

CHAPITRE 5

L'obligation d'emploi des plus de 50 ans, quelle pratique pour les PME ?

Dominique GEOFFROY-TERRYN

Professeure associée Esc-Clermont-Ferrand et consultante
et

Éléonore MARBOT

*Enseignant chercheur à l'Esc-Clermont,
co-titulaire de la chaire diversité, management et humanisme,
ses recherches et travaux de vulgarisation portent sur la diversité*

Résumé

En quoi l'emploi des plus de 50 ans interroge-t-il les PME ? Les mesures d'incitation à l'emploi des seniors sont-elles facteurs d'innovation Gestion des Ressources Humaines (GRH) pour les PME ? Depuis janvier 2010, la Loi oblige les entreprises de plus de 50 salariés à conclure un accord (ou plan d'action) d'emploi des salariés âgés de plus de 50 ans ou de maintien des plus de 55 ans.

Ce chapitre a pour objectif premier d'observer les pratiques de PME afin d'évaluer si les incitations forcent les PME à un recyclage minimaliste de pratiques existantes, à une relance de la gestion des compétences ou bien si elles déclenchent une pratique innovante de la GRH.

Dans cette optique, nous nous proposons dans un premier temps, de rappeler les défis auxquels les PME doivent faire face en matière d'emploi des seniors avant, dans un deuxième temps, de recenser leurs pratiques innovantes de gestion des salariés vieillissants.

La mise en place de l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles, de l'amélioration des conditions de travail, de la prévention des situations de pénibilité, du développement des compétences, des qualifications et de l'accès à la formation constituent par ailleurs des vecteurs formidables de régulations sociales que les plus grandes PME ont mobilisés avec succès. La hausse de l'emploi des seniors, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, ne pourra se faire sans l'engagement et les pratiques innovantes des PME.

En quoi l'emploi des plus de 50 ans interroge-t-il les PME ? Les mesures d'incitation à l'emploi des seniors sont-elles facteurs d'innovation Gestion des Ressources Humaines (GRH) pour les PME ? Depuis janvier 2010, la Loi oblige les entreprises de plus de 50 salariés à conclure un accord (ou plan d'action) d'emploi des salariés âgés de plus de 50 ans ou de maintien des plus de 55 ans.

Ce chapitre a pour objectif premier d'observer les pratiques de PME afin d'évaluer si les incitations forcent les PME à un recyclage minimaliste de pratiques existantes, à une relance de la gestion des compétences ou bien si elles déclenchent une pratique innovante de la GRH.

Dans cette optique, nous nous proposons dans un premier temps, de rappeler les défis auxquels les PME doivent faire face en matière d'emploi des seniors avant, dans un deuxième temps, de recenser leurs pratiques innovantes de gestion des salariés vieillissants.

1. Les défis des PME en termes de gestion des salariés vieillissants

Cette première partie a pour objectif de comprendre les défis auxquels doivent faire face les PME face à la législation et à la nouvelle donne démographique et organisationnelle, ce qui nous permettra d'analyser quel est le résultat de mise en œuvre de la loi, un an après.

1.1 La législation en matière d'emploi des seniors

À partir du 1^{er} janvier 2010, la loi de financement de la sécurité sociale du 27 novembre 2008¹ oblige les entreprises de plus de 50 salariés, non couvertes par un accord de branche à en négocier un ou à mettre sur pied un plan d'action pour le maintien des salariés de plus de 55 ans ou le recrutement de salariés de plus de 50 ans. À défaut (art. 87), une pénalité correspondant à 1 % de la masse salariale est due.

Les entreprises doivent se fixer, dans leur accord ou plan d'action, un objectif chiffré global de recrutement ou de maintien dans l'emploi des seniors et retenir des dispositions favorables dans au moins trois des six domaines suivants :

- le recrutement des salariés âgés ;
- la transmission des savoirs et des compétences, et le développement du tutorat ;
- le développement des compétences, des qualifications, et de l'accès à la formation ;
- l'anticipation et l'évolution des carrières professionnelles ;
- l'amélioration des conditions de travail et des situations de pénibilité ;
- l'aménagement des fins de carrière et de la transition entre l'activité et la retraite.

Des indicateurs doivent être définis pour évaluer la mise en œuvre de l'accord. Un suivi de l'accord triennal doit être mis en place au sein de l'entreprise². Ainsi, pour l'accord collectif de branche, le rapport annuel de branche devra mentionner les indicateurs et leur évolution. Dans le cas de l'accord d'entreprise ou de groupe : les modalités de suivi et de réalisation sont laissées à la libre détermination des acteurs de la négociation. Et enfin si l'entreprise fait le choix d'un plan d'action : le Comité d'Entreprise (CE), ou à défaut les Délégués du Personnel (DP) seront informés annuellement des indicateurs et de leur évolution.

