

Le décret senior en actions

Retour d'analyse de 100 documents d'entreprises en Midi-Pyrénées

Philippe HOLT
Chargé de mission

Avril 2011

SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
Préambule.....	4
PARTIE 1 : GENESE ET ECHANTILLONNAGE	7
1. Un décret d'application attendu et accompagné.....	8
1.1. Un cadre légal spécifique pour les seniors.....	8
1.2. Le Midact en appui technique en Midi-Pyrénées.....	10
1.3. Le plan d'actions : les préconisations de construction (réseau ANACT).....	11
2. L'échantillon.....	13
2.1. Principales caractéristiques régionales et construction de l'échantillon.....	13
2.1.1. Principales données régionales.....	13
2.1.2. Des documents issus de 3 départements.....	13
2.1.3. Le choix des documents.....	14
2.2. Caractéristiques de l'échantillon.....	15
2.2.1. Répartition selon l'effectif salarié.....	15
2.2.2. Répartition selon le secteur d'activité.....	16
DEUXIEME PARTIE : RESTITUTION DE L'ANALYSE.....	19
3. Démarche partenariale et concertation ?.....	20
3.1. Accords et plans unilatéraux : typologie des documents.....	20
3.1.1. Les accords.....	21
3.1.2. Les plans unilatéraux d'entreprises et de groupe.....	22
3.2. Type d'Institutions Représentatives du Personnel (IRP) associées et représentations syndicales portées aux documents.....	23
3.2.1. Les accords.....	23
3.2.2. Les plans unilatéraux d'entreprises ou de groupes.....	25
4. Etat des lieux.....	26
4.1. Les éléments de diagnostic.....	26
4.2. Analyse du diagnostic.....	27
4.2.1. Effet taille sur la qualité du diagnostic.....	29
4.2.2. Effet secteur sur le diagnostic.....	30
5. Objectif global : La possibilité du maintien	32
5.1. Le recrutement (objectif principal).....	32
5.1.1. Le chiffre : 10%	32
5.1.2. Éléments d'analyse taille et secteur.....	33
5.2. Le maintien (objectif principal)	34
5.2.1. Le chiffre : 87%	35
5.2.2. Maintien en emploi : le chiffrage de l'objectif.....	35
5.2.2.1. Les organisations qui visent l'amélioration dans un objectif de maintien. ...	35
5.2.2.2. Les entreprises qui visent le maintien au niveau actuel.....	37
5.2.2.3. Les entreprises qui visent un objectif de maintien mais.....	39

6. Les actions : traits saillants issus de l'analyse.	42
6.1. Vision globale.	42
6.1.1. Trois actions « tout-terrain ».	42
6.1.2. Analyse générale et effet taille.	44
6.1.3. Effet du secteur d'activité sur le plan d'actions.	47
6.2. Principales caractéristiques des 6 domaines d'action.	48
6.2.1. Recrutement de salariés âgés.	48
6.2.2. Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles.	49
6.2.3. Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité.	50
6.2.4. Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation	52
6.2.5. Aménagement des fins de carrières et de la transition entre activité et retraite.	53
6.2.6. Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.	54
7. Quelques bonnes intentions dans un contexte particulier.	56
7.1. Répondre à une injonction dans un temps limité et avec des ressources parfois insuffisantes.	56
7.2. L'occasion d'engager une démarche de GPEC.	57
7.3. Retour sur quelques 'bonnes intentions'.	58
7.3.1. Proposer une démarche globale et pérenne.	58
7.3.2. Mixer recrutement et maintien en emploi.	59
7.3.3. Accompagner le temps partiel choisi.	59
7.3.4. Améliorer les situations de travail.	60
CONCLUSION	62
ANNEXES	63
Annexe 1. : Secteurs et activités (grille outil)	64
Annexe 2. Tableaux récapitulatifs globaux : le diagnostic, type de documents, partenariats syndicaux et objectifs principal avec chiffrage.	65
Annexe 3. Tableaux récapitulatifs globaux : données entreprises, recrutement, carrières, conditions de travail.	69
Annexe 4. Tableaux récapitulatifs globaux : données entreprises, compétences, transition, transmission tutorat.	73
Annexe 5. Répartition de l'échantillon (entreprises et salariés) selon secteurs et selon le type de document déposé.	77
Annexe 6. : Grille de codification.	78
Annexe 7. Graphique récapitulatif – Répartition de l'objectif principal selon secteur d'activité et effectifs.	79
Annexe 8. Nombre d'entreprises par domaines d'actions selon la taille.	80
Annexe 9. Grilles récapitulatives : domaines d'actions, actions, indicateurs, occurrences.	81
Annexe 10. Bibliographie et références.	84

Préambule

La thématique du vieillissement démographique est récurrente au sein de l'Union Européenne et la France, malgré des résultats encourageants en terme de natalité, n'échappe pas la tendance : une population active qui stagne – ou est amenée à stagner dans un futur très proche¹ - et une population âgée toujours plus nombreuse.

Prenant en compte ces tendances, les politiques publiques se sont adaptées et ont même procédé à un virage radical en supprimant progressivement les différents dispositifs de soutien au départ anticipé en retraite des actifs.

Le « décret senior »² qui est au cœur de l'analyse proposée ici est un dispositif qui a été pensé et créé afin d'accompagner ces mutations démographiques qui touchent aussi les entreprises et leurs populations salariées. L'analyse des contenus d'une centaine de documents permet de mieux mesurer le chemin à parcourir pour faire évoluer la représentation sociale des seniors au sein des entreprises et afin que les parcours soient accompagnés par des dispositifs adaptés à chaque période de la vie professionnelle.

L'objectif principal de ce document est **d'apporter un éclairage – notamment qualitatif - sur le contenu d'un échantillon de documents déposés en Midi-Pyrénées** dans le cadre de la mise en application de ce décret.

Basé sur l'étude systématique de plus de **100 documents** – accords et plans unilatéraux - déposés dans trois des huit départements de Midi-Pyrénées, il cherche à mettre en relief les éléments concordants mais aussi à proposer certaines pistes d'actions et d'amélioration dans le cadre d'une thématique liant analyses démographique et macroéconomique : le **vieillessement de la population et le maintien en emploi des seniors**.

Parmi les éléments systématiquement recherchés et analysés au sein des documents de l'échantillon nous nous sommes logiquement intéressé aux **contenus des plans d'actions** qui ont été déposés par les entreprises. Ces éléments qui engagent l'entreprise, notamment vis à vis des salariés, sont directement issus des six domaines d'actions définis par les textes officiels.

¹ De 2015 à 2050, entre 28,2 et 28,5 millions d'actifs en France selon le Bureau International du Travail

² Décret n° 2009-560 du 20 mai 2009.

Par ailleurs, un autre point important de l'analyse vise **l'objectif global individuel** que s'est fixé l'entreprise dans le cadre de ce plan d'actions à durée déterminée. Les plans d'actions doivent permettre aux entreprises de réaliser l'objectif global individuel qu'elles auront déterminé.

Si les résultats quantitatifs concernant cet objectif global sont conformes à ce qui a été rapporté par d'autres sources, ce document propose une analyse qualitative du chiffrage de l'engagement des entreprises ce qui lui donne un relief particulier.

Le réseau Anact préconisait une démarche participative, basée sur un diagnostic partagé par les acteurs internes des entreprises. Ces éléments – révélateurs de la réflexion et du positionnement des entreprises par rapport à la thématique – font l'objet d'une partie spécifique dans ce document.

Pour permettre de compléter les points d'analyse, plusieurs filtres ont été utilisés et croisés : le type de document source (accord ou plan unilatéral), les effectifs salariés de l'entreprise et le secteur principal d'activité.

Cet échantillon de 100 entreprises est présenté de manière spécifique dans la première partie du document. Mais dans un premier temps, nous proposons de rappeler les résultats spécifiques de cette étude et les étapes qui l'ont précédé.

*Nota : Pour faciliter la restitution de l'analyse, il convient de préciser que le terme « **plan d'actions** » est utilisé dans ce document pour évoquer l'ensemble des documents : accords et plans unilatéraux de la direction.*

Lorsque l'analyse porte plus spécifiquement sur les accords ou les plans unilatéraux, la précision est censée être apportée dans le texte.

PARTIE 1 : GENESE ET ECHANTILLONNAGE

L'analyse proposée dans la deuxième partie du document doit être mise en relief pour prendre son sens. La construction de l'échantillon, sa composition, les effectifs salariés, l'activité des entreprises... sont autant d'éléments qui permettent de donner du relief aux résultats de l'analyse. C'est une présentation de cet échantillon en perspective de la région Midi-Pyrénées qui est proposée dans le deuxième point de cette première partie.

Mais il convient, avant toute chose, de rappeler le contexte dans lequel ce décret et sa mise en œuvre ont été accompagnés par les services de l'Etat en Midi-Pyrénées et la place du Midact dans le dispositif.

1. Un décret d'application attendu et accompagné.

Les questions touchant à l'emploi des seniors, à la gestion des âges, et au maintien en emploi sont parmi les thématiques prioritaires et transverses pour l'Anact et son réseau.

Le Midact, en partenariat sur ce thème depuis deux ans avec la Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle³ (DRTEFP), est alors repéré en Midi-Pyrénées comme un acteur majeur sur cette thématique. C'est donc logiquement que les organes déconcentrés de l'Etat en région Midi-Pyrénées ont associé le MIDACT à la mise en œuvre d'un dispositif d'appui destiné aux entreprises.

1.1. Un cadre légal spécifique pour les seniors.

C'est sous l'impulsion de l'Union Européenne que les Etats membres se penchent sur la problématique de l'emploi des seniors. La France est plutôt en difficultés par rapport à ses partenaires sur cette thématique et se doit de mettre en œuvre une politique adaptée pour chercher à rattraper son retard en la matière.

Sur la base des projections démographiques et avec pour objectif central de permettre un ajustement de la population active, la loi vient imposer aux entreprises un engagement en faveur de l'emploi des seniors.

Mais ce décret se positionne dans la continuité d'une série de textes qui marquent un basculement des politiques publiques. Le basculement législatif se situe lui en 2003 lors de la réforme des retraites et aussi dans l'abandon progressif, à partir de cette même période, des différentes mesures d'accompagnement vers la retraite anticipée.

- ***Réforme de 2003 : Loi n° 2003-775 du 21 août 2003.***

Cette loi affiche pour objectifs centraux de préserver le financement des retraites selon le principe de la répartition et de tenter de faire face au défi démographique et financier.

³ Intégrée depuis à la Direccte (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi de Midi-Pyrénées)

Plus que son contenu, c'est le fait qu'elle **entérine le basculement des politiques publiques** en France qui est important. Ces politiques vont chercher, à partir de cette période, à privilégier le maintien en emploi et l'allongement de la vie professionnelle.

- *L'origine législative* du décret sur l'emploi des seniors est l'article 87 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009⁴ (LFSS) qui prévoit et anticipe un plan national d'action en faveur de l'emploi des seniors en entreprises.
- *Le décret⁵* applicatif de cette loi est promulgué le 21 mai 2009 et fixe une nouvelle étape dans l'évolution de la législation relative à l'emploi des seniors avec deux objectifs : le **maintien** dans l'emploi pour les seniors de plus de 55 ans **et le retour à l'emploi** pour les **seniors** de plus de 50 ans. C'est ce décret qui instrumentalise la LFSS et constitue le point de départ de l'ensemble du dispositif analysé dans ce document.
- *Mettre en œuvre le plan d'actions senior :*
 - *Des préconisations précises.*

Pour atteindre les objectifs fixés par la loi, les organisations concernées (entreprises et établissements publics de plus de 50 salariés) doivent avoir mis en place un plan d'actions concernant les seniors leur permettant d'atteindre un **objectif** global de **recrutement** ou de **maintien en emploi**.

Cette obligation a pour caractéristique d'être à **durée déterminée** : la période d'application du décret senior est limitée à **trois ans** et les actions doivent par conséquent être mises en œuvre dans une période temporelle fixe, entre le 1^{er} janvier 2010 et le 31 décembre 2012.

La **pénalité** prévue est suffisamment incitative pour pousser les entreprises à l'action : à défaut de plan conforme, elles devront s'acquitter d'une amende de **1% de la masse salariale**.

Au delà de ces objectifs et de l'éventuelle sanction qui l'accompagne, le texte fixe **six domaines** parmi lesquels les entreprises doivent choisir les actions à mener :

- **recrutement** des salariés âgés dans l'entreprise ;
- anticipation de l'évolution des **carrières** professionnelles ;
- amélioration des **conditions de travail** et prévention des situations de **pénibilité** ;
- développement des **compétences** et des **qualifications** et accès à la formation ;
- aménagement des fins de **carrière** et de la **transition** entre activité et retraite ;
- **transmission** des savoirs et des compétences et développement du **tutorat**.

Chaque entreprise devra intégrer **au moins trois actions** issues de trois de ces six domaines d'actions, accompagnées d'**objectifs chiffrés** mesurés par des **indicateurs**, afin de pouvoir répondre à l'objectif global qu'elles auront défini.

⁴ Loi N° 2008-1330 du 17 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale pour 2009.

⁵ Décret n° 2009-560 du 20 mai 2009.

○ *Les modalités d'application*

Cette obligation s'applique à toutes les entreprises de plus de 50 salariés **à partir du 1er janvier 2010**.

Pour prendre en compte des éléments législatifs préexistants (accords de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences⁶), le texte fait une différenciation entre les entreprises de 50 à 300 salariés et les plus de 300.

Il laisse aux plus petites (50 à 300 salariés) la possibilité de s'appuyer sur les **accords de branche** pour mettre en œuvre des actions en interne (sans déposer de document spécifique auprès de l'administration)

Les négociations, engagées dans la plupart des branches professionnelles au début de l'automne 2009, n'ont pas encore débouché sur un accord à la fin de l'année 2009 et ces 'petites' entreprises obtiendront in extremis un délai supplémentaire de trois mois afin de déposer leurs documents auprès des préfectures repoussant ainsi la date butoir au 1^{er} avril 2010.

En tant qu'action régionale du réseau de l'Anact, le Midact est associé en Midi-Pyrénées aux actions et travaux impulsés régionalement dans le cadre de la gestion des âges et de la préparation du décret senior.

1.2. Le Midact en appui technique en Midi-Pyrénées.

Associé en amont, le Midact participe à la construction du dispositif spécifique proposé par la DRTEFP Midi-Pyrénées à l'automne 2009.

L'appui technique proposé par le réseau Anact s'est matérialisé en Midi-Pyrénées par une participation active dans cinq départements sur les huit qui composent la région : le Gers, le Tarn-et-Garonne, l'Ariège, le Tarn et la Haute-Garonne.

Ce sont les cinq départements qui ont engagé des actions afin d'informer les entreprises de leur territoire sur le décret senior, son contenu et son application.

Ces différents départements ont proposé des réunions d'informations aux entreprises auxquelles le Midact a été systématiquement associé. Ces réunions ont été l'occasion, pour les services déconcentrés de l'Etat, de présenter les aspects législatifs et administratifs aux entreprises.

Le Midact, quant à lui, a présenté les éléments techniques afin d'accompagner la construction des plans d'actions au sein des entreprises. Nous allons rappeler succinctement les différentes étapes préconisées dans le cadre du réseau Anact.

⁶ Loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale – JO du 19 janvier 2005

1.3. Le plan d'actions : les préconisations de construction (réseau ANACT)

L'Anact et son réseau ont rapidement adapté le site internet dédié à la gestion des âges afin de proposer un ensemble d'outils et une méthodologie spécifique pour faciliter la mise en œuvre du décret dans les entreprises. L'ensemble des outils et documents d'appui disponibles peuvent être téléchargés sur le site de l'Anact⁷.

Cependant, afin de donner un relief supplémentaire aux éléments d'analyses rapportés ci après, il est intéressant de rappeler les **traits caractéristiques de la méthode proposée** aux entreprises par l'Anact et son réseau qui a par ailleurs orienté les **points d'analyse de ce document**.

Cette méthode, présentée ici de manière linéaire ne l'est pas. Des itérations et rétroactions sont prévues et anticipées pour permettre une cohérence du plan d'actions.

- *Mobiliser les acteurs*

Informar les salariés et les impliquer tout au long de la démarche est une **condition de réussite** d'un projet impliquant des changements au sein d'une entreprise.

Ce décret – nous y reviendrons – était aussi l'occasion d'engager, voire de compléter une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et un processus **d'amélioration du dialogue social** interne.

- *Etablir un état des lieux.*

Cette phase, elle aussi essentielle, consiste en un diagnostic général de l'entreprise avec un focus particulier sur la population senior en appliquant une méthode pluriannuelle (sur au minimum trois ans).

