



La place des Seniors dans l'entreprise : état des lieux et perspectives d'avenir

CNAV
9 juin

Nicole Raoult

1 La place des Seniors dans l'entreprise

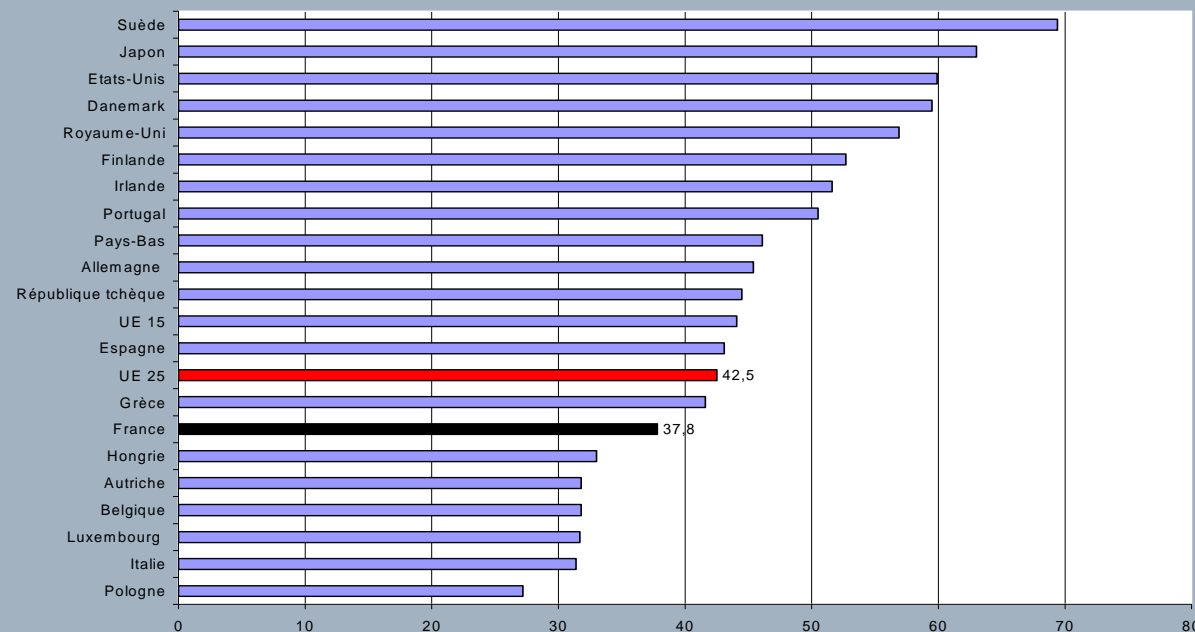
Les politiques publiques

2 Des pratiques d'entreprises

3 Quelles perspectives d'avenir?

Un taux d'emploi des 55-64 ans en France parmi les plus faibles d'Europe ...

Proportion de personnes de 55-64 ans en emploi en 2005



Source : Eurostat.

Un constat pesant

- ❑ La faible proportion de personnes en emploi à partir de 55 ans,
- ❑ De nombreux départs précoces avant l'âge légal de la retraite, via des dispositifs publics ou privés,
- ❑ Peu de recrutements après 50 ans,
- ❑ Des seniors moins diplômés et accédant moins à la formation continue que leurs cadets

Une évolution lente mais constante des aspirations à la retraite

- Toujours écartés des dispositifs RH, les seniors estiment leurs conditions de travail difficiles, ils ne constatent **aucun progrès** dans la gestion des âges au sein de leur entreprise.
- Et ils attendent peu des obligations qui seront imposées aux employeurs d'ici à 2010.

- Depuis trois ans, le nombre de seniors désireux de partir avant 60 ans n'a cessé de reculer (de 53 % à 40 % aujourd'hui).
Dans le même temps, le repère de la retraite à 60 ans s'est peu à peu confirmé (de 31 % à 41 %).

Guillaume Le Nagard - Décembre 2008 *Entreprise & Carrières / NotreTemps.com*
947 réponses exploitables

Les seniors restent les oubliés de l'entreprise

- 37 % seulement ont bénéficié d'une ou plusieurs formations** depuis trois ans,
- 81 % n'ont pas vu leur manager ou un référent** depuis trois ans dans le cadre d'un entretien de seconde partie de carrière.
- L'accès aux promotions et augmentations de salaire ont du mal à évoluer.

