

Silver

L'emploi des salariés seniors

une étude comparative des pratiques & perceptions dans 24 entreprises européennes

Sommaire

Avant-propos5

Le contexte européen.....7

 Le contexte dans 5 régions européennes.....9

 L'identité des entreprises.....21

 Les résultats des enquêtes.....27

Conclusions et implications41

Annexe : le questionnaire45



Avant-propos

Le projet SILVER vise à créer une série d'outils intégrés dans une démarche méthodologique permettant aux entreprises d'introduire la gestion des âges dans leurs pratiques courantes.

Cette démarche opérationnelle les accompagne *depuis le diagnostic de leur situation au regard des âges de leurs effectifs* (quels risques de pertes de savoirs, de difficultés de recrutement, d'usure professionnelle, de problèmes de coopération intergénérationnelle, etc. ?)

jusqu'à la mise en place d'actions correctives et préventives pour remédier aux problèmes existants tout en pérennisant leur performance.

La boîte à outils apporte une réponse européenne commune à des entreprises qui partagent un même besoin, celui de disposer d'un « mode d'emploi » pour que la diversité des âges de leurs effectifs ne soit plus une épée de Damoclès au-dessus de leur tête mais une source de performance et de créativité.

Dans le domaine de la gestion des âges, les croyances et perceptions, intimement liées aux différentes cultures, jouent un rôle prépondérant dans les entreprises et dans les choix qu'elles font ou ne font pas au quotidien.

Bien que les défis posés par le vieillissement démographique soient identiques à travers l'Europe, et notamment dans les régions des partenaires du projet SILVER (Rhône-Alpes en France, Aragon en Espagne, Vénétie en Italie, Saxe en Allemagne et Budapest en Hongrie), les origines du problème sont diverses et les degrés de sensibilisation aux enjeux varient fortement.

Cette étude comparative s'inscrit dans la première phase de travail du projet SILVER c'est à dire dans le cadre de l'intégration de différents outils de gestion des âges dans une démarche simplifiée et intégrée. Elle permet d'identifier les facteurs culturels ou historiques qui, dans chaque région des partenaires du projet, jouent un rôle dans les pratiques des entreprises en matière d'emploi des seniors. Ces facteurs spécifiques ou distinctifs seront pris en compte à l'heure d'envisager toutes les options proposées aux entreprises dans la démarche intégrée SILVER.

Le contexte européen

Moins d'actifs, plus de retraités

L'allongement de la durée des études conjuguée à l'augmentation constante de l'espérance de vie en Europe n'ont cessé d'accroître la proportion de la population inactive.

Dans le même temps, la faible natalité des états membres alliée à la vague de départs à la retraite de la fameuse génération du baby-boom à laquelle nous assistons actuellement contractent en permanence la part de la population en âge de travailler.

Conséquence directe : le rapport actifs / inactifs explose menaçant à la fois les systèmes de paiement des retraites, la cohésion sociale et jusqu'à la performance des entreprises confrontées à de véritables pénuries de main d'œuvre.

Les entreprises devront, dans un futur proche, conserver leurs compétences amenées à se raréfier sur le marché du travail. Elles seront alors dans l'obligation d'une part, de conserver plus longtemps leurs salariés seniors détenteurs de savoirs clés et désormais introuvables et d'autre part, de manager des équipes véritablement intergénérationnelles aux cultures et langages différents.

Un objectif : 50%

Un taux d'emploi de 50% des 55-64 ans en Europe d'ici 2010. Voici l'objectif prioritaire que tous les états membres de la communauté se sont fixés depuis sa promulgation dans le cadre de la Stratégie de Lisbonne lancée en 2000.

Depuis, les réformes se sont succédées, les initiatives se sont multipliées, les partenaires sociaux et institutionnels ont lancé de grandes campagnes en faveur de l'emploi des seniors et pourtant, force est de constater que la situation n'a que peu évoluée au sein de l'Union.

Bien que l'Allemagne se rapproche en 2006 de l'objectif de Lisbonne avec un taux d'emploi de 48,4%¹ des 55-64 ans, l'Espagne (44,1%), la France (38,1%), la Hongrie (33,6%) ou encore l'Italie (32,5%) en sont encore loin...

^s Source : Données Eurostat

Action terrain vs. volonté politique

Si le changement démographique est désormais une priorité affirmée à la fois au niveau des politiques européennes et nationales, force est de constater que c'est uniquement par le changement des pratiques sur le terrain dans les entreprises que le rapport actifs / inactifs pourra évoluer vers une situation moins risquée. C'est précisément le constat qu'a dressé la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound) en janvier 2008 dans son article intitulé « *Diverse approaches to older workers across Europe* »².

La gestion des âges, le maintien dans l'emploi des salariés seniors, le transfert des savoirs entre générations sont autant de pratiques qui doivent trouver leur place dans l'activité quotidienne de tous les acteurs du tissu économique européen.

De l'action spontanée à la démarche structurée

Bien que la plupart des entreprises mettent en œuvre des actions qui favorisent les échanges de bonnes pratiques et de savoirs entre les générations, elles le font souvent de manière spontanée et parfois même inconsciente, sans disposer d'outils véritablement dédiés à leur bon déroulement et à leur optimisation.

Le projet SILVER, en mettant à la disposition des entreprises des techniques et méthodologies structurées et adaptées à leurs besoins apporte une réponse européenne à un problème européen. Il donne les moyens aux entreprises d'être les vecteurs du changement.

² <http://www.eurofound.europa.eu/press/releases/2008/080130.htm>

Le contexte dans 5 régions européennes

L'Europe vieillit. Les phénomènes d'allongement de la durée des études, d'augmentation de l'espérance de vie, de départs massifs à la retraite de la génération des baby-boomers s'observent dans tous les Etats Membres de l'Union. Et pourtant, bien que les conséquences soient les mêmes sur les enjeux d'ordres économique et social, les raisons qui ont conduit à cette situation diffèrent en fonction des pays voire en fonction des régions.

De plus, la culture, le contexte historique et social influencent directement les comportements et pratiques des entreprises. Pour les aider dans leur intégration de la gestion des âges, il est nécessaire de comprendre ces facteurs spécifiques qui jouent un rôle clé dans leur compréhension et traitement du vieillissement de la main d'œuvre.

En préambule des résultats obtenus par l'intermédiaire de questionnaires administrés auprès d'entreprises issues de 5 régions européennes, cette section décrit brièvement le contexte économique, social et démographique qui les caractérise.

En Rhône-Alpes, France



La Région Rhône-Alpes fait partie des grandes régions de l'Union européenne de par sa superficie, sa population ou encore son dynamisme économique.

Située au carrefour de l'Europe, elle comptait 5,9 millions d'habitants en 2004³. Les personnes âgées de 60 ans

et plus représentaient alors 19,7% de la population, proportion qui depuis ne cesse d'augmenter.

Des projections démographiques⁴ prévoient que l'âge moyen de la population régionale situé autour de 38 ans en 2005 devrait atteindre les 42 ans en 2030. La part des plus de 60 ans représenterait alors environ 28% de la population...

Le taux de chômage en région Rhône-Alpes est légèrement inférieur au taux national avec 7,8%⁵ en 2006 (contre 9% en France sur la même période).

³ Source : Données INSEE

⁴ Source : Projections de l'INSEE, scénario central de projection

Le tissu économique de la région est le 2^{ème} plus dynamique en France. Le territoire comptait, en 2005, un total de 376 933 entreprises⁶ et l'emploi se situe essentiellement dans le domaine des services et de l'industrie (respectivement 57,3% et 20,1%).

Le socle industriel de la Région est particulièrement solide et diversifié, et présente de nombreux points forts dans les activités de pointe comme la santé, les matériaux, l'énergie, l'environnement ou encore le numérique.

Au niveau de la démographie des entreprises, en Rhône-Alpes, tout comme en France, les jeunes entrent de plus en plus tard sur le marché du travail (22 ans en moyenne pour 2005 contre 18 ans à la fin des années 60). Parallèlement, les seniors quittent l'entreprise de plus en plus tôt (seulement 59 ans en moyenne pour 2005 contre 67 ans à la fin des années 60). En l'espace d'un peu plus de 35 ans, la durée de vie active a perdu en moyenne 12 ans.

La France présentant l'une des espérances de vie les plus longues d'Europe (77⁷ ans pour les hommes et 84 ans pour les femmes), la proportion d'actifs sur le nombre d'inactifs est en constante diminution, posant directement de nombreuses questions telles que le financement des retraites.

D'ici 2015, 800 000⁸ postes devraient être à pourvoir en région Rhône-Alpes dont la plupart liés aux départs à la retraite des baby-boomers. Les générations montantes n'augmentant pas au même rythme que celui des départs à la retraite, d'importantes pénuries de main d'œuvre devraient voir le jour à court terme, menaçant la pérennité des entreprises du tissu régional. L'industrie, la construction ou encore les services aux personnes figurent déjà parmi les secteurs les plus touchés.

Enfin, la question de la reprise d'entreprises soulève également des inquiétudes en Rhône-Alpes : de très nombreuses PME et TPE ne trouvent personne pour reprendre leur activité, sur un marché du travail en tension croissante.

⁵ Source : DRTEFP

⁶ Source : Données INSEE, Répertoire des entreprises et des établissements

⁷ Source : Données INSEE, Espérance de vie à la naissance, 2006

⁸ Source : Données INSEE Rhône-Alpes

En Aragón, Espagne



La Région Aragón en Espagne se trouve à l'intersection des 2 axes majeurs de communication du pays (de Madrid à la Catalogne et de la Cantabrie vers la Méditerranée). Elle comptait en 2005 environ 1,3 million d'habitants⁹.

La Région a observé une croissance de 4%¹⁰ de son PIB entre 2005 et 2006. Les principaux secteurs d'activité de la région étaient en 2006 : les services (60%)¹¹, l'industrie (21%), la construction (12%) et enfin l'agriculture (4%) et l'énergie (3%).

Au niveau des services, ce sont les activités de commerce, d'immobilier, de services aux entreprises et d'hôtellerie qui génèrent la majeure partie du PIB régional. En ce qui concerne l'industrie, la création de valeur est essentiellement réalisée dans les activités de fabrication de matériel de transport, de métallurgie, de machinerie et d'équipement mécanique.

Avec un taux de chômage de seulement 5,8%¹², l'Aragón se situe en dessous de la moyenne espagnole en 2005 (9,2%).

Alors que la tendance d'évolution démographique du pays est à la hausse, la Région Aragón présente une croissance plus faible de sa population. Cette situation est notamment liée à l'exode rural qui a eu lieu durant les dernières années, drainant de nombreuses personnes vers les métropoles voisines (et plus spécifiquement vers Barcelone).

Ce phénomène ayant principalement concerné les plus jeunes, la diminution de la population régionale s'est accompagnée de son vieillissement.

⁹ Source : Instituto Aragonés de Estadística


¹⁰ Source : Instituto Nacional de Estadística


¹¹ Source : Instituto Nacional de Estadística

¹² Source : Instituto Aragonés de Estadística



En 2005, le rapport du nombre de jeunes (- de 15 ans) sur la population en âge de travailler (de 15 à 64 ans) était de seulement 19,2%¹³. Ce « taux de dépendance » des jeunes, relativement bas, contraste avec celui des plus de 64 ans (rapport entre les + de 64 ans et les 15-64 ans) qui était de 31,4%¹⁴ en 2005. Aragón figure parmi les régions les plus âgées du pays.

 En termes de projection démographique, les différents scénarios envisagés prévoient un déclin de la population régionale dans les années à venir, principalement lié à l'évolution naturelle (faibles naissances et augmentation de l'espérance de vie).

 Le vieillissement démographique observé à l'échelle de la Région Aragón suit les mêmes tendances que celles relevées au niveau du pays dans son ensemble. On compte aujourd'hui plus de 7,5 millions¹⁵ de travailleurs âgés de 50 à 64 ans et par conséquent, amenés à partir à la retraite dans les 10 à 15 ans à venir.

Bien qu'il y ait environ 20 millions d'actifs de moins de 50 ans à travers le pays, la faible natalité ralentit constamment le nombre de nouveaux entrants sur le marché du travail. L'Espagne étant un pays à forte intensité de main d'œuvre, de profondes pénuries devraient apparaître d'ici 15 ans.

Cependant, les entreprises sont encore peu conscientes de ce problème qui appartient encore pour elles à l'avenir.