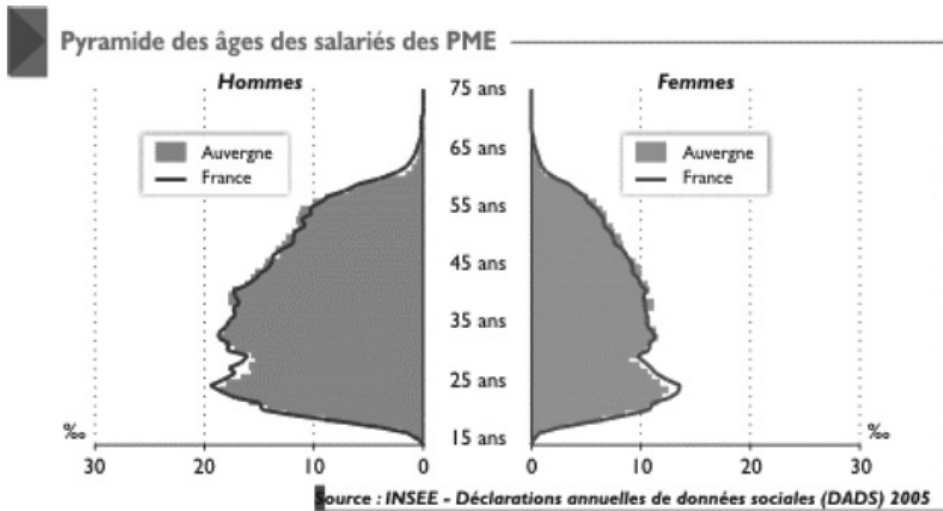
1. Décret d'application du 20/05/2009.

2. D'autres mesures sont prévues par la loi de financement de la sécurité sociale du 27 novembre 2008 annexe II.

1.2 Les seniors dans les PME

Depuis les années 1960, l'âge moyen de sortie du marché du travail a baissé. Cette baisse est l'exact contre-pied de l'augmentation significative de l'espérance de vie sur la même période³. Dans la Communauté européenne (UE 27), la proportion des travailleurs âgés (entre 50 et 64 ans) est passée de 49 % en 2000 à plus de 56 % en 2009⁴. En France en 2009, 24 % des actifs sont âgés de 50 à 64 ans, contre 16 % en 1995. Le taux d'emploi des 55-64 ans est de 60 % aux États-Unis, 70 % au Japon et dépasse 55 % en Allemagne, au Danemark, au Royaume-Uni tout comme en Finlande et aux Pays-Bas, avec un taux record de 70 % en Suède. En Belgique et en Italie, le taux d'emploi est en revanche inférieur d'environ 3 points à celui de la France⁵. En France, le taux d'emploi des 55-64 ans est de 40,2 % en 2011 (3 % pour les plus de 64 ans).

La pyramide des âges donne une vision globale de la situation en 2005 (peu de données sont disponibles concernant les PME).



3. Commission européenne « Allongement de la vie active par la réforme des systèmes de retraite », septembre 2008.

4. 5^e enquête européenne sur les conditions de travail, (EWCS), 12/2010, Eurofound.

5. DARES Analyses et indicateurs, « Emploi et chômage des 50-64 ANS en 2009 » juin 2010 n° 39.

Si le vieillissement démographique ne constitue pas en lui-même une menace, il se combine en revanche avec une dépression du taux d'activité des plus de 55 ans, et c'est à la fois l'équilibre des régimes de protection sociale, le potentiel de croissance de l'économie et la cohésion sociale qui se trouvent menacés. La mise en place des politiques et pratiques de gestion du vieillissement devient donc indispensable pour faire face au vieillissement de la population, notamment, au sein des PME : premier employeur de France.

1.3 Les changements organisationnels et la gestion des âges

La directive 1989/391/CE relative à l'amélioration de la sécurité des travailleurs et de la santé au travail consacre l'importance d'adapter le travail à l'homme et adopte une perspective large de santé au travail qui intègre technologie, organisation du travail, conditions de travail et relations professionnelles.

Le changement structurel de l'emploi, la stagnation des « niveaux d'autonomie déclarés dans le poste » depuis 10 ans et la pénibilité persistante rendent difficile l'allongement des parcours professionnels. Près de la moitié des travailleurs (46 %) ont des postures fatigantes et douloureuses au travail, pendant au moins un quart du temps. 18 % des salariés de l'UE27 sont insatisfaits de leur équilibre vie professionnelle-vie privée, de leur rythme de travail et de la pénibilité du travail liée aux demandes directes (clients, patients, usagers etc.). 67 % estiment ainsi que le rythme de travail fixé par la cadence d'une machine est usant.

Entre 2000 et 2010, la proportion des salariés qui doivent respecter des normes précises de qualité dans leur travail est passée de 69 à 74 %. Cette forme d'intensification du travail atteint son niveau le plus élevé⁶.

L'allongement de la vie professionnelle passe par l'adaptation des conditions de travail.