Décembre 2008 *Entreprise & Carrières / NotreTemps.com*

Les politiques publiques

Le vieillissement actif

La stratégie européenne

- **Une perspective plus globale dans une approche de cycle de vie,**
- **Les incitations à entrer, re-renter et rester sur le marché du travail :**
- **L'augmentation de la capacité de travail des travailleurs pendant toute leur durée d'activité**
- **La coopération dans la gestion du vieillissement**

Le Cadre incitatif et coercitif...

- La loi du 21 août 2003 portant réforme de retraites (décote/surcôte)
- L'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 sur la formation professionnelle :
 - Bilan de compétences obligatoire après 20 ans de carrière
 - Priorité d'accès des + de 45 ans à la VAE, aux périodes de professionnalisation, aux contrats de professionnalisation
- Accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi
- La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 : création d'une obligation triennale de négocier sur la GPEC (L.320-2)

Extrait de « La politique en faveur de l'emploi des seniors » - 11 mars 2008 - DGEFP

Un plan **national d'action**
concerté pour l'emploi des seniors
2006 - 2010 décliné en 5
objectifs et 31 actions

traduit un « *faux consensus* » (Huyez 2007)

La finalité : le maintien dans l'emploi et le recrutement de salariés âgés

- infliger une amende égale à 1% de leur masse salariale à partir du 1er janvier 2010

Art. R. 138-26 Les domaines d'action: sont assorties **d'objectifs chiffrés, dont la réalisation est mesurée au moyen d'indicateurs.**

L'objectif de maintien dans l'emploi concernera les salariés de 55 ans et plus, celui de recrutement, les salariés de 50 ans et plus.

- Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise ;
- Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles ;
- Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité ;
- Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation ;
- Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite ;
- Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.

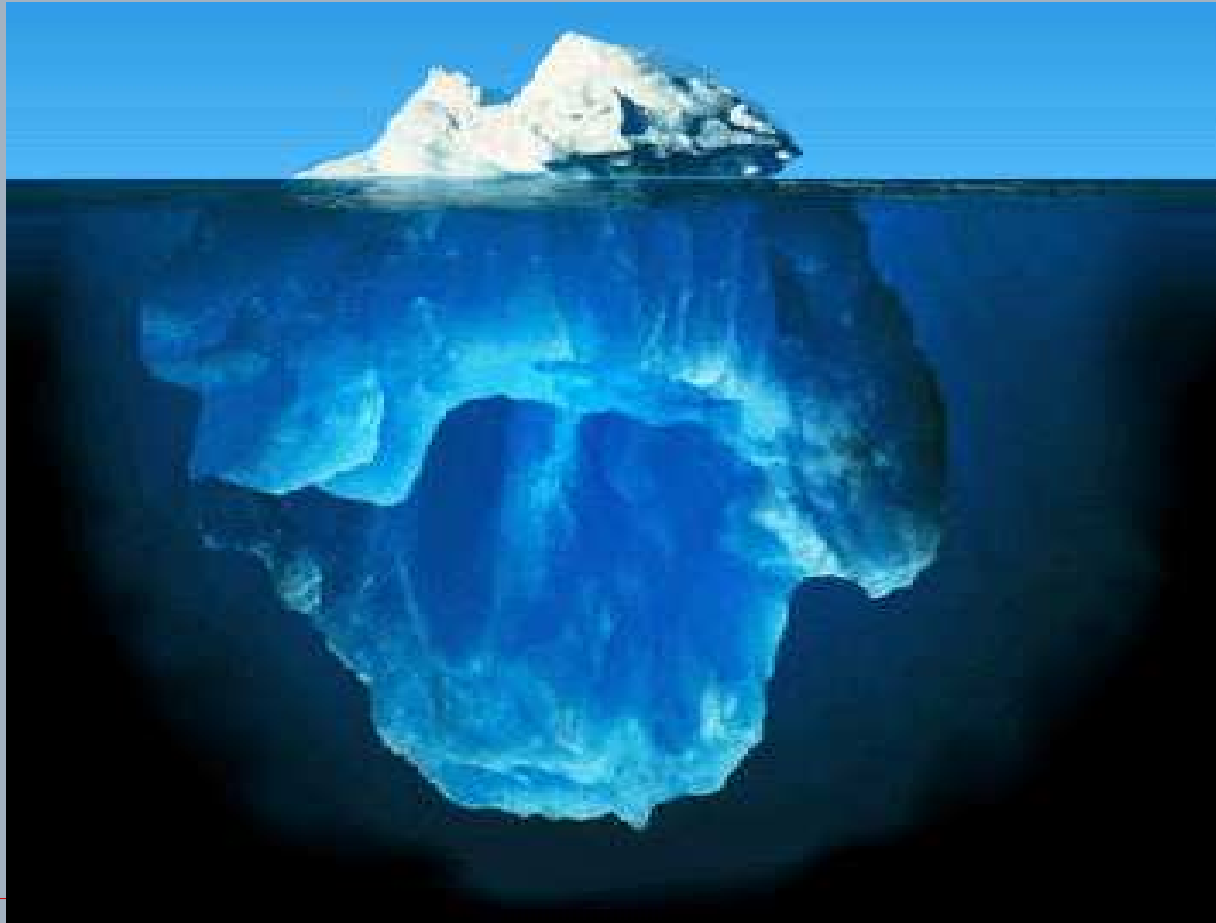
décret publié 20 mai 2009 [L138-24 à L138-27 du Code de la sécurité sociale](#).