Les objectifs du diagnostic sont multiples et complémentaires :

- Analyser la situation de l'entreprise et faire un état des points forts et des points de vigilance.
- Mieux connaître l'ensemble de la population salariée de son entreprise et sa répartition. Avec ici, un focus particulier sur les seniors et leur place dans la structure.
- Partager cet état des lieux et nourrir le dialogue social, notamment sur les questions relatives aux conditions de travail des salariés âgés.

Sans entrer dans le détail, l'investigation doit porter sur les points suivants : l'économie, la 'stratégie', la démographie, la santé, les compétences, l'implication et les pratiques en matière de gestion des ressources humaines (avec un point plus particulier sur les processus de recrutement).

La qualité de ce diagnostic, son partage et son inscription dans le temps facilitent l'ensemble de la démarche.

- *Déterminer les enjeux.*

⁷ <http://www.priorite-seniors.fr/>

Un **état des lieux de qualité** doit permettre de déboucher sur des **enjeux clairs** et, idéalement, **partagés** par l'ensemble des acteurs internes.

A ce stade, l'entreprise doit être en capacité de commencer à envisager et fixer un objectif général.

- *Choisir les actions à engager.*

Le choix des trois dispositions doit être en cohérence avec l'objectif global et peut aussi contribuer à sa détermination voire à son chiffrage.

Ces trois phases (diagnostic, enjeux et définition des actions) sont fortement liées les unes aux autres. Le choix des actions, leur chiffrage et le choix des indicateurs doivent être cohérents et poursuivre une logique qui permette d'atteindre l'objectif général et de permettre l'évaluation du plan d'actions et de son contenu.

- *Assurer le suivi.*

Conformément à la Loi, une communication annuelle des indicateurs associés aux dispositions et à l'évolution de leurs résultats doit être faite au comité d'entreprise ou aux délégués du personnel.

La méthode Anact préconise que, selon le contexte de l'entreprise (taille, organisation...), cette obligation peut être complétée par le suivi de mise en œuvre du plan à travers un comité de pilotage (gestion de projets).

Dans ce cadre, des tableaux pourront être élaborés selon un modèle adapté (domaine, action, pilote, objectif, cible, indicateur, échéance...).

Ces préconisations permettent à l'entreprise de dérouler un cadre de gestion de projet pour arriver à définir les actions à engager et atteindre un objectif cohérent et en rapport avec ses enjeux. Il a aussi l'avantage de proposer une trame qui intègre une dimension anticipative et inscrit des éléments de veille dans le pilotage des structures concernées.

Les interventions départementales ont permis d'informer et de proposer des appuis et des outils aux entreprises qui le souhaitent lors du dernier trimestre 2009.

A l'issue de cette première phase, le Midact a cherché à mettre en perspective ces préconisations et la réalité des documents déposés auprès de l'administration régionale.

Suite à une première phase de restitution du contenu d'un échantillon réduit de documents, la Direccte Midi-Pyrénées a émis le souhait de pouvoir s'appuyer sur le Midact pour qu'une **analyse** plus large et **plus qualitative** des documents issus des entreprises soit menée.

C'est cette deuxième phase qui est matérialisée dans la suite de ce document.

Avant de s'intéresser au contenu, il est important de proposer quelques unes des caractéristiques de la région Midi-Pyrénées et de s'intéresser plus en détail à l'échantillon retenu.

2. L'échantillon.

Pour mener cette analyse un échantillon d'entreprises est dégagé à travers la lecture de plus d'une centaine de documents.

Cet échantillon n'a pas vocation à être représentatif en terme statistique. Cette analyse documentaire vise principalement des objectifs d'ordre qualitatif : proposer un **retour sur les contenus** et une analyse suffisamment fine pour dégager **les tendances principales** des plans d'actions.

2.1. Principales caractéristiques régionales et construction de l'échantillon.

La délimitation du champ des 100 entreprises dont les documents sont analysés s'est fait selon un cheminement et des étapes successives liés aux partenariats engagés et à un souci de représentativité.

2.1.1. *Principales données régionales*⁸.

Midi-Pyrénées, **la plus vaste région française** (45 348 km²), est **peu** densément **peuplée** (62 habitants/km² alors que la moyenne de l'Europe à 27 est de 115 Habitants au km²)

C'est une région **attractive** avec une population qui croît du fait d'un excédent naturel et surtout d'un excédent migratoire (près de trois fois plus élevé que la moyenne européenne).

Entre 1999 et fin 2006 la population de la région a ainsi gagné 225 000 personnes.

Au 1er janvier 2007 la population de Midi-Pyrénées s'élevait à 2,8 millions d'habitants.

Mais la moyenne régionale masque d'importants contrastes.

Le **dynamisme démographique** est particulièrement fort dans l'aire urbaine de Toulouse et le département de Haute-Garonne regroupe à lui seul près de la moitié de la population régionale des huit départements.

A l'image de cette caractéristique démographique, l'activité économique a elle aussi tendance à se regrouper à Toulouse et dans sa périphérie urbaine. Le département de la Haute-Garonne regroupe à lui seul 48% de la population active en emploi du territoire régional.

2.1.2. *Des documents issus de 3 départements.*

L'analyse porte sur une zone géographique composée de trois départements de Midi-Pyrénées. Ce choix est principalement lié à des critères matériels et aux moyens mis en œuvre.

En amont de la démarche d'information engagée par la DRTEFP Midi-Pyrénées, cinq départements sur huit ont répondu et ont associé le Midact à l'information proposée aux entreprises.

⁸ Source : Les chiffres clés de la région Midi-Pyrénées – DRTEFP – Décembre 2009.

C'est donc au sein de cet échantillon qu'ont été choisis les trois départements pour l'analyse : **l'Ariège, le Tarn et la Haute Garonne.**

Voici les principales caractéristiques de ces trois départements :

- **L'Ariège** : avec 147 500 habitants au 1^{er} janvier 2007, c'est le département le moins peuplé des huit qui composent Midi-Pyrénées. 51 223 personnes sont en emploi dans ce département à cette même date.
Ce département a été fortement impacté par les difficultés économiques récentes et plus anciennes notamment du fait de la composition des activités (textile, papeterie, filière bois)
Le taux de chômage moyen y est de 9,3% au 4^{ème} trimestre 2008 (seul le Tarn-et-Garonne à un taux supérieur de 9,5%) pour une moyenne régionale de 7,9%.
- **Le Tarn** : c'est le second plus peuplé des départements de Midi-Pyrénées (368 000 habitants). Sa population active en emploi est composée de 125 400 personnes et son taux de chômage est lui aussi élevé (9,2%).
Il est composé de deux bassins d'activité avec de fortes disparités.
Le bassin d'emploi de Castres-Mazamet a été fortement impacté par la crise du textile et est au centre d'un territoire aux caractéristiques plutôt industrielles (9,4% de taux de chômage et une baisse de la population salariée de 1,5% en 2008) alors qu'Albi, la préfecture, est plus désenclavée et administrative (taux de chômage de 8,9%).
- **La Haute-Garonne** : c'est de loin le département le plus dense et le plus peuplé (1,2 millions d'habitants) de Midi-Pyrénées. Sa population salariée a augmenté en 2008 (+1,3%) et la structure des emplois fait ressortir une forte proportion de cadres (20,9% pour une moyenne régionale, hors Haute-Garonne à 8,9%)
C'est aussi celui qui regroupe une majorité des entreprises du territoire avec, encore plus que sur l'ensemble du territoire régional, une industrie aéronautique qui se positionne en figure motrice de l'activité.

2.1.3. Le choix des documents.

Le choix des documents analysés s'est fait selon trois logiques différentes :

- En **Ariège** il a été mené une **analyse systématique** de l'ensemble des plans d'actions (33) qui avaient été déposés à fin mai 2010.
- Dans le **Tarn** ce sont 13 accords et 19 plans d'actions qui ont été analysés. Le choix s'est fait selon des **critères de taille et de secteur d'activité**.
- En **Haute-Garonne** il y a plus de 2 000 entreprises de plus de 50 salariés. Il a donc été fait une répartition des entreprises selon leurs effectifs. Puis nous avons cherché à retenir un échantillon représentatif correspondant à cette répartition. Le choix a aussi cherché à respecter une certaine représentativité des différents secteurs d'activité des entreprises.

En Haute-Garonne comme dans le Tarn, le choix s'est porté de préférence sur des accords plutôt que sur des plans unilatéraux. L'objectif n'était pas d'arriver à une parité

parfaite mais bien d'avoir une part suffisamment représentative d'accords dans l'échantillon final.

Ce sont donc plus de cent documents qui ont été retenus puis regroupés dans une base de données afin de permettre une consolidation. A l'issu d'une première analyse, et pour des raisons de souplesse et de lisibilité dans le traitement et la restitution des données, l'échantillon a été réduit à 100 documents.

2.2. Caractéristiques de l'échantillon.

L'analyse prends en compte deux critères : la taille (effectif salarié) et le secteur d'activité. Avant de présenter plus en détail la méthodologie de répartition des entreprises par activités, voici la répartition des entreprises de l'échantillon selon leur effectif salarié.

	Industrie	Commerce	Services	Total
<50	7	7	4	18
50 à 99	11	8	19	38
100 à 299	11	6	9	26
300 et +	7	2	9	18
Total	36	23	41	100

Tableau 1 : Répartition de l'échantillon selon la taille et le secteur d'activité

2.2.1. Répartition selon l'effectif salarié.

C'est un critère essentiel dans la l'analyse :

- d'abord parce que la législation en vigueur oblige les entreprises de plus de 300 salariés et les établissements de 200 salariés et plus à engager des négociations en matière de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences⁹ ;
- ensuite parce que le décret définit deux scénarios selon l'effectif ;
- enfin pour chercher à identifier les fonctions supports¹⁰, qui facilitent la conception et la mise en œuvre de ce genre de dispositifs et qui ne sont pas toujours disponibles dans des structures de taille plus modeste.

Effectif	Nb d'entreprises	Salariés	% de sal
<50	18	560	2,2
50 à 99	38	2 634	10,5
100 à 299	26	4 649	18,5
300 et +	18	17 310	68,8
	100	25 153	

Tableau 2 : Répartition dans l'échantillon des entreprises (n=100) et des salariés (n=25153) selon la tranche d'effectif.

⁹ Loi de Cohésion sociale – 18 janvier 2005

¹⁰ Achats, qualité, ressources humaines, logistique, commercial...

Premier constat : une partie non négligeable des plans déposés est le fait d'entreprises ou plus souvent d'établissements de **moins de 50 salariés**. L'analyse de ces documents ne vient pas d'un choix délibéré.

Les entreprises de moins de 50 salariés représentent une part importante des documents déposés dans les trois départements de l'échantillon. Leur représentativité dans l'échantillon de 100 entreprises serait même, a priori, sous-estimé puisque certains de ces documents ont été délibérément écartés lors de l'analyse.

En dehors de la très forte représentativité dans la sphère économique nationale (93,5%) et au niveau de la Région Midi-Pyrénées (97,3%) des établissements de moins de 50 salariés, trois explications peuvent être proposées pour interpréter l'importance de ce chiffre :

- l'appartenance à un groupe de plus de 50 salariés ;
- la proximité du seuil de 50 salariés qui pourrait obliger l'entreprise à bâtir un plan en cours de période ;
- un intérêt particulier pour la thématique ou une situation démographique interne lui donnant un relief particulier.

Autres éléments notables.

- Le choix des tranches d'effectif s'est fait afin de proposer des échantillons de taille comparable. Les statistiques INSEE, utilisent une tranche allant de 50 à 200 salariés qui aurait, en l'occurrence, fortement déséquilibré la répartition de l'échantillon global.
- Il est par ailleurs important d'identifier un groupe d'entreprises avec des effectifs de 300 salariés et plus puisque ces entreprises sont censées avoir engagé et validé un plan d'actions de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Au cours de la lecture et de l'analyse des plan d'actions - pour des raisons déjà évoquées plus haut (dispositif GPEC et effet de seuil sur les fonctions supports) - une attention toute particulière a été portée à cette tranche dans laquelle plus de deux tiers des salariés de l'échantillon sont regroupés.

2.2.2. Répartition selon le secteur d'activité.

La deuxième clé d'entrée dans l'analyse est l'activité des entreprises.

Cette dimension a demandé un travail amont très important afin de permettre le traitement et la consolidation des données.

- Construire un outil adapté.

Dans un premier temps il a fallu rechercher les codes APE¹¹ de la plupart des entreprises de l'échantillon (recherche internet)

Mais cette première phase n'était pas suffisante pour permettre une analyse sur les activités puisque, à l'arrivée, 66 codes APE différents étaient référencés dans l'échantillon global.

¹¹ Activité Principale Exercée

Il a été nécessaire d'analyser plus précisément ces codes pour permettre de regrouper les entreprises selon leurs activités. *In fine*, les entreprises sont réparties selon 21 activités et le document s'attache à retranscrire l'analyse selon trois grands secteurs principaux : industrie, commerce, services.

- Anticiper une analyse complémentaire.

Même si l'analyse selon les trois grands secteurs d'activité est un des fils conducteurs, il est intéressant de connaître plus précisément la typologie des activités des entreprises.

Par ailleurs ce découpage peut permettre, par la suite, d'envisager une étude plus ciblée en prenant en compte ces activités spécifiques.

		Nombre Entreprises	Total Salariés	Taille moyenne	Représentativité salariés dans l'échantillon
I : INDUSTRIE	Extraction	1	256	256	1%
	Agroalimentaire	5	1 964	393	8%
	Textile	6	954	159	4%
	Bois, carton, chimie	4	582	146	2%
	Plastique, métallique	7	702	100	3%
	Aéro, auto	4	4 124	244	16%
	Machine, équipement	2	283	116	1%
	Construction	7	1 836	262	7%
		36	10 701	297	43%
II : COMMERCE	C. réparat° auto moto	2	119	60	0%
	C. de gros	6	1 672	279	7%
	Grande distri	10	1 243	124	5%
	C. spécialisé	5	184	37	1%
		23	3 218	137	13%
III : SERVICES	Transports Log	10	3 444	344	14%
	Info Comm	5	904	181	4%
	Financiers	3	1 254	418	5%
	Immobilier	2	2 095	1 048	8%
	Sciences et tech	3	648	216	3%
	Santé	5	1 389	278	6%
	Action sociale	9	1 200	133	5%
	Art et spectacle	2	147	74	1%
	Autres sces	2	153	77	1%
		41	11 234	274	45%
Total Général		100	25 153	252	

Tableau 3 : Principales caractéristiques de l'échantillon.

DEUXIEME PARTIE : RESTITUTION DE L'ANALYSE

Pour construire leurs plans d'actions, les entreprises sont censées respecter une série d'étapes interactives et itératives (Cf. point 1.3.).

Les actions (6.) sur lesquelles elles s'engagent *in fine* dans le délai de trois ans doivent permettre de remplir un **objectif global (5.)**

Ces engagements prennent leur sens s'ils tiennent compte des enjeux **repérés à travers un diagnostic (4.) et partagés** par les acteurs internes **(3.)**.

C'est ce que le premier point de cette deuxième partie cherche à mettre en relief : quels sont les éléments qui concrétisent, dans les documents analysés, ce travail préalable de partage et de mise en mouvement des acteurs internes ?

L'aspect partenarial et la concertation sont censés être un **indicateur de la qualité de l'échange et du dialogue social** au sein des entreprises de l'échantillon.

3. Démarche partenariale et concertation ?

Quelle que soit la démarche ou le projet envisagé, l'implication des acteurs constitue une des conditions de réussite et d'efficacité de la mise en œuvre des actions.

Les préconisations légales et institutionnelles étaient complétées par celles de l'Anact et de son réseau : le décret est **l'occasion d'engager, d'alimenter, de renforcer le dialogue social au sein des entreprises.**

Pour permettre une analyse de cette dimension il est systématiquement relevé, au fil de la lecture et au sein des dossiers déposés par les entreprises, les éléments suivants :

- **type de document** (accord ou plan),
- type de **représentation ou d'Institution Représentative du Personnel associées** (ou pas) à sa construction,
- **et le niveau d'association (information, participation, signature, validation)** lorsqu'il est possible de le déceler.

Il est probable que le dialogue social autour de la construction de ce document a souffert de certains éléments de contexte¹². Même si les entreprises étaient pour la plupart 'en alerte' par rapport à cette thématique, elles ne pouvaient préjuger du contenu du décret. Cependant, lors de la lecture des dossiers, seuls trois plans unilatéraux faisaient clairement apparaître un désaccord sur le fond¹³ qui n'avait pas permis de formaliser un accord.

3.1. Accords et plans unilatéraux : typologie des documents¹⁴.

Dans notre échantillon, les accords sont a priori plutôt sur représentés par rapport aux données régionales puisque dans un souci d'analyse qualitative, ils ont été privilégiés dans la construction de l'échantillon de référence.

¹² Cf. point 7.1.

¹³ Concrétisé dans un PV du comité d'entreprise.

