

# Seniors

■

## , modes d'emplois



## Sommaire

### **Regard sur la question des seniors**.....4

- Quelques éléments de contexte
- Les enjeux Seniors
- Les seniors, une question de gestion des âges...  
et des Ressources Humaines
- Pour une prise de conscience  
individuelle et collective

### **Regard sur les pratiques à destination des seniors**.....9

- Analyse des pratiques formation
- Analyse des pratiques RH
- Ce qu'il faut retenir

### **Recueil de bonnes pratiques**.....15

### **Quiz : La gestion des âges et vous**.....24





# Et si on parlait des seniors ?

Tensions sur le marché du travail, allongement de la vie professionnelle, départs en retraite... Gérer les âges devient un enjeu majeur dans toutes les entreprises.

OPCALIA vous propose, à travers ce guide, une palette d'outils et pratiques RH pour passer à l'action. Elle a été identifiée via une étude menée dans six régions auprès d'entreprises de taille et secteur différents.

Les conseillers OPCALIA sont à votre disposition sur tout le territoire pour vous accompagner dans votre démarche «Gestion des âges». Sollicitez-les !

Bonne lecture,  
A bientôt,  
L'équipe OPCALIA

# Regard sur la question des seniors

## Quelques éléments de contexte

### *Une situation démographique préoccupante...*

Allongement de l'activité professionnelle au-delà de 60 ans, départs massifs à la retraite des "baby-boomer", pénuries de compétences : les entreprises doivent gérer des carrières professionnelles plus longues nécessitant, notamment, d'investir dans la formation de leurs salariés expérimentés. Pourtant, dans les faits, la gestion des âges reste un sujet difficilement mobilisateur... Ainsi, on constate toujours que le taux d'accès à la formation diminue nettement à partir de 45 ans.

### *Une volonté politique affichée...*

Objectif des partenaires sociaux et des pouvoirs publics en France : porter le taux d'emploi des 55-64 ans à 50% d'ici 2010 (contre 37,9% à ce jour). Pour ce faire, le plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors a été mis en place sur 2006-2010. Issu de l'Accord National Interprofessionnel du 13 octobre 2005 (dit "ANI Seniors") négocié par les partenaires sociaux, il prévoit 4 priorités d'action : l'évolution des mentalités, le maintien dans l'emploi, le retour à l'emploi et l'aménagement des fins de carrière.

### *La démarche "Performance Seniors"*

Pour aider les entreprises à intégrer la dimension "âges" dans leur gestion RH, six OPCALIA régionaux (Bretagne, Centre, Haute-Normandie, Ile-de-France, Pays de la Loire et Rhône-Alpes) se sont engagés depuis 2005 dans le projet européen "Performance Seniors". Objectif : faire de la formation des seniors un levier de performance pour les entreprises et d'évolution pour les salariés.

Cette démarche, financée par le Fonds Social Européen (FSE), s'inscrit dans le cadre du Programme d'initiative communautaire (PIC) EQUAL de lutte contre les discriminations dans le travail et l'emploi.



# Les enjeux Seniors

## *Aménager les conditions de travail*

Si l'usure et les maladies professionnelles ne sont pas strictement liées à l'âge, elles augmentent avec l'âge, de même que l'absentéisme et la baisse de motivation. L'entreprise peut alors connaître une baisse de productivité individuelle et collective.

## *Maintenir et développer les compétences*

L'écart entre compétences attendues et compétences détenues peut se traduire pour le salarié par une "mise au placard" (on parle aussi de "dépositionnement"). Pour l'entreprise, le développement des compétences constitue un enjeu en termes de productivité, de qualité et de performance.

## *Entretenir la motivation et gérer les fins de carrière*

En toute fin de carrière, il peut être difficile, faute de motivation, de garder une bonne implication au travail et d'adhérer aux changements, ce qui peut avoir un impact sur l'ambiance de travail.

## Rompre un cercle vicieux



Démotivation	Baisse de productivité
Usure psychique	Dégradation du climat social
Usure physique	Tensions inter-générationnelles
Maladie professionnelle	Résistances aux changements
Dépositionnement	Perte de savoir-faire



### **Capitaliser et transférer les savoir-faire**

Au moment des départs en retraite, la perte du savoir-faire et de l'expertise constitue un danger pour l'entreprise. Il est donc important de capitaliser ces savoirs pour être en mesure, ensuite, de les transférer.

Des difficultés de recrutement, d'intégration peuvent également apparaître, surtout si les départs sont nombreux.

### **Gérer la cohabitation inter-générationnelle**

La cohabitation de juniors et de seniors peut être délicate avec des difficultés à manager ou à être managé par quelqu'un dont on ne partage pas la culture, le rythme, les motivations...



### **A quel âge devient-on senior : 45, 55, 60 ans ?**

#### **Tout dépend du métier...**

Quand, dans un métier, l'expertise est centrale, on devient senior plus tard, entre 55 et 65 ans.

A l'inverse, les métiers très peu qualifiés, dans lesquels la compétence est banale, "vieillissent" plus vite.

