, en particulier au langage sportif. Cet adjectif signifiait d'abord « qui se distingue par son comportement ou son âge » (XI^{ème} siècle). « aîné » (XV^{ème} siècle.) et « (d'un rang) supérieur » (XVI^{ème} siècle.) ; il est emprunté au latin senior « plus âgé », comparatif de senex « vieux ».

➤ La définition proposée par l'ANI

Le terme « senior » ne définit donc pas un âge précis : l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 considère comme en « *seconde partie de carrière* », les salariés « *après vingt ans d'activité professionnelle et, en tout état de cause, à compter de leur quarante-cinquième anniversaire* ».

➤ La définition européenne

Au plan Européen, le « cap » évoqué est celui des 55 ans : le Conseil de Lisbonne a fixé pour objectif de remonter à 50% en 2010 le taux d'emploi des 55-65 ans.

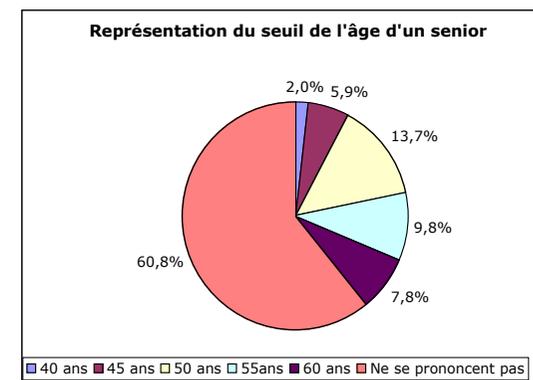
³ Sources : Dictionnaire historique de la langue française Sous la Direction d'Alain Rey

➤ Les seniors pour les entreprises rencontrées

Les entreprises interprètent ce terme selon le contexte de travail. Les représentations sont diverses. Pour les entreprises rencontrées, le seuil de l'âge d'un senior c'est :

- à partir de 40 ans pour 2% des entreprises,
- à partir de 45 ans pour 5,9% des entreprises,
- à partir de 50 ans pour 13,7% des entreprises,
- à partir de 55 ans pour 9,8% des entreprises,
- à partir de 60 ans pour 7,8% des entreprises.

Mais 60,8% des entreprises rencontrées ne sont pas prononcées sur cette question et ne déterminent pas un seuil spécifique.



➤ Une définition du senior très contextualisée

De manière quasi-unanime, nos interlocuteurs refusent de considérer la population de plus de 45 ans comme une population homogène.

La notion de senior est perçue de manière relative.

- Premier élément de contextualisation, **le métier et ses conditions d'exercice** :

En ce qui concerne les métiers dans lesquels l'expertise est centrale, comme dans les professions d'ingénieurs, par exemple, les entreprises ont tendance à considérer qu'on est âgé plus tard. Certaines entreprises considèrent que l'expertise est confirmée entre 50 et 60 ans, voire plus, et que les seniors détiennent la plus-value de l'entreprise.

A l'inverse, les métiers très peu qualifiés, sans expertise particulière « vieillissent » plus vite.

Les conditions d'exercice du métier sont déterminantes ; elles peuvent être « à risque » : risque de maladie professionnelle par exemple ; elles peuvent être exigeantes : horaires lourds, stress, voyages fréquents, expatriations... Dans ces cas, l'âge devient un problème que ce soit pour des raisons physique ou des raisons psychiques.

- Deuxième élément, **le marché du travail et la rareté des compétences** :

La difficulté à recruter provoque une perception différente des âges. On peut dire un peu brutalement que la mise en concurrence sur le marché du travail serait défavorable aux seniors et qu'à contrario la rareté de leurs compétences leur est favorable. La pénurie de médecins et particulièrement de médecins qualifiés en médecine du travail, par exemple, dans les structures de Santé au Travail, transforme la perception de l'âge.

- Troisième élément de contexte, **la capacité à donner des perspectives, à dynamiser les carrières des salariés**. La question de l'âge est liée à celle de la motivation. L'incapacité de proposer d'autres carrières, d'autres contextes de travail met les seniors dans des situations de routine qui leur sont préjudiciables et qui ont des retombées négatives sur l'ensemble de l'entreprise. On devient senior parce que « arrivé au bout » du processus d'évolution.

- Enfin, **le contexte du changement** peut faire apparaître des fragilités liées à l'âge : la nécessité de changer peut provoquer des résistances dues à la culture, au niveau, à l'inappétence à la formation... l'âge n'est pas le problème en soi mais se conjugue alors avec ces difficultés.

➤ **Plus que la question des seniors, la question des âges se pose**

Le seuil des 45 ans fait réagir la plupart de nos interlocuteurs même si certains disent (pour des métiers physiquement difficiles) que l'on peut être « vieilli » avant.

La question des âges dans les entreprises ne se focalise pas sur les seniors mais pose la question des seniors a le mérite de faire réfléchir à la question de l'âge.

➤ **L'intégration des jeunes.**

En contrepoint de nos entretiens sur les seniors, les entreprises ont souvent évoqué la difficulté à intégrer des jeunes. Du point de vue de certains de nos interlocuteurs, il existe manifestement un décalage « culturel » entre les attentes de l'entreprise et leur comportement en termes d'implication, de sentiment d'appartenance à un collectif, de « fidélité ». Par contraste., les seniors sont perçus favorablement. Il est vrai que nos interlocuteurs sont souvent eux-mêmes seniors...

➤ **La cohabitation intergénérationnelle.**

Parfois, la question des âges soulève la question de la cohabitation. La difficulté peut être perçue de diverses manières : difficulté pour des jeunes à vivre dans une culture senior, difficulté pour des seniors à être managés par des plus jeunes...

