



« Pratiques ressources humaines et gestion des âges »

BILAN PROSPECTIF

Septembre 2004

MCC Mobilités – 56 rue de paradis – Paris 75010-

equal



COMMISSION EUROPÉENNE
Fonds social européen

SOMMAIRE

INTRODUCTION	P 3
PRINCIPAUX RESULTATS	
A - Caractéristiques des entreprises	P 5
B - Utilisation des outils de Gestion des Ressources Humaines	P 7
C – Gestion de la pyramide des âges	P 8
D - Perception du vieillissement	P 9
E – Les pratiques mises en œuvre et les actions envisageables	P 10
CONCLUSION	P 20

INTRODUCTION

Dans le cadre de **VECTORAT « pour un management positif des âges et de la diversité »**, projet île de France co-financé dans le cadre du programme Equal, trois études ont été menées par le cabinet MCC Mobilités :

« **Pratiques Ressources Humaines et gestion des âges** »

Étude qualitative issue des entretiens auprès de 20 responsables Ressources Humaines sur la base d'une grille diagnostic (novembre 2003 - février 2004).

« **Parcours professionnel et deuxième partie de vie active** »

Étude effectuée auprès de 45 salariés âgés de plus de 45 ans et ayant au moins 10 ans d'ancienneté dans les entreprises (novembre 2003 – février 2004).

« **Évolutions démographiques et besoins en compétences** »

Étude quantitative téléphonique auprès de 130 responsables Ressources Humaines (décembre 2003- février 2004).

1 - Contexte de l'étude et objectifs

La présente étude a pour finalité de dégager les pratiques de gestion des âges déjà mises en œuvre, en gestation ou encore au stade de la réflexion et de déterminer le profil des entreprises qui se saisissent de cette problématique.

Elle est issue de la participation des entreprises franciliennes à la démarche management positif des âges proposée par l'ANDCP-IDF, le MEDEF-IDF et l'OPCAREG-IDF.

Elle repose sur l'analyse des résultats des vingt premières entreprises qui ont souhaité à travers un bilan prospectif :

- ❖ **Développer la prise de conscience** de la situation de leur entreprise face aux évolutions démographiques
- ❖ **effectuer des projections dynamiques** de la pyramide des âges

- ❖ **repérer les actions favorisant le management des âges et de la diversité** en s'appuyant sur les atouts de la gestion des RH existants
- ❖ **Prévoir la mise en œuvre de pratiques RH complémentaire** adapté aux besoins de l'entreprise et à sa stratégie d'évolution

2 – Méthodologie

- ❖ **Rédaction** de la grille en partenariat avec le CEMS-CNRS (Centre d'Etudes des Mouvements Sociaux) sous la direction d'Anne-Marie GUILLEMARD, Professeure des Universités
- ❖ **Traitement** des 20 réponses enregistrées sous forme d'une restitution graphique personnalisée et commentée en rendez-vous des réponses de chaque entreprise, mettant en évidence ses atouts et ses freins quant à la mise en œuvre d'un management positif des âges et proposant des pistes d'actions RH envisageables
- ❖ **restitution personnalisée** des réponses de chaque entreprise à l'étude sous forme de rendez-vous avec une personne responsables des RH dans l'entreprise et remise d'un document graphique accompagné de commentaires oraux
- ❖ **analyse** des réponses des 20 entreprises à la grille diagnostic et des entretiens de restitution

PRINCIPAUX RESULTATS

- ❖ **Les 20 entreprises qui ont répondu à l'étude diagnostic VECTORAT se préoccupent du vieillissement de leurs salariés au sein de leur organisation**

Elles ont toutes, sauf une, déjà engagé une réflexion personnelle sur le sujet. En comparaison, l'étude DARES d'avril 2002 – N° 15-1 « les entreprises se préoccupent peu du vieillissement de leurs salariés » montrait que 70 % des 3000 entreprises enquêtées n'avaient que peu de réflexion sur le sujet)

A - Caractéristiques des entreprises

Les entreprises qui ont répondu à l'étude diagnostic VECTORAT ont un besoin : leur effectif est composé de nombreux salariés vieillissants ; face à l'allongement de la durée de la vie professionnelle, elles devront trouver des solutions pour continuer à évoluer dans la performance.