1.4 Des intentions à l'action, quel est le résultat un an après ?

À l'issue des négociations des accords ou des dépôts des plans d'action, 82 % des entreprises ont choisi de maintenir des plus de 50 ans dans

6. 5^e Enquête Européenne des conditions de travail (EWCS), 12/2010 Eurofound.

l'emploi, et 18 % ont décidé de miser sur les recrutements externes. Ces dernières entreprises ayant moins de 10 % de leur effectif âgé de plus de 50 ans⁷.

En 2009, pour savoir si les directions développeraient une politique des Ressources Humaines (RH) intégrant l'allongement de la vie professionnelle ou si elles se limiteraient à couvrir leurs obligations pour échapper aux pénalités, l'étude « Club5 »⁸ a analysé les intentions des accords en évaluant leurs objectifs et leurs moyens. Trois profils d'accord se dégagent de l'étude :

- les « Minimalistes » retiennent au moins 2 axes d'actions en faveur des seniors sur les six, en n'y consacrant peu de moyen ;
- les « Hésitantes » ont une faible volonté de promouvoir l'emploi des plus de 50 ans, mettant en cause le risque de « discrimination positive » sur la cohésion sociale. Elles préfèrent miser sur des actions profitant à tous les salariés, quel que soit leur âge. Elles ont choisi au moins 3 axes. Leurs accords proposent toujours l'entretien de milieu de carrière et un accès à la formation renforcé pour les plus âgés ;
- les « Pro-actives » mènent une politique des RH volontariste affichée en faveur de l'emploi des plus de 50 ans en y consacrant les moyens adaptés.

Les « minimalistes » et les « hésitantes », entreprises les plus représentées de l'échantillon, ont considéré l'obligation de conclure un accord, comme une simple formalisation des mesures existantes. Elles se fixent des objectifs peu ambitieux. La majorité des entreprises « proactives » ont un effectif de plus de 50 ans élevé et sont de petite ou moyenne taille. La mise en place d'une politique RH en faveur de l'emploi des seniors n'est donc pas fonction de la taille mais bien de la volonté des dirigeants et des partenaires sociaux.

Une autre étude, de la Direccte Champagne Ardennes⁹ montre que 40 % des entreprises ayant déposé un plan ou un accord ont choisi les axes

7. VIGEO, Plan emploi seniors des PME en action, février 2010.

8. Étude qualitative d'expertise MBA Management RH de Dauphine, GEOFFROY-TERRYN D, Col, dite « Club5 », « Emploi des salariés âgés : d'une obligation à un management durable des Ressources Humaines » réalisée entre Juillet et octobre 2009 par entretiens semi-directifs auprès de 12 entreprises employant 300 000 personnes.

9. DIRECCTE Champagne Ardennes services des études 26/11/2010.

aménagement des fins de carrière, développement des compétences, amélioration des conditions de travail et dans une moindre mesure des savoirs. 38 % des entreprises ont développé l'axe anticipation de l'évolution des carrières et transmission et 20 %, celui du recrutement.

L'étude VIGEO¹⁰ confirme les choix stratégiques effectués par les entreprises dans leur accord ou plan d'action : 31 entreprises diagnostiquées sur 34 ; envisagent de se fixer un objectif chiffré global de maintien dans l'emploi (2 envisagent un objectif mixte maintien et recrutement, 1 se fixe exclusivement le recrutement). En revanche, les axes d'actions choisis sont plus divers :

- l'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite : 29 entreprises ;
- la transmission des savoirs et compétences, développement du tutorat : 28 entreprises ;
- le développement des compétences, des qualifications et de l'accès à la formation : 27 entreprises ;
- l'amélioration des conditions de travail et des situations de pénibilité : 24 entreprises ;
- l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles : 22 entreprises ;
- le recrutement des salariés âgés : 7 entreprises.

Les pratiques performantes mises en place par les entreprises « proactives » sont mises en place autant par des grandes entreprises multinationales que par des PME (50 % dans l'étude Club5). Elles activent le développement des compétences et la mobilité (interne ou externe) en mobilisant l'amélioration et l'aménagement des conditions de travail et des rythmes de travail, la prévention santé, la qualification et la « requalification », la formation continue, la validation des Acquis de l'Expérience (VAE), le tutorat, l'égalité professionnelle (homme/femme), l'intégration des personnes handicapées et des profils moins qualifiés. Dans ces entreprises, la question spécifique du maintien dans l'emploi des salariés les plus âgés n'a jamais été posée en tant que telle, puisque le développement professionnel constitue la base de leur GRH.

10. Étude VIGEO, février 2010.

Nous nous proposons dans la partie suivante de mettre en lumière certaines de ces bonnes pratiques afin de montrer que la mise en place d'une gestion active du vieillissement est plus simple et rentable, que ne le laisse supposer nos croyances culturelles erronées sur le vieillissement et ses effets.

2. Les pratiques des PME en matière de gestion des salariés vieillissants¹¹

Ces pratiques de gestion mises en place par les PME seront recensées en fonction des axes d'actions, prescrits par le législateur.

