

Quelles actions « bienveillantes » pour l'emploi des seniors ?

Le cas de 126 entreprises bretonnes

Natacha PIJOAN, Université de Rennes 1

Chercheure au CREM UMR CNRS C 62 11

11 rue Jean Macé CS 70803, 35708 Rennes Cedex 7, FRANCE

email : natacha.pijoan@univ-rennes1.fr

Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY, IGR-IAE de l'Université de Rennes 1

Chercheure au CREM UMR CNRS C 62 11

11 rue Jean Macé CS 70803, 35708 Rennes Cedex 7, FRANCE

email : gwenaelle.poilpot@univ-rennes1.fr

Alain CHEVANCE

Chargé de Mission à l'ARACT Bretagne

email : a.chevance@anact.fr

Résumé :

Les seniors sont un trésor pour les entreprises françaises... Après les stratégies d'éviction massive des salariés « vieillissants » connues au cours des dernières années en France, voici venu le temps d'un changement de politique. La perception d'incompétence, de démotivation, d'usure, d'absence d'adaptabilité aux changements technologiques et organisationnels, de salaires trop élevés ... laisseraient-ils la place à des représentations nouvelles, plus positives des seniors au sein de nos organisations ? Y aurait-il un regain de bienveillance à l'égard des seniors en France aujourd'hui ? Si certaines entreprises n'ont pas attendu la loi pour développer une réelle gestion des ressources humaines de cette catégorie de salariés, le contexte institutionnel ne nous semble pas étranger à ce changement de politique constaté. Notre objectif est ici dans un premier temps d'évoquer le contexte d'évolution des obligations légales en matière de gestion des seniors au sein des entreprises françaises. Il s'inscrit dans un modèle transitionnel des âges caractérisé par un changement de logique à l'égard de seniors. Puis à partir d'une étude de **126 accords ou plans seniors** signés au sein d'entreprises bretonnes, nous analysons les **pratiques envisagées** par les entreprises signataires et proposons une **typologie des pratiques de GRH « bienveillantes » à l'égard des seniors.**

Mots clés : Gestion des âges, Accords et plans seniors, Typologie des pratiques seniors, Modèle transitionnel des âges

Quelles actions « bienveillantes » pour l'emploi des seniors ?

Le cas de 126 entreprises bretonnes

Résumé :

Les seniors sont un trésor pour les entreprises françaises... Après les stratégies d'éviction massive des salariés « vieillissants » connues au cours des dernières années en France, voici venu le temps d'un changement de politique. La perception d'incompétence, de démotivation, d'usure, d'absence d'adaptabilité aux changements technologiques et organisationnels, de salaires trop élevés... laisseraient-ils la place à des représentations nouvelles, plus positives des seniors au sein de nos organisations ? Y aurait-il un regain de bienveillance à l'égard des seniors en France aujourd'hui ? Si certaines entreprises n'ont pas attendu la loi pour développer une réelle gestion des ressources humaines de cette catégorie de salariés, le contexte institutionnel ne nous semble pas étranger à ce changement de politique constaté. Notre objectif est ici dans un premier temps d'évoquer le contexte d'évolution des obligations légales en matière de gestion des seniors au sein des entreprises françaises. Il s'inscrit dans un modèle transitionnel des âges caractérisé par un changement de logique à l'égard de seniors. Puis à partir d'une étude de **126 accords ou plans seniors** signés au sein d'entreprises bretonnes, nous analyserons les **pratiques envisagées** par les entreprises signataires et proposons une **typologie des pratiques de GRH « bienveillantes » à l'égard des seniors**.

Mots clés : Gestion des âges, Accords et plans seniors, Typologie des pratiques seniors, Modèle transitionnel des âges

Les seniors sont un trésor¹ pour les entreprises françaises... Après les stratégies d'éviction massive des salariés « vieillissants » (Poilpot-Rocaboy 1996) connues au cours des dernières années en France, voici venu le temps d'un changement de politique. La perception d'incompétence, de démotivation, d'usure, d'absence d'adaptabilité aux changements technologiques et organisationnels, de salaires trop élevés... (Pijoan, 2007) laisseraient-ils la place à des représentations nouvelles, plus positives des seniors au sein de nos organisations ?

Le contexte environnemental conditionne le sort de nos salariés seniors. En France, une « tradition » de pratiques d'éviction des salariés âgés a été confortée par un consensus des acteurs institutionnels (le système des préretraites). Diverses raisons expliquent ce consensus : les stéréotypes d'âge, les seniors comme variable d'ajustement du marché du travail en période de crise (Gauillier 1993)... De fait, le taux d'emploi des seniors en France est parmi les plus faibles de l'Union Européenne avec seulement 38,2% des 55 ans et plus en activité en 2010. Aujourd'hui, la situation n'est plus tenable au regard des déséquilibres de la sécurité sociale et du système des retraites. Le coût financier est devenu insupportable du fait du déséquilibre démographique. Une volonté politique de changement émerge de la stratégie européenne de l'emploi dès le début des années 2000 avec un objectif de maintien en emploi des salariés âgés (50% visés en 2010 selon le conseil de Stockholm de 2001) et l'allongement de la durée de vie au travail (l'augmentation progressive de 5 ans (pour 2010) de l'âge du départ à la retraite, selon le conseil de Barcelone, 2002). Force est de constater qu'en 2010, les objectifs européens n'ont pas été atteints. En France, après des années de départ anticipé des salariés de moins de 60 ans au sein des entreprises françaises, un premier Plan National d'Action Concerté Pour l'Emploi des Seniors (2006-2010) a amorcé l'évolution des logiques, sans obtenir de résultats concrets en matière de taux d'emploi des seniors et d'augmentation de l'âge du départ à la retraite. Ce n'est qu'en 2009 (loi de financement de la sécurité sociale) que le contexte juridique français a imposé aux entreprises de 50 salariés et plus de négocier un accord d'entreprise ou d'élaborer un plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés. Avant la date du 1^{er} janvier 2010, ces entreprises ont eu à négocier et à préciser un objectif chiffré de maintien dans l'emploi pour les salariés de 55 ans et plus ou un objectif chiffré de recrutement pour les salariés âgés de 50 ans et plus, ainsi que des dispositions favorables au maintien dans l'emploi et au recrutement des seniors portant sur au moins trois des six domaines suivants (avec objectifs chiffrés et indicateurs de mesure) : Recrutement des salariés âgés ; Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles ; Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité ; Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation ; Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite ; Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat. Dans le cas de non signature d'accord ou de non élaboration de plan à compter du 1^{er} janvier 2010, une pénalité de 1% de masse salariale, due pour chaque mois entier au cours duquel l'entreprise n'était pas couverte par un accord de groupe ou d'entreprise ou par un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors était prévu par la loi.

