



CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE



PLAN EMPLOI SENIORS : DES PME EN ACTION

Rapport sur les bonnes pratiques
identifiées dans 34 PME



Février 2010



Caractéristiques des entreprises diagnostiquées

Au total, 34 entreprises ont été diagnostiquées par les conseillers des CCI :

- 10 en Auvergne,
- 12 en Haute-Normandie,
- et 12 en Rhône Alpes.

Ces entreprises appartiennent à 14 secteurs différents, le principal étant la métallurgie (11 entreprises diagnostiquées) (annexe 1).

En termes d'effectif, la majorité des entreprises sont de petite taille. Elles sont 61% à employer de 50 à 100 salariés (annexe 2).

L'analyse de la pyramide des âges des entreprises diagnostiquées montre que la grande majorité (82%) est concernée par l'enjeu de maintien des seniors dans l'emploi, contre seulement 18% principalement concernées par l'enjeu de recrutement externe (entreprises ayant moins de 10% de l'effectif âgé de plus de 50 ans ; annexe 3).

Sommaire

INTRODUCTION	4
1. LES SIX DOMAINES D'ACTION DU PLAN EMPLOI SENIORS	5
2. LE BILAN DES DIAGNOSTICS : DES ATOUTS PARTIELLEMENT EXPLOITES EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SENIORS.....	5
2.1. Les points forts : des constats prometteurs en termes de recrutement et de maintien dans l'emploi	5
2.2. Les points de progrès : structurer et anticiper davantage la gestion des Ressources Humaines pour mieux relever le défi de la gestion des âges	6
2.3. Un potentiel d'innovation sociale partiellement exploité.....	7
3. UNE APPROCHE A DIFFERENCIER SELON LES DOMAINES D'ACTION	8
4. DE NOUVELLES COOPERATIONS A FAVORISER	9
5. DES PRATIQUES EXEMPLAIRES	10
5.1. Le recrutement des salariés âgés dans l'entreprise	10
5.2. La transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat.....	12
5.3. Le développement des compétences, des qualifications et de l'accès à la formation	14
5.4. L'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles	16
5.5. L'amélioration des conditions de travail et des situations de pénibilité.....	18
5.6. L'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite.....	20
6. ANNEXE 1 : NOMBRE D'ENTREPRISES DIAGNOSTIQUEES PAR SECTEUR.....	22
7. ANNEXE 2 : NOMBRE D'ENTREPRISES PAR TRANCHE D'EFFECTIF	23
8. ANNEXE 3 : NOMBRE D'ENTREPRISES SELON LE % DES PLUS DE 50 ANS DANS L'EFFECTIF.....	23

INTRODUCTION

La non-discrimination et la garantie de l'égalité des chances et des traitements à l'égard des « seniors » relèvent du respect des droits fondamentaux de la personne humaine.

Elles constituent un principe universellement opposable. Ce principe implique que toute entreprise, quel que soit son effectif et la part des seniors dans celui-ci, devrait s'assurer que la gestion de ses ressources humaines comporte des processus appropriés de prévention des risques de discrimination par l'âge. Le développement de dispositifs managériaux dédiés à la garantie de ce principe et des mesures pour en favoriser la promotion participent de la responsabilité sociale des entreprises.

L'opération « Bonnes pratiques PME » s'inscrit dans le cadre de la réglementation relative au recrutement et au maintien dans l'emploi des seniors, issue de la loi de financement de la sécurité sociale de décembre 2008 et du décret de mai 2009. Elle traduit la volonté du Secrétariat d'Etat à l'emploi de sensibiliser et de mettre en mouvement les petites et moyennes entreprises sur ces enjeux. Les PME emploient en effet plus de la moitié des personnes actives du secteur privé. Leur dynamisme dans la création des emplois en fait donc un levier privilégié en matière de recrutement et de maintien dans l'emploi des seniors.

Pour atteindre cet objectif, le Secrétariat d'Etat à l'Emploi a appelé auprès de lui l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI), tête de réseau des CCI, et Vigeo, agence experte dans l'évaluation des performances sociales des organisations et artisan de la première opération « Bonnes pratiques seniors », conduite de décembre

2008 à mars 2009 auprès de onze grandes entreprises.

En septembre 2009, le Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi et l'ACFCI ont signé une convention avec pour objectifs :

- informer et sensibiliser les entreprises à la réglementation sur l'emploi des seniors,
- accompagner une trentaine de PME volontaires dans leurs démarches pour l'emploi des seniors,
- permettre le déploiement d'un plan de communication sur l'exemplarité des bonnes pratiques mises en œuvre par les PME.

En s'appuyant sur l'outil de diagnostic des Ressources Humaines existant dans le réseau CCI Compétences, et sur sa propre expertise des audits seniors, Vigeo a conçu à l'intention de l'ACFCI le « diagnostic senior », outil adapté aux moyens et contraintes des PME, qui a été déployé de la façon suivante :

- Trois Chambres Régionales de Commerce et d'Industrie, l'Auvergne, la Haute-Normandie et Rhône-Alpes, se sont portées volontaires pour diagnostiquer trente-quatre entreprises de 50 à 300 salariés.
- Les conseillers des chambres, chargés de conduire les diagnostics sur le terrain, ont été formés par Vigeo en octobre 2009.
- Les conseillers ont réalisé les diagnostics en octobre et novembre 2009. Dans chaque région, les entreprises participantes ont été conviées à des réunions de restitution des résultats et d'échanges sur leurs pratiques.