2.1 Le recrutement

Le recrutement des salariés âgés n'est pas plébiscité par les entreprises. D'ailleurs les plus de 50 ans en 2009 ne représentent que 11 % des embauches en CDI (contre 67 % pour les 25-49 ans et 22 % pour les moins de 25 ans)¹² : les chances de réduction du chômage des plus de 50 ans semblent peu probables tant que le recrutement des salariés âgés ne sera pas reconnu comme un axe d'action prioritaire par au moins la moitié des PME.

Lorsqu'ils sont recrutés, les seniors le sont « pour leurs compétences », parfois aussi « pour leur meilleure connaissance du monde du travail ». Mais, selon les DRH ou dirigeants rencontrés, ils ne sont certainement pas recrutés pas en fonction de leur âge.

2.2 La transmission des savoirs et des compétences : le développement du tutorat

Pour la majorité des PME de l'étude Club5, la fonction tutorale existe. La transmission, remise en cause par les modes organisationnels chan-

11. Le recensement des pratiques de gestion active du vieillissement mises en œuvre par les PME, repose sur toutes les études déjà citées, les activités de conseils et de recherche des auteurs, ainsi que l'étude « 01 » dite « 2 ans après » auprès de 20 PME employant 1733 personnes cf. annexe 2.

12. DARES, Tableau de bord trimestriel, Activité des seniors et politique d'emploi, juin 2011.

geantes et par la culture procédurale, est pourtant informellement très présente dans toutes les PME, notamment, dans l'industrie spécialement manufacturière. En effet, les tours de main et astuces étant à l'œuvre dans l'exécution du travail, la transmission est une étape indispensable du plan de succession.

Une des PME (regroupant 9 entreprises) de type « proactive » mobilise une transmission des savoirs très formalisée par un procès écrit et établi par des groupes de travail *ad hoc*. Par ailleurs, ont déjà été réalisées, dans le cadre de la VAE, des formations à la fonction tutorale. Les tuteurs, tous volontaires, interviennent pour parrainer des VAE ou pour accompagner les nouveaux entrants. Le tuteur reconnu se sent valorisé et reconnu par ses pairs. L'intérêt de ces types d'actions est qu'il mobilise plusieurs outils de développement professionnel et humain : formation sur le tas, valorisation des compétences et de l'accompagnement, contrat moral et social, réduction des coûts d'apprentissage et accélération de l'intégration. En procédant ainsi, la GRH garantit sa cohérence en valorisant et liant différents moyens d'actions.

Dans une entreprise de l'étude « 01 » (*op. cit*), depuis la signature de l'accord senior, 50 % des tuteurs actifs ont été formés en 2010. Une définition et une classification des métiers de la transmission ont été créées : tuteur, parrain, jury de VAE, formateur interne.

Une autre entreprise promeut un tutorat de branche ou (et) de secteur pour offrir flexibilité et souplesse aux actions à mener, quelle que soit la période, ce qui lui permet de faire face à l'indisponibilité des tuteurs en période de forte production.

Le passeport formation, dans lequel la fonction de tuteur ou parrain doit être mentionnée, est souvent utilisé dans la démarche de développement par les compétences.

2.3 Le développement des compétences, des qualifications, et de l'accès à la formation

Le premier collecteur de France, de la participation financière des entreprises à la formation professionnelle est l'OPCA interprofessionnel des PME, l'AGEFOS-PME. Il reçoit 8,17 Mds€ (en hausse de 3,5 % entre 2008 et 2009). La plus forte progression de la collecte provient des entreprises de

moins de 10 salariés avec 7,3 % alors qu'elle n'est que de 2,2 % pour les plus de 10. En 2009, le taux de participation financière des PME¹³ est de 2,92 % de la masse salariale avec un taux d'accès des salariés à la formation de 45,9 % sur, une durée moyenne de 30 heures par salarié formé et pour un coût moyen de 1997 €.

Par exemple, une entreprise de l'étude 01 (*op. cit.*) ayant un taux de participation financière à la formation professionnelle, de plus de 2,5 %, a atteint quatre objectifs :

- mobiliser un fond mutualisé de l'OPCA (de 0,1 % masse salariale) réservé au développement des compétences des plus de 47 ans ;
- mettre en œuvre pour au moins 50 % des salariés de 47 ans et plus, une période de professionnalisation en cas de changement d'affectation vers un poste nécessitant une formation complémentaire. Ainsi le nombre des changements de fonction des plus de 47 ans a été amplifié ;
- accéder à 70 % des demandes des salariés, concernant leur Droit Individuel à la Formation (DIF) permettant de soutenir le projet professionnel du salarié ;
- accompagner les demandeurs de VAE : l'entreprise organise 2 fois par an des réunions d'information VAE et accompagne tous les salariés dans leur démarche. Le résultat est le doublement du nombre de collaborateurs impliqués (étude 01, *op. cit.*).