#### **C'est selon le marché du travail et la rareté des compétences...**

Dans les secteurs qui connaissent des tensions fortes sur le marché du travail, les compétences des salariés expérimentés sont recherchées par les entreprises. Dès lors, l'âge ne constitue plus un frein au recrutement ou à l'évolution professionnelle.

#### **L'âge, c'est plutôt une question de motivation**

La routine fait vieillir... Ne pas proposer d'autres carrières, d'autres contextes de travail, génèrent la démotivation. L'absence de projet professionnel est aussi un facteur de résistance aux changements.

# Les seniors, une question de gestion des âges... et des Ressources Humaines

*Poser la question des seniors amène les entreprises à réfléchir sur leurs pratiques Ressources Humaines en général. La gestion des âges ne se focalise pas sur les seniors : elle doit prendre en compte tous les âges au travail.*

## Gérer tous les âges

A chaque âge ses enjeux : intégration, professionnalisation, évolution, promotion, (ré)orientation, transmission... A chaque enjeu, des outils et des démarches spécifiques : formation, tutorat, bilans de compétences, entretiens professionnels...

## Gérer les carrières

### La notion de carrière

L'allongement de la carrière implique pour le salarié d'être en capacité de construire un projet professionnel quel que soit son âge.

Il doit rester dans une logique d'anticipation, pour éviter d'avoir à gérer des impasses professionnelles.

### La seconde partie de carrière

45 ans, ce n'est pas le début de la fin de carrière, c'est la charnière entre deux parties de carrière.

Gérer les âges, c'est anticiper les passages d'une étape à l'autre et les accompagner...

### La fin de carrière, un enjeu en soi

La question des seniors qui arrivent en fin de carrière mérite une attention particulière.

Il s'agit de leur proposer des aménagements afin de gérer au mieux le passage de l'activité à la retraite. Pour l'entreprise, il s'agit également de préparer leur remplacement.



# Pour une prise de conscience individuelle et collective

## *Croiser stratégie d'entreprise et stratégie individuelle*

Construire un projet à tout âge suppose au préalable, pour le salarié, de pouvoir identifier les risques et opportunités qui existent au niveau de son entreprise et de son environnement professionnel. Exemples : évolutions probables de son métier, opportunités de mobilité interne ou externe, dispositions applicables en matière de retraite...

De son côté, l'entreprise a tout intérêt à avoir des salariés acteurs, capables de discuter de leurs projets, voire de négocier des moyens pour leur réalisation. C'est une opportunité pour elle de mieux connaître ses salariés, d'optimiser son management et d'anticiper la mise en œuvre de ses projets de développement.

## *Instaurer un dialogue dans l'entreprise*

Il peut se faire à un niveau individuel avec chaque salarié, dans le cadre, par exemple, des entretiens professionnels ou des entretiens de mi-carrière.

La question des âges et des parcours individuels doit également être abordée avec les instances représentatives du personnel. Ce dialogue peut parfois aboutir à la signature d'un accord collectif : un accord "Seniors", voire un accord GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) ou Formation, intégrant la gestion des âges.

## *Passer d'une gestion curative à une gestion préventive*

Gérer les âges, c'est mettre en place les moyens d'éviter que les problèmes n'apparaissent. Le traitement tardif et curatif sera coûteux et le résultat aléatoire. Pour éviter cela, il faut diagnostiquer et anticiper, agir à tous les âges en mettant en place les dispositifs, les démarches qui éviteront "le vieillissement", la démotivation, la résistance aux changements, la perte de productivité...



# Regard sur les pratiques à destination des seniors

Dans le cadre du projet "Performance Seniors", une étude quantitative et qualitative\* sur les pratiques à destination des seniors a été menée dans six régions, auprès de 853 entreprises. Ces dernières ont été identifiées à partir des actions de formation dispensées à 5 666 salariés de 45 ans et plus, prises en charge par OPCALIA.

L'étude comporte 3 niveaux :

- 1/ Une analyse de 5 006 actions de formation de 20 heures et plus cofinancées par le FSE dans le cadre du projet a permis d'établir une **typologie des seniors en formation**.
- 2/ Une analyse des réponses de 853 entreprises sur leurs pratiques RH et formation à destination des seniors a permis de dégager une **typologie d'entreprises**.
- 3/ Des entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de 60 entreprises ont permis d'identifier des **pratiques en matière de gestion des seniors**.

## Six régions pilotes

*Bretagne*

*Centre*

*Haute-Normandie*

*Île-de-France*

*Pays de la Loire*

*Rhône-Alpes*



\* Etude réalisée en partenariat avec l'Institut OpinionWay et le cabinet CATALYS Conseil.  
Les résultats complets sont disponibles sur le site [www.opcalia.com](http://www.opcalia.com)

# Analyse des pratiques de formation\*

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

Les actions de formation réalisées pour les salariés de 45 ans et plus ont profité davantage :

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

Ainsi, former les seniors ne suffit pas à garantir une égalité d'accès à la formation pour tous les salariés. Au contraire, on observe une reproduction, voire une accentuation, des inégalités. La formation pour tous, tout au long de la vie, passe par une approche globale de la gestion des emplois et des compétences dans l'entreprise.