Vigeo a extrait des diagnostics les pratiques méritant d'être largement diffusées. Le présent rapport rend compte de ces pratiques exemplaires.

1. LES SIX DOMAINES D'ACTION DU PLAN EMPLOI SENIORS

Selon le décret du 20 mai 2009 relatif au contenu et à la validation des accords et des plans d'actions en faveur de l'emploi des salariés âgés, 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

2. LE BILAN DES DIAGNOSTICS : DES ATOUTS PARTIELLEMENT EXPLOITES EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SENIORS

D'abord reçue par les PME avec une grande réserve, en raison notamment de la menace de sanctions financières et d'une conjoncture économique difficile, la réglementation sur le recrutement et le maintien dans l'emploi des seniors a finalement conduit, grâce aux diagnostics conduits par les conseillers des chambres de commerce, à des prestations adaptées aux contextes de la trentaine d'entreprises ayant participé à l'opération, et à des projets d'actions intéressants et parfois innovants.

2.1. Les points forts : des constats prometteurs en termes de recrutement et de maintien dans l'emploi

La « taille humaine » et le pragmatisme des petites et moyennes entreprises favorisent la proximité et la réactivité, autant d'atouts pour une gestion efficace des ressources humaines. Ainsi, au regard des problématiques de discrimination et de diversité des âges, plusieurs points forts ressortent des diagnostics:

- Des recrutements dans toutes les tranches d'âge sur la base des compétences. Les démarches de certification (Assurance qualité) favorisent l'utilisation d'outils qui permettent de structurer et d'objectiver les sélections (descriptions de fonction, référentiels...).
- Des démarches naturelles de transmission des savoirs, s'appuyant sur une identification spontanée de salariés experts et motivés.
- Des systèmes de formation accessibles aux salariés et qui tendent à se structurer (entretiens annuels, plans de formation).
- Une gestion des carrières dynamique qui bénéficie à toutes les tranches d'âges (importance de l'« ascenseur social »).
- De nombreuses initiatives pour réduire la pénibilité, notamment par l'aménagement de postes et de l'organisation du travail.

2.2. Les points de progrès : structurer et anticiper davantage la gestion des Ressources Humaines pour mieux relever le défi de la gestion des âges

Professionaliser les processus de recrutement et de développement des ressources humaines :

Procédures de recrutement, d'entretiens individuels, d'identification des besoins de formation, de transmission des savoirs, de gestion des carrières... la structuration et la formalisation de ces processus peuvent contribuer à mieux prévenir les risques de discrimination, et à l'optimiser le développement de tous les salariés de l'entreprise.

Développer la gestion anticipée en matière d'emplois et compétences, de santé et de sécurité.

La majorité des entreprises diagnostiquées ont un enjeu principal de maintien dans l'emploi de leurs salariés. Or, les diagnostics montrent que la plupart sont plus en réaction qu'en anticipation en ce qui concerne la gestion des emplois et compétences d'une part, de la réduction de la pénibilité d'autre part.

Développer les dispositifs d'aménagement de fin de carrière et de transition vers la retraite

L'aménagement des fins de carrière et de la transition entre l'activité et la retraite est le domaine dans lequel les entreprises diagnostiquées sont les moins performantes. Pourtant, plusieurs d'entre elles ont du rappeler des salariés retraités dans le cadre du cumul emploi retraite. Cette évolution montre l'utilité, tant pour l'entreprise que pour ses salariés, de dialoguer sur les aménagements à apporter dans les conditions de travail et d'emploi pour que la transition entre l'activité professionnelle et la retraite se déroule dans les meilleures conditions pour les deux parties,

Faire de l'emploi des seniors une des priorités de la gestion des Ressources Humaines

La grande majorité des entreprises diagnostiquées ne conçoivent pas de mesures spécifiques en faveur du recrutement et du maintien dans l'emploi des seniors. Or, progresser dans l'emploi des seniors constitue une opportunité pour les entreprises en termes d'élargissement des viviers de recrutement, d'efficacité dans la partage et la transmission des savoirs, de cohésion et de climat social, de réduction de l'absentéisme,...

Les axes déjà identifiés pour les onze grandes entreprises lors de la précédente « opération bonnes pratiques », restent valables ; les petites et moyennes entreprises sont donc encouragées à :

- Exprimer clairement leur volonté d'agir en faveur de l'emploi des seniors, en particulier vers leurs managers, leurs représentants du personnel et leurs prestataires de recrutement.
- Recueillir les attentes spécifiques des seniors, grâce à des dispositifs d'entretiens de carrière permettant aux salariés de relater leur parcours professionnel, de traduire l'expérience en compétences, d'exprimer leur désidérata (rémunération, conditions de travail, conciliation vie familiale et professionnelle) et leurs projets liés à la retraite...
- Mettre en œuvre des dispositifs de diagnostic, en particulier des indicateurs par tranche d'âge, nécessaires pour définir les ajustements et actions correctives.

2.3. Un potentiel d'innovation sociale partiellement exploité

Les diagnostics montrent que, pour surmonter des obstacles, certaines PME ont développé des solutions, parfois plus innovantes que celles mises en place dans les très grandes entreprises.

Plusieurs bonnes pratiques illustrent ce constat, notamment en matière de :

- Recrutement (méthode des habiletés *)
- Valorisation de l'expertise dans la gestion des projets et la transmission des savoirs
- Réduction de la pénibilité (avec des modifications parfois très importantes de l'organisation et des postes de travail).