Leur marché national ou local les amène à ne pas délocaliser et de ce fait à gérer leurs effectifs sur place.

Les entreprises ont des atouts favorables à la mise en œuvre d'un management positif des âges : elles évoluent dans un environnement économique assez stable ce qui leur permet de prendre en compte les réflexions à mener sur des sujets « qualitatifs » tels que la gestion des âges.

- ❖ **Une part importante de leur effectif est représentée par des salariés âgés de plus de 50 ans**
 - 11 sociétés sur 20 ont un profil de pyramide des âges élargi au sommet (et 6 sociétés ont un profil de pyramide des âges ventral)
- ❖ **Elles ont une ancienneté importante :**
 - 15 entreprises sur 20 existent depuis plus de 20 ans ; (14 entreprises ont plus de 30 % de leur effectif dont l'ancienneté est supérieure à 10 ans)
- ❖ **Elles évoluent sur un marché local ou national, ne délocalisent pratiquement pas et ne l'envisagent pas**

- ❖ **Elles ont connu des changements notables** au cours des cinq dernières années et ont acquis de ce fait des réflexes d'adaptation :
 - la moitié des entreprises ont connu une situation de restructuration (rachat, fusion...)
 - 15 entreprises ont connu des situations d'introduction de nouvelles organisations du travail
- ❖ **Leur taille n'est pas significative :**
 - les effectifs varient de 11 à 27.000 salariés
- ❖ **Elles ont connu une stabilité et ou une augmentation de leur chiffre d'affaires** (pour 18 entreprises) et de leur effectif (pour 13 d'entre elles) sur les 3 années passées
- ❖ **La grande majorité d'entre elles envisage pour l'avenir une stabilité** et ou une augmentation de son activité
- ❖ **Il ne semble pas que les pratiques de départs précoces** aient été particulièrement mises en œuvre dans ces entreprises
- ❖ **En ce qui concerne les besoins de recrutement**, la situation est plus contrastée :
 - 11 entreprises ont connu des difficultés de recrutement liées à des pénuries de candidats pour certains postes et 9 envisagent que la situation va perdurer
 - 9 entreprises ne connaissent pas de difficultés de recrutement pour le moment et parmi elles, 1 seule pense qu'elle en connaîtra dans le futur

B - Utilisation des outils de Gestion des Ressources Humaines

La palette d'outils GRH utilisés est assez diversifiée, sauf pour la gestion des âges. Mais, l'on remarque que seules 2 entreprises citent la transmission de l'expérience en tant qu'outil utilisé, tandis qu'elles sont 15 à recourir à des pratiques dans ce domaine. **Les entreprises ont des pratiques qui favorisent la gestion des âges et disposent déjà d'outils, mais qu'elles n'utilisent pas dans cette optique. Ceci signifie que la gestion des âges ne relève pas de l'utilisation de nouveaux outils, mais d'une volonté de l'entreprise et de la formation des managers.**

Les entreprises dont l'effectif est inférieur à 250 salariés utilisent 4 à 5 outils en moyenne ; celles dont l'effectif est supérieur à 250 salariés utilisent une douzaine d'outils parmi les 20 cités dans l'étude diagnostic

❖ Les outils les plus utilisés sont :

- le plan de formation (par 15 entreprises)
- la fixation d'objectifs collectifs et ou individuels (par 13 entreprises)
- les entretiens professionnels annuels (par 12 entreprises)
- la formalisation écrite des contenus de postes (par 12 entreprises)

❖ Les outils les moins utilisés sont :

- le management des connaissances (par 1 entreprise)
- le programme de fidélisation (par 2 entreprises)

