

LES SÉNIORS EN ENTREPRISE : ÉTAT DES LIEUX 2011

- PERCEPTION DE L'ÂGE EN ENTREPRISE
- EFFECTIFS, RECRUTEMENTS ET PERSPECTIVES
- LA GESTION DES SÉNIORS : ENJEUX ET PRATIQUES INTERNES
- LORSQUE LES SÉNIORS QUITTENT L'ENTREPRISE

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CFDT CADRES, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-CFTC, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

Les séniors en entreprise : État des lieux 2011.

Hélène Peureux (Responsable d'études), David Alibert, Caroline Legrand, Christophe Lenzi (Chargés d'études), Raymond Pronier (Manager du pôle Recherche et Développement).

Janvier 2012

SOMMAIRE

INTRODUCTION ■

Présentation	3
Axes de l'étude	3
Principaux enseignements	3
Note méthodologique	5
Deux enquêtes qualitatives	
Deux enquêtes quantitatives	

PERCEPTION DE L'ÂGE EN ENTREPRISE ■

« Séniors » : une notion floue	9
Côté RH : entre curseurs légaux et opérationnels	
Comment les cadres se représentent-ils les séniors en général ?	
Quelle importance les cadres séniors accordent-ils au facteur « âge » ?	12
Comment les cadres séniors estiment-ils être perçus dans leur entreprise ?	13

EFFECTIFS, RECRUTEMENTS, PERSPECTIVES ■

Séniors : effectifs et politiques de recrutement	15
La part des salariés séniors en entreprise	
Une proportion de salariés âgés en augmentation ou stable dans les entreprises	
Une proportion actuellement jugée plutôt « adaptée »	
Un regard mitigé sur le turn-over des salariés de plus de 50 ans	
Stabilité autour d'un faible niveau de recrutement des séniors	
Atouts et freins à l'embauche des séniors	
Pour les cadres séniors au chômage, le retour à l'emploi est très problématique	
Quelles perspectives pour les séniors dans l'entreprise ?	19
Des perspectives d'évolution jugées compliquées	
Des perspectives qui se heurtent parfois à celles des plus jeunes	
Une majorité de séniors envisage de poursuivre leur parcours dans leur entreprise actuelle à court terme	
Des cadres séniors qui souhaitent continuer d'évoluer comme les autres salariés	

LA GESTION DES SÉNIORS : ENJEUX ET PRATIQUES INTERNES ■

Emploi des séniors et gestion des parcours : des situations très variées	23
Une diversité de situation pour les entreprises	
Des cadres séniors dans une dynamique de carrière, d'autres démotivés	

Le plan sénior, dispositif et principales actions préconisées	24
Le dispositif	
Le maintien de l'emploi au cœur du dispositif	
Les principaux axes des plans ou accords séniors retenus et appliqués par les entreprises	
Perplexité des entreprises et des salariés concernés	25
Les séniors : un enjeu pas encore prioritaire pour les entreprises	
Des plans ou accords séniors accueillis dans une certaine indifférence	
Des cadres séniors peu impliqués	
Plan sénior : des résultats mitigés	28
Une sensibilisation à la question des séniors mais sans véritables impacts	
Entretiens à mi-carrière : un point de vue contrasté	
Plan sénior : des points de progrès possibles	30
La formation au cœur du plan sénior selon les salariés	
La formation au cœur du plan sénior selon les entreprises	
Le tutorat, un enjeu fort pour les grandes entreprises	

LORSQUE LES SÉNIORS QUITTENT L'ENTREPRISE ■

Une période charnière en matière de départs à la retraite	33
À l'initiative du seul salarié, ou en rupture conventionnelle	
Les départs à la retraite sont rarement négociés	
Perspectives de départ en retraite : les nouvelles règles intégrées	
Des départs en retraite pas toujours préparés	
Cumul emploi retraite : une option qui fait du chemin	38
Des contrats flexibles, et des salariés expérimentés et motivés	
Une transition plus douce vers la retraite	
La fin des mises à la retraite d'office avant 70 ans : une mesure controversée	40
Rappel de la mesure	
Pour les cadres séniors des aspects positifs	
Pour trois cadres sur quatre, 70 ans c'est trop !	
Pour les RH : position nuancée dans les grandes entreprises, plutôt une entrave dans les PME	

ANNEXES ■

Repères législatifs et définitions	44
---	----

INTRODUCTION

PRÉSENTATION

Le taux d'activité des séniors en France est l'un des plus faibles d'Europe.

De source Eurostat le taux d'emploi des 55-65 ans, en 2008, était de 38% en France contre 45% en moyenne en Europe. En tête la Suède avec un taux de 70%, le Royaume Uni : 57% et l'Allemagne : 52%.

Les séniors sont sous représentés dans l'effectif cadre en activité.

Dans l'ensemble de la population des 22 à 65 ans, les cadres sont surreprésentés parmi les 30 à 50 ans, au prorata dans la tranche 50 à 55 ans et nettement sous représentés parmi les plus de 55 ans.

Cadres Agirc participants actifs au 01/01/2010	
moins de 30 ans	12%
de 30 à 34 ans	14%
de 35 à 39 ans	16%
de 40 à 44 ans	16%
de 45 à 49 ans	15%
de 50 à 54 ans	13%
55 ans et plus	15%
Total	100%

Source : Agirc.

Population des 22 à 65 ans	
de 22 à 30 ans	17%
de 30 à 34 ans	11%
de 35 à 39 ans	12%
de 40 à 44 ans	12%
de 45 à 49 ans	12%
de 50 à 54 ans	12%
de 55 à 65 ans	24%
Total	100%

Source : Insee.

Dans un contexte global de vieillissement de la population, accentué par l'effet des mesures successives d'allongement de la durée de vie du travail (1993, 2003, 2010) et la fin progressive des mesures d'âges favorisant des départs en retraite relativement précoces, les entreprises doivent désormais maintenir en emploi leurs salariés séniors¹.

Cette nouvelle donne implique la mise en place de véritables politiques RH dédiées à cette population salariée spécifique appelée à prendre une place plus importante dans la population active au cours des quinze prochaines années. Anticipant cette évolution structurelle majeure, le Département Études et Recherche de l'Apec s'est attelé à réaliser un « état des lieux » de la situation des séniors dans l'entreprise.

Pour ce faire, quatre enquêtes distinctes (deux qualitatives et deux quantitatives) ont été menées auprès des cadres séniors et auprès d'entreprises². Les terrains d'enquête ont été réalisés avec l'aide de plusieurs prestataires : IFOP pour le volet qualitatif, LE TERRAIN et VIADÉO-SONDAGES pour la partie quantitative (voir la méthodologie décrite ci-après).

AXES DE L'ÉTUDE

L'étude présentée ci-dessus réunit les résultats de chacune de ces approches.

Elle analyse, dans un premier temps, les représentations de l'âge en entreprise, côté Responsables des ressources humaines (RRH) comme côté cadres.

La deuxième partie détaille la question des effectifs séniors dans les entreprises et celle des pratiques de recrutement des salariés âgés. Les perspectives professionnelles des séniors en entreprise y sont également étudiées.

La mise en place du plan sénior dans les entreprises constitue, quant à elle, le cœur de la troisième partie.

Enfin, le dernier volet de cette étude se concentre sur les pratiques de départs à la retraite.

1. Les différentes mesures de même que les définitions associées à la gestion des personnes âgées en entreprise sont détaillées en annexe.

2. Dans les entreprises, et comme précisé ci-après, ce sont des Responsables RH, Directeurs de Ressources humaines, Directeurs du personnel qui ont été notamment interrogés. Par souci d'homogénéité, nous parlerons dans le présent document de RRH ou d'entreprise.

■ PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

La notion de sénior renvoie d'abord à l'âge. Mais il n'y a pas d'âge légal définissant le sénior, aussi le curseur est-il variable d'une entreprise à l'autre, d'un cadre à l'autre. Les RRH interrogés prennent comme critère les références posées par le plan sénior (à partir de 45 ans) ou des critères pragmatiques en fonction de leur pyramide des âges ou des actions à mettre en œuvre. Les cadres interrogés appréhendent la notion en fonction de leur situation professionnelle et de leur vécu. On est plus tôt sénior quand on est au chômage que lorsque l'on est en activité.

Actuellement les entreprises emploient une proportion assez faible de séniors. Les plus de 50 ans représentent moins de 20% des salariés dans deux entreprises sur trois de moins de 1 000 salariés et dans une entreprise sur deux de plus de 1 000 salariés. La corrélation est évidente entre la proportion des séniors dans l'entreprise et la perception des employeurs. Quand une entreprise emploie peu de séniors la pyramide des âges est perçue comme adaptée, et quand ils représentent plus de 20% de l'effectif, leur part est jugée trop importante.

Sous l'impact des mesures de recul de l'âge de la retraite et le durcissement des conditions d'obtention du chômage, la proportion des séniors tend à augmenter. Depuis 5 ans, elle a progressé ou est restée stable dans respectivement 40% des entreprises, et n'a reculé que dans 20% d'entre elles.

Les entreprises recrutent un peu plus de séniors qu'avant, mais les freins à l'embauche restent forts. Les recruteurs se refusent à faire ce qu'ils considèrent comme de la discrimination positive. S'ils ont des atouts indéniables (une expérience certaine, une motivation reconnue), les séniors ont aussi des handicaps : trop chers, à risque d'absentéisme (fatigue). De surcroît, ils pâtissent de la conjoncture qui pousse les entreprises à privilégier la promotion interne. La situation des cadres séniors au chômage reste très problématique et est vécue de manière très douloureuse. Quel que soit leur investissement et leur acceptation de baisser leurs prétentions salariales, ils se heurtent à la barrière de l'âge.

Les RRH interrogés, comme les cadres séniors en activité, font état de difficultés à poursuivre une carrière évolutive passé 50 ans. Pour 40% des séniors, c'est même dès 45 ans que la carrière est considérée comme bloquée. Cela militerait pour un nouveau modèle de carrière qui en finirait avec la notion d'une réussite professionnelle fondée sur la seule ascension professionnelle.

Pourtant, la majorité des séniors en activité envisage de poursuivre son parcours dans l'entreprise. Parce qu'ils s'estiment reconnus ou parce qu'ils ne se font guère d'illusions sur leurs perspectives de se faire embaucher dans une autre entreprise.

Selon leur secteur, leur taille, leur situation économique et leur histoire, les entreprises déclarent gérer plus ou moins facilement leurs séniors. Certaines s'adaptent, d'autres sont démunies. La gestion des séniors est un enjeu pour 60% des entreprises de moins de 1 000 salariés et 80% de celles de plus de 1 000 salariés. Mais ce n'est généralement pas encore un enjeu majeur.

Les cadres séniors en activité déclarent des situations diverses. Certains restent impliqués, motivés (il s'agit surtout des experts ou des managers) d'autres sont démotivés et décrochent.

Dans le cadre du plan sénior, les entreprises ont privilégié le maintien en emploi autour de quatre axes :

- Le développement des compétences et l'accès à la formation
- L'entretien à mi carrière
- La transmission des savoirs, tutorat
- L'amélioration des conditions de travail.

Ces plans ou accords laissent tous les acteurs perplexes. Pour les RRH interrogés, les entreprises ont rempli leur obligation, considérant que les plans ou accords ont surtout eu pour effet de sensibiliser à la question des séniors mais sans impacts réels. Les séniors interrogés, quant à eux, les ont accueillis plutôt dans l'indifférence (60%), quelques fois bien (35%) et rarement mal (5%). Pas même 20% des séniors disent en avoir pris connaissance, ne fut-ce que partiellement.

Les séniors ont intégré les nouvelles règles du droit à la retraite. Ils partent en retraite plus tard que leurs prédécesseurs (plus avant 60 ans). C'est eux qui en prennent l'initiative lorsqu'ils remplissent les conditions du taux plein (plus de mises à la retraite par l'employeur). La rupture conventionnelle est devenue la deuxième modalité de départ, manifestement utilisée par les séniors qui n'ont pas encore le taux plein et feront la jonction avec l'assurance chômage.

INTRODUCTION

Pour beaucoup de séniors interrogés, avant 55 ans, on ne pense pas à la retraite, c'est trop loin. Ceux qui se prononcent envisagent très majoritairement de partir dès qu'ils rempliront les conditions d'âge de départ et de taux plein : à 62 ans, 65 ans, 67 ans.

La fin des mises à la retraite d'office, sans accord du salarié, avant 70 ans est une mesure controversée. Pour certains employeurs, c'est une entrave à la libre gestion des Ressources Humaines dans l'entreprise. Pour les séniors, eux-mêmes, 70 ans c'est trop. En filigrane apparaît l'idée qu'à un moment il faut décrocher et laisser place aux plus jeunes.

Un sénior sur deux pourrait envisager de cumuler emploi et retraite. La mesure autorisant la reprise d'activité, sans condition de ressources, est la mieux accueillie tant par les séniors que les RRH. Pour les RRH interrogés, c'est la possibilité de contrats flexibles avec des salariés expérimentés et motivés. Pour les séniors interrogés, c'est la possibilité d'accroître leurs ressources à un moment où ils ont encore des charges d'enfants, et surtout l'opportunité d'une transition plus douce vers la retraite. Manifestement, il y a un besoin d'une étape entre l'activité et la retraite.

■ NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Cette étude sur les séniors dans l'entreprise s'appuie sur les résultats d'enquêtes qualitatives et quantitatives.

Deux enquêtes qualitatives

Auprès des Responsables RH et dirigeants d'entreprise.

Cette phase d'enquête exploratoire visait à interroger des Responsables RH, Directeurs de Ressources humaines, Directeurs du personnel sur les politiques RH liées aux séniors dans leur entreprise. Nous avons délibérément choisi d'investiguer des entreprises employant une proportion relativement élevée de salariés de plus de 50 ans. Au final, 12 entretiens ont donc été menés en face-à-face.

- Femme, 55 ans, RRH. Entreprise : 37 salariés. 17% de salariés de + de 50 ans. Secteur : Services à la personne.
- Femme, 58 ans, Responsable chargée mission handicap suivi des 45 ans et des séniors. Entreprise : 1 400 salariés - 35% de salariés de + de 50 ans dont 20% de + de 55 ans. Secteur : Commerce.
- Homme, 42 ans, Directeur du personnel. Entreprise : 900 salariés. 8,5% de salariés de + de 50 ans. Secteur : Mode.
- Femme, 49 ans, DRH. Entreprise 1 800 salariés. 156 salariés de + de 50 ans dont 98 de + de 55 ans. Secteur : Automobile.
- Femme, 28 ans, RRH. Entreprise de 150 salariés. 7,5% de salariés de + de 50 ans. Secteur : Gestion des risques santé.
- Homme, 55 ans, DRH. Entreprise de 1 300 salariés. 405 salariés de + de 50 ans dont 166 de + de 55 ans. Secteur : Presse.
- Homme, 33 ans, RRH/DAF. Entreprise de 57 salariés. 6 salariés de + de 50 ans dont 5 de + de 55 ans. Secteur : Maintenance génie climatique.
- Femme, 34 ans, RRH. Entreprise de 250 salariés. 45 salariés de + de 50 ans dont 16 de + de 55 ans. Secteur : Bâtiment.
- Homme, 30 ans, RRH. Entreprise de 100 salariés. 20 salariés de + de 50 ans, dont 10 de + de 55 ans. Secteur : Hôtellerie.
- Homme, 27 ans, RRH. Entreprise de 435 salariés. 117 salariés de + de 50 ans dont 61 de + de 55 ans. Secteur : Industrie.
- Femme, 35 ans, RRH. Entreprise de 180 salariés. 20 salariés de + de 50 ans dont 10 de + de 55 ans. Secteur : Propriété industrielle.
- Femme, DRH. Entreprise de 800 salariés. Secteur : Services d'aide à la personne.

Auprès des cadres âgés de plus de 45 ans.

Pour cette phase d'enquête, nous avons fait le choix de réunir (en Ile-de-France ou en région) quatre groupes de cadres aux profils distincts.

Pour les trois premiers groupes, les critères « ancienneté dans l'entreprise », « taille d'entreprise » et « secteurs d'activité » ont été utilisés pour panacher le profil des répondants. Pour le dernier, ce sont les critères « ancienneté dans le chômage », « sexe » et « secteur d'activité » qui ont été retenus.

- Cadres en activité de 45-55 ans (Ile-de-France)
- Cadres en activité de plus de 60 ans (Ile-de-France)
- Cadres en activité de plus de 55 ans (Région : Dijon)
- Cadres au chômage de plus de 50 ans (Ile-de-France)

Deux enquêtes quantitatives

Auprès des Responsables RH et dirigeants d'entreprise.

Cette enquête a été administrée par voie électronique auprès de chefs d'entreprises, PDG, gérants, directeurs adjoints, directeurs des ressources humaines ou encore responsables chargés des ressources humaines appartenant à deux grands types d'entreprises : les entreprises de moins de 1 000 salariés, et les entreprises de plus de 1 000 salariés.

Les questionnaires diffusés ont comporté une trentaine de questions réparties en quatre grandes sections : l'effectif sénior dans leur entreprise, le plan ou l'accord sénior dans l'entreprise et son application, la politique de départs à la retraite dans l'entreprise, la perception des dernières modifications législatives concernant l'emploi des séniors. Au total, 835 questionnaires complets ont été analysés.

Nota : Nous avons délibérément distingué les résultats des entreprises de moins de 1 000 salariés de ceux des entreprises de plus de 1 000 salariés, sans établir de résultantes d'ensemble pour les entreprises.

En effet, si l'on retient le critère du nombre d'entreprises par taille, le résultat global est totalement tiré par les entreprises de moins de 1 000 salariés ; le résultat est totalement différent si l'on retient comme critère le nombre de salariés qui travaillent dans des entreprises de plus de 1 000.

Auprès des cadres âgés de plus de 45 ans.

Il s'agit d'une enquête on-line, administrée auprès de salariés ou demandeurs d'emploi de plus de 45 ans, âge auquel les textes font référence, même s'il n'y a aucun âge légal pour définir ce qu'est un sénior. Le questionnaire a également comporté une trentaine de questions regroupées en deux temps : être sénior dans l'entreprise (ou le cas échéant, sur le marché des demandeurs d'emploi) d'une part, perception des politiques et des pratiques de l'entreprise à l'égard des séniors en général d'autre part. 629 personnes ont répondu à l'enquête.

PERCEPTION DE L'ÂGE EN ENTREPRISE

Cette section porte sur les représentations des « séniors » en entreprise. À partir de quand est-on considéré comme sénior en entreprise ? Quelles sont les principales idées reçues concernant les séniors en entreprise et sont-elles partagées par la majorité des organisations ? Quelle

représentation les cadres séniors se font-ils de la place qu'ils occupent dans l'entreprise ? Considèrent-ils que l'âge a une influence sur la manière dont ils sont perçus au travail ? Et estiment-ils que cela impacte leurs perspectives d'évolution ?

« SÉNIORS » : UNE NOTION FLOUE

Côté RRH : entre curseurs légaux et opérationnels

Pour définir l'âge d'un sénior, certains parmi les RRH font référence à ce que dit la loi (plan sénior à partir de 45 ans) ou les institutions avec lesquelles ils sont en lien

(50 ans pour Pôle Emploi). Mais la structure des entreprises et leur politique en matière de GRH peuvent conduire à d'autres définitions, plus pragmatiques.

« La loi nous dit que c'est 45 ans. » (DRH, automobile, 1800 salariés).

« Dans les directives du groupe, c'est 55 ans, sur les sites on parle de 50 ans et pour la CNAV, c'est 60 ans. » (RRH, bâtiment, 250 salariés).

« Nous on a mis le curseur à 50 ou 55 ans, ça dépend des mesures qu'on a décidées de mettre en place. » (RRH, propriété industrielle, 180 salariés).