## *Les seniors en formation : 5 profils distincts*

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

### *Les "adaptés" (30% de l'échantillon)*

*"La formation pour m'adapter aux évolutions de mon poste de travail"*

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

\* L'analyse des pratiques de formation a été réalisée à partir de l'étude de 5 006 actions de formation d'au moins 20 heures dispensées à 5 666 salariés de 45 ans et plus, entre le 1<sup>er</sup> juin 2005 et le 31 décembre 2006, dans les six régions participant au projet "Performance Seniors".

**Les “accompagnés”**  
(19% de l'échantillon)

**“La formation pour me maintenir dans l'emploi”**

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

**Les “spécialistes”**  
(16% de l'échantillon)

**“La formation pour me spécialiser”**

Il s'agit souvent d'ouvriers qualifiés, salariés de PME (10 à 250 salariés) notamment du secteur des transports et communication, et qui ont moins de 10 ans d'ancienneté. Ils suivent des formations techniques, liées au transport et à la manutention, d'une durée de 20 heures environ. Les actions sont mises en œuvre exclusivement à l'initiative de l'employeur.

**Les “mobiles”**  
(18% de l'échantillon)

**“La formation pour évoluer”**

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

**Les “acteurs”**  
(17% de l'échantillon)

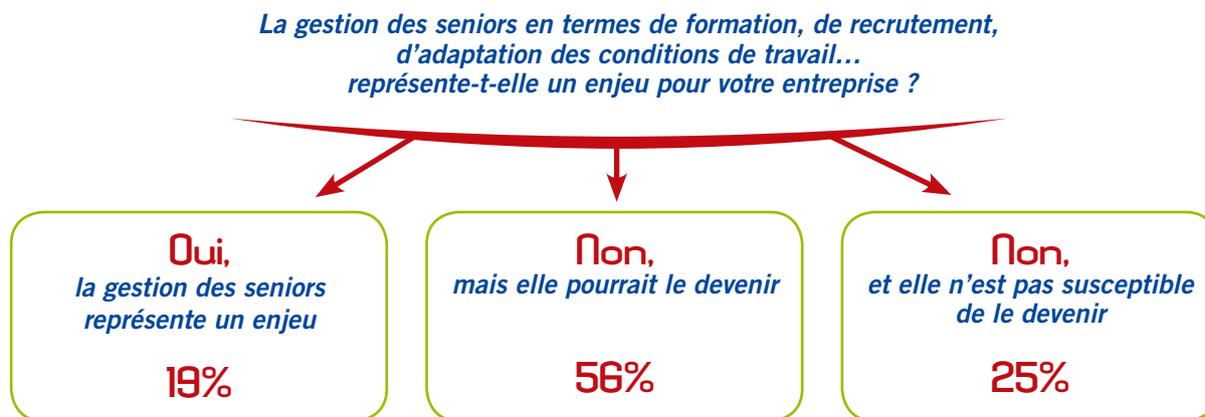
**“La formation parce que je le veux”**

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

# Analyse des pratiques RH\*

## La gestion des seniors : un enjeu pour les entreprises ?

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



### Des pratiques RH diversifiées...

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

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

### ... Mais non spécifiques aux seniors.

92% déclarent former leurs salariés sans distinction d'âge.

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

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

\* Analyse réalisée à partir de l'étude des réponses au questionnaire "Pratiques RH et formation à destination des seniors", soumis à 853 entreprises entre le 1<sup>er</sup> avril 2006 et le 30 juin 2007, dans les six régions participant au projet "Performance Seniors".

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

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

### Les **“stratégiques”** (25% de l'échantillon)

#### **“La question des seniors est intégrée dans une stratégie RH globale”**

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

### Les **“pragmatiques”** (20% de l'échantillon)

#### **“La question des seniors est gérée au cas par cas”**

On retrouve dans ce profil des entreprises de moins de 50 salariés, relevant du secteur industriel ou du commerce. Elles ne sont pas dotées d'instances représentatives du personnel et déclarent avoir peu de pratiques RH formalisées. La part des seniors dans leur effectif est importante (25-49%), mais elles ne considèrent pas la gestion des seniors comme un enjeu. Pour autant, elles traitent la question des seniors, mais le plus souvent au cas par cas.

### Les **“non impliquées”** (26% de l'échantillon)

#### **“La question des seniors n'est pas identifiée comme un enjeu”**

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

### Les **“pro-actives”** (29% de l'échantillon)

#### **“La question des seniors constitue un enjeu de développement”**

Il s'agit d'entreprises de taille moyenne (50-249 salariés), relevant souvent du secteur de la santé. Jusqu'à présent, elles n'ont pas développé de pratiques RH diversifiées. Les seniors représentent plus de 50% de leur effectif. La gestion des seniors constitue pour elles un réel enjeu de développement, et elles mettent en place des actions RH spécifiques pour répondre à cette priorité.

# Ce qu'il faut retenir

## Sur les pratiques des entreprises

### Pas de traitement spécifique des seniors

Les entreprises, dans l'ensemble, ne différencient pas la gestion des seniors de la gestion des autres salariés, hormis quelques entreprises pour qui l'enjeu est particulièrement fort.

### Pas de discrimination déclarée

Les entreprises ne discriminent pas les seniors en matière de gestion des Ressources Humaines même si parfois elles constatent des difficultés spécifiques liées à l'âge.