La pénibilité: objet en débat

Critères rapport COR STRUILLOU/LASFARGUES 2005

- Travail de nuit en horaires alternants
 - Travail à la chaîne ou cadences imposées
 - Port de charges lourdes
 - Contraintes posturales et articulaires, déplacements, pénibilité physique
 - Exposition aux produits toxiques
- *Compenser, Réparer ou prévenir?*

Ce que l'on voit...



2 Des pratiques d'entreprises

Établir un diagnostic

- ❑ **Renouveler une part importante** des effectifs sur une période courte (risque de concurrence)
- ❑ **Ne pas perdre des savoir-faire** (patrimoine, mémoire)
- ❑ **Anticiper le vieillissement**, le risque d'usure professionnelle, et la perte d'employabilité
- ❑ Veiller à la préservation de la motivation pour rester en emploi et en bonne santé

Répondre à une diversité d'enjeux convergents et simultanés...

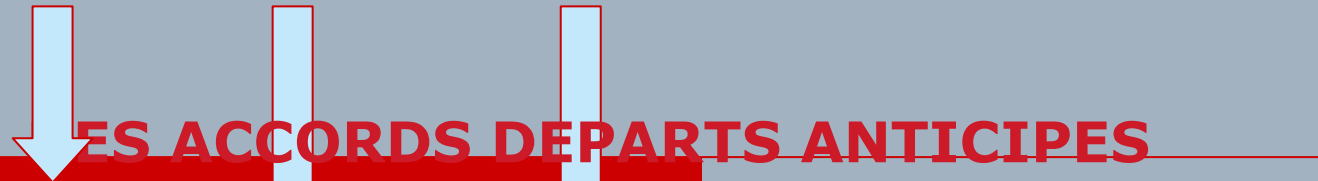
Les défis dans l'entreprise

Selon les métiers et les populations concernés

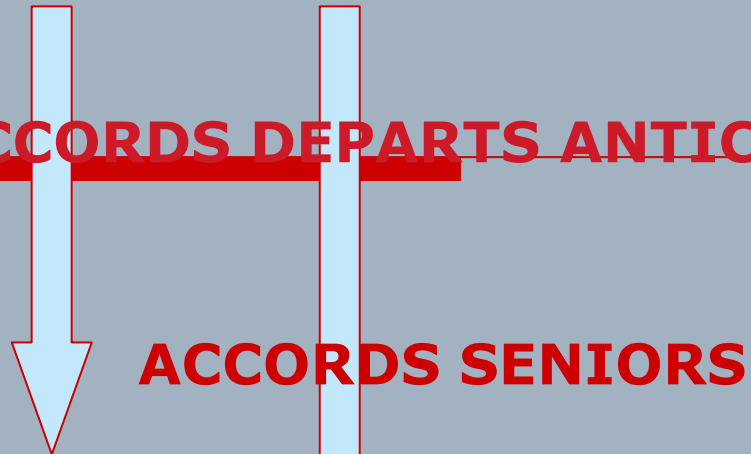
- Gérer les départs parfois massifs
- Concilier **souhaits d'anticipation du départ pour certains salariés et conditions du maintien au travail et dans l'emploi pour d'autres**
- **Renouveler une partie des effectifs sur une période courte (risque de concurrence)**
- Eviter de perdre des savoir-faire clefs **donc transmission des compétences**
- Recruter et fidéliser **des nouvelles recrues, jeunes ou salariés aux catégories d'âges intermédiaire**
- Construire des parcours **adaptés et donner aux salariés l'opportunité de trouver un intérêt renouvelé dans son travail**

Un dialogue social réaffirmé

2003



2004-2006



ACCORDS 2^{nde} PARTIE DE CARRIERE



2008 2009

ACCORDS GPEC

300 accords de GPEC ont été conclus

en 2008 Bilan DGEFP

- ❑ L'**emploi des seniors** est abordé par 46 % d'entre eux (soit 138 accords).
- ❑ Sept accords de GPEC « à chaud » prévoient des dispositifs de préretraite partielle ou totale.
- ❑ L'aménagement des fins de carrière (46 %) et le tutorat (39 %) sont par ailleurs très présents dans ces accords.

Liaisons Sociales Quotidien, 29/04/2009

Quels enjeux pour l'âge dans un accord de GPEC?

1. Développer une **visibilité des métiers concernés** par l'impact des évolutions démographiques
2. Anticiper les **effets du vieillissement des salariés et de la pénibilité** dans les parcours et postes proposés aux salariés
3. Prévenir les **risques de perte de compétences ou de démotivation**, assurer la relève des compétences
4. Concilier souhaits d'anticipation du départ pour **certains** salariés et conditions du maintien au travail et dans l'emploi pour **d'autres**