➤ **L'anticipation, la gestion de carrière.**

Nos entretiens ont surtout révélé la question de la gestion des carrières. Si l'âge de 45 ans n'est pas considéré comme senior, la nécessité d'anticiper précocement la deuxième partie de carrière fait consensus.

La question des seniors provoque une réflexion plus globale sur la gestion des âges et des carrières. Il s'agit pour les entreprises de mettre en place les outils et les démarches qui permettent aux salariés d'être dans une certaine dynamique à partir de leur intégration et de la garder. Cela signifie gérer des parcours, des mobilités (internes et externes)... pour éviter d'avoir à gérer des impasses professionnelles tardives.

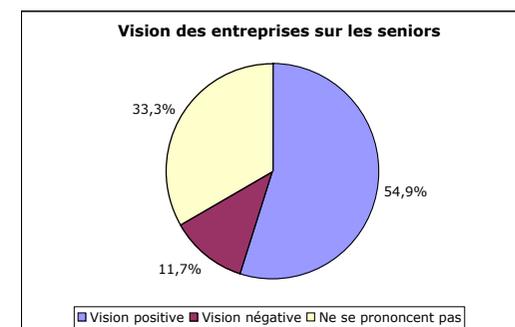
➤ **La fin de carrière, une vraie question**

Reste la question des « vrais » seniors, ceux qui arrivent en fin de carrière pour qui des aménagements doivent être proposés afin de gérer le passage de l'activité à la retraite.

I.3 Comment sont perçus les seniors ?

Quel est le regard de nos interlocuteurs sur les seniors :

- **54,9%** des entreprises rencontrées disent porter un **regard positif** sur les seniors,
- **11,8%** d'entre elles expriment un **regard négatif**
- un tiers des entreprises ne se sont pas prononcées.



➤ **Représentation négative**

Quand la représentation est négative, sur quoi est-elle fondée ?

▪ **Sur le plan physique**

La tenue de certains postes de travail peut devenir difficile en raison du vieillissement, et d'une forte l'usure professionnelle forte.

Les salariés les plus âgés peuvent donc être considérés comme plus « fragiles » ce qui pourrait limiter les possibilités d'affectation dans les entreprises.

Les indicateurs de cette fragilité sont l'absentéisme, des statistiques d'accidents du travail et de maladies professionnelles.

- **Sur le plan psychologique**

Les seniors seraient moins intéressés par le développement de leur carrière que les plus jeunes. Ils seraient également plus « rigides » face au changement, plus difficiles à former et moins aptes à acquérir de nouvelles compétences, particulièrement dans les nouvelles technologies.

Ils sont identifiés comme moins mobiles physiquement mais également intellectuellement et moins adaptables que les plus jeunes : « les jeunes qui entrent aujourd'hui, ont une culture de l'évolution, de la mobilité très forte et suivent beaucoup plus vite les changements ».

Ils peuvent par ailleurs être un facteur de démobilité pour les plus jeunes, et manquer eux-mêmes de motivation, être « blasés ». « Ils sont démotivés et attendent la retraite ».

Enfin, ils sont les plus angoissés par la crainte d'un licenciement ou d'un changement organisationnel dans leur entreprise.

- **Sur le plan économique**

La rémunération d'un salarié augmente avec l'ancienneté, cependant pour le salarié âgé lorsque le plafond est atteint, les risques d'une démotivation et d'une perte de performance sont à craindre.

Certaines entreprises insistent sur « le poids des salaires » que représente les seniors.

La réduction « stratégique » des effectifs est d'autant mieux acceptée qu'elle concerne des salariés âgés, notamment lorsque les entreprises licencient, suite à des PSE notamment.

« Les facteurs aggravants de fragilité d'un salarié sont : l'âge, le manque de formation, le niveau de qualification, la mono-activité, le manque de mobilité. »

➤ **Représentation positive :**

Le plus souvent, la représentation est positive.

▪ **L'expérience et les savoir-faire souvent valorisés**

Les seniors sont considérés comme étant plus impliqués, plus consciencieux, plus fiables, plus responsables. Les risques dans le départ des seniors seraient alors, pour l'entreprise :

- la perte des savoirs
- la perte de la mémoire
- la transmission proprement dite des savoirs

Les qualificatifs les plus souvent utilisés sont : l'expertise, la conscience professionnelle, la fidélité, la stabilité, l'efficacité.

▪ **Les seniors, porteurs de la culture d'entreprise**

Les seniors sont clairement identifiés comme porteurs et garants de la culture et des valeurs de l'entreprise.

Une entreprise témoigne que, très attachée à sa culture, elle veille à ne pas la « diluer ». Elle favorise les entrées au « fil de l'eau » et évite des entrées massives qui risqueraient de « rompre les équilibres anciens/jeunes » comme cela fut le cas dans le passé et créant par là d'importantes difficultés.

➤ **Une perception nuancée en fonction du métier, du secteur**

Les perceptions sont nuancées en fonction du métier exercé.

Dans certains métiers très spécifiques ou avec une haute technicité, les seniors constituent une véritable ressource et un atout. C'est notamment le cas lorsqu'il n'existe pas de formation initiale, peu d'entreprises sur le marché donc et peu de compétences sur le marché de l'emploi. C'est également le cas pour les métiers d'experts (ingénieurs,

chercheurs...): l'expertise recherchée par l'entreprise atteint son plus haut degré vers l'âge de 50 ans, les personnes étant alors « à la force de l'âge et de l'expertise ».

Dès lors, les seniors sont les « garants du savoir-faire » de l'entreprise.

➤ **L'ancienneté prise en compte plutôt que l'âge**

L'image attachée aux seniors de non-adaptabilité ou de manque de souplesse, n'est pas fondée pour certaines entreprises qui déclarent que ces caractéristiques vont parfois être visibles chez des professionnels plus jeunes mais ayant beaucoup d'ancienneté.