Pouvant appeler à une GRH différenciée selon les âges, la catégorie séniors ne semble d'ailleurs guère homogène d'une entreprise à l'autre.

« On a considéré deux catégories. Les 55 ans et plus et les 45-54, avec un focus sur les 50-54 qui seront directement concernés par le plan. Priorité sur les plus de 55 ans, jusqu'à 71 chez nous, au travers des bilans santé et l'entretien de deuxième partie de carrière ; une première phase de sensibilisation pour les 45-54 sur la seconde partie de carrière, comment travailler ensemble pour assumer cette deuxième partie. » (Directeur du personnel, mode, 900 salariés).

« La différence entre les 45-55 ans et les 55-65 ans réside surtout dans l'appréhension du travail. Les 45-55 ans sont des gens encore motivés par leur travail qui souhaitent continuer à partager et avancer. Ils sont encore dans une perspective d'évolution dans le travail. Les 55-60, psychologiquement basculent vers l'autre bord et se projettent vers un autre univers celui de l'après. Certains ont commencé à développer des centres d'intérêts extérieurs au travail qui leur permettent de se projeter sereinement dans la retraite. D'autres sont encore pleinement dans la fonction et sont encore très centrés professionnellement et socialement sur leur travail, surtout les cadres. » (RRH, automobile, 435 salariés).

La notion de sénior s'avère également très différente dans les secteurs de l'Industrie et du bâtiment entre les cadres et les opérateurs. L'usure physique amène à

considérer comme « séniors » certains salariés plusieurs années avant d'autres.

« Un phénomène d'usure physique évident entraîne un vieillissement prématuré des magasiniers et opérateurs de charges lourdes qui attendent avec impatience et plus tôt le repos que les cadres. » (50-55 ans contre 55-60). » (RRH, automobile, 435 salariés).

Parallèlement, il existe chez les RRH une certaine réticence à qualifier leurs salariés de séniors. La peur de froisser leurs collaborateurs en les étiquetant sénior dès

45 ans, âge qui apparaît relativement jeune au regard de l'allongement de la durée de la vie, est présente dans leurs discours.

PERCEPTION DE L'ÂGE EN ENTREPRISE

« *Sénior, c'est complexe, car jusqu'à peu c'était le retraité. Il ne faut pas froisser les gens, ceux qui ont 45 ans, on leur a mis un coup sur la tête.* » (RRH, maintenance génie climatique, 57 salariés).

« *L'histoire d'âge me gêne un peu. À 45 ans, il y en a qui ont du mal à se retrouver sénior ou imaginer qu'ils sont séniors.* » (RRH, aide à la personne, 37 salariés).

Les RRH interrogés s'accordent sur des définitions très larges de la notion de sénior, davantage fondées sur des vécus, sur un ressenti que sur un âge précis. Cette notion renvoie alors à l'ancienneté, à l'expertise développée tout

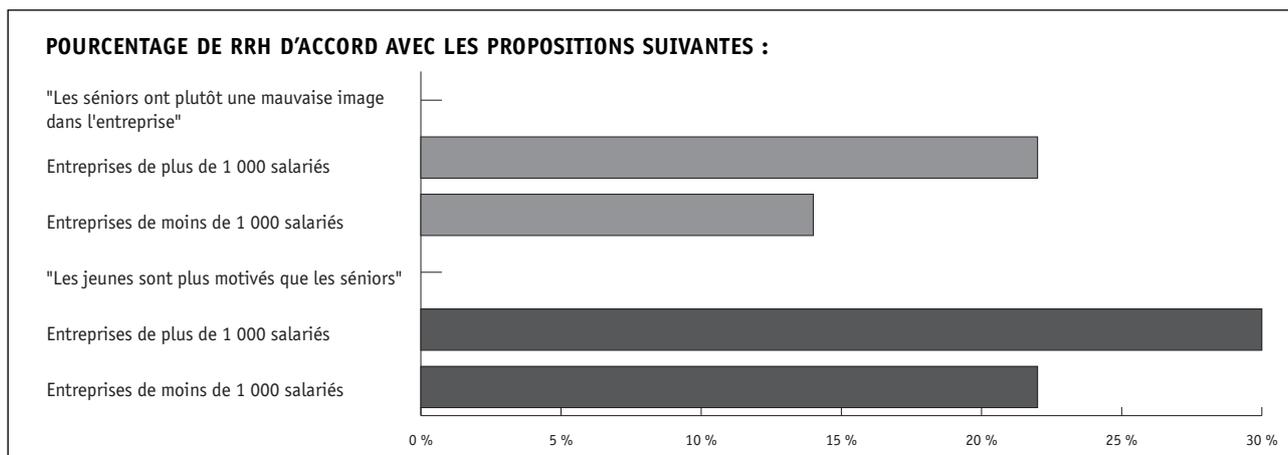
au long de la carrière sur un poste précis mais aussi à une bonne connaissance du monde du travail, de ses attentes, de ses codes et de ses pré-requis.

« *C'est celui qui a de l'expérience et peut la transmettre, ce n'est pas forcément l'âge. Ça peut être l'ancienneté dans le travail, dans le savoir faire, le relationnel.* » (RRH, aide à la personne, 37 salariés).

« *Un sénior est quelqu'un qui a plus de 30 ans de carrière, qui a acquis une compétence dans des contextes différents et une grande capacité d'analyse.* » (RRH, automobile, 435 salariés).

Quant à l'idée selon laquelle les séniors seraient moins motivés que les jeunes en entreprise, elle ne résiste pas au traitement statistique. Les RRH sont sept sur dix, dans les entreprises de plus de 1 000 salariés, et huit sur dix dans les plus petites à être en désaccord avec l'idée selon laquelle

les jeunes seraient davantage motivés. De manière connexe, les trois quart des RRH évoluant dans les structures de plus de 1 000 salariés ne pensent pas que les séniors aient une mauvaise image dans l'entreprise, et cette part augmente même dans les entreprises de plus petite taille.



4 - Source : Apec, 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des cadres.

Comment les cadres se représentent-ils les séniors en général ?

Des images plurielles.

La notion de « séniors » est fortement soumise au ressenti personnel et difficilement objectivable, pour les cadres également.

Ces derniers mettent en avant les valeurs traditionnellement attachées à l'âge, le concept de « sénior » renvoyant dès lors à l'expérience et la sagesse. En parallèle, ils dénoncent également la stigmatisation dont ils disent souffrir en entreprise.

« *Un sachant, une personne d'expérience ; sérieux.* » (Cadre au chômage, 50 ans et plus).

« *Appliqué, avec de l'expérience, sérieux, cohérent, qui sait travailler, sage, ponctuel, qui a un savoir-faire, ferme, à l'écoute, encore à l'écoute, décisionnaire, réfléchi.* » (Cadre en activité, 55 ans et plus).

« *Sénior, c'est un terme qui a été inventé pour ne pas dire vieux, comme on dit malvoyant pour les aveugles...* » (Cadre en activité, 55 ans et plus).

PERCEPTION DE L'ÂGE EN ENTREPRISE

Mais les cadres interrogés parlent aussi des séniors en termes moins positifs, faisant écho aux idées reçues qui sont parfois associées à cette catégorie de salariés.

« Le mec épuisé, lassé et qui attend le départ avec impatience ou alors il est dans un placard. » (Cadre en activité, 45-54 ans).

« On leur donne beaucoup moins de choses à faire, on a peur qu'il rate. » (Cadre en activité, 55 ans et plus).

« Indéboulonnable, retord à l'innovation, il critique tout, tout ce qui est nouveau. Il est réfractaire à toutes les décisions, à tout ce qui est nouveau, un 'contre', il est toujours malade. C'est le discours des personnes qui sont à 2-3 ans de la retraite, qui ont fait des projets à 4-5 ans, [et qui disent] 'moi je m'en fous, je ne serais plus là.' Ça a un côté franchement négatif parce que si le cadre n'est pas motivé, je ne vois pas comment il peut motiver ses équipes. Physiquement, ils sont dans l'entreprise mais mentalement, ils sont déjà sur la prospection de dire 'quand je serai à la retraite, je vais faire ci, je vais faire ça'... De manière générale, je n'aime pas trop les fréquenter parce qu'en général, ce n'est pas trop bon pour le moral, je trouve qu'ils sont désabusés de tout, quand on leur parle de choses nouvelles, [ils disent] 'oui mais avant, c'était mieux et puis avant, il y avait ça'. Ce sont des gens un peu négatifs. » (Cadre en activité, 45-54 ans).

Pour les cadres interrogés, « être sénior » c'est également être pris entre deux réalités contradictoires. Les incitations à rester jeunes et actifs le plus longtemps possible tout

d'abord. Le fait d'être estampillé de plus en plus tôt « sénior » en entreprise ensuite.

« Concernant l'entreprise au sens large, on va dire en généralisant qu'à partir de 50 ans on commence à devenir sénior. Puis la société, avec les médias, fait tout maintenant pour dire qu'on est jeune et qu'il y a plein de moyens pour conserver la forme. Donc là, les deux mondes s'opposent. » (Cadre en activité, 45-54 ans).

« La façon dont on parle des séniors dans la vie quotidienne et dans l'entreprise sont deux choses différentes. Dans l'entreprise, avec un enjeu de rapport qualité/prix, on devient sénior de manière plus précoce ; le terme sénior est typiquement d'entreprise. En famille, je ne dis pas que je suis un sénior. » (Cadre en activité, 55 ans et plus).

Des phénomènes de mise à distance s'observent en outre auprès de l'ensemble des cibles, la notion de sénior

renvoyant souvent, pour les personnes rencontrées, à un âge différent du leur.

« Peut-être parce que j'ai 50 ans, vous comprenez que je ne me sens pas du tout sénior, moi j'ai envie de bouger, je saisis toutes les opportunités, si demain on me propose un nouveau boulot je change. Oui effectivement, j'ai 50 ans mais pas dans ma tête. Le problème c'est ça, on a dit à partir de 50 ans, on commence à être 'has been', sauf qu'on ne se voit pas has been, on est quand même très dynamique, très performant encore et on ne se voit pas, je pense, dans le contexte des séniors. Je me sens aussi jeune que quand j'ai commencé à bosser avec toujours les mêmes idées, la même envie. » (Cadre en activité, 45-54 ans).

« Mais je pense moi que les séniors, c'est au-delà de 60 ans. Avant les séniors, c'était ceux qui étaient à la retraite. » (Cadre en activité, 55 ans et plus).

« Moi j'ai tendance à dire que les séniors c'est les autres, parce qu'on se sent pas vieillir. » (Cadre en activité, 60 ans et plus).

Deux paliers.

Selon leur situation professionnelle, selon leur vécu dans l'entreprise, les cadres interrogés n'ont pas la même image de ce qu'est un sénior ni de quand l'on devient sénior. Ces derniers semblent toutefois s'accorder sur l'existence de paliers distincts.

Le premier est fixé entre 45 et 50 ans. Beaucoup, parmi les sans emploi, expliquent que se situer dans cette tranche d'âge désavantage leurs candidatures, estimant être déjà perçus comme des séniors par les recruteurs potentiels. D'autres, parmi les cadres en emploi, ont parfois l'impression que les entreprises misent moins sur les salariés dès lors qu'ils dépassent l'âge de 45 ans.

PERCEPTION DE L'ÂGE EN ENTREPRISE

« À 45-50 ans, on est déjà un sénior dans la recherche d'emploi, mais dans l'entreprise non. Si vous êtes au sein de l'entreprise, 45/50 ans, ça va. Mais si vous recherchez un emploi à 48 ans, vous êtes sénior. » (Cadre au chômage, 50 ans et plus).

« À partir de 50 ans, si vous envoyez votre candidature à un chasseur de têtes, ça va directement au panier. » (Cadre en activité, 60 ans et plus).

« Je pense que les courbes de carrières pour certains commencent à s'infléchir à 45 ans. C'est le moment où on essaye de se débarrasser des gens ; on les met dans des placards dorés. On investit sur ses employés normalement et donc c'est le moment où on arrête d'investir puisque dans 10 ans ils ne seront plus là. On a l'impression qu'au-delà de 40 ans dans l'esprit de tous on est sur la descente. » (Cadre en activité, 55 ans et plus).

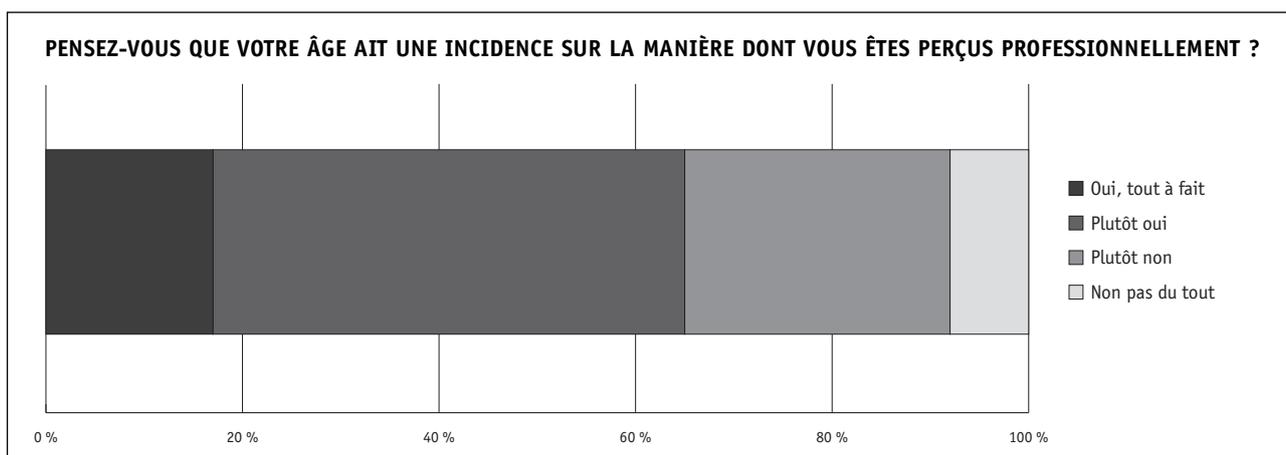
Passé 50 ans, leur vision se modifie :

« C'est l'époque où on commence à demander son nombre de trimestres, on met un premier pied à l'extérieur. On commence à faire les démarches. À 55 ans, il faut penser à se recycler parce qu'on est plus bon sur tout ; même quand on postule à un poste à 55 ans on nous dit 'vous avez vu l'âge que vous avez'. Ils ne veulent pas non plus donner des formations à cause de l'âge. On commence à être un peu inquiété par les plus jeunes, les jeunes qui arrivent avec les dents longues. On commence à coûter cher par rapport à un jeune qui arrive et qui serait pratiquement capable de faire le même travail que nous pour bien moins cher. C'est la pointe, quand on est au sommet et on va redescendre. C'est le début de la fin. » (Cadre au chômage, 50 ans et plus).

« 50-55 ans, 55 ans, la cinquantaine d'années : ils savent qu'on a moins de chance de vouloir tout plaquer pour aller ailleurs parce qu'on est déjà à garder notre siège et à finir jusqu'à la retraite, on est moins tenté d'aller à droite et à gauche, donc stable. 55 ans-58 ans, on commence à interroger les gens pour savoir quand ils vont partir. » (Cadre en activité, 45-54 ans).

■ QUELLE IMPORTANCE LES CADRES SÉNIORS ACCORDENT-ILS AU FACTEUR « ÂGE » ?

Les deux tiers des cadres séniors pensent que l'âge a une incidence sur la manière dont ils sont perçus professionnellement.



5 - Source : Apec, 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des cadres.

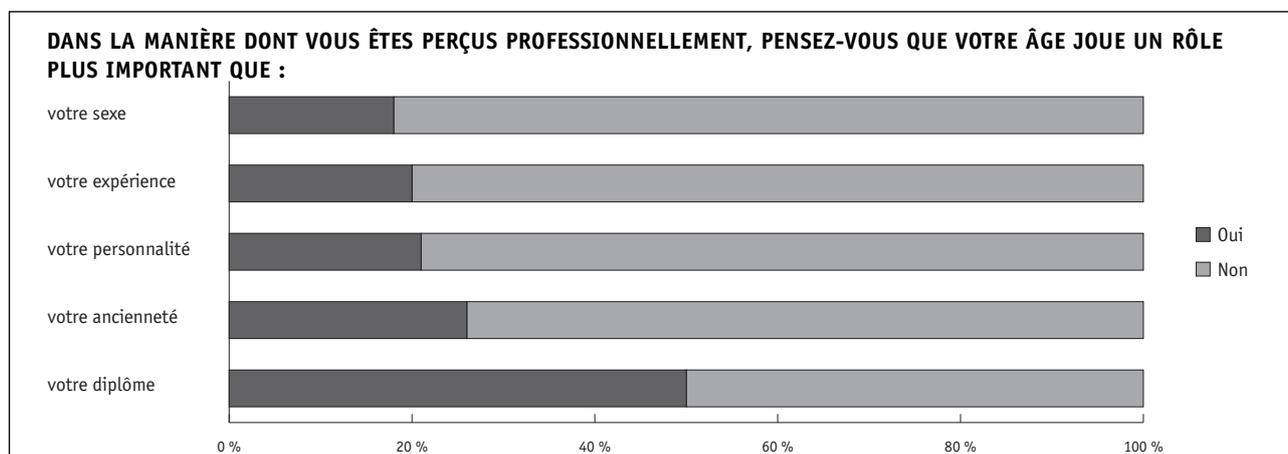
Tous les âges ne se positionnent pas de la même façon cependant. Les cadres de plus de 55 ans ressentent cette incidence à 80%, alors que seuls 62% des cadres séniors de 45-55 ans disent la percevoir.

Quelle est la nature de cette incidence ? Dans plus de sept cas sur dix, les cadres en emploi estiment que l'âge joue de manière « positive ». Le côté positif de cette incidence est toutefois moins accentué chez les plus de 55 ans.

PERCEPTION DE L'ÂGE EN ENTREPRISE

La moitié des cadres séniors estime que l'âge joue un rôle plus important que le diplôme dans la manière dont ils sont perçus professionnellement. Même pour les cadres de plus de 45 ans, le diplôme continue donc de revêtir une grande

importance. En revanche, seul un cadre sénior sur cinq pense que l'âge impacte davantage que l'expérience (20%) ou la personnalité (21%).

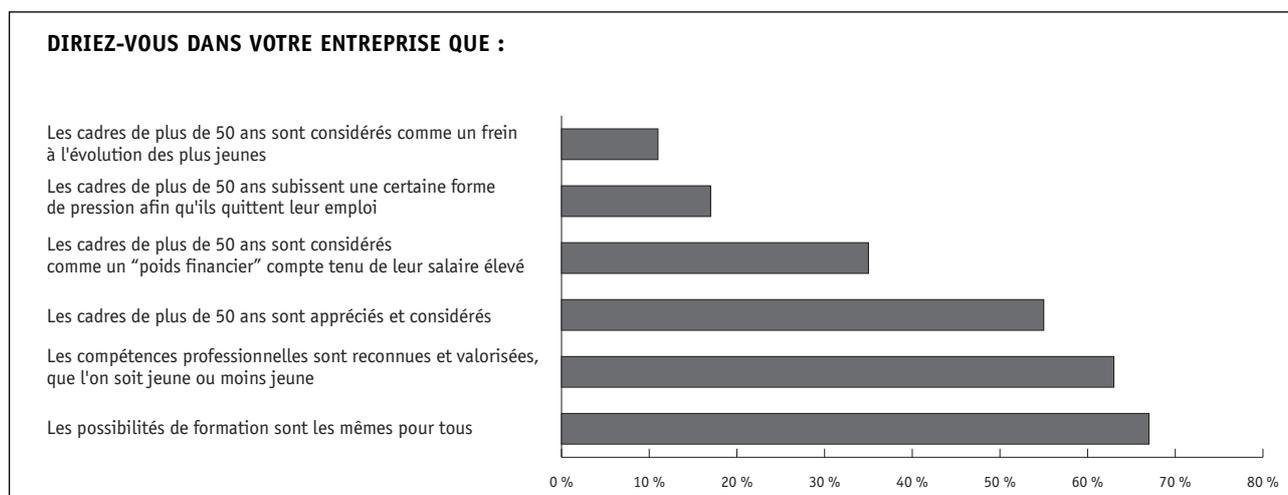


6 - Source : Apec, 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des cadres.