Les entreprises espagnoles dédient aujourd'hui la plupart de leurs efforts au traitement d'autres problématiques jugées plus urgentes que le vieillissement des effectifs, telles que leurs choix stratégiques de développement.

¹³ Source : Eurostat

¹⁴ Source : Eurostat

¹⁵ Source : Instituto Nacional de Estadística

En Vénétie, Italie



Divisée en 7 provinces, la Région de la Vénétie comptait environ 4,8 millions¹⁶ d'habitants au premier janvier 2007 la plaçant parmi les plus fortes densités du pays.

Le faible taux de natalité observé durant les dernières décennies dans la

Région (tout comme dans le reste de l'Italie du Nord et du Centre) conjugué à une espérance de vie en constante augmentation ont aboutit à un fort vieillissement de la population dont la croissance est de plus en plus lente.

En 2007, la croissance de la population observée dans la région était de 9,7¹⁷ pour 1000 habitants. Cette tendance est le résultat de 2 phénomènes opposés : un accroissement naturel (naissances vivantes moins décès) très faible combiné à un solde migratoire fort. L'accroissement naturel en Vénétie pour l'année 2007 était d'environ 1 pour 1000 habitants alors que le solde migratoire de la même année était de 8,7 pour 1000 habitants. La Vénétie compte parmi les régions italiennes les plus concernées par l'immigration et l'évolution de sa population est largement impactée par ce phénomène.

Au niveau de la structure d'âge de la Région, comme dans la plupart du pays, le ratio du nombre de jeunes âgés de moins de 15 ans sur la population en âge de travailler (20%¹⁸) est inférieur à celui des plus de 64 ans sur cette même population, qui dépasse les 28%¹⁹. La Région de la Vénétie compte plus de seniors que de jeunes. L'espérance de vie à la naissance a atteint les 78,9 ans²⁰ pour les hommes et respectivement 84,6 ans²¹ pour les femmes en 2007.

¹⁶ Source : ISTAT

¹⁷ Source : ISTAT

¹⁸ Source : Eurostat


¹⁹ Source : Eurostat

²⁰ Source : ISTAT

²¹ Source : ISTAT



En terme de projection démographique, les scénarios envisagés privilégient l'hypothèse d'une croissance de la population, non pas favorisée par l'accroissement naturel mais par la poursuite de l'immigration, drainant chaque année de nombreuses personnes et permettant ainsi de faire face aux pénuries de main d'œuvre grandissantes.

 D'un point de vue économique, la Région de la Vénétie comptait 453 994²² entreprises en 2004. Leur répartition à travers la région présente une spécificité : chaque province est spécialisée dans un (ou plusieurs) domaine(s) d'activité. Par exemple, le district de Vérone est spécialisé en matière de marbre, de chaussures et de meubles d'art ; celui de Belluno est spécialisé en lunetterie.

L'industrialisation de la Région est un phénomène relativement récent. Ce secteur s'est principalement développé dans la période d'après guerre avec la création de nombreuses PME qui constituent aujourd'hui la base industrielle de la Région.

Le modèle dit vénitien est composé d'un réseau d'entreprises familiales de petites et moyennes tailles, spécialisées dans l'exportation. Elles sont principalement situées dans la plaine centrale en raison des difficultés géographiques (zones montagneuses) et climatiques (sécheresse) dans les plaines plus basses.

L'agriculture joue aujourd'hui encore un rôle important sur le territoire vénitien où elle est la plus spécialisée et diversifiée du pays. Elle est caractérisée, comme pour le tissu industriel, par de nombreuses petites et moyennes propriétés, souvent dirigées par le propriétaire lui-même.

Malgré l'industrialisation tardive de la Région et la prédominance de petites entreprises, de nombreuses marques vénitiennes se sont fait une place de choix sur les marchés internationaux. Cependant, le faible niveau de l'innovation technologique conjugué à des investissements insuffisants menacent aujourd'hui leur pérennité, à l'heure de la concurrence féroce des pays émergents.

²² Source : Unioncamere 2004

En terme d'emploi, la Région de la Vénétie présentait en 2005 un taux de chômage relativement faible d'environ 4%²³. Le taux d'emploi total pour les 15-64 ans était alors de 65%²⁴ avec de fortes différences entre les hommes et les femmes (23% d'écart).

En ce qui concerne les seniors, leur taux d'emploi s'élevait à seulement 27%²⁵ en 2005, soit plus de 4 points en dessous de la moyenne italienne (31,4%) et surtout, loin de l'objectif de Lisbonne (50% d'ici 2010). Des changements doivent être apportés à la fois dans les mentalités et dans les pratiques des entreprises...

En Saxe, Allemagne



La Région de la Saxe en Allemagne est l'un des 16 Länder composant le pays. Elle compte environ 4,5 millions d'habitants et faisait partie, jusqu'en 1990, de la RDA.

Malgré un taux de chômage important (17,2%²⁶ en janvier 2005), la Saxe fait partie des régions les plus dynamiques d'un point de vue économique. Située à la jonction de l'Allemagne, de la Pologne et de la République Tchèque, la Saxe joue un rôle clé de pont économique vers les marchés de l'Est.

La Région se caractérise également par la diversité de son tissu économique, très marqué notamment par l'industrie (fabrication de machines et d'équipements, automobile, électricité, textile, alimentaire etc.) et par les technologies de pointe (innovation, développement de nouveaux matériaux et procédés).

²³ Source : Eurostat

²⁴ Source : Eurostat

²⁵ Source : Eurostat

²⁶ Source : Agentur Für Arbeit

En ce qui concerne le contexte démographique de la Région, 2 grandes tendances s'observent actuellement sur le territoire. Tout d'abord, la population régionale diminue, affectée à la fois par un taux de natalité très faible et de nombreux mouvements migratoires (solde migratoire négatif de -3,47²⁷ pour 1000 habitants). La deuxième grande tendance concerne le vieillissement de la population dont l'âge moyen ne cesse d'augmenter. En 2005, le rapport du nombre de jeunes (- de 15 ans) sur la population régionale en âge de travailler (de 15 à 64 ans) était de seulement 15%²⁸. Toujours en 2005, le rapport du nombre de seniors (+ de 64 ans) sur cette même population (de 15 à 64 ans) atteignait déjà 32%²⁹. Les projections démographiques pour la Région prévoient une intensification de cette tendance au vieillissement.

Cette situation démographique pose déjà (et continuera à poser) de nombreux problèmes sur l'économie et le marché du travail de la Saxe où le personnel qualifié devient de plus en plus rare. L'allongement de la durée de vie active n'est plus un choix professionnel mais une nécessité pour les habitants de la région.

A Budapest, Hongrie



Le bassin économique de Budapest en Hongrie concentre la plupart de la création de valeur du pays. Situé en plein centre géographique, il se trouve à la croisée de toutes les grandes routes du pays.

La métropole de Budapest, dominée par le Danube qui sépare la colline de Buda de la plaine de Pest, regroupe environ 20% de la population hongroise totale (10 millions au 1^{er} janvier 2007)³⁰.

²⁷ Source : Eurostat : donnée moyenne pour la période 2000 à 2004

²⁸ Source : Eurostat

²⁹ Source : Eurostat

³⁰ Source : KSH



Cette population est en déclin depuis plusieurs années en raison de l'absence de compensation du nombre de décès par le nombre de naissances. L'immigration ne suffit pas à endiguer ce processus de déclin. Entre 2000 et 2004, la région de Budapest (Kozep-Magyarország) a perdu en moyenne 0,35 personne³¹ pour 1000 habitants. Sur la même période, le solde naturel (nombre de naissances – nombre de décès) était en moyenne de -3,81³² pour 1000 habitants et le solde migratoire, de 3,43³³ pour 1000 habitants.

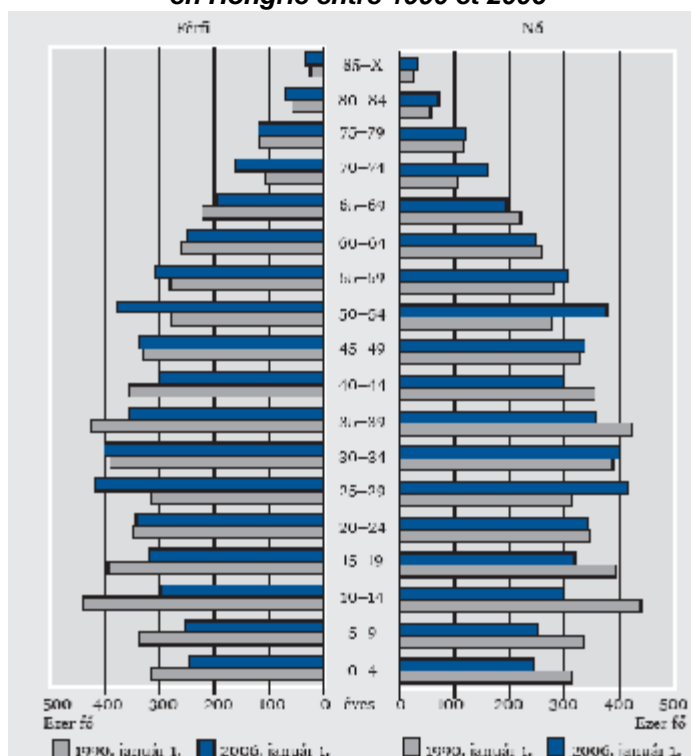
En ce qui concerne la structure de la population par groupes d'âges, comme dans la plupart des autres Etats Membres, la proportion de personnes âgées (plus de 64 ans) est de plus en plus importante alors que celle des jeunes (moins de 15 ans) est en constante diminution.

Ce vieillissement connaît une nette accélération depuis quelques années (voir graph³⁴ ci-contre) .

Selon une étude de l'OCDE, la population des plus de 65 ans représentait 34% de la population totale hongroise en 2000. Elle en représentera plus de 58% d'ici 2020.

L'espérance de vie à la naissance en Hongrie était en 2005 de 68,6 ans pour les hommes et de 76,9 ans pour les femmes.

Evolution de la pyramide des âges en Hongrie entre 1990 et 2006



³¹ Source : Eurostat

³² Source : Eurostat

³³ Source : Eurostat

³⁴ Source : Central Statistic Office, 2006

Les projections démographiques anticipent une poursuite du déclin et du vieillissement de la population en Hongrie, à l'exception de la région de Budapest où les mouvements migratoires permettront de maintenir une certaine croissance de la population (plus 15 200 habitants³⁵ en 2006 par rapport à 2005).

Au niveau du développement économique, la Hongrie connaît une phase de forte croissance depuis le début des années 2000 avec une moyenne de 4 à 5%³⁶. Cette dernière a légèrement ralenti en 2006, en grande partie à cause de l'instauration de mesures pour rétablir l'équilibre économique qui ont eu pour effet de limiter la demande.

Les principaux secteurs d'activité sont l'industrie (26%³⁷ en 2006) et les services (commerce, réparation, hôtellerie, restauration : 12,6% ; transport & communication : 7,6% ; immobilier et activités commerciales : 22%). L'agriculture et la construction ne représentent respectivement que 4,3% et 4,7% de la production de valeur nationale.

En terme d'emploi, la Hongrie comptait environ 4,2 millions d'actifs³⁸ en 2006 soit 55% de la population âgée entre 15 et 74 ans. Ce chiffre relativement bas est, entre autres, lié au recours massif aux préretraites, à l'allongement de la durée des études ou encore à la multiplication des aides liées aux naissances d'enfants qui tendent à maintenir les femmes en dehors du marché du travail pour des durées plus longues. Les chiffres du chômage de cette même année indiquaient 7,5% (dont 7,2% pour les hommes et 7,8% pour les femmes). Parmi les chômeurs, le chômage de longue durée (12 mois ou plus) représente une part importante avec presque 47% d'entre eux. La durée moyenne du chômage constatée en 2006 était de 16 mois et demi.

Le taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans dans la région centrale de Budapest était de 43%³⁹ en 2005. Ce chiffre, identique à la moyenne de l'UE25 en 2005, contraste avec ceux des autres régions hongroises, situés entre 23 et 35%.

³⁵ Source : KSH

³⁶ Source : KSH

³⁷ Source : KSH

³⁸ Source : KSH

³⁹ Source : Eurostat

Une étude menée auprès d'employeurs à l'échelle du pays a démontré qu'ils préfèrent généralement recruter des personnes âgées entre 30 et 44 ans, qui disposent déjà d'une certaine expérience professionnelle sans pour autant présenter les difficultés d'adaptation et de flexibilité des seniors.