I.4 La question de la discrimination

Selon la majorité de nos interlocuteurs, il n'est pas souhaitable de mettre trop en lumière les seniors et des solutions adaptées à leur situation : ils craignent de provoquer une discrimination d'âge même s'il s'agit d'une « discrimination positive ». Il leur semble plus opportun de traiter tous les salariés de la même façon.

Un parti pris toutefois : « il vaut mieux anticiper les départs et être capable de remplacer. C'est davantage le renouvellement que le départ des personnes qui est un souci ». La discrimination peut apparaître au moment de l'embauche. Aucune entreprise ne dit éviter des recrutements de seniors. Certaines, même, ont pris conscience qu'embaucher les seniors peut être intéressant pour l'entreprise. Il reste cependant du travail de sensibilisation à effectuer sur ce sujet.

1.5 Des solutions au cas par cas, rarement un objet de dialogue social

Quelques rares accords ont été signés. Il est vrai que les entreprises peuvent avoir fait le choix de s'engager dans une négociation d'accord formation ou d'accord GPEC et la question des seniors y est alors intégrée, au moins sur certains aspects.

Cela ne signifie pas que les entreprises ignorent la question des seniors, nous avons plutôt constaté des solutions individualisées. Il nous a semblé que la question n'était que très peu intégrée dans les sujets du dialogue social au sein des entreprises.

II – Les seniors, quels enjeux ?

II.1 Les préoccupations dominantes

➤ **Sur les 60 entreprises rencontrées, combien perçoivent et expriment un enjeu seniors ?**

La question de l'enjeu des seniors est très partagée pour les entreprises rencontrées : c'est un enjeu exprimé pour 54,2% d'entre elles et alors que 43,8% d'entre elles considèrent que ce n'est pas un enjeu pour elles.

➤ **Quand les entreprises identifient la présence des seniors comme étant un enjeu...**

...celui-ci est exprimé majoritairement en terme de **transmission des compétences** : pour les deux tiers des entreprises rencontrées, il s'agit là du défi majeur. La crainte de perdre les savoir-faire, l'expertise de l'entreprise à court ou moyen terme est réelle. Certaines, pour ne pas l'avoir anticipé, en ressentent déjà les effets. Cet enjeu les conduit à réfléchir en terme de formation interne, de formalisation-capitalisation des savoirs, de tutorat, de polyvalence, de pluriactivité. Des temps partiels sont proposés pour les salariés les plus proches de la retraite. On peut dire que cet enjeu constitue un levier puissant pour prendre conscience que la compétence est une, voire LA, ressource stratégique et pour penser les organisations du travail comme un système apprenant (la notion d'entreprise formatrice évolue dans les esprits) .

- **L'usure professionnelle et ses conséquences** - absentéisme, démotivation, risque d'accidents, perte de productivité, climat social...- constitue également un défi majeur exprimé par les deux tiers de nos interlocuteurs. Les anti-dotes à ce phénomène – mobilité interne et externe, verticale et horizontale, reconnaissance et valorisation des compétences et des carrières – sont connus mais pas toujours aisés à mettre en œuvre. Il s'agit d'un enjeu qui ne peut être traité que par anticipation : quand l'usure est installée, les solutions curatives vont souvent être vécues difficilement. Cette préoccupation constitue ou constituera sans aucun doute le levier pour agir de manière

préventive sur les carrières. Cela milite dans le sens d'une réflexion sur la deuxième partie de carrière dès 45 ans, voire 40 ans.

- **La résistance ou la difficulté « à changer »** des seniors est évoquée par une moitié de nos interlocuteurs. Cet enjeu existe principalement dans les entreprises qui connaissent des changements technologiques, organisationnels, managériaux, culturels (lors de fusion ou rachat, par exemple), géographiques... c'est-à-dire de très nombreuses entreprises. Cet enjeu sur un terrain de personnels ayant un niveau général faible ou peu d'habitude de formation et/ou conjugué à une perte de motivation desdits personnels devient un frein important pour l'entreprise. Cela devrait favoriser les politiques de formation à destination de tous les salariés et les mobilités internes, là encore dans une vision préventive.

- **Le risque de maladies professionnelles** est une préoccupation pour un cinquième des entreprises rencontrées. C'est un aspect non-négligable, surtout pour les salariés ouvriers. Les conditions et les rythmes de travail sont incriminés ; les horaires décalés sont particulièrement un facteur de préoccupation pour les personnels vieillissants.

- De manière plus marginale, **le maintien de la productivité** des seniors, le « climat trans-générationnel » sont évoqués comme des enjeux pour l'entreprise.

- Contrairement à un a priori que l'on pourrait avoir, **le coût des seniors** dû à l'ancienneté n'est pas ou peu évoqué comme un enjeu particulier.

➤ **Un enjeu réel : le départ des seniors**

Si la présence de seniors constitue un enjeu, leur départ, on le verra dans les paragraphes suivants, constitue un vrai défi identifié par les entreprises quand le marché du travail est tendu : **l'enjeu n'est pas tant le maintien dans l'emploi que le recrutement en remplacement des seniors.**

II. 2 Risques et opportunités pour les seniors ? pour l'entreprise ?

La présence de seniors n'est pas toujours perçue comme un risque par les entreprises : il arrive que cela représente une opportunité.

Par ailleurs, il convient de distinguer les risques et opportunités pour l'entreprise des risques encourus par les salariés ; dans certains cas, les deux acteurs partagent risques et opportunités.