■ COMMENT LES CADRES SÉNIORS ESTIMENT-ILS ÊTRE PERÇUS DANS LEUR ENTREPRISE ?

Nous avons interrogé les cadres séniors sur les représentations qui pouvaient être associées à l'âge dans leur environnement professionnel de même que sur les politiques de formation et de valorisation au sein de leur entreprise. Plus de la moitié d'entre eux disent : être appréciés ou considérés sur le plan professionnel (55%), que les compétences des séniors sont autant reconnues et valorisées que celles des plus jeunes (63%), que les

possibilités de formations sont les mêmes pour tous les salariés, séniors ou pas séniors (67%). En revanche, ils sont une minorité à estimer que les cadres de plus de 50 ans représentent un poids financier pour l'entreprise (35%), constituent un frein à l'évolution des plus jeunes (11%), subissent une forme de pression pour quitter leur emploi (17%).



7 - Source : Apec, 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des cadres.

EFFECTIFS, RECRUTEMENTS, PERSPECTIVES

SÉNIORS : EFFECTIFS ET POLITIQUES DE RECRUTEMENT

La part des salariés seniors en entreprise

Les grandes entreprises se caractérisent par une proportion importante de salariés âgés de plus de 50 ans : plus de la moitié des entreprises de plus de 1 000 salariés comptent au moins 20% de personnes ayant dépassé la cinquantaine. Dans les entreprises de

taille inférieure cette proportion est inférieure à quatre sur dix. Quelle que soit la taille de l'entreprise, le secteur de l'Industrie-BTP est, en comparaison avec celui des Services-Commerce, celui où la proportion de salariés âgés de 50 ans et plus dépasse le plus souvent les 20%.

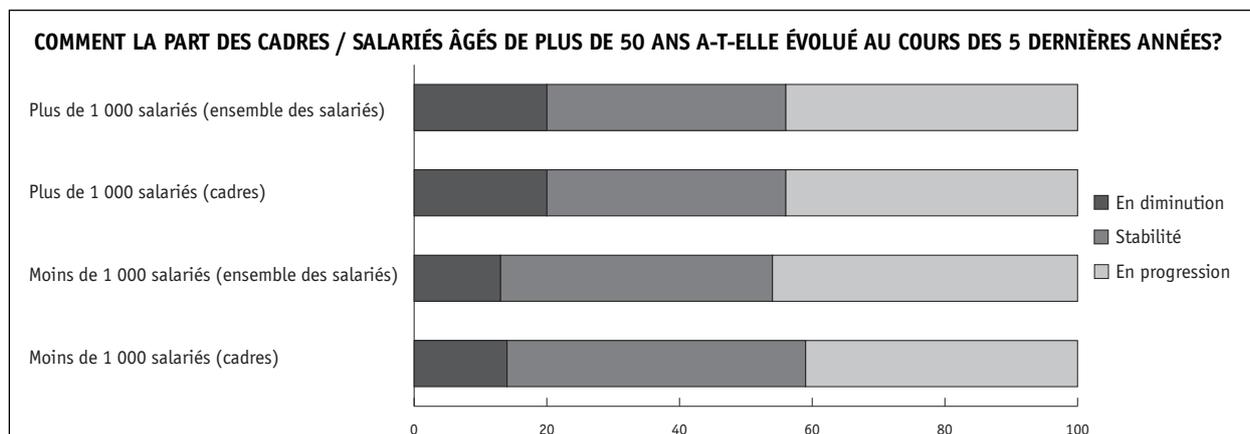
Part des salariés âgés de plus de 50 ans	Entreprises de moins de 1 000 salariés			Entreprises de plus de 1 000 salariés		
	Industrie-BTP	Services-Commerce		Industrie-BTP	Services-Commerce	
Aucun	11%	3%	13%	0%	0%	0%
1 à 10%	24%	15%	27%	16%	5%	20%
10 à 20%	28%	34%	26%	31%	27%	33%
Moins de 20%	63%	52%	67%	47%	32%	53%
20 à 30%	19%	25%	17%	25%	32%	22%
30 à 50%	14%	18%	12%	22%	35%	17%
Plus de 50%	4%	5%	4%	6%	1%	8%
Supérieure à 20%	37%	48%	33%	53%	68%	47%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

8 - Source : Apec, 2011, Les seniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des entreprises.

Une proportion de salariés âgés en augmentation ou stable dans les entreprises

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la part des **salariés** âgés de plus de 50 ans a progressé au cours des cinq dernières années. Cette progression a été plus marquée dans l'Industrie-BTP que dans les activités de Services-Commerce. La diminution est, quant à elle, plus importante dans les grandes entreprises de plus de 1 000 salariés (20% contre 13% dans les entreprises de plus petite taille).

Concernant la part des **cadres** seniors dans les entreprises, la diminution est aussi plus forte dans les entreprises de plus de 1 000 salariés (20% contre 14% dans les entreprises plus petites). Pour les petites entreprises, la progression est plus forte dans les Services-Commerce (42% contre 37% dans l'Industrie-BTP), tandis que pour les grandes entreprises, elle est plus importante côté Industrie-BTP (48% contre 41% dans les Services-Commerce).



9 - Source : Apec, 2011, Les seniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des entreprises.

Une proportion actuellement jugée plutôt « adaptée »

La proportion de salariés et de cadres de plus de 50 ans est jugée adaptée par plus des deux tiers des grandes entreprises. Les RRH de ces entreprises sont toutefois près d'un quart à estimer que cette part est trop importante.

Dans les entreprises de plus petite taille (moins de 1 000 salariés) qui se caractérisent en moyenne par une

proportion plus faible de salariés et de cadres de plus de 50 ans, ces parts sont jugées adaptées dans plus de huit cas sur dix.

Plus la proportion de salariés et de cadres séniors est importante (comme dans l'Industrie-BTP) moins elle est considérée comme adaptée par les responsables d'entreprises.

Au sein de votre entreprise, la pyramide des âges vous paraît-elle pour les cadres et pour l'ensemble des salariés : adaptée / trop de personnes âgées de plus de 50 ans ou trop de personnes âgées de moins de 30 ans

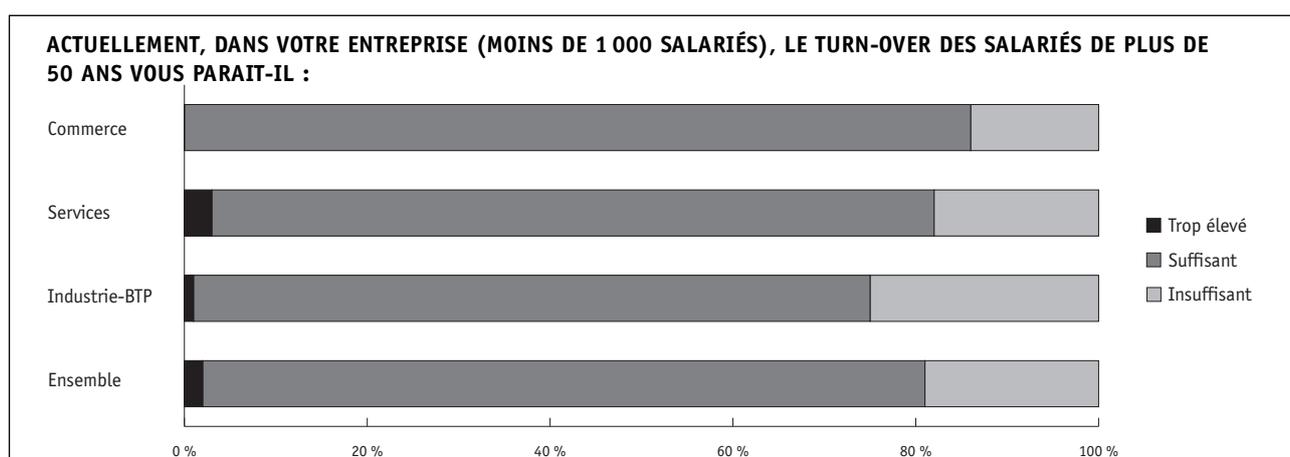
	Moins de 1 000 salariés	Plus de 1 000 salariés
Part de cadres séniors jugée adaptée	82%	68%
Part de cadres séniors jugée trop importante	14%	24%
Part de cadres de moins de 30 ans jugée trop importante	4%	8%
Total cadres	100%	100%
Part de salariés séniors jugée adaptée	80%	67%
Part de salariés séniors jugée trop importante	13%	23%
Part de salariés de moins de 30 ans jugée trop importante	7%	10%
Total salariés	100%	100%

10 - Source : Apec, 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des entreprises.

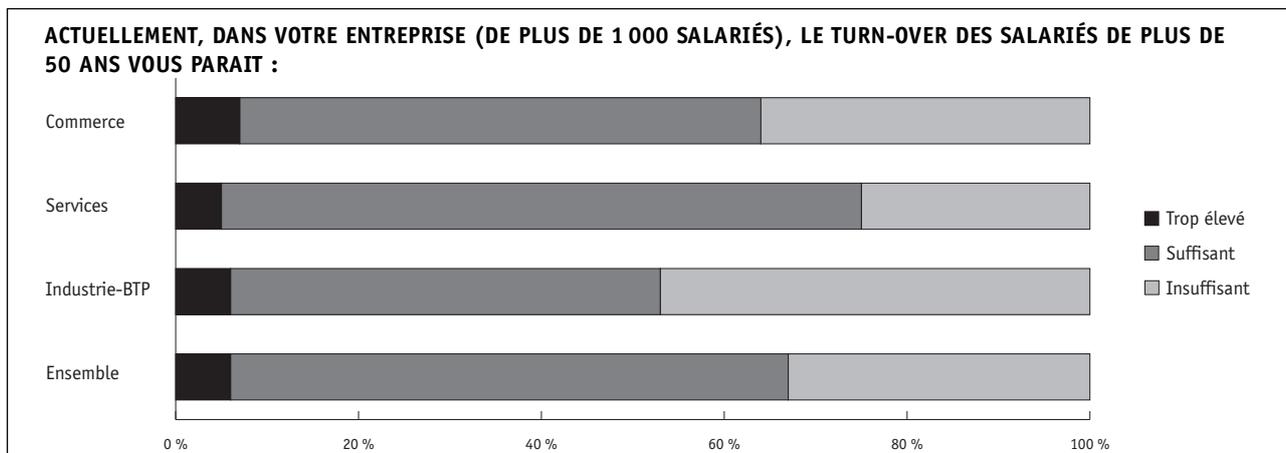
Un regard mitigé sur le turn-over des salariés de plus de 50 ans

Globalement, la majorité des RRH interrogés estime que le turn-over des salariés âgés de plus de 50 ans est suffisant, à une nuance près. Plus la proportion de salariés séniors est élevée, plus les entreprises concernées

jugent que le renouvellement de cette catégorie de salariés est insuffisant. En effet, plus de la moitié des entreprises de plus de 1 000 salariés comprenant plus de 50% de séniors estiment leur turn-over insuffisant.



11 - Source : Apec, 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des entreprises.

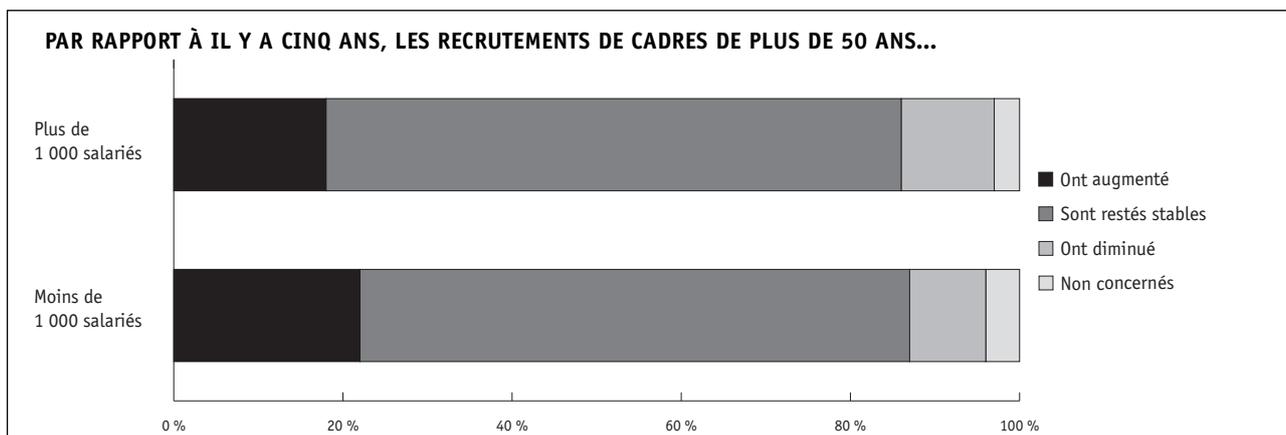
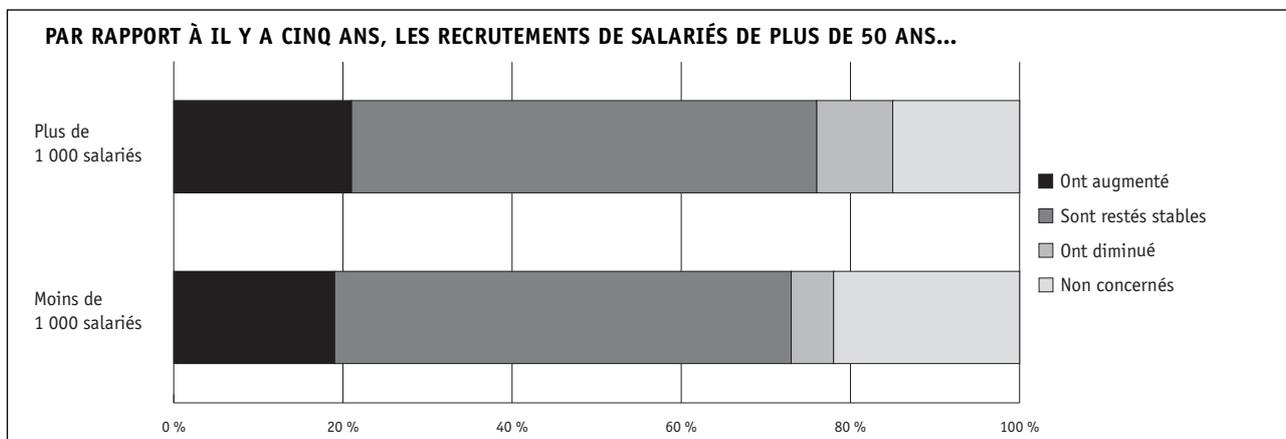


11bis - Source : Apec, 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des entreprises.

Stabilité autour d'un faible niveau de recrutement des séniors

Dans plus de la moitié des entreprises, le recrutement de salariés séniors a été stable comparé à il y a 5 ans. 55% des entreprises de plus de 1 000 salariés font cas de stabilité, et 54% des entreprises de moins de 1 000 salariés. Le recrutement de salariés séniors a augmenté dans respectivement 21% et 19% des cas.

Le recrutement de cadres de plus de 50 ans est également resté stable, et ce, dans deux entreprises sur trois, quelle que soit la taille de l'entreprise concernée. Pour ce qui concerne les entreprises de moins de 1 000 salariés cependant, la croissance de l'effectif cadre sénior s'observe davantage dans les Services-Commerce que dans l'Industrie-BTP (23% contre 16%).



12 et 12bis - Source : Apec, 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des cadres.

Atouts et freins à l'embauche des séniors

Oralement, les RRH interrogés insistent sur leur réticence à faire ce qu'ils considèrent comme de la discrimination positive. En tout état de cause ce qui prime, pour eux,

ce sont les compétences du candidat quel que soit l'âge de ce dernier.

« De toute façon, si on recrute un sénior, il prend la place d'un jeune et vice versa, mais si on a un poste à pourvoir, il faut bien y mettre quelqu'un. On ne fait pas de discrimination, on regarde les compétences, c'est le plus compétent qui a le poste, quel que soit son âge et il ne pique la place de personne, il la méritait vu que c'est le plus compétent. » (RRH, Commerce, 1 400 personnes).

Pour autant, le recrutement de salariés séniors peut être motivé ou au contraire freiné par des paramètres extérieurs.

sont perçus comme plus motivés, ou qu'ils ont un profil en termes de compétences et d'expériences répondant au besoin de l'entreprise. Il peut aussi résulter d'un arbitrage fait en amont entre la candidature d'un « jeune » ou d'une personne plus âgée.

Le recrutement de salariés séniors peut ainsi représenter des avantages pour l'entreprise, notamment parce qu'ils

« Le recrutement de sénior, je l'envisage surtout pour l'encadrement. Plus posé, il communique mieux, il a l'expérience de la vie à la différence d'un jeune fougueux. Et puis les gens préfèrent être managés par un plus vieux » (RRH, maintenance génie climatique, 57 salariés).

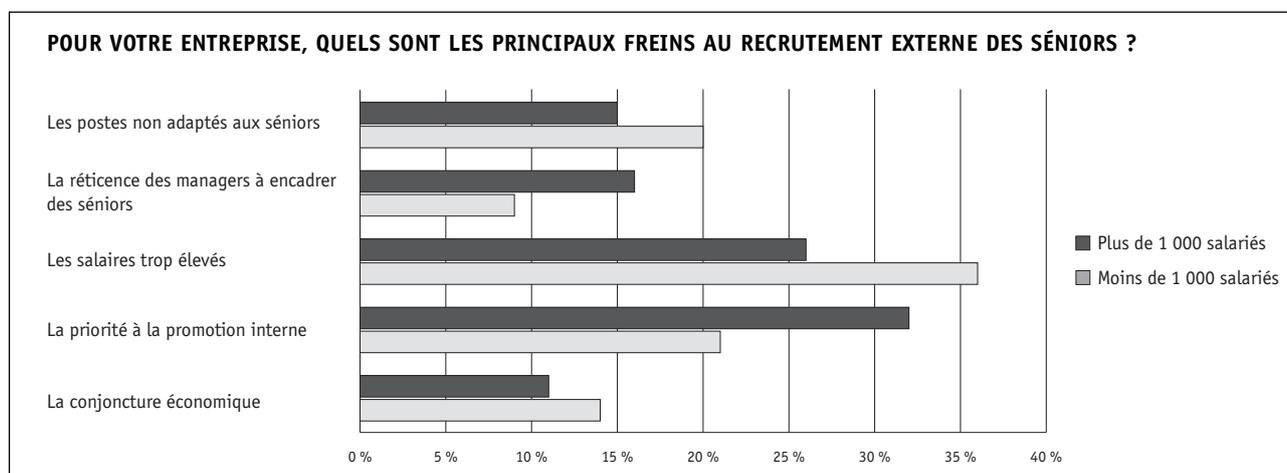
Mais il peut aussi être freiné par la situation conjoncturelle, l'absence de turn-over, des postes inadéquats comme les emplois pénibles, la priorité à la promotion interne, la crainte d'absentéisme (lié à la fatigue) ou encore le coût

de l'embauche (fréquemment cité). La réticence des managers à encadrer des plus âgés qu'eux est également mentionnée :

*« Ce qui peut-être difficile aussi, c'est d'être dirigé par quelqu'un de beaucoup plus jeune que soi. Il y a des gens qui souffrent de ça et qui n'acceptent pas » (Cadre au chômage, plus de 50 ans).
« Les managers ont une crainte de manager des plus vieux ». (DRH, automobile, 1 800 salariés).*

Selon la taille des entreprises, ces freins sont plus ou moins forts. Dans les entreprises de moins de 1 000 salariés, le principal motif évoqué pour expliquer ce qui bloque le recrutement de séniors est relatif au poids de leur salaire.