Ces pratiques innovantes sont issues de PME de 50 à 300 salariés. Quel que soit leur effectif, la proximité et la réactivité de ces PME en font un acteur de l'innovation sociale. Toutefois, l'effectif allant de pair avec l'organisation de la fonction Ressources humaines (les entreprises se dotent en général d'un responsable RH à partir de 150/200 salariés), la question se pose des moyens à proposer aux entreprises les plus petites pour qu'elles puissent transformer leur potentiel d'innovation en action durable en faveur des seniors, et plus globalement en faveur de tous leurs salariés. Les plates formes RH développées par les Chambres de commerce visent à répondre à ce besoin.

* La méthode des habiletés (appelée aussi recrutement par simulation) a été développée par Pôle Emploi. Elle permet d'élargir la recherche de candidats en privilégiant le repérage des habiletés nécessaires au poste de travail proposé. Cette méthode relativise les critères habituels de recrutement que sont l'expérience et le diplôme.

3. UNE APPROCHE A DIFFERENCIER SELON LES DOMAINES D'ACTION

L'analyse des diagnostics et des plans d'actions finalement déposés par les entreprises montre que la conduite du changement en faveur des seniors doit emprunter des chemins différents selon les domaines concernés.

La conduite du changement en matière de **recrutement externe** semble ardue. En effet, la grande majorité des entreprises, y compris celles dont l'âge moyen est peu élevé, n'a pas retenu ce sujet au titre de l'objectif chiffré global. Le principal argument avancé est celui de la mauvaise conjoncture économique qui interdirait de prendre un engagement de recrutement. Mais d'autres arguments sont aussi évoqués : la crainte de voir la qualité du recrutement, qui pèse lourd dans l'efficacité d'une petite structure, altérée par des considérations de discrimination positive ; le besoin d'être épaulé par les intermédiaires du marché de l'emploi pour trouver des candidatures adaptées. Ces attentes doivent être prises en compte pour favoriser le recrutement externe des seniors.

L'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite est le domaine sur lequel les entreprises diagnostiquées prennent aujourd'hui le moins d'initiatives, et celui sur lequel elles sont les plus nombreuses à envisager d'agir dans un avenir proche. Il y a sur ce sujet un besoin d'information non satisfait (sur les droits, le cumul emploi retraite...) qui nécessite dans l'immédiat une réponse externe (par exemple des séminaires au niveau des branches) et interne (formation des personnes en charge de l'administration du personnel dans les entreprises et élargissement de l'accès des salariés aux informations sur ce sujet)

Pour les autres domaines (**transmission des savoirs, développement des compétences, évolution des carrières et amélioration des conditions de travail**), les diagnostics indiquent un bon niveau global de performances des entreprises et une intention d'agir pour la plupart d'entre elles. La meilleure façon d'avancer sur ces sujets semble être de mettre en valeur les meilleures pratiques, de les diffuser via des groupes de travail et réseaux d'entreprises, avec l'aide d'un expert qui apportera méthode et structure.

Zoom sur les objectifs chiffrés globaux et les domaines d'action tels qu'ils ressortent des diagnostics et des premiers plans d'actions ou accords déposés

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)

Les domaines d'action envisagés sont, par ordre croissant :

- 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

4. DE NOUVELLES COOPERATIONS A FAVORISER

Les coopérations à activer en faveur de l'emploi des seniors sont internes et externes aux entreprises.

- L'action en faveur des seniors **à l'intérieur des entreprises** passe par le développement des compétences et du dialogue social sur la gestion des âges. Les diagnostics des conseillers se font clairement l'écho de cette tendance avec des préconisations portant sur :
 - La formation des services ressources humaines et des managers au risque de discrimination
 - La formation des responsables hiérarchiques au management intergénérationnel
 - L'encouragement à l'expression et à la participation des salariés sur les questions de santé et de sécurité au travail
 - La mise en place de tableaux de bord sur la formation et la carrière des seniors, et l'analyse périodique de ces résultats servant de base au dialogue avec les représentants du personnel
- L'autre champ de coopération qui s'ouvre aux entreprises est externe. En effet, plusieurs types de coopérations avec **des intervenants externes** sont identifiés dans les diagnostics :
 - Avec les CCI, en matière de gestion anticipée des emplois et des compétences, voire d'emploi des seniors (par exemple, Capital seniors en Rhône-Alpes)
 - Avec des intermédiaires du marché de l'emploi pour diversifier les canaux et les candidatures : Pôle emploi (évaluation en milieu de travail, méthode des habiletés...), l'Apec...
 - Avec les Aract, l'Agefiph et des associations, pour adapter les postes et l'organisation du travail
 - Avec des organismes de branche pour mettre en œuvre des formations adaptées aux métiers
 - Avec d'autres entreprises organisées en réseaux pour l'échange et la diffusion des pratiques

Ces coopérations apportent aux PME des expertises indispensables pour les aider à progresser dans la gestion de leurs ressources humaines. Dans la perspective de l'emploi des seniors, il serait utile de systématiser et de développer des processus permettant aux entreprises de s'évaluer, d'échanger leurs pratiques et de se professionnaliser en matière de gestion des ressources humaines. Le réseau des CCI, compte-tenu de son implantation territoriale et des services qu'il propose (diagnostic, développement du tutorat, communautés Ecobiz,...), pourrait contribuer activement au développement de ces coopérations.