➤ **Des risques pour les salariés principalement, qui ont des répercussions pour l'entreprise**

▪ **Les conditions de travail**

Quand on approfondit avec les entreprises les risques liés aux **conditions de travail, la pénibilité, l'usure professionnelle arrivent en tête de risques** évoqués par les entreprises. Les horaires sont évoqués comme facteurs de risque pour les salariés seniors.

Dans les situations de travail liées à des difficultés physiques ou physiologiques, des aménagements de poste ou d'horaires sont recherchés et réalisés. On peut noter qu'une entreprise, dans un contexte de changement d'activité et de responsabilités, a associé activement le personnel aux projets d'amélioration des conditions de travail dans une réflexion sur le confort et l'ergonomie des postes transformant ainsi un risque en opportunité.

La pression et le stress sont aussi cités comme facteurs de risques pour les salariés.

➤ **Des risques pour les entreprises qui concernent les salariés**

▪ **Les compétences**

Deux risques identifiés :

- **la perte de savoir-faire pour les entreprises** au moment du départ de seniors,
- **la perte de compétences pour les personnes**. Les seniors risqueraient de se trouver « disqualifiés » pour des raisons d'obsolescence de leurs compétences. Dans certains cas, nos interlocuteurs ont évoqué des situations de « placardisation ».

Les actions mises en œuvre pour prémunir l'entreprise de la perte de compétences clés sont le tutorat, la capitalisation des savoirs faire, la poly-compétence.

En ce qui concerne la compétence des seniors, on constate une utilisation nouvelle des bilans de compétences, du DIF, de la VAE... Il s'agit tant de redonner aux personnes une perspective de développement de compétences que de reconnaître ce que sont déjà les compétences acquises. Le bilan, le DIF, la VAE ne sont pas spécifiquement utilisés pour les seniors mais on constate qu'ils sont particulièrement pertinents pour eux.

▪
▪ **Les fins de carrière**

Le risque lié aux départs en retraite est souvent lié aux difficultés de recrutement et d'intégration. Néanmoins, certaines entreprises perçoivent le départ en retraite des seniors plutôt comme une opportunité, notamment dans le cas de PSE. Dans certains cas, les PSE des années passées ont permis d'assainir la situation en rééquilibrant la pyramide des âges.

La perte de motivation des seniors au cours des dernières années de carrière est une crainte exprimée par quelques entreprises. Notons cependant que les entreprises qui déclarent avoir une gestion spécifique et ciblée des dernières années de carrière des seniors sont rares.

➤ **Des risques partagés**

▪ **Les générations au travail**

A la question de la performance liée à l'âge, nos interlocuteurs pointent plus souvent les seniors que les juniors. L'usure physique et psychologique évoquée plus haut est peut-être à mettre en rapport avec le taux exprimé d'absentéisme, sans pour autant considérer qu'il y a des « abus », les arrêts de travail pouvant être un indicateur de la pénibilité pour certains postes.

En général, les entreprises considèrent que la relation intergénérationnelle n'est pas un problème, mais quelques cas de « mauvaise cohabitation » nous ont été signalés.

III – Stratégie et politique RH adaptées aux seniors

Alors que les entreprises expriment des préoccupations liées à la gestion des seniors - ou tout au moins à la gestion des âges - qui nécessiteraient des actions volontaristes sur les questions de formation interne, de management, de recrutement, de conditions de travail... la grande majorité des entreprises rencontrées déclarent ne pas avoir de stratégie construite « gestion des âges ».

III.1 Comment les entreprises intègrent-elles un axe « gestion des âges » à leur analyse stratégique ?

La grande majorité des entreprises consultées ne mène pas d'analyse stratégique spécifique de la situation des seniors :

- 22,9 % des entreprises rencontrées ont mené une analyse stratégique spécifique senior,
- 68,8 % ne l'ont pas menée.

La prise de conscience de la situation et de la nécessité d'un diagnostic spécifique apparaît à l'occasion d'une situation particulière : un problème de santé récurrent lié au vieillissement et aux conditions de travail, par exemple, constitue un déclencheur.

Souvent, la question des seniors est abordée dans le cadre d'une démarche de GPEC plus globale ; la GPEC est, elle-même, souvent ressentie comme nécessaire à l'occasion de tensions sur le recrutement, de restructuration, de changement d'activité ou de technologie... De ce point de vue, on peut dire que les entreprises agissent de manière pragmatique.

Majoritairement, les entreprises expriment que la question n'est pas assez perçue comme une priorité pour faire l'objet d'une véritable prise en compte stratégique : les questions liées à l'âge des salariés sont traitées au cas par

cas, quand la situation l'impose. On peut dire que même quand des préoccupations ponctuelles émergent, il n'y a pas d'anticipation particulière de ces questions.

Les outils de construction et de suivi de cette stratégie :

Un diagnostic spécifique senior n'est que rarement effectué (9%) : en général, il croise les données sociales de l'entreprise et des informations collectées par enquête. Il est souvent quantitatif. Quelques entreprises ont cherché à obtenir une connaissance plus qualitative de la situation des salariés seniors : les entretiens individuels sont alors privilégiés.

Parmi les entreprises qui déclarent mettre en place une analyse stratégie de la situation des seniors, l'outil le plus souvent cité est la Pyramide des âges (45% des entreprises qui disent avoir une stratégie spécifique).

Moins nombreuses, certaines ont constitué des outils de pilotage liés à la pyramide des âges afin d'en faire un outil de projection (35,6 %).

Un quart des entreprises concernées ont constitué à proprement parler un tableau de bord (27,3 %) et quelques-unes ont des indicateurs spécifiques (18,2 %).

Notons que les outils peuvent exister et ne pas être exploités dans une perspective d'analyse. Ainsi, la pyramide des âges est souvent pas exploitée comme un outil prospectif.