¹⁴ Nota : au sein du document le terme « plan d'actions » s'applique à l'ensemble des documents (accords et plans unilatéraux)

Type de document	Nb de documents	Salariés total	Taille moyenne
Accords d'entreprise	33	4 700	142
Accords de groupe	6	6 420	1 070
<i>Accords (Total)</i>	<i>39</i>	<i>11 120</i>	<i>285</i>
Plan unilatéral d'entreprise	52	9 148	176
Plan unilatéral de groupe	9	4 885	543
<i>Plans (Total)</i>	<i>61</i>	<i>14 033</i>	<i>230</i>
	100	25 153	252

Tableau 4 : Répartition des documents de l'échantillon

Nous relevons tout de même que les accords de groupe concernent des établissements deux fois plus importants que les plans unilatéraux de groupe.

De fait, sans croisement de ces données avec les secteurs d'activité des entreprises il y a finalement peu d'enseignements à tirer en terme qualitatif concernant la qualité du dialogue social.

Nous avons donc associé 'type de document' et 'secteurs d'activité' tout en tenant compte de la taille des structures concernées.

3.1.1. Les accords.

Ce sont 39 documents issus d'accords entre la direction et les représentations des salariés qui ont été pris en compte dans l'analyse.

Secteur	Nombre d'accords	Nombre de salariés	Taille moyenne	nombre d'entreprises/ nb d'entreprises total secteur
Industrie	20	5 678	284	56%
Commerce	3	554	185	13%
Services	16	4 888	306	39%

Tableau 5 : Répartition des accords selon la taille moyenne et le secteur d'activité.

Ce tableau nous donne un élément complémentaire particulièrement intéressant puisqu'il permet de mettre en relief une **disparité sectorielle dans la formalisation des documents**.

D'après les données récoltées le secteur des **services** est dans positionnement intermédiaire puisque 39 accords ont été lus et que 39% des documents issus des entreprises de ce secteur sont issus d'une négociation interne.

L'industrie a quand à elle largement utilisé la **négociation** dans le cadre de la conception des plans d'actions sur les seniors et la **majorité** des documents (56%) repérés comme issus de l'industrie dans notre échantillon sont le fruit d'une négociation.

A l'opposé, les entreprises du **commerce** (pour la plupart des grandes surfaces de vente ou des magasins de proximité appartenant à des groupes plus importants) sont très peu représentées dans les accords.

Cette analyse mérite sans doute d'être complétée par des éléments concernant la représentativité des salariés au sein de ces différents secteurs et les us et coutumes qui les régissent en terme de négociation, de place des IRP et de syndicalisme.

La comparaison en terme d'effectifs salariés par rapport à l'échantillon n'est que peu significative et l'effet 'taille' semble être ici sans objet puisque dans cette répartition nous retrouvons peu ou prou les mêmes caractéristiques que dans l'échantillon global par secteur.

On note que, a priori, la taille influe peu sur la capacité d'échange et de négociation au sein des différentes entreprises tout en rappelant que le décret visait des entreprises de plus de 50 salariés et donc des structures où les obligations de mise en place des différentes Institutions Représentatives du Personnel préexistent.

3.1.2. Les plans unilatéraux d'entreprises et de groupe.

Les plans unilatéraux d'entreprises des documents non issu d'une négociation ou d'une concertation préalable.

Secteur	Nombre de plans unilatéraux	Nombre de salariés	Taille moyenne	nombre d'entreprises/ nb d'entreprises total secteur
Industrie	16	5 023	314	44%
Commerce	20	2 664	133	87%
Services	25	6 346	254	61%

Tableau 6 : Répartition des plans unilatéraux d'entreprises et de groupes par taille moyenne et secteur d'activité.

Nous retrouvons logiquement le résultat contraire du tableau qui concerne les accords avec un secteur des services toujours conforme à sa représentativité dans l'échantillon total, le secteur du commerce largement sur représenté par opposition à l'industrie qui a plus souvent utilisé la négociation et la concertation pour valider les documents.

La comparaison des chiffres concernant la taille moyenne par rapport à l'échantillon global permet de confirmer que l'effet de cet indicateur est peu prépondérant en ce qui concerne la négociation.

3.2. Type d'Institutions Représentatives du Personnel (IRP) associées et représentations syndicales portées aux documents.

Au delà de la répartition des documents à travers les filtres de taille et de secteur il était aussi intéressant de s'intéresser au statut des acteurs internes signataires.

Notons ici qu'aucun des documents lus ne fait référence à une approche fonctionnelle qui aurait pu se faire à travers un groupe de travail afin de mettre en œuvre le plan d'actions. S'il est probable que certaines entreprises l'ont fait elles n'ont pas jugé utile de le porter à la connaissance du service public.

C'est donc bien la notion de statut qui a été prise en compte à travers le prisme des Institutions Représentatives du Personnel ou des représentants de salariés et celui des représentants de syndicats salariés signataires des documents.

3.2.1. Les accords.

Les accords se caractérisent par des documents où, a priori, deux critères sont réunis :

- Les représentants de salarié ont été associés à la conception des plans d'actions.
- Des représentants ou représentation de salariés ont été signataires des documents déposés.

Le premier constat est que les documents ont tous été validés par des salariés élus : délégués du personnel, délégation unique du personnel, représentants syndicaux, syndicats représentatifs... les appellations varient mais **ce sont des salariés élus (à titre individuel) et non des institutions (CE ou CHSCT) qui ont avalisés les accords** d'entreprises ou de groupes.

- Le comité d'entreprise ou le CHSCT n'a été signataire que dans une seule entreprise (où il est cité en doublon avec la délégation du personnel).

Il convient de préciser que, comme il est prévu dans le texte légal, le comité d'entreprise est censé être informé annuellement de l'avancée des actions prévues dans le cadre de ce décret. Cet élément fait en général l'objet d'un article spécifique dans les documents mais il n'a pas été relevé lors de l'analyse.

Nb de signataires portés aux documents	Nombre de documents	%	CGT	FO	CFE CGC	CFTC	CFDT	Autre
0	2	5%	0	0	0	0	0	0
1	17	44%	8	1	1	1	5	1
2	9	23%	7	6	0	1	3	1
3	7	18%	3	7	4	3	4	0
4	2	5%	2	2	0	1	2	1
5	2	5%	2	2	2	2	2	0
<i>Total</i>	39		22	18	7	8	16	3
Représentativité			56%	46%	18%	21%	41%	8%

Tableau 7 : Répartition par nombre de signataires syndiqués (accords)

Le tableau ci-dessus donne une image de la représentation syndicale au sein des 39 entreprises qui ont conclu un accord.

- Seuls deux accords ne font pas référence à une appartenance syndicale des signataires du document. En effet **sur 39 accords étudiés, 37 citent l'appartenance syndicale des signataires** issus des salariés.
- L'ensemble des accords (accord d'entreprises ou accords de groupe) ont été **correctement formalisés sur ce point** et la signature des représentants du personnel associés est portée au document¹⁵.
- La grande majorité des documents (67%) déposés en tant qu'accords font apparaître **un à deux syndicats signataires**.
Lorsqu'on inclut les documents avec trois signataires ce chiffre atteint 85%.
Les autres documents (0, 4 et 5 signataires) peuvent donc être considérés comme des exceptions à la règle.

Les institutions représentatives du personnel (Comité d'Entreprise et Comité d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail) ont été très peu associées à l'élaboration des plans d'actions.

Ils y sont associés généralement :

- pour le comité d'établissement en tant que destinataire d'une communication annuelle faisant le bilan des actions (obligations légale)
- pour le comité d'hygiène et de sécurité lorsque la domaine d'actions « conditions de travail » a été utilisé et que des actions y sont prévues.

¹⁵ Pour des raisons de transmission électronique, certains documents remis à l'administration ne sont pas signés mais les noms et statuts des signataires y sont portés.

3.2.2. Les plans unilatéraux d'entreprises ou de groupes.

Type de doc	Secteur Activité	Nombre de docs	Taille moyenne	DP	CE	Signatures salariés	% de signatures	Nombre d'Infos IRP	% Infos IRP	Syndicats
Plans unilatéraux d'entreprises	Indus	11	170	2	2	0	0%	3	27%	0
	Commerce	18	92	5	5	5	28%	10	56%	0
	Service	23	245	4	9	3	13%	13	57%	0
	<i>Total PE</i>	<i>52</i>	<i>176</i>	<i>11</i>	<i>16</i>	<i>8</i>	<i>15%</i>	<i>26</i>	<i>50%</i>	<i>0</i>
Plans unilatéraux de groupes	<i>Tous</i>	<i>9</i>	<i>543</i>	<i>4</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>33%</i>	<i>6</i>	<i>67%</i>	<i>3</i>
Total		61	230	15	18	11	18%	32	52%	3

Tableau 8 : Plans entreprises et groupes, informations et signatures des représentations salariées.

Le tableau proposé ci-dessus présente un panorama général de la participation des salariés et de leurs représentants aux plans unilatéraux analysés.

Tout d'abord, et c'est logique et attendu, le dialogue social est plus présent au sein des entreprises issues de groupes qui sont par ailleurs de plus grande taille que les autres.

Une légère majorité (52%)¹⁶ des entreprises qui ont utilisé le plan unilatéral de la direction l'a fait en informant les salariés et a inscrit cette démarche dans les documents déposés auprès des unités territoriales de la Direccte.

Parmi les différences notables si l'on compare les résultats entre les accords et les plans unilatéraux, **les Institutions Représentatives du Personnel (CE et CHSCT) sont ici plus souvent présentes** que les représentations du personnel sous leur formes diverses.

Alors que le CE ou CHSCT n'apparaissait qu'en une seule occasion sur l'ensemble des 39 accords étudiés, ils (l'un ou l'autre) apparaissent à 18 reprises sur 61 plans d'actions (30%). Les différentes formes de délégation du personnel ont été informées du plan d'actions et de son contenu à 15 reprises.

18% des plans unilatéraux sont signés ou approuvés par une signature (procès verbal de CE principalement) soit 11 documents sur 61.

Par contre, les syndicats ne sont pas cités dans les plans unilatéraux qui concernent les entreprises et ne sont cités que dans 1/3 des documents issus de groupes d'entreprises.

Le secteur de l'industrie semble plus radical dans ses stratégies d'association des salariés : si elle ne passe pas par un accord, l'entreprise 'industrielle' ne juge pas forcément utile de faire référence à de l'information au CE ou au CHST (27% des plans y font référence dans l'industrie contre 56 et 57% dans le commerce et les services) et aucun signataire n'apparaît sur les plans unilatéraux issus de ce secteur.

¹⁶ Soit 32 documents sur 61

Les éléments de contexte, issus du **diagnostic**, sont censés expliquer la **cohérence** et mettre en relief les choix effectués par les entreprises en termes d'objectif général et d'actions pour l'atteindre.

4. Etat des lieux.

Une des **préconisations techniques** fortes de ce type de démarche est d'envisager le plan d'actions à partir d'un diagnostic aussi complet que possible.

Une certaine logique veut que - à la fois pour définir un objectif et les moyens pour l'atteindre - les entreprises prennent en compte des éléments internes et d'autres en lien avec leur environnement comme elles l'auraient fait dans le cadre d'un projet, plus global, de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Lors de l'étude des documents nous avons donc procédé à un repérage systématique de certains éléments censés donner un angle qualitatif à la construction des plans d'actions.

Cependant une remarque, valable pour l'ensemble de l'étude, est particulièrement prépondérante ici : le plan d'actions peut ne pas retranscrire un diagnostic interne effectué par l'entreprise.

De façon peu significative (à 3 ou 4 reprises par rapport à plus de 100 documents parcourus), il est fait référence - au sein des documents - à une analyse de type diagnostic qui n'est pas reportée *in fine* dans l'accord ou le plan d'entreprise.

De plus, les éléments saillants de l'analyse des plans d'actions et des objectifs ont plutôt tendance à infirmer cette hypothèse...

4.1. Les éléments de diagnostic.

Plusieurs types d'informations ont été **systématiquement** répertoriés lors de la lecture des documents.

- En lien avec la démographie :
 - Effectif global.
 - Effectif senior.
 - Effectif par tranches d'âges.
 - Croisements entre l'effectif par âges et les statuts ou catégories socioprofessionnelles.
 - Croisement entre l'effectif par âges et les métiers.
 - Effort particulier dans l'étude des effectifs et leur croisement.
 - Age moyen.
 - Projection des effectifs dans le temps.
- En lien avec une analyse plus stratégique de la part de l'entreprise :
 - Particularismes environnementaux : données géographiques, marchés, clients, fournisseurs, concurrence...
 - Données économiques : tendances et évolutions récentes, projets...
 - Données sociales : dialogue, acquis, volonté de la direction...

- Données spécifiques sur le travail : pénibilité, risques, technicité...
- Enfin il était aussi relevé systématiquement la présentation plus générale du décret senior et de la problématique macroéconomique en lien avec le vieillissement de la population.

4.2. Analyse du diagnostic.

Éléments de diagnostic relevés	Nb d'entreprises
0	11
1	26
2	14
3	20
4	15
5 et +	14

Tableau 9 : nombre d'éléments de diagnostic par entreprises.

- 11% des entreprises n'ont accompagné leurs plans d'actions d'aucun élément faisant référence à un diagnostic ou permettant de mettre les actions en perspective avec le contexte dans lequel elles évoluent.
- La répartition générale est plutôt hétérogène.

Éléments de diagnostic	Occurrence	%
Effectif senior	54	21%
Cadre légal	53	20%
Effectif global	39	15%
Effectif par tranches d'âges	35	13%
Effectifs par CSP	21	8%
Age moyen	10	4%
Croisement âges métiers	9	3%
Autres croisement eff.	8	3%
Dialogue social	8	3%
Travail	8	3%
Projection effectifs temps	7	3%
Environnement	5	2%
Economie	3	1%
Total	260	

Tableau 10 : éléments de diagnostic relevés

- La majorité des entreprises (respectivement 54 et 53%) ont accompagné leurs plans d'actions d'éléments concernant **les effectifs seniors** et/ou ont proposé une

introduction générale afin de situer leur plan d'actions dans un contexte légal, macroéconomique et/ou administratif.

- **Moins de 40%** des entreprises font apparaître leur **effectif global** dans les documents déposés.
- **L'effort de projection des effectifs** ne concerne qu'un très petit nombre d'entreprises (**7%**).

Cette projection était fortement préconisée et faisait partie des éléments permettant d'inscrire la démarche dans le temps et de donner un sens aux choix d'actions et d'objectif global.

- **Dans une moindre mesure** les entreprises se sont attachées à faire ressortir les éléments en lien avec leurs **effectifs**, principalement sur un mode **global** (39%), mais aussi **par tranches d'âges** (35%) et certaines ont parfois cherché un **croisement** entre les **âges** et les **statuts** ou Catégories Sociaux Professionnelles (21%).
- **Moins d'un tiers** des entreprises ont fait un effort particulier en présentant **quatre ou plus éléments de diagnostics** dans leurs plans d'actions.
- Plus d'un quart des entreprises (27%) ne proposent aucun élément de diagnostic ou se contentent de faire un rappel général concernant l'obligation légale.

Dans l'ensemble, les diagnostics sont donc **réduits à leur plus simple expression**, voire absents, dans les documents de référence et ils sont qualitativement très pauvres.

4.2.1. Effet taille sur la qualité du diagnostic.

Les grandes entreprises ont-elles mis en œuvre des ressources supérieures aux plus petites ?

Existe-t-il une corrélation entre la taille de l'entreprise et la qualité supposée du diagnostic effectué avant d'envisager l'action ?

Nb d'éléments de Diagnostic	nombre d'entreprises	Taille moyenne	Effectif total	Part dans le nombre total de salariés
0	11	157	1724	7%
1	26	193	5030	20%
2	14	424	5935	24%
3	20	178	3557	14%
4	15	294	4406	18%
5 et +	14	322	4501	18%
252			25153	

Tableau 11 : répartition des salariés et des entreprises en fonctions de la taille et du nombre d'éléments portés au diagnostic.

Si ce croisement apporte peu d'enseignements complémentaires, deux remarques peuvent cependant être faites :

- Tout d'abord les entreprises qui n'ont pas du tout indiqué d'éléments permettant de contextualiser le plan d'actions sont plutôt des structures avec peu d'effectifs (157 salariés en moyenne)

Cette première remarque permet de conforter l'hypothèse que **des notions de seuil** apparaissent au sein des entreprises en ce qui concerne les **fonctions support** susceptibles de porter ce type de projet.

- Deuxièmement, ce tableau permet de confirmer les éléments de l'analyse générale concernant le manque d'épaisseur et de densité des diagnostics portés aux documents.