❖ Le recours aux outils RH dans une optique de gestion des âges est cependant encore peu fréquent :

- 6 entreprises utilisent des outils GRH dans cette optique :

Outils cités 2 fois

La gestion prévisionnelle des effectifs, le bilan de compétences, le plan de formation

Outils cités 1 fois

Le repérage des compétences tacites, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le bilan social, le transfert des compétences, le plan de formation

En entretien

Les Responsables RH indiquent qu'ils ont besoin d'aide à la réflexion en ce qui concerne la mise en œuvre d'outils destinés à la gestion des âges. Ils attendent des « tuyaux », des informations qui peuvent éclairer leurs pratiques. On ressent qu'ils attendent des propositions concrètes, des exemples d'expérimentations, des échanges avec d'autres praticiens.

C – Gestion de la pyramide des âges

La gestion de la pyramide des âges est une pratique encore peu développée. Les données informatisées sur les effectifs ne sont utilisées qu'à des fins administratives. Ces informations ne constituent pas encore des outils d'aide à la prise de décision.

- ❖ Au-delà des profils de la pyramide des âges des entreprises au moment de l'étude, la **projection des effectifs à 5 ans montre un vieillissement démographique réel** :
 - la tranche d'âge des salariés de 50 ans et plus représente actuellement plus de 25 % de l'effectif total dans 11 entreprises
 - dans cinq ans, s'il ne se passent rien en terme de mouvements d'effectif en dehors des départs à la retraite, elles seront 18 entreprises à voir la tranche d'âge des salariés de 50 ans et plus dépasser les 25 % de leur effectif total
- ❖ 7 entreprises anticipent leur pyramide des âges, dont 5 par métier ; ce sont principalement des sociétés de plus de 200 salariés qui recourent à cette pratique. Elle leur permet de prévoir principalement les départs à la retraite et les recrutements. Les entreprises n'utilisent pas l'anticipation de leur pyramide des âges pour prévoir les mobilités internes ou l'évolution des métiers.
- ❖ Les entreprises utilisent principalement les données informatisées sur leurs effectifs pour :

- gérer ces données à des fins statistiques ou d'information aux partenaires sociaux (pour 13 entreprises)
- prévoir le départ en retraite ou en préretraite (pour 8 entreprises)
- déterminer les formations et ou gérer la masse salariale (pour 5 entreprises)
- prévoir les recrutements (pour 4 entreprises)
- prévoir les licenciements (pour 3 entreprises)
- prévoir les mobilités ou les promotions (pour 2 entreprises)

D - Perception du vieillissement

La cinquantaine est toujours considérée comme un âge charnière, au-delà duquel les perspectives professionnelles deviennent plus aléatoires

Pour répondre aux enjeux de l'allongement de la vie professionnelle, la systématisation des pratiques RH à toutes les tranches d'âge permettra une prise de conscience sur la co-responsabilité entreprises/salariés concernant le pilotage des parcours professionnels

- ❖ **Pour 15 entreprises, certains salariés sont considérés comme âgés** dans leur métier bien avant l'âge de la retraite :
 - les âges les plus souvent cités se situent dans la tranche d'âge 45 à 50 ans pour les ouvriers et les employés, et dans la tranche d'âge 50 à 55 ans pour les cadres
 - Il est à noter que 5 entreprises ne citent pas d'âge à partir duquel les salariés sont considérés comme âgés pour exercer leur métier ; il s'agit d'entreprises au sein desquelles les métiers exercés sollicitent plus les compétences intellectuelles que physiques (organismes de formation par exemple)
- ❖ **Dans les faits, les pratiques Ressources Humaines sont discriminatoires selon l'âge, ce qui tend à confirmer que les entreprises confondent « avancée en âge » et « usure professionnelle »**

Les réponses données dans l'étude diagnostic montrent que :

- le pourcentage des personnes de 50 ans et plus qui ont été recrutées est au maximum de 10 % du total des recrutements effectués par chaque entreprise et, parmi les entreprises qui ont recruté, rares sont celles qui ont choisi des candidats de 50 ans et plus

- le nombre des entreprises qui ont pratiqué des promotions internes pour des salariés de 50 ans et plus est extrêmement faible
- l'ensemble des salariés de 50 ans formés représentent environ 10% de l'ensemble des salariés qui ont bénéficié de formation

Seules 2 entreprises cumulent les pratiques de recrutement, promotion et formation pour des salariés de 50 ans et plus : leur effectif est supérieur à 500 salariés.