Dans les très grandes entreprises, le premier frein cité est la priorité à la promotion interne. L'avantage est donné à l'ancienneté dans l'entreprise, plutôt qu'à l'expérience acquise hors de celle-ci, surtout dans l'Industrie-BTP.



13 - Source : Apec, 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des cadres.

Pour les cadres seniors au chômage, le retour à l'emploi est très problématique

Les cadres seniors au chômage, interrogés dans le cadre de l'enquête, n'ont pas ménagé leur peine pour retrouver un emploi. En effet, ils déclarent avoir multiplié les démarches afin d'attirer l'attention des recruteurs : huit sur dix ont envoyé plus de vingt candidatures depuis qu'ils ont perdu leur dernier poste (91% des seniors sans emploi âgés de 50 à 60 ans). Mais les résultats ne sont pas réellement au rendez-vous. Plus de la moitié d'entre eux a eu, tout au plus, cinq entretiens d'embauche.

Les seniors en quête d'un nouvel emploi font valoir, sans surprise, leur expérience comme principal atout. Ils ont acquis et accumulé, au fil des ans, des compétences et un savoir-faire qui sont incontournables. Ces riches parcours professionnels leur permettent d'appréhender différents champs d'expertise et différents domaines de compétences. Cela leur confère une polyvalence certaine qu'ils mettent en avant. Ils revendiquent également un professionnalisme qui allie rigueur, responsabilité et maturité. Ces seniors estiment, en outre, ne pas être dépourvus, loin s'en faut, d'énergie, de dynamisme voire de détermination. Ils mettent aussi en avant des qualités relationnelles certaines (le sens de l'écoute notamment) qui devraient leur permettre une intégration facile dans un nouvel environnement professionnel.

Ces cadres seniors sans emploi avancent, avec lucidité mais non sans fatalisme, que leur âge, en revanche, constitue aux yeux des recruteurs le problème numéro un, et qu'entreprises et recruteurs n'auraient pas encore entamé leur « révolution culturelle » en dépit des incitations et des contraintes législatives.

Ils estiment, en outre, que certains de leurs atouts peuvent se retourner contre eux et constituer, au final, de sérieux handicaps pour décrocher un poste. Ainsi leur grande expérience et les compétences acquises pourraient s'avérer être des obstacles insurmontables : ils sont surqualifiés et trop « coûteux ». En effet, les raisons d'ordre financier sont souvent évoquées. Les cadres seniors estiment que les niveaux de rémunération proposés par les entreprises ne sont pas en adéquation avec les attentes des seniors ; des seniors qui n'entendent pas « brader » leur expérience et leurs compétences, même s'ils sont prêts à faire des efforts.

Toutefois, certains cadres seniors sans emploi estiment, malgré leur grande expérience, ne pas être en mesure de maîtriser l'ensemble des compétences requises pour occuper les emplois proposés. Les langues étrangères, l'informatique et plus globalement tout ce qui a trait aux nouvelles technologies leur posent problème.

■ QUELLES PERSPECTIVES POUR LES SENIORS DANS L'ENTREPRISE ?

Certains cadres seniors sont investis dans leur activité professionnelle et se disent reconnus dans leur entreprise. Ils envisagent volontiers de travailler plus longtemps et de continuer à dérouler leur trajectoire. D'autres, en revanche, semblent usés par une longue carrière, au point pour

certains de ne plus s'investir dans le travail et dans l'entreprise. Cette section a précisément pour objectif de mieux cerner le point de vue des salariés de plus de 45 ans sur leurs perspectives et attentes professionnelles.

Des perspectives d'évolution jugées compliquées

Huit cadres seniors sur dix considèrent que les carrières sont bloquées à partir d'un certain âge. L'évolution des carrières est un processus que 41% des cadres jugent difficile voire bloqué à partir de 45 ans. Pour 32%, c'est à partir de 50 ans que cette évolution serait ralentie voire enrayée, et pour 9% au-delà de 55 ans.

Lors de la phase qualitative, certains cadres seniors sont revenus sur les éléments susceptibles de freiner leur évolution, comme l'absence de challenges mobilisateurs, un moindre investissement de la part de leur hiérarchie, un sentiment d'insécurité professionnelle.

« On part du principe que j'ai fini ma carrière, que je suis en bout de course. Au contraire, si j'avais 15-20 ans de moins, on me proposerait de nouvelles choses et d'évoluer. » (Cadre en activité, 60 ans et plus).

« C'est les perspectives de carrière qui sont à plat, les portes qui se ferment. Il n'y a pas d'évolution de carrière chez nous. Le personnel qui a de l'ancienneté a vraiment tendance à rester à la même place. Quelqu'un de 50 ans aujourd'hui à un poste sera toujours au même poste à 60 ans, s'il a tenu le coup bien sûr. » (Cadre en activité, 60 ans et plus).

« La crainte de perdre son emploi, maintenant c'est une hantise de tous les jours de se faire licencier quand on a 50 ans. » (Cadre en activité, 55 ans et plus).

EFFECTIFS, RECRUTEMENTS, PERSPECTIVES

Les RRH attestent eux aussi un blocage des évolutions de carrière au-delà de 50 ans par manque d'opportunités. L'absence de turn-over, une ligne hiérarchique trop courte notamment dans les petites et moyennes entreprises, le

caractère mono-métier de certaines entreprises et les difficultés de diversifier les missions sur un poste donné, sont les principaux obstacles cités.

« Ils sont bloqués à 50 ans, ils sont arrivés au top, ils ne peuvent aller plus loin. Ici, il n'y a pas 36 000 postes... » (RRH, Hôtellerie, 100 salariés).

« Ils sont bloqués. On a une organisation courte entre la base et le sommet. Et on ne peut gérer la carrière de manière transversale car ce sont des compétences très spécialisées. D'où très peu de spécialités, autres que dans le groupe, mais pour exercer exactement la même chose » (RRH, Mode, 900 salariés).

« Il y a le phénomène de la pyramide qui fait que quand la place du dessus n'est pas libérée, il est difficile de pouvoir monter. Après quand les places d'à côté se libèrent, on a procédé à des changements de responsabilités, de périmètres, et ça se passe relativement bien. Sur des profils de spécialistes, il n'y a pas d'évolution en soi. » (RRH, automobile, 435 salariés).

Parce que la thématique de l'évolution de carrière apparaît centrale pour nourrir l'attachement des salariés à leur travail et à leur entreprise, les responsables rencontrés essaient de proposer des solutions pour continuer à faire évoluer leurs personnels, notamment les séniors. Différentes solutions sont envisagées comme la création d'échelons intermédiaires parfois sans réelles implications en termes de mission effectuées, mais qui offrent des solutions à

minima et permettent l'octroi de revalorisations salariales sans changement de poste ou de missions. RRH et cadres séniors estiment qu'il faudrait en outre en finir avec la notion d'une réussite professionnelle qui passe uniquement par l'évolution ascensionnelle. Une réflexion s'amorce sur une évolution de type transversale, susceptible de favoriser d'autres parcours et de maintenir la motivation.

« On essaye de travailler et de communiquer sur le fait que certaines compétences peuvent être utilisées dans d'autres services. Prôner une certaine transversalité. » (RRH, automobile, 435 salariés).

« L'idée de ne pas toujours monter à la verticale, de favoriser les autres aiguillages, il faut continuer à faire comme ça se développe actuellement. Et il faut favoriser la mobilité au sein des entreprises dans les différentes fonctions. » (Cadre en activité, 60 ans et plus).

Des perspectives qui se heurtent parfois à celles des plus jeunes

Pour certains RRH, la question de l'évolution de carrière des séniors fait en outre inévitablement écho à celle de l'évolution de carrière des plus jeunes. D'aucuns se trouvent pris en étau entre le désir de promouvoir les séniors en les reconnaissant à leur juste valeur et des logiques de compétitivité qui leur commandent de privilégier l'évolution des jeunes afin de les fidéliser.

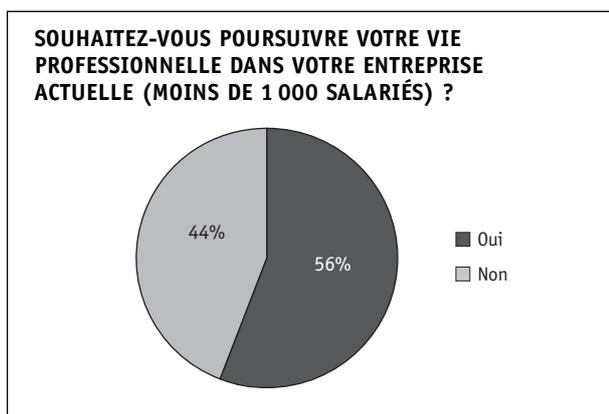
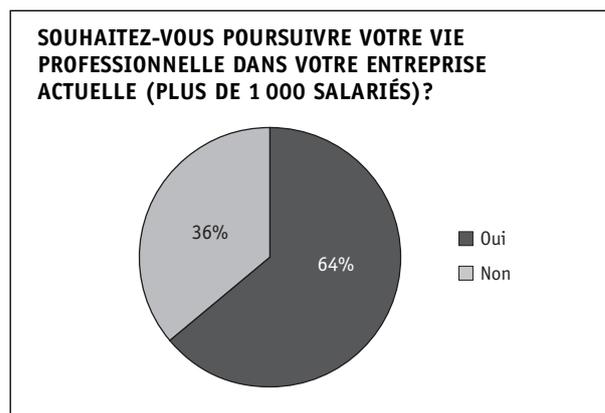
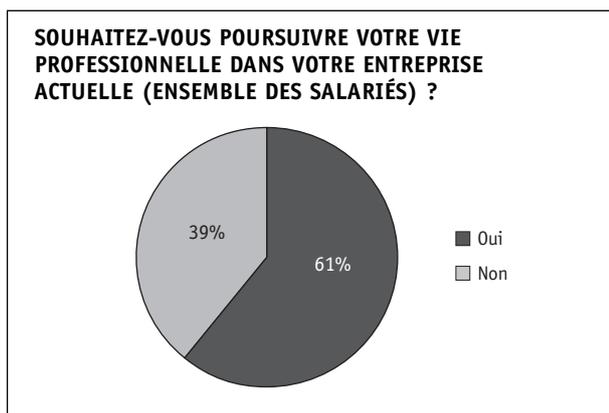
L'opinion des RRH quant aux conséquences de l'allongement de la durée d'activité sur les perspectives d'évolution des plus jeunes est partagée au sein des entreprises de plus

de 1 000 salariés. Quasiment la moitié d'entre eux pense qu'elle agit comme un frein, et tout autant que ce n'est plutôt pas le cas. Ici, le secteur d'activité apparaît comme un élément clivant. L'allongement de la durée d'activité est à 57% reconnue comme un frein dans l'Industrie-BTP, alors qu'il ne l'est qu'à 47% dans les Services-Commerce. Dans les entreprises de moins de 1 000 salariés, en revanche, pratiquement quatre RRH sur dix estiment que l'allongement de la durée d'activité ne ralentit pas l'évolution des plus jeunes.

Une majorité de séniors envisage de poursuivre son parcours dans leur entreprise actuelle à court terme

Près de 40% des cadres séniors en poste ne souhaitent pas poursuivre leur vie professionnelle dans leur entreprise actuelle. Cette proportion augmente sensiblement dès lors qu'ils exercent leur activité dans des entreprises de petite

taille ou dans le secteur du Commerce ou des Services. En effet, dans les entreprises de plus de 1 000 salariés, notamment industrielles, cette envie est moins prégnante.

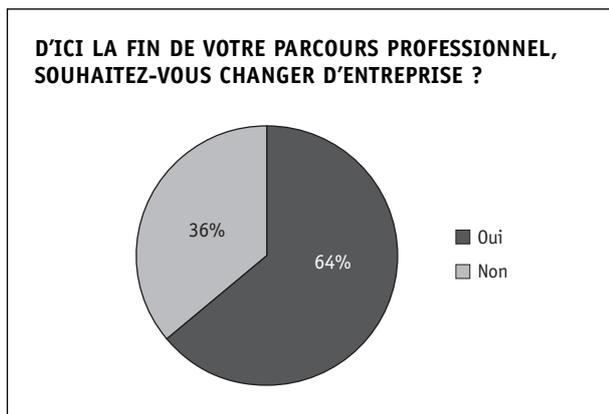


14, 14bis et 14ter - Source : Apec, 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des cadres.

Trois raisons sont évoquées par les cadres séniors qui envisagent de quitter leur entreprise : des compétences qui ne sont plus reconnues à leur juste valeur (23%), des restructurations et réorganisations qui sont difficiles à vivre (18%), un périmètre de responsabilités qui se réduit (14%). La surcharge de travail n'est mentionnée que par 9% des cadres séniors, le regard porté sur leur productivité et la pénibilité au travail respectivement par 2% d'entre eux.

À l'inverse, ceux qui souhaitent poursuivre leur parcours professionnel dans leur entreprise estiment que leurs compétences sont justement reconnues (23%), qu'ils utilisent pleinement leurs qualifications professionnelles ou encore que des possibilités d'évolutions sont toujours envisageables (respectivement 14 et 15%). Mais certains, fatalistes ou lucides, estiment désormais qu'il leur sera très difficile de trouver un emploi ailleurs. C'est le cas de 31% des cadres séniors.

Si une majorité de cadres séniors souhaite, donc, aujourd'hui poursuivre leur vie professionnelle au sein de la même entreprise, ils n'ont pas abandonné toutes velléités de départs à plus ou moins long terme. Ainsi, plus des deux tiers des cadres séniors en emploi interrogés envisagent de changer d'entreprise avant la fin de leur vie active. Un souhait qui s'estompe bien évidemment avec l'âge : 34% des cadres séniors âgés de 55 à 60 ans ne seraient pas réticents à une mobilité externe contre 73% pour ceux dont l'âge est compris entre 45 et 50 ans.

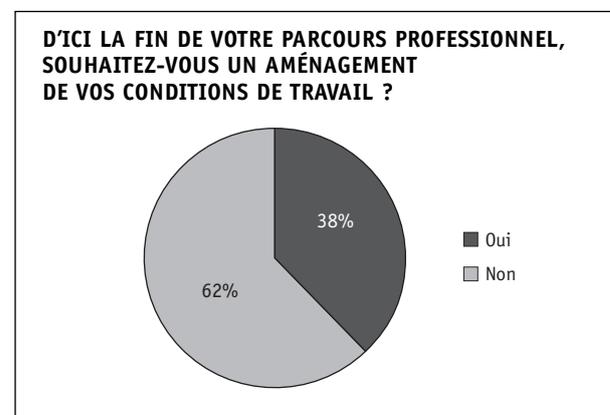
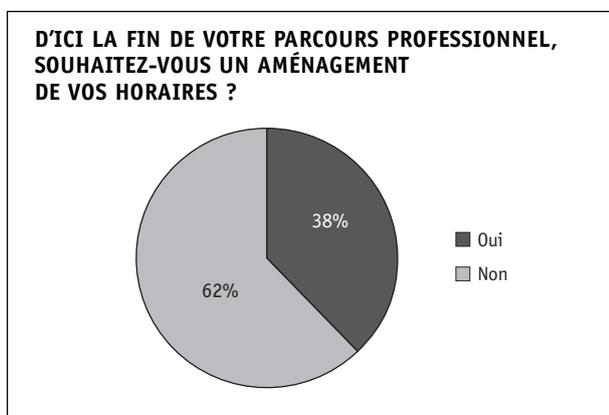


15 - Source : Apec, 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des cadres.

Des cadres séniors qui souhaitent continuer d'évoluer comme les autres salariés

La très grande majorité des cadres séniors ne veulent pas d'un traitement privilégié. En effet, les deux tiers des cadres séniors interrogés estiment ne pas avoir besoin d'aménagements d'horaires ou de conditions de travail (une proportion qui ne varie pas sensiblement avec l'âge). Le secteur d'activité dans lequel ils exercent leur métier

ne semble pas non plus avoir une influence prépondérante. Ainsi la part des cadres séniors estimant avoir besoin de ces aménagements n'est pas plus forte dans l'Industrie-BTP (secteurs dans lesquels les conditions de travail sont en général plus difficiles) que dans les Services-Commerce.



16 et 16bis - Source : Apec, 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des cadres.

Cependant, ces prises de positions se heurtent à des principes de réalité dans certains secteurs où la pénibilité du travail et l'usure physique ne sont pas des vains mots et vont crescendo avec l'âge. Certains RRH pointent la nécessité d'améliorer les conditions de travail pour l'ensemble des salariés. Ainsi, la prise en compte des problèmes de santé, de « l'usure au travail » et des situations de pénibilité apparaît comme un axe important

dans les entreprises industrielles et du bâtiment, surtout dans un contexte d'allongement de la durée du travail qui rend cette problématique plus aigüe. Au-delà de la préservation du bien-être du salarié, qui apparaît bien sûr comme une évidence, il s'agit pour ces entreprises d'anticiper le vieillissement prématuré de leur population salariée afin de limiter le coût financier de l'absentéisme ou des congés longue maladie.

EMPLOI DES SÉNIORS ET GESTION DES PARCOURS : DES SITUATIONS TRÈS VARIÉES

Une diversité de situation pour les entreprises

Selon leur secteur d'activités, leurs métiers, leur taille, leur situation économique et leur histoire, les entreprises s'adaptent plus ou moins facilement à la nécessité de mettre en place une gestion effective des séniors. Dans les structures dans lesquelles le savoir faire, l'expertise résultant d'une longue pratique, sont le véritable capital de l'entreprise, savoir comment garder les séniors, et savoir comment assurer le transfert des connaissances aux plus jeunes, ont toujours constitué des enjeux de premier plan.

Dans les grandes structures qui n'ont pas de difficultés économiques particulières, et dans lesquelles « on fait

carrière », ceux qui ont envie de partir peuvent partir, ceux qui ont envie de rester peuvent rester. L'entreprise a des moyens et des solutions. La pyramide des âges est équilibrée. Dans ces cas de figure, la gestion de salariés âgés fait traditionnellement partie intégrante de la GRH (Gestion des Ressources Humaines) et de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences). Aussi, l'élaboration d'un plan sénior n'a d'ailleurs pas posé de problème : il s'agissait d'une simple formalisation de ce qui se faisait déjà. Le seul problème pouvant se poser, c'est celui de gérer la frustration de salariés qui se voient obligés de rester sans pouvoir bénéficier des conditions dont ont « profité » leurs prédécesseurs.

« On va être confronté à la situation que certains voyaient une situation de départ à court terme et on va leur dire, vous allez en prendre encore pour quelques années, ils ne le prennent pas très bien. Les gens sont inquiets de ne pas bénéficier des anciens dispositifs. Et encore plus d'inquiétude avec la réforme des retraites » (RRH, Mode, 900 salariés).

À l'opposé, certains RRH expriment des difficultés à gérer leurs séniors. Parce que l'entreprise est dans un secteur en pleine mutation (technologique) avec une population vieillissante ne s'adaptant pas et qui constitue un frein à l'embauche, jugée nécessaire, de plus jeunes. Parce que les métiers, les conditions de travail, sont pénibles et qu'arrivés

à un certain âge les salariés ne peuvent continuer, mais l'entreprise n'a pas les moyens de les reconverter, eux-mêmes n'ayant le plus souvent qu'une envie : partir. Dans ce cas, les RRH reconnaissent également un manque de savoir-faire pour résoudre les défis posés par le maintien en emploi de leurs salariés âgés.