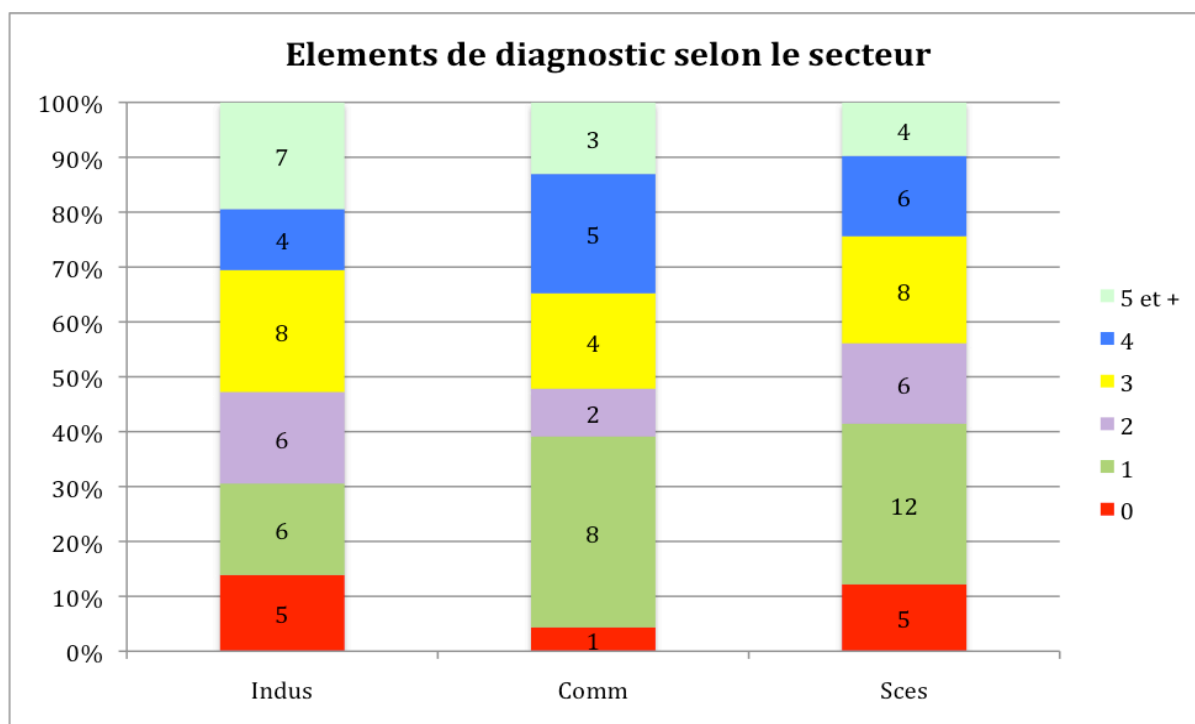
S'il y a un effet de seuil lié à la taille de la structure, il se situe à deux éléments de diagnostic : même si seulement 14 entreprises ont porté deux éléments de contexte à leurs plans d'actions, elles sont relativement plus grande (424 salariés en moyenne) et représentent près un quart des effectifs salariés de l'échantillon.

4.2.2. Effet secteur sur le diagnostic.

Les entreprises ont-elles été a priori plus précises selon le secteur d'activité principal dont elles dépendent ?

Nb d'éléments	Total	Indus	Commerce	Services
0	11	5	1	5
1	26	6	8	12
2	14	6	2	6
3	20	8	4	8
4	15	4	5	6
5 et +	14	7	3	4

Tableau 12 : Nombre d'éléments de diagnostics selon le secteur d'activité.



Graphique 1 : Nombre d'éléments de diagnostics selon le secteur d'activité.

Pour proposer une analyse des éléments du diagnostic selon le secteur d'activité nous allons nous intéresser plus particulièrement au graphique 1 : **la représentativité des secteurs d'activité a été lissée** pour permettre une analyse comparative sur une base commune.

- **L'industrie** a une répartition un peu plus régulière que les deux autres secteurs. Avec environ **20%** des entreprises (7 sur 36) qui ont effectué un **diagnostic visible** dans les documents remis à l'administration (avec 5 éléments de diagnostic et plus portés dans les documents) ce secteur semble aussi avoir mis en œuvre une analyse plus complète que les deux autres.

- Les **services** et le **commerce** ont eux été beaucoup **moins descriptifs** dans leurs documents.

Un peu moins de 10% des entreprises des services (4 sur 41) et environ 13% des entreprises du commerce (4 sur 23) ont posé des indicateurs suffisamment nombreux pour permettre une mise en perspective du plan d'actions.

Malgré l'enjeu, les plans d'actions ont été définis à minima et n'ont donné lieux ni à d'après négociations ni à une introspection suffisante qui auraient permis de proposer des plans d'actions mieux **contextualisés** et sans doute plus souvent **personnalisés**.

Si nous nous sommes jusqu'alors plutôt intéressé à la formalisation des accords - signataires, type de document, diagnostic - nous allons dorénavant nous pencher plus en détails sur **le contenu** même des plans d'actions.

Quelles sont **les actions que les entreprises se sont engagées à mettre en œuvre** pendant la période de trois ans que couvre ce décret ?

L'un des aspects important de l'accompagnement légal était sa **précision quant aux domaines et même type d'actions envisageables dans ce cadre**.

Un autre était de demander aux entreprises de **se positionner par rapport à un objectif global** qui devait viser soit le recrutement soit le maintien en emploi.

5. Objectif global : La possibilité du maintien

Le **contexte économique** a sans doute beaucoup joué sur la fixation de l'objectif général comme l'analyse des données nous amène à le constater.

Pour rappel, c'est dans un délai temporel réduit et avec une échéance fixe (31 décembre 2012) que l'entreprise doit se doter d'un plan d'actions.

Dans cette période en particulier une grande partie des entreprises, et notamment celles du secteur industriel, n'avaient qu'une lisibilité très réduite sur un aspect primordial de leur pilotage : le carnet de commande.

Midi-Pyrénées a pourtant l'avantage d'être une région qui aurait été relativement protégée des retombées directes de la crise financière. En effet, le secteur de l'aéronautique - particulièrement porteur régionalement - semble avoir bénéficié d'un calme relatif dans cette période agitée.

Cependant, le constat fait à travers les différentes analyses déjà menées par ailleurs se vérifie dans l'étude menée en Midi-Pyrénées, l'objectif principal de recrutement n'a pas séduit les entreprises et nous verrons plus loin que ce fait est encore renforcé par l'analyse des effectifs salariés concernés.

Quoi qu'il en soit le décret amenait les entreprises à **fixer un objectif général : soit en terme de maintien en emploi des plus de 55 ans soit de recrutement des plus de 50.**

C'est cet objectif que nous proposons d'analyser plus spécifiquement dans cette partie. Mais au delà de la simple analyse quantitative - et c'est un des objectifs qui avaient été fixés au départ de l'étude - nous nous emploierons à une analyse qualitative : celle du **chiffre** qui devait accompagner, notamment, **cet objectif principal.**

5.1. Le recrutement (objectif principal)

Rappel : le recrutement concerne les actifs de plus de 50 ans.

Parmi les deux objectifs possibles, le décret senior donne aux entreprises la possibilité de s'engager à recruter des personnes de plus de 50 ans au cours de la période.

5.1.1. *Le chiffre : 10%*

Les circonstances et tendances économiques ont participé à ce que très peu d'entreprises s'engagent sur cet objectif général de recrutement.

A l'arrivée se sont donc seulement 10% des entreprises de l'échantillon qui se sont engagées sur cet axe.

Ce chiffre monte à **13%** si l'on y intègre les trois entreprises qui ont mixé les deux objectifs et sur lesquelles nous reviendrons plus spécifiquement dans la partie consacrée aux bonnes pratiques.

In fine, selon les données brutes recueillies, se sont donc seulement 10 entreprises qui se sont engagées à recruter par discrimination positive en faveur des seniors.

5.1.2. Éléments d'analyse taille et secteur.

Même s'il était, compte tenu notamment du contexte macroéconomique dans lequel s'est construit ce décret, attendu que le recrutement ne constitue pas la majorité des objectifs des entreprises, le chiffre de 10% est très faible si l'on considère qu'à ce stade, l'entreprise n'avait le choix qu'entre deux possibilités.

Cet indicateur semble plaider en faveur de l'hypothèse selon laquelle la représentation sociale vis à vis des seniors, de leur place et de leur apport à l'entreprise évolue très lentement.

Activité	Effectifs	Nombre d'éléments diagnostic	Type de doc	Objectif global	Chiffrage de l'objectif
Industrie	58	1	AE	R	X
	53	1	AE	R	6% CDI
	73		PE	R	3%
3	61	2			
Commerce	30	4	PE	M et R	0 à ce jour
	47	1	PE	R	3; 50+; tt contrat
	55	1	PE	R	10%
	62	3	PE	R	10%
	18	1	PE	R	+; 33%
5	42	10			
Services	167	1	PE	M et R	=/+; 1 +50
	449	2	PE	M+R	=
	14	1	PE	R	5%
	61	3	PE	R	10%
	20	3	PE	R	1; +50
5	142	10			
13	85	22			

Tableau 13 : Panorama des entreprises de l'échantillon qui ont choisi le recrutement comme objectif principal.

Les entreprises qui ont 'M+R' dans la colonne 'objectif' sont les trois qui se sont engagées à mixer les deux objectifs principaux.

Commentaires :

- L'effet secteur ne joue pas un grand rôle.

Cependant on peut considérer que le commerce s'est plus engagé sur un objectif de recrutement (17% et 22% si l'on tient compte de l'entreprise qui a mixé les deux), le secteur des services (7% et 12%) et celui de l'industrie (8%) ont été les moins ambitieux en terme de recrutement.

- Mais **l'élément le plus frappant** à la lecture de ce tableau concerne **la taille des entreprises qui se sont engagées sur l'objectif de recrutement**.

En effet la taille moyenne de ces entreprises est de **85 salariés** et, si l'on s'intéresse spécifiquement aux **10 entreprises qui se sont engagées sur le recrutement direct**, la moyenne de l'effectif est de **46 salariés** !

L'effet taille est donc réel mais il est a priori contraire à ce qui pouvait être attendu.

Le peu d'entreprises qui ont choisi le recrutement pour objectif sont de petites tailles, avec une faible représentativité dans l'échantillon en termes d'effectifs : 4,4% de l'effectif salarié total des 100 entreprises pour les 13 et 1,8% pour les 10 entreprises.

Ce constat amène à s'intéresser plus en détail au chiffrage de l'objectif.

- **Données de cadrage de l'objectif de recrutement des 10 entreprises :**
 - o Une n'a pas chiffré son objectif de recrutement (58 salariés).
 - o Une s'est engagée à recruter **un** candidat de plus de 50 ans (20 salariés)
 - o Une autre s'est engagée sur trois embauches de 50 et plus sur l'ensemble des contrats (47 salariés)
 - o Les autres se sont engagées à embaucher selon les ratios suivants :
 - 3% des recrutements pour un effectif de 73 salariés ;
 - 5% des recrutements pour 14 salariés ;
 - 6% des recrutements en CDI avec 53 salariés ;
 - 10 % des recrutements pour des effectifs de 55, 61 et 62 salariés ;
 - 33% des recrutements pour un effectif de 18 salariés.
- Autre point que l'on peut noter ici : ces entreprises ont en grande majorité utilisé le plan unilatéral (11 sur 13)
- Enfin elles n'ont fourni que très peu d'éléments concernant le diagnostic effectué au sein de l'entreprise et ce diagnostic est très pauvre qualitativement.

Cette analyse des entreprises qui se sont engagées à recruter amène à se poser la question des moyens mis en œuvre, à la fois pour atteindre l'objectif et pour contrôler la mise en application des plans d'actions au sein des entreprises.

Par ailleurs, ce point spécifique permet de poser l'hypothèse que **l'effet direct sur le chômage**, souvent durable, **des seniors** devrait être très **réduit** voire inexistant. C'était pourtant un objectif politique affiché.

5.2. Le maintien (objectif principal)

L'autre choix possible, au moment de fixer l'**objectif principal** du décret senior pour les entreprises est **le maintien en emploi**. Cet objectif vise les **salariés de plus de 55 ans** (alors que la mesure de recrutement concernait les 50 ans et plus). Comme pour le

recrutement, il n'était pas précisé de critères spécifiques pour parvenir à chiffrer cet objectif. Cependant, pour rappel, l'esprit et la lettre du décret senior affichaient un **objectif d'amélioration concernant le maintien dans l'emploi des seniors**.

5.2.1. Le chiffre : 87%

La situation économique tendue et difficile et les incertitudes concernant l'avenir ont amené les entreprises à se tourner en grande majorité vers l'objectif de maintien en emploi. Cette situation économique est par ailleurs renforcée par la tendance démographique de la population mais aussi des populations salariées. De plus, parmi les grands débats de société en cours, la retraite et sa réforme viennent renforcer un désengagement politique vis à vis des dispositifs d'appui aux départs en retraite anticipée.

Le chiffre est donc de 87% **et il atteint même 90%** si l'on associe les trois entreprises qui ont mixés maintien et recrutement.

Certes, c'est une très grande majorité des entreprises qui ont choisi le maintien en emploi des salariés de plus de 55 ans comme objectif global mais parmi ces entreprises, la mise en perspective et le chiffrage de l'objectif sont loin d'être homogènes.

5.2.2. Maintien en emploi : le chiffrage de l'objectif.

Pour permettre un **état des lieux des engagements** des entreprises en terme de maintien, nous avons regroupé ces entreprises selon trois catégories :

- celles qui ont prévu une **amélioration**,
- celles qui visent un objectif de maintien au **même niveau**
- et enfin celles qui envisagent au contraire une **baisse de leur effectif actuel** (relatif ou absolu) des salariés de 55 ans et plus.

5.2.2.1. Les organisations qui visent l'amélioration dans un objectif de maintien.

Ces entreprises ont pris le parti de se conformer à l'esprit et à la lettre des engagements souhaités par le décret senior : **viser l'amélioration concernant l'emploi des seniors** et plus spécifiquement la tranche des 55 ans et plus au sein de leurs effectifs.

Le Chiffre : 14%

Activité	Effectifs	Nombre d'éléments diagnostic	Type de doc	Objectif global	Chiffrage de l'objectif
Industrie	231	5	AE	M	de 60 à 61 ans
	46	1	AE	M	+; 8 à 10%
	256	1	AE	M	+
	87	3	AE	M	+
	77		PE	M	+
	111	6	PG	M	+
6	135	16	2,7		
Com merce	70	1	PE	M	+
	130	3	PE	M	+
	946	10	PG	M	60 ans
3	382	14	4,7		
Services	2045	4	AG	M	+ (+1%/an)
	99	1	PE	M	+; 10à12%
	133	1	PE	M	+ (+3%)
	64		PE	M	+
	55	4	PE	M	+
5	479	10	2		
14	311	40	2,9		

Tableau 14 : Typologie et caractéristiques principales des entreprises – Objectif de maintien avec amélioration.

- Premier constat : **seulement 14%** du total des entreprises s'est engagé sur un objectif de maintien avec un objectif chiffré d'amélioration. Ce chiffre est extrêmement faible si l'on se fie aux attentes d'amélioration liées au décret senior.
- L'effet **secteur** ne joue pas un rôle prépondérant puisqu'on retrouve 17% des entreprises de l'industrie, 13% de celles du commerce et 12% du secteur des services.
- Par contre si l'on recoupe le secteur d'activité et les **effectifs** des entreprises de ce groupe on se retrouve avec des situations différentes :
 - **L'industrie** est plutôt représentée par des entreprises à effectifs modestes avec 135 salariés en moyenne (297 en moyenne sur l'échantillon global concernant l'industrie)
Les documents sont principalement (4 sur 6) issus d'accords négociés pour ce qui concerne ce secteur.
 - Les entreprises du **commerce** (382) et des **services** (479) sont au contraire plutôt des entreprises avec des effectifs importants si on les mets en perspective de l'échantillon (respectivement 137 et 274)
Un seul des documents issus de ces deux secteurs est issu de négociation, les autres (7 sur 8) sont des plans unilatéraux.
- La population salariée concernée par cet échantillon : 17%

- Les entreprises qui se sont engagé à maintenir en emploi les plus de 55 ans plus longtemps ou en plus grande quantité sont d'un **effectif moyen de plus de 300 salariés**.
- Dans l'ensemble, les entreprises qui ont choisi cet objectif ont affiché **un diagnostic plus détaillé que la moyenne** : elles fournissent presque 3 éléments de diagnostic alors que sur l'échantillon global la moyenne est à 2,6.
- Si on s'intéresse plus en détail au **chiffage** de la mesure :
 - o Une **majorité** (8 sur 14) des organisations qui ont affiché un objectif d'amélioration ne donne **pas d'indication chiffrée précise**.
 - o Les 6 autres se sont engagées sur de véritables intentions et ceci de plusieurs manières :
 - En fixant un âge moyen de départ à la retraite (60 ans) mais... sans donner par ailleurs d'éléments sur l'âge moyen actuel ce qui limite l'appréciation qualitative de cet indicateur.
 - En s'engageant à augmenter cet âge moyen de départ à la retraite (de 60 à 61 ans en l'occurrence). L'utilisation de cet indicateur (augmentation de l'âge moyen de départ à la retraite) était attendu, considéré comme une **'bonne intention'**, et **il n'apparaît que dans un seul plan d'actions** au sein de l'échantillon global.
 - D'autres expriment leur volonté de progrès en pourcentage. Deux cas de figure :
 - **Augmenter la représentativité** des plus de 55 ans dans la population salariée. Deux entreprises sont concernées avec passage de 8 à 10% et de 10 à 12%.
 - Augmenter la valeur absolue de la population senior dans l'effectif, exprimé en pourcentage pour deux entreprises : +1% par an et +3% sur trois ans.