❖ **Ces pratiques discriminatoires sont identiques** à celles qui ont été relevées dans plusieurs études :

- les salariés de 50 ans et plus constituent 6 % des recrutements effectués par les entreprises (source : enquête ESSA 2001 DARES)
- 20 % des salariés de 50 ans et plus ont accès à la formation, contre plus de 37 % pour les salariés des autres tranches d'âge (source : enquête « formation continue 2003)

En entretien

Les responsables RH nous ont affirmé ne pas faire volontairement de différence de traitement pour les salariés de plus de 50 ans par rapport aux autres salariés en ce qui concerne la mobilité, la formation et le recrutement. Ils commentent également le fait que certains salariés de 50 ans et plus ont probablement intériorisé les représentations négatives liées à leur âge, montrant peu d'envie de participer à des sessions de formation et peu de motivation pour la mobilité.

E – Les pratiques mises en œuvre et les actions envisageables

Nous avons interrogé les entreprises sur les pratiques et études déjà mises en œuvre dans leur gestion Ressources Humaines et sur les pratiques et études qui pourraient être mises en œuvre dans le futur.

Nous avons répertorié ces pratiques et études selon les 3 thèmes majeurs auxquels les responsables RH vont avoir à faire face relativement aux évolutions démographiques françaises :

1. le vieillissement des salariés
Du fait de pyramides des âges élargies au sommet
2. l'allongement de la vie professionnelle
Du fait de la nouvelle loi sur les retraites
3. les départs massifs
Du fait des nombreux départs à la retraite dans les prochaines années

1. Les pratiques et études RH en lien avec le vieillissement des salariés

Nous abordons dans ce chapitre les points suivants :

- 1.1. Les études sur le stress au travail
- 1.2. Les aménagements des conditions de travail
- 1.3. Les études sur les adaptations des postes de travail demandant des efforts physiques

1.1. Les études sur le stress au travail

Pour les responsables RH qui ont répondu à l'étude, le stress n'est pas nécessairement lié à l'âge, mais à l'usure professionnelle

❖ **6 entreprises ont mis en œuvre des études sur le stress de leurs salariés**

- dont 4 pour des postes dans lesquels les salariés sont confrontés au public (une banque nous a dit avoir développé des formations de ce type pour des « employés guichet » pouvant être victimes de braquages)

- **9 entreprises envisagent** d'entreprendre des études sur le stress, quel que soit l'âge de leurs salariés.

En entretien

Ils précisent que le stress, quel que soit le métier, représente l'un des phénomènes les plus émergents des dernières années et l'attribuent principalement à l'alourdissement des charges de travail

1.2. Les aménagements des conditions de travail

La plupart des entreprises ont déjà entrepris de nombreux aménagements des conditions de travail pour lutter contre le vieillissement prématuré

- ❖ **15 entreprises ont travaillé sur ce sujet, dont 12 avec le CHSCT et le médecin du travail**
 - 11 d'entre elles ont travaillé à l'amélioration de l'ergonomie des postes de travail et à l'adaptation du matériel informatique ; 11 ont également modernisé les équipements facilitant la manutention de charges lourdes
- ❖ 5 entreprises envisagent d'aménager les conditions de travail de leurs salariés

En entretien

Les Responsables RH s'accordent sur la qualité des échanges avec les élus du CHSCT et sur la pertinence des propositions qu'ils émettent.

