



Dossier de presse

La gestion des âges

Pratiques des entreprises auprès des salariés de plus de 50 ans

Étude nationale ANDRH / Inergie opinion 2008

Contact presse

ANDRH
Lucie Caubel
Responsable du Développement
01 56 88 18 27
lcaubel@andrh.fr

Inergie
Magalie Millet
Chargée de la communication
01 41 09 04 98
mmillet@inerergie.com

Résultats de l'étude nationale ANDRH / Inergie Opinion sur la gestion des âges

Mai 2008

① Communiqué de synthèse	P. 3
② Présentation de l'étude nationale ANDRH / Inergie Opinion sur la gestion des âges	P. 4
<ul style="list-style-type: none">• Objectifs de l'étude• Méthodologie• Les répondants	
③ Les principaux résultats	P. 5
<ul style="list-style-type: none">• L'emploi des seniors en 2008 : recrutements et départs• Les politiques RH mises en place par les entreprises• L'image des seniors• La perception du plan national 2006• Les pratiques des entreprises• L'engagement des entreprises au regard du Plan 2006	
④ Les axes de réflexion proposés par l'ANDRH	P. 10
⑤ Présentation de l'ANDRH et d'Inergie Opinion	P. 11

① Communiqué de synthèse

Le 20 mai 2008,

Résultats de l'étude nationale ANDRH / Inergie Opinion sur la gestion des âges

Du mouvement chez les seniors : emploi et pratiques des entreprises auprès des salariés de plus de 50 ans

L'ANDRH et Inergie Opinion ont renouvelé l'étude nationale menée fin 2005 sur la gestion des âges*. Cette enquête dresse un état des lieux et mesure l'évolution des pratiques mises en place par les entreprises auprès des salariés de plus de 50 ans depuis 2005.

Les résultats de cette étude témoignent **d'un marché de l'emploi plus dynamique** : les seniors sont plus recrutés mais également plus touchés par les réductions d'effectifs qu'en 2005. Cette évolution s'accompagne d'un **début de prise de conscience porté majoritairement par les grandes entreprises**. On perçoit notamment une évolution des pratiques vers des mesures globales visant à favoriser le transfert et la gestion des compétences et améliorer les conditions de travail. Ce constat est à nuancer car malheureusement près de **la moitié des entreprises n'ont toujours pas mis en place de politiques à destination des seniors**.

L'image des seniors est quant à elle plutôt positive aux yeux des DRH. Ils leur prêtent plus volontiers des qualités de compétences techniques, de capacité de recul et d'expérience irremplaçable à transmettre aux jeunes, que d'adaptabilité ou de mobilité.

Enfin, les DRH dressent **un bilan mitigé du plan national 2006** : si 2/3 des DRH jugent efficaces les mesures portant sur le transfert des compétences, le cumul emploi retraites pour les bas salaires et la retraite progressive à 60 ans, la moitié d'entre eux sanctionne l'efficacité du CDD « senior », de la non discrimination par l'âge à l'embauche et de la campagne nationale de communication.

* Étude réalisée du 12 mars au 7 avril 2008 auprès de 526 directeurs et cadres de la fonction RH

② Présentation de l'étude nationale ANDRH / Inergie Opinion sur la gestion des âges

• Objectifs de l'étude

- Dresser un état des lieux des pratiques et initiatives menées par les entreprises auprès des quinquas :
 - gestion des recrutements / départs,
 - mise en place de politiques RH spécifiques ou globales,
 - image des quinquas,
 - perception des mesures proposées par le Plan national pour l'emploi des seniors 2006,
 - évolution des pratiques des entreprises en matière de gestion des âges.
- Analyser les résultats par profil des entreprises

• Méthodologie

- Administration en ligne auprès des adhérents de l'ANDRH et du réseau RH d'Inergie : envoi d'un mail avec lien sur le site Inergie Opinion
- Étude réalisée du 12 mars au 7 avril 2008
- 527 répondants, directeurs et cadres de la fonction Ressources Humaines

• Les répondants

- 527 répondants, directeurs et cadres de la fonction Ressources humaines dont 48% de DRH et 23% de RRH.
- 91% des entreprises représentées sont issues du secteur privé contre 8% du secteur public