Y aurait-il un regain de bienveillance à l'égard des seniors en France aujourd'hui ?

Si certaines entreprises n'ont pas attendu la loi pour développer une réelle gestion des ressources humaines de cette catégorie de salariés, le contexte institutionnel ne nous semble pas étranger à ce changement de politique constaté. Notre objectif est ici dans un premier

¹ Laure Dumont « Ces PME où les seniors sont un trésor », Liaisons Sociales Magazine, Janvier 2010, p 22-24.

temps d'évoquer le contexte théorique des politiques de gestion des seniors. Puis à partir d'une étude de 126 accords ou plans seniors signés au sein d'entreprises bretonnes, nous analysons les pratiques envisagées par les entreprises signataires et proposons une typologie des pratiques de GRH « bienveillantes » à l'égard des seniors.

1- Le cadrage théorique et méthodologique

11- Cadre théorique seniors

La littérature portant sur le traitement des seniors dans les organisations est caractéristique des contextes social, économique et institutionnel dans lesquels ces dernières évoluent (Gaullier, 1993). Tantôt centrée sur l'exclusion (Poilpot-Rocaboy, 1996 ; Taylor et Walker, 1994) tantôt sur leur intégration (Guérin et Saba, 2003 ; Walker, 2005) le modèle transitionnel des âges (Pijoan, 2007) étudie les modalités d'évolution d'un modèle post-industriel des âges à un modèle contemporain. Ancrée dans ce contexte évolutif, cette recherche propose un modèle d'analyse de la gestion des individus au sein des organisations.

111- Cadrage théorique des pratiques RH à l'égard des seniors

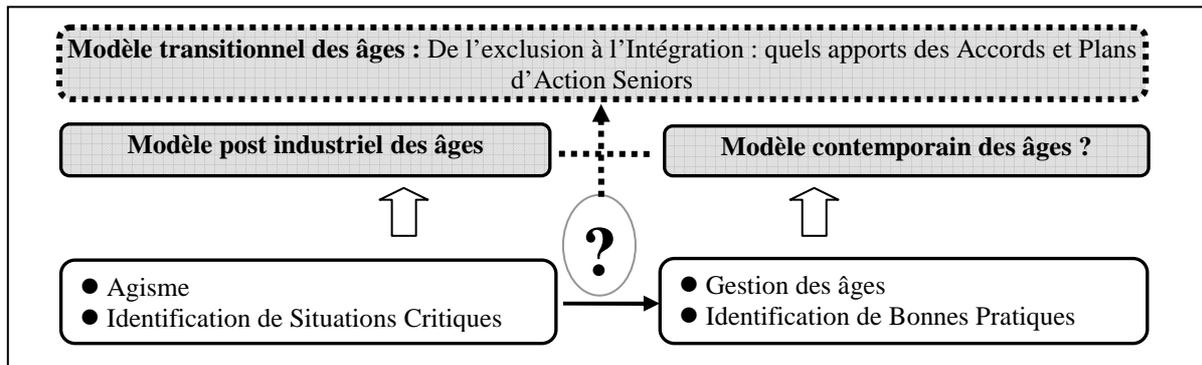
Le modèle post-industriel des âges (années 1990), centré sur l'exclusion des salariés âgés (âgisme), est caractérisé par une construction sociale, admise de façon consensuelle de cette éviction, c'est notamment le cas des politiques des départs anticipés. Un des postulats de l'âgisme est qu'il est plus convenable de démettre les travailleurs âgés que les autres employés (Taylor et Walker, 1993). Ce consensus, permet l'acceptation des pratiques discriminantes envers les plus âgés. Les chercheurs expliquent ces discriminations par l'action combinée de trois types de facteurs : les stéréotypes (Crew, 1976), les structures d'âge existant dans l'entreprise et la nature du travail (Taylor et Walker, 1994). Une analyse de la littérature de l'âgisme (Pijoan, 2009) permet de mettre en exergue trois « situations critiques de GRH » en matière d'exclusion des seniors : des barrières à l'embauche (Arrowsmith et Mc Goldric, 1993 ; Itzin et Phillipson, 1993) ; un accès limité à la formation et aux promotions (Schmidt, 1995 ; Volkoff, 1996 et Cailloux-Teiger, 1990) et une incitation au départ des plus âgés (Gaullier et Thomas, 1990 ; Kohli, 1990).

A l'opposé et de façon complémentaire, le modèle contemporain des âges caractérise la littérature centrée sur des initiatives d'entreprises volontaristes en matière de gestion des âges au sens de Lagacé et al. (2005). Walker (1997) définit la gestion des âges comme les dimensions par lesquelles les RH sont gérées dans les organisations avec un intérêt explicite sur leur vieillissement. L'étude de cette littérature permet de repérer les dimensions de la gestion des âges à partir desquelles les organisations se mobilisent. Trois grandes logiques d'action émergent de cette analyse : les approches centrées sur les pratiques RH (recrutement formation, départ (Walker, 2005), les projets de fins de carrière, les politiques de formation senior... (Guérin et Saba, 2003)) ; l'aménagement des conditions de travail (selon des approches préventives ou curatives, (Volkoff et Moline, 2000) et le degré d'engagement des directions à l'égard des politiques de gestion des âges (Walker, 2005).

Partant des situations critiques de GRH identifiées dans le modèle post-industriel des âges et des pistes d'actions repérées dans le modèle contemporain, le modèle transitionnel des âges étudie l'articulation de la tension exclusion- intégration et les modalités d'évolution de la

première situation vers la seconde (Pijoan et Guérin, 2009). Le contexte politique (loi de financement de la sécurité sociale (2009) sur les plans et accords seniors) influence les modalités de construction de la gestion des âges dans les organisations. Les entreprises doivent alors formaliser et s'engager dans un accord ou plan d'action senior. Ces documents d'entreprise présentent une source d'information précieuse afin d'étudier les logiques d'action sous-jacentes aux choix politiques et pratiques RH à l'égard des seniors. Le schéma ci-après synthétise le contexte théorique ainsi défini.