## Sur la perception des seniors

### Une perception positive et des atouts

Les seniors ont des atouts : le savoir-faire, l'implication au travail, la stabilité. Cela les rend appréciables, surtout par rapport aux juniors que l'on dit moins imprégnés de la "valeur travail".

### Une difficile reconnaissance

Les seniors ont progressé dans l'entreprise, leur apport a été reconnu. Comment faire pour leur donner de nouvelles perspectives quand l'entreprise n'a plus d'évolution à proposer en termes de promotion et de rémunération ? Les entreprises doivent rechercher des modalités de reconnaissance d'une autre nature.

### Des fragilités

L'âge fragilise les personnes : les conditions de travail, les horaires pèsent plus lourds, les absences sont plus nombreuses. Des aménagements semblent indispensables pour permettre une fin de carrière satisfaisante.



# Recueil de bonnes pratiques

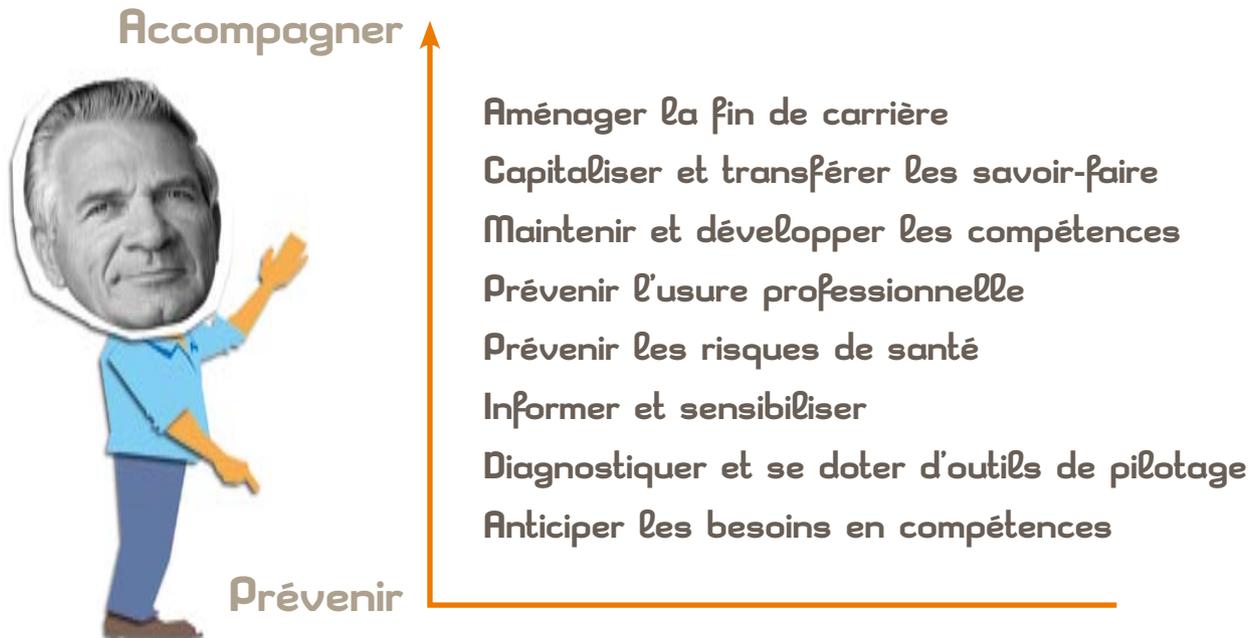
## Elaborer une démarche "Gestion des âges"

Afin d'anticiper, de dépasser les traitements au cas par cas, la question des âges doit s'inscrire dans une politique plus globale de gestion des emplois et des compétences.

Mettre en place une démarche "Gestion des âges" implique **3 étapes incontournables** :

- 1/ **Diagnostiquer la situation** pour construire sa démarche et se doter de moyens pour la piloter
- 2/ **Informier et sensibiliser** les salariés pour les rendre acteurs et ouvrir un dialogue constructif
- 3/ **Agir** et mettre en oeuvre des solutions adaptées à l'ensemble des enjeux liés à l'âge

Pour vous aider dans votre démarche "Gestion des âges", nous vous proposons **8 bonnes pratiques\*** observées en entreprise dans le cadre du projet "Performance Seniors".



\* Ces pratiques ont été recensées à partir des 60 entretiens semi-directifs réalisés par le cabinet CATALYS Conseil entre le 1<sup>er</sup> mars et le 15 juillet 2007, dans les 6 régions participant au projet "Performance Seniors".

## Anticiper les besoins en compétences

Quels sont les enjeux ?

### **Pérenniser l'entreprise**

L'entreprise doit disposer en temps utile des compétences nécessaires à son projet, sa pérennisation.

### **Sécuriser les carrières**

Les salariés, eux aussi, doivent se projeter dans le temps : ils changeront d'emploi, devront adapter leurs compétences.

Comment faire ?

### **Dans l'entreprise**

Etre en veille sur les changements et les évolutions que connaît et connaîtra l'entreprise.

Etablir et/ou mettre à jour les fiches de poste et les référentiels de compétences.