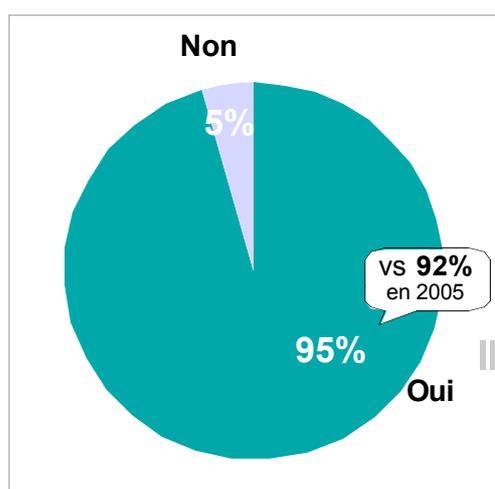
③ Les principaux résultats

• L'emploi des seniors en 2008 : recrutements et départs

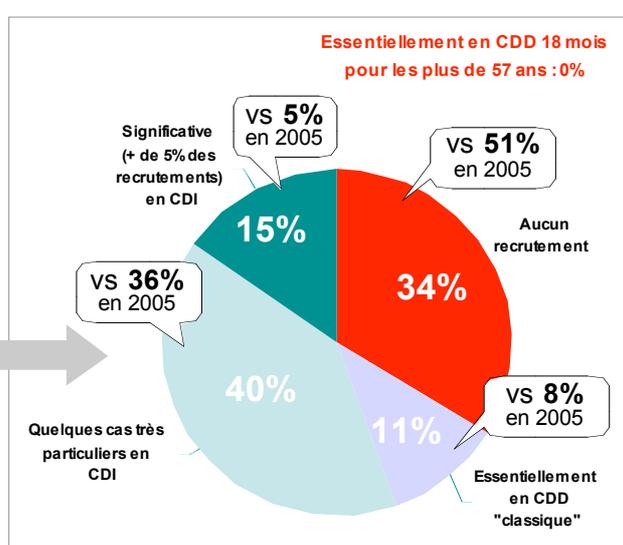
Un marché de l'emploi plus dynamique

- **Des seniors plus recrutés** : 2/3 des entreprises ont recruté des quinquas (vs 1/2 en 2005) avec une part significative de CDI en augmentation de 10%
- **...mais également plus touchés par les réductions d'effectifs** : parmi les entreprises ayant réduit leurs effectifs ou mené un PSE sur les 12 derniers mois, les quinquas sont plus touchés par les départs dans 65% des entreprises (vs. 56% en 2005).

Entreprises ayant recruté au cours des 12 derniers mois



Part des plus de 50 ans



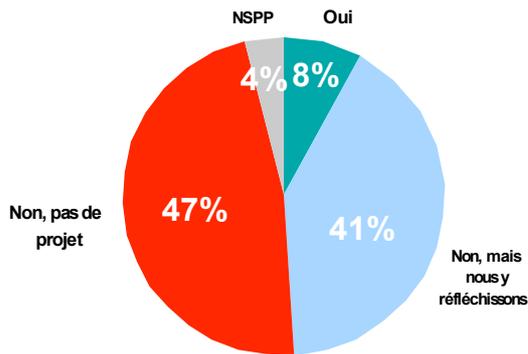
Ces tendances témoignent d'un marché de l'emploi plus dynamique mais reflètent également les dernières mesures de réduction d'effectifs par l'âge pratiquées par les entreprises entre 2005 et 2008.

• Les politiques RH mises en place

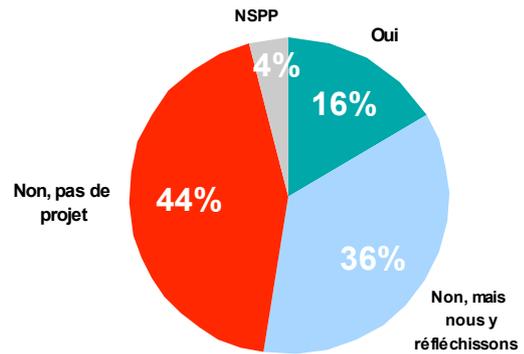
Un début de prise de conscience par les entreprises

- 8% des entreprises ont mis en place une politique spécifique « seniors »
- 16% intègrent cette problématique et assument une politique plus globale
 - gestion et transfert des compétences
 - conditions de travail : ergonomie des postes
- **Un constat alarmant : toujours aucun projet en la matière pour près de la moitié des entreprises**
 - notamment celles de moins de 500 salariés