Schéma 1 : Modèle transitionnel des âges



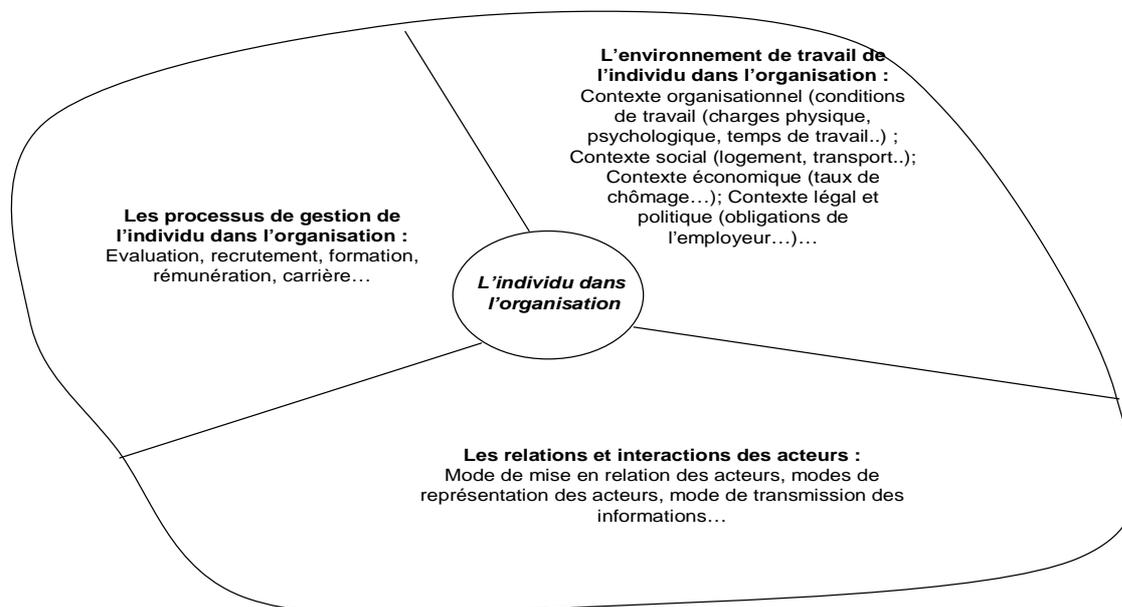
112- Cadrage théorique des pratiques RH à l'égard des seniors

Les modalités d'analyse des politiques et pratiques à l'égard des seniors sont suggérées par des typologies de pratiques ou par la mise en évidence de logiques d'action. Ainsi, les stratégies en matière de gestion des seniors étudiées par Hirshorn (1988) permettent d'expliquer les comportements conduisant à l'intégration ou à l'exclusion des seniors. Plus récemment, la typologie de Bellini et al. (2006) propose une catégorisation des modes de gestion des seniors selon un niveau politique (systématisé) ou pratique (au cas par cas). Pijoan (2007 et 2009) met en évidence des logiques d'action des décideurs en partant de la perception des atouts et faiblesses des seniors et les conséquences sur leur intégration dans l'emploi et le travail.

Ces trois propositions d'analyse convergent sur le niveau d'analyse interne à la gestion des âges et la mise en place d'actions tournées vers un but selon différentes modalités. Mais la principale conclusion des recherches souligne le peu d'organisations entrant dans une démarche de gestion des âges (Walker, 2005). Aujourd'hui, en France, le raisonnement s'inverse et les entreprises sont obligées d'entrer dans une démarche formalisée de gestion des âges. Dès lors, il ne s'agit plus d'évaluer si oui ou non les entreprises vont formaliser des pratiques favorisant le maintien dans l'emploi des seniors, mais plutôt d'appréhender leurs choix dans le cadre plus large des pratiques de GRH. Le niveau d'analyse de la gestion des âges relève alors de l'externe.

Afin d'identifier la nature des pratiques de GRH développées à l'égard des seniors, nous proposons un cadre analytique qui repose sur une définition élargie de la Gestion des Ressources Humaines. Nous définissons la GRH comme un ensemble de processus visant à mettre en place, à développer et à mobiliser des individus en situation d'interactions permanentes dans un environnement de travail donné. Cette définition qui allie la dimension fonctionnelle (des processus), relationnelle (des individus en interaction) et contextuelle (un environnement de travail) de la gestion des hommes et des femmes au sein des organisations fait émerger trois logiques d'actions de gestion des individus au sein des organisations présentées dans le schéma 2.

Schéma 2 : Cadrage théorique de la gestion des individus au sein des organisations



12- Méthodologie : l'analyse de 126 accords et plans seniors

Une collaboration avec l'ARACT et la DIRRECTE Bretagne nous a permis d'accéder à un échantillon de 126 accords et de plans seniors signés dans la région. La construction d'une base de données qualitatives reprend l'ensemble des actions, indicateurs et objectifs associés de chaque plan et accord.

121- Constitution de l'échantillon d'accords et de plans d'actions seniors :

L'échantillon (constitué par la DIRECCTE Bretagne) représente **15% des 840 demandes de rescrits déposés au 31 Mai 2010**. Il est constitué de 126 plans et accords, répartis de façon quasi proportionnelle au poids relatif des plans et accords déposés dans les 4 départements de la Bretagne : (15% pour le département des Côtes d'Armor, 27% pour le Finistère, 37% pour l'Île et Vilaine et 21% pour le Morbihan, pour une part théorique respective de 15%, 28%, 34% et 23%).

L'échantillon présente un panel de **secteurs diversifiés** (Industrie : 37%, Services : 27%, Commerce : 19%, Transport : 10% et Construction 7%). Près de la moitié des entreprises étudiées ont un **effectif** variant de 50 à 300 salariés à l'image des prescriptions de la loi relative aux plans et accords seniors. Néanmoins, on peut remarquer que le tiers des entreprises a un effectif de moins de 50 salariés (donc non soumises à l'obligation). Il s'agit là, pour la plupart des entreprises, d'établissements rattachés à un groupe plus grand (donc soumis à la loi) mais ayant élaboré un plan propre à l'établissement.