L'identité des entreprises

La démarche SILVER et la boîte à outils pour la gestion des âges qu'elle propose s'adresse à toutes les entreprises, de la PME au groupe, quel que soit leur secteur d'activité.

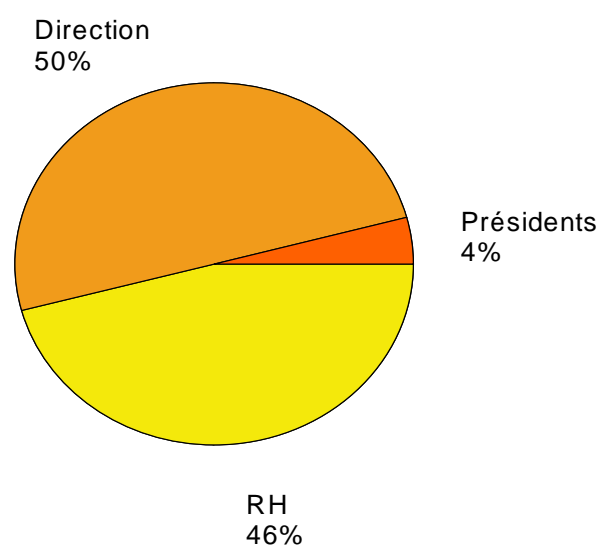
Cependant, et dans toutes les régions analysées à travers la présente enquête, le tissu économique est principalement constitué de petites et moyennes structures qui, dans la plupart des cas, ne disposent ni des ressources ni des outils nécessaires à la gestion de l'évolution de leurs effectifs.

C'est la raison pour laquelle l'échantillon d'entreprises interrogées est principalement (et non pas exclusivement) composé de PME. Ces dernières étant une cible prioritaire de la boîte à outils pour la gestion des âges, il est essentiel de connaître au mieux leurs besoins et spécificités afin d'en tenir compte dans la conception de la démarche.

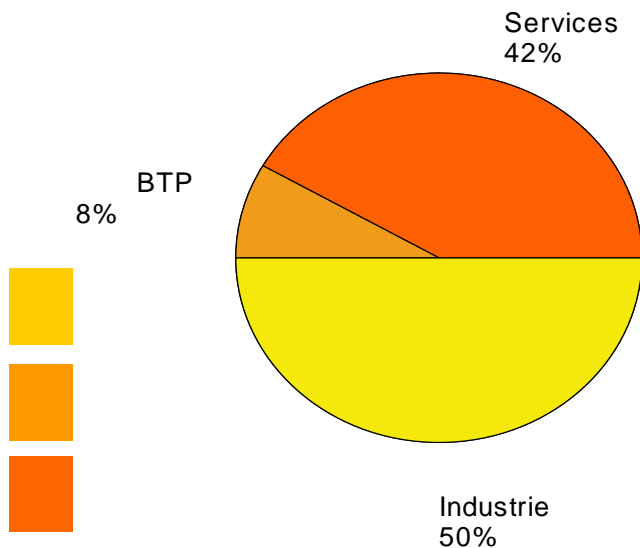
Pour les besoins de cette enquête, 5 entreprises (4 en Hongrie) ont été interrogées sur leurs pratiques et perceptions en matière d'emploi des seniors dans chaque région partenaire du projet SILVER. Cette section dresse le portrait de ces 24 entreprises qui permettra de mieux comprendre leurs réponses présentées dans la partie suivante du présent rapport.

Le profil des répondants

S'agissant pour la plupart de PME, toutes les entreprises interrogées ne disposent pas d'un service dédié aux Ressources Humaines. Dans ces cas spécifiques (50%), ce sont les dirigeants eux-mêmes qui ont répondu aux questions posées. Les autres répondants ont essentiellement été des personnes issues des RH (46%), particulièrement bien placées pour répondre à des questions relatives à la politique de personnel de l'entreprise.



Les secteurs d'activité représentés



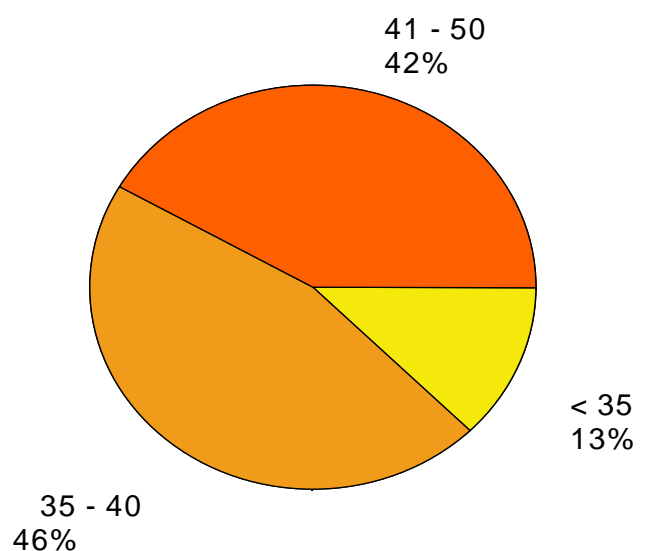
Conformément aux tissus économiques qui composent les différentes régions partenaires du projet SILVER, les secteurs de l'industrie (50%) et des services (42%) sont les plus représentés au sein de l'échantillon d'entreprises. Le secteur des BTP est seulement représenté à travers 2 témoignages (c'est à dire 8% de l'échantillon), non suffisants pour identifier des tendances sur les perceptions et les pratiques spécifiques du secteur.

La composition des effectifs

Les entreprises de l'échantillon sont essentiellement des PME dont les effectifs se situent entre 11 et 250 personnes (67%). Quelques groupes ont également été interrogés (13% d'entreprises de plus de 500 personnes) permettant ainsi d'enrichir les propos recueillis par des pratiques possibles dans de plus grandes structures, disposant en théorie des ressources nécessaires pour mener à bien une véritable gestion des âges.

La totalité de l'échantillon représente environ 3 000 personnes réparties dans 24 entreprises, dont 700 salariés ont plus de 50 ans et 300 devraient partir à la retraite dans un futur proche (d'ici moins de 3 ans).

En ce qui concerne les moyennes d'âge (voir graph ci-contre), les entreprises sondées se situent essentiellement autour de 35-40 ans (46%) et 41-50 ans (42%).



Pour ces dernières, relativement nombreuses, cela signifie qu'une part importante de leurs effectifs est proche de la retraite et donc que la question du transfert des savoirs ou du recrutement se posera à court terme.

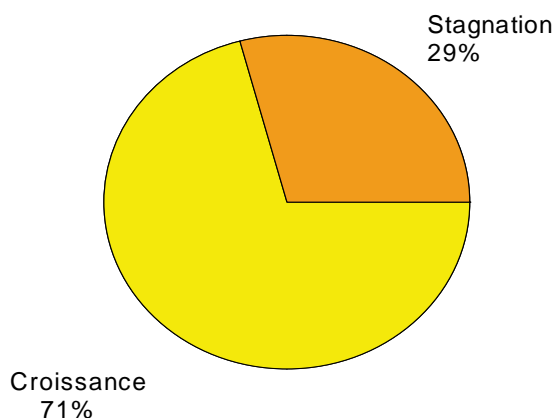
Très peu d'entreprises présentent une moyenne d'âge inférieure à 35 ans (13%).

Le contexte économique

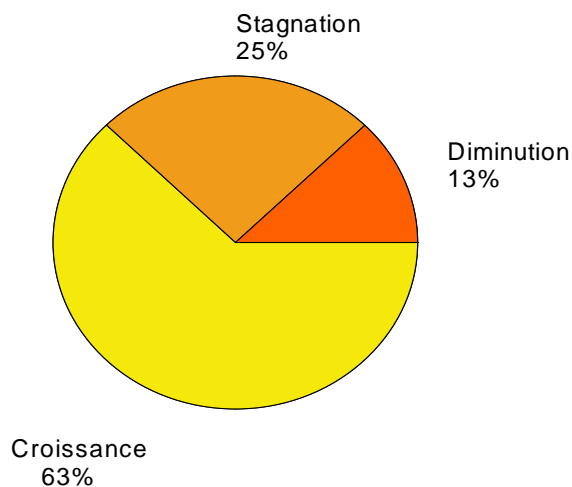
La grande majorité des entreprises interrogées déclarent connaître une phase de croissance de leur activité (71%). Et pourtant, elles ne sont que 63% à prévoir une augmentation de leurs effectifs à court terme.

Alors qu'aucune des entreprises n'annonce devoir faire face à un déclin de leur activité, elles sont tout de même 13% à anticiper une réduction de leur main d'œuvre dans un futur proche (voir graphs ci-dessous).

Evolution récente de l'activité



Evolution prévue des effectifs à CT



L'existence d'un système qualité

Il est intéressant de noter que dans la quasi totalité des entreprises sondées, il existe un système de gestion de la qualité formalisé (79%) ou son introduction est en cours (8%).

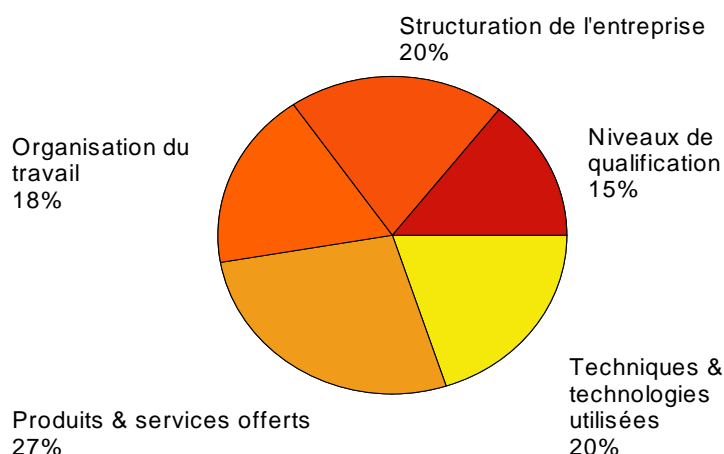
En théorie, cela signifie que ces entreprises ont effectué un travail de recensement de leurs compétences clés ou critiques ainsi que de leur évolution dans les années à venir.



Or, comme le démontrent les réponses apportées aux différentes questions relatives au transfert des compétences entre les générations et au pilotage de l'évolution de l'âge des effectifs, rares sont les entreprises ayant engagé des actions dans cette optique.

L'apparition de changements significatifs dans le contexte des entreprises

Bien que les contextes dans lesquels évoluent les entreprises dans les régions européennes étudiées à travers l'enquête soient très différents, une caractéristique est commune et partagée par tous les répondants : 96% des entreprises ont dû faire face à de nombreux changements durant les dernières années.



Ces changements perçus par les entreprises sont survenus dans tous les domaines, que ce soit au niveau de l'évolution des produits et services offerts, des techniques et technologies utilisées, ou encore de l'organisation du travail, etc.

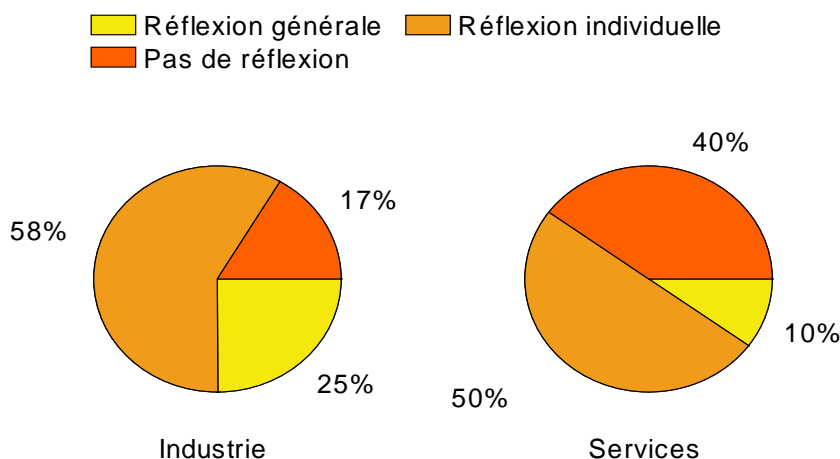
A noter, les changements décrits par :

- les entreprises italiennes sont essentiellement de l'ordre des produits et services offerts (42%) et de l'organisation du travail (33%) ;
- les entreprises allemandes sont essentiellement de l'ordre des techniques et technologies utilisées (27%) et, en toute logique, des niveaux de qualification requis (27%) ;
- les entreprises françaises sont essentiellement liés à l'évolution de l'organisation du travail et des processus (40%).