Cet échantillon de 14 entreprises semble représenter le **cœur de cible** de ce qui était attendu en terme d'objectif général. Ce chiffre de 14% semble bien maigre et les deux paragraphes suivants viennent encore renforcer cette impression.

5.2.2.2. Les entreprises qui visent le maintien au niveau actuel.

Si le paragraphe précédent nous a permis de prendre en compte le cœur de cible de la loi, les organisations qui ont pris un engagement de même niveau en terme d'effectifs sont le cœur de l'analyse.

Le chiffre : 43%

Maintien même niveau panorama global	Nb Ent.	Représentativité dans le secteur	Effectifs	Effectifs dans pop. Totale	Effectifs dans secteur	Effectif moyen	Diag (moyen)	Diag (Total)	Accords (nb d'ent.)	Plans (nb d'ent)
Industrie	16	44%	8 417	33%	79%	526	2,9	47	7	9
Commerce	7	30%	559	2%	17%	80	1,4	10	2	5
Services	20	49%	6 185	25%	55%	309	1,6	33	10	10
<i>Total</i>	<i>43</i>		<i>15 161</i>	<i>60%</i>		<i>353</i>	<i>2,1</i>	<i>90</i>	<i>19</i>	<i>24</i>

Tableau 15 : Panorama des entreprises qui ont choisi le maintien au même niveau.

- Globalement c'est la **part la plus importante de l'échantillon qui se retrouve dans cet objectif de maintien dans l'emploi au même niveau : 43% des entreprises et 60% de l'effectif salarié** se trouvent couvert par un plan d'actions qui visent cet objectif.
- Analyse **par secteurs et tailles**:
 - Les profils des trois secteurs sont plutôt **hétérogènes** même si des similitudes apparaissent entre l'industrie et les services.
 - En grossissant légèrement le trait, on peut noter que la majorité des **grandes entreprises de l'industrie** se sont engagées sur cet objectif général. Elles sont 16 mais drainent presque **80% des effectifs du secteur** avec une moyenne de 526 salariés.
 - Le secteur des **services** s'est lui aussi positionné de façon significative sur cet objectif.
 - L'effet **taille** est moins impressionnant que pour l'industrie mais il reste représentatif : presque la moitié des entreprises de commerce (49%), représentant **plus de la moitié de la population salarié du secteur (55%)** affichent cet objectif.
 - Les entreprises de ce secteur ont signé un **accord** pour la moitié d'entre-elles.
 - De façon globale on retrouve dans cet échantillon une bonne représentativité des organisations qui sont passées par la négociation et un accord d'entreprise ou de groupe (respectivement 45% pour l'industrie, 66% pour le commerce et 63% pour les services)
 - En dehors de ce dernier chiffre, les entreprises du **commerce** sont **très peu représentées** dans ce noyau dur de l'échantillon.
 - **Seulement sept entreprises, et qui plus est de petite taille**, (avec une moyenne de 80 salariés) se sont engagées sur cet objectif pour ce qui concerne le commerce.

Elles ne représentent d'ailleurs que 2% de la population salariée totale et 17% de la population salariée du secteur.

5.2.2.3. Les entreprises qui visent un objectif de maintien mais...

Ce dernier groupe d'entreprises était plutôt inattendu, pourtant, lors des lectures des premiers documents, des entreprises qui annonçaient un objectif général de maintien en emploi mais qui **fixaient cet objectif en dessous de leur effectif actuel ou qui anticipaient une baisse de la part des seniors dans leurs effectifs**, sont apparus en quantité non négligeable.

Le chiffre : 30%

Ce sont donc **30% des documents analysés qui entérinent une baisse de la part des seniors dans leur population salariée** à l'issue ou pendant les trois ans de la durée de leur plan d'actions.

Maintien avec baisse de l'effectif	Nombre d'entreprises.	Représentativité dans secteur	Total Effectifs	Effectifs dans pop. Totale	Eff moyen	Contexte (moyen)	Contexte Total	Accords	Plans
Industrie	11	31%	1 292	12%	117	2,9	32	7	4
Commerce	8	35%	1 301	40%	163	4,2	34	1	7
Services	11	27%	1 942	17%	177	3,8	42	5	6
Total	30		4 535	18%	353	3,6	108	13	17

Tableau 16: Panorama des entreprises qui ont prévu une baisse de leur effectif senior.

L'importance de ce chiffre interroge fortement sur la perception des entreprises par rapport à ce décret et sur leur **capacité à poser un vrai diagnostic** sur leur population salariée.

La principale explication qui est proposée concerne, a priori, une bonne partie des entreprises de cet échantillon : en ne prenant en compte que la tranche d'âge des plus de 55 ans, ces entreprises n'ont pas anticipé, dans leur diagnostic, le basculement des 52-54 ans vers cette partie de leur population salariée pendant la période du plan.

D'ailleurs, parmi ces 30 entreprises, aucun ne donne d'explication rationnelle pour accompagner le chiffrage de l'objectif.

Les entreprises qui se sont placées dans cette perspective ont donc, pour la plupart, anticipé sur le départ à la retraite et/ou le turn-over touchant cette tranche d'âge mais n'ont pas pris en compte le renouvellement naturel dans leur calcul.

En dehors de cette première piste d'explication, **ce chiffre vient largement renforcer l'impression de frilosité globale** issue des plans d'actions.

Le chiffrage très hétérogène de l'objectif par les entreprises qui entérinent une baisse confirme d'ailleurs en grande partie cette hypothèse : elles prévoient de maintenir entre 90% (au mieux) et 30% (au pire) de leurs effectifs seniors actuels.

Pour une autre partie de ces entreprises le chiffrage est proposé en valeur absolue : une entreprise a, par exemple, anticipé d'en « garder cinq sur 11 ».

De très rares exceptions expliquent cette baisse anticipée en faisant référence à la **lourdeur de cette tranche d'âge dans leur effectif global**.

Ainsi cette entreprise qui dénombre 37% de son effectif dans cette tranche d'âge et qui prévoit... de maintenir au minimum 10% de l'effectif dans cette tranche de 55 ans et plus.

- Les trois **secteurs d'activité** ont une représentativité équivalente en ce qui concerne le nombre d'entreprises : 31% pour l'industrie, 37% pour le commerce et 27% pour les services.

Par contre, si on croise ce chiffre avec la taille des entreprises on obtient une meilleure représentativité des entreprises du secteur du **commerce**.

Si ce sont plutôt des entreprises de petite taille qui ont indiqué que leur effectif senior serait amené à baisser pendant la durée du plan d'actions, celles du commerce ont des effectifs correspondant à l'échantillon global voire légèrement supérieur.

- Un autre aspect que l'on peut relever à la lecture de ce tableau concerne le diagnostic. Les entreprises de cet échantillon ont effectué ou tout du moins proposé **plus d'éléments de diagnostic que la moyenne globale**.

Pour rappel, sur l'ensemble des 100 plans d'actions nous trouvons une moyenne de 2,6 éléments par document. Sur cet échantillon de 30 entreprises, la moyenne s'établit à 3,6 et monte même à plus de 4 éléments de diagnostic pour le secteur du commerce qui est pourtant globalement en retrait sur cet aspect diagnostic.

A l'image de ce qui a été constaté concernant la taille des entreprises qui ont entériné un objectif de recrutement, cet élément est lui aussi plutôt surprenant. L'hypothèse aurait en effet été, a contrario, de retrouver ici des entreprises n'ayant pas ou peu engagé de moyens ni de vraie réflexion de fond lors de la construction de leurs plans d'actions.

Au final, l'analyse de l'objectif global et de son chiffrage fait ressortir un ensemble de faits saillants :

- Une répartition des entreprises selon **5 grandes série d'objectifs** :
 - Recrutement, 10%.
 - Mixage de recrutement et maintien, 3%.
 - Maintien avec amélioration de la représentativité des seniors, 14%.
 - Maintien de la population senior au même niveau, 43%.
 - Maintien avec une prévision de baisse de l'effectif, 30%.

- Le **maintien a été largement plébiscité** puisque 87% - voire 90% si on y inclut les entreprises qui ont associé les deux objectifs – des plans d'action sont basés sur cet objectif.

- **Près d'un tiers (30%) des entreprises de l'échantillon global ont prévu une baisse de l'effectif senior au cours des trois années.**

C'est notamment le cas dans le commerce où ce sont des entreprises représentatives de par leur taille qui se sont engagées sur cet objectif.

- Seulement 10% des entreprises se sont engagées à recruter (stricto sensu) et ces entreprises sont de très petite taille.
- Les grandes entreprises (plus de 300 salariés) du secteur industriel se sont très majoritairement engagées sur un maintien des effectifs au même niveau (6 sur 7 ont fixé cet objectif)

6. Les actions : traits saillants issus de l'analyse.

Six domaines d'actions sont proposés dans le cadre du décret.

Afin d'atteindre l'objectif général qu'elles se sont fixées, les entreprises doivent **s'engager a minima sur trois de ces six domaines et choisir au moins une action** dans chacun de ces trois domaines.

Chaque action doit être associée à un **indicateur chiffré** qui permettra d'évaluer et de faire le suivi du plan d'actions.

Nota : Afin de simplifier le contenu du document, les six domaines d'actions sont souvent associés dans le texte à des termes clés :

- *Domaine 1 : Recrutement*
- *Domaine 2 : Carrières*
- *Domaine 3 : Conditions de travail*
- *Domaine 4 : Compétences*
- *Domaine 5 : Transition*
- *Domaine 6 : Transmission*

6.1. Vision globale.

Avant de rentrer plus en détail dans l'analyse des actions selon le domaine d'actions nous proposons une analyse globale qui a pour objectif de mettre le contenu des plans en perspective de l'activité et de la taille des entreprises.

	Recrutement	Carrières	CDT	Compétences	Transition	Transmission	Global
Industrie	15	38	69	42	35	47	246
Commerce	12	23	24	26	23	16	124
Services	13	54	70	45	42	38	262
Tous secteurs	40	115	163	113	100	101	632

Tableau 17 : Nombre d'actions selon secteur et domaine d'actions

Arrêtons nous dans un premier temps sur trois actions particulièrement redondantes au sein des documents.

6.1.1. Trois actions « tout-terrain »

A la lecture des documents, ces trois actions se détachent très nettement. Cette impression est d'ailleurs confirmée par les données chiffrées de consolidation.

- **ESPC** : l'entretien de seconde partie de carrière.

Le terme d'entretien de seconde partie de carrière est le plus usité mais les entreprises utilisent un ensemble de dénominations ayant un sens équivalent en terme fonctionnel :

entretien professionnel de déroulement de carrière, entretien spécifique, entretien individuel, ...

Il est inscrit dans **67% des plans d'actions** et représente à lui seul une grosse majorité (**58%**) **des actions prévues sur l'axe** anticipation de l'évolution des carrières professionnelles.

Les **dispositions d'application** sont très **disparates** et les précisions portées au plan très variables.

Si certaines entreprises en font une **obligation** annuelle pour l'ensemble d'une tranche d'âge, d'autres ont prévu de le mettre en place sur **demande du salarié...**

Certaines entreprises déjà dotées d'entretiens individuels, y ajoutent une **partie spécifique** pour accompagner la seconde partie de carrière avec, parfois une liste de thématiques adaptées. D'autres prévoient un entretien 'tous les 5 ans', tous les trois ans...

Certains plans d'action précisent le contenu voire (mais c'est très rare) proposent en annexe une grille d'entretien.

Les catégories d'âge concernées sont aussi très variables entre 45, 50 et 55 ans.

Si des entreprises précisent que cet entretien est spécifique et qu'il vient compléter voire s'ajouter aux entretiens annuels ou bisannuels existants, d'autres présentent l'entretien comme un nouvel outil de Gestion des Ressources Humaines mis en place de manière spécifique pour les seniors.

Il est surprenant de voir que des entreprises entérinent dans leurs plans d'actions l'entretien professionnel comme une **nouveauté** dans leur fonctionnement.

Pour rappel, la loi du 4 mai 2004 sur la réforme de la formation, place l'entretien professionnel au cœur du principe de la formation tout au long de la vie, et constitue une innovation importante : tout salarié ayant deux ans d'activité dans une entreprise devra en bénéficier au minimum une fois tous les deux ans !

- Le tutorat dans l'air du temps.

Le tutorat **concerne 56% des entreprises** mais on peut y ajouter les items qui concernent les missions '**d'accueil, d'accompagnement et de parrainage**' qui concernent 19% des entreprises.

Ces deux items n'étant a priori jamais présent sur un même plan d'entreprise, au total, **les différentes formes d'échanges entre salariés entrant et plus anciens concernent donc 75% des entreprises.**

Ce dispositif est lui aussi utilisé et présenté sous de multiples formes : plus ou moins accessible (avec des critères d'âge bien sûr mais aussi d'ancienneté, sur demande, sur proposition du N+1...) avec une formation préalable dans certains cas, à partir de 45 ans, de 50 ans, de 55 ans...

Le recours massif au tutorat n'est pas surprenant puisque **l'intitulé du sixième domaine d'action y fait ouvertement référence** : transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.

Il est de plus une pratique fortement promue et accompagnée dans le cadre de la formation professionnelle continue.

- Le plan de formation.

Dans le domaine 4 qui concerne le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation, deux actions complémentaires se détachent. **42% des entreprises** prévoient une affectation ou, à défaut, un suivi de la **part du budget formation affecté aux 45 ans et plus** et **41%** leur donne **une priorité pour l'accès à des outils dynamiques** composants le plan de formations.

Comme ces deux dispositions apparaissent 14 fois en doublon dans les plans d'action, **ce sont donc 69% des entreprises** qui se sont engagé à mener des actions qui visent à garantir un meilleur accès des seniors au plan de formation et/ou à ses 'outils dynamiques de gestion'.

Sur cet aspect aussi la **volonté** affichée par les entreprises est extrêmement **variable** : si certaines semblent avoir engagé une dynamique de gestion, la plupart ont très fortement limité les risques.

Par exemple, la **Valorisation des Acquis de l'Expérience** est souvent citée dans les documents mais est généralement associée à des critères de sélection et d'accès suffisamment stricts pour décourager les éventuels candidats à un dispositif qui est, encore aujourd'hui, mal connu et souvent dévalorisé.

Autre point notable, certaines entreprises ont entériné des **engagements d'affectation** du plan de formation **inférieurs à la part des effectifs concernés**. (Ex. : affecter 10% du plan de formation à la population des 45 ans et plus qui représenter 18% de l'effectif)

Ces trois actions (entretien professionnel, tutorat et plan de formation) sont donc très redondantes au sein des plans d'action mais elles sont loin d'être les seules actions répertoriées. D'ailleurs, si une certaine homogénéité semble ressortir de la lecture des documents - avec parfois même quelques doublons de fond et de forme – il n'en reste pas moins que **57 items ont été dégagés de l'analyse** et qu'il paraît intéressant de se pencher un peu plus sur chacun des domaines d'action afin de repérer le contenu qu'ils proposent.