122- Construction d'une grille d'analyse des plans et accords seniors

Les 126 accords et plans d'action seniors constituent un corps textuel hétérogène tant du point de vue de la longueur (de 2 à 25 pages selon les cas) que du degré de précision et de mise en contexte des actions (diagnostics préalables, situations des pratiques et politiques RH de l'entreprise dans lesquelles s'insèrent les actions choisies). Afin de faciliter leur

traitement, nous avons construit une grille d'analyse centrée sur les obligations légales (dénominateur commun à tous plans et accords) complétée par une prise de note (éléments de contexte). Le tableau ci-dessous récapitule les différentes étapes de construction et d'analyse opérées.

Tableau 1 : Les étapes et modalités de construction et d'analyse de la base de données

Étapes	Modalités
Étape 1 Elaboration d'une grille de saisie	Une grille récapitulative a été créée sous le tableur Excel comprenant : - <i>Les 6 domaines d'action définis par la loi</i> : Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise ; Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles ; Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité ; Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation ; Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite ; Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat - <i>Pour chacun d'entre eux 3 actions possibles</i> : précisant l'intitulé de l'action, les indicateurs et objectifs associés (comme prévu par la loi).
Étape 2 Test et Codage des données	- <i>La grille a été testée</i> : au moyen de 4 plans et accords par les codeurs 1 et 2. Des écarts dans le choix de codage des actions ont émergé. Dans certains plans, plusieurs actions pouvaient être décrites afin de justifier la mise en œuvre de l'une d'entre elles dans le plan ou accord. - <i>Une règle de codage a été définie</i> : afin d'uniformiser le codage réalisé par les 2 codeurs, nous avons opté pour retenir uniquement les actions pour lesquelles un indicateur et un objectif avait été associés à une action.
Étape 3 Traitement des données	La saisie des données s'est effectuée dans le cadre des locaux de la DIRRECTE. La grille a donc été remplie, avec une prise de notes complémentaires pour des informations contextualisant les actions identifiées. Une phase de vérification a permis d'épurer la base de données (doublons, actions codées sans objectifs associés...).
Étape 4 Analyse des données	L'analyse des données a été réalisée en 2 temps par 3 codeurs : - <i>De la base de données à l'identification d'une classification d'actions</i> : Une première analyse par domaine d'action a permis de faire émerger une liste de type d'actions. Cette analyse réalisée par les codeurs 1 et 2 a été construite à partir de la base de données. - <i>De la classification d'actions à l'analyse de leur contenu</i> : Une seconde analyse par actions ainsi identifiée a ensuite permis de construire 41 fiches actions qui a facilité leur analyse (Codeurs 1 et 3).

L'analyse présentée dans la seconde partie est le résultat du processus de construction et d'analyse de ces quatre étapes.

2- Les actions bienveillantes pour l'emploi des seniors

L'analyse des accords et plans seniors nous permet de mettre en avant des actions « phares » souvent citées comme actions envisagées par les entreprises puis de dégager un triptyque de logiques d'actions annoncées dans les organisations.

21- Identification des actions « phares »

L'analyse du contenu des 126 accords et plans seniors met en avant une **diversité** réelle des actions envisagées par les entreprises pour garantir le maintien en emploi ou le recrutement des salariés seniors. En effet, **41 actions « bienveillantes »** pour l'emploi des seniors sont recensées. Ces 41 actions, présentées dans le tableau 1, montrent que, sur la base d'une évaluation numérique, il est possible de distinguer quatre catégories d'actions.

La première met en avant une « action phare » développée dans les **deux tiers des entreprises**. La réalisation des **entretiens de seconde partie de carrière** est en effet

envisagée dans 66,66 % (84 entreprises) des accords et plans seniors. Toutefois, nous notons que derrière ce chiffre se cache des ambitions différentes d'une entreprise à l'autre. Ainsi, les engagements de certaines entreprises sont uniquement d'informer les salariés de l'existence d'un entretien (avec des objectifs d'acceptation des demandes à l'initiative des salariés) ou de proposer un entretien, alors que d'autres visent à réaliser un entretien avec chaque salarié de plus de 45 ans.

La seconde catégorie regroupe des actions envisagées dans **plus du quart des entreprises**. Trois actions se distinguent. L'accès des seniors aux dispositifs de formation en général est présente dans 46,03% des accords et plans seniors soit 58 entreprises. Ces dispositifs prévoient un **accès prioritaire ou « quotté »** pour une population seniors (plus de 45 ans pour certaines entreprises, 50 ou 55 ans pour les autres) aux DIF, VAE, plan formation, bilan de compétences... Le développement de missions de **tutorat** par les seniors est aussi présent dans 43,65% soit 55 entreprises. Ces missions, après avoir identifié des parrains référents seniors (plus de 45 ans ou plus de 50 ans selon des entreprises), consistent à leurs confier l'accueil et l'accompagnement des nouveaux recrutés ou d'accompagnement de salariés. Enfin l'**aménagement du temps et/ou la durée de travail** pour les salariés en fin de carrière est annoncé dans 25,39% soit 32 entreprises. Cette action s'illustre par la proposition et l'accès prioritaire des seniors (plus de 55 ans) au temps partiel, avec parfois le maintien du versement des cotisations salariales et patronales sur la base d'un temps plein, le développement de l'aménagement du temps de travail l'année qui précède le départ à la retraite, la proposition de temps plein avec aménagements d'horaires, le développement du cumul emploi-retraite...