L'intérêt porté à la question du vieillissement

Un quart des entreprises interrogées déclare n'avoir jamais abordé le problème de vieillissement de la main d'œuvre. Bien les autres entreprises (75%) expriment avoir déjà considéré la problématique, 54% d'entre elles l'ont fait de manière très ponctuelle, en se penchant sur le cas particulier d'individus et donc, sans généraliser leur réflexion à l'ensemble du personnel.

A noter, dans l'industrie où les moyennes d'âge des entreprises sont plus élevées, une part plus importante (25% contre 10% dans les services) des entreprises sondées ont déjà abordé la problématique du vieillissement de façon générale, pour l'ensemble de leur force de travail.



L'existence d'actions spécifiques pour les seniors

La part d'entreprises ayant mis en place des actions spécifiques au public des seniors est relativement faible (21%), en cohérence avec l'absence d'intérêt ou de réflexion globale portée à cette thématique.

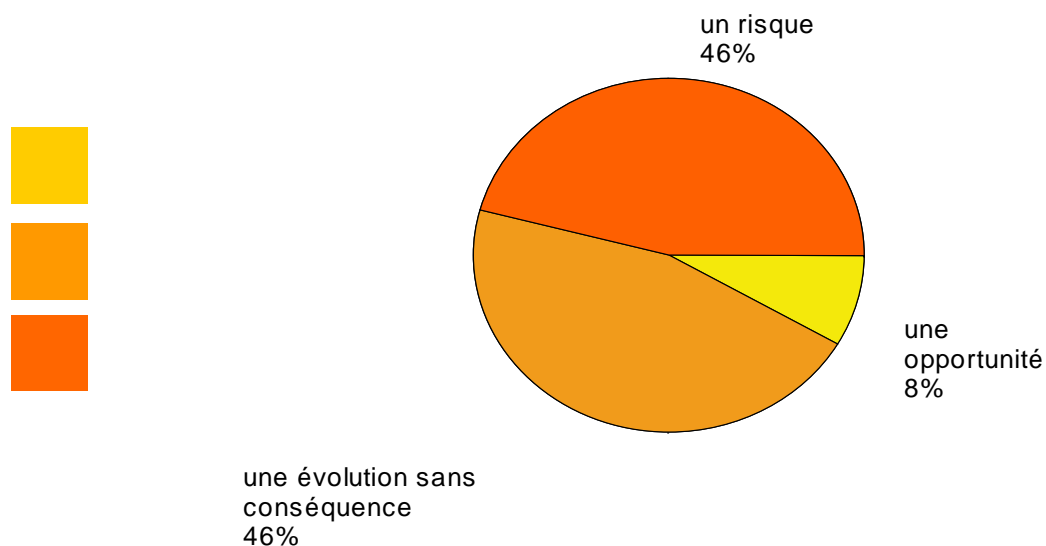
Une fois de plus, les entreprises issues du secteur industriel où la moyenne d'âge est plus élevée sont plus nombreuses (33%) que celles issues des services à avoir pris des mesures pour leurs salariés seniors.

A noter, la tendance est légèrement différente en Italie où 40% des entreprises déclarent avoir déjà mis en place des actions destinées aux seniors.



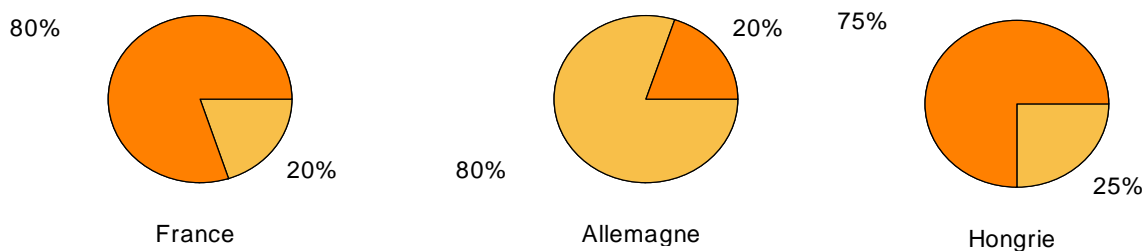
La perception du vieillissement démographique

Une part importante des entreprises sondées (46%) estime que le vieillissement démographique peut être un facteur de risque pour leur activité. Seulement 8% d'entre elles pensent qu'il peut représenter une opportunité.



Cette notion de risque est perçue plus fortement dans les pays latins (ex : France 80%) et en Hongrie (75%) qu'en Allemagne (20%).

une opportunité une évolution sans conséquence un risque



Les résultats

Les enquêtes ont été soumises à 24 entreprises à travers les 5 régions partenaires du projet SILVER (Rhône-Alpes en France, Vénétie en Italie, Aragon en Espagne, Saxe en Allemagne et Budapest en Hongrie).

Les questionnaires ont été administrés en face à face auprès soit de personnes issues de services de Ressources Humaines, soit auprès de dirigeants d'entreprises en l'absence de service dédié au personnel.

L'enquête a été réalisée au mois de janvier 2008 et les résultats ont été consolidés à l'aide d'un logiciel de traitement statistique (Ethnos).

La taille de l'échantillon, 24 entreprises, n'est pas suffisante pour révéler de véritables tendances à l'échelle des pays. La valeur ajoutée de la présente enquête se situe par conséquent au niveau de son traitement qualitatif plus que quantitatif. Les résultats présentés dans cette section sont à appréhender dans cette perspective.

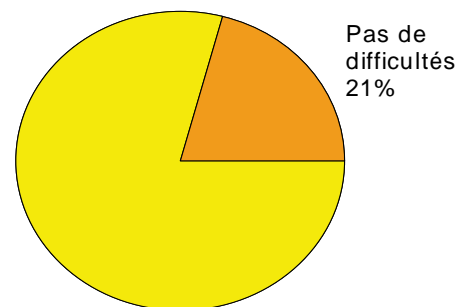
Le recrutement : une pénurie de « talents » à l'échelle européenne

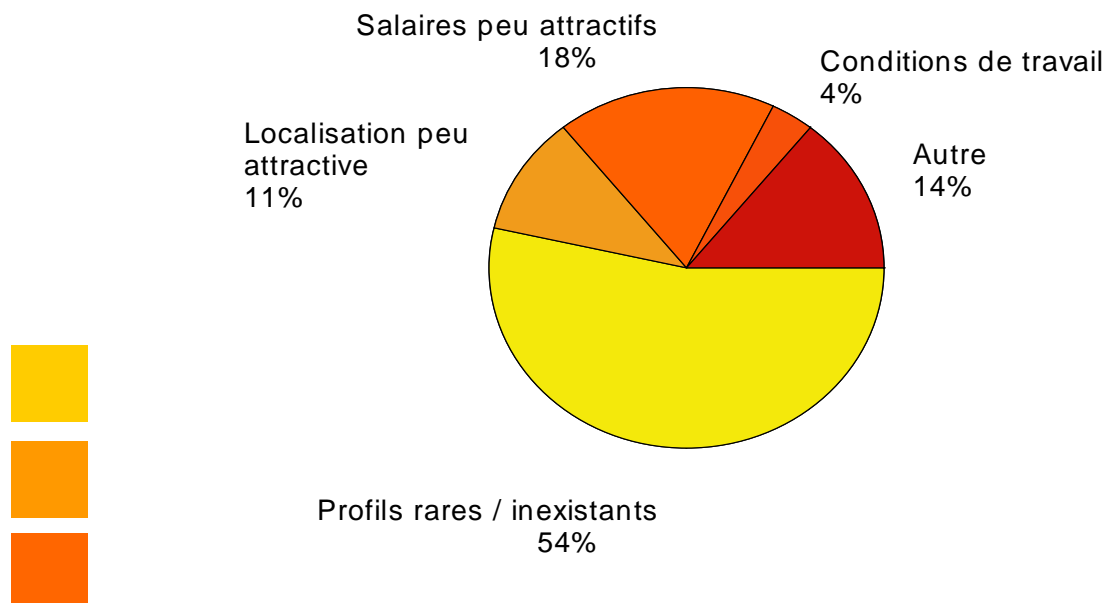
Le vieillissement de la population active, la désaffection des filières techniques par les plus jeunes, la faible natalité sont autant d'éléments communs aux Etats membres de l'Union européenne, qui explique en grande partie pourquoi les entreprises

sondées déclarent en majorité connaître des difficultés à l'heure de recruter. Les profils techniques et spécialisés quittent progressivement le marché du travail (départs à la retraite) et les générations plus jeunes sont peu nombreuses à pouvoir prendre le relais.

Dans notre échantillon, 79% des entreprises déclarent avoir des difficultés à recruter. Parmi elles, 54% imputent cette situation à la rareté (voire l'inexistence) des profils qu'elles recherchent.

Difficultés de
recrutement
79%

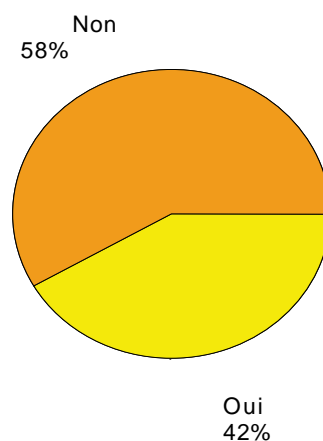




En Espagne, en France et en Hongrie, 2 autres facteurs jouent un rôle important dans les difficultés de recrutement rencontrées par les entreprises : les salaires peu attractifs (29% en France, 20% en Espagne et 29% en Hongrie) ou encore les implantations géographiques (20% en Espagne, 14% en Hongrie et en France).

En Allemagne, le second facteur de difficultés de recrutement cité par les entreprises est la dureté des conditions de travail (33%), facteur non pris en compte par les autres entreprises.

En ce qui concerne l'avenir, presque la moitié des entreprises (42%) craignent des pénuries de main d'œuvre dans leurs métiers. Cette tendance est légèrement plus marquée en Allemagne où les entreprises sont 60% à craindre de rencontrer des difficultés pour trouver des compétences dans les années à venir. A l'inverse, cette tendance est plus faible en Italie où seulement 20% des entreprises craignent des pénuries.

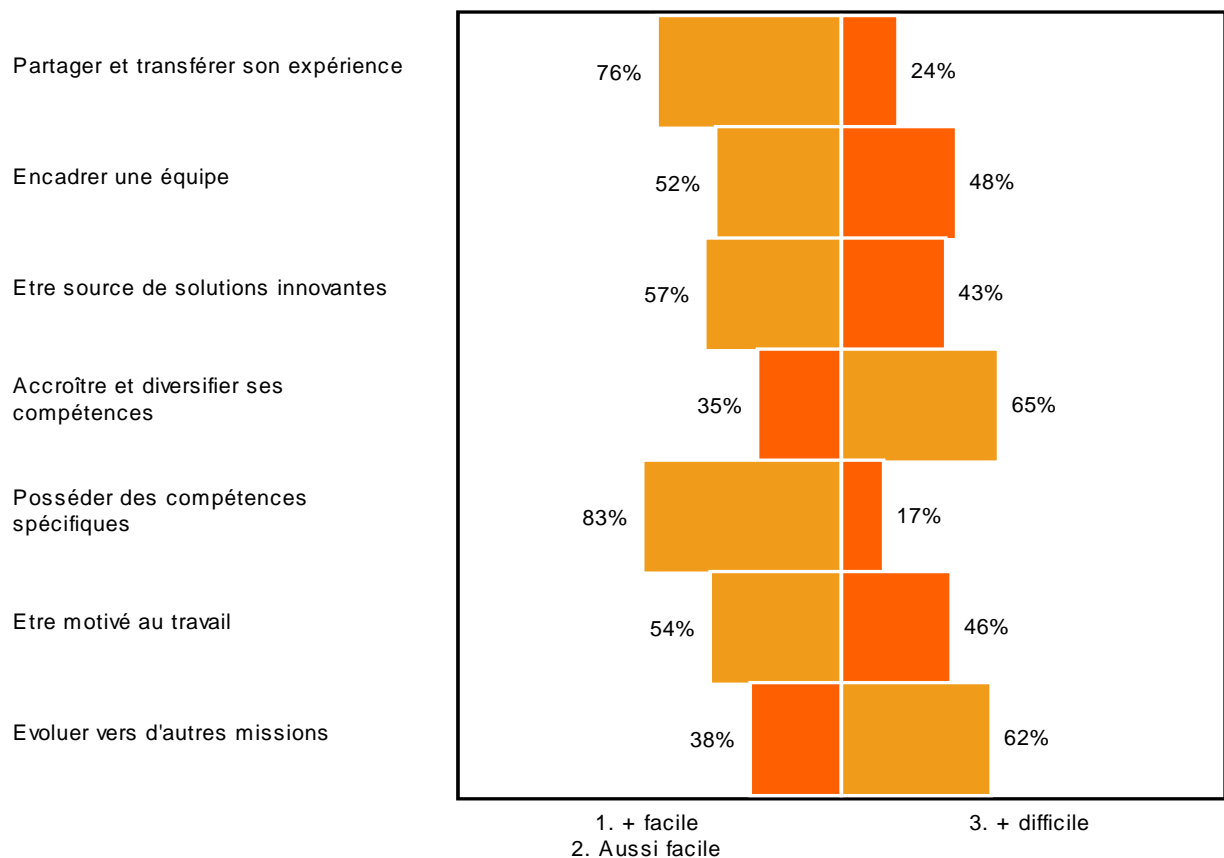


Ces craintes touchent tous les métiers, tous les niveaux (des techniciens aux ingénieurs, de la construction à l'enseignement en passant par l'informatique).