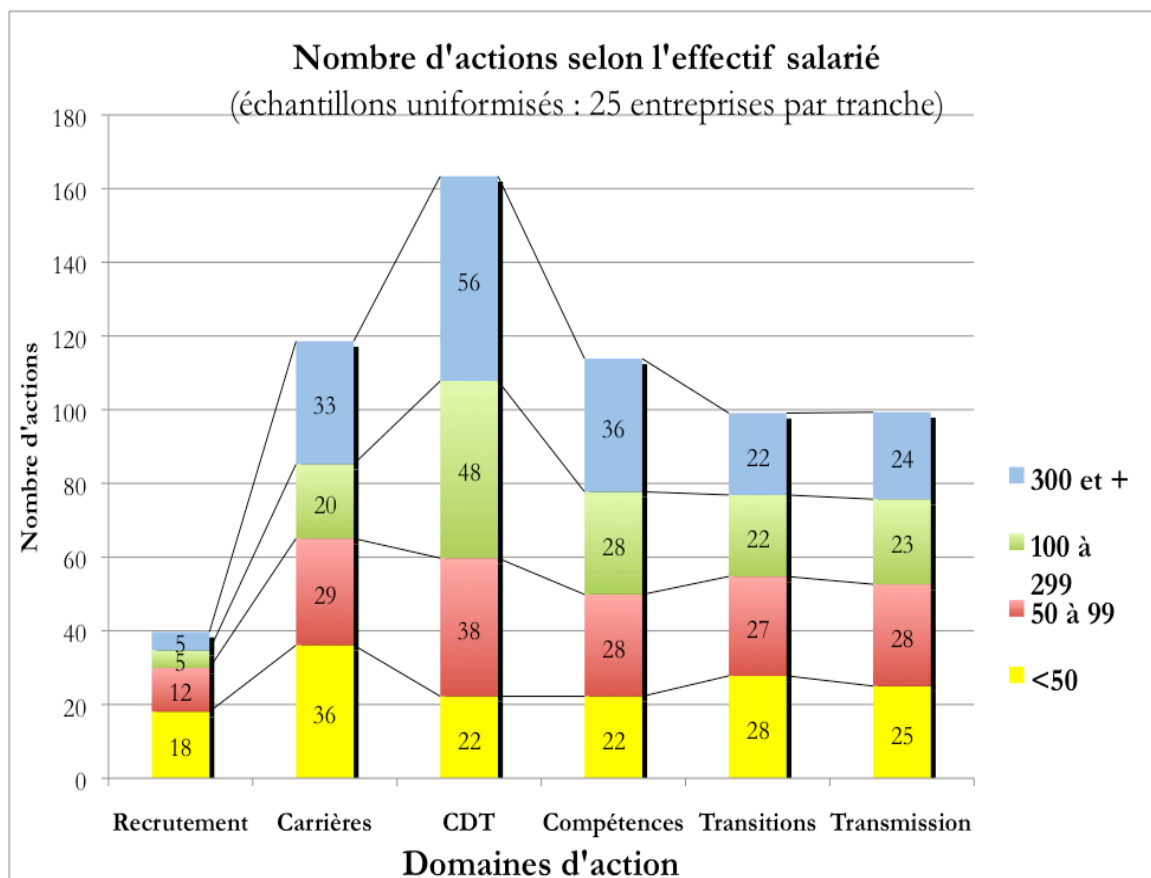
6.1.2. Analyse générale et effet taille.

Dans le cadre de la vision globale des contenus des plans d'actions, un premier **constat** : la plupart des entreprises ont porté beaucoup plus de trois actions à leurs plans **puisque'en moyenne**, elles se sont engagées à mener **entre 6 et 7 actions** au cours des 3 ans.

Entreprises		Recrutement		Carrières		CDT		Compétences		Transition		Transmission		Global	
Taille	Nb	Actions	Nombre d'entreprises	Actions	Nombre d'entreprises	Actions	Nombre d'entreprises	Actions	Nombre d'entreprises	Actions	Nombre d'entreprises	Actions	Nombre d'entreprises	Actions	Nombre d'actions (moyenne)
<50	18	13	8	26	14	16	9	16	12	20	11	18	11	109	6,1
50 à 99	38	18	9	44	29	57	25	42	30	41	24	42	26	244	6,4
100 à 299	26	5	3	21	16	50	21	29	22	23	16	24	18	152	5,8
300 et +	18	4	3	24	14	40	15	26	14	16	8	17	12	127	7,1
Totaux		40	23	115	73	163	70	113	78	100	59	101	67	632	6,3
Actions : part et moyenne		6%	1,7	18%	1,6	26%	2,3	18%	1,4	16%	1,7	16%	1,5		

Tableau 18 : répartition des actions par domaine d'action selon la taille des entreprises de l'échantillon.

- A l'image de ce qui est constaté pour la définition de l'objectif principal, le **recrutement est le domaine d'action largement en retrait** par rapport aux cinq autres : **23%** des entreprises seulement se sont positionnées sur ce champ d'intervention.
- Les 5 autres domaines ont quant à eux été assez largement utilisés par les entreprises :
 - 59 % se sont positionné sur la transition, ces entreprises ont prévu, en moyenne 1,7 actions ;
 - 67% ont prévu des actions sur la thématique de la transmission avec une moyenne de 1,5 actions ;
 - 70% des entreprises prévoient des actions pour l'amélioration des conditions de travail avec 2,3 actions en moyenne ;
 - 73% vont mener des actions sur les carrières et les parcours (1,6 actions en moyenne) ;
 - 78% se sont engagé à mener des actions pour améliorer les compétences des seniors (1,4 actions).



Graphique 3 : Nombre d'actions selon l'effectif (effectif lissé)

Le **graphique** proposé ci-dessus représente le **poids global de chacune des dispositions choisies par les entreprises**.

Afin de ne pas fausser la représentation, **les tranches de population salariées ont été uniformisées**. Le graphique se base sur le nombre d'actions qui auraient été relevées si 25 documents avaient été analysés pour chacune des tranches de population.

Il permet de confirmer que le domaine **recrutement** est **très peu utilisé** et principalement par des **entreprises de petites tailles**. En effet près de la moitié des actions prévues pour améliorer la situation dans ce domaine est issue d'entreprises de moins de 50 salariés et les $\frac{3}{4}$ des actions sont entérinées dans des plans d'actions concernant des entreprises de moins de 100 salariés. D'ailleurs, seulement 14% des entreprises de taille moyenne à grande (plus de 100 salariés) se sont positionnées sur ce domaine d'action.

Il est aussi l'occasion de constater que le domaine des **conditions de travail** est celui qui **a généré le plus grand nombre d'actions** : 163 actions sont prévues sur cet axe.

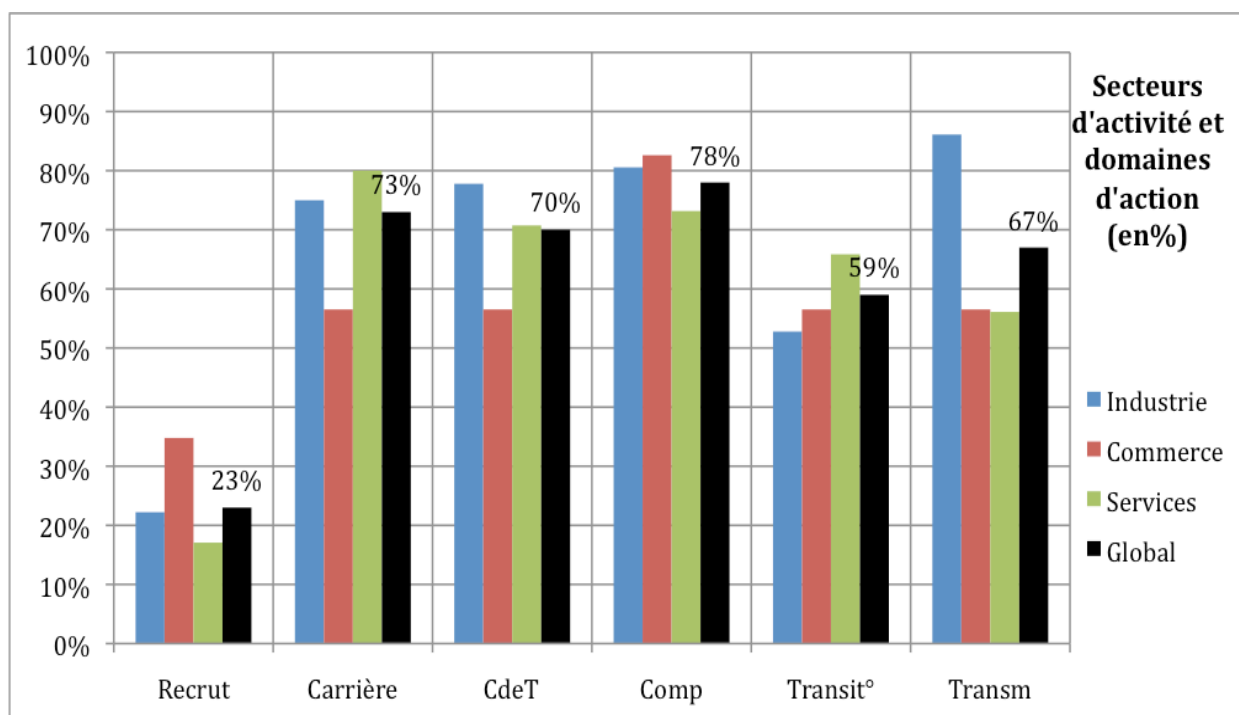
Ce sont les grandes et moyennes entreprises qui se sont le plus engagées sur cet axe d'amélioration.

Ainsi, 83% des entreprises de plus de 300 salariés et 81% des entreprises moyennes (100 à 299) ont prévu de mener des actions sur les conditions de travail. Elles ne sont que 50% parmi les plus petites.

Les plus grandes ont au contraire plutôt peu expertisé les problématiques de transition et, associé aux conditions de travail, se sont massivement engagées sur le développement des compétences et les carrières.

6.1.3. Effet du secteur d'activité sur le plan d'actions.

Le filtre de l'activité doit permettre de proposer une autre analyse de l'engagement des entreprises.



Graphique 4 : Secteurs d'activité et domaines d'actions en pourcentages

Le graphique ci-dessus permet de confirmer que les entreprises de **l'industrie** se sont assez massivement intéressées à la problématique de la **transmission des savoirs** (pour 86% d'entre-elles) ; elles ont aussi largement alimenté le domaine des **conditions de travail** et celui des **compétences**.

Par contre elles ont très peu expertisé la thématique du recrutement (22%) et à peine plus de la moitié d'entre elles ont prévu des actions pour assurer la transition des seniors entre vie professionnelle et retraite.

A contrario le secteur du **commerce** s'est quant à lui plutôt positionné sur le **recrutement**, du moins plus que les deux autres secteurs (35%) mais s'est moins intéressé à la gestion des carrières (57 contre 73% pour l'ensemble), aux conditions de travail (57 pour 70) et à la transmission des savoirs et au tutorat (57 pour 67)

Par contre c'est le **développement des compétences** qui a recueilli les suffrages des entreprises de commerce avec 83% de positionnement.

Enfin, pour ce qui est du secteur des **services**, il convient de noter la très faible part du recrutement et, à l'image du commerce, le relatif peu d'intérêt pour la transmission et le tutorat.

Les entreprises de services se sont plutôt plus intéressées que les autres aux problématiques de **transition** entre activité et retraite et ont aussi plutôt expertisé la **gestion des carrières** (80%) ainsi que **les conditions de travail**.

6.2. Principales caractéristiques des 6 domaines d'action.

Le décret est accompagné d'un ensemble de propositions faites aux entreprises afin de les accompagner lors de la création de leurs plans.

A chaque domaine d'action étaient joints un ensemble d'exemples d'actions concrètes pour alimenter leurs réflexions et les guider dans leurs choix d'intervention. Les documents retracent assez largement ces propositions.

Les tableaux qui étaient associés aux textes officiels permettaient aux acteurs internes des entreprises d'identifier des actions et des indicateurs selon les domaines d'action.

Sur cette base, il est proposé en annexe de ce document **les tableaux amendés en tenant compte des actions relevées au sein des documents**¹⁷. Ces tableaux et leurs indicateurs y sont aussi accompagnés du nombre de fois où chacune des actions et son indicateur associé ont été relevés.

Il a parfois été nécessaire de faire basculer certaines actions prévues sur un des domaines vers un autre parce que sa formulation ou son contenu étaient susceptibles de mieux y correspondre.

Si on s'attache aux contenus des différents domaines tels qu'ils accompagnaient le décret et, de manière plus globale, si on prends en compte que l'ensemble de ce dispositif est basé sur la gestion de l'humain, de son engagement, de ses compétences et de sa santé, il n'est pas surprenant de constater le chevauchement de certaines actions entre les six domaines.

Par exemple, la VAE est un outil de gestion des carrières (domaine 2), il est aussi un élément du plan de formation et par-là même s'intègre à des actions qui visent les compétences (domaine 5)

Selon le choix de l'entreprise il peut donc apparaître des engagements en faveur du développement de la VAE dans l'un ou l'autre de ces domaines.

6.2.1. *Recrutement de salariés âgés.*

- Seulement **23% des entreprises** ont inscrit une action dans ce domaine
- 40 actions ont été relevées ce qui représente à peine **6% du nombre total d'actions**.
- Neuf items spécifiques ont été détachés de ce domaine, ils sont regroupés selon deux groupes d'actions : lutte contre la **discrimination** à l'embauche et **recrutement** de salariés âgés de 50 ans et plus.

¹⁷ Cf. annexe 9 : grilles récapitulatives.

- Ce domaine est directement en lien avec l'objectif principal de recrutement des plus de 50 ans proposé aux entreprises mais qui a été très peu utilisé (10% plus 3% qui mixent les deux possibilités)
- Le thème de la **lutte contre la discrimination** à l'embauche est privilégié avec notamment des **actions de sensibilisation** auprès du comité d'entreprise ou de la hiérarchie qui concerne 24 entreprises et une large majorité des actions recensées globalement sur ce premier domaine (60%).
- Pour recruter, 6% des entreprises envisagent d'utiliser les contrats aidés et contrats de professionnalisation.

Commentaires :

Ce premier domaine d'action est de loin **le moins utilisé** dans les documents des entreprises.

De plus **le contenu est pauvre** puisqu'une majorité des entreprises (60%) concernées s'engagent à lutter « contre le recrutement discriminant » par l'intermédiaire d'actions de communication afin de sensibiliser la hiérarchie et/ou les personnes en charge du recrutement (11% du total de l'échantillon).

Les 6% d'entreprises qui se sont engagées à utiliser – ou à étudier la possibilité d'utiliser – les **contrats aidés** pour recruter des candidats de plus de 50 ans sont, assez logiquement, surtout orientées (4 sur 6) sur un objectif général de recrutement mais elles sont aussi – à l'image de ce qui est constaté dans ce sous échantillon – **dotées d'effectifs très réduits** par rapport à l'échantillon total (50 salariés en moyenne).

De manière globale, l'analyse de ce domaine, de son contenu et des engagements des entreprises vient largement renforcer deux éléments :

- les plans d'actions font ressentir fortement la **frilosité** des entreprises dans les engagements vis à vis des seniors ;
- il n'y aura **pas d'impact direct du décret senior sur la problématique du chômage** qui touche fortement (quantitativement et en terme de durée) cette partie de la population active.

6.2.2. *Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles.*

- **73% des entreprises** soit presque les trois quart envisagent des actions dans ce deuxième domaine.
- Comme développé précédemment **l'entretien de seconde partie de carrière**, sous diverses formes et avec des contenus variables, rallie une grande majorité des suffrages (**67%**) des entreprises.
- Dix items différents ont été relevés au sein de ce domaine d'action. Ils se répartissent entre cinq catégories ou thématiques :
 - **les parcours professionnels** (4 items dont ESPC, 93 actions),
 - la **VAE** (2 items et 7 actions),

- la **réorientation** (2 items, 10 actions),
 - la création d'un **réfèrent carrière au sein du CHSCT** (2 actions),
 - la **non discrimination** dans les carrières et les rémunérations (2 items, 3 actions).
- **115 actions** ont été relevées au total au sein de 10 items.

Commentaires :

Ce deuxième domaine d'actions était censé proposer aux entreprises des éléments d'individualisation des démarches de Gestion des Ressources Humaines par le biais de la thématique des **parcours professionnels**.

Il était attendu ici que la dimension de l'**engagement professionnel** soit particulièrement expertisée par les entreprises.

L'entretien professionnel de seconde partie de carrière, plébiscité à 67%, pouvait être l'occasion d'engager - au plus tôt (à partir de 45 ans) - en lien avec les dimensions compétences et santé, une véritable anticipation du parcours professionnel.

La lecture des plans d'actions laisse là aussi un goût d'inachevé. La plupart des entreprises qui ont entériné l'entretien de seconde partie de carrière l'ont fait sans lui fixer ni cadre ni objectifs précis et elles n'ont - en grande majorité - pas fait de **lien** qui auraient pu faire de ce support un **outil dynamique** de gestion des ressources humaines.

6.2.3. *Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité.*

- 70% des entreprises envisagent de mener une action en lien avec l'amélioration des conditions de travail et/ou la prévention des risques professionnels.
- Ce domaine d'action est marqué par une forte **hétérogénéité** en terme de **contenu** et un **nombre important d'actions** prévues puisque les 100 entreprises prévoient **163** actions visant les conditions de travail.
- Le domaine a finalement été décomposé en **6 sous domaines d'actions** qui visent principalement la prévention des risques professionnels, généralement envisagée à travers un travail spécifique avec les institutions représentatives du personnel (et plus particulièrement avec le CHSCT).
- **32** entreprises prévoient de s'appuyer sur le CHSCT, parfois aidé des services de santé au travail, pour mener une **action de prévention des risques professionnels**.
- **22** entreprises envisagent de mener des actions **d'analyse ergonomique des postes**, en général avec pour objectif de repérer les postes les plus pénibles.