Des cadres séniors dans une dynamique de carrière, d'autres démotivés

Dans le premier cas, il s'agit principalement d'experts techniques, ou de cadres ayant développé un savoir-faire dans leur entreprise. Les managers d'équipe en font également partie. Ils ont comme caractéristique de rester investis dans leur activité professionnelle, d'être reconnus dans leur entreprise. Ils envisagent volontiers de travailler plus longtemps. Ils sont accompagnés dans l'entreprise au même titre que les autres générations : ni plus ni moins.

D'autres cadres paraissent plus démotivés et décrochent. Les réformes successives ont privé les protagonistes de la possibilité de recourir aux solutions « traditionnelles », qui faisaient largement consensus, comme les plans

sociaux ou le licenciement avant 60 ans qui permettait au salarié sénior de percevoir l'assurance chômage jusqu'à la retraite. Pour certains salariés, c'est un choc d'autant plus violent qu'ils ont vu leurs prédécesseurs de quelques années bénéficier de mesures d'âges. Ils vivent aussi très mal la perspective de devoir travailler quelques années de plus. Ils ont le sentiment de payer les pots cassés Ce qui complique la politique des RRH contraints de gérer des salariés âgés de surcroît, totalement démotivés. Certains cadres salariés sont usés par une longue carrière sur des métiers pénibles ou très stressants. D'autres sont sur des métiers qui ont évolué et ils ont du mal à s'adapter. Cette dernière catégorie qui, quelles qu'en soient les raisons, ne s'investit plus.

« Le choc, n'ayant plus de plans sociaux pour partir à 55 ans, certains se sont rendus compte qu'il leur restait jusqu'à 10 ans à rester dans l'entreprise : comment je vais passer ces dix ans, rester sur le même métier, accepter la mobilité interne, continuer à me former... » (RRH, Commerce, 1 400 salariés).

■ LE PLAN SÉNIOR, DISPOSITIF ET PRINCIPALES ACTIONS PRÉCONISÉES

Le dispositif

L'obligation d'établir un accord ou plan d'action en faveur des séniors dans les entreprises de plus de 50 salariés est bien connue des RRH qui ont tous été amenés à la mettre en œuvre dans leur structure. Rappelons qu'en réponse à la loi de financement de la sécurité sociale de 2009, la signature de ces plans ou accords a été rendue obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, engageant les entreprises à développer au moins trois de ces six domaines

d'action : le recrutement de salariés âgés dans l'entreprise, l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles, l'amélioration des conditions de travail et de prévention de la pénibilité, le développement des compétences et des qualifications et accès à la formation, l'aménagement des fins de carrière, la transmission des savoirs et compétences et développement du tutorat.

Le maintien de l'emploi au cœur du dispositif

Dans leur plan sénior, les entreprises privilégient, le maintien en emploi autour de quatre axes :

- Le développement des compétences et l'accès à la formation
- L'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles (l'entretien à mi-carrière)
- La transmission des savoirs, développement du tutorat
- L'amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité.

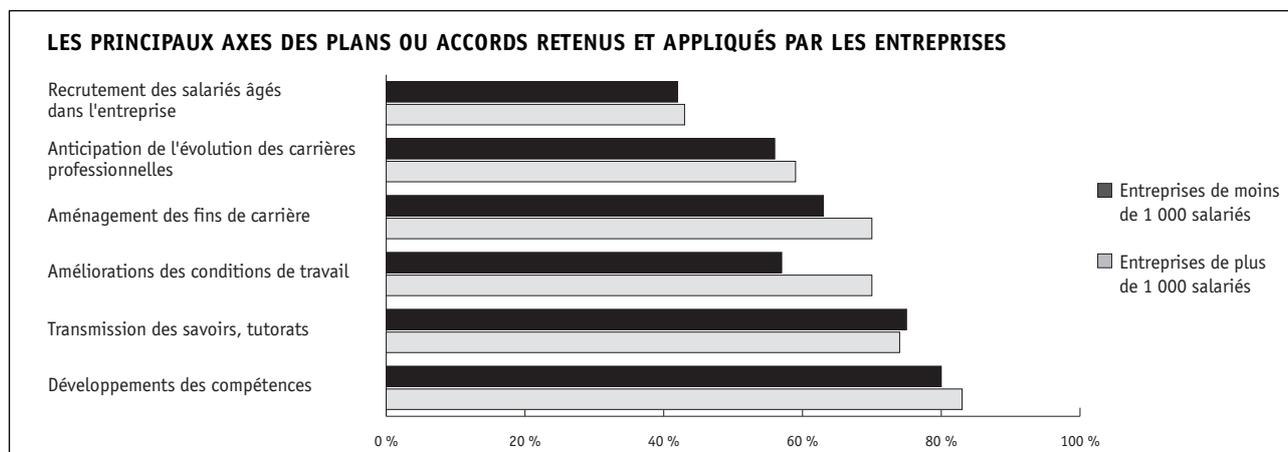
Aussi, elles sont une minorité à envisager d'embaucher des séniors. Cela rejoint un constat similaire réalisé un an plus tôt sur la question³, quand les plans/accords séniors n'étaient pas tous mis en œuvre.

Les principaux axes des plans ou accords séniors retenus et appliqués par les entreprises

Le contenu des plans ou accords est relativement homogène. Les entreprises, quelle que soit leur taille, ont principalement choisi d'axer leurs actions sur le développement des compétences et la transmission des savoirs. Ce dernier aspect constitue un axe privilégié dans l'Industrie-BTP et notamment pour les entreprises de moins de 1 000 salariés. Celles-ci sont préoccupées par la perte d'un savoir-faire technique et complexe qui est le plus

souvent maîtrisé par les salariés et les cadres les plus expérimentés et les plus âgés. Les entreprises, via ces plans, portent également une attention particulière à l'amélioration des conditions de travail et l'aménagement des fins de carrière qui figurent en bonne place parmi les principaux axes cités. Le consensus est également de mise en ce qui concerne le recrutement de salariés âgés mentionné dans moins d'un plan ou accord sur deux.

3. Selon une étude de la CEGOS publiée en juin 2010, « Les 50-65 ans et le travail », un quart seulement des plans se fixent un objectif de recrutement de séniors.



17 - Source : Apec 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des entreprises.

■ PERPLEXITÉ DES ENTREPRISES ET DES SALARIÉS CONCERNÉS

Les séniors : un enjeu pas encore prioritaire pour les entreprises

La gestion des séniors constitue un enjeu pour six responsables RRH sur dix pour des entreprises de moins de 1 000 salariés, et pour plus de huit sur dix pour des plus

grandes entreprises. Mais cet enjeu, le plus souvent, n'est pas prioritaire.

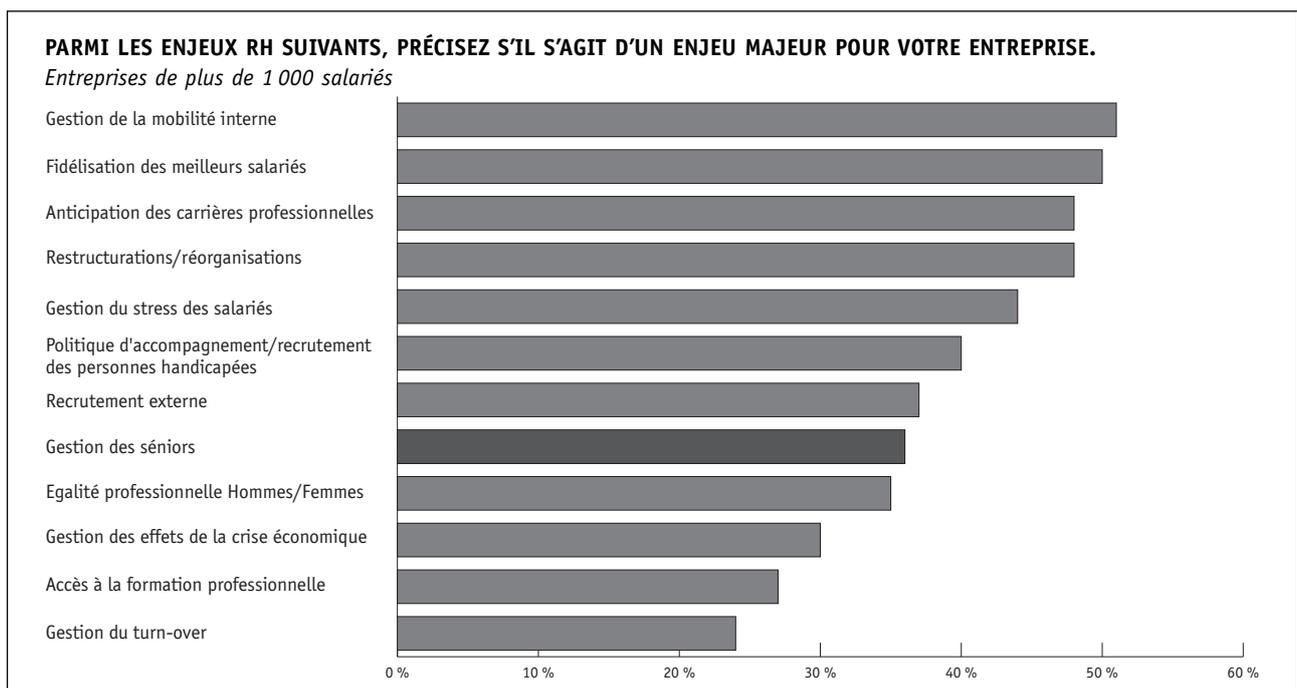
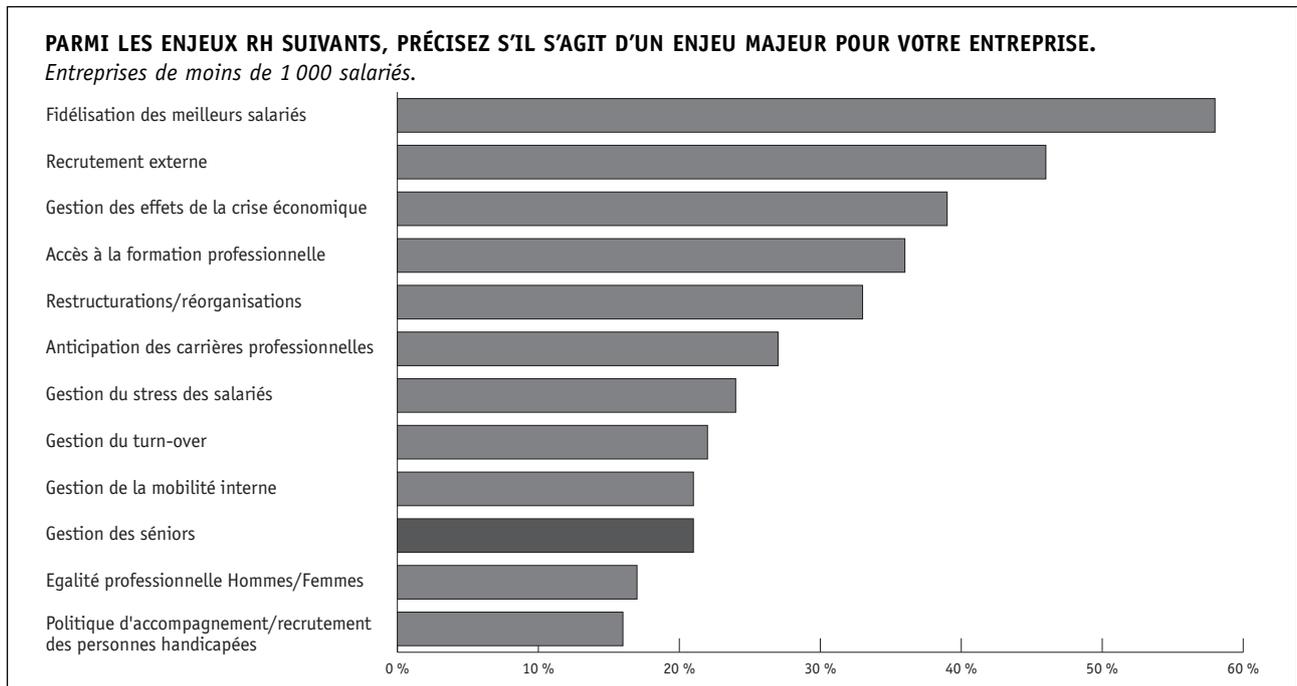
Considérez-vous la gestion des séniors comme...	Entreprises de moins de 1 000 salariés			Entreprises de plus de 1 000 salariés		
	Ensemble	Industrie-BTP	Services-Commerce	Ensemble	Industrie-BTP	Services-Commerce
Un enjeu majeur	21%	23%	20%	36%	39%	35%
Un enjeu pas vraiment prioritaire	39%	43%	37%	47%	49%	46%
Pas un enjeu	40%	34%	43%	17%	12%	19%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

18 - Source : Apec 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des entreprises.

La gestion des séniors est considérée comme un enjeu majeur par plus d'un tiers des grandes entreprises (plus de 1 000 salariés). Les RRH de ces entreprises sont beaucoup plus nombreux à se préoccuper des problématiques liées à la mobilité interne (51% des grandes entreprises estiment que c'est un enjeu central), de la fidélisation de leurs meilleurs salariés (50%) ou encore de l'anticipation des carrières professionnelles (48%). Lorsque l'on établit une hiérarchie des enjeux RH pour les grandes entreprises, la question des séniors n'arrive qu'en huitième position.

Le constat est encore plus prégnant concernant les entreprises de plus petite taille (moins de 1 000 salariés), où la gestion des séniors n'est identifiée comme un enjeu majeur que dans un cas sur cinq seulement. Les RRH de ces entreprises attachent une grande importance à la fidélisation de leurs meilleurs éléments (enjeu majeur dans 58% des cas) ou au recrutement externe (46%). Ce relatif « désintérêt » est bien évidemment à nuancer compte tenu d'une part de l'emploi sénior moins importante dans les petites entreprises que dans les plus grandes.

LA GESTION DES SÉNIORS : ENJEUX ET PRATIQUES INTERNES

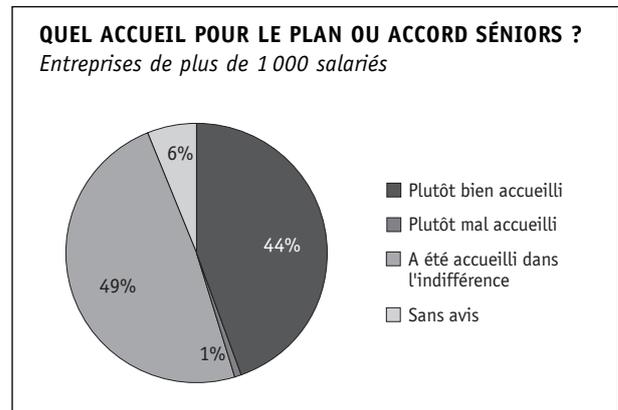
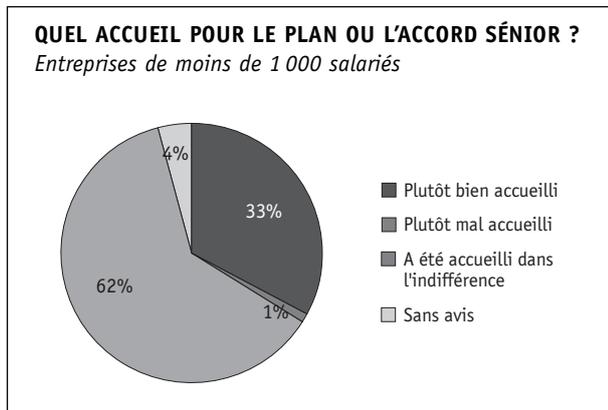


19 et 19 bis - Source : Apec 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des entreprises.

Des plans ou accords séniors accueillis dans une certaine indifférence

Les plans ou accords séniors n'ont pas fait l'objet de rejets notables au sein des entreprises. Pour autant, ils sont loin de recueillir une franche adhésion. Dans une grande majorité d'entreprises de moins de 1 000 salariés, qui de surcroît sont les moins concernées, ces dispositifs ont été

mis en place dans une indifférence certaine. L'accueil a été un peu plus probant dans les grandes entreprises qui se caractérisent en moyenne par une proportion plus importante de salariés âgés de plus de 50 ans.



20 et 20 bis - Source : Apec 2011, Étude séniors, Enquête quantitative auprès des entreprises.

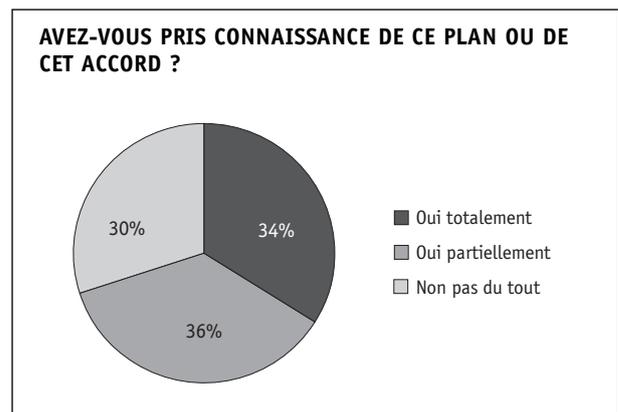
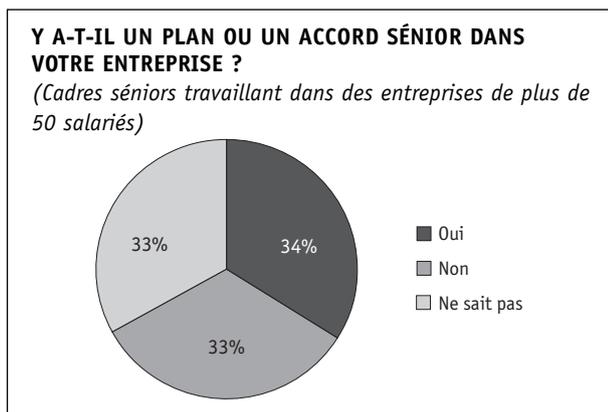
Des cadres séniors peu impliqués

Alors que la législation a rendu obligatoire la signature d'un plan ou d'un accord sénior dans les entreprises de plus de 50 salariés, seuls 34% des cadres séniors concernés sont au courant qu'un tel dispositif a été mis en place au sein de leur entreprise.

Un tiers indique l'absence, selon eux, d'une telle mesure, et le tiers restant qu'ils ignorent si un plan ou un accord a été signé. Notons que la part des cadres séniors sachant qu'un plan a été signé dans leur entreprise diminue de 6 points si l'on fait abstraction de la taille de l'entreprise. En outre, elle s'avère sensiblement plus importante chez les cadres âgés de moins de 55 ans.

Parmi ceux qui ont indiqué savoir qu'un plan ou accord a été signé dans leur entreprise, 34% ont pris entière connaissance de son contenu et 36% en ont pris une connaissance partielle. Pour près de trois cadres séniors sur dix, le fait de savoir qu'un plan ou accord a été signé n'a pas donné lieu à une prise de connaissance des mesures contenues dans ce dispositif.

Cela témoigne, probablement, d'un manque d'information interne de la part de l'employeur, conjugué à un manque de curiosité ou d'intérêt de la part des cadres séniors.



21 et 21 bis - Source : Apec 2011, Étude séniors, Enquête quantitative auprès des Cadres.