Identifier les emplois qui vont évoluer, voire disparaître, et ceux qui vont émerger.

Déterminer les écarts entre les besoins en compétences futurs et les compétences disponibles actuellement.

### **A destination du salarié**

Promouvoir le bilan de compétences.

Mettre en place les entretiens professionnels et de mi-carrière.

### Cas pratique

Quels problèmes ?

Un service de santé au travail doit faire face à des difficultés de recrutement, dues à une pénurie de médecins du travail.

Quelles actions ?

Recrutement de médecins seniors qui suivent un cycle de formation à la santé au travail, lors de leur phase d'intégration.

Réorganisation des fonctions de médecins, infirmières et assistantes, et selon les besoins, formation des salariés concernés à leurs nouvelles missions.

Quels résultats ?

Des recrutements facilités.

Une nouvelle organisation du travail et un enrichissement des postes notamment pour les assistantes.

Mon  
entreprise  
sait-elle  
qu'un jour  
je vais partir  
en retraite ?



# Diagnostiquer et se doter d'outils de pilotage

Quels sont les enjeux ?

## **Ne plus gérer au cas par cas...**

Il s'agit de se donner une vision à plus long terme et de se doter d'une stratégie et d'outils d'aide à la décision et de suivi.

Comment faire ?

## **Etablir un diagnostic de la situation**

Elaborer la pyramide des âges et définir la situation démographique de l'entreprise (par métier, par sexe, par catégorie socioprofessionnelle, par service).

Repérer les compétences clés et/ou rares, notamment celles détenues par les seniors.

Mener une enquête approfondie auprès des salariés pour connaître la manière dont est perçue la question des âges dans l'entreprise.

## **Utiliser des outils de pilotage et des indicateurs**

Concevoir des tableaux de bord RH, notamment sur la formation, les mobilités internes et externes...

Se doter d'indicateurs RH tels que le taux de turn-over, d'accès à la formation, d'absentéisme, en s'intéressant notamment aux salariés de 45 ans et plus.

## Cas pratique

Quels problèmes ?

Compte tenu de la part importante des seniors dans ses effectifs, une entreprise d'ingénieurs et de chercheurs à fort potentiel souhaite anticiper les risques liés au vieillissement.

Quelles actions ?

Nomination par le service RH d'un chargé de mission "Seniors", qui a proposé des entretiens "informels" aux salariés.

Quels résultats ?

Des entretiens nombreux et riches avec les salariés ont permis d'établir un tableau des attentes et des "états d'âme" des seniors dans l'entreprise.

Un "Plan d'actions Seniors" a été mis en place sur cette base.



# Informer et sensibiliser

Quels sont les enjeux ?

### **Faire de la question de l'âge un objet de dialogue avec les salariés ...**

Il s'agit de rendre les salariés à la fois vigilants, conscients des enjeux, et acteurs, en faisant de la gestion de l'âge un sujet de dialogue social avec chacun et avec les instances représentatives du personnel.

Comment faire ?

### **Donner aux salariés les moyens de construire une stratégie**

Informers sur l'entreprise, les services, les métiers (orientations, changements...).

Informers sur les mobilités internes/externes possibles.

Informers sur l'âge et les modalités de la retraite.

Promouvoir le bilan de compétences.

### **Instaurer le dialogue**

Proposer un entretien de mi-carrière dès 45 ans en renforcement de l'entretien professionnel.

### **Négocier et contractualiser**

Intégrer la question des âges dans un accord d'entreprise (Accord Formation, GPEC, voire spécifique aux seniors), en définissant des objectifs, des actions à mettre en œuvre et les moyens associés.

## Cas pratique

Quels problèmes ?

Un institut de recherche constate que la retraite est un sujet de préoccupation récurrent parmi ses salariés, en majorité des seniors. Il désire aborder ouvertement cette question.

Quelles actions ?

Organisation pour les salariés seniors de réunions d'informations sur la retraite.

Négociation et signature d'un "Accord Seniors" privilégiant le dialogue dans l'entreprise.

Quels résultats ?

Des salariés, davantage informés, qui réussissent à mieux s'impliquer jusqu'à la fin de leur carrière.

Ma retraite ?  
Quels seront  
mes droits ?  
Et quand  
la prendre ?



# Prévenir les risques de santé

Quels sont les enjeux ?

## Préserver la santé

Les conditions de travail dans l'entreprise peuvent revêtir des risques pour la santé des salariés.

Comment faire ?

## Repérer où sont les dangers...

... en procédant à un diagnostic des postes de travail et en organisant des actions de prévention auprès des salariés.

## Aménager les postes...

... en associant les salariés autant que possible.

## Développer la polyvalence...

... pour éviter les pathologies dues à la répétition des gestes.

## Aménager les temps de travail...

... en proposant des horaires et des formes de travail mieux adaptés au rythme des seniors (temps partiel, télétravail...).

## Cas pratique

Quels problèmes ?

Une entreprise du secteur du verre connaît des problèmes de pénibilité au travail.

Quelles actions ?

Mise en place d'un groupe de travail sur les TMS\* réunissant professionnels de santé et salariés, pour identifier leurs causes et mettre en place des solutions appropriées.