La troisième catégorie met en avant les actions présentes dans **plus d'une entreprise sur dix**. Ainsi, les accords et plans seniors prévoient de faire un **diagnostic sur les conditions de travail** dans 23,8% des entreprises (30 entreprises). Le repérage et l'analyse des facteurs de risque, le repérage des postes à risque, l'étude ergonomique des postes, la mise en place d'un bilan des conditions de travail sur les postes à risque, le recensement des points pouvant être améliorés, le renforcement du suivi des accidents du travail... illustrent cette action de diagnostic. Des actions telles que **l'information des salariés seniors sur la retraite** (18,25 % soit 23 entreprises), la **sensibilisation du personnel à la prévention des risques d'usure professionnelle** (14,29% soit 18 entreprises), **l'incitation des salariés seniors à utiliser le DIF** (12,7% soit 16 entreprises), le **développement de formation spécifique « gestes et postures » pour les seniors** (11,9% soit 15 entreprises), la **favorisation des demandes de bilan de compétences des salariés seniors** (11,9% soit 15 entreprises), la **réalisation d'entretiens de fin de carrière** (11,11% soit 15 entreprises), la mise en place d'un **suivi médical renforcé des seniors** (10,32% soit 13 entreprises), le **suivi d'indicateurs d'accès des salariés seniors à la formation** (10,32% soit 13 entreprises), le **recrutement des salariés seniors** (10,32% soit 13 entreprises), la proposition **aux seniors d'un bilan retraite** (10,32% soit 13 entreprises), sont également présentes dans les entreprises.

Enfin une quatrième catégorie recense des actions plus rares développées dans **moins d'une entreprise sur dix**. 26 actions différentes sont citées dont dix ne sont présentes que dans **une seule entreprise** (soit 0,79% des accords). Ces dix actions évoquent le recrutement (maintien du nombre des plus de 55 ans et des seniors en situation de handicap, méthode des habiletés), la formation (valorisation des fins de carrière, gestion de la transition activité retraite, formation des managers), et l'accompagnement des seniors (chargé de carrière seniors, accompagnement en cas de départ, sur le terrain). Le passeport formation et le plan d'épargne retraite collectif sont évoqués dans 2 entreprises, le compte épargne temps dans 3 entreprises.

D'autres actions sont présentes dans plus de 3 entreprises telles que l'information sur les dispositifs de formation tout au long de la vie (12 entreprises), la sensibilisation des

personnes en charge du recrutement (11 entreprises), la favorisation de la mobilité interne des seniors (10 entreprises), l'encouragement des salariés seniors à s'engager dans un processus de VAE (9 entreprises), l'aménagement des postes (9 entreprises), l'information sur les possibilités de cumul emploi retraite (8 entreprises), l'utilisation des dispositifs d'aide à l'emploi des seniors (6 entreprises), l'examen au moins d'une candidature senior pour chaque recrutement (6 entreprises), la proscription du critère d'âge dans les offres d'emplois et l'examen des candidatures (5 entreprises), l'identification des compétences clés détenues par les salariés seniors (5 entreprises), la favorisation des échanges intergénérationnels (5 entreprises), l'incitation des salariés seniors à participer à des jurys d'examens (4 entreprises), la participation à des actions de communication favorables à l'emploi des seniors (4 entreprises).

Ainsi, cette évaluation numérique met en exergue une grande diversité des actions envisagées dans les plans et accords pour maintenir en emploi ou recruter des seniors. Hormis une action présente dans plus de deux entreprises sur trois, chaque action est développée dans une minorité d'entreprises, dix d'entre elles n'étant présentes que dans une seule organisation.

Tableau 2 : Les actions « bienveillantes » pour l'emploi des seniors

Code et intitulé de l'action	Nombre d'accords et plans dans lesquels l'action est présente	% d'accords qui intègre l'action (N=126 accords et plans)
		66,66%
9-Réaliser des entretiens de seconde partie de carrière	84	
17 -Favoriser l'accès des seniors aux dispositifs de formation (priorité ou quotas)	58	46,03%
29- Développer les missions de tutorat exercées par les salariés seniors	55	43,65%
20- Aménager le temps et/ou la durée de travail pour les salariés en fin de carrière	32	25,39%
14- Faire un diagnostic sur les conditions de travail	30	23,8%
24- Informer les salariés seniors sur la retraite	23	18,25%
19- Sensibiliser le personnel à la prévention des risques d'usures professionnelles	18	14,29%
12- Inciter les salariés seniors à utiliser le DIF	16	12,7%
21- Développer les actions de formation gestes et postures destinées aux salariés seniors	15	11,9%
10- Favoriser les demandes de bilan de compétences des salariés seniors	15	11,9%
13- Réaliser des entretiens de fin de carrières	14	11,11%
18- Mettre en place un suivi médical renforcé pour les salariés seniors	13	10,32%
22- Suivre des indicateurs d'accès des salariés seniors à la formation et les diffuser en interne	13	10,32%
2- Recruter des salariés seniors	13	10,32%
25- Proposer aux salariés seniors la réalisation d'un bilan retraite	13	10,32%
11- Informer sur les dispositifs de formation tout au long de la vie	12	9,52%
1- Sensibiliser les personnes en charge du recrutement	11	8,73%
7- Favoriser la mobilité interne des seniors	10	7,93%

16 - Encourager les salariés seniors à s'engager dans un processus de VAE	9	7,14%
35- Procéder à des aménagements de postes	9	7,14%
26- Informer les salariés seniors sur les possibilités de cumul emploi retraite	8	6,35%
5- Utiliser les dispositifs d'aides à l'emploi des seniors	6	4,76%
3- Examiner au moins une candidature senior pour chaque recrutement	6	4,76%
6- Proscrire le critère d'âge dans les offres d'emplois et l'examen des candidatures	5	3,97%
30- Identifier les compétences clés détenues par les salariés seniors	5	3,97%
31- Favoriser les échanges intergénérationnels	5	3,97%
32- Inciter les salariés seniors à participer à des jurys d'examens	4	3,17%
4- Participer à des actions de communication favorables à l'emploi des seniors	4	3,17%
27- Mettre en place un compte épargne temps	3	2,38%
28- Mettre en place un PERCO	2	1,59%
23- Doter les salariés de passeport formation	2	1,59%
8- Utiliser des méthodes de recrutement centrées sur les habiletés	1	0,79%
15 – Confier une mission de chargé de carrière senior	1	0,79%
33- Proposer un accompagnement en cas de départ involontaire de salarié de plus de 50 ans	1	0,79%
34- Proposer aux salariés de plus de 50 ans une formation sur la valorisation de la fin de carrière	1	0,79%
36- Proposer une formation de transition entre activité et retraite pour les salariés de plus de 57 ans	1	0,79%
37- Maintenir le nombre de salariés de 55 ans et plus dans l'entreprise	1	0,79%
38- Mettre en œuvre un système de fonctionnement au forfait pour les seniors	1	0,79%
39- Journée d'accompagnement sur le terrain par les formateurs pour les salariés de plus de 50 ans	1	0,79%
40- Développer une politique de maintien en emploi des salariés âgés en situation d'handicap via une sensibilisation des correspondants handicap	1	0,79%
41- Former le managers	1	0,79%

22- Emergence d'un triptyque de logiques d'actions

Au-delà de l'évaluation numérique des actions mises en place, un cadrage conceptuel permet de dégager trois logiques d'actions dans les 126 accords et plans seniors analysés. Le cadre conceptuel proposé ici repose sur la définition élargie de la Gestion des Ressources Humaines vue précédemment. Cette définition fait émerger une logique processuelle, environnementale et interactionnelle de la gestion des seniors au sein des organisations présentées dans le tableau 3.