5. DES PRATIQUES EXEMPLAIRES

Pour chaque domaine d'action du Plan Emploi Seniors sont rappelés :

- Les points d'observation issus du référentiel de Vigeo,
- Les bonnes pratiques identifiées lors des diagnostics,
- Les préconisations faites par les conseillers des Chambres de commerce aux entreprises diagnostiquées.

5.1. Le recrutement des salariés âgés dans l'entreprise

La discrimination sur le critère de l'âge est interdite. Pourtant, plusieurs sondages et enquêtes révèlent clairement que l'âge est le critère le plus discriminant sur le marché de l'emploi. La Halde insiste sur la nécessité pour les entreprises de renforcer l'objectivité de leurs décisions de recrutements (définition des critères de sélection, traçabilité des décisions...).

7 diagnostics sur 34
comportent une ou plusieurs
actions dans ce domaine

Référentiel

Il est attendu des entreprises :

- Qu'elles préviennent le risque de discrimination dans leurs recrutements, y compris ceux confiés à un prestataire externe (Pôle emploi, cabinets de recrutement, entreprises de travail temporaire...).
- Qu'elles fassent connaître au marché de l'emploi leur intérêt pour des profils de seniors, en particulier lorsque leur taux d'emploi de cette catégorie est peu élevé.

Bonnes pratiques identifiées

Prévenir le risque de discrimination selon l'âge

- Procédure de recrutement : formalisation par l'entreprise de son processus de recrutement portant sur la définition des postes, la recherche de candidats, la conduite des entretiens, la sélection et la conservation des dossiers.
- Objectivation de la sélection : critères de sélection, grilles d'entretien, comptes-rendus d'entretiens, collégialité des décisions, archivage des dossiers de sélection...
- Formation des recruteurs aux méthodes de recrutement et à la prévention des risques de discrimination.

Diversifier les profils des candidats

- En coopération avec Pôle emploi, évaluation en milieu de travail, méthode des habiletés permettant aux candidats de révéler leurs compétences...
- Insertion des personnes éloignées du marché de l'emploi

Des exemples de bonnes pratiques

Aider les candidats au recrutement à révéler leurs compétences réelles

Favoriser le recrutement de seniors est souvent confondu avec de la discrimination positive, d'où la réserve de nombreuses entreprises craignant que le critère de l'âge l'emporte sur celui de la compétence et de la motivation. En réalité, l'objectif n'est pas d'imposer une décision de recrutement aux entreprises, mais de diversifier les canaux de recrutement pour que les seniors aient plus de chances d'accéder aux entretiens de sélection et de révéler leurs compétences aux recruteurs. Quelques pratiques de recrutement identifiées dans les diagnostics sont porteuses d'évolution et méritent d'être citées. Confrontées à des difficultés de recrutement externe, des entreprises se sont rapprochées de Pôle emploi pour mettre en place des méthodes de sélection innovantes visant à révéler les compétences par des mises en situation de travail. C'est le cas des **Transports Pejy** en région Rhône-Alpes (56 salariés) qui ont pratiqué « l'évaluation en milieu de travail » et de **CTL Packaging** en Auvergne (260 salariés) qui a mis en place la « méthode des habiletés ».

Objectiver les décisions de recrutement

D'autres entreprises disposent de procédures de recrutement, souvent mises en place dans le cadre de démarches de certification (assurance qualité). Si cette formalisation ne garantit pas à elle seule la prévention du risque de discrimination, elle constitue une base utile pour objectiver les décisions de recrutement. Par exemple, **RJ Industrie** en Auvergne (98 salariés, métallurgie) dispose d'une procédure complète, avec définitions des postes et des compétences, définition formelle des critères de recrutement, comptes-rendus des entretiens d'embauche, ...

Citron, entreprise de la métallurgie basée en Haute-Normandie (112 salariés) est l'une des trois entreprises diagnostiquées à avoir retenu un objectif global de recrutement externe. Déjà active dans le recours à différents canaux de recrutement (sites internet, cafés de l'emploi, portail emploi des CCI...), cette entreprise projette de rendre visible son engagement, d'impliquer ses prestataires de recrutement et d'organiser pour ses managers une sensibilisation au risque de discrimination.

Comment agir ?

Pour les aider dans la rédaction de leur plan d'action ou accord, les conseillers ont préconisé aux entreprises les dispositions favorables et indicateurs suivants :

- **Développer l'emploi des seniors**
 - Nombre de personnes recrutées de plus de 50 ans
 - % des personnes recrutées de plus de 50 ans par rapport au nombre total des recrutements
- **Sensibiliser** les salariés (DRH, managers...) et recruteurs externes (cabinets de recrutement, entreprises de travail temporaire...) au risque de discrimination et à la diversité des âges
 - % des salariés et recruteurs sensibilisés
- **Mettre en œuvre une procédure de sélection fondée sur les compétences requises**
 - % des emplois de l'entreprise faisant l'objet d'une description de fonction
 - % des recrutements conformes à la procédure de recrutement

5.2. La transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat

Dans la première opération « Bonnes pratiques seniors » conduite auprès de 11 grandes entreprises au premier semestre 2009, des axes de progrès importants ont été identifiés, tant en matière d'organisation que de diversification des modes de transmission. Ce sujet est porteur d'enjeux multiples, puisqu'il touche à la motivation des seniors, à l'intégration des jeunes et à l'efficacité des entreprises.