Création d'un programme de réglage et d'adaptation des postes de travail en collaboration avec les ouvriers.

\* *Troubles musculo-squelettiques*

Quels résultats ?

Une participation active des ouvriers.

Un partage des analyses pour réduire la pénibilité.

Une mise en œuvre des solutions par les titulaires des postes.

Mon travail est de plus  
en plus pénible.  
Quelle est la solution ?

A M É N A G E R



# Prévenir l'usure professionnelle

Quels sont les enjeux ?

### **Eviter la démotivation**

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

Comment faire ?

### **Maintenir la motivation**

Proposer un entretien de mi-carrière en complément des entretiens annuels ou professionnels.

Accompagner le salarié dans l'élaboration de son projet professionnel.

Construire des parcours pour faciliter les mobilités internes/externes.

### **Développer la compétence individuelle**

Favoriser l'accès à la formation.

Privilégier la polyvalence, la pluriactivité.

### **Adapter l'organisation du travail**

Développer l'autonomie au travail.

Privilégier le travail en mode projet.

## Cas pratique

Quels problèmes ?

Dans le cadre d'une optimisation de l'organisation du travail, une industrie pharmaceutique souhaite faire évoluer ses salariés, à majorité seniors, sur de nouveaux postes.

Quelles actions ?

Etablissement d'un "référentiel individuel de formation", de type "passeport formation", pour évaluer les compétences détenues par chaque salarié.

Construction de parcours de formation individualisés pour permettre aux salariés d'évoluer sur leur nouveau poste.

Quels résultats ?

Grâce à ces parcours individualisés, 75 % des salariés ont évolué en vertical et/ou en transversal.

J'ai bientôt  
50 ans.  
Comment continuer  
à évoluer au sein  
de l'entreprise ?



# Maintenir et développer les compétences

## Quels sont les enjeux ?

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

## Comment faire ?

### Favoriser l'accès à la formation

Identifier les besoins en formation des seniors, en particulier lors des entretiens professionnels.

Promouvoir le Droit Individuel à la Formation (DIF) comme outil de développement personnel et professionnel.

Recourir à des solutions formation attractives, ludiques, souples et interactives.

Utiliser la période de professionnalisation pour développer les compétences des salariés dans le cadre de mobilités internes.

### Reconnaître les compétences

Soutenir les démarches de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) et de Congé Individuel de Formation (CIF).

Promouvoir le passeport formation auprès des salariés pour recenser leurs expériences professionnelles, leurs compétences et leurs formations.

## Cas pratique

### Quels problèmes ?

Dans un contexte de fusion et réorganisation, une société informatique veut développer la performance et l'employabilité de ses salariés seniors.

### Quelles actions ?

Constitution et diffusion auprès des salariés d'un catalogue de formations "DIF".

Mise en œuvre de périodes de professionnalisation spécifiques à certains métiers.

Promotion de la VAE.

### Quels résultats ?

Des départs en formation plus nombreux.

Des salariés moins fragilisés dans la poursuite de leur carrière professionnelle.



L'important  
c'est que mon  
expérience  
soit reconnue et  
mes compétences  
entretenues.

# Capitaliser et transférer les savoir-faire

Quels sont les enjeux ?

### **Conserver les savoir-faire**

Les seniors détiennent des savoir-faire, qui sont parfois rares et stratégiques. Leur départ peut alors constituer un risque pour la pérennité de l'entreprise, surtout si cela se produit de façon massive.

Comment faire ?

### **Formaliser et capitaliser les savoir-faire**

Décrire et analyser avec les salariés concernés les savoirs issus de l'expérience et les compétences associées.

Construire des outils pour tracer ces savoir-faire : fiches techniques, manuels...

Rédiger ou mettre à jour les référentiels de compétences.

Concevoir des modules de formation adaptés.

### **Organiser les transferts de savoir-faire**

Prévoir des binômes, des polyvalences sur l'ensemble des postes sensibles.

Anticiper le recrutement des remplaçants sur les postes clés afin de faciliter les transferts.

Mettre en place les fonctions de tutorat et les outils associés.

## Cas pratique

Quels problèmes ?

Une société de pyrotechnie doit faire face au départ de salariés détenant des compétences clés très spécifiques à l'entreprise.

Quelles actions ?

Identification des postes stratégiques en termes de compétences.

Mise en place de binômes pour le transfert des savoirs.

Valorisation du tutorat.

Intégration de ces dispositifs au centre d'un projet global de GPEC.

Quels résultats ?

Une conservation des savoir-faire dans l'entreprise grâce à une transmission facilitée et sécurisée.



J'ai un véritable savoir-faire dans l'entreprise. Que va-t-il devenir ?

# Aménager la fin de carrière

Quels sont les enjeux ?

## **Aménager la transition**

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

Comment faire ?

## **Entretenir la motivation**

Proposer des missions exceptionnelles, inscrites dans un projet, dans un temps donné.

Proposer des mises à disposition dans d'autres services, voire d'autres entreprises.

## **Organiser un départ progressif**

Aménager le rythme et la durée du travail.

Aménager le poste pour en alléger la pénibilité.

## Cas pratique

Quels problèmes ?