La perception des seniors : quand âge rime avec compétences

Interrogées sur leur perception des salariés seniors, les entreprises sondées semblent établir une forte corrélation entre les compétences et l'âge. Globalement, les entreprises pensent qu'il est plus facile ou aussi facile qu'avant de posséder un grand nombre de compétences en vieillissant (posséder des compétences spécifiques, partager et transférer son savoir, être source de solutions innovantes ou encore encadrer une équipe). A l'inverse, les entreprises, dans leur ensemble, estiment qu'il est plus difficile d'évoluer vers d'autres postes ou missions ou encore d'accroître et de diversifier ses connaissances avec l'âge.

Corrélation entre compétences et âge, toutes entreprises



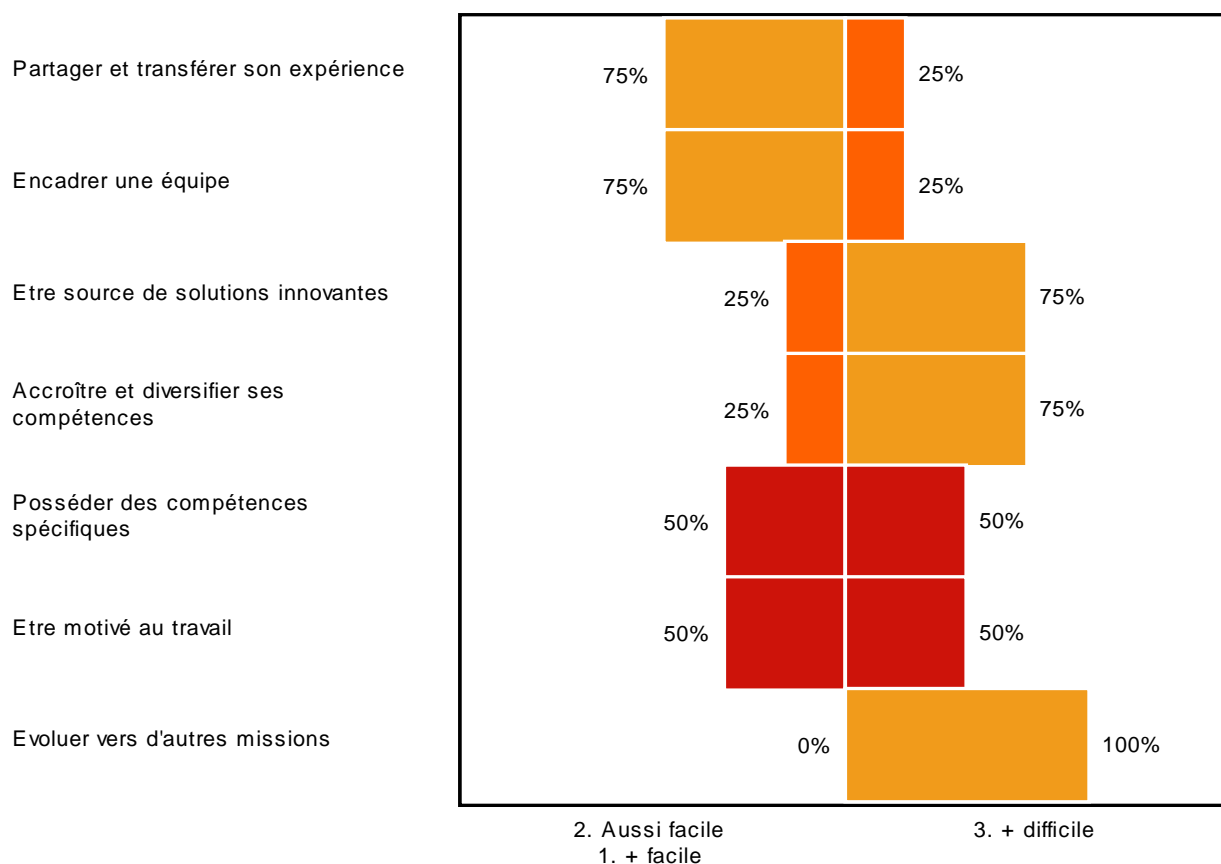
Ces réponses sont à nuancer en fonction de la nationalité des entreprises interrogées. Dans les pays latins (France, Espagne et Italie) et en Hongrie, la corrélation établie entre l'âge des salariés et leurs compétences est plus souvent négative qu'en Allemagne.

A titre d'exemple, les entreprises sondées en Région Rhône-Alpes sont 80% à penser qu'il est plus difficile pour les salariés seniors d'encadrer et de diriger une équipe que pour les autres tranches d'âge.

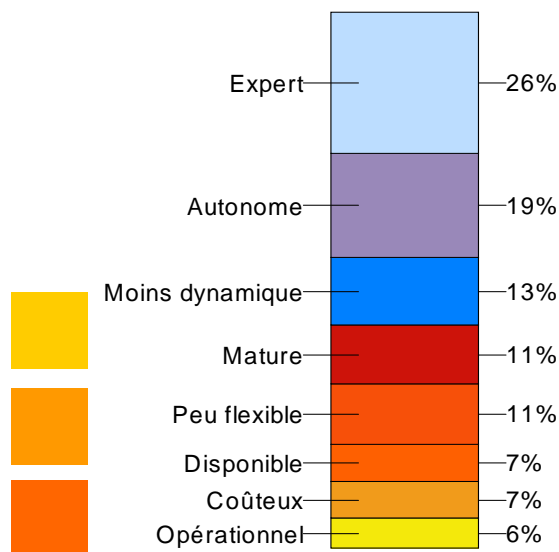
Celles sondées en Hongrie estiment toutes (100%) que la capacité d'évolution vers d'autres postes ou missions diminue avec l'âge (voir graph ci-dessous).

La corrélation entre âge et compétence est moins systématiquement établie en France et en Allemagne qu'en Hongrie : les entreprises françaises et allemandes sont en moyenne respectivement 44% et 42% à penser que les compétences sont indépendantes de l'âge contre seulement 21% en Hongrie (voir graph ci-dessous).

Corrélation entre compétences et âge, dans les entreprises hongroises



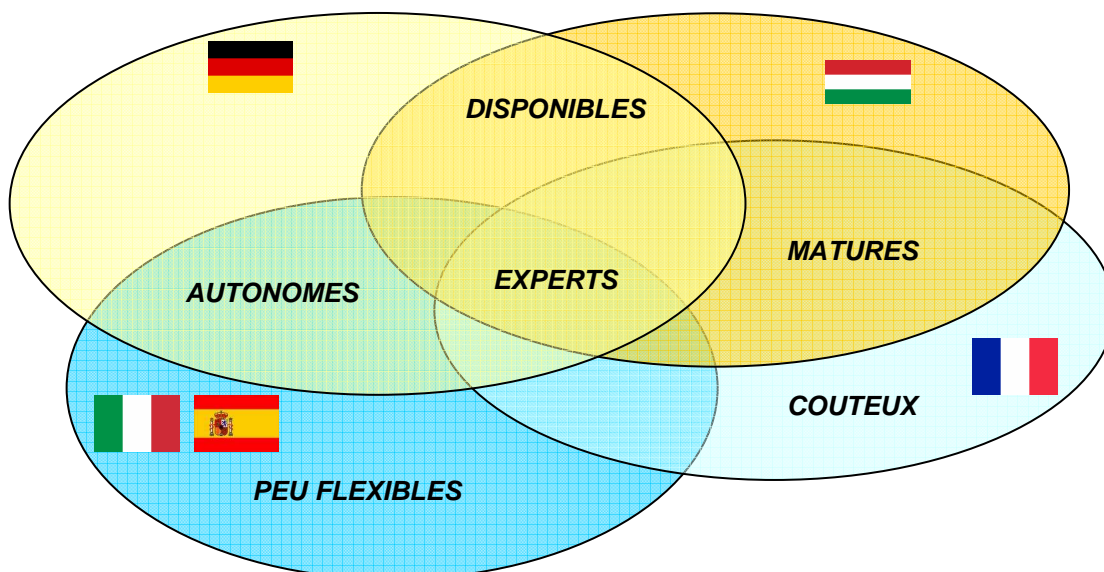
Des seniors experts et autonomes mais moins dynamiques



Toujours dans l'optique de comprendre la perception des salariés seniors par les entreprises dans les différentes régions partenaires, il leur a été demandé de citer, à partir d'une liste équilibrée de 10 adjectifs (5 à connotation positive et 5 à connotation négative), ceux qui définissent au mieux la population des seniors.

Globalement, 2 adjectifs à connotation positive (experts et autonomes) et 1 adjectif à connotation négative (moins dynamiques) ont été les plus souvent cités. L'adjectif « expert » fait partie des 3 adjectifs les plus souvent évoqués par les entreprises issues de tous les pays partenaires. En revanche, en ce qui concerne les autres adjectifs cités, des différences de perception sont apparues en fonction de la nationalité des entreprises répondantes.

Une fois encore, les pays latins (France, Italie et Espagne) se sont démarqués avec la citation d'un adjectif à connotation négative dans les 3 plus souvent cités : coût élevé des salaires en France et faible flexibilité en Espagne et en Italie.



Dans les entreprises allemandes, les premiers adjectifs à connotation négative n'arrivent qu'en 5^{ème} et 6^{ème} positions (respectivement moins dynamiques et moins flexibles).

En ce qui concerne le manque de dynamisme, bien qu'il n'apparaisse pas dans le trio le plus cité par les entreprises, il est présent dans les adjectifs sélectionnés dans toutes les régions (Espagne : 20%, Hongrie : 17%, Italie : 13%, France : 7% et Allemagne : 7%). Le coût élevé des salaires a été cité en France (20%), en Hongrie (8%) et en Espagne (7%).

La faible adaptation au changement comme principal frein à l'emploi

Le frein à l'emploi des seniors le plus souvent cité par les entreprises sondées, quel que soit leur origine, est leur difficulté à s'adapter au changement, à de nouvelles organisations du travail, en somme, leur manque de flexibilité. Cette réponse, exprimée sous des formes différentes à été citée 8 fois (sur un total de 30 réponses soit dans 27% des cas).

A noter, l'inexistence de freins à l'emploi des seniors a été mentionné 5 fois (soit dans 17%).

Bien qu'une part importante des freins cités soient indépendants de la volonté des seniors (ex : «leur faible acceptation par les clients dans les prestations de services»), plusieurs entreprises ont évoqué des barrières à l'emploi directement liées à l'attitude de ces derniers (ex : « ils ne veulent pas partager leur savoir », « ils ne veulent pas apprendre de nouvelles choses »).

Là encore, il existe une certaine similitude entre les réponses apportées par les entreprises issues de pays latins quant à leur perception des freins à l'emploi des seniors.

Ainsi, en France, en Italie et en Espagne ont été évoqués le manque de dynamisme et de motivation des seniors, leur salaires perçus comme coûteux ou encore leur moindre productivité par rapport aux autres tranches d'âge.

Seules les entreprises allemandes ont mentionné la santé physique comme frein potentiel à l'emploi des seniors.