« Votre entreprise a-t-elle mis en place une politique et des moyens spécifiques pour gérer la carrière des plus de 50 ans ? »



« Votre entreprise a-t-elle mis en place une politique globale à destination de tous les salariés intégrant cette problématique ? »



Plutôt que de stigmatiser la population des seniors par des mesures spécifiques, le choix des entreprises semble porter sur des politiques globales qui bénéficieront à l'ensemble des collaborateurs, notamment en matière de transfert et de gestion des compétences ou d'adaptation des conditions de travail (Cf. pratiques des entreprises).
Force est de constater que les entreprises de moins de 500 salariés peinent à prendre le sujet en compte.

• L'image des seniors

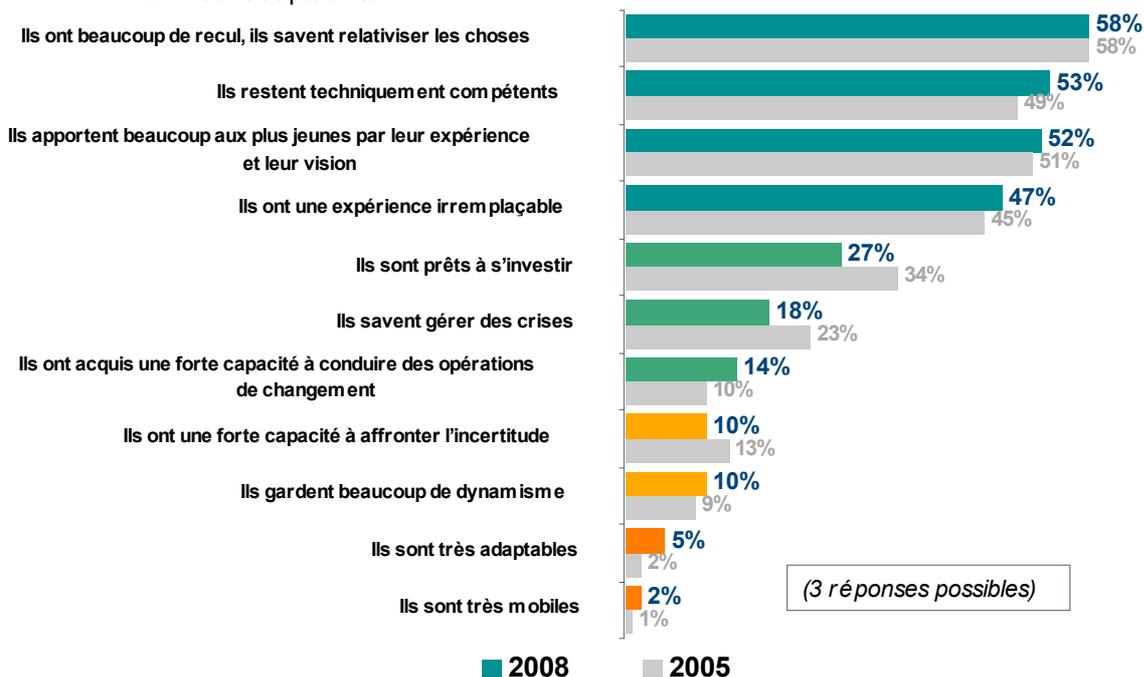
Une image des quinquas plutôt positive aux yeux des DRH

➤ Selon les DRH les principaux atouts des seniors sont :

- une capacité de recul
- une compétence technique renforcée
- une expérience irremplaçable à transmettre aux plus jeunes.

➤ A l'inverse les DRH émettent des réserves concernant :