III. 2 Les difficultés à élaborer une stratégie « gestion des âges »

L'absence de stratégie senior ou de gestion des âges peut relever d'une volonté de l'entreprise. Dans d'autres cas, une difficulté à élaborer une stratégie est exprimée.

L'impossibilité de concevoir une stratégie senior peut révéler une difficulté plus générale à se projeter... Plusieurs entreprises interviewées vivent des mutations, des changements d'orientations - subis ou voulus – susceptibles de remettre en cause l'ensemble de la gestion des Ressources Humaines. Les entreprises gèrent alors les Ressources Humaines « au jour le jour » et préfèrent suspendre les décisions impliquant une vision à moyen ou long terme.

Parmi les freins décrits, notons également le manque de temps : l'encadrement perçoit la nécessité de prendre du recul sur ces questions mais manque de disponibilité ; il y a toujours une autre urgence, une autre priorité.

La qualité du dialogue social est aussi un élément favorisant : la crainte de faire émerger des tensions sociales peut faire renoncer à la mise en lumière du problème.

Enfin, de nombreux freins à la construction d'une stratégie sont liés au scepticisme des responsables RH sur la faisabilité des actions correctrices : le manque de compétence de l'encadrement ou sa réticence, le trop faible niveau des personnes concernées, le manque de motivation... sont évoqués.

III. 3 De la nécessité de construire une Politique RH ciblée seniors ...

On l'a dit, certaines entreprises perçoivent un enjeu senior, d'autres pas. Certaines se sont donné les moyens de concevoir une stratégie senior, d'autres pas... A la question de la nécessité de mener une politique ciblée sur les seniors, nos interlocuteurs répondent massivement par la négative :

- 5,9% des entreprises rencontrées ont défini une politique RH spécifique seniors, contre 84,3% qui ne l'ont pas définie.
- Parmi ces 87,5% d'entreprises, 7% prévoient d'en définir une contre 86% qui ne le prévoient pas.

➤ Les seniors, des salariés comme les autres

Comme dit ci-dessus, une majorité d'entreprises ne souhaite pas faire des seniors une question en soi. Pour ces entreprises,

- la question de la gestion des emplois, des compétences, des Ressources Humaines est un tout,
- elles veulent éviter de stigmatiser une population ou une autre.

➤ **Une prise en compte restreinte de L'ANI mais des accords intégrant la question des âges**

Peu de nos interlocuteurs ont une connaissance approfondie de l'ANI⁴ senior. Certains l'ignorent totalement. Ce qui ne signifie pas qu'ils n'aient pas mis en place certains des outils préconisés par l'ANI.

Cependant, quand les entreprises ont signé un accord GPEC ou encore un accord sur la gestion des âges, la plupart des dispositions de l'ANI sont reprises. Elles sont alors en cours de mise en place.

➤ **Les entretiens de carrière, un premier pas vers une prise en compte spécifique**

L'entretien individuel se généralise (entretiens d'évaluation, entretiens professionnels) et l'entretien de deuxième partie de carrière apparaît dans les entreprises, même s'il a parfois d'autres appellations. On peut augurer qu'il s'agit là d'une première pierre à une politique plus construite. On peut également y voir la confirmation du désir ces entreprises d'agir de manière pragmatique et au cas par cas.

➤ **Des pratiques « au cas par cas »**

Les situations provoquées par l'âge des salariés ne sont pas ignorées des entreprises : on peut relever une multitude d'actions concernant particulièrement la gestion de la fin de carrière (aménagement de poste, aménagement d'horaires, mobilité, tutorat...) qui sont mises en place « quand la question se pose ».

⁴ Accord National Interprofessionnel relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi

IV - Les bonnes pratiques en matière de gestion des seniors et/ou de gestion des âges

IV. 1 Les bonnes pratiques RH bénéficient aux seniors

On l'a dit, les entreprises, pour diverses raisons, ne souhaitent pas toujours mettre en place des pratiques à destination des seuls seniors.

Par contre, nous pouvons attester que les entreprises qui ont développé des pratiques de gestion des emplois et des compétences et particulièrement celles qui ont une perspective de GPEC, disposent d'une palette de réponses plus large à la question des seniors.

Signalons particulièrement l'émergence de la VAE qui devient une démarche partagée entre l'entreprise et les salariés (qui ont un intérêt commun à valider une pratique professionnelle). Même si les VAE collectives sont encore rares, le nombre de VAE aboutissant favorablement encourage les salariés et les entreprises dans cette voie.

IV. 2 Des pratiques de gestion des âges à distinguer des pratiques de gestion de fin de carrière

Il convient de distinguer les pratiques RH appliquées à la gestion des âges des pratiques de gestion des fins de carrière.

Les fins de carrière nécessitent du point de vue de l'ensemble de nos interlocuteurs un traitement spécifique (selon nos interlocuteurs, au-delà de 55 ans, de 58 ans, de 60 ans...). Une préparation à la retraite n'est toutefois que rarement proposée.

Les bonnes pratiques en matière de fin de carrière consistent alors en aménagements de postes, voire de changements de postes. L'aménagement du temps est également pratiqué : les horaires sont aménagés, le travail de nuit est évité, le temps partiel est favorisé ... Les missions de tutorat, d'accueil des juniors, et de transfert de compétences sont alors utilisées pour maintenir une motivation jusqu'au terme de la carrière.

Les pratiques de gestion des âges concernent tous les âges : elles consistent à tenir compte des forces et des faiblesses de chacun des âges, à partir de l'intégration dans l'entreprise jusqu'à la sortie. Elles se traduisent par des diagnostics individuels (évaluation, entretiens annuels et professionnels, entretien de mi-carrière, bilan de compétences...) des parcours de carrière individualisés, par des plans de formation, des tuilages sur les postes, des mobilités positives, du management d'équipe prenant en compte les générations... bref, il s'agit d'une prise en compte de l'âge dans une gestion plus générale des compétences de l'entreprise.