■ PLAN SÉNIOR : DES RÉSULTATS MITIGÉS

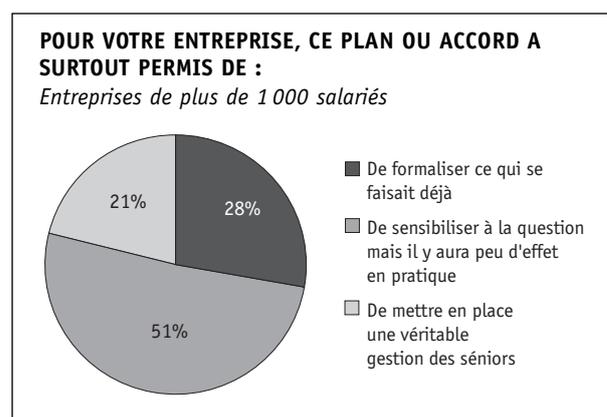
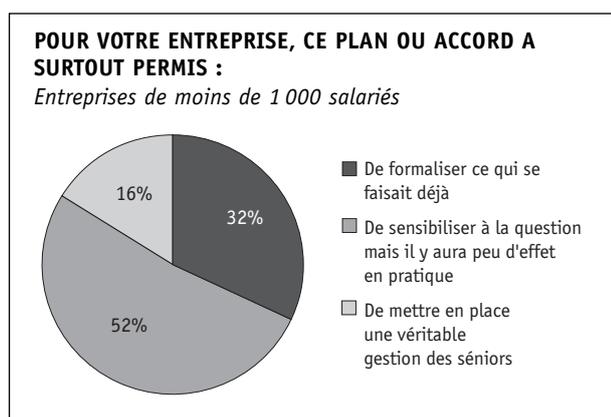
Une sensibilisation à la question des séniors mais sans véritables impacts

Quelle que soit la taille de l'entreprise où le plan ou l'accord séniors a été mis en place, son effet premier a été de sensibiliser le personnel et la direction à la question des séniors. C'est ce que mentionnent 52% des RRH évoluant dans des entreprises de moins de 1 000 salariés et 50% des RRH appartenant à des entreprises de plus grande taille.

Formaliser ce qui se faisait déjà est aussi évoqué comme résultante première des plans séniors, mais dans une moindre mesure (32% des entreprises de moins de 1 000 salariés et 28% des entreprises de plus de 1 000 salariés).

Dans les associations de moins de 1 000 salariés, cette conséquence apparaît d'ailleurs comme la plus importante, devant l'effet sensibilisation (42% contre 36%).

La mise en place d'une véritable gestion des séniors n'est, quant à elle, que rarement évoquée comme conséquence première de la signature d'un plan ou d'un accord sur les séniors. Ainsi, si sur le principe, les RRH semblent plébisciter cette mesure, ces résultats montrent que sa portée réelle en matière de GRH reste toute relative.



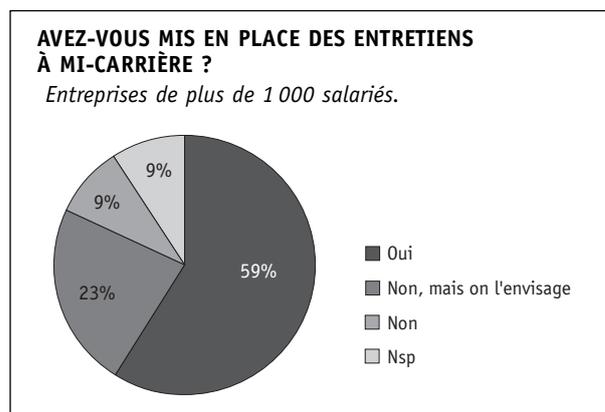
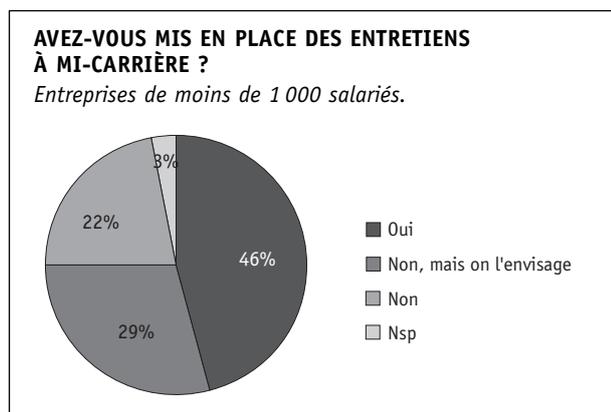
22 et 22 bis Source : Apec 2011, Étude séniors, Enquête quantitative auprès des entreprises.

Entretiens à mi-carrière : un point de vue contrasté

Côté entreprises.

À l'instar d'autres mesures en faveur des séniors, l'entretien de mi-carrière est l'apanage des grandes entreprises qui semblent plus en pointe en matière d'ingénierie RH que les plus petites structures. Toutefois, ces dispositifs ne semblent pas « la chasse gardée » d'un secteur d'activités en particulier et sont autant proposés dans la sphère

industrielle que dans celle des Services-Commerce à l'exception, notable, du secteur informatique. Cependant, ces entretiens de mi-carrière ne rencontrent pas un franc succès. Ainsi, dans une grande entreprise sur deux, moins de 20% des salariés concernés ont accepté de passer cet entretien. Dans la moitié des entreprises de moins de 1 000 salariés, ce ratio tombe à 10%.



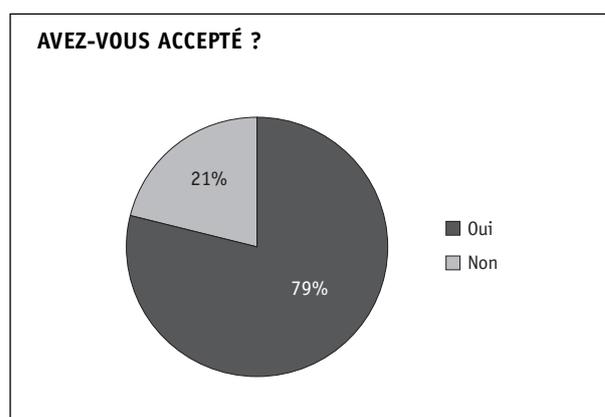
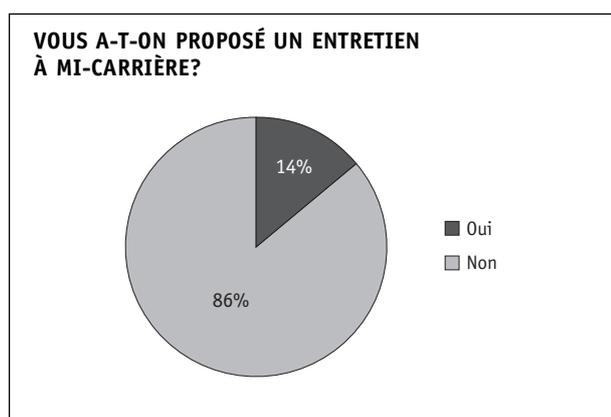
23 et 23 bis - Source : Apec 2011, Étude séniors, Enquête quantitative auprès des entreprises.

Côté cadres séniors.

Les cadres séniors sembleraient témoigner d'une situation inverse. D'abord, 86% d'entre eux soulignent que leur entreprise ne leur a pas proposé un tel entretien. La proportion passe même à 92% chez les cadres séniors âgés de 55 à 60 ans. On peut faire l'hypothèse que certains se sont vus proposer cet entretien, sans « l'entendre ». Peut-on s'imaginer, après 50 ans, être la bonne cible d'un mail de la DRH intitulé : « entretien de mi carrière », sauf à faire partie de la minorité qui s'est vraiment intéressée au dispositif sénior de son entreprise. Il n'est pas étonnant que cette minorité ait été particulièrement encline à accepter. En effet, parmi les cadres séniors indiquant avoir

été avertis de la possibilité de réaliser un entretien à mi-carrière, quasiment huit sur dix disent avoir accepté. Au total, cela représente seulement 11% des cadres séniors en emploi.

Selon certains RRH, les raisons de cette désaffection est peut être ailleurs. Pour eux, les séniors seraient déstabilisés par la démarche qui suppose qu'ils élaborent un projet avant l'entretien. En outre, ce dispositif peut également faire l'objet d'une lecture négative par des séniors qui y verraient un moyen de pression visant à les pousser à envisager des perspectives de carrière en dehors de l'entreprise.



24 et 24 bis - Source : Apec 2011, Étude séniors, Enquête quantitative auprès des cadres.

Si ces éléments méritent d'être pris avec précaution, il n'en reste pas moins que l'on peut s'interroger sur les attentes spécifiques des séniors qui ont accepté l'idée d'un entretien à mi-carrière. Dans la grande majorité, celle-ci se résume

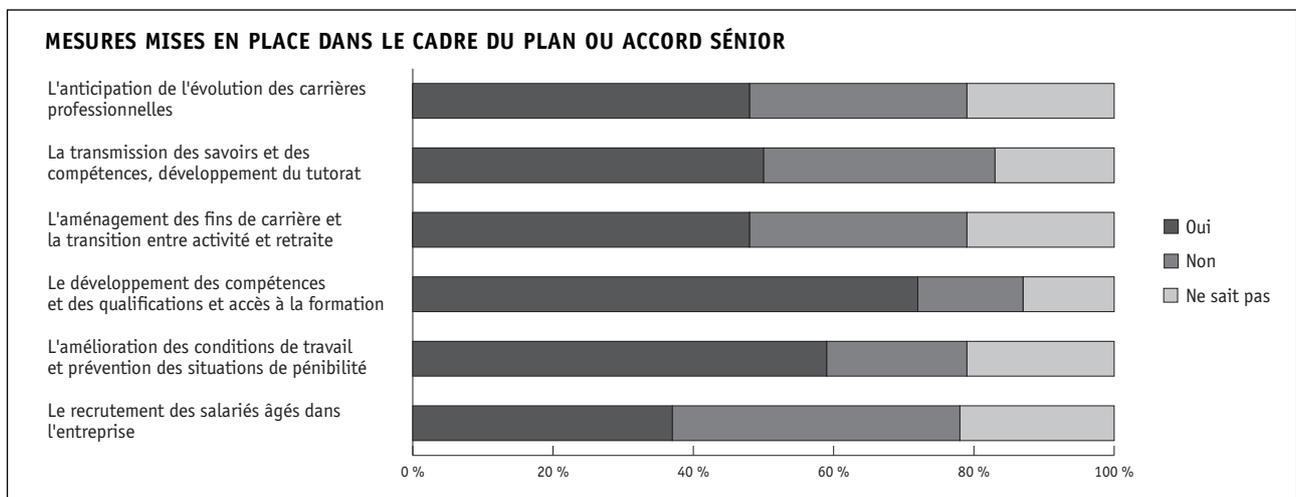
au fait de pouvoir discuter de ses perspectives d'évolution. Pour les 45-50 ans, ceci est d'autant plus logique qu'ils ont encore plus d'une dizaine d'années d'activité devant eux.

■ PLAN SÉNIOR : DES POINTS DE PROGRÈS POSSIBLES

La formation au cœur du plan sénior selon les salariés

Les cadres séniors ayant indiqué avoir une connaissance même partielle du contenu du plan ou accord signé ont été amenés à préciser quelles mesures ce dispositif entraînait spécifiquement dans leur entreprise. Parmi ces salariés, les deux tiers affirment ainsi que le plan ou l'accord signé a été l'occasion d'accentuer les missions de formations (développement des compétences et des qualifications et accès à la formation). Six sur dix font référence à l'amélioration des conditions de travail et la prévention des

situations de pénibilité comme conséquence de la mise en place du plan ou de l'accord sénior. Dans près de la moitié des cas, l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles, la transmission des savoirs et des compétences, ou l'aménagement des fins de carrières sont aussi mentionnés. Pour les cadres interrogés, le recrutement des salariés âgés est au dernier rang des mesures mises en place dans le cadre d'un plan sénior (37%).

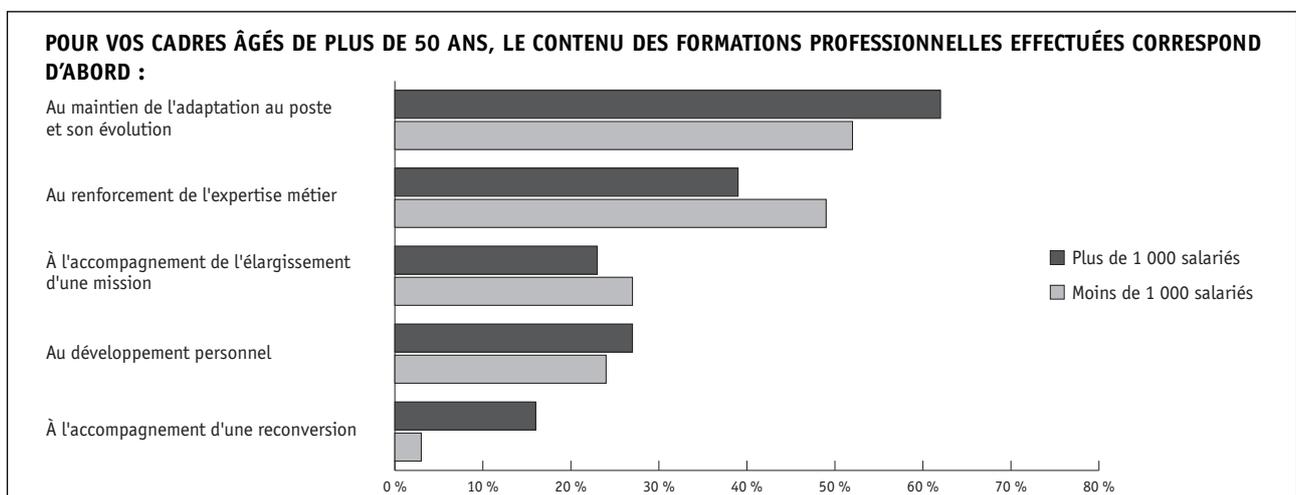


25 - Source : Apec 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des cadres.

La formation au cœur du plan sénior selon les entreprises

Les RRH ont été interrogés sur les enjeux des formations destinées aux cadres âgés de plus de 50 ans. Deux missions ressortent prioritairement, à savoir dans un premier temps, l'adaptation au poste, et dans un deuxième temps, le

renforcement de l'expertise métier. Elles ressortent en tête des enjeux cités, et ce quelle que soit la taille des entreprises interrogées.



26 - Source : Apec 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des cadres.

LA GESTION DES SÉNIORS : ENJEUX ET PRATIQUES INTERNES

Dans les entreprises de moins de 1 000 salariés, l'adaptation est plus souvent citée comme mission première des formations dans le secteur Industrie-BTP. À l'inverse, pour

ce qui concerne les entreprises de plus de 1 000 salariés, c'est dans les Services-Commerce que la proportion est la plus forte.

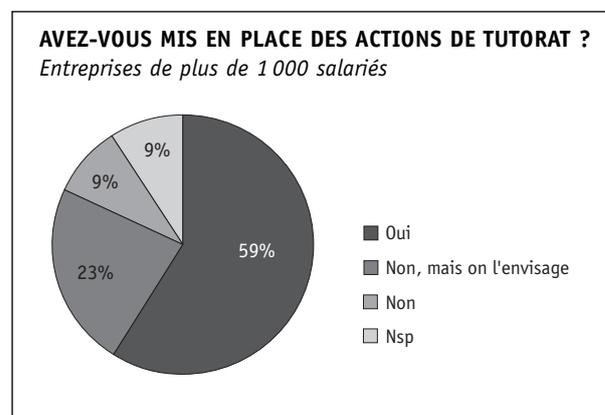
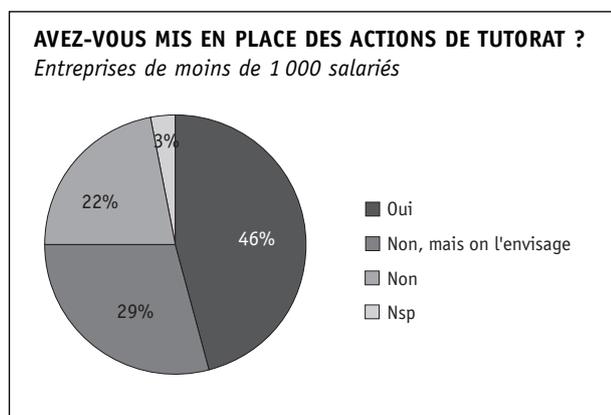
Pour vos cadres âgés de plus de 50 ans, le contenu des formations professionnelles effectuées correspond d'abord	Moins de 1 000 salariés		Plus de 1 000 salariés	
	Industrie-BTP	Services-Commerce	Industrie-BTP	Services-Commerce
À l'accompagnement d'une reconversion	3%	3%	19%	14%
Au développement personnel	23%	25%	29%	26%
À l'accompagnement de l'élargissement d'une mission	28%	27%	25%	22%
Au renforcement de l'expertise métier	49%	50%	40%	39%
Au maintien de l'adaptation au poste et à son évolution	55%	50%	55%	65%

27 - Source : Apec 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des entreprises.

Le tutorat, un enjeu fort pour les grandes entreprises

Les grandes entreprises sont beaucoup plus nombreuses (59%) à avoir mis en place des actions de tutorat que celles de plus petite taille (46%). Toutes tailles d'entreprise confondues, ce sont les entreprises industrielles qui se montrent les plus actives dans ce domaine. La transmission des savoirs techniques (via notamment le tutorat) semble, pour ces dernières, constituer un enjeu fort. En effet pour les RRH, cet axe présente l'avantage de valoriser les séniors,

de préserver les savoirs avec une transmission qui peut s'organiser en binôme entre un sénior et un jeune et de permettre d'assurer la pérennité des bonnes pratiques au sein de l'entreprise via, par exemple, la constitution d'une documentation sur les procédures. Cette thématique figure en bonne place parmi les principaux axes retenus dans les plans ou accords séniors.



28 et 28bis - Source : Apec 2011, Étude séniors, Enquête quantitative auprès des cadres.

LORSQUE LES SÉNIORS QUITTENT L'ENTREPRISE

UNE PÉRIODE CHARNIÈRE EN MATIÈRE DE DÉPARTS À LA RETRAITE

Parce qu'elles emploient peu de séniors, parce qu'ils sont déjà partis avant les nouveaux dispositifs, une entreprise de moins de 1 000 salariés sur deux n'a pas enregistré de départ en retraite depuis deux ans.

Les départs sont évoqués plus régulièrement dans l'Industrie, et ce, quelle que soit la taille de l'entreprise interrogée.

De même, dans les entreprises de moins de 1 000 salariés, le statut de l'entreprise s'avère être un élément discriminant. Les RRH d'associations relatent plus que les autres des départs de salariés âgés de plus de 58 ans (six sur dix, contre quatre sur dix pour les RRH de sociétés).

Depuis deux ans, y a-t-il eu des départs de salariés de plus de 58 ans dans votre entreprise ?						
	Moins de 1 000 salariés			Plus de 1 000 salariés		
	Total	Industrie-BTP	Services-Commerce	Total	Industrie-BTP	Services-Commerce
Oui	44%	58%	38%	70%	80%	67%
Non	52%	39%	58%	12%	5%	14%
Ne sait pas	4%	3%	4%	18%	15%	19%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

29 - Source : Apec 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des entreprises.

À l'initiative du seul salarié, ou en rupture conventionnelle

Sauf cas particulier, les entreprises ne peuvent plus « mettre à la retraite » leurs séniors, c'est aux salariés qui veulent partir d'en prendre l'initiative, ou d'attendre l'âge de 65 ans.

À partir de là, deux cas de figure se présentent :

- Le salarié peut faire valoir ses droits à la retraite à taux plein (il a l'âge de départ et le nombre de trimestres requis) et il prend l'initiative du départ : même licencié il ne peut bénéficier de l'assurance chômage.
- Le salarié ne peut pas faire valoir ses droits à la retraite à taux plein (il n'a pas l'âge de départ et/ou il n'a pas le nombre de trimestres requis), et s'il veut partir tout

en percevant des ressources et en validant des trimestres, il doit remplir les conditions pour bénéficier de l'assurance chômage, ce qu'autorise la rupture conventionnelle.