- leur mobilité
- leur adaptabilité

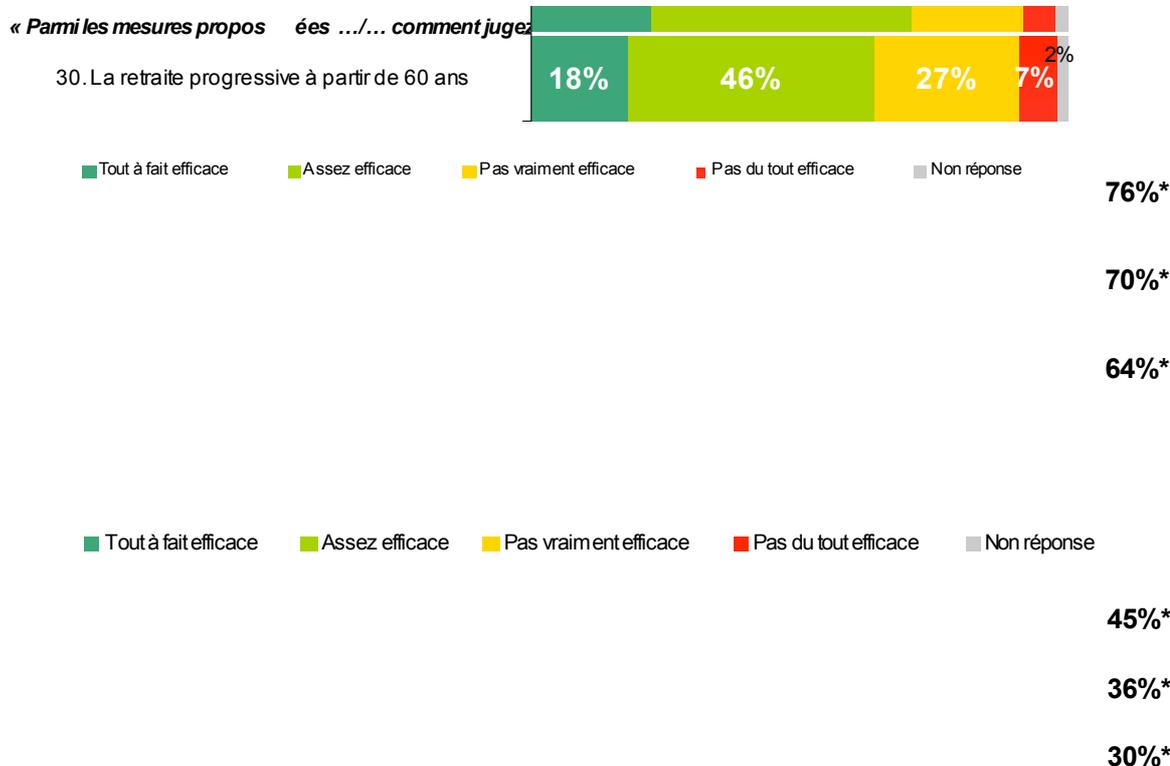


Une perception des DRH plus positive qu'en 2005 sur leurs compétences techniques et leur aptitude à la conduite du changement, mais à l'inverse plus critique sur leur envie de s'investir ou leur capacité à gérer des crises.

• La perception du plan national 2006

Un bilan mitigé du plan national 2006

- Parmi les mesures proposées par le Plan national pour l'emploi des seniors 2006, **les trois mesures estimées les plus efficaces par plus des deux tiers des DRH portent sur :**
 - le transfert des compétences,
 - le cumul emploi retraite pour les bas salaires,
 - la retraite progressive à 60 ans.
- **A l'inverse, plus de la moitié des DRH sanctionne l'efficacité :**
 - du CDD « senior »,
 - de la non discrimination par l'âge à l'embauche,
 - de la campagne nationale de communication.