28 diagnostics sur 34
comportent une ou plusieurs
actions dans ce domaine

Référentiel

Il est attendu des entreprises :

- Qu'elles développent la transmission des savoirs : augmentation du nombre de tuteurs, diversification des modes de transmission (compagnonnage, tutorat, parrainage...).
- Qu'elles veillent à la bonne organisation de la transmission : identification des compétences à transmettre et des compétences tutorales, prise en compte de la transmission dans l'organisation du travail, reconnaissance des compétences tutorales...

Bonnes pratiques identifiées

Organiser la transmission

- Procédure de transmission : mise en forme par l'entreprise de son processus de transmission des savoirs
- Repérage et articulation des compétences clés à transmettre
- Formation des tuteurs à leur mission de transmission
- Reconnaissance de la mission tutorale : par une description formalisée de cette mission, un certificat officiel de la compétence acquise (de type Certificat de Compétences en Entreprise « tuteur » proposé par les CCI)
- Evaluation des besoins des personnes tutorées

Diversifier les modes de transmission

Plusieurs modes de transmission ont été identifiés dans les diagnostics :

- Tutorat dans le cadre de formations en alternance
- Accueil et intégration des nouveaux embauchés : transmission des savoirs organisée dans le parcours d'intégration
- Développement de la polyvalence des salariés : transmission effectuée par un salarié en faveur d'un autre salarié sur le poste de travail
- Gestion des projets : favoriser l'échange des savoirs à l'intérieur des groupes de travail

Des exemples de bonnes pratiques

Deux sociétés de la région Haute-Normandie ont développé et structuré leurs processus de transmission des savoirs.

Global Plastics International est une entreprise du secteur de la chimie qui emploie 119 salariés et fabrique des films plastiques. Le tutorat a été mis en place depuis 2000, sur deux types de savoirs : l'expérience opérationnelle détenue par les salariés les plus anciens, et les compétences d'analyse plutôt détenues par des salariés plus jeunes. L'objectif est la transmission aux nouveaux arrivants et plus largement à l'ensemble du personnel. Un chef d'équipe a été formé pour assurer une fonction de formateur, sa qualification est reconnue et il dispose d'un temps spécifique à cette mission. Il coordonne une équipe de six tuteurs. Les compétences clés à transmettre ont été identifiées, les étapes de la transmission ont été formalisées. Global Plastics International envisage à présent de progresser dans la reconnaissance de la fonction tutorale (certificat de compétences).

La transmission des savoirs est une priorité du **Groupe Iranex**, entreprise de l'agro-alimentaire, spécialisée dans le traitement de la gomme d'acacia, qui emploie 153 salariés. Parmi les métiers de l'entreprise, celui d'acheteur est le plus stratégique ; en effet, de la qualité de la matière première achetée dépend la qualité du produit fini. Soumis aux standards élevés de qualité du secteur, le Groupe Iranex accorde une attention particulière à la rigueur de la transmission : évaluation des besoins de la personne tutorée, repérage des salariés ayant un potentiel de tuteur (expérience/motivation), présentation de la fonction tutorale, points d'avancement réguliers, identification des compétences clés...

Comment agir ?

Pour les aider dans la rédaction de leur plan d'action ou accord, les conseillers ont préconisé aux entreprises les dispositions favorables et indicateurs suivants :

Développer la transmission des savoirs

- Nombre de salariés chargés d'une mission de transmission
- Nombre d'heures consacrées à la transmission

Diversifier les modes de transmission

- Nombre de groupes de travail mixant les âges
- Nombre de binômes ou tutorats croisés* mis en œuvre

Identifier les compétences clés

- % des métiers de l'entreprise dont les compétences ont été définies (référentiels de compétences)

Identifier, développer et reconnaître les compétences tutorales

- Mise en place d'une description de fonction et d'un référentiel de compétences du tuteur
- Nombre de tuteurs formés
- Nombre de réunions inter-tuteurs
- Nombre de tuteurs dont la compétence est reconnue par un titre (CCE tuteur des CCI)

* Binôme: transmission assurée par un tandem « jeune/ancien », chacun intervenant sur son domaine d'expertise (par exemple les nouvelles technologies pour le premier, les gestes professionnels pour le second) ;

* Tutorat croisé: transmission assurée par un salarié « jeune » en faveur d'un salarié « plus ancien ».

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

Référentiel

27 diagnostics sur 34 comportent une ou plusieurs actions dans ce domaine

Il est attendu des entreprises :

- Qu'elles préviennent le risque de discrimination au détriment des seniors dans l'accès à la formation.
- Qu'elles investissent dans les qualifications de leurs salariés tout au long de leur vie professionnelle.
- Qu'elles adaptent leur offre de formation aux attentes et aux compétences de leurs salariés les plus expérimentés.

Bonnes pratiques identifiées

Etre à l'écoute des besoins de formation de chaque salarié

- Entretien de professionnalisation : entretien individuel périodique avec chaque salarié de l'entreprise, visant à évaluer les compétences et à recenser les besoins de formation.
- Processus de retour vers le salarié pour l'informer des suites apportées à ses demandes de formation.

Investir dans le développement des compétences des seniors

- Formations qualifiantes de seniors : leur faire bénéficier de formations de longue durée, les aider à se reconverter vers de nouveaux métiers, les inscrire à des périodes de professionnalisation.
- Evaluation et validation des compétences : favoriser la validation des acquis de l'expérience (VAE), les bilans de compétences, en accompagnant les salariés dans leur démarche.