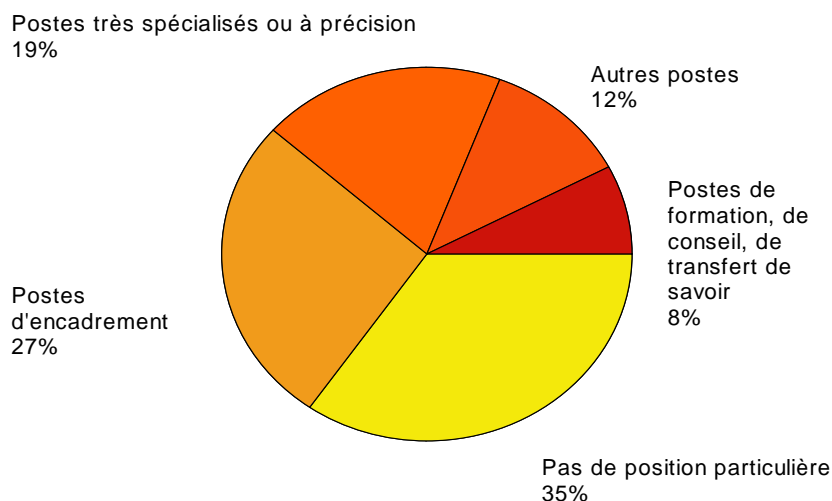
La valeur ajoutée des seniors : entre expérience et respect des valeurs

Si l'expérience et l'expertise technique sont incontestablement perçues comme les principaux atouts (61%) des salariés seniors par les entreprises de toutes les régions sondées, d'autres valeurs, liées à leur parcours professionnel et à leur âge, ont également été citées.

La fidélité, la tolérance, la responsabilité, la vision globale ou encore la patience sont autant de valeurs exprimées par les entreprises interrogées pour décrire les atouts des seniors.

Les postes / fonctions adaptés aux seniors : une approche au cas par cas

La majorité des entreprises interrogées (35%) estime qu'il n'y a pas de poste ou fonction particulièrement adapté aux seniors. Que chaque individu est unique et que son orientation vers tel ou tel poste doit être le fruit de ses compétences spécifiques plus que de son âge.

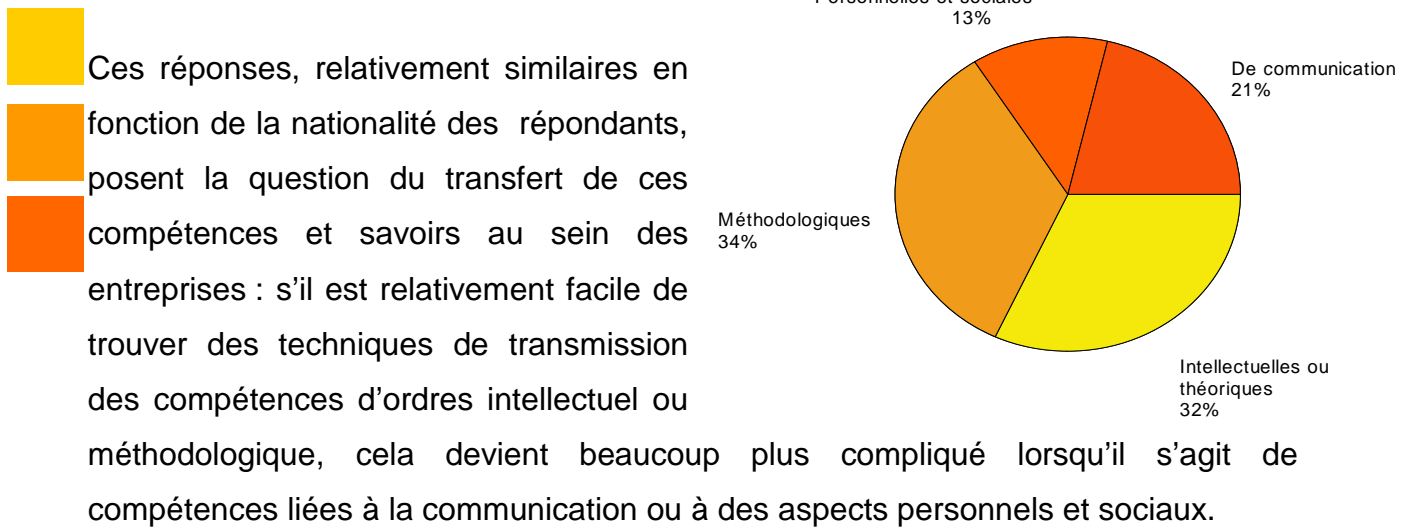


Cependant, parmi les entreprises ayant mentionné des fonctions ou postes particulièrement adaptés, l'encadrement d'équipes est le type de mission le plus souvent préconisé pour le public des seniors, quel que soit la nationalité des entreprises sondées.

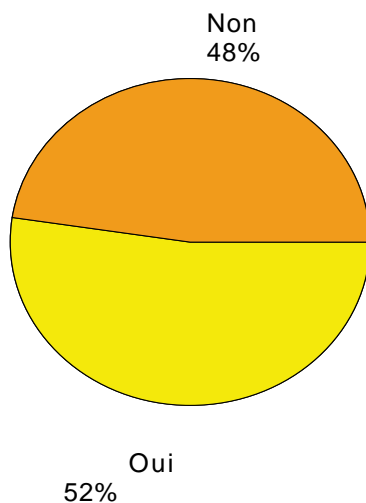
Parmi les autres postes proposés figurent ceux à dimension stratégique pour l'entreprise (interface hiérarchique ou thématique), ceux impliquant la mise en œuvre de tâches standardisées ou répétitives ou encore ceux requérant un fort degré d'autonomie.

Des compétences clés détenues à 52% par des salariés seniors !

A travers les 24 entreprises interrogées pour les besoins de l'enquête, 88% déclarent qu'il existe, dans leur activité, des compétences clés ou critiques. Cette conscience massive du rôle essentiel des compétences va au-delà du savoir dit théorique car les entreprises sondées estiment que ces dernières sont de natures différentes (voir graph ci-dessous).



Interrogées sur les détenteurs de ces compétences clés ou critiques, les entreprises estiment qu'elles sont environ 52% à être essentiellement détenues par des salariés seniors, amenés à quitter l'entreprise dans un futur proche.



Et pourtant, très peu de mécanismes préventifs ont été jusqu'à présent mis en place pour anticiper ce problème.

Cette situation semble encore plus critique en Hongrie où 100% des entreprises interrogées déclarent que leurs compétences clés sont essentiellement détenues par des salariés seniors, c'est à dire proches de la retraite.

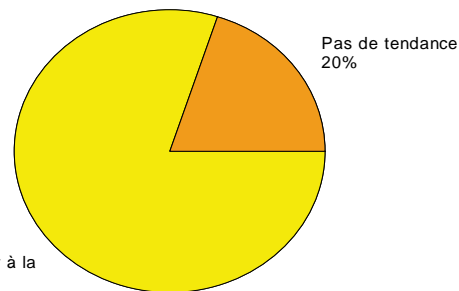


A l'heure de quitter le monde professionnel, 2 attitudes distinctes

Là encore, en fonction de la nationalité des entreprises interrogées, les répondants décrivent une différente attitude des salariés seniors à l'heure de leur départ à la retraite.

Dans les pays latins, la majorité des entreprises sondées déclarent que, selon elles, les seniors sont heureux de quitter le monde professionnel et de pouvoir se consacrer pleinement à leur épanouissement personnel (80% des cas en France [voir graph ci-contre], 60% en Espagne et 40% en Italie).

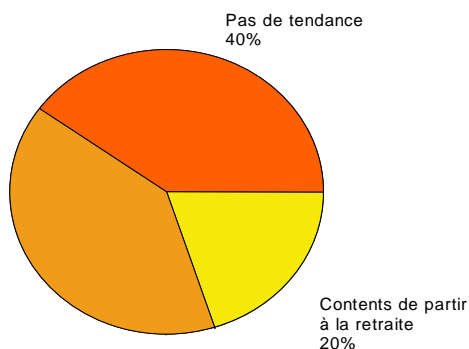
En France



Contents de partir à la retraite
80%

Pas de tendance
20%

En Allemagne



Pas de tendance
40%

Veulent travailler +
longtemps
40%

Contents de partir
à la retraite
20%

Dans le cas inverse, en Allemagne, seulement 20% des entreprises sondées pensent que les seniors désirent partir à la retraite et 40% estiment qu'ils aimeraient travailler plus longtemps (voir graph ci-contre).

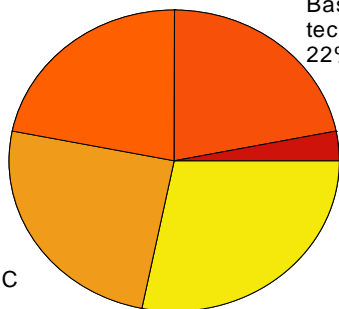
La formation & les seniors : inégalités nationales

Si la formation est proposée de manière identique à tous les salariés, 30% des entreprises interrogées déclarent que le public spécifique des seniors y est rarement associé.

Toutefois, cette situation est à nuancer en fonction des nationalités des entreprises. En France et en Italie, cette tendance à l'écartement des seniors de la formation semble encore plus forte (respectivement 80% et 40%). A l'inverse, en Espagne et en Allemagne, les entreprises déclarent que tous les salariés bénéficient de la même manière des différentes formations proposées.



Basées sur le management
22%



Basées sur la technique
22%

Autres domaines
3%

Basées sur les TIC
25%

Pas de tendance
28%

Interrogées sur les thèmes de formation privilégiés par le public des seniors, les entreprises ont essentiellement mentionné les formations basées sur les TIC (25%), celles basées sur la technique (22%) ou encore sur le

management (22%). A noter, 28% d'entre elles estiment qu'il n'y a pas de tendance quant au choix des thèmes de formation.

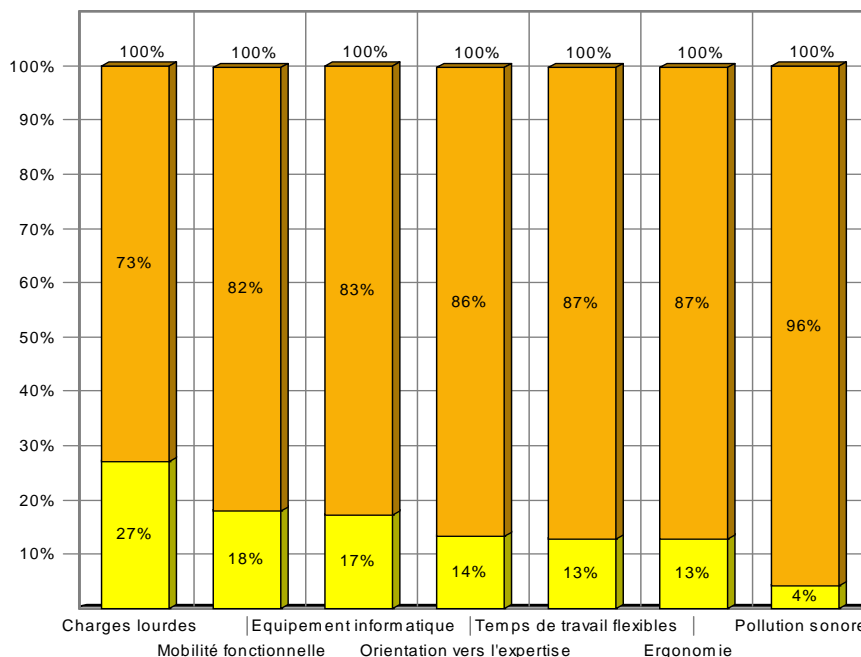
Dans seulement 8% des entreprises sondées, la gestion des carrières prend en compte le facteur âge. Dans ces rares cas, cette prise en compte est faite par l'utilisation de la promotion à la fois verticale et horizontale ou encore par la valorisation de l'expérience et de l'expertise dans l'affectation de missions adaptées.

L'aménagement des conditions de travail : un axe de travail quasi inexistant

Sur ce thème, les réponses des entreprises interrogées à travers l'Europe sont relativement similaires : très peu d'aménagements des conditions de travail ont été réalisés à destination des seniors.

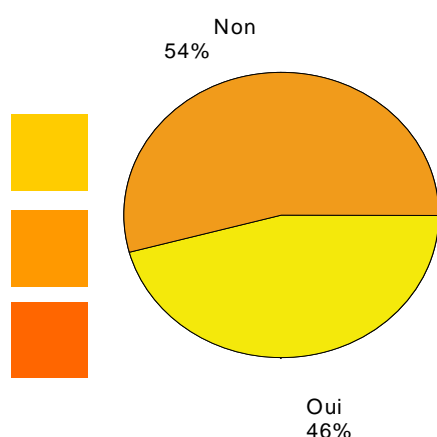
Même si la manutention de charges lourdes est l'aspect sur lequel le plus grand nombre d'entreprises ont travaillé, les aménagements restent marginaux.