1.3. Les études sur les adaptations des postes de travail demandant des efforts physiques

Les 10 entreprises qui ont entrepris des études sur l'adaptation des postes demandant des efforts physiques l'ont fait pour tous les postes, sans considérer l'âge des salariés ; dans les faits, les entreprises se préoccupent de faciliter le travail des salariés soumis à des efforts physiques.

- ❖ **Parmi les pratiques mises en œuvre, on peut citer le cas d'une entreprise qui a travaillé sur les effets de la diminution du temps de travail :**

Afin de respecter « les 35 heures », les équipes intervenant en 3/8 ne sont plus systématiquement composées des mêmes intervenants. Les équipes tournent et éprouvent plus de difficultés à organiser les « compensations » naturelles qui permettraient une répartition des tâches entre salariés se connaissant bien. La constitution de binômes intergénérationnels a contribué à réduire les conséquences de cette nouvelle organisation du travail. (Les tâches qui sollicitent le plus les qualités physiques sont exercées par les plus jeunes).

- ❖ **Parmi les pratiques envisageables, on peut citer le cas d'une grande entreprise qui souhaite signer un accord d'entreprise avec les partenaires sociaux concernant le vieillissement des salariés:**

la tranche d'âge des salariés âgés de plus de 50 ans atteindra 52 % de l'effectif dans 5 ans, au sein d'une population composée à 70 % d'ouvriers. L'adaptation des postes de travail constituera l'un des aspects de cet accord. L'exercice du travail demandant des efforts physiques s'est déjà beaucoup modifié grâce à des formations à l'informatisation de certains matériels, diminuant ainsi la fatigue.

2. Les pratiques RH en lien avec l'allongement de la vie professionnelle

Nous abordons dans ce chapitre les points suivants :

2.1. le maintien et le développement des compétences des salariés tout au long de leur parcours professionnel

2.2. la gestion des fins de carrière

2.1. Le maintien et le développement des compétences des salariés tout au long de leur parcours professionnel

La dynamisation des parcours est de plus en plus considérée comme une source de développement des compétences.

- ❖ **15 entreprises ont eu recours à certaines pratiques ; parmi elles, les pratiques mises en œuvre le plus souvent par les entreprises sont :**
 - la promotion interne (pour 11 entreprises)
 - un système régulier d'évaluation des performances (pour 8 entreprises)
 - les bilans de compétences, (pour 8 entreprises) mais rarement pour les salariés de 50 ans et plus

❖ **Les pratiques peu mises en œuvre sont :**

- la formation interne pour développer d'autres connaissances que celles qui sont liées au poste (pour 6 entreprises)
- le pilotage des parcours (pour 2 entreprises)

Curieusement, dans leurs réponses, les entreprises ne citent pas la formation en tant que moyen utilisé pour le maintien et ou le développement des compétences, alors que pratiquement toutes répondent avoir recours à la formation interne dans la question relative aux outils RH utilisés

❖ **13 entreprises envisagent un certain nombre de pratiques ; parmi elles, on peut citer**

- la mobilité limitant le nombre d'années passées dans un même poste (pour 6 entreprises)
- la formation interne pour développer d'autres connaissances que celles qui sont liées au poste (pour 5 entreprises)
- le pilotage des parcours (pour 5 entreprises)
- la validation des acquis de l'expérience (pour 5 entreprises)

2.2. Les aménagements des fins de carrière

« Parent pauvre » des RH jusqu'à maintenant, la gestion des fins de carrière n'est pas encore une pratique très répandue, mais elle suscite une réflexion importante :

C'est ce thème qui recueille le plus grand nombre de réponses quant aux pratiques envisageables : les entreprises cherchent des solutions à la fois pour renforcer leur productivité tout en motivant les salariés jusqu'à leur retrait de la vie professionnelle.