Pratiquement toutes les entreprises, qui ont enregistré des départs, ont connu des ruptures à l'initiative des seuls salariés séniors. Et plus d'un tiers des entreprises de moins de 1 000 salariés ainsi que plus d'une grande entreprise sur deux, des ruptures conventionnelles. Le licenciement, qu'il soit collectif ou individuel, est plus fortement associé aux très grandes entreprises.

Dans votre entreprise comment se sont faits les départs ?						
	Moins de 1 000 salariés			Plus de 1 000 salariés		
	Plusieurs départs	Au moins un départ	Aucun départ	Plusieurs départs	Au moins un départ	Aucun départ
À l'initiative du salarié	60%	34%	6%	80%	17%	3%
Rupture conventionnelle	14%	23%	63%	30%	28%	42%
Licenciement individuel	6%	20%	74%	23%	26%	51%
Démission	10%	10%	80%	15%	23%	62%
Mise à la retraite par l'employeur	4%	7%	89%	18%	23%	61%
Plan social	5%	5%	90%	26%	9%	65%
Licenciement collectif	3%	1%	96%	12%	4%	84%

30 - Source : Apec 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des entreprises.

Les départs à la retraite sont rarement négociés

Quelques RRH reconnaissent des négociations (transactions) mais restent discrets. Il s'agirait surtout de régler des situations litigieuses, de faciliter le départ de salariés âgés qui sont usés (métiers pénibles), ou ne sont plus adaptés au poste et pour lesquels l'entreprise n'a pas de solution de reconversion.

Pour autant, certains employeurs, continueraient d'être sollicités par des salariés qui souhaiteraient partir avant 60 ans, et par d'autres qui, bien qu'en mesure de liquider leur retraite à taux plein (plus de 60 ans et le nombre de trimestres requis), souhaiteraient conserver les « avantages » d'une rupture à l'initiative de l'employeur.

Les résultats de l'enquête quantitative confirment que les négociations sont bien marginales : rarement ou jamais dans neuf entreprises de moins de 1 000 salariés sur dix, dans six entreprises de plus de 1 000 salariés sur dix.

Actuellement, vous arrive-t-il de négocier des départs à la retraite avec des salariés de plus de 60 ans ?						
	Entreprise de moins de 1 000 salariés			Entreprise de plus de 1 000 salariés		
	Ensemble	Industrie-BTP	Services-Commerce	Ensemble	Industrie-BTP	Services-Commerce
Systématiquement	1%	0%	1%	2%	1%	2%
La plupart du temps	1%	1%	1%	5%	8%	4%
Parfois	10%	13%	8%	35%	42%	33%
Rarement	11%	13%	11%	25%	24%	25%
Jamais	77%	73%	79%	33%	25%	36%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

31 - Source : Apec 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des entreprises.

Perspectives de départ à la retraite : les nouvelles règles intégrées

Allongement des durées de cotisation, durcissement des conditions d'indemnisation du chômage, incitations financières à travailler, fin des mises à la retraite d'office avant 70 ans, commencent à faire sentir leurs effets.

Un recul, après 60 ans, de l'âge auquel les salariés expriment leur intention de partir.

L'allongement de la durée de cotisation, le recul de l'âge de la retraite et surtout le durcissement des conditions

d'indemnisation chômage ont eu pour effet de reculer l'âge auquel les salariés manifestent leur intention de partir. Il était pratique courante, dans certaines entreprises, d'accepter la demande de certains salariés (voire de les y inciter) de rompre le contrat de travail à 57/58 ans. Ils bénéficiaient de l'allocation chômage jusqu'à ce qu'ils aient leur retraite à taux plein. Désormais, les salariés ne demandent plus à partir avant l'âge de 60 ans. Pour certains RRH interviewés, le changement dans leur entreprise a été radical.

« Avant, à 58 ans ils demandaient à faire valoir leurs droits. Aujourd'hui, le départ à la retraite est plus éloigné. » (RRH, Mode, 900 salariés).

La majorité des salariés prévoit de partir en retraite dès que possible à taux plein.

Les positions adoptées, a priori, par les cadres sont très diverses. Plusieurs facteurs interviennent au premier plan desquels figure la situation financière. Sauf exception, l'objectif est de ne partir qu'avec le taux plein, mais l'arbitrage

consiste à partir dès que possible ou repousser en fonction du niveau de la retraite, des charges de famille (enfants à charge...), du vécu de la fin de carrière et des perspectives d'occupation du temps dès la retraite. Un dernier facteur intervient : le sentiment, chez certains cadres, qu'il faut laisser la place aux plus jeunes.

LORSQUE LES SÉNIORS QUITTENT L'ENTREPRISE

« Moi je souhaite partir dès que j'aurai mes annuités, donc vers 62 ans. Mon espérance, c'est de tenir jusqu'à la retraite » (Cadre en activité, plus de 55 ans).

« Si on nous dit qu'on va bosser jusqu'à 65 ans, j'en ai 45, je vais bosser encore 20 ans. Je suis au milieu de ma carrière en fait. Je n'ai pas envie qu'on m'en parle, sinon j'aurais l'impression de devoir commencer à lever le pied alors que j'ai encore envie de continuer. Je n'y pense pas du tout, dans ma tête, c'est loin, j'ai encore plein de choses à faire » (Cadre en activité, 45-55 ans).

« Et puis, il y a aussi que j'ai peur de m'ennuyer, à la retraite, je ne m'y vois pas du tout. » (Cadre en activité, plus de 60 ans).

Les RRH observent dans leur entreprise ces deux postures par rapport au départ à la retraite : ceux qui demandent à partir

dès que possible, dès qu'ils ont leurs trimestres, et ceux qui veulent travailler plus longtemps.

« Ça dépend : soit dès qu'ils ont leurs trimestres ils s'en vont, soit on a des gens qui n'ont absolument pas préparé leur retraite, généralement une population cadre, et qui ont énormément de mal à quitter leur activité professionnelle, car leur vie est centrée là-dessus. On a de tout, mais c'est plutôt des extrêmes : soit des gens qui partent très vite sans faire un jour de plus, soit ceux qui ne veulent vraiment pas partir. Il n'y pas d'homogénéité dans cette population. » (DRH, Automobile, 1 800 salariés).

Les résultats des enquêtes quantitatives confirment, tant du côté des employeurs que des cadres séniors, eux-mêmes, une nette option en faveur du départ en retraite dès que possible.

moins dans les moins de 1 000 salariés où un tiers des salariés envisagerait de prolonger son activité.

Les intentions de départ dès que possible sont massives dans les entreprises de plus de 1 000 salariés (80%) et un peu

Mais, il est à noter que les RRH des entreprises de moins de 1 000 salariés sont assez nombreux (32%) à ignorer les intentions de leurs salariés séniors.

Actuellement les salariés en âge de prendre leur retraite souhaitent :						
Ensemble des employeurs						
	Moins de 1 000 salariés			Plus de 1 000 salariés		
	Ensemble	Industrie-BTP	Services-Commerce	Ensemble	Industrie-BTP	Services-Commerce
Partir dès que possible	44%	57%	39%	67%	72%	64%
Plutôt prolonger	24%	23%	24%	16%	15%	17%
Ne sait pas	32%	20%	36%	17%	13%	19%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Sur 100 qui se prononcent						
	Moins de 1 000 salariés			Plus de 1 000 salariés		
	Ensemble	Industrie-BTP	Services-Commerce	Ensemble	Industrie-BTP	Services-Commerce
Partir dès que possible	65%	71%	62%	81%	83%	79%
Plutôt prolonger	35%	29%	38%	19%	17%	21%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

32 - Source : Apec 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des entreprises.

Les cadres confirment la perception des employeurs avec plus des deux tiers d'entre eux qui partiront dès que possible à taux plein.

Si les cadres séniors sont, d'une manière générale, un peu plus nombreux à envisager un départ anticipé qu'une prolongation dans leur entreprise, les plus proches du départ (les plus de 55 ans) sont, au contraire, plus enclins à envisager de retarder leur départ.

Avant l'âge de 50 ans, près d'un « sénior » sur deux n'a pas d'avis, « c'est trop éloigné ».

LORSQUE LES SÉNIORS QUITTENT L'ENTREPRISE

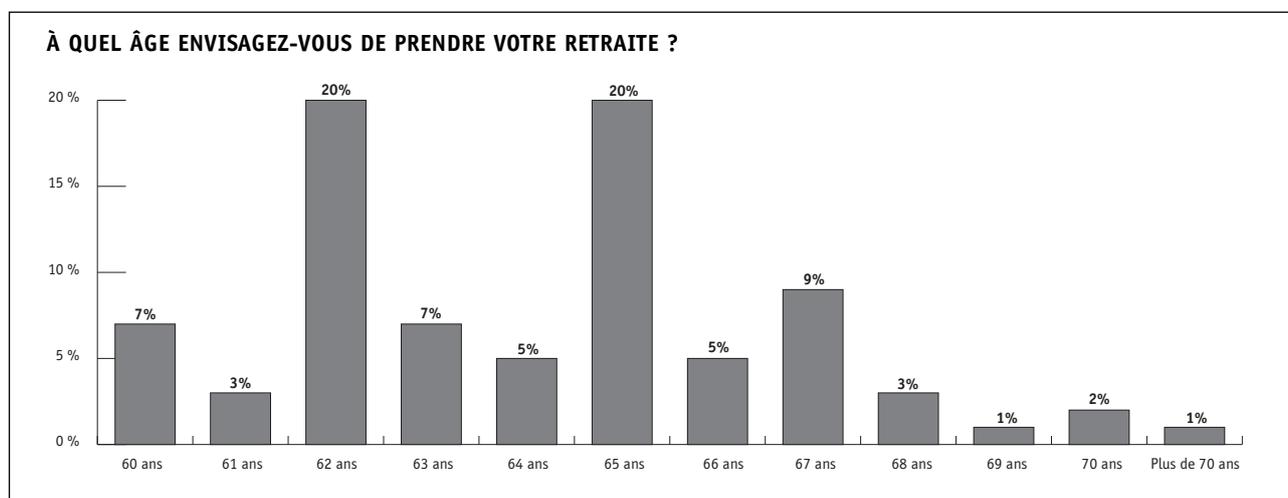
A priori, vous envisagez de prendre votre retraite ?				
Ensemble des cadres séniors				
	Ensemble	45-50 ans	50-55 ans	Plus de 55 ans
Dès que possible à taux plein	42%	36%	50%	55%
Avant	11%	11%	11%	12%
Après	8%	6%	8%	21%
C'est trop éloigné, ne sait pas	39%	47%	31%	12%
Ensemble	100%	100%	100%	100%
Sur 100 qui se prononcent				
	Ensemble	45-50 ans	50-55 ans	Plus de 55 ans
Dès que possible à taux plein	68%	68%	72%	63%
Avant	18%	20%	17%	14%
Après	14%	12%	11%	23%
Ensemble	100%	100%	100%	100%

33 - Source : Apec 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des entreprises.

Deux âges butoirs : 62 ans et 65 ans.

Pour les salariés séniors, deux âges sont désormais les « butoirs » du départ : 62 ans : âge auquel est reculé le droit

à partir en retraite, et 65 ans qui reste un référent. L'âge du taux plein de droit et de la possibilité de mise à la retraite par l'employeur (avec l'accord du salarié) reculé à 67 ans, devient aussi un butoir, mais moindre.



34 - Source : Apec 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des cadres.

In fine, un cadre sénior sur deux prévoit de partir en retraite avant 65 ans, avec de fortes disparités selon « la séniorité » : un peu plus de quatre sur dix chez les jeunes

séniors (45 à 50 ans) et deux sur trois chez les plus de 55 ans.

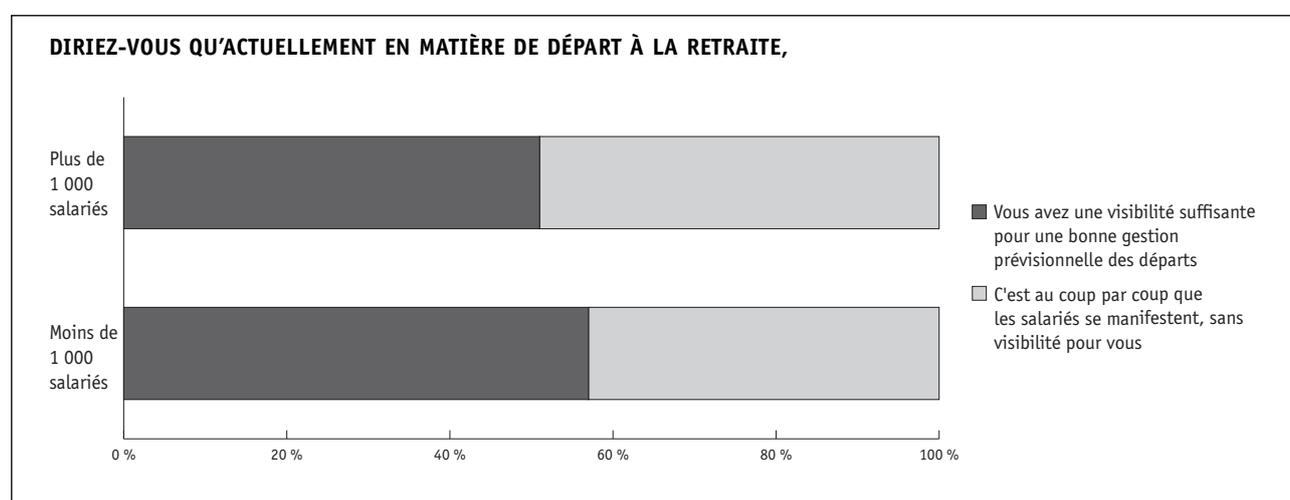
Des départs à la retraite pas toujours préparés

Des RRH qui ont une visibilité relative sur les départs des seniors.

Les départs à l'initiative du salarié sont fréquents en entreprise. Quelles sont les conséquences pour le RRH en termes de visibilité et gestion prévisionnelle des départs ? Dans les entreprises de moins de 1 000 salariés, 57% d'entre eux jugent que cette visibilité est suffisante, permettant une bonne gestion prévisionnelle des départs. En revanche, la position des RRH des très grandes entreprises est plus partagée. 51% seulement partagent cette opinion, contre 49% qui indiquent ne pas avoir de visibilité sur les départs, ce qui implique plutôt une gestion au coup par coup.

Dans ce cas, dès lors que le salarié se manifeste, les questions légales et pratiques liées au départ se règlent à la date prévue. In fine, le départ se prépare tardivement et sans modalité particulière du côté de l'entreprise.

Seule une minorité de RRH ont mis en œuvre dans leurs entreprises un système d'information des salariés sur leurs droits à la retraite.



35 - Source : Apec 2011, Les seniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des entreprises.

Des cadres seniors qui s'informent sur leurs droits : pas avant 55 ans.

La majorité des cadres seniors attend 55 ans pour s'informer de ses droits à retraite. Et même à 60 ans révolus, un tiers des cadres en activité n'a toujours pas pris connaissance de ses droits.

Avez-vous déjà pris connaissance de vos droits en matière de retraite ?				
	Ensemble	45-50 ans	50-55 ans	Plus de 55 ans
Oui	31%	22%	38%	59%
Non	69%	78%	62%	41%
Total	100%	100%	100%	100%

36 - Source : Apec 2011, Les seniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des cadres.

LORSQUE LES SÉNIORS QUITTENT L'ENTREPRISE

Trois cadres séniors sur quatre ont des projets pour leur retraite.

Classiquement, ils envisagent de voyager, d'avoir des activités bénévoles et de faire du sport dans des proportions variables

selon les projets. Celles-ci varient peu d'une classe d'âge à une autre, ce qui laisse supposer que dès lors que le séniors sait quoi faire de sa retraite, le projet ne change plus véritablement. Parmi les plus de 55 ans, seul un cadre séniors sur cinq n'a pas d'idées précises de ce qu'il compte faire.

Quelle sera votre priorité à la retraite ?				
	Ensemble	45-50 ans	50-55 ans	Plus de 55 ans
Rien de vraiment défini	25%	27%	22%	19%
Voyager	21%	19%	25%	19%
Activités bénévoles	18%	19%	18%	13%
Activités sportives	12%	11%	16%	15%
Vous occuper de vos proches	10%	11%	8%	11%
Autre	8%	8%	5%	12%
Activités culturelles	6%	5%	6%	11%
Total	100%	100%	100%	100%

37 - Source : Apec 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des cadres.

■ CUMUL EMPLOI RETRAITE : UNE OPTION QUI FAIT DU CHEMIN

Parmi les différentes modifications législatives intervenues, la possibilité de cumuler emploi retraite sans conditions de ressources, et même de retravailler pour son ancien employeur, est certainement la mesure la mieux accueillie tant par les RRH que par les cadres séniors.

Plus d'un cadre sur deux se dit « *pourquoi pas* » et la proportion est de six sur dix parmi les séniors de plus de 55 ans.

Envisagez-vous de cumuler emploi retraite ?				
	Ensemble	45-50 ans	50-55 ans	Plus de 55 ans
Oui, sûrement	10%	9%	10%	16%
Oui, peut être	43%	44%	42%	43%
Oui	53%	53%	52%	59%
Non, probablement	29%	29%	29%	25%
Non, sûrement pas	18%	18%	19%	16%
Non	47%	47%	48%	41%
Total	100%	100%	100%	100%

38 - Source : Apec 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des cadres.

Des contrats flexibles, et des salariés expérimentés et motivés

Pour les RRH le cumul emploi-retraite permet à l'entreprise d'embaucher des salariés expérimentés sur des contrats flexibles (CDD, temps partiel, consultant en profession libérale...) pour assurer des opérations ponctuelles, des périodes de pointe, des remplacements... L'employeur a

également la possibilité de réemployer d'ex salariés qui connaissent parfaitement la société, et sont donc directement opérationnels. Les RRH se disent également certains, lorsqu'ils emploient des retraités, de recruter des collaborateurs motivés.

LORSQUE LES SÉNIORS QUITTENT L'ENTREPRISE

« Quatre personnes sont dans ce dispositif, un cadre aux services généraux vient deux semaines avant chaque évènement, il supervise une équipe et après il repart. Ça marche très bien, il travaille 100 jours par an, il a 50 ans de maison. » (RRH, Mode, 900 salariés).

« On a repris une personne en extra, quelques jours dans le mois, parce qu'il connaissait très bien la maison et il était disponible. C'est plus avantageux pour nous au niveau de la paie qu'un intérimaire. » (RRH, Hôtellerie, 100 salariés).

Une transition plus douce vers la retraite

Pour les cadres séniors, cette mesure présente plusieurs avantages. Elle autorise une transition progressive entre le travail et la retraite. C'est aussi l'opportunité de changer de

statut et/ou d'opter pour une activité de consultant. In fine, cette mesure permet une nouvelle et dernière étape de sa carrière.

« Rester en activité ; moralement c'est important d'être utile à quelque chose ; sentiment de vieillir moins vite. Pourquoi ne pas avoir un petit job à côté qui me plaît mais en changeant complètement de secteur alors ? Oui pourquoi pas ? J'ai envie de travailler, d'être actif, même pour le moral ça fait du bien. » (Cadre en activité, plus de 55 ans).

« Je trouve ça très bien. Avant, on devait sacrifier sa retraite si l'on continuait à travailler. Moi c'est quelque chose que je pourrais envisager. Je me verrais bien travailler maintenant dans une étude ou un Cabinet d'avocats, à mon niveau bien sûr. » (Cadre en activité, plus de 60 ans).