Dans certains cas ces 22 entreprises s'engagent par la suite à :

- **adapter** les postes ainsi repérés (8 actions prévues),

- proposer des **mobilités** vers des postes de jour ou des postes ‘doux’ (14 actions prévues dans ce sens) ou
- diminuer l’exposition à des postes ‘pénibles’ (3)
- Quatre entreprises envisagent une action spécifique afin de lutter contre les **troubles musculosquelettiques**.
- Trois entreprises envisagent un **investissement** matériel afin d’accompagner le projet d’amélioration dans ce domaine.
- Neuf entreprises veulent engager un **partenariat** avec des organismes extérieurs, en général la CRAM (devenue depuis CARSAT) et/ou l’Aract.
- Le **suivi d’indicateurs de santé** spécifique est prévu par 9% des entreprises.
- Quatre entreprises envisagent la mise en place **d’ateliers** gestes et postures ou la création d’une école geste et postures.
- Les formations de prévention des risques professionnels, généralement les **formations ‘gestes et postures’** recueillent **17%** des suffrages.
- 13 entreprises souhaitent **diffuser des documentations** visant la prévention des risques professionnels.
- 21% des entreprises envisagent un **suivi médical renforcé**, en général sous la forme d’une visite annuelle, pour les seniors.

Parmi ces 21 entreprises une partie de très grandes entreprises sont susceptibles d’avoir un médecin ou un infirmier à disposition en interne pour assurer cet engagement.

Commentaires.

La plupart des entreprises qui ont utilisé l’axe conditions de travail dans leur plan d’actions restent dans le **cadre légal** puisqu’elles entérinent des actions ou des fonctionnements qui devraient déjà être inscrits dans leurs processus.

Le travail spécifique du **CHSCT** autour de la question des conditions de travail (en s’appuyant éventuellement sur les services de santé au travail) n’est-il pas, par exemple, une des missions, sinon la mission centrale de cette institution représentative du personnel ?

Parmi les autres sujets susceptibles d’alimenter le débat nous relevons dans ce domaine d’action, pour tout de même 21% des entreprises, le **suivi médical renforcé** à savoir – dans la plupart des cas – l’engagement de l’entreprise à prévoir une visite médicale annuelle à ses seniors.

On pouvait s’attendre à ce que les plus de 55 ans soient concernés par cette mesure. Hors nous trouvons tout de même huit entreprises qui ont prévu ce suivi médical renforcé à partir de 50 ans (soit 38% des cas recensés).

Par contre on peut aussi noter que ce sont principalement des entreprises à **effectifs importants** qui s’y sont engagé (plus de 300 salariés en moyenne) et que certaines parmi elles ont sans doute les moyens d’assurer ce suivi médical spécifique en **interne**.

Dans la série ‘passe-partout’, citons tout de même les 17 ‘formations en prévention des risques professionnels’... qui sont quasiment sans exception des **formations gestes et postures**¹⁸ **généralistes**, prévues hors de l’entreprise et sans tenir compte au préalable de la situation de travail des salariés concernés.

A l’opposé, parmi les intentions plus remarquables, nous commencerons par citer, malgré la faiblesse du chiffre, les quatre entreprises qui ont prévu une action spécifique sur la thématique des **troubles musculosquelettiques**.

Huit se sont engagé à mener des actions d’**adaptation des postes de travail** les plus pénibles et 22 – ce qui est particulièrement intéressant – prévoient de s’intéresser à l’**ergonomie** des postes et à un suivi de certains d’entre eux en termes d’usure et de pénibilité.

14% des entreprises s’engagent à mener des actions en faveur de la mobilité de leurs salariés vers des postes de jour ou des postes ‘doux’

Pour faire mieux ressortir les ‘**bonnes pratiques**’¹⁹, nous nous sommes plus particulièrement intéressé aux **actions intégrées dans une démarche plus globale**.

Ainsi, 12 entreprises (dont six issues de l’industrie) prévoient de s’appuyer sur le CHSCT et de s’intéresser à l’ergonomie des postes.

Parmi ces 12 entreprises, deux prévoient des adaptations de postes, une de réorienter les salariés vers des emplois moins pénibles, trois prévoient de la mobilité vers des postes de jour ou des postes ‘doux’ et trois veulent s’engager dans une démarche en lien avec la problématique des troubles musculosquelettiques.

Finalement, si l’on tient compte du nombre global d’entreprises qui composent le tissu économique régional, nous pouvons tout de même relever un intérêt pour la thématique des conditions de travail. Certaines entreprises ont effectivement inscrits des démarches et pas seulement des actions isolées et semblent vouloir se saisir de cette obligation pour **engager ou entériner des démarches cohérentes** dans ce domaine.

6.2.4. Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation.

- Au contraire de ce qui a été constaté pour l’amélioration des conditions de travail, il y a une grande **homogénéité** sur ce domaine d’action.
- Ainsi, **113 actions** sont prévues dans ce domaine. Les nombreuses entreprises qui s’y sont investit y ont inscrit très peu d’actions.
- Pourtant il a été choisi par **78%** des entreprises. En ce sens il est le domaine d’action le plus souvent utilisé dans les documents qui ont été déposés.
- Mais les **actions** proposées sont à la fois très peu nombreuses, très **peu variées et très décevantes** sur le fond et la forme.
- En dehors de l’inscription d’actions dans le cadre de **projets de mobilité** qui concerne trois entreprises et du passeport formation envisagé par cinq

¹⁸ Ou Prévention des Risques liés à l’Activité Physique (PRAP)

¹⁹ Développé par ailleurs dans le paragraphe 7.

entreprises, toutes les autres actions sont regroupées sur **trois items très classiques** :

- Affectation et/ou suivi du **budget formation** affecté aux 45 ans et plus pour 42% des entreprises.

A noter que dans la majorité des cas, quand la part affectée est chiffrée et peut être comparée à la part des seniors concernés, on constate qu'elle est inférieure (par exemple, 10% du budget formation affectés aux 45 ans et plus alors que la part cette population est de 18% dans l'entreprise)

- Priorités des 45 ans et plus pour l'accès à certains **outils dynamiques de gestion** des compétences.

Pour cet item, le plus souvent mis en avant sont l'utilisation du droit individuel à la formation (**DIF**) et le **bilan de compétences**.

- Dernier item prévu pour les entreprises en vue d'assurer le développement des compétences : la **communication et la diffusion d'information** afin de les inciter à se former (22%).

Commentaires.

Peu d'engagements réellement concrets et efficaces de la part des entreprises dans le domaine de la mobilisation ou du développement des compétences.

Certaines, mais elles ne sont pas nombreuses, ont tout de même fait le lien entre l'entretien de seconde partie de carrière (domaine 2) et la dynamisation par l'intermédiaire du plan de formation et de ses outils.

La plupart ont simplement constaté le manque de **représentativité** des seniors dans le **budget formation** et se sont engagées à améliorer la situation à ce niveau.

Principal point positif dans ce domaine, la prise en compte de cette réalité **à partir de 45 ans** ce qui permet d'envisager une inscription de long terme de la thématique du maintien en emploi des seniors.

6.2.5. Aménagement des fins de carrières et de la transition entre activité et retraite.

- Ce domaine d'action concerne **59%** des entreprises de l'échantillon.
- **100 actions** ont été relevées qui se répartissent entre cinq grandes familles :
 - Le recours au **temps partiel** concerne **31** entreprises au total :
 - 20 entreprises ont inscrit le recours au temps partiel comme une possibilité d'aménagement pour la fin de carrière des seniors.
 - Plus intéressant, **11** autres entreprises ont inscrit dans leur plan d'actions la possibilité d'un **accompagnement financier** pour permettre le passage à temps partiel de salariés. En général cet accompagnement concerne le

maintien des cotisations sociales et/ou la possibilité de recours au compte épargne temps.

- Le deuxième groupe d'actions concerne le **dispositif de retraite**. Le recours à des documents d'information (18) et les réunions d'information (15) sont les actions les plus représentatives.

Huit entreprises prévoient le recours au dispositif « emploi-retraite » mais sans donner d'indications précises sur le contenu de leur engagement en termes d'indicateurs.

- 16 entreprises prévoient de permettre le recours à des **bilans retraite** pour leurs salariés seniors, parfois en utilisation du DIF.
- Les deux autres actions sont des **missions ponctuelles dans des groupes de travail** pour seulement 3 entreprises et le suivi et la communication d'un indicateur d'âge moyen de cessation d'activité.

Commentaires.

Censé permettre l'anticipation, ce domaine d'action est globalement peu utilisé par les entreprises de l'échantillon.

La diffusion de documents d'information (18) et l'organisation de réunions d'informations sur les dispositifs de retraite (15), ainsi que le bilan retraite (16) représentent **la majorité des actions et n'impliquent pas** les entreprises outre mesure.

La possibilité de recours au **temps partiel** choisi est un item qui a aussi été répertorié dans la catégorie 'conditions de travail' parce qu'il était, dans les trois cas recensés, le résultat d'un repérage de salariés en difficultés par rapport à leur santé ou aux risques auxquels ils étaient exposés.

Dans la perspective de l'aménagement des fins de carrières, le temps partiel prend un autre sens et si l'on fait références aux trois dimensions du maintien en emploi des seniors (compétences, santé, engagement), il **bascule de la sphère santé vers celle de l'engagement**.

Pour analyser cet item, nous proposons de profiler deux catégories d'entreprises : celles qui se sont contentées de **prévoir la possibilité** de recours au temps partiel (sur demande expresse du salarié avec même parfois des processus complexe pour y avoir accès) sans aucune contrepartie et celles qui, au contraire, ont prévu **d'accompagner les seniors en terme financier pour leur permettre d'y accéder (maintien des cotisations retraites au même niveau)**

Cette distinction donne tout son sens à la différence entre une pratique (ou une possibilité pour le salarié) et une bonne pratique.

6.2.6. Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.

- Le sixième domaine d'actions concerne **67%** des entreprises.
- Il est largement dominé par le tutorat qui a recueilli les suffrages de 56% du total des entreprises.

- Comme précisé par ailleurs, si on ajoute à ce chiffre les **19%** d'entreprise qui ont prévu des **missions d'« accueil, d'accompagnement et de parrainage »** pour leur senior et cette disposition a séduit les $\frac{3}{4}$ des entreprises de l'échantillon.
- La valorisation de la fonction tutorale n'a pas attiré puisque les heures de décharge afin d'assurer la fonction de tuteur ne sont prévues que par quatre entreprises et seulement une s'est engagée à proposer une prime aux tuteurs²⁰.
- Parmi les actions ou engagements ayant retenu l'attention, on peut noter que **11%** des entreprises se sont engagées à un travail sur les **savoir-faire par l'identification des compétences clés et savoir-faire particuliers et la transmission des compétences**.
- Enfin, deux entreprises ont envisagée la possibilité de mettre en place ou de favoriser des équipe de travail d'âges mixtes et 6 laissent la possibilité aux seniors de participer à des jurys d'examen.

Commentaires.

Déjà dans l'air du temps, le tutorat et ses déclinaisons (accueil, accompagnement, parrainage) se taillent la part du lion dans ce domaine et, de manière plus globale, dans l'ensemble des plans d'actions des entreprises de l'échantillon.

Au delà de ce constat, attendu et partagé, quasiment aucune entreprise n'a fait l'effort de donner du relief à cet engagement. A titre d'exemple, seulement deux entreprises soulignent qu'elles attendent un appui de leur Organisme Paritaire Collecteur Agréé dans ce domaine (sous entendu pour travailler de manière contextualisé sur cet item), quatre s'engagent à donner des heures de décharge aux tuteurs et une à donner une prime aux seniors qui s'engageraient à devenir tuteurs.

Au-delà du relevé d'intention, la lecture des plans d'action laisse perplexe puisque l'impression générale est que, même si elles donnent aux seniors la possibilité de s'engager sur la voie du tutorat, une partie importante des entreprises n'y voient pas un intérêt évident, fixant – à l'image de ce qui est constaté pour l'accès au temps partiel – des critères dissuasifs plutôt qu'incitatifs.

Par contre, 11% des entreprises s'engagent à travailler autour de la thématique des savoir-faire. Ce résultat est plutôt encourageant même si ce chiffre mériterait d'être mis en perspective des intentions réelles par ailleurs.

Mais ces **11%** d'entreprises sont un noyau intéressant puisque ont été relevés dans cet item celles qui s'engagent sur un processus **d'identification des compétences clé et savoir-faire particulier avec un objectif de formalisation et de transmission des compétences**.

²⁰ Alors que certains organismes paritaires collecteurs agréés proposent une prime financière aux entreprises qui développent des actions de tutorat.

7. Quelques bonnes intentions dans un contexte particulier.

Globalement la lecture des plans d'actions laisse un goût d'inachevé. Malgré les moyens mis en œuvre pour accompagner les entreprises dans leur construction, le résultat n'est que très partiellement à la hauteur des attentes. Cependant ce constat, lui aussi partagé, n'est pas surprenant si on le met en perspective de certains éléments de contexte.

7.1. Répondre à une injonction dans un temps limité et avec des ressources parfois insuffisantes.

En effet, les entreprises ont quelques arguments à faire valoir pour expliquer le peu d'engouement à l'égard des plans d'actions seniors. Il convient de rappeler que le contexte économique dans lequel se sont construits ces plans d'actions est fortement dégradé depuis la crise financière de l'automne 2008 et que la plupart des entreprises n'ont qu'une visibilité très réduite sur leurs perspectives.

Mais ce n'est pas le seul élément et d'autres pistes de réflexion peuvent être proposées pour mieux anticiper les dispositifs à venir.

Le temps d'abord.

Même s'il était attendu, le décret d'application n'a été promulgué que fin mai 2009, peu de temps avant les vacances d'été et les acteurs des entreprises et des branches professionnelles ne se sont mobilisés, dans la plupart des cas, qu'à la rentrée, en septembre 2009.

Il est probable que pour la plupart des entreprises et pour certains secteurs plus particulièrement (la grande distribution par exemple) cette période de quatre mois était largement insuffisante pour permettre de déboucher sur un document négocié issu d'un travail de fond et de constats partagés.

La démarche de négociation, de participation des salariés, de partage des informations et des enjeux, n'a pas pu s'opérer dans beaucoup de cas du fait de ce manque de temps et même dans le cas où un accord a été signé, il est probable que dans une bonne partie des cas, la **formalisation des documents n'a pas été partagée**.

De plus, les négociations nationales des branches professionnelles ont, pour la plupart, été engagées à l'automne. Les entreprises avaient une très faible lisibilité en terme de calendrier et de contenu de ces négociations.

Enfin le délai supplémentaire accordé aux entreprises de moins de 300 salariés pour le dépôt des documents n'a lui aussi été promulgué que très tard, quelques jours avant la date butoir initiale.

Une inégalité vis à vis des outillages ensuite.

Le décret vise les entreprises à partir de 50 salariés. Or, il existe une grande hétérogénéité dans les pratiques et surtout l'outillage d'accompagnement et de pilotage entre une entreprise de 50 salariés et une de plus de 300.

Parmi la cible - notamment parmi celles de moins de 300 salariés - une grande partie ne bénéficie pas de **fonctions support**²¹ ou d'outils internes suffisants pour leur permettre de réagir rapidement face à un tel chantier.

Des représentations sociales très marquées concernant les seniors enfin.

Jusqu'au milieu des années 2000, les dispositifs légaux et les gestionnaires d'entreprises cherchaient principalement à **appuyer les départs en retraite** des salariés seniors le plus tôt possible.

Les **organisations syndicales** patronales et de salariés étaient, sur la question de l'emploi des seniors, plutôt en position de **consensus** : les seniors sont des salariés parfois en décalage de positionnement par rapport à l'engagement professionnel souhaité, peu enclins à évoluer et à se former, soumis dans certains cas à des conditions de travail difficiles pendant des années et qui, en plus, sont souvent les plus coûteux pour l'organisation.

Il est peu probable que le changement de politique et de positionnement par rapport à la thématique de l'emploi des seniors ait eu à ce stade un impact sur ces représentations.

Nous pouvons donc poser l'hypothèse que les négociations autour de cet accord – lorsqu'il y en a eu - ont pu être menées dans un **climat social plutôt apaisé** puisque les objectifs de la direction et des représentants des salariés se rejoignent encore en grande partie aujourd'hui.

Malgré tout, les plans d'actions sont aussi une occasion supplémentaire pour les entreprises et les structures qui les appuient.

7.2. L'occasion d'engager une démarche de GPEC.

La construction des plans d'actions a obligé, dans certains cas, à une certaine introspection des entreprises par rapport à leur **population** salariée de façon globale et plus spécifiquement leur effectif senior.