Une société de service a identifié des problématiques d'usure, de mobilité et de compétences, auprès de ses salariés en fin de carrière.

Quelles actions ?

Pour les salariés demandeurs, mise en place d'un entretien de seconde partie de carrière.

Elaboration de solutions au cas par cas, par exemple : mise en place d'un plan de reconversion interne.

Quels résultats ?

Un commercial de 56 ans, connaissant des problèmes de santé et une démotivation, s'est vu proposer un poste de responsable logistique, avec un parcours de formation individualisé lui permettant d'évoluer sur ses nouvelles fonctions.



Changer de poste  
à mon âge ?  
Finalement  
pourquoi pas ?

# QUIZZ

## La gestion des âges et vous

Ce Quizz doit vous permettre de faire un bilan des pratiques RH mises en place dans votre entreprise. Les questions sont classées en trois catégories : “Diagnostiquer”, “Informer” et “Agir”. A chaque fois, comptabilisez vos réponses pour identifier des pistes d'action, afin d'intégrer la dimension “âges” dans vos pratiques RH.

### Avez-vous une vision claire de la situation ?

- > Dans l'entreprise, on a identifié les changements à venir et leur impact en matière de Ressources Humaines .....
- > La pyramide des âges du personnel est connue et analysée .....
- > Les compétences rares et les postes clés détenus par les seniors ont été identifiés .....
- > Un diagnostic des risques sur les différents postes de travail a été réalisé .....
- > On a pensé et élaboré une démarche “Gestion des âges” .....

Oui	Partiellement	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Vous avez une majorité de “Oui”

Vous disposez d'une palette d'outils de diagnostic et de pilotage RH développée qui vous permet de construire une démarche “Gestion des âges”. Avez-vous informé et sensibilisé vos salariés, afin de faciliter leur implication dans cette démarche ?

#### Vous avez une majorité de “Partiellement”

Vous avez commencé à vous doter d'outils de diagnostic et de pilotage. Etes-vous sûr d'avoir abordé tous les aspects avant de construire une démarche “Gestion des âges” ? N'hésitez pas à contacter votre conseiller OPCALIA pour faire un point avec lui.

#### Vous avez une majorité de “Non”

Diagnostiquer la situation et se doter d'outils de pilotage constituent un préalable indispensable à une démarche “Gestion des âges”. N'hésitez pas à contacter votre conseiller OPCALIA pour vous aider à mettre en place ces outils dans votre entreprise.

## La question des âges, comment en parlez-vous ?

- > Un accord d'entreprise intégrant la question des âges (accord Formation, GPEC, voire un accord "Seniors" spécifique) a été signé.....
- > Les salariés de l'entreprise ont été informés sur les "modalités de départ en retraite" .....
- > Les salariés sont informés sur les changements à venir dans l'entreprise (les services, les métiers, les compétences.....)
- > Les salariés connaissent les possibilités de mobilités internes et externes
- > Le bilan de compétences est promu dans l'entreprise.....
- > En plus de l'entretien professionnel, un entretien de mi-carrière est proposé aux salariés seniors pour connaître leurs projets, leurs souhaits d'évolution .....

Oui	Partiellement	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Vous avez une majorité de "Oui"

Vous avez mis en place différentes actions d'information à destination de vos salariés qui favoriseront leur implication dans votre démarche "Gestion des âges". Etes-vous sûr que les actions que vous allez mettre en œuvre correspondent effectivement à leurs besoins et à ceux de l'entreprise ?

### Vous avez une majorité de "Partiellement"

Vous avez commencé à mettre en œuvre des actions d'information à destination de vos salariés. Etes-vous sûr qu'elles suffiront pour les impliquer dans votre démarche "Gestion des âges" ? N'hésitez pas à contacter votre conseiller OPCALIA pour évoquer cette question avec lui.

### Vous avez une majorité de "Non"

Informé et sensibilisé les salariés à la question de l'âge est une étape incontournable avant de mettre en place une démarche "Gestion des âges", et ce, afin de faciliter leur implication et leur adhésion. N'hésitez pas à contacter votre conseiller OPCALIA pour vous aider à mettre en place ces actions d'information dans votre entreprise.

## QUIZZ

### En matière de gestion des âges, comment agissez-vous ?

- > L'entreprise favorise et soutient les départs en formation (notamment dans le cadre du DIF ou de la période de professionnalisation) et les démarches de VAE .....
- > Des parcours de mobilité interne et externe, ou de mise à disposition, sont proposés aux salariés .....
- > L'organisation du travail favorise la prise d'autonomie, la polyvalence .....
- > L'entreprise aménage les postes en y associant les titulaires .....
- > Le management de l'entreprise prend en compte les risques d'usure et de maladie professionnelle .....
- > Des binômes sont mis en place sur les postes clés et/ou occupés par des salariés en fin de carrière .....
- > Des missions exceptionnelles sont confiées aux seniors dans le cadre d'un projet et d'un laps de temps donné .....
- > L'entreprise adapte les postes au rythme des seniors : aménagement des horaires, temps partiels, télétravail .....
- > Le tutorat est développé et valorisé dans l'entreprise .....