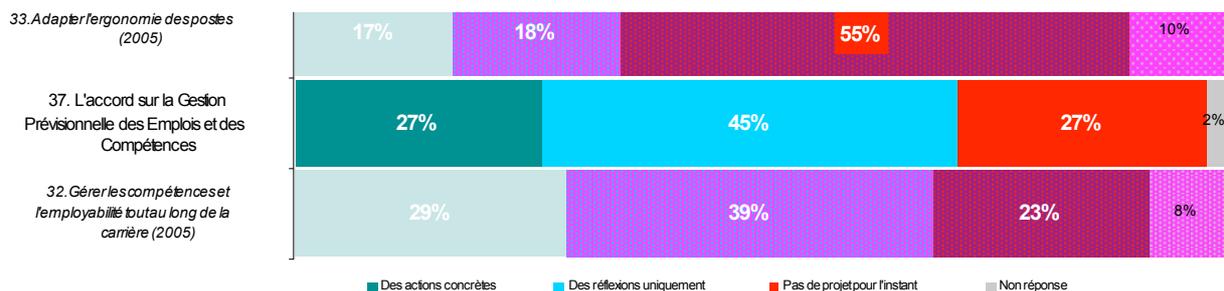


• Les pratiques des entreprises

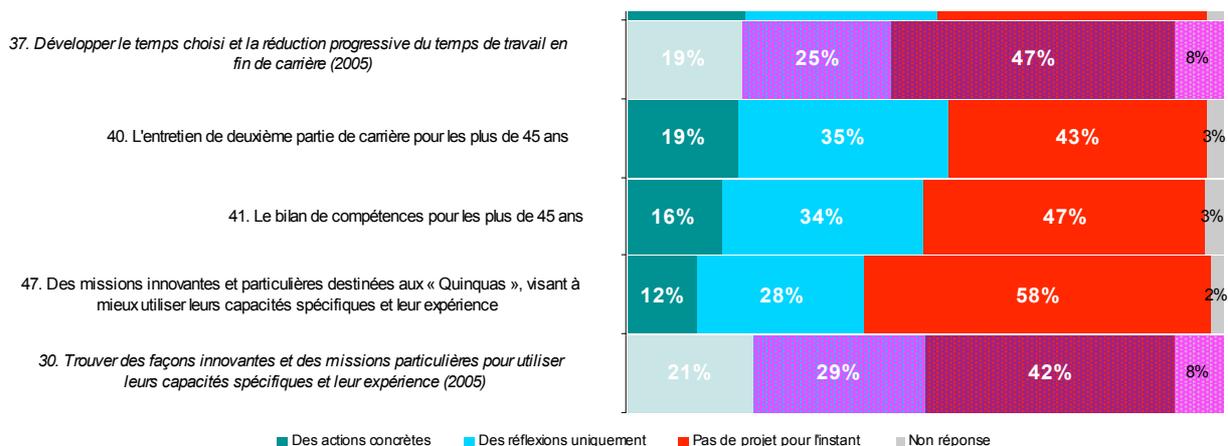
Des pratiques qui portent plus sur des approches globales (court terme) que sur des mesures spécifiques seniors (long terme)

- Transfert de compétences, amélioration des conditions de travail et GPEC adoptés par près d'une entreprise sur trois
- Maintien à l'emploi des plus de 60 ans, aménagement du temps de travail, entretien de 2ème partie de carrière pour 2 entreprises sur 10 ; bilan de compétences et missions « spécifiques quinquas » pour 1 entreprise sur 10

- Encore très peu d'actions menées en matière de CDD seniors, flexibilité des rémunérations, retraite progressive, communication interne, nouvelles formes d'emploi, cumul emploi/retraite (moins d'une entreprise sur 10)



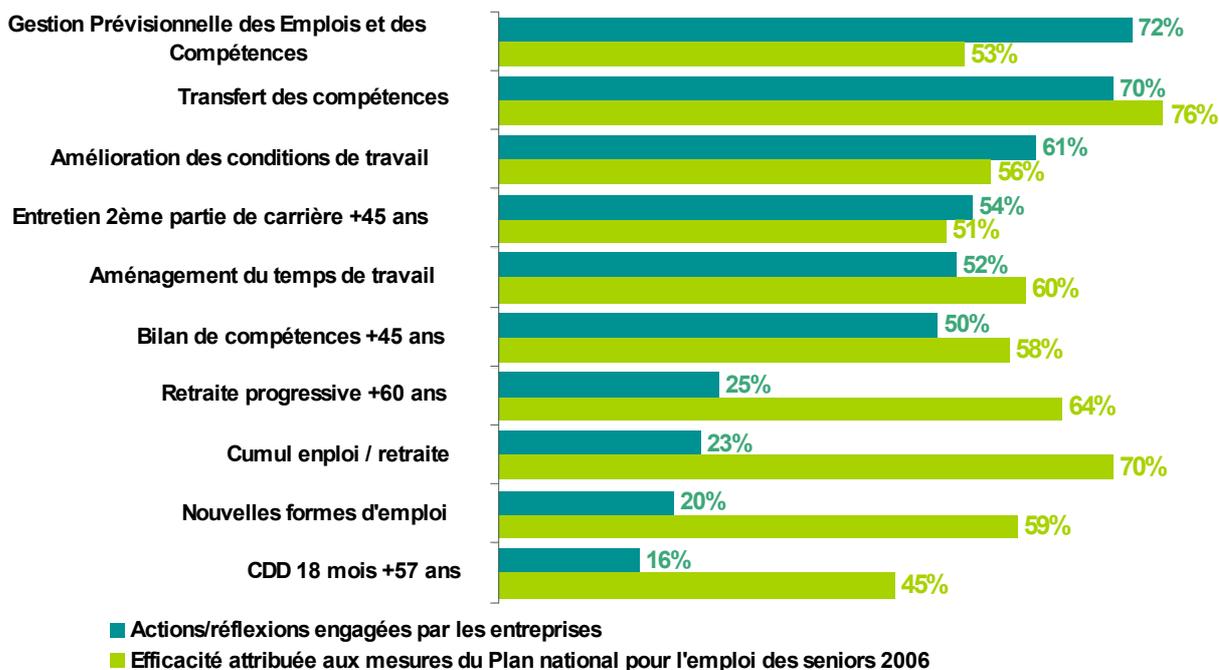
Des mesures qui ne sont pas spécifiques aux seuls seniors, mais relèvent davantage d'une approche globale par ailleurs nécessaire à la compétitivité moyen terme des entreprises. Un « sous-équipement » notoire des entreprises de moins de 500 salariés.