5. Développer une **gestion de tous les âges** sans pour autant traiter la population plus âgée à part

Une double approche: curative et/ou préventive

- une **stratégie « curative »** qui met en place un dispositif ou protocole spécifique pour les populations « seniors ».
 - Quel seuil d'âge retenir? 50 ans ou 55 ans?
- Une **stratégie préventive** visant tous les âges et le développement de parcours diversifiés.
 - Quelle catégorie d'âges retenir? Quelle sequence de vie professionnelle?

Du point de vue des Points carrière

Les entreprises mettent en place des entretiens de carrière spécifiques pour les seniors, **afin de :**

- connaître les motivations et aspirations individuelles,
- réaliser un bilan professionnel,
- dégager des orientations professionnelles.

Comment choisir le moment de cet entretien ?

Les entreprises définissent :

- soit des **seuils** a défini 3 seuils pour réaliser un bilan de carrière :
au bout de 7 ans dans le même poste
après une présence de 15 ans dans le groupe
après 45 ans.
- soit des **critères d'âge** propose des « Rendez-vous carrière » pour les 45-48 ans.

Un point formation

**Bilan personnalisé de formation
pour les + de 50 ans**

- Tous les 3 ans
- Sur simple demande du salarié
- Retour d'expatriation : + de 45 ans

Résultat : les « entretiens de développement professionnel », mis en place ont éclipsé le bilan de formation.

**Crédit de 100 heures
de formation sur 3 ans**

Résultat : De 12 heures à 16 heures de formation en moyenne par senior

THALES : l'accord Avec

Des fiches pratiques

- Développer et valoriser les compétences**
- Mettre en place des modes de transmission
- Aménager les fins de carrière et favoriser la transition entre activité et retrait
- Dynamiser les fins de carrières**
- Reconnaître les seniors (organisation collective du travail, management et sens du travail)**
- Contribuer au maintien en bonne santé** des salariés
- Faire face au risque d'inaptitude

Rapport en cours : Le maintien en activité des seniors en entreprise ANACT DGEFP 2009

1. Adaptation de la conception des organisations de travail
 - Objectif : viser une adéquation entre les objectifs attendus et les capacités des salariés, qui évoluent avec l'expérience, tout en optimisant leur usage.
2. Adaptation des règles de gestion
 - Objectif: permettre de développer des nouvelles fonctions en terme de responsabilité, polyvalence et perspectives de mobilité professionnelle.
3. Favoriser la mixité entre personnes d'origine différente
 - Objectif: créer un « melting pot » d'expériences utiles à l'entreprise.