Oui	Partiellement	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Vous avez une majorité de "Oui"

Vous avez mis en place une diversité d'actions RH qui favorisent une gestion de tous les âges dans votre entreprise. Etes-vous sûr de disposer des outils adaptés pour piloter et évaluer ces actions ?

#### Vous avez une majorité de "Partiellement"

Vous avez commencé à mettre en œuvre des actions RH facilitant la gestion de tous les âges. Etes-vous sûr qu'elles répondent à toutes les questions soulevées lors des phases de diagnostic et d'information auprès des salariés ? N'hésitez pas à contacter votre conseiller OPCALIA pour aborder cette question avec lui.

#### Vous avez une majorité de "Non"

Gérer tous les âges dans l'entreprise implique la mise en œuvre d'actions RH à différents niveaux : prévention des risques de santé, de l'usure professionnelle, maintien et développement des compétences, capitalisation et transfert des savoir-faire, aménagement des fins de carrière... N'hésitez pas à contacter votre conseiller OPCALIA pour vous aider à mettre en place un plan d'actions en lien avec les besoins de votre entreprise et de vos salariés.

# Les + OPCALIA

Pour vous accompagner dans votre démarche “Gestion des âges”, OPCALIA vous propose différents services et outils :

- Etablir un pré-diagnostic de la situation démographique de votre entreprise grâce à l’outil DEMO-GRAPHE PME
- Informer et sensibiliser les différents acteurs de votre entreprise sur la question des âges
- Vous conseiller sur les dispositifs les mieux adaptés à vos salariés pour maintenir et développer leurs compétences (Formation, VAE, bilans de compétences ...)
- Financer vos projets de formation (DIF, période de professionnalisation, plan de formation...)
- Vous conseiller sur la mise en place des entretiens professionnels, du tutorat, de la VAE et du DIF
- Vous mettre en relation avec :
  - d’autres entreprises pour échanger sur vos pratiques en matière de gestion des âges,
  - un réseau d’acteurs intervenant sur les questions liées à la santé au travail (ARACT, Service de Santé au Travail...)
- Vous aider à sélectionner des prestataires externes pour mettre en place une démarche de GPEC et à mobiliser des cofinancements

OPCALIA peut également mettre en œuvre des démarches interentreprises en matière de GPEC, sur un secteur d’activité ou un territoire, comprenant des actions de diagnostic et/ou de formation. Pour en savoir plus, n’hésitez pas à contacter votre conseiller : [www.opcalia.com](http://www.opcalia.com).

Entreprises  
rencontrées  
lors des  
entretiens  
semi-directifs

## Bretagne

AIMT  
AIV  
CCI SAINT MALO  
CHEVILLE 35  
ESC  
GROUPE CELBERT  
GROUPE SIMON  
GRUEL FAYER  
SOMAINTEL  
SUPER SPORT

## Centre

ANTARTIC  
AJSMT  
BRGM  
CARS SIMPLON  
IRESDA  
LABORATOIRES CHEMINEAU  
RECIPHARM MONTS  
SACRED  
SAINT GOBAIN SULLY  
SIPC

## Haute-Normandie

ADESTI  
CERIEL  
CERP  
CGA  
HOLOPHANE  
LOGISEINE  
PORTAFEU  
SOCAVIA  
SPB  
TRANSPORTS LOHEAC

## Ile-de-France

ACMS  
AIR FRANCE  
ALTADIS  
CHRONOPOST INTERNATIONAL  
IFREMER  
INFOTEC FRANCE  
UMICORE FRANCE S.A.  
VIVENDI

## Pays de la Loire

ALSETEX  
ARRIVE  
CARGILL  
PORTZAMPARC  
SANTÉ AU TRAVAIL 72  
SCHENKER JOYAU

## Rhône-Alpes

ACTIS  
ARVE INFORMATIQUE  
AST GRAND LYON  
BRENNTAG  
CARS BERTHELET  
CMB FRANCE  
EUROMASTER  
IMPERIAL PALACE

# www.opcalia.com



OPCALIA accompagne les entreprises **pour optimiser leurs investissements en formation**. Afin d'assurer la montée en compétences des entreprises et de leurs salariés, OPCALIA développe des services de proximité sur tout le territoire : conseil, information, élaboration de projets de formation, financement. Pour contacter votre conseiller :

[www.opcalia.com](http://www.opcalia.com)



Initiative du Fonds Social Européen, EQUAL soutient sur la période 2000-2008 des projets dont l'objet est de lutter contre toutes les formes de discrimination dans le travail et l'emploi. "Performance Seniors" relève du deuxième appel à projet lancé en 2004.

[www.equal-france.com](http://www.equal-france.com)



Avec le concours du  
Fonds social européen

La Commission européenne représente et défend les intérêts de l'Union Européenne (UE) dans son ensemble (27 pays - 495 millions d'habitants). Elle est indépendante des gouvernements nationaux. Traitant de toute une série de questions qui concernent directement notre vie quotidienne, elle élabore les propositions de lois européennes, qu'elle soumet au Parlement européen et au Conseil de l'UE. Elle veille quotidiennement à la bonne exécution des politiques de l'UE et également au respect des traités et de la législation communautaire. Elle supervise la manière dont les fonds européens sont dépensés.

[www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)