D'autres PME mettent en place le suivi des formations des plus de 45 ans. Toutes élaborent des indicateurs des demandes de formation réalisées ou refusées pour les plus de 45 ans, comparativement aux actions des autres tranches d'âges.

La plupart des plans de formation des entreprises étant clos et communiqué au CE en novembre ou décembre, alors que les accords, pour une large part, n'étaient pas encore signés, seules les PME de type « proactive » ont pu prévoir des actions de formation dédiées aux salariés de plus de 45 ou 50 ans en 2011. En 2012, l'effort à la formation des seniors devrait être plus conséquent, mais prenons garde à ce qu'il ne nuise pas à l'accès à la formation des autres âges. La formation tout au long de la vie professionnelle est une condition nécessaire à l'allongement de la vie professionnelle.

13. Portant sur l'ensemble des dépenses déductibles (dépenses internes, externes par convention avec des organismes, rémunérations des stagiaires et versements aux OPCA). Source : Annexe projet loi de finance pour 2011 Formation professionnelle.

Concernant la gestion des compétences, toutes les entreprises « proactives », avaient déjà élaboré des référentiels de compétences. Dans certaines entreprises, ces compétences sont utilisées comme un outil de management par les hiérarchiques. Dans d'autres, ces référentiels sont en cours d'élaboration par les managers et la DRH. Dans les deux cas, l'objectif est que les compétences clés sont largement identifiées et managées, même en l'absence d'un SIRH sophistiqué.

2.4 L'anticipation et l'évolution des carrières professionnelles

Les PME qui ont choisi d'agir sur cet axe, ont généralement, mis en place l'entretien professionnel, annuel et de bilan d'étape professionnelle.

En France, l'entretien professionnel reste peu formalisé dans les entreprises de moins de 10 salariés, malgré l'obligation (défini par la loi n° 2004-391, 4 mai 2004 publiée au JO n° 105 du 15 mai 2004). Ainsi 81 % des salariés seniors n'ont pas rencontré leur responsable depuis 3 ans¹⁴. Cet entretien est un rouage indispensable au bon fonctionnement de la chaîne de gestion des compétences. L'entretien professionnel, dont la mise en place est obligatoire, est largement soutenu par les branches (portail intranet donnant accès aux outils et modules de formation) et les chambres professionnelles. Il permet au responsable à la fois d'évaluer les compétences à développer par la formation, de présenter les outils de formation (DIF, VAE, CIF-Congé Individuel de Formation) et d'envisager l'évolution professionnelle souhaitée par le salarié.

Dans toutes les PME de l'étude Club5, les entretiens d'évaluation ou professionnels existaient déjà ou se mettent en place, grâce à l'accord senior. Lors de ces entretiens, les demandes individuelles de formation sont collectées et validées avec le responsable hiérarchique en fonction des référentiels compétences. Elles entrent dans le plan de formation de l'entreprise après un arbitrage final effectué par la Direction en fonction des compétences clés dont l'organisation a besoin.

14. Baromètre Entreprises et carrières, Notretemps.com, 12/2008.

2.5 L'amélioration des conditions de travail et des situations de pénibilité

Les questions d'amélioration des conditions de travail ont bien souvent été « survolées », même par les entreprises « pro actives », de peur de s'engager sur le terrain de la « pénibilité » et de mener les négociations dans l'impasse tant cette question est complexe conceptuellement et sensible socialement.

Alors que l'étude santé décennale de l'INSEE retient 11 items de pénibilité, la définition de l'OMS montre également l'indispensable prise en compte de la subjectivité dans l'état de santé perçu. L'évaluation de la pénibilité, son degré d'acceptabilité varie d'un individu à l'autre. La pénibilité peut être affectée par l'état de santé ressenti par la personne ou par des facteurs externes liés aux conditions de travail. Ainsi, le questionnaire de Karazek R¹⁵ évalue le travail sous pression (soumission à une forte pression dans son travail, absence de marges décisionnelles, faible soutien social) et ceux retenus par la commission Siegrist analysent le rapport entre déséquilibre-effort-récompense.

Rappelons que le départ en retraite n'est pas uniquement déterminé par des choix individuels et rationnels mais également par l'état de santé perçu, lui-même en lien étroit avec les conditions de travail (Ortiz A, 2009)¹⁶.

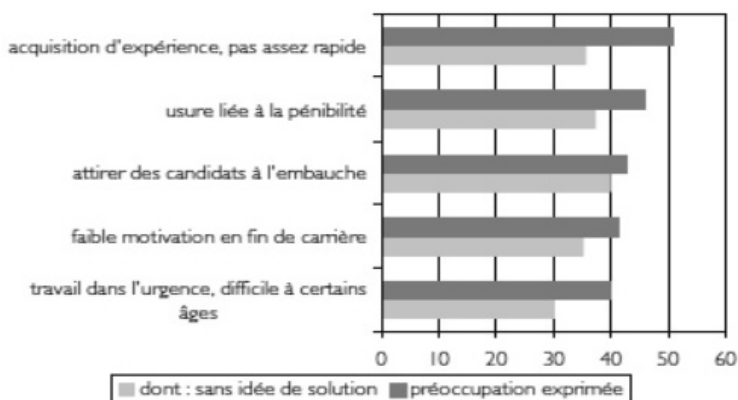
De nombreuses PME¹⁷ rencontrent des difficultés à maintenir un attrait du travail pour leurs seniors : 41 % des répondants sont préoccupés par la faible motivation des salariés en fin de carrière et 45 % notent le souhait qu'expriment ceux-ci de « partir au plus vite ». Dans un domaine différent, mais non sans lien avec ce qui précède, 29 % de ces PME relèvent que, pour une part d'entre eux, les âgés « présentent des inaptitudes qui rendent leur affectation difficile ».