- ❖ **Alors qu'une seule entreprise affirme gérer les fins de carrière, entre 50 et 55 ans, interrogées sur leurs pratiques, en la matière, on note que 6 entreprises en ont mis en œuvre certaines parmi lesquelles on peut noter :**
 - la mobilité vers un autre poste (3 entreprises)
 - des retraites progressives (2 entreprises)
 - la mise en place d'un compte épargne temps (2 entreprises)
 - le développement de missions hors hiérarchie (2 entreprises)

- ❖ **Certaines pratiques ne sont mises en œuvre par aucune entreprise :**
 - l'organisation de projets intergénérationnels
 - l'organisation de postes de consultants internes

- ❖ **12 entreprises envisagent des pratiques spécifiques :**
 - l'aménagement du temps de travail (pour 8 entreprises)
 - le développement du tutorat (pour 6 entreprises)
 - les départs progressifs à la retraite (pour 5 entreprises)
 - le développement de projets intergénérationnels (pour 5 entreprises)
 - une formation adaptée (pour 5 entreprises)
 - la mobilité vers un autre poste (pour 5 entreprises)

En entretien

Les responsables nous ont indiqué ne pas avoir d'informations concernant la date de cessation envisageable d'activités pour départ à la retraite de leurs salariés. Ils attendaient, en outre, des éléments d'information précis quant aux obligations qui allaient naître des nouvelles lois sur les retraites et la formation, regrettant parfois que la gestion des ressources humaines devienne l'affaire de spécialistes en droit du travail

3. Les pratiques RH en lien avec les départs massifs

Nous abordons dans ce chapitre les points suivants :

3.1. La transmission de l'expérience

3.2. Les moyens mis en œuvre en cas de difficultés de recrutement

3.1. La transmission de l'expérience

La transmission de l'expérience pose la question de repérer et de déterminer quels sont les savoirs qu'il faut transmettre. Par ailleurs, si elle est perçue comme une nécessité pour pérenniser certaines expertises, elle n'est pas considérée comme un outil RH :

15 entreprises mettent en œuvre des actions concernant la transmission de l'expérience alors que seules 4 entreprises indiquent recourir à ces pratiques lorsqu'on les place dans la liste des outils GRH utilisés.

- ❖ Toutes les entreprises qui ont répondu à l'étude diagnostic vont connaître de nombreux départs à la retraite à court terme ; **elles sont 15 à mettre en œuvre des actions concernant la transmission de l'expérience** ; parmi elles, on peut noter :
 - le tutorat pour encadrer les nouveaux salariés (pour 13 entreprises)
 - l'organisation des équipes en fonction de l'expérience (pour 10 entreprises)
 - le repérage des savoir faire (pour 9 entreprises)
 - la formation de formateurs (pour 8 entreprises)

- ❖ **11 entreprises envisagent des actions** et notamment :
 - la formation des salariés expérimentés à la transmission de l'expérience (pour 7 entreprises)
 - la reconnaissance par l'entreprise des actions de transmissions (primes, avantages...) (pour 6 entreprises)
 - la communication avec les partenaires sociaux sur un programme de transmission de l'expérience (pour 6 entreprises)

- Il est à noter que sur 7 entreprises de moins de 50 salariés, 6 recourent aux pratiques de transmission de l'expérience.

En entretien

Certaines entreprises de moins de 50 salariés disent ne pas se poser la question, parce qu'il est évident pour elles que les départs à la retraite se préparent 1 ou ans à l'avance : il faut former le remplaçant et assurer la pérennité du savoir faire. « C'est une condition de survie » nous a dit un Directeur Général dans une entreprise de fabrication de pièces pour l'aéronautique

Une autre entreprise nous a fait part de son désarroi sur le fait que ses spécialistes en chaudronnerie étaient âgés, mais qu'ils ne pouvaient former personne avant leur départ face à la pénurie de jeunes préparés à ce métier. La seule solution sera de délocaliser

Plusieurs responsables s'expriment également sur le fait que la transmission de l'expérience ne constitue pas, à elle seule, la réponse à la gestion des fins de carrière des salariés de 50 ans et plus : « la transmission, ça ne prend pas 10 ans », nous a dit un DRH. La transmission de l'expérience ne concerne pas tous les métiers nous dit un autre : « il y a des savoir faire qui sont devenus obsolètes et des manières d'exercer qu'il ne faut surtout pas transmettre »

3.2. Les moyens mis en œuvre en cas de difficultés de recrutement

Face aux difficultés de recrutement, les entreprises ont déjà utilisé des stratégies d'adaptation classiques.