Des exemples de bonnes pratiques

Plusieurs entreprises investissent dans les compétences de leurs salariés, et ce quel que soit l'âge.

Dans la région Rhône Alpes, Les **Editions Niveales** (66 salariés) quatre salariés, dont deux seniors, ont bénéficié de périodes de professionnalisation. **SADAC**, entreprise du secteur de la plasturgie, (115 salariés) a accompagné un de ses collaborateurs seniors dans sa démarche de validation des acquis professionnels.

Une autre entreprise du secteur de la plasturgie, **Gilac** (64 salariés) confrontée, comme les autres entreprises de la Plastic Vallée à Oyonnax, à des difficultés de recrutement externe, a choisi de former des opérateurs seniors pour les faire évoluer vers un emploi de monteur-régleur. L'opération a été lancée en 2006 avec le Centre de formation de la plasturgie d'Oyonnax, et les fournisseurs des machines robotisées. Elle a consisté en une formation de 50 heures avec au programme la théorie de l'injection, les réglages et le fonctionnement des robots. L'entreprise a ainsi remédié à ses problèmes de recrutement et économisé le temps d'intégration et d'opérationnalité de nouveaux embauchés.

La réponse aux attentes individuelles et besoins de formation est plus efficace lorsqu'elle se déroule selon un **processus structuré**. En Haute-Normandie, **Helpévia** est une centrale de référencement dans le domaine de la santé qui emploie 54 salariés. Cette entreprise s'est fixée l'objectif de mieux maîtriser son investissement formation. Chaque salarié de l'entreprise, quel que soit son âge, bénéficie d'un entretien professionnel destiné, entre autres, à détecter les besoins de formation. Les demandes individuelles sont recensées et archivées, permettant la construction d'un plan annuel de formation. Chaque salarié est informé de la suite donnée à sa demande. Un suivi de l'efficacité de la formation est mis en place à travers une fiche d'appréciation complétée par le salarié.

Comment agir ?

Pour les aider dans la rédaction de leur plan d'action ou accord, les conseillers ont préconisé aux entreprises les dispositions favorables et indicateurs suivants :

Augmenter l'accès à la formation des seniors

- Nombre d'heures de formation / de stagiaires / durée moyenne de formation des salariés de plus de 50 ans (à comparer avec les résultats des autres tranches d'âge pour analyser et réduire les écarts)

Construire et proposer des formations permettant aux seniors d'évoluer vers d'autres missions ou métiers

- Nombre d'heures de formation, durée moyenne sur ces programmes de professionnalisation

Identifier les compétences clés

- % des métiers faisant l'objet d'un référentiel des compétences

Identifier les besoins de formation des seniors

- % des seniors ayant bénéficié d'un entretien professionnel
- % des seniors détenteurs d'un passeport de formation

Promouvoir les dispositifs de soutien aux projets personnels de formation (DIF) et d'évaluation / validation de l'expérience

- Nombre de seniors ayant eu accès à ces dispositifs

5.4. L'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles

Référentiel

22 diagnostics sur 34 comportent une ou plusieurs actions dans ce domaine

Il est attendu des entreprises :

- Qu'elles préviennent le risque de discrimination au détriment des seniors dans les évolutions de carrière.
- Qu'elles assurent des perspectives d'évolution quel que soit l'âge.
- Qu'elles envisagent et proposent des parcours d'évolution adaptés aux attentes et aux compétences de leurs salariés seniors.

Bonnes pratiques identifiées

Gérer de façon anticipée les emplois et les compétences :

articuler l'analyse des emplois et des besoins de formation avec la stratégie de l'entreprise :

- Descriptions de postes : à partir d'une grille, description des contributions attendues dans chaque poste de travail.
- Référentiels de compétences : définition des compétences requises au regard des missions à remplir dans le poste de travail.
- Parcours de mobilité : préciser les parcours d'évolution professionnelle et les conditions du passage d'un poste à un autre.
- Exploitation des entretiens individuels : pour repérer les compétences et potentiels individuels, prendre en compte les motivations de chacun...

Valoriser l'expertise dans les méthodes de travail

- Développer le travail en groupes projets : permet d'en confier l'animation à des salariés experts (dont les seniors) et de mixer dans ces groupes des personnes de différentes générations.

Etre à l'écoute des attentes professionnelles des seniors

- Entretiens à mi-carrière : permettent de faire un point périodique sur les motivations des salariés expérimentés (souvent prévus à partir de 45 ans).

Des exemples de bonnes pratiques

Les diagnostics RH conduits par les conseillers des chambres de commerce aident les entreprises à faire le bilan de leur gestion sociale, à se projeter dans l'avenir et à identifier les actions à mettre en œuvre pour anticiper au mieux les évolutions. Quelques entreprises de l'opération « Bonnes pratiques PME » ont engagé des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, parfois avec le soutien de leur chambre de commerce.

En Auvergne, le siège de **VVF Village** (300 salariés, secteur du tourisme) est, parmi les entreprises diagnostiquées, une de celle dont la part des plus de 50 ans dans l'effectif est la plus élevée. Dans cette entreprise, les bases d'une gestion anticipée existent, avec descriptions des postes, entretiens individuels formalisés servant à l'élaboration du plan de formation, formation des managers à l'entretien,... Pour la suite, l'entreprise envisage un gestion plus spécifique des seniors (notamment, suivi de l'accès à la formation, entretiens à mi carrière).