15. Questionnaire d'évaluation collective du bien être au travail de Robert Karasek qui permet d'évaluer globalement la santé mentale au sein d'une entreprise.

16. Étude CAIRN – Aurélie Ortiz, Trajectoire professionnelle et état de santé déclaré des salariés seniors en activité, page 369- février 2009.

17. Étude « Les PME et la gestion des âges » (PME GA) 2004, enquête auprès de 394 PME en Picardie JOLIVET, VOLKOFF, Créapt-CEE.

PRINCIPALES PRÉOCCUPATIONS ÉVOQUÉES PAR LES PME DE L'ÉCHANTILLON (%)



Source : Enquête, 2004 (CESTP-Aract, 2005).

Engager une étude sur la pénibilité sur les 3 ans, mettre en place un comité opérationnel de pilotage, définir des critères et des métiers concernés, sont les efforts que doivent fournir les PME pour soutenir la gestion d'un vieillissement actif : l'ARACT¹⁸ est là pour les y aider si les entrepreneurs veulent bien placer au centre de leur effort le dialogue social.

Accélérer les formations gestes et postures et les proposer à tous les salariés, quel que soit leur âge, mettre en place une politique et des plans de prévention globale, créer des partages de poste de formateur interne, de conseiller en prévention, et fixer un objectif numérique annuel dans l'évaluation du management sur leur action sur la pénibilité, telles sont les différentes mesures que peuvent mettre en place les PME pour retarder le vieillissement au travail.

Une entreprise de l'étude « 01 » engage une analyse ergonomique lors de nouveaux aménagements de bureaux. Ces aménagements ne bénéficient pas uniquement au plus de 45 ans. Ils témoignent de la préoccupation du DRH : « assurer le maintien des plus de 55 ans, cela commence dès 45 ans et en fait dès l'embauche ! ».

18. <http://auvergne.aract.fr>

L'enjeu de l'amélioration des conditions de travail ne porte pas tant sur la gestion des « âges », que sur la gestion des moyens de travail : la conception des postes, l'organisation du travail, les horaires, la formation... Il peut s'agir de politiques globales, visant à améliorer la situation de tous, quel que soit l'âge. Mais il peut également s'agir de prendre en compte la spécificité des individus, dont l'âge est un marqueur. Non pas dans le but de privilégier des actions « ciblées » sur les jeunes ou les anciens, mais pour favoriser des stratégies de travail et d'apprentissage qui dépendent des parcours de vie et de l'expérience. De telles stratégies existent mais sont méconnues ou trop peu développées¹⁹, parce que ceux qui les mettent en œuvre – les salariés, les équipes de travail, l'encadrement de premier niveau – ne sont pas incités à en faire état, voire à en prendre conscience²⁰.

2.6 L'aménagement des fins de carrière et de la transition entre l'activité et la retraite

L'aménagement des fins de carrières est un axe très lié au contenu du poste mais également au rythme et conditions de travail évoqués plus haut. En ce qui concerne la transition activité-retraite, celle-ci fait l'objet de proposition de plus en plus fréquente au sein des PME.

Rappelons que seuls, 35 % des travailleurs âgés quittent leur dernier emploi ou activité à l'âge prévu de la retraite. Quelque 20 % demandent une retraite anticipée, 13 % sont licenciés et 12 % arrêtent leur activité du fait d'une maladie de longue date ou d'une invalidité.

En France, à 59 ans, plus d'un senior sur deux s'est retiré du marché du travail. Une étude internationale²¹ montre que 53 % des populations accepteraient de travailler après la retraite essentiellement pour des questions financières. 81 % des salariés désirent quitter l'entreprise à 60 ans ou avant (Serge Guérin et Gérard Fournier, 2009)²² et un quart des salariés quinquagénaires comptent cesser le travail avant l'âge d'une retraite à

19. Volkoff (S.), Molinie (A.) et Jolivet (A.), 2000, « Efficaces à tout âge Vieillesse démographique et activités de travail », Centre d'études de l'emploi, dossier n° 16.

20. Source : Enquête, 2004 (CESTP-Aract, 2005) auprès des PME.

21. « Le Management des Seniors », Kelly Services 2008.