Quelles perspectives d'avenir?

Diffuser les connaissances:

Un vieillissement différentiel

- **L'avancée en âge peut modifier les capacités physiques et mentales**
 - capacités musculaires maximum, amplitude des mouvements, acuité visuelle et auditive, régulation du sommeil, performance de la mémoire immédiate, prise de décisions nombreuses en temps limité ...
- **Diversement selon les personnes et – surtout – selon leurs parcours professionnels**
 - Exposition à des facteurs comme bruit, chaleur, gestes répétitifs, contraintes de temps, horaires atypiques, port de charges, postures pénibles, exigence temporelles des clients et tous les facteurs de stress

Gérer la diversité des âges et des parcours professionnels

- *En même temps qu'elles rejettent les jeunes inexpérimentés, trop d'entreprises hésitent à investir dans la formation comme dans la promotion de leurs salariés au-delà de 45 ans.*
- *Après 50 ans, il n'y a plus guère d'avenir au travail et une vulnérabilité dans l'emploi se fait jour. C'est un immense gâchis de compétences !*
- *Notre système de protection sociale s'en trouve fragilisé puisqu'un nombre restreint d'actifs doit subvenir aux besoins d'un nombre croissant d'inactifs. Il s'ensuit un alourdissement des charges sociales et du coût du travail. Cela pèse sur la compétitivité de notre pays ».*

* AVIS du Haut Conseil de la population et de la famille : Pour une révolution culturelle : Gérer la diversité des âges et des parcours professionnels

Des programmes d'actions

- 1. Prévoir des actions de sensibilisation sur le vieillissement actif** afin de médiatiser les pratiques portant sur l'allongement d'une vie active.
- 2. Agir sur les politiques globales de Ressources humaines: L'anticipation est un des maîtres mots de la gestion des âges en entreprise**
- 3. Conduire un diagnostic quantitatif et qualitatif** afin de repérer les risques encourus à moyen terme
- 4. Viser une politique d'anticipation des problématiques d'Âges, de Santé, de Sécurité et de Compétences**
- 5. Proposer des parcours d'évolution professionnelle alliant formation, mobilité et reconnaissance après 45 ans: ne pas raisonner en termes de fins de « carrière » seulement.**

Nicole Raoult Maturescence

- ❑ **Sociologue et ergonome de formation.**
- ❑ **A occupé des fonctions de GRH en entreprise (COGEMA nucléaire, tertiaire....)**
- ❑ **Plus de 20 ans d'expérience de conseil, de formation et de responsabilité d'équipes et d'organisations.**
- ❑ **A créé Maturescence pour promouvoir les idées de gestion de la diversité des âges. maturescence.com**
- ❑ **Pilote de projets Equal (www.equallite.com, [equallite parcours d'avenir.com](http://equalliteparcoursdavenir.com), [fifti](http://fifti.com)) avec l'ANACT, l'AFPA et des organismes publics comme l'UCANSS (organismes de Sécurité Sociale).**
- ❑ **Directrice de Projet Ages et Travail ANACT**

- ❑ **PUBLICATIONS**
- ❑ Les changements au risque de l'âge, Liaisons 2001
- ❑ La gestion prévisionnelle à l'hôpital, L'Harmattan 1992
- ❑ La diversité des âges : regards croisés d'experts (ouvrage collectif Liaisons 2005)
- ❑ Changements et expériences, expérience des changements Gestion des âges valorisation des expériences L'Harmattan 2006
- ❑ Dessine moi une trajectoire : construire sa place dans l'entreprise aux différents âges de la vie (ouvrage collectif ANACT 2007)
- ❑ Gérer les âges: des petits pas dans les grandes entreprises ouvrage collectif ANACT 2009

**Merci de votre
attention**