Non
Oui



Seules 4% des entreprises interrogées déclarent travailler actuellement sur des projets d'amélioration des conditions de travail spécifiquement destinés aux seniors.

La pyramide des âges : une évolution naturelle plus qu'un outil de pilotage



46% des entreprises sondées déclarent porter attention à l'évolution de leur pyramide des âges. Cette proportion est moins importante en Espagne et en Italie où les entreprises ne sont que 20% à procéder à ce type de suivi.

Lorsqu'un pilotage des âges est réalisé, il est rarement fait de manière formalisée. Il s'agit la plupart du temps de l'anticipation des recrutements (pour permettre le transfert des savoirs) ou de l'embauche de personnes dans les tranches d'âge déficitaires.

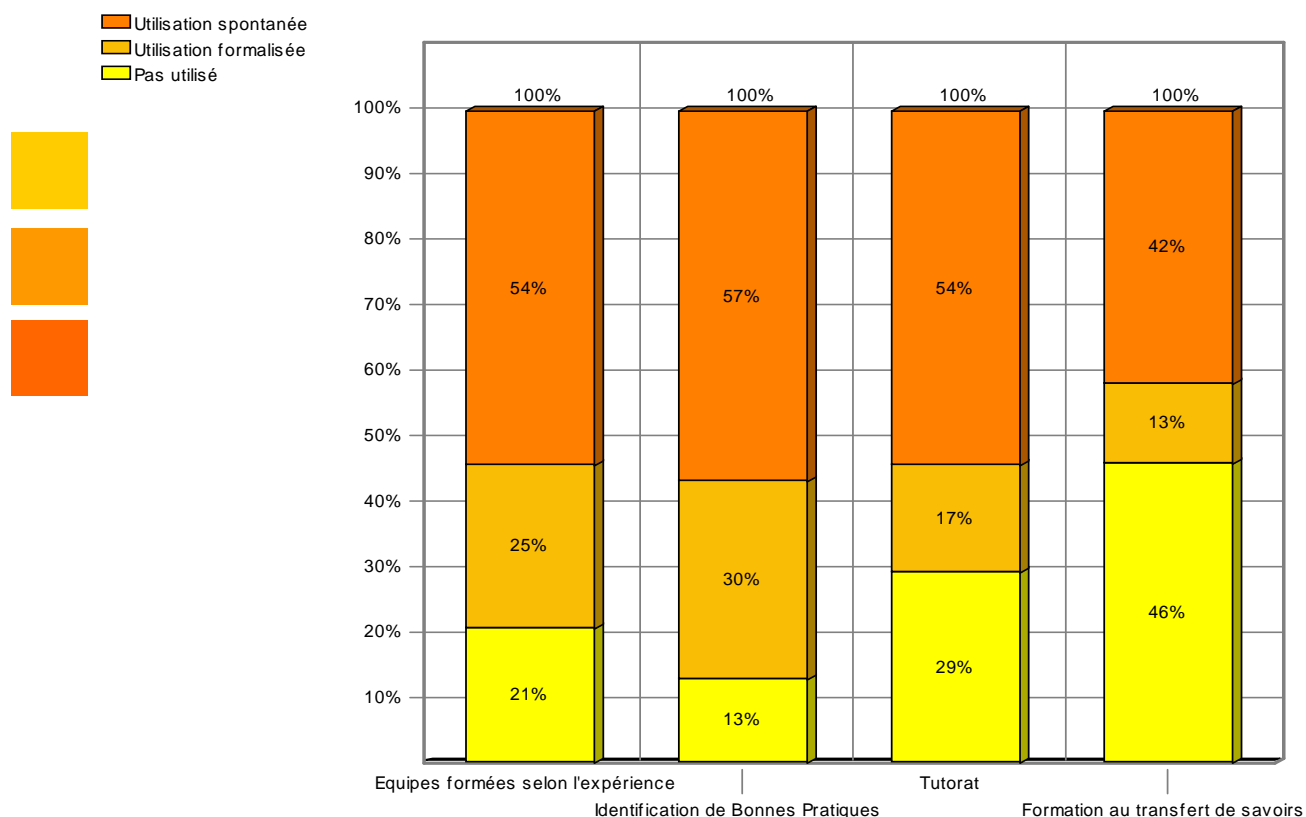
Au global, 63% des entreprises ont déjà embauché un senior (plus de 50 ans). Cependant en Espagne et en Italie, cette proportion est plus faible avec seulement 40% des entreprises sondées.

Durant les 5 dernières années, le nombre total de seniors embauchés dans les 24 entreprises de l'échantillon s'élève à 76 personnes. Dans ce même échantillon, 75% des entreprises se déclarent prêtes à embaucher d'autres seniors dans les années à venir. Celles qui ne le sont pas mettent en cause le faible « retour sur investissement », la crainte d'une faible capacité d'adaptation à l'entreprise ou encore l'absence de besoins en matière de recrutement.

Des dispositifs de coopération intergénérationnelle utilisés spontanément

La plupart des entreprises interrogées utilisent des techniques de coopération intergénérationnelle et de transfert de compétences telles que le tutorat, l'identification de bonnes pratiques ou encore la création d'équipes à plusieurs générations.

Cependant, elles sont nombreuses à le faire de façon « spontanée », c'est à dire sans disposer d'outils de support et d'une communication claire sur leurs objectifs (voir graph ci-dessous).



Des préconisations variées pour améliorer l'emploi des seniors

Parmi les propositions formulées dans le questionnaire pour améliorer l'emploi des seniors, aucune ne s'est clairement détachée dans les réponses des entreprises qui préconisent des axes de travail très divers (voir graph ci-après).

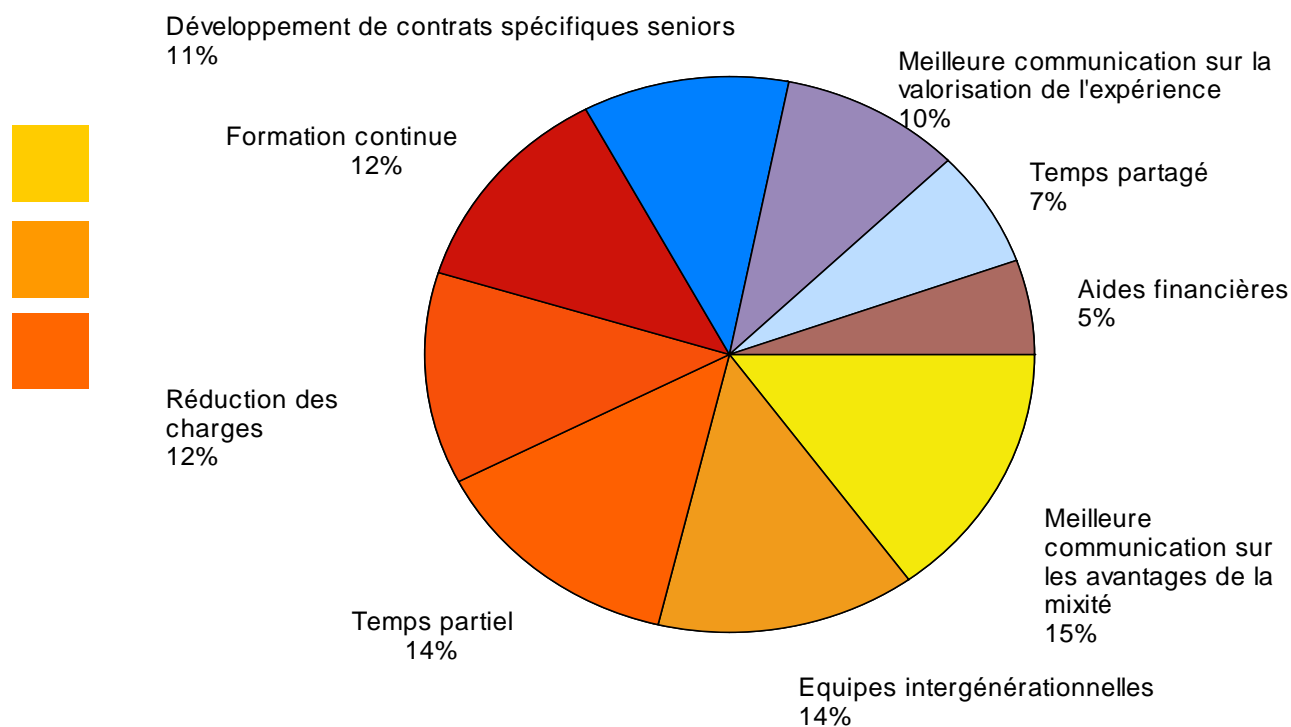
Cependant, si au global les résultats ne démontrent pas de tendance particulière, les origines nationales des entreprises sondées permettent de faire apparaître certaines orientations.

En Allemagne, le recours à la formation continue (31%) et la création d'équipes intergénérationnelles (31%) sont les 2 pistes d'action les plus citées par les entreprises.



En Italie et en France, les aspects financiers avec notamment la réduction des taxes figurent parmi les principales recommandations des entreprises (25% et 18%)

Préconisations toutes entreprises confondues



Interrogées sur leurs propositions pour améliorer les fins de carrière des salariés seniors, les entreprises ont également mentionné une grande variété d'axes de travail possibles : le développement de l'intérêt et du contenu du travail (21%), le transfert des savoirs (18%), le temps et l'organisation du travail (18%), l'accès à la retraite (13%) ou encore la pénibilité liée à la charge physique du travail (12%).

Les conclusions

Au niveau des entreprises dans les 5 pays partenaires

En **Allemagne**, bien que les entreprises aient conscience de l'importance des salariés seniors dans la performance de leur activité (plus spécifiquement grâce à leur connaissance du métier acquise à travers de nombreuses années d'expérience), elles ne disposent pas aujourd'hui de stratégies ou d'outils spécifiques pour gérer le changement démographique (actions correctives et préventives).

Elles ne perçoivent pas le vieillissement de leur main d'œuvre comme un risque, à l'inverse des entreprises interrogées en France ou en Hongrie. En outre, il semble qu'elles n'associent pas systématiquement l'âge avec une série de préjugés négatifs, (comme cela existe dans les autres régions analysées) et qu'elles ne perçoivent pas de démotivation massive des seniors à l'approche de la retraite.

En **Hongrie**, les entreprises interrogées ont toutes déclaré être prêtes à embaucher des salariés seniors dans les années à venir alors qu'une étude récente sur les employeurs hongrois démontre que ces derniers préfèrent embaucher des jeunes âgés entre 30 et 44 ans, à la fois expérimentés et adaptables au changement...

Les intentions sont bonnes mais la réalité en est encore loin, les préjugés sur les seniors sont largement ancrés dans les mentalités et agissent aujourd'hui encore comme des freins à leur emploi. De plus, rien est fait pour permettre aux seniors de surmonter les difficultés qu'ils rencontrent (obsolescence des connaissances, choc des cultures avec les autres générations etc.) ou encore pour améliorer leur état de santé. La valorisation des seniors par la transmission de leur expérience n'est pas encore suffisante notamment par manque de démarches structurées et formalisées.

En **Espagne**, les entreprises connaissent depuis quelques années une forte croissance qui implique de nombreux et profonds changements de leur activité. Elles se trouvent actuellement dans une situation où elles doivent continuellement repenser leur stratégie et leur organisation pour maintenir leur niveau de performance.

Dans ce contexte, et bien que le vieillissement de la main d'œuvre soit d'ores et déjà un phénomène d'ampleur en Espagne, elles ne disposent pas du temps nécessaire à la gestion des âges dont les conséquences sont jugées trop éloignées pour engager des actions dès à présent.

Cela ne fait pas partie, à l'heure actuelle, de leurs préoccupations immédiates. Seules les entreprises déjà impactées par le problème l'ont pris en considération sans pour autant disposer d'outils et de démarches pour faciliter leur accompagnement du changement.

En **Italie**, une forte prise de conscience des problèmes liés au vieillissement démographique et à leur impact dans les entreprises a eu lieu durant les dernières années. Les entreprises sont aujourd'hui prêtes à parler de la gestion des âges et à mettre en place des actions correctives et préventives pour maîtriser les enjeux de performance qui y sont liés.