221- Une logique processuelle : la mobilisation des processus RH

Nous constatons que la **logique processuelle est largement dominante** dans les accords et plans seniors par la mobilisation des processus recrutement, formation et carrière. En effet, **32 actions soit 78 % des actions mises en place** dans les plans et accords s'intègrent dans cette logique processuelle. Trois processus RH se distinguent.

Le processus « gestion des carrières des seniors » est le plus présent avec 14 actions différentes. Elles s'organisent selon trois objectifs. Le premier est de repérer les compétences des seniors par la réalisation des entretiens de seconde partie de carrière, de fin de carrières, les bilans de compétences et l'identification des compétences clés. Le second objectif est de maintenir en emploi et de favoriser la mobilité des seniors par le développement de la mobilité interne, la mise en place d'un système au forfait, un accompagnement sur le terrain et un maintien en emploi des seniors en situation de handicap. Le troisième objectif est de préparer la transition entre l'activité et la retraite par de l'information sur la retraite et les possibilités de cumul emploi-retraite, un accompagnement lors du départ, et la mise en place d'un plan épargne retraite. La satisfaction de ces trois objectifs est notamment possible par la désignation d'une mission de chargé de carrière senior au sein de l'organisation.

Le processus « gestion de la formation des seniors » est représenté par 10 actions qui s'organisent autour de deux objectifs. Le premier est de favoriser l'accès des seniors aux dispositifs de formation. Il s'agit de les rendre prioritaire ou de mettre en place des quotas, d'inciter les salariés seniors à utiliser le DIF, d'informer les seniors sur les dispositifs de formation tout au long de la vie, d'encourager les salariés seniors à s'engager dans un processus de VAE, de proposer des formations spécifiques (gestes et postures, valorisation de fin de carrière, transition entre activité et retraite ou de former les managers. Le second objectif est d'évaluer la formation (accès à la formation) avec des actions de suivi des indicateurs d'accès des salariés seniors à la formation et de la diffusion de ces indicateurs en interne et de doter les salariés d'un passeport formation.

Le processus « recrutement des seniors » est présent avec 8 actions qui se développent autour d'une logique de résultat (recruter des salariés seniors, maintenir le nombre de salariés de 55 ans et plus, utiliser les dispositifs d'aide à l'emploi), d'une logique de sélection (proscrire le critère d'âge dans les offres d'emplois, examiner au moins une candidature senior pour chaque recrutement, utiliser des méthodes de recrutement centrées sur les habilités), et d'une logique d'évolution des mentalités (participation à des actions de communication favorable à l'emploi des seniors, sensibilisation des personnes en charge du recrutement).

222 – Une logique environnementale : l'intérêt des conditions de travail

Nous observons que la logique environnementale est présente mais de façon plus modérée (14,6% des actions). Elle s'illustre par 6 actions qui mettent en avant trois objectifs. Le premier est la gestion du temps de travail. Il conduit à l'aménagement du temps et/ou durée de travail pour les salariés en fin de carrière et à la mise en place d'un compte épargne temps. Le second vise à prévenir les risques par un diagnostic des conditions de travail, à sensibiliser les acteurs à la prévention des risques d'usure professionnelle et à développer un suivi médical des seniors. Le troisième objectif est d'agir sur l'environnement de travail en procédant à des aménagements de poste.

223 – Une logique interactionnelle : la mise en relation d'acteurs

De la même manière, la logique interactionnelle est visible mais rare (7,4% des actions). Cette logique tend à développer les missions de tutorat exercées par les seniors, à favoriser les échanges intergénérationnels et à inciter les seniors à développer des relations à l'extérieur de l'entreprise en participant à des jurys d'examens. Ces actions sont motivées par des souhaits de valorisation des seniors et de transfert de compétences entre les générations.