« Moi ça ne me gênerait pas du tout de cumuler retraite et salaire. Comme je ne me vois pas arrêter de travailler, je me vois bien avec une activité complémentaire de ma retraite. » (Cadre en activité, plus de 60 ans).

Pour les cadres interrogés, le cumul emploi-retraite donne aussi l'opportunité au salarié de continuer à travailler pour son entreprise et garantit à l'employeur d'avoir, à moindre

coût, une personne qui connaît bien le métier et les rouages de la société.

« Pour l'entreprise qui vous emploie alors que vous êtes retraité, l'avantage c'est qu'elle vous connaît, elle sait vos compétences. Ça permet aussi de payer un salaire un peu moindre en embauchant à temps partiel. La personne à qui son travail plaît, ça lui permet de continuer. » (Cadre en activité, plus de 60 ans).

Cela apporte un complément de pension dans un contexte de diminution ressentie du pouvoir d'achat des retraités.

« Un complément financier de retraite pas négligeable. » (Cadre au chômage, plus de 50 ans).

« Améliorer sa retraite ; souvent c'est lié au fait que la retraite n'est pas assez haute ; c'est un complément dont on a besoin. » (Cadre en activité, plus de 55 ans).

Enfin, cette mesure pénaliserait moins les jeunes, dans la mesure où il s'agit de temps partiel ou de mission temporaire,

et partant du principe que ce cumul est vécu comme une étape progressive vers la retraite totale.

« C'est bien pour avoir un sénior à temps partiel et un apprenti. Oui, ça permet d'avoir un jeune et un vieux à temps partiel, pour des échanges. » (Cadre en activité, plus de 55 ans).

■ LA FIN DES MISES À LA RETRAITE D'OFFICE AVANT 70 ANS : UNE MESURE CONTROVERSÉE

Rappel de la mesure

Avant 2008 : possibilité pour l'entreprise de mettre en retraite d'office entre 60 et 65 ans (dès que le salarié avait le taux plein).

Depuis 2009 : pas de mise à la retraite par l'employeur avant 65 ans, (progressivement porté à 67 ans) et possibilité de mise à la retraite entre 65 ans et 70 ans avec l'accord du salarié. La mise à la retraite d'office, sans l'accord du salarié n'est possible qu'à 70 ans.

Pour les cadres seniors des aspects positifs

Une protection des salariés en poste.

Pour les cadres seniors, la mesure est perçue, comme une protection à l'égard des salariés en poste qui bénéficient ainsi

de la liberté de continuer à travailler s'ils le souhaitent. C'est également une limite aux abus de certaines entreprises et donc une réduction des incidences sociétales (principalement économiques) du chômage des seniors.

« Pour les salariés en activité, c'est pas mal, ça permet de rester en emploi, plutôt que de partir avec une carrière amputée. C'est la liberté du travail, avoir le choix, une sécurité de l'emploi quand même. Ça peut bénéficier à pas mal de gens, ceux qui ont 40 ans de cotisation à 60 ans, ils peuvent quand même continuer, aller jusqu'à 65 ans sans être viré. » (Cadre au chômage, plus de 50 ans)

« Ça favorise ceux qui veulent entrer dans un système de surcote. Avant on laissait les entreprises faire n'importe quoi, donc je trouve ça pas mal, oui je suis d'accord pour cette mesure. » (Cadre en activité, plus de 55 ans).

Mais parfois une garantie toute théorique...

Pour la majorité des cadres rencontrés, cette garantie apparaît insuffisante face à un employeur déterminé à se débarrasser de ses seniors.

« Moi je pense que c'est une protection pour être gardé jusqu'à 65 ans, mais si c'est pour avoir une vie impossible. » (Cadre en activité, plus de 55 ans).

« C'est quand même une protection pour les salariés. C'est bien mais bon, c'est en théorie. » (Cadre en activité, 45-55 ans).

« On ne va pas dire qu'on est contre, on n'a pas envie de se faire virer avant 65 ans. En même temps, s'ils ont envie de te faire partir, ils feront tout pour te faire partir, ils peuvent dégrader les conditions de travail, te mettre dans un placard, te rendre la vie impossible, te dégouter du travail, ça ne sert à rien. Du coup, ça pousse à se faire licencier ou à se mettre en arrêt maladie pour dépression. » (Cadres en activité, 45-55 ans).

LORSQUE LES SÉNIORS QUITTENT L'ENTREPRISE

Pour trois cadres sur quatre, 70 ans c'est trop !

Cette proportion est la même quel que soit l'âge du cadre interrogé.

En tant que salarié vous diriez de cette mesure ? (ensemble des cadres séniors)	
70 ans c'est trop, 65 ans suffiraient	
Plutôt d'accord	74%
Plutôt pas d'accord	26%
Une bonne mesure, permet aux salariés qui le souhaitent de continuer	
Plutôt d'accord	55%
Plutôt pas d'accord	45%
Ça ne sert à rien, les entreprises feront pression	
Plutôt d'accord	80%
Plutôt pas d'accord	20%
C'est brider les entreprises et un moyen de pression pour certains salariés	
Plutôt d'accord	42%
Plutôt pas d'accord	58%
C'est freiner l'emploi des jeunes	
Plutôt d'accord	44%
Plutôt pas d'accord	56%
C'est favoriser la transmission des savoirs entre générations	
Plutôt d'accord	68%
Plutôt pas d'accord	32%

39 - Source : Apec 2011, Les séniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des cadres.

Même si l'espérance de vie augmente, pour beaucoup, les limites de la capacité physique demeurent.

« Il faut tenir compte qu'après 60 ans on est plus aussi fringant. » (Cadre au chômage, plus de 50 ans).

« 70 ans, franchement, c'est n'importe quoi... » (Cadre en activité, plus de 60 ans).

« C'est utopique; c'est absurde de bosser jusqu'à 70 ans. » (Cadre en activité, 45-55 ans).

Par ailleurs, certains cadres interrogés expriment qu'il faut savoir « lâcher prise », laisser la place aux générations suivantes.

« Je préfère avoir ma pension et puis être chez moi et qu'un jeune travaille, moi je vois plus ça comme ça » (Cadre en activité, 45-55 ans).

« Moi, quelque part ça me choque par rapport à tous ces jeunes qui sont au chômage ; quand on a fini on a fini. Ce serait plus à eux de rentrer dans le travail et pas à nous de continuer ; la roue tourne. » (Cadre en activité, 45-55 ans).

Pour les RRH : position nuancée dans les grandes entreprises, plutôt une entrave dans les PME

La majorité des RRH d'entreprises de moins de 1 000 salariés jugent que cette mesure est contraignante, tant dans l'Industrie-BTP que dans les Services-Commerce. La position semble équilibrée du côté des RRH des grandes entreprises,

mais la mesure passe moins bien dans les entreprises qui ont une proportion relativement élevée de seniors (l'Industrie-BTP) que dans celles qui en ont peu.

Pour votre entreprise cette mesure est ?						
	Moins de 1 000 salariés			Plus de 1 000 salariés		
	Ensemble	Industrie-BTP	Services-Commerce	Ensemble	Industrie-BTP	Services-Commerce
Contraignante	58%	56%	57%	49%	55%	46%
Pas contraignante	42%	44%	43%	51%	45%	54%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

40 - Source : Apec 2011, Les seniors en entreprise : État des lieux 2011. Enquête quantitative auprès des entreprises.

Ceux qui estiment que cette mesure est contraignante, sont parfois virulents. Ils déplorent des dispositifs qui viennent entraver la libre gestion des Ressources Humaines dans l'entreprise. La question se pose, particulièrement, quand un salarié âgé n'est plus adapté à son poste mais que l'entreprise n'a pas la possibilité de le « sortir sans heurt », c'est-à-dire le mettre à la retraite plutôt que de le licencier.

Les RRH conviennent qu'ils risquent dans ce cas de recourir à des mécanismes de contournement : des pressions (type déresponsabilisation, mise au placard, absence de promotion...) ou le licenciement « pour faute », ce dernier mécanisme entachant tout particulièrement la fin de carrière des salariés concernés.

« C'est pervers. C'est brider l'entreprise sur sa vocation à gérer l'entreprise. On doit pouvoir garder la capacité à juger si quelqu'un est encore apte, surtout après 65 ans. » (RRH, Mode, 900 salariés).

« Si on a un salarié en vraie difficulté professionnelle et qu'il ne le reconnaît pas on va devoir attendre qu'il prenne sa décision pour qu'il soit à la retraite, ce sera difficile pour nous. Sinon, on sera obligé de le faire partir autrement... » (RRH, Aide à la personne, 37 salariés).

« Jusqu'à 70 ans, il y a un moment donné où on doit pouvoir garder, en tant que dirigeant, la capacité de juger si quelqu'un est apte à poursuivre son activité ou pas, qui plus est sur des fonctions d'encadrement, à partir de 65 ans on devrait pouvoir garder cette liberté. » (RRH, Mode, 900 salariés).

« Mais si le salarié ne veut pas partir, on ne pourra pas l'obliger et on ira vers des champs qui seront plus raides, ce sera la faute, il faudra qu'on ait des éléments suffisamment fautifs pour pouvoir s'en séparer. » (DRH, Aide à la personne, 800 salariés).

« L'entreprise va détourner cette obligation car c'est une affaire de fric, et on va le mettre au placard, le garder dans un bureau à lire le journal jusqu'à ce qu'il parte. Nous on pratique d'une autre façon, il n'y a plus de promotions. » (RRH, Commerce, 1 400 salariés).

« À cause de ça, je pense qu'on est obligé d'utiliser le licenciement. Autour de ça, il y a une notion de manquement aux obligations qui n'est pas très positive pour une fin de carrière. C'est plus valorisant de partir à la retraite que de partir sur une faute professionnelle. Ce n'est pas très valorisant quant on a passé toute sa vie dans une entreprise. » (DRH, Automobile, 1 800 salariés).

LORSQUE LES SÉNIORS QUITTENT L'ENTREPRISE

Une arme de négociation pour les séniors ?

Certains RRH interrogés redoutent que des salariés âgés n'utilisent ces dispositifs (la possibilité qu'ils ont de décider de partir ou de rester jusqu'à 70 ans) comme moyen de

pression pour obtenir des indemnités de départ importantes. Certains cadres, eux-mêmes, conviennent que cela peut donner une arme de négociation aux séniors.

« Par contre, c'est une arme fantastique de négociation pour le salarié : vous pouvez dire que vous voulez rester jusqu'à 70 ans... Pour le cadre c'est du bonus, c'est du pain béni. Effectivement, ça peut être un levier pour le salarié qui dit « J'ai 61 ans, je peux encore rester 9 ans ». Ce qui est drôle, c'est que les entreprises se prêtent au jeu du salarié qui négocie : ils préfèrent lui donner de l'argent et négocier son départ plutôt que de le garder jusqu'au bout. » (Cadre en activité, plus de 60 ans).

« Moi je trouve ça positif d'avoir un texte de référence mais bon, sachant ce qui se passe en entreprise, je ne vois pas sur quoi ça peut déboucher ... Ça permet quand même de négocier et de valoriser ses indemnités de sortie. » (Cadre en activité, plus de 60 ans).

Un risque de frein à l'emploi des plus jeunes.

Certains cadres et employeurs expriment enfin une crainte que la présence de séniors dans l'entreprise ne pénalise l'emploi et l'évolution des plus jeunes.

« S'il a ses annuités, il pique la place de quelqu'un. » (RRH, Gestion des risques santé, 150 salariés).

REPÈRES LÉGISLATIFS ET DÉFINITIONS

Accord National Interprofessionnel du 13 octobre 2005

Il se donne pour objectif le relèvement du taux d'emploi des séniors, avec l'engagement des pouvoirs publics, des branches professionnelles et des entreprises à participer à un plan national d'action concerté pour l'emploi des séniors sur la période 2006-2010.

Accords ou plans d'action sur l'emploi des séniors

En réponse à la loi de financement de la sécurité sociale de 2009, leurs signatures ont été rendus obligatoires dans les entreprises de plus de 50 salariés. Avec ces plans et accords, les entreprises se sont engagées sur au moins trois des six domaines d'action suivants : le recrutement de salariés âgés dans l'entreprise, l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles, l'amélioration des conditions de travail et de prévention de la pénibilité, le développement des compétences et des qualifications et accès à la formation, l'aménagement des fins de carrière, la transmission des savoirs et compétences et développement du tutorat. Elles ont en outre dû avancer des objectifs chiffrés quant au maintien dans l'emploi et le recrutement de salariés âgés.

Agirc

Régime de retraite complémentaire des cadres.

Âge légal de départ à la retraite

Avant 1983, l'âge légal de départ à la retraite était de 65 ans. Sous Mitterrand, en 1983, il a été abaissé à 60 ans, puis ce palier a récemment été remonté, il passera progressivement à 62 ans, avec la réforme Fillon de 2010.

Âge de mise à la retraite

La loi du 21 août 2003 avait repoussé l'âge de mise à la retraite à 65 ans. Depuis janvier 2010, et consécutivement à la loi de financement de la sécurité sociale de 2009, la mise à la retraite d'un salarié âgé de 65 à 69 ans inclus est soumise à l'accord du salarié. Tous les ans, celui est interrogé sur son intention de quitter ou non l'entreprise dans l'année qui suit. Si le Salarié souhaite rester dans l'entreprise, l'employeur perd le droit de le mettre à la retraite d'office.

Âge de la retraite

L'âge de la retraite s'appréhende à trois niveaux.

- Âge à partir duquel le travailleur peut faire valoir ses droits à retraite, qu'il ait ou non le nombre de trimestres suffisants pour avoir le taux plein
- Âge à partir duquel le travailleur bénéficie de droit du taux plein, quel que soit le nombre de trimestres validés
- Âge à partir duquel l'employeur peut « mettre un salarié à la retraite » avec son accord. Il correspond à l'âge auquel le salarié bénéficie de droit du taux plein.

Date de naissance	Âge de départ	Âge du taux plein
Avant le 1 ^{er} juillet 1951	60 ans	65 ans
Du 1 ^{er} juillet au 31 décembre 1951	60 ans et quatre mois	65 ans et quatre mois
1952	60 ans et huit mois	65 ans et huit mois
1953	61 ans	66 ans
1954	61 ans et quatre mois	66 ans et quatre mois
1955	61 ans et huit mois	66 ans et huit mois
À compter du 1 ^{er} janvier 1956	62 ans	67 ans

Assurance retraite

Elle est constituée d'une caisse nationale (CNAV) et d'un réseau d'organismes (CRAM, CGSS, CRAV, CSS). Elle gère la retraite du régime général de la Sécurité sociale : la retraite de base des salariés de l'Industrie, du Commerce et des Services.

Carrières longues

Sont concernés des salariés ayant débuté leur activité professionnelle à 14, 15 ou 16 ans.

Cumul Emploi / Retraite

La loi de financement de la sécurité sociale de 2009 a étendu le champ d'application du cumul emploi retraite en donnant aux salariés de 65 ans (ou ceux moins âgés qui disposent déjà d'une retraite à taux plein) la possibilité de cumuler, sans restriction aucune, pension de retraite et revenu d'activité professionnelle. La CNAV a dressé en 2010 un bilan de ce dispositif, estimant à 5,4% le taux de « cumulants » parmi les retraités de 2007. La CNAV note un taux de retraités actifs plus élevé chez les hommes que pour les femmes. Elle constate aussi que les « cumulants » qui ont pris leur retraite à un âge plus précoce que l'ensemble des retraités partis au même moment. Elle indique également que le salaire perçu demeure limité à 5 500 euros par an environ. Il représente pour les hommes en moyenne, 35% à 40% du salaire moyen qu'ils percevaient entre 50 ans et la retraite. Ce taux est de l'ordre de 40% à 55% pour les femmes.

Décote

L'assuré qui ne totalise pas le nombre de trimestres requis, et qui n'a pas l'âge du taux plein de droit (65 ans qui seront portés progressivement à 67 ans) se voit appliquer un taux de pension minoré appelé « décote ».

Dispense de recherche d'emploi

Ce dispositif a été instauré en 1985. Cette dispense qui s'appliquait à l'origine aux salariés de 57 ans et 6 mois concerne aujourd'hui ceux de 59 ans. En 2011, elle s'appliquera aux salariés de 60 ans et elle sera supprimée en 2012.

Loi de financement de la sécurité sociale de 2009

Elle a modifié les conditions de mises à la retraite, et contraint les entreprises de plus de 50 salariés à signer avant janvier 2010 un accord ou à défaut un plan d'action, en faveur de l'emploi des seniors (une pénalité correspondant à 1% des rémunérations versées devant être appliquée à toutes les entreprises non couvertes par ces accords ou ces plans). La loi a par ailleurs étendu le champ d'application du cumul emploi/retraite.

Pénibilité

3 critères sont retenus pour qualifier la pénibilité : les contraintes physiques marquées (port de charges lourdes, postures pénibles...), un environnement de travail agressif (exposition à des produits toxiques, à des bruits intenses, des fortes températures...), un rythme de travail particulier (répétition des mêmes gestes, travail de nuit...).

Plan National d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010

Issu de l'Accord National Interprofessionnel de 2005, le plan se donne pour objectif majeur le relèvement du taux d'emploi des seniors. Les actions qu'il comporte sont orientées dans quatre directions : les aménagements de fin de carrière, le maintien en emploi de seniors, leur retour à l'emploi, et de manière plus globale, l'évolution des représentations concernant les seniors en entreprise.

Régime de base

L'Assurance vieillesse des salariés du secteur privé comporte un régime de base (retraite de Sécurité sociale) et des régimes complémentaires (Arrco et Agirc). Elle est financée principalement par des cotisations assises sur les salaires.

Retraite anticipée

Possibilité d'anticiper sa retraite à 60 ans, sous conditions.

Régimes alignés

Régimes de Sécurité sociale alignés sur le régime général : Régime des salariés agricoles (MSA) et régimes des indépendants (sauf certaines professions libérales)

Régimes spéciaux

Sont concernés les clercs et employés de notaires, les salariés de La Banque de France, de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, de la Comédie Française, ceux des Industries électriques et gazières (EDF-GDF), de l'Opéra National des Paris, du Port Autonome de Strasbourg, de la Caisse autonome nationale de sécurité sociale dans les mines (CANSSM), de la Régie autonome des transports parisiens (RATP), des Mines, et de la Société nationale des chemins de fer (SNCF).

Retraite complémentaire

Tout au long de sa carrière, le salarié cotise à l'Arrco et pour les cadres en plus à l'Agirc dans le but de compléter les pensions de l'Assurance vieillesse.

Retraite à taux plein

Pour avoir une retraite à taux plein, il faut soit avoir cotisé le nombre de trimestres requis, soit avoir l'âge du taux plein de droit, qui passera progressivement de 65 ans à 67 ans.

Surcote

Instaurée par Fillon comme une initiative à rester en emploi, la surcote s'applique pour tous les salariés disposant de plus de trimestres que nécessaire.

Système par répartition

Dans ce mode de gestion né en 1941, les cotisations "retraite", versées par les actifs et par leurs employeurs, sont immédiatement utilisées pour payer les retraites. Ce système s'oppose au système par capitalisation.

Taux d'emploi des seniors

38,9% en 2009 pour ce qui concerne la fourchette 55-64 ans ; 17,1% pour les 60-64 ans.

Tutorat

Sont concernés plus précisément les salariés de plus de 45 ans encore en activité, et les anciens salariés déjà retraités qui souhaiteraient reprendre une activité (après liquidation de sa pension, à titre exclusif auprès du même employeur, sous le régime d'un CDD).

ISBN 978-2-7336-06315

Les séniors en entreprise : État des lieux 2011.

Association Pour l'Emploi des Cadres
51, boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14



www.apec.fr

CENTRE RELATIONS CLIENTS : 0810 805 805* DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H00 À 19H00

*prix d'un appel local