La CRCI Rhône Alpes, qui a développé un programme d'accompagnement intitulé « **Capital seniors** », apporte des exemples d'anticipation et de valorisation de l'expérience. La **Clinique du Mail** (130 salariés) coopère avec la CCI de Grenoble sur un projet d'évolution du métier de secrétaire médicale, dans le contexte de mise en place d'un centre de rendez-vous commun. Pour mener à bien ce changement d'organisation et de métier, la clinique a choisi de mettre en valeur l'expertise des secrétaires médicales seniors et de favoriser la transmission des savoirs vers les plus jeunes.

Le projet, en cours de déploiement, comporte plusieurs étapes : description du métier de secrétaire médicale, évaluation des compétences individuelles, identification des écarts entre les compétences actuelles et les compétences cibles, plans d'actions pour combler ces écarts, dont le tutorat des plus jeunes par les seniors.

Entretiens à mi carrière

En région Rhône-Alpes, **SADAC** (115 salariés, plasturgie) et **Digigram** (52 salariés, métallurgie) pratiquent depuis 2007 l'entretien à mi-carrière avec leurs salariés de plus de 45 ans. Pour ces deux entreprises, l'entretien à mi-carrière vise à atteindre les objectifs de prévention de la discrimination liée à l'âge dans les évolutions de carrière et d'anticipation de la seconde partie de la vie professionnelle du collaborateur senior.

Comment agir ?

Pour les aider dans la rédaction de leur plan d'action ou accord, les conseillers ont préconisé aux entreprises les dispositions favorables et indicateurs suivants :

Développer la gestion anticipée des emplois et des compétences

- Suivi et analyse de statistiques (pyramide des âges, tableau des effectifs) selon une périodicité à définir (au moins annuelle) des métiers ayant fait l'objet d'une description de fonction et de compétences

Identifier les attentes professionnelles des seniors

- % de seniors ayant bénéficié d'un entretien professionnel
- % de seniors ayant bénéficié d'un entretien à mi-carrière

Développer la carrière des seniors

- Nombre de mutations, de promotions de seniors (à comparer avec les autres tranches d'âge pour analyser les écarts et les corriger éventuellement)

Former les managers à la gestion des âges

- % des managers formés au management intergénérationnel

5.5. L'amélioration des conditions de travail et des situations de pénibilité

Référentiel

24 diagnostics sur 34 comportent une ou plusieurs actions dans ce domaine

Il est attendu des entreprises :

- Qu'elles préviennent les risques d'atteinte à la santé et à la sécurité au travail.
- Qu'elles développent des aménagements des temps de travail en faveur des seniors, allant dans deux directions : réduction de la pénibilité liée à des horaires atypiques (en particulier, le travail de nuit), aménagements contribuant à l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Bonnes pratiques identifiées

Adapter l'organisation et les postes de travail, pour prévenir les risques d'atteinte à la santé

- Organisation des tâches pour réduire l'exposition à la pénibilité : rotation des salariés, limitation de la durée de la tâche.
- Aménagement des postes de travail : sièges, écran, réduction du bruit... toute démarche visant à développer la prise en compte de l'ergonomie, avec l'intervention d'experts (via la médecine du travail, les Aract, l'Agefiph...).
- Mise en œuvre organisée du télétravail.
- Formation aux gestes et postures.

Mettre en place un dialogue continu sur les questions de santé et de sécurité

- Indicateurs de santé et de sécurité par tranche d'âge.
- Recueil des propositions du personnel : fiches incidents, boîtes à idées...
- Groupes de réflexion sur le vieillissement au travail, réunissant direction de l'entreprise, représentants du personnel, CHSCT et service médical.

Des exemples de bonnes pratiques

Des entreprises actives en matière de réduction de la pénibilité

Dans toutes les régions, plusieurs entreprises ont pris des initiatives de réduction de la pénibilité, en particulier pour prévenir le risque des troubles musculo-squelettiques. En Auvergne, **Totes Isotoner** (97 salariés, secteur du commerce de gros) organise une rotation des salariés sur les postes de travail pour réduire la répétitivité des tâches. **La Ferme du froid** (70 salariés, commerce de gros) a commandé à la médecine du travail une étude ergonomique et monté une formation gestes et postures. En Haute-Normandie, l'entreprise **Le Boulch** (77 salariés, métallurgie) a procédé avec son service médical et une association d'emploi de personnes handicapées à une étude d'aménagement d'un poste...

Des initiatives reposant sur la participation des salariés

Dans plusieurs entreprises diagnostiquées, la prévention des atteintes à la santé et à la sécurité des salariés est un thème du dialogue social et de la participation des salariés. Dans toutes les régions, des systèmes de recueil des suggestions ont été mis en place : fiches incidents (**Centre technique du papier** en Rhône-Alpes), boîte à idées (**Clinique du Mail**), système très structuré de recueil des suggestions (**2HEnergy** en Haute-Normandie).

CTL Packaging, entreprise de la Région Auvergne (260 salariés, plasturgie), va plus loin en montant un « Pôle santé », groupe de travail permanent réunissant le CHSCT, la médecine du travail, un ergonome et la direction de l'entreprise. La mission de ce pôle est de prévenir et de gérer les problèmes de santé au travail. Un des sujets importants pour cette entreprise est la prévention de l'usure professionnelle consécutive au travail de nuit.

Comment agir ?