- **L'engagement des entreprises au regard des mesures proposées par le Plan national seniors 2006**

Des mesures à « booster » : retraite progressive, cumul emploi retraite et nouvelles formes d'emploi.

- L'engagement des entreprises (actions ou projets) semble assez en phase avec les mesures proposées par le Plan national concernant :
 - le transfert de compétences, l'amélioration des conditions de travail et l'entretien de 2ème partie de carrière.
- A l'inverse, on note un léger décalage entre la mise en place et l'efficacité attribuée à :
 - l'aménagement du temps de travail, le bilan de compétences pour les plus de 45 ans.
- Des actions peinent à voir le jour alors qu'elles apparaissent pourtant efficaces :
 - retraite progressive à 60 ans, cumul emploi / retraite, nouvelles formes d'emploi.
- Enfin, le CDD seniors ne fait l'objet que de peu d'engagement des entreprises alors qu'on lui prête une certaine efficacité, même limitée.



④ Les axes de réflexion proposés par l'ANDRH

Face aux résultats de cette étude nationale sur la gestion des âges, l'ANDRH met en avant les points de réflexion suivants :

- Développer des mesures incitatives tant pour le salarié que pour l'employeur :
 - cumul emploi retraite (sans limitation aux bas salaires)
 - dispositif de surcote pour les années supplémentaires
 - allègement progressif de charges à partir de 55 ou 57 ans pour une durée déterminée
- Généraliser l'accompagnement individualisé tout au long de la carrière
- Valoriser les atouts des seniors, capitaliser sur les bonnes pratiques et les retours sur investissement et mieux les communiquer aux professionnels
- Mesurer, via les bilans sociaux, afin de disposer d'indicateurs intégrant la dimension diversité, dont la composante mixité des âges ; impliquer le management dans la mise en place des mesures
- Créer des « viviers seniors » à l'image des « missions handicap »
- Favoriser les accords de branche/entreprise et la GPEC territoriale
- Développer les nouvelles formes d'emploi (groupements d'employeur, portage salarial...), principalement à destination des TPE/PME

⑤ Présentation de l'ANDRH et d'Inergie Opinion

• L'ANDRH :

L'ANDRH est l'Association Nationale des DRH. Elle regroupe près de 5000 membres répartis dans 80 groupes locaux sur tout le territoire. Fondée en 1947, sa vocation est de :

- échanger les bonnes pratiques et développer le professionnalisme de ses adhérents,
- promouvoir la contribution de la fonction RH à l'amélioration de la performance des organisations privées et publiques,
- représenter les DRH auprès des pouvoirs publics, des instances internationales, des partenaires sociaux et des media sur tous les sujets qui concernent les pratiques professionnelles de ses adhérents.

Pour en savoir plus : www.andrh.fr

• Inergie Opinion :

Inergie Opinion est le pôle « opinion » d'Inergie, société indépendante de conseil en management et communication (42 collaborateurs). Spécialisé dans les démarches d'écoute au sein des entreprises, Inergie Opinion met en œuvre des études qualitatives et quantitatives sur le climat interne, la communication interne, les relations interservices....

Une base de données comparative de 210 entreprises représentant plus de 370 000 salariés en France et à l'international permet d'établir un « benchmark » avec d'autres organisations.

Pour en savoir plus : www.inergie-opinion.com