Tableau 2 : Les logiques d'actions pour l'emploi des seniors

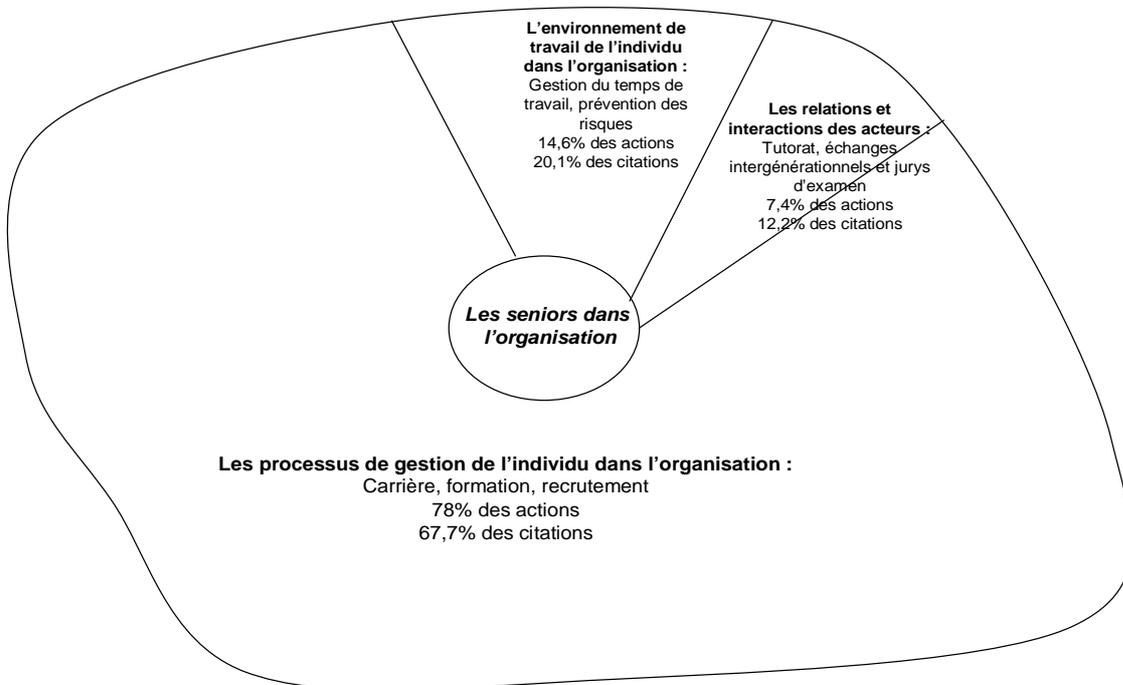
Type de logique	Actions repérées	
<p>Logique processuelle : la mobilisation des processus RH</p> <p>(32 actions sur 41 soit 78% des actions)</p> <p>(citées 354 fois soit 67,7% des citations)</p>	<p>Processus Recrutement</p> <p>(8 actions)</p> <p>(citées 47 fois)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Recruter des salariés seniors (13 accords et plans) - Sensibiliser les personnes en charge du recrutement (11) -Utiliser les dispositifs d'aide à l'emploi des seniors (6) -Examiner au moins une candidature senior pour chaque recrutement (6) -Proscrire le critère d'âge dans les offres d'emplois et l'examen des candidatures (5) -Participer à des actions de communication favorables à l'emploi des seniors (4) -Utiliser des méthodes de recrutement centrées sur les habiletés (1) - Maintenir le nombre de salariés de 55 ans et plus dans l'entreprise (1)
	<p>Processus Formation</p> <p>(10 actions)</p> <p>(citées 128 fois)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Favoriser l'accès des seniors aux dispositifs de formation (priorité ou quotas) (58) -Inciter les salariés seniors à utiliser le DIF (16) -Développer les actions de formation gestes et postures destinées aux salariés seniors (15) -Suivre des indicateurs d'accès des salariés seniors à la formation et les diffuser en interne (13) -Informers sur les dispositifs de formation tout au long de la vie (12) -Encourager les salariés seniors à s'engager dans un processus de VAE (9) - Doter les salariés de passeport formation (2) - Proposer aux salariés de plus de 50 ans une formation sur la valorisation de la fin de carrière (1) - Proposer une formation de transition entre activité et retraite pour les salariés de plus de 57 ans (1) - Former les managers (1)
	<p>Processus Carrière</p> <p>(14 actions)</p> <p>(citées 179 fois)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser des entretiens de seconde partie de carrière (84) - Informer les salariés seniors sur la retraite (23) - Favoriser les demandes de bilan de compétences des salariés seniors (15) -Réaliser des entretiens de fin de carrières (14) - Proposer aux seniors un bilan retraite (13) -Favoriser la mobilité interne des seniors (10) -Informers les salariés seniors sur les possibilités de cumul emploi-retraite (8) -Identifier les compétences clés détenues par les seniors (5) -Mettre en place un PERCO (2) - Confier une mission de chargé de carrière senior (1) - Proposer un accompagnement en cas de départ involontaire de salariés de plus de 50 ans (1) - Mettre en œuvre un système de fonctionnement au forfait pour les seniors (1) - Journée d'accompagnement sur le terrain par les formateurs pour les salariés de plus de 50 ans (1) - Développer une politique de maintien en emploi des salariés âgés en situation d'handicap via une sensibilisation des correspondants handicap (1)
<p>Logique environnementale : l'intérêt des conditions de travail</p> <p>(6 actions soit 14,6% des actions) ; (citées 105 fois soit 20,1% des citations)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Aménager le temps et/ou la durée de travail pour les salariés en fin de carrière (32) - Faire un diagnostic sur les conditions de travail (30) - Sensibiliser le personnel à la prévention des risques d'usure professionnelle (18) - Mettre en place un suivi médical renforcé pour les salariés seniors (13) - Procéder à des aménagements de poste (9) - Mettre en place un compte épargne temps (3) 	

<p>Logique interactionnelle : la mise en relation d'acteurs (3 actions soit 7,4% des actions) ; (citées 64 fois soit 12,2% des citations)</p>	<p>-Développer les missions de tutorat exercées par les salariés seniors (55) -Favoriser les échanges intergénérationnels (5) -Inciter les salariés seniors à participer à des jurys d'examens (interaction monde extérieur) (4)</p>
--	--

3- Quels enseignements ?

L'analyse des actions mises en place dans le cadre de 126 accords et plans seniors en Bretagne met en exergue l'importance accordée aux processus RH dans les entreprises (schéma 3). En croisant l'analyse numérique qui respecte le poids des actions développées et le triptyque de logique d'action, le schéma 3 illustre la répartition de la part des actions choisies selon les logiques.

Schéma 3 : Logiques de gestion des seniors : le cas de 126 accords et plans en Bretagne



Une question se pose alors. La bienveillance à l'égard des seniors passe t-elle réellement par les processus RH ?

Effectivement, le développement de ces processus est-il le reflet réel d'une évolution de la représentation des seniors dans l'entreprise et d'une volonté effective d'en « prendre soin » ? Ou sommes nous au contraire face à des organisations qui mobilisent des solutions « gadgets » dans le seul objectif de répondre aux récentes obligations légales afin de ne pas être sanctionnées financièrement ?

Cette logique processuelle ainsi que l’outil « tutorat » de la logique interactionnelle nous font douter d’un changement réel de perception des seniors et de leur gestion au sein des organisations. Le champ temporel des actions mises en place semble en effet de court terme. Les outils proposés sont faciles à mettre en place sans nécessairement résulter de réelles réflexions stratégiques sur la place des seniors au sein des organisations. De plus, des questions importantes ne semblent pas posées. Garantir le maintien des seniors en emploi ne dépend-t-il pas de leur état de santé ? Cet état ne résulte-t-il pas de leurs conditions de travail tout au long de leur vie active ? Car les seniors de demain ne sont-ils pas les jeunes actifs d’aujourd’hui ?