Pour les aider dans la rédaction de leur plan d'action ou accord, les conseillers ont préconisé aux entreprises les dispositions favorables et indicateurs suivants :

Améliorer les résultats de santé et de sécurité au travail

- Taux d'absentéisme
- Nombre et gravité des accidents du travail
- Nombre d'inaptitudes, de maladies professionnelles

Réduire l'exposition aux risques

- % de salariés exposés au bruit
- % de salariés exposés au port de charges
- % des postes à risques ayant fait l'objet d'une étude de poste
- Durée d'exposition sur des postes pénibles

Progresser dans l'adaptation de l'organisation et des postes de travail

- Nombre d'aménagements de postes
- Nombre de personnes bénéficiant d'un aménagement d'horaire

Renforcer le suivi médical des seniors

- % de seniors bénéficiant d'examens médicaux complémentaires (en lien avec certaines pathologies : maladies cardiovasculaires, cancers...)

Promouvoir un mode de vie équilibré (tabagisme, diététique,...)

- Nombre de séances d'information

Renforcer la sensibilisation et le dialogue en matière de santé et de sécurité au travail, sur la base d'indicateurs par tranche d'âge

- Nombre de communications sur ce sujet
- Nombre de réunions participatives
- % de salariés sensibilisés, formés

5.6. L'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite

Référentiel

29 diagnostics sur 34 comportent une ou plusieurs actions dans ce domaine

Il est attendu des entreprises :

- Qu'elles favorisent l'accès de leurs salariés à l'information sur leurs droits de façon à éclairer leur décision
- Qu'elles adaptent les conditions de travail et d'emploi pour favoriser la transition entre activité professionnelle et retraite.

Bonnes pratiques identifiées

Accompagner les salariés dans la préparation de leur fin de carrière

- Accompagnement administratif du salarié dans la préparation de son dossier.
- Formation organisée sur la transition entre activité professionnelle et départ en retraite : informations sur les droits, le cumul emploi retraite...
- Accompagnement prévisionnel : le DRH rencontre le salarié quelques années avant son départ en retraite pour l'aider dans la préparation de cette évolution.

Adapter les conditions de travail et d'emploi

- Aménagement du temps de travail : temps partiel, préretraites progressives
- Attribution de nouvelles missions : transmission des savoirs, tutorat, conduites de projets,...

Des exemples de bonnes pratiques

Le domaine de l'aménagement des fins de carrière et de la transition entre l'activité et la retraite est celui où les initiatives des entreprises sont les moins développées. Mais, la situation commence à évoluer.

Les diagnostics mettent en évidence des **cumuls emploi retraite** dans toutes les régions, avec des finalités diverses : transmission des savoirs (motif le plus fréquent), mission temporaire (par exemple mission de prospection commerciale), voire poursuite de la relation par la fourniture d'un bien ou d'un service (création d'entreprise par la personne retraitée).

La **préparation du départ en retraite** reste encore rudimentaire. On note une formation sur la transition entre activité et retraite organisée par le **Centre Technique du Papier** en Rhône-Alpes, une information sur la retraite chez **2H Energy** en Haute-Normandie.

CTL Packaging (Auvergne/260 salariés/plasturgie) est l'entreprise relativement la plus avancée, avec la constitution d'un groupe de travail sur la « gestion des fins de carrière » composé de la direction des ressources humaines de l'entreprise et des représentants du personnel, dont l'objectif est d'anticiper et d'aménager les conséquences du vieillissement.

Comment agir ?

Pour les aider dans la rédaction de leur plan d'action ou accord, les conseillers ont préconisé aux entreprises les dispositions favorables et indicateurs suivants :

Favoriser l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle

- Nombre de personnes bénéficiant d'un aménagement d'horaire (temps partiel, retraite progressive...)

Organiser une préparation (individuelle/collective) à la retraite et au cumul emploi retraite

- % de salariés ayant bénéficié de cette préparation
- Nombre de réunions organisées

Recourir au cumul emploi retraite

- Nombre de personnes retraitées en mission pour l'entreprise/occupant un poste permanent

6. ANNEXE 1 : NOMBRE D'ENTREPRISES DIAGNOSTIQUEES PAR SECTEUR

Secteurs	Nombre
Aéraulique	1
Agro alimentaire	3
Bâtiment	2
Chimie	1
Commerce de gros	3
Expertise comptable	1
Médical	2
Métallurgie	11
Papèterie	1
Plasturgie	4
Presse	1
Syntec	1
Tourisme	1
Transport	2
TOTAL	34

7. ANNEXE 2 : NOMBRE D'ENTREPRISES PAR TRANCHE D'EFFECTIF

Tranches	Nombre	% des entreprises
Moins de 100	21	61,8%
De 100 à 200	8	23,5%
De 200 à 300	4	11,8%
Plus de 300	1	2,9%
TOTAL	34	100%

8. ANNEXE 3 : NOMBRE D'ENTREPRISES SELON LE % DES PLUS DE 50 ANS DANS L'EFFECTIF

% des plus de 50 ans	Nombre	% des entreprises
25% et plus	16	47%
De 10 à 25%	12	35%
Moins de 10%	6	18%
Total	34	100%

Pour plus de renseignements sur les diagnostics seniors, vous pouvez contacter :

Pour VIGEO

Eric Babin

eric.babin@vigeo.com

T +33 1 55 82 32 71

M +33 6 37 28 16 27

Pour l'ACFCI

Gilles Daniel

g.daniel@acfci.cci.fr

T +33 1 40 69 38 11

F +33 1 71 28 38 11

Février 2010