Si les entreprises associent souvent le changement démographique à un risque, la perception des seniors fait rarement l'objet de généralisations. Comme dans les autres régions analysées à travers cette enquête, les entreprises italiennes gèrent la diversité des âges de leurs effectifs de manière spontanée, sans disposer de véritables démarches structurées.

En **France**, les préjugés sur les salariés seniors persistent malgré les différentes campagnes et démarches menées au niveau national par l'Etat et les partenaires sociaux. Les entreprises prennent conscience des enjeux du vieillissement de leurs effectifs sans pour autant engager d'actions concrètes. Elles ont très souvent le sentiment que les seniors ne désirent pas allonger leur durée de vie active, qu'ils ne veulent pas rester plus longtemps dans l'entreprise, qu'ils ne sont plus motivés que par une nécessité alimentaire. Dans le même temps, les seniors pensent que les entreprises les jugent obsolètes et dépassés... Conjointement à la mise à disposition d'outils pour accompagner les entreprises dans la mise en place d'une véritable gestion des âges (au-delà de la simple lecture de statistiques), il est impératif de réconcilier les salariés seniors avec les entreprises, de mettre en évidence leurs intérêts communs.

Au niveau global, implications pour le projet SILVER

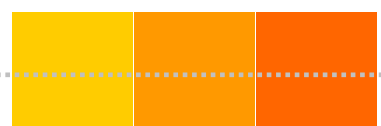
Comme le démontre la diversité des réponses apportées par les entreprises au questionnaire sur l'emploi des seniors, que ce soit au niveau de leurs pratiques ou de leurs perceptions, la culture semble jouer un rôle important dans les actions engagées ou non pour gérer le changement démographique.

Ainsi, la degré de priorité accordé au vieillissement de la population active, les associations entre l'âge et les compétences, la place accordée au coût des salaires, l'existence de conflits intergénérationnels ou encore la perception de la démotivation varient fortement d'une région à une autre.

Cependant, d'autres points rassemblent toutes les entreprises sondées, quel que soit leur pays d'origine. Elles connaissent toutes des difficultés de recrutement et doivent toutes faire face à des pénuries croissantes de compétences techniques et spécifiques. Elles manquent toutes d'outils et de démarches structurées pour aborder la question démographique avec efficacité et pérennité. C'est précisément le déficit auquel le projet SILVER propose de remédier avec la création d'une boîte à outils simple et intégrée pour que la gestion des âges devienne une pratique courante dans les PME européennes.



le questionnaire



SILVER

Questionnaire sur la situation des seniors en entreprise

« Mieux connaître pour mieux agir »

Alors que l'espérance de vie des Etats membres de l'Union européenne ne cesse d'augmenter, leur population active est de moins en moins nombreuse, affectée notamment par les départs massifs à la retraite de la génération des baby-boomers ou encore par l'entrée de plus en plus tardive des jeunes sur le marché de l'emploi (*allongement généralisé de la durée des études*).

Permettre aux salariés seniors de rester actif plus longtemps est une nécessité à la fois économique et sociale dans les différents pays de la communauté qui doivent intégrer le changement démographique dans leur pratiques courantes et inventer une nouvelle organisation à 3 générations.

La présente enquête, destinée aux dirigeants et responsables RH d'entreprises issues des 5 Régions européennes impliquées dans le projet SILVER (Rhône-Alpes, Saxe, Aragón, Vénétie et Budapest), a pour objectif de comprendre la situation des seniors dans ces dernières afin de pouvoir adapter, au plus près de leurs besoins, la boîte à outils pour la gestion des âges qui résultera du projet.

Pays partenaire SILVER : France Allemagne Espagne Hongrie Italie

Note : « senior » est entendu dans ce questionnaire comme une personne de plus de 50 ans

1. Identité de l'entreprise interviewée

Fonction de l'interviewé :

Fonction RH Direction Administration & Finances Président Autre

Secteur d'activité : Industrie BTP Commerce Services

Effectifs : - de 10 11 à 250 251 à 500 + de 500

Répartition des effectifs (en valeur absolue) : - de 35 ans :

De 36 à 49 ans :

+ de 50 ans :

Moyenne d'âge de l'entreprise : < 35 ans 35 à 40 ans 41 à 50 ans + 50 ans

Nombre de seniors (+50 ans) dont le départ à la retraite interviendra dans les 3 ans à venir :

Evolution des effectifs prévue à CT: Croissance Stagnation Régression

Evolution récente de l'activité : Croissance Stagnation Régression

Existence d'un système qualité formalisé : Oui Non En cours

Votre entreprise a-t-elle connu des changements notables durant les dernières années ?

Oui Non

Si oui, à quel(s) niveau(x) ?

- Techniques et Technologies utilisées
- Produits et services offerts
- Organisation du travail, processus
- Structuration de l'entreprise (fusions, acquisitions, restructurations etc.)
- Niveaux de qualifications des salariés
- Autre

La question de l'âge a-t-elle déjà été posée dans l'entreprise ?

- Oui, de façon générale
- Oui, mais seulement au cas par cas
- Non

Avez-vous mis en place une réflexion particulière ou des actions spécifiques sur la gestion des plus de 50 ans ?

- Oui
- Non

Dans le cadre de votre activité, percevez-vous le vieillissement démographique plutôt comme :

- une opportunité ?
- une évolution sans conséquence particulière ?
- un risque ?

L'entreprise doit-elle faire face à des difficultés de recrutement ? Oui Non

Si oui, pour quelle(s) raison(s) ?

- Profils rares / inexistants
- Localisation géographique peu attractive
- Pression fiscale
- Salaires peu attractifs
- Dureté des conditions de travail
- Autre

L'entreprise prévoit-elle une pénurie de main d'œuvre pour le futur ? Oui Non

Si oui, pour quels métiers / postes ?

2. Place et perception des seniors

A votre avis, concernant les salariés seniors de + de 50 ans dans votre entreprise, il est : (cochez la case appropriée) :

	Plus facile	Moins facile	Aussi facile qu'avant	NSP
De partager et transférer son expérience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D'encadrer et de diriger une équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Plus facile	Moins facile	Aussi facile qu'avant	NSP
D'être source de solutions innovantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D'accroître et de diversifier ses compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De posséder des compétences spécifiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D'être motivé au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D'évoluer vers d'autres postes / d'autres missions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Merci de cocher les **3 adjectifs** qui qualifient selon vous au mieux les seniors :

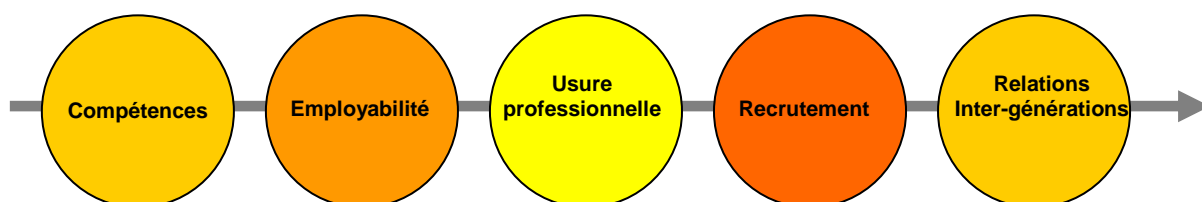
- Autonomes Disponibles Matures Expertise Opérationnels
 Coûteux Moins performants Peu flexibles Obsolètes Moins dynamiques

Quels sont selon-vous les **freins à l'embauche** d'un senior ?

Quelle est, sont selon-vous, la **valeur ajoutée** des seniors pour une entreprise ?

Quels types de postes / de fonctions / de missions vous semblent particulièrement adaptés aux salariés seniors et pour quelles raisons ?

3. Pratiques existantes



A. Compétences

Dans votre entreprise, existe-t-il des compétences clé ou critiques ? Oui Non

Si oui, de quel(s) type(s) sont-elles ?

- Compétences d'ordre intellectuel (exploiter l'information, résoudre des problèmes, exercer un jugement critique, mettre en œuvre sa pensée créatrice etc.)
 Compétences d'ordre méthodologique (se donner des méthodes de travail efficaces, exploiter les TIC etc.)
 Compétences d'ordre personnel et social (structurer son identité, coopérer etc.)
 Compétences de l'ordre de la communication (communiquer de façon appropriée etc.)

Si oui, sont-elles essentiellement **détenues par des seniors** ? Oui Non

Retraites

Selon vous et de manière générale, les seniors qui arrivent à l'âge de la retraite dans votre entreprise:

- Sont contents de quitter le monde professionnel et de pouvoir consacrer plus de temps à leur épanouissement personnel ;
- Aimeraient travailler plus longtemps mais craignent que les changements réglementaires deviennent à l'avenir plus contraignants ;
- Aimeraient travailler plus longtemps et cherchent des alternatives pour poursuivre une activité qu'elle soit économique ou sociale ;
- Il n'y a pas de tendance.

B. « Maintenance » des compétences

Dans votre entreprise, l'offre de formation durant les 2 dernières années pour les seniors a été :

- Identique à celle proposée aux autres tranches d'âges et tout le monde en bénéficie de manière identique ;
- Identique à celle proposée aux autres tranches d'âges mais dans les faits, peu de seniors y ont fait appel.

Les domaines des formations auxquelles participent les seniors sont plutôt :

- Techniques
- Basés sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication
- Sur le management
- Autres domaines, à préciser :
- Il n'y a pas de tendance

La gestion des carrières est-elle spécifique aux tranches d'âges ? Oui Non

Si oui, en quoi ?

C. Usure professionnelle (physique et mentale) & conditions de travail

Avez-vous réalisé des aménagements des conditions de travail destinés spécifiquement aux seniors ?

Cocher les cases appropriées :

	Oui	Non
Au niveau du mobilier (ergonomie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Au niveau du matériel informatique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Au niveau des nuisances sonores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Au niveau de la manutention de charges lourdes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temps de travail plus flexibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobilité fonctionnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientation vers des postes d'expertise / de conseil / de formation interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Travaillez-vous actuellement sur des projets d'amélioration des conditions de travail, destinés aux seniors ? Oui Non

Si oui, en quoi consistent-ils ?

D. Recrutement

Prêtez-vous attention à l'évolution de votre pyramide des âges ? Oui Non

Si oui, de quelle manière ?

Si non, pour quelle(s) raison(s) ?

Avez-vous déjà recruté une personne de plus de 50 ans ? Oui Non

Si oui, combien durant les 5 dernières années ?

Etes vous prêt, à l'avenir, à recruter des personnes de plus de 50 ans ? Oui Non

Si non, pour quelles raisons ?

E. Relations intergénérationnelles

Parmi les mécanismes suivants, lesquels sont utilisés dans votre entreprise pour favoriser la capitalisation et la transmission de savoirs et de compétences entre les générations ? Cochez les cases appropriées :

	Pas utilisé	Utilisé de façon formalisée	Utilisé de façon spontanée
La formation d'équipes en fonction de l'expérience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'identification de bonnes pratiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le tutorat senior - junior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La formation à la transmission de l'expérience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pensez-vous que la coopération de plusieurs générations dans votre entreprise soit vecteur de tensions particulières ?

Oui Non

Commentaires :

4. Perspectives

Merci de cocher les propositions qui, selon vous, peuvent jouer un rôle favorable en matière d'emploi des seniors :

- Le temps partiel
- Le temps partagé
- La formation continue
- Le développement de contrats spécifiques seniors plus attractifs
- Une meilleure communication sur les avantages de la mixité
- Une meilleure communication sur la valorisation de l'expérience
- Les aides financières
- La réduction des charges
- La création d'équipes intergénérationnelles

Quels sont selon vous les thèmes prioritaires pour améliorer les fins de carrières et mobiliser les seniors au-delà de 60 ans :

- Contenu et intérêt du travail
- Temps et organisation du travail
- Déroulement de carrière
- Pénibilité du travail liée à la charge mentale
- Pénibilité du travail liée à la charge physique
- Sens et finalité du travail
- Accès à la retraite
- Mobilité
- Transmission du savoir
- Autre, à préciser :

5. Commentaires libres



Pour plus d'informations sur le projet SILVER en France :

CEFORALP
66 avenue Jean Mermoz BP8048
69351 Lyon Cedex 08

04 78 77 05 55
www.ceforalp.com
europe@ceforalp.com



DG Éducation et culture

Programme pour l'éducation et
la formation tout au long de la vie