IV. 4 Passer d'une gestion curative à une gestion préventive

On ne peut pas dire que les entreprises ne gèrent pas la question du vieillissement des salariés. En fait, elles le gèrent quand un problème se pose. Le traitement est alors curatif, quand il n'est pas palliatif. Inscrire l'ensemble des salariés dans un parcours de carrière tel que décrit ci-dessus implique une gestion préventive. Cela signifie que pour éviter des problèmes pour/par les salariés âgés, il faut agir sur les salariés à tous les âges en mettant en place ce qui évitera « le vieillissement », la démotivation, la résistance au changement, la perte de productivité... La polyvalence, la pluriactivité, les mobilités, la formation, la VAE participent à ce maintien en dynamique, en employabilité.

IV. 5 Des salariés responsabilisés, un encadrement sensibilisé

Aucune « bonne pratique » RH ne produira d'effets performants si elle concerne des salariés passifs. La prise de conscience par les salariés eux-mêmes des risques encourus pour eux et pour leur entreprise du fait de leur âge est un préalable à la construction d'une stratégie personnelle de déroulement de carrière. Qui dit stratégie dit capacité à mesurer les risques, les opportunités, les ressources, les handicaps afin de décider d'un parcours. Cela signifie également une capacité à négocier des moyens (temps, financement...) pour mettre en œuvre le projet. L'entreprise a tout intérêt à avoir des interlocuteurs actifs et acteurs de leur évolution professionnelle. Un dialogue doit pouvoir exister dans l'entreprise sur ces questions tant au niveau individuel qu'au niveau collectif.

L'information est aussi une condition indispensable à la prise de conscience des salariés : information sur la situation de l'entreprise, du service, du métier... information sur les postes, les mobilités... information sur les dispositifs de formation, de bilan, de validation...

Il convient également que l'encadrement dans son ensemble soit sensibilisé aux questions de gestion des âges et pas seulement les services RH. Les cadres de proximité sont ceux qui peuvent veiller et alerter sur les situations à risque. Ils peuvent faire la promotion des dispositifs de gestion de carrière. Ils sont concrètement les acteurs des processus d'évaluation, de formation, d'intégration... et doivent veiller à la qualité du management, à la non-discrimination, à la régulation d'éventuelles tensions, à la constitution et animation d'équipes mixtes.

IV. 6 Des analyseurs de bonnes pratiques

Nous avons cherché à repérer les « bonnes pratiques » en matière de gestion des âges dans les entreprises rencontrées. Pour les qualifier, nous avons élaboré un référentiel d'évaluation.

Nous proposons d'évaluer les pratiques de gestion des âges à travers le prisme de 8 questions :

- 1 • L'entreprise anticipe-t-elle la question des âges et quels moyens se donne-t-elle pour évaluer la situation ?
- 2 • A-t-elle une perception claire des enjeux de la situation et a-t-elle construit une stratégie sur cette question ?
- 3 • Existe-t-il un dialogue individuel et/ou collectif sur la question ? Que contractualise-t-elle ?
- 4 • Fournit-elle des informations aux salariés pour les alerter, leur faire prendre conscience, promouvoir les actions.. ?
- 5 • Encourage-t-elle les initiatives des salariés qui cherchent à éviter les dangers du vieillissement ? Agit-elle pour les salariés lorsqu'ils n'ont pas d'initiative ?
- 6 • S'est-elle dotée des capacités d'ingénierie RH pour construire des parcours, intégrer des outils de management...
- 7 • Evalue-t-elle les effets de ses actions de gestion des âges, a-t-elle des indicateurs adaptés ?
- 8 • Comment pilote-t-elle une politique de gestion de âges ?

<p>1 – Anticipation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un diagnostic a été fait. - Une projection dans le temps a été effectuée : ancienneté, pyramide des âges, - Les besoins de mobilité, d'évolution, de reconversion à court, à moyen terme sont connus - Les besoins a long terme font l'objet d'étude et d'hypothèse.
<p>2 – Stratégie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une démarche d'analyse stratégique a été menée (environnement, atouts, contraintes...). - Les enjeux sont exprimés (pour l'entreprise, pour les personnes). - Les constats sont posés, les causes sont analysées.
<p>3 – Concertation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Il existe un dialogue social sur la question - Un ou des accords ont été signés - Les situations individuelles sont évoquées avec les personnes ; elles sont concertées. - Le plan de formation est l'objet de concertation
<p>4 – Information, promotion</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les salariés sont informés de la situation de l'entreprise, des enjeux économiques, technologiques, marché... des enjeux compétence. - Les salariés sont informés des possibilités d'évolution, de mobilité, de reconversion... - Les expériences de formation, de mobilité, de reconversion... sont promues au sein de l'entreprise.