22. Guerin (S.) et Fournier (G.), 2009, Le management des seniors, Les dernières mesures pour l'emploi des seniors, Eyrolles, 2^e édition.

taux plein (Volkoff, Bardot, 2004)²³. Mais seulement 14 % des Français pensent qu'ils trouveront facilement un emploi contre 46 % des Danois.

En moyenne, 59 % des travailleurs de l'Union Européenne considèrent qu'ils pourront faire le même travail à 60 ans. La proportion est en très légère augmentation (+2 %) depuis 2000.

La cinquième enquête européenne sur les conditions de travail (2010²⁴) confirme que la réponse varie selon les groupes professionnels : 72 % des « cols blancs qualifiés » et 61 % des « cols blancs moins qualifiés » estiment qu'ils pourront travailler à 60 ans, tandis que seul 49 % des travailleurs manuels qualifiés et 44 % des travailleurs manuels moins qualifiés répondent positivement à cette question.

Sur le périmètre de l'Union européenne, la hausse de l'emploi des travailleurs âgés est en partie due à la hausse du travail à temps partiel. 25 % des emplois occupés par des travailleurs âgés de l'Europe des 15 (EU-15) sont des emplois à temps partiel (22,5 % dans l'EU-25 et 22 % dans l'EU-27)²⁵. Le taux d'emploi de 3 % d'actifs de plus de 64 ans en France, reflète une motivation individuelle, l'envie de poursuivre une activité qui plaît, le besoin de reconnaissance sociale, pour d'autres, l'attachement au statut d'actif et(ou) simplement la peur de la solitude liée à la retraite.

Des pays gèrent l'allongement des carrières, pourquoi pas la France ? (Pestieu P, 2005)²⁶.

Réaliser des réunions d'informations annuellement, informer 100 % des salariés éligibles à la formation « se préparer à la retraite », remettre le « guide senior » à tous les plus de 50 ans, préparation au « plan de succession » (qu'est-ce que je dois transmettre à mon départ ?...), proposer des missions ponctuelles aux salariés retraités, telles sont des pratiques qui faciliteraient la transition de l'activité à la retraite.

23. Volkoff (S.) et Bardot (F.), 2004, « Départs en retraite, précoces ou tardifs : à quoi tiennent les projets des salariés quinquagénaires ? », *Gérontologie et Société*, n° 111, pp. 71-94.

24. 5^e Enquête européenne des conditions de travail (EWCS), 2010.

25. « Allongement de la vie active par la réforme des systèmes de retraite », Commission européenne, septembre 2008.

26. Pestieu (P), « Contrevérités sur le départ à la retraite », *Revue d'économie politique* 2005/2, Volume 115, p. 163-172.

Les PME « proactives » ont utilisé l'incitation d'emploi des salariés les plus âgés pour mettre en place ou développer leur pratique de GRH. L'obligation de négocier leur a imposé une réflexion qui a produit des pratiques nouvelles, voir innovantes en GRH.

Les PME « proactives », ont élaboré des pratiques de GRH fondées sur l'intuition et la proximité, contrairement au grand groupe, qui à défaut de recréer un environnement à taille plus humaine via leurs *business units*, doivent outiller lourdement leur politique RH pour un résultat souvent aléatoire.

Les PME n'ont pas retenu l'objectif de recrutement, mais pourtant leurs embauches s'appuient sur les critères de compétences et garantissent une diversité non forcée.

Alors que le développement des compétences et l'accès à la formation pour les plus de 45 ans sont fortement investis par les PME « pro actives », ils sont peu retenus par les grands groupes. L'entretien de seconde partie de carrière, resté en attente depuis l'ANI 2005, est cité dans les engagements sans que le déploiement et les moyens nécessaires soient prévus dans les grands groupes alors que les PME « pro actives », en ont tiré le meilleur parti.

La mise en place de l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles, de l'amélioration des conditions de travail, de la prévention des situations de pénibilité, du développement des compétences, des qualifications et de l'accès à la formation constituent par ailleurs des vecteurs formidables de régulations sociales que les plus grandes PME ont mobilisé avec succès. La hausse de l'emploi des seniors, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, ne pourra se faire sans l'engagement et les pratiques innovantes des PME !

Annexes

1 D'autres mesures sont prévues par la loi de financement de la sécurité sociale du 27 novembre 2008

- Suppression, à compter du 1^{er} janvier 2010, de la possibilité offerte à un employeur de mettre d'office un salarié à la retraite (art. 90).

- Facilitation cumul emploi-retraite pour tous retraités à partir de 60 ans, s'ils ont cotisé la durée nécessaire pour bénéficier d'une retraite à taux plein ou, à défaut, à partir de 65 ans.

- Permettre aux fonctionnaires de prolonger leur activité professionnelle jusqu'à 65 ans.

2 Secteur d'activité, effectif, âge moyen, proportion des salariés de plus de 55 ans des entreprises interrogées lors de l'étude « Club5 » (Juillet-Octobre 2009) et de l'étude « 01 » Avril-Juin 2011.