Le faible développement de la logique environnementale montre l’absence d’intégration d’un champ temporel de moyen et de long terme et la faiblesse des réflexions présentes au sein des organisations concernant la prévention des risques. Les logiques de santé et de sécurité (aménagement des postes, identification des postes légers, prévention des risques professionnels...) sont trop souvent oubliées pour que l’on puisse réellement parier sur le développement de politiques bienveillantes au sein des entreprises. Car on ne peut, selon nous, réduire la perception de bienveillance à la bonne application de la loi, au maintien des seniors en emploi coûte que coûte (quelque soit leur état de santé et de fatigue) sans anticiper et empêcher les « risques de casse » des individus par le travail (Alis, Dumas et Poilpot-Rocaboy, 2010).

De plus, certaines pratiques développées peuvent régler des situations, mais il est peu pertinent de les appliquer en masse sans réflexion réelle. Des phénomènes de mode peuvent amener au développement massif d’outils devenus « gadgets » dont les objectifs ne sont pas réellement définis. C’est par exemple le cas du tutorat qui, si ses objectifs ne sont pas définis et les profils des tuteurs bien identifiés, peut aboutir à cantonner les seniors dans des missions qui ne produisent pas directement de valeur ajoutée, dans lesquelles parfois, les tuteurs seniors ont une impression de mise au placard et les tutorés une impression d’accompagnement inutile ou mauvais.

Ainsi, seule une rencontre sur le terrain des acteurs signataires des accords et des initiateurs des plans nous permettra de lever notre doute et de vérifier l’existence d’une part, d’une vraie évolution de la perception des seniors dans l’entreprise et, d’autre part, du développement effectif des dispositifs cités dans les accords et plans. Les causes de la rareté de la logique environnementale, garante d’une gestion bienveillante des seniors, seront aussi recherchées. Cette étude terrain et la rencontre avec les acteurs (direction, partenaires sociaux, salariés) constitue la seconde étape de notre étude.

References

Alis, D., Dumas, M., Poilpot-Rocaboy, G. (2010). *Risques et souffrance au travail : Nouvelles contraintes, Nouveaux remèdes*. Paris, Dunod.

Arrowsmith, J. et A. Mc Goldrick (1993). Recruitment advertising: discrimination on the basis of age. *Employee relations*, vol 15, iss 5, p 54-66.

Bellini, S., Duyck, J.-Y., Laval F., Renaud E. et Vauclin, S. (2006). Gestion des seniors : une typologie des pratiques, le cas d’entreprises de Poitou-Charentes. *Management et Avenir*, vol 7, p 139-158.

Cailloux-Teiger, C. (1990). Travailleurs vieillissants et formation : gageure ou enjeu ?, dans H. David (dir) , *le vieillissement au travail, une question de jugement*. Acte du colloque de l’IRAT, Montréal, IRAT, bulletin 31-32, p 44-54.

- Crew, J. (1984). Age stereotypes as function of race. *Academy of Management Journal*, vol 27, iss 2, p 431-435.
- Gaullier, X. (1993). *Âge et emploi. De la discrimination à la gestion des âges. La situation française*. Collection Travaux sociologiques du Laboratoire de sociologie du changement des institutions, Paris, LSCI, IRESCO, CNRS.
- Gaullier, X. and C. Thomas (1990). *Modernisation et gestion des âges. Les salariés âgés et l'emploi*, Rapport au Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle et au Ministre délégué auprès du ministre de la Solidarité, De la Santé et de la Protection Sociale, chargé des personnes âgées. La documentation française.
- Guérin, G. and T. Saba (2003). Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus. *Relations Industrielles*, vol 58, iss 4, p 590-605.
- Guérin S. et Pijoan N. (2009). Intégration ou exclusion des seniors, l'impact des représentations sociocognitives des décideurs. L'exemple des directeurs de maison de retraite. *Management et Avenir*, vol 30, Décembre, p. 45-64.
- Itzin, C., et C. Phillipson (1993). *Age Barriers at Work. Maximizing the Potential of Mature and Older People*. London: Metropolitan Authorities Recruitment Agency.
- Kohli, M. (1990). *Réorganiser le processus de retraite : les entreprises, les syndicats et l'Etat. Le vieillissement au travail, une question de jugement*, Montreal.
- Lagacé, C., Tourville, Y. et Robin-Brisebois, A. (2005). *Vieillesse de la main d'œuvre, pratiques d'entreprises, politiques publique : développer une compréhension différenciée du phénomène pour mieux agir*. Rapport de recherche soumis au FQRSC, TRANSPOL, INRS Urbanisation, Culture et Société, Montréal, 195p.
- Pijoan, N. (2007). *L'emploi des seniors. Comprendre les logiques de gestion par l'analyse des représentations. Le cas du secteur du service à la personne âgée*. Thèse de doctorat, Université Montpellier II.
- Pijoan, N. (2009). *Comprendre les représentations des seniors par les décideurs pour identifier leurs schémas d'action*. Chap1. P 11-25. En âge de travailler, recherches sur les âges au travail, coordonné par Bellini S. et Duyck J-Y. Coll. AGRH.Vuibert.
- Poilpot-Rocaboy, G. (1996). Performance de la gestion des emplois : Eviction ou rétention des salariés vieillissants, *Direction et Gestion*, n° 159-160, Mai-Août 1996, p 87-97.
- Schmidt, G. (1995). Les logiques d'action des entreprises à l'égard de l'âge. Analyse monographique de six établissements. *Travail et Emploi*, vol 63, p 41-57.
- Taylor, P. et A. Walker (1994). The ageing workforce: employers attitudes towards older workers, *Work, Employment and Society*, vol 8, iss 4, p 569-591.
- Volkoff, S. (1996). Des politiques du travail dans les entreprises, pour tenir compte du vieillissement (Quelques exemples en France et en Allemagne), *Travail et Emploi*, no 69, p. 71-82.
- Volkoff, S., Molinie, et al. (2000). Efficace à tout âge? Vieillesse démographique et activités de travail, *Dossier du centre d'étude pour l'emploi*, n°16, p126.
- Walker, A. (1997). *Combatting Age Barriers in Employment*. European Research Report. Dublin, European Foundation.
- Walker, A. (2005). The emergence of age management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, vol 10, iss 1, p 685-697.