Elles n'envisagent pas, pour l'instant, d'assouplir leurs critères de recrutement et de dépasser les préjugés concernant les femmes, les salariés de plus de 50 ans et les personnes handicapées.

❖ Certaines entreprises ont des difficultés de recrutement :

- 11 entreprises vivent des difficultés de recrutement liées à la pénurie de candidats sur certains postes et parmi elles, 8 pensent qu'elles vont continuer à vivre les mêmes difficultés dans l'avenir ; seules 3 pensent que ces problèmes vont disparaître
- 9 entreprises ne vivent pas de difficultés de recrutement actuellement, et parmi elles, 1 seule envisage qu'elle en connaîtra dans le futur

- ❖ **15 entreprises ont mis en œuvre des moyens pour lutter contre les difficultés de recrutement ; les moyens les plus utilisés sont principalement :**
 - fidéliser les salariés (pour 9 entreprises)
 - développer la formation du personnel en place (pour 9 entreprises)
 - organiser des campagnes d'information et de recrutement auprès des grandes écoles (pour 5 entreprises)
 - attirer des salariés d'autres entreprises grâce à des moyens plus attractifs (pour 5 entreprises)

- ❖ **L'un des moyens proposés dans l'étude diagnostic n'est ni mis en œuvre, ni envisagé par les entreprises ; il s'agit de :**
 - L'assouplissement des critères de recrutement liés à l'âge.

- ❖ **Certains moyens proposés dans l'étude diagnostic sont peu envisagés ; il s'agit de :**
 - modifier le ratio hommes / femmes (ce moyen n'est mis en œuvre que par une entreprise)
 - inciter les salariés qui travaillent à temps partiel à travailler à temps plein (ce moyen n'est mis en œuvre que par 2 entreprises)
 - développer les heures supplémentaires (ce moyen n'est mis en œuvre que par 3 entreprises)

- ❖ **11 entreprises envisagent des moyens pour l'avenir il s'agit principalement de:**
 - attirer les salariés d'autres entreprises (pour 7 entreprises)
 - fidéliser les salariés (pour 3 entreprises)
 - former le personnel en place (pour 3 entreprises)

En entretien,

Un responsable RH nous a indiqué qu'il regrettait que le turnover de son entreprise soit aussi faible : « les salariés sont fidèles à l'organisation, ce qui est positif ; malheureusement, nous n'avons pas les moyens de recruter de nouveaux collaborateurs. Nos salariés vieillissent en interne sans être « challengés » par des pratiques nouvelles. Un autre a mis en avant le fait que l'absence de visibilité sur la croissance de l'entreprise ne permettait pas de recruter en anticipation des départs à la retraite pour permettre des intégrations en binômes « entrant/sortant ».

A de nombreuses reprises, nous avons entendu des responsables RH nous affirmer ne pas trouver les profils et ou compétences dont ils ont besoin parmi les candidats qu'ils rencontrent

Les entreprises de moins de 100 salariés se disent très préoccupées par leur manque d'attractivité ; elles ne peuvent pas rivaliser avec les plus grandes en termes d'avantages sociaux et proposent souvent des organisations du travail moins souples. Elles sont très intéressées par le fait de recevoir une aide sur la mise en avant de leurs atouts, ignorant souvent elles-mêmes qu'elles en ont !