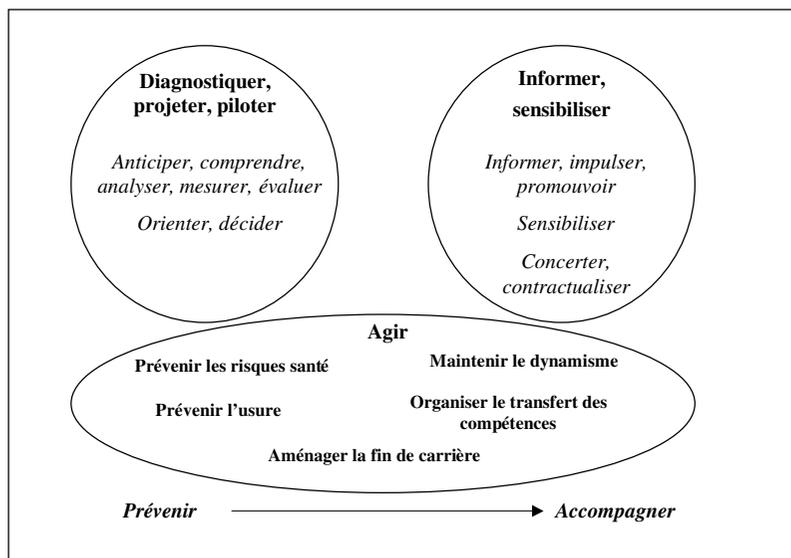
<p>5 – Initiative</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise encourage les salariés à initier des démarches les concernant. - L'entreprise prend des initiatives pour les salariés si nécessaire.
<p>6 – Ingénierie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les personnes bénéficient d'un parcours construit. - L'ensemble des outils sont utilisés (entretiens, bilan, évaluation professionnelle, découverte de poste, essai sur poste, positionnement, formation, accompagnement ...). - Les actions RH (formation, parcours, mobilité...) font l'objet d'une ingénierie développée.
<p>7 – Evaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Des tableaux de bord existent (âges, profils, santé, progression professionnelle...). - Les compétences sont évaluées (référentiels, entretiens...). - Des indicateurs sont prévus en début d'action. - Les évaluations sont menées en cours et à la fin des actions.
<p>8 – Pilotage</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les actions entreprises font l'objet d'un pilotage. - Les pilotes disposent des informations utiles au pilotage. - Les IRP sont associés, au pilotage

IV. 2 Les bonnes pratiques à destination des seniors et/ou en matière de gestion des âges

➤ **Les analyseurs de pratiques nous ont permis de dégager « trois familles » de bonnes pratiques :**

- les pratiques de diagnostic, de projection, de pilotage d'une politique volontaire à destination des salariés de 45 ans et plus, qui permettent de prévenir et d'anticiper les problèmes,
- les pratiques visant à informer, sensibiliser les salariés et leurs représentants afin de les rendre acteurs,
- les actions visant à réduire les risques encourus par l'entreprise et par les salariés, à mettre en place des solutions adaptées.

L'ensemble de ces pratiques relèvent d'une Gestion Préventive des Emplois et des Compétences, avec une focale particulière sur la gestion des âges.



➤ **Nous avons retenu « 8 bonnes pratiques » qui couvrent les 3 niveaux d'action.**

Pour sélectionner ces 8 bonnes pratiques, nous avons relevé ce que les entreprises rencontrées ont décrit de leurs pratiques. De la sorte, ce que nous présentons ici sont les solutions qui ont « marché » dans les entreprises que nous avons interviewées.

Ces préconisations ont donné lieu à la conception d'un guide des bonnes pratiques intitulé « seniors, modes d'emplois ».

▪ **Pratique n° 1 - Intégrer la question de la gestion des âges dans une démarche plus globale d'anticipation des besoins en compétences**

L'entreprise doit disposer en temps utile des compétences nécessaires à son projet, sa pérennisation. Pour sécuriser les carrières les salariés, eux aussi, doivent se projeter dans le temps : ils changeront d'emploi, devront adapter leurs compétences.

Concrètement, cela exige :

- D'être en veille sur les changements et les évolutions que connaît et connaîtra l'entreprise.
- D'établir et/ou mettre à jour les fiches de poste et les référentiels de compétences.
- D'identifier les emplois qui vont évoluer, voire disparaître, et ceux qui vont émerger.
- De déterminer les écarts entre les besoins en compétences futurs et les compétences disponibles actuellement.

L'entreprise doit également permettre que les salariés soient dans une démarche d'anticipation. Pour cela, il convient :

- De promouvoir le bilan de compétences.
- De mettre en place les entretiens professionnels et de mi-carrière.

▪ **Pratique n°2 - Diagnostiquer et se doter d'outils de pilotage**

Nous avons constaté que de nombreuses entreprises gèrent la question des âges au cas par cas... Il s'agit de se donner une vision à plus long terme et de se doter d'une stratégie et d'outils d'aide à la décision et de suivi.

Cela signifie pour l'entreprise :

- Etablir un diagnostic de la situation.
- Elaborer la pyramide des âges et définir la situation démographique de l'entreprise (par métier, par sexe, par catégorie socioprofessionnelle, par service).
- Repérer les compétences clés et/ou rares, notamment celles qui sont détenues par les seniors.
- Mener une enquête approfondie auprès des salariés pour connaître la manière dont est perçue la question des âges dans l'entreprise.
- Utiliser des outils de pilotage et des indicateurs
- Concevoir des tableaux de bord RH, notamment sur la formation, les mobilités internes et externes...
- Se doter d'indicateurs Ressources Humaines comme le taux de turn-over, d'accès à la formation, d'absentéisme, en s'intéressant notamment aux salariés de 45 ans et plus.

▪ **Pratique n°3 - Informer et sensibiliser**

La question de l'âge n'est pas toujours un objet de dialogue avec les salariés et pourtant la vigilance des salariés, leur conscience des enjeux est indispensable pour qu'ils soient acteurs, de leur parcours.

La gestion de l'âge est un sujet de dialogue social avec chacun des salariés et avec les instances représentatives du personnel.

Donner aux salariés les moyens de construire une stratégie, c'est :

- Informer sur l'entreprise, les services, les métiers (faire connaître les orientations, les changements à venir...).
- Informer sur les mobilités internes/externes possibles.

- Informer les salariés sur l'âge et les modalités de la retraite.
- Promouvoir le bilan de compétences.
- Proposer un entretien de mi-carrière dès 45 ans en renforcement de l'entretien professionnel.