Secteur activité	Effectif	Âge moyen	% Salariés de + 55 ans
Plasturgie	245	37 ans	6
Distribution	203	40 ans	12,3
Distribution	54	37 ans	10,2
Distribution	71	39 ans	11
Transformation	83	37 ans	2,4
Transformation	153	37 ans	7
Industrie	24	40 ans	12,5
Industrie	158	47 ans	15
Services	139	48 ans	20,9
Services	59	46 ans	18
Services	37	43 ans	14
Services	102	44 ans	12
Production	24	47 ans	25,0
Production	13	40 ans	7,7
Production	188	43 ans	18
Production	42	40 ans	13
Holding	2	47 ans	50,0
Holding	121	41 ans	8
Administration	5	46 ans	0,0
Syndicat de moyens	10	48 ans	4

Bibliographie

Ouvrages

CARADEC (V.) 2008. *Sociologie de la vieillesse et du vieillissement*, Paris, Armand Colin, 2e édition

DEJOURS (C.) 2003. « L'évaluation du travail à l'épreuve du réel - Critique des fondements de l'évaluation », INRA éditions, Versailles

DION (M.) et WOLFF (D.) et al. 2008. *Le développement durable : Théorie et applications au management*, Dunod

GUERIN (S.) et FOURNIER (G.) 2009. *Le management des seniors, Les dernières mesures pour l'emploi des seniors*, Eyrolles, 2^e édition

GUILLEMARD (A.-M.) 2003. *L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Paris, Armand Colin.

MARBOT (E.) 2005. *Les DRH face au choc démographique*, Editions d'Organisation Collection de l'Institut Manpower.

MARBOT (E.) 2006. *Les seniors dans l'entreprise*, Pearson Education France

OIRY (E.) 2004. *De la qualification à la compétence*, L'Harmattan

Articles

- PESTIEU (P), « Contrevérités sur le départ à la retraite », *Revue d'économie politique* 2005/2, Volume 115, p. 163-172

- VOLKOFF (S.), BARDOT (F.), 2004, « Départs en retraite, précoces ou tardifs : à quoi tiennent les projets des salariés quinquagénaires ? », *Gérontologie et Société*, n° 111, pp. 71-94

- VOLKOFF (S.), MOLINIE (A.F.), JOLIVET (A.) 2000, « Efficaces à tout âge Vieillissement démographique et activités de travail », *Centre d'études de l'emploi*, dossier n° 16

- *Le Management des Seniors*, 2008, Kelly Services

Études, Rapports

- Annexe projet loi de finance pour 2011 » Formation professionnelle »

- Commission européenne « Allongement de la vie active par la réforme des systèmes de retraite », septembre 2008

- Étude 01 (2 ans après) auprès de 20 PME employant 1733 personnes
- Étude CAIRN – Aurélia Ortiz, Trajectoire professionnelle et état de santé déclaré des salariés seniors en activité, page 369- février 2009
- « Les PME et la gestion des âges » (PME GA), enquête auprès de 394 PME en Picardie Jolivet, Volkoff, Créapt-CEE, 2004
- Enquête, CESTP-Aract, auprès des PME, 2005
- 5° Enquête européenne des conditions de travail (EWCS), 2010
- DIRECCTE Champagnes Ardennes services des études, 26/11/2010
- VIGEO, Plan emploi seniors des PME en action, février 2010

Données statistiques

- Baromètre Entreprises et carrières, notretemps.com, 12/2008
- EUROFOUND, 5e enquête européenne sur les conditions de travail, « EWCS », 12/2010
- DARES, Analyses et indicateurs juin 2010 n° 39, « Emploi et chômage des 50-64 ans en 2009 »
- DARES, Tableau de Bord trimestriel, Activité des seniors et politiques d'emploi, juin 2009
- DARES, Tableau de bord trimestriel, Activité des seniors et politique d'emploi, juin 2011
- DARES, Emploi et chômage des 50-64 ans en 2007, n° 44.2, octobre 2008
- INSEE Pôle Emploi N° 1255, septembre 2009

Textes législatifs

- Circulaire DGEFP-DGT-DSS n° 2009-31 du 9 juillet 2009 relative aux accords et aux plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés
- Décret n° 2009-560 du 20 mai 2009 relatif au contenu et à la validation des accords et des plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés
- Décret n° 2009-564 du 20 mai 2009 relatif au décompte des effectifs prévus à l'article L138-28 du Code de la Sécurité Sociale

- Loi n° 2008-1330 du 17 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale pour 2009 article 87 « Accords en faveur de l'emploi des salariés âgés »

- Halde, Délibération n° 2007-306 du 26 novembre 2007

Netographie

www.auvergne.aract.fr

www.ec.europa.eu/eurostat

www.legifrance.gouv.fr

www.miroirsocial.com

www.observeurocde.org

www.observatoirede seniors.com

www.performance-publique.gouv.fr

www.travail-emploi-sante.gouv.fr