CONCLUSION

Face aux évolutions démographiques, les entreprises qui s'intéressent aujourd'hui à la gestion des âges :

- ont un besoin : leur effectif est composé de nombreux salariés vieillissants et elles doivent trouver des solutions pour continuer pour répondre à la réforme des retraites
- leur marché national ou local les amène à ne pas délocaliser et de ce fait à gérer leurs effectifs sur place.
- elles ont des atouts favorables à la mise en œuvre d'un management positif des âges : elles évoluent dans un environnement économique assez stable ce qui leur permet de prendre en compte les réflexions à mener sur des sujets « qualitatifs » tels que la gestion des âges.

La palette des outils GRH qu'elles utilisent est assez diversifiée, mais peu utilisée dans une optique gestion des âges :

- elles ont des pratiques favorisant la gestion des âges, par exemple, seules 2 entreprises citent la transmission de l'expérience en tant qu'outil utilisé, tandis qu'elles sont 15 à recourir à des pratiques dans ce domaine. Ceci signifie que la gestion des âges ne relève pas de l'utilisation de nouveaux outils, mais d'une volonté de l'entreprise et de la formation des managers

La gestion de la pyramide des âges est une pratique encore peu développée.

- Les données informatisées sur les effectifs ne sont utilisées qu'à des fins administratives. Ces informations ne constituent pas encore des outils d'aide à la prise de décision.

La cinquantaine est toujours considérée comme un âge charnière, au-delà duquel les perspectives professionnelles deviennent plus aléatoires

- L'allongement de la vie professionnelle et la systématisation des pratiques RH à toutes les tranches d'âge permettront une prise de conscience sur la co-responsabilité entreprises/salariés concernant le pilotage des parcours professionnels

En ce qui concerne les pratiques et études RH en lien avec le vieillissement des salariés :

- le stress n'est pas lié à l'âge mais à l'usure professionnelle
- la plupart des entreprises ont déjà entrepris de nombreux aménagements des conditions de travail pour éviter un vieillissement prématuré
- les 10 entreprises qui ont entrepris des études sur l'adaptation des postes de travail demandant des efforts physiques l'ont fait pour tous les postes, sans considérer l'âge des salariés ; dans les faits, les entreprises se préoccupent de faciliter le travail des salariés soumis à des efforts physiques.

En ce qui concerne les pratiques RH en lien avec l'allongement de la vie professionnelle :

- la dynamisation des parcours est de plus en plus considérée comme une source de développement des compétences (promotions internes, formation, bilans de compétences.)
- « parent pauvre » des RH jusqu'à maintenant, la gestion des fins de carrière n'est pas encore une pratique très répandue, mais elle suscite une réflexion importante

En ce qui concerne les pratiques RH liées aux départs massifs :

- la transmission de l'expérience pose la question de repérer et de déterminer quels sont les savoirs qu'il faut transmettre. Par ailleurs, si elle est perçue comme une nécessité pour pérenniser certaines expertises, elle n'est pas encore considérée comme un outil RH
- face aux difficultés de recrutement, les entreprises utilisent de stratégies d'adaptations internes.
Elles n'envisagent pas d'assouplir ses critères de recrutement et de dépasser les préjugés concernant les femmes, les salariés de plus de 50 ans et les personnes handicapées

Nous avons également repéré les conditions de succès d'un management positif des âges :

- ➔ Plus que la création d'outils innovants, la gestion des compétences à tous les âges sera facilitée par une utilisation plus souple, plus systématique, plus individualisée et plus concertée des outils existants
- ➔ Un diagnostic mettant en avant les plans d'actions les plus adéquats à la situation de chaque entreprise permettra une optimisation des actions à mettre en œuvre
- ➔ C'est avant tout la volonté des Directions Générales qui permettra à tous les acteurs de l'entreprise : managers, partenaires sociaux, salariés, de s'emparer du sujet et de faire avancer les pratiques
- ➔ Plus l'anticipation sera précoce, plus les moyens à mettre en œuvre seront de nature à favoriser une motivation renouvelée et des résultats partagés pour le bénéfice conjoint des organisations et des salariés