Avec les Instances Représentatives du Personnel, il s'agit :

- D'instaurer le dialogue,
- De négocier et contractualiser sur la gestion des âges dans l'entreprise,
- D'intégrer la question des âges dans un accord d'entreprise (Accord Formation, GPEC, voire spécifique aux seniors), en définissant des objectifs, des actions à mettre en œuvre et les moyens associés.

➤ **Pratique n° 4 - Prévenir les risques de santé**

Les conditions de travail dans l'entreprise peuvent revêtir des risques pour la santé qui se révèlent chez les salariés de 45 ans et plus.

Pour anticiper l'entreprise peut :

- Repérer où sont les dangers, en procédant à un diagnostic des postes de travail et en organisant des actions de prévention auprès des salariés.
- Aménager les postes, en associant les salariés autant que possible.
- Développer la polyvalence, pour éviter les pathologies dues à la répétition des gestes.
- Aménager les temps et les rythmes de travail, en proposant des horaires et des formes de travail mieux adaptés au rythme des seniors (temps partiel, télétravail...).

➤ **Pratique n° 5 - Prévenir l'usure professionnelle**

L'usure professionnelle n'est pas seulement physique. Elle peut être également d'ordre psychologique. La saturation, la routine, la perte de motivation mènent à l'usure.

Comment maintenir, permettre l'implication des salariés ?

Il s'agit d'agir sur tous les leviers de la motivation :

- Proposer un entretien de mi-carrière en complément des entretiens annuels ou professionnels,
- Accompagner le salarié dans l'élaboration de son projet professionnel,
- Construire des parcours pour faciliter les mobilités internes/externes,
- Développer la compétence individuelle,
- Favoriser l'accès à la formation,
- Privilégier la polyvalence, la pluriactivité,
- Adapter l'organisation du travail,
- Développer l'autonomie au travail,
- Privilégier le travail en mode projet.

➤ **Pratique n° 6 - Maintenir et développer les compétences**

Adapter les compétences des salariés seniors aux mutations de leur métier est indispensable pour les maintenir dans l'emploi et assurer leur évolution professionnelle, mais aussi pour garantir le développement pérenne de l'entreprise.

A cet effet, l'entreprise veillera à :

- Favoriser l'accès à la formation,
- Identifier les besoins en formation des seniors, en particulier lors des entretiens professionnels.

- Promouvoir le Droit Individuel à la Formation (DIF) comme outil de développement personnel et professionnel,
- Recourir à des solutions formation attractives, ludiques, souples et interactives,
- Utiliser la période de professionnalisation pour développer les compétences des salariés dans le cadre de mobilités internes,
- Reconnaître les compétences,
- Soutenir les démarches de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) et de Congé Individuel de Formation (CIF),
- Promouvoir le passeport formation auprès des salariés pour recenser leurs expériences professionnelles, leurs compétences et leurs formations.

➤ **Pratique n° 7- Capitaliser et transférer les savoir-faire**

Les seniors détiennent des savoir-faire, qui sont parfois rares et stratégiques. Leur départ peut alors constituer un risque pour la pérennité de l'entreprise, soit du fait de la rareté de la compétence soit au contraire du fait de départs massifs.

Les entreprises doivent anticiper et pour cela :

- Formaliser et capitaliser les savoir-faire,
- Décrire et analyser avec les salariés concernés les savoirs issus de l'expérience et les compétences associées,
- Construire des outils pour tracer ces savoir-faire : fiches techniques, manuels...,
- Rédiger ou mettre à jour les référentiels de compétences,
- Concevoir des modules de formation adaptés,
- Organiser les transferts de savoir-faire,
- Prévoir des binômes, des polyvalences sur l'ensemble des postes sensibles,
- Anticiper le recrutement des remplaçants sur les postes clés afin de faciliter les transferts,
- Mettre en place les fonctions de tutorat et les outils associés.

➤ **Pratique n°8 - Aménager la fin de carrière**

Les derniers mois de la carrière d'un salarié nécessitent de gérer la transition entre une implication forte et un désengagement définitif. Le projet du salarié ne converge plus forcément avec celui de l'entreprise.

Pour l'entreprise, il s'agit de réussir à entretenir la motivation du salarié jusqu'à la fin de son activité.

- Proposer des missions exceptionnelles, inscrites dans un projet, dans un temps donné, mettre en place des mises à disposition dans d'autres services, voire d'autres entreprises.
- organiser un départ progressif en aménageant le temps, les rythmes, les contenus de l'activité,
- aménager le poste pour en alléger la pénibilité,

constituent des axes de réflexion pour permettre des fins de carrières « sereines ».

V - Conclusion

Les dispositifs de formation et outils RH existent qui permettent de gérer les âges : la situation des seniors dans l'entreprise est le sommet de l'iceberg d'une politique plus générale de gestion des carrières, de sécurisation des parcours de la gestion des ressources compétences pour l'entreprise.

La prise de conscience, par les entreprises, par les salariés et leurs représentants, des risques et des opportunités est un préalable à une mise en mouvement profond de la société et à la mise en œuvre de solutions dans les entreprises.

De ce point de vue, continuer à sensibiliser les responsables d'entreprises, les partenaires sociaux, les salariés est indispensable. Si la réalité des années à venir est bien l'allongement du temps de travail, dans un contexte démographique défavorable, alors la qualité de vie au travail des seniors, la cohabitation intergénérationnelle et la transmission des compétences sont des sujets essentiels et cruciaux du point de vue du développement des entreprises et de l'économie du Pays. Encore faut-il que les messages soient clairs, non-paradoxaux et qu'ils n'entretiennent pas l'ambiguïté dans l'esprit des salariés sur leur âge probable de départ à la retraite, nourrissant alors le « syndrome précoce de fin de vie professionnelle ».