Cette **analyse** si importante a certes souvent été trop rapide pour permettre la mise en place d'outils de suivi ou d'indicateurs dans les entreprises qui n'en étaient pas dotées, mais elle aura au moins été **l'occasion de s'interroger** sur les évolutions attendues de l'organisation et de ses salariés.

Cette démarche a aussi permis à quelques entreprises qui n'avaient encore rien envisagé dans ce domaine de se lancer dans un **début de construction d'une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**.

A ce titre, cet accord senior est l'occasion de s'imprégner de la démarche de GPEC : analyser son existant, se poser la question d'un futur plus ou moins proche et engager des actions pour atteindre un objectif global.

Parmi les plus grandes, certaines ont d'ailleurs su intégrer les actions du décret senior à un accord de GPEC préexistant.

Si le contenu des accords d'entreprise et des plans unilatéraux est globalement pauvre et sans ambition il n'en reste pas moins que certaines pratiques ont été repérées comme

²¹ ou fonctions transverses : gestion financière, gestion RH, qualité, commercial...

participant à une série de ‘bonnes intentions’ qui pourraient déboucher à terme sur de bonnes pratiques.

7.3. Retour sur quelques ‘bonnes intentions’.

7.3.1. *Proposer une démarche globale et pérenne.*

La première des bonnes pratiques est issue de la **démarche** et de la cohérence des actions proposées par l’entreprise.

Cet ‘exercice’ était l’occasion de mettre en œuvre une architecture globale afin d’engager une démarche pérenne au sein de l’entreprise.

A ce titre, certaines grandes entreprises, déjà dotées d’outils de gestion, de procédures, d’appuis techniques, voire de plan GPEC ont d’emblée pris en compte leurs acquis pour inscrire les actions dans le cadre d’un objectif ciblé d’amélioration.

Pour les entreprises de plus petites tailles, moins bien dotées en termes techniques, l’exercice était plus délicat mais certaines ont malgré tout cherché à **créer du lien entre état des lieux, perspectives, ressources et objectifs**.

Par exemple, sur la dimension **d’amélioration des conditions de travail**, en lien avec les notions de pénibilité et d’usure, quelques entreprises (très rares) ont décrits à travers leurs plans d’actions des démarches qui visent, avec l’appui du CHSCT, à :

- repérer les postes pénibles,
- agir sur l’ergonomie du poste ou l’organisation pour baisser la pénibilité,
- repérer les salariés avec des expositions longues aux postes pénibles,
- assurer un suivi et/ou leur proposer des solutions en terme d’aménagement des parcours.

Un autre type de démarche globale peut aussi être proposée en lien avec la **transmission des savoir-faire et les compétences clés** :

- repérer les métiers avec des savoir-faire particuliers et/ou des compétences clés,
- travailler avec le(s) salarié(s) autour de ces compétences clés,
- proposer au(x) salarié(s) des formations pour faciliter la transmission des compétences,
- associer le tutorat avec des heures de décharge et/ou des primes aux tuteurs.

Sans envisager pour autant des démarches aussi complètes, susceptibles de mobiliser des ressources internes importantes, ce décret aurait pu, globalement, être le lieu d’expression de démarches plus abouties et moins défensives.

7.3.2. Mixer recrutement et maintien en emploi.

Parmi les options qui ont retenues l'attention, il est aussi intéressant de s'arrêter sur le cas des trois entreprises qui ont inscrit un objectif global qui associe les deux choix d'objectifs.

Ces trois entreprises ont donc proposé d'assurer le maintien en emploi des plus de 55 ans en s'appuyant sur le recrutement de salariés âgés de plus de 50 ans.

Si l'on s'en réfère aux positionnements dans leur ensemble des entreprises en terme d'objectif global, il semble clair que cet engagement est à associer à une **bonne pratique**. D'abord parce qu'il n'était pas forcément attendu ni suscité par le contenu des textes et qu'il relève donc d'une réflexion et d'un cheminement internes.

Ensuite parce qu'il est cohérent d'envisager de maintenir en emploi une tranche d'âge de la population salariée en la renforçant par des recrutements externes ciblés.

Néanmoins, une étude plus approfondie des trois cas individuels concernés confirme l'appréciation de fond sur les plans d'actions produits par les entreprises :

- Les trois entreprises ont utilisé le plan unilatéral.
- Une a un effectif de 30 salariés parmi lesquels aucun n'a plus de 55 ans et n'a prévu que trois actions : sensibiliser la hiérarchie contre la discrimination, mettre en place un entretien de seconde partie de carrière et suivre le budget formation.
- La deuxième, 167 salariés, est sur un positionnement lui aussi plutôt médiocre : utilisation du DIF, diffusion d'une documentation et formations gestes et postures, et... visite médicale annuelle renforcée...
- Enfin, la troisième, de taille plus importante (449 salariés) semble avoir engagé un **processus plus pérenne** : le comité d'entreprise est informé, elle va s'appuyer sur les contrats particuliers disponibles pour recruter des plus de 50 ans, a prévu un travail spécifique avec le CHSCT afin de repérer les postes pénibles, diminuer l'exposition, et engager des actions en lien avec le temps partiel choisi dans ce cadre.

Donc si ce maigre échantillon ne résiste pas bien longtemps à une analyse plus poussée, il n'en reste pas moins intéressant de garder en hypothèse que **l'association des deux objectifs** peut être considéré comme une pratique à la fois **innovante** dans le contexte et susceptible de donner du **sens** à l'ensemble de la démarche.

7.3.3. Accompagner le temps partiel choisi.

Parmi les possibilités qui ont été assez souvent expertisées par les entreprises, le recours au temps partiel pour accompagner les fins de carrière est suffisamment représentatif. Il apparaît dans 34% des plans d'actions.

Cet item a un intérêt particulier car il recoupe finalement **trois positionnements bien différents**.

Sur ces 34 documents, 20 entérinent cette possibilité mais sans proposer de véritables moyens. Ces 20 documents sont mêmes souvent plus dissuasif qu'incitatif en fixant un ensemble de critères discriminants pour en valider l'accès.

Ce sont les **14** autres **documents** qui sont **particulièrement intéressants**. Ils permettent de mettre en relief deux des trois dimensions à privilégier pour permettre le maintien en emploi des seniors.

11 entreprises ont privilégié la dimension de **l'engagement professionnel** en proposant aux seniors, à partir de 55 ans dans la plupart des cas (une seule entreprise a fixé le seuil à 57 ans), la possibilité de bénéficier d'un temps partiel avec un appui financier de l'entreprise. L'entreprise s'engage dans ces cas à maintenir la part de cotisation de l'entreprise à l'équivalent d'un temps plein, notamment pour ce qui concerne les cotisations retraites.

Les trois autres entreprises ont quant à elles, sur ce même item, privilégié la **dimension santé** et leurs actions ont été enregistrées dans le domaine des conditions de travail. Elles proposent, en lien avec la thématique de la retraite progressive, de repérer les salariés qui sont sur des emplois pénibles et dont l'usure pourrait en être accélérée. Ces salariés peuvent ainsi bénéficier d'une mesure de temps partiel choisi et/ou d'un accompagnement vers des emplois de jour ou des postes 'doux'.

7.3.4. Améliorer les situations de travail.

Même si les véritables démarches d'amélioration des conditions de travail ne concernent *in fine* qu'une petite partie des entreprises, certaines ont réellement entériné des actions de prévention des risques professionnels.

Ces démarches sont repérables à travers quelques termes caractéristiques et/ou mots clés : troubles musculosquelettiques, études de poste, analyse ergonomique, repérage des situations de travail et des postes pénibles, classification des postes...

Alors certes, ces mêmes entreprises sont censées bénéficier de l'appui d'un CHSCT pour expertiser plus particulièrement ces questions mais les fonctionnements des institutions représentatives des personnels dans les entreprises sont suffisamment hétérogènes et aléatoires pour ne pas souligner cet effort particulier.

Nous l'avons vu, le domaine des conditions de travail est celui qui recueille en Midi-Pyrénées le plus grand nombre d'actions (163) et le plus grand nombre d'items (15)

Parmi ces items, certains ne sont pas très représentatifs. Nous pensons plus particulièrement aux formations gestes et postures (formations prévention des risques professionnels, 17 entreprises) qui sont dans leur immense majorité détachées des réalités du travail. Nous y associons aussi la réalisation et la diffusion d'une documentation pratique sur la prévention des risques professionnels dont nous pouvons fortement douter de l'efficacité (13 entreprises) Nous avons aussi souligné la limite fonctionnelle de la visite médicale annuelle.

Par contre, parmi les 32% d'entreprises qui vont mener un travail spécifique avec le CHSCT ou le service de santé au travail (plus rarement), **19** semblent avoir entériné des

plans d'actions intéressants pour améliorer les conditions de travail, en associant des engagements concrets : ergonomie, mobilités vers des postes doux ou des postes de jour, investissement matériel, adaptation des postes, baisse de exposition à des postes pénibles, travail sur les troubles musculosquelettiques...

Nous terminerons cette revue des bonnes intentions en évoquant le cas d'une entreprise qui s'engage, de manière significative, à augmenter l'âge de départ à la retraite (de 60 ans à 61 ans) au cours de la durée du plans d'actions.

CONCLUSION

Le décret senior prend place dans un cadre législatif qui a récemment - et assez radicalement - basculé d'une politique qui privilégiait le départ en retraite au plus tôt, à des dispositifs qui visent, au contraire, l'allongement de la période d'activité professionnelle.

Si ce document confirme en grande partie les analyses qui, par ailleurs, font état de la redondance de certaines actions et de la frilosité générale des entreprises dans la construction des plans d'actions, il permet aussi de mettre en exergue certains dispositifs et engagements susceptibles d'améliorer la situation des seniors.

Au-delà du nombre de plans d'actions qu'il a suscité et de leurs contenus, le décret a conduit une partie des entreprises à mener une introspection et une réflexion quant à leur population salariée en général et aux seniors de leurs effectifs en particulier.

Certes, la représentation sociale des seniors n'a pas basculé en même temps que l'appareil législatif et il y a encore une importante marge de manœuvre dans ce domaine mais il est aussi probable que ce décret va *in fine* participer à un lent processus d'évolution des positionnements par rapport aux seniors dans le cadre professionnel. Il représente sans doute une première étape dans une évolution des pratiques managériales et des pratiques de gestion et de pilotage des entreprises.

En imposant un dispositif concret, balisé, conçu comme pouvant être mis en œuvre dans le cadre d'une démarche, les pouvoirs publics ont clairement eu l'ambition de créer de l'émulation autour d'une thématique qui, bien au-delà des entreprises, a une portée macroéconomique et même sociétale.

Dans un contexte difficile et dans un cadre temporel trop restreint, les branches professionnelles, les syndicats, les institutions locales, les organes déconcentrés de l'état, les partenaires techniques publics et privés, les chambres consulaires, les entreprises... se sont mobilisés autour de la question de la gestion des âges en entreprise ; et sur ce point là au moins, l'objectif est atteint.

Les accords que vont être amenés à construire les entreprises autour des problématiques d'usure et de pénibilité dans le cadre des décrets d'application de la réforme des retraites vont représenter une nouvelle étape - complémentaire pour certaines - et qui devraient en tous cas représenter une preuve supplémentaire de la nécessité et de l'intérêt de développer des démarches d'anticipation et d'amélioration du travail, des relations qui le régissent, de son contenu et des conditions dans lesquelles il s'exerce.

ANNEXES

- Annexe 1. : Secteurs et activités (grille outil)
- Annexe 2. Tableaux récapitulatifs globaux : le diagnostic, type de documents, partenariats syndicaux et objectifs principal avec chiffrage.
- Annexe 3. Tableaux récapitulatifs globaux : données entreprises, recrutement, carrières, conditions de travail.
- Annexe 4. Tableaux récapitulatifs globaux : données entreprises, compétences, transition, transmission tutorat.
- Annexe 5. Répartition de l'échantillon (entreprises et salariés) selon secteurs et selon le type de document déposé.
- Annexe 6. : Grille de codification.
- Annexe 7 : Graphique récapitulatif – Répartition de l'objectif principal selon secteur d'activité et effectifs.
- Annexe 8. Nombre d'entreprises par domaines d'actions selon la taille
- Annexe 9. Grilles récapitulatives : domaines d'actions, actions, indicateurs, occurrences.
- Annexe 10. Bibliographie et références.

Annexe 1. : Secteurs et activités (grille outil)

SECTEURS	Codif	Activités
I INDUSTRIE	A	Industrie Extractive
	B	Industrie Alimentaire
	C	Fabrication de textile & Industrie de l'habillement
	D	Travail bois & Indus papier carton & Ind chimique & pharma
	E	Fabric° de produits caoutchouc, plastique & minéraux & métalliques
	F	Fabricat° machines, équips & Indus auto & Construct° aéro spatiale
	G	Réparat° Installat° de machines et équipements
	H	Construction Génie civil
II COMMERCE	I	Commerce et réparation auto et moto
	J	Commerce de gros (hors auto et moto)
	K	Commerce de détail en magasin non spécialisé à prédominance
	L	Autres commerces de détail en magasin spécialisé
III SERVICES	M	Transports et entreposage
	N	Information et Communication
	O	Activités des services financiers, hors assurance et caisses de retraite
	P	Activités immobilières
	Q	Activités spécialisées, scientifiques et techniques
	R	Santé humaine
	S	Action sociale avec ou sans hébergement
	T	Art, spectacle et activité créatrice
	U	Autres activités de service

Annexe 2. Tableaux récapitulatifs globaux : le diagnostic, type de documents, partenariats syndicaux et objectifs principal avec chiffage.

Données Entreprises				Diagnostic											Type de doc	Partenariats							Objectif Principal						
Réf	Dpt	APE	Activité	Eff	4	1	10	11	12	13	14	21	22	31	32	33	34		DP	CE	CGT	FO	CGC	CFTC	CFDT	Autre	NS	Axe	Chiffrage
01	09	8710C	III	71	v													AG	v	v	v					v		M	=
02	09	4752B	II	55														PE		v							v	R	100%
03	09	4711D	II	88		v		v		v							v	PE	v								v	M	-
04	09	6420Z	III	14							v							PE										R	50%
05	09	8790B	III	82	v	v	v	v	v									AE	v		v							M	-
06	09	5210B	III	76	v	v	v											PG	v		v	v		v	v			M	=
07	09	1330Z	I	87		v	v	v	v									AE	v									M	+
08	09	9604Z	III	89	v	v	v	v										AE	v						v			M	=
09	09	6820A	III	50	v		v											AE	v		v				v			M	=
10	09	8710C	III	71			v											AE	v		v	v	v					M	=
11	09	4222Z	I	46														AE	v		v							M	-
12	09	0899Z	I	256	v													AE	v		v	v	v					M	+
14	09	8710C	III	67	v	v	v											AE	v			v						M	-
15	09	4222Z	I	26		v		v	v				v					AE	v								v	M	=
16	09	4211Z	I	56	v		v											PE										M	-
17	09	4399C	I	24	v		v											PE										M	=
18	09	5229A	III	55	v	v		v	v									PE										M	+
19	09	1712Z	I	323	v		v											PE										M	-
20	09	4711F	II	130		v		v									v	PE										M	+
21	09	4399C	I	40	v	v		v	v				v					PE										M	=
22	09	2361Z	I	73														PE	v							v		R	30%
23	09	4511Z	II	70							v							PE										M	+
25	09	4941A	III	61		v	v	v										PE										R	100%
26	09	4711D	II	61		v	v	v	v									PE	v								v	M	-
27	09	2512Z	I	248	v			v	v									PG		v								M	=
29	09	2830Z	I	130	v	v		v	v				v					AE	v		v							M	-

Données Entreprises				Diagnostic										Type de doc	Partenariats								Objectif Principal						
Réf	Dpt	APE	Activité	Eff	4	1	10	11	12	13	14	21	22		31	32	33	34	DP	CE	CGT	FO	CGC	CFTC	CFDT	Autre	NS	Axe	Chiffrage
30	09	1320Z	I	442	v		v	v										AE	v			v		v			M	=	
31	09	3030Z	I	196		v	v	v										AG	v		v	v					M	-	
32	09	1320Z	I	16		v	v	v	v									AE	v				v				M	-	
33	09	1330Z	I	109		v	v	v	v									AE	v		v	v					M	-	
01	31	4941B	III	449								v						PE		v						v	M+R	=	
02	31	4673A	II	65	v													PG								v	M	-	
03	31	1011Z	I	46	v													AE	v		v	v					M	+; 8 à 10%	
04	31	4941B	III	106		v	v											PE	v								M	=	
05	31	4776Z	II	30	v	v	v											PE								v	M et R	0 à ce jour	
06	31	4675Z	II	151	v													PE								v	M	=	
07	31	1086Z	I	688	v		v	v	v	v								AG	v			v			v		M	=	
08	31	8610Z	III	248	v	v	v	v	v	v		v						PE		v							M	- (28 à 20)	
09	31	4673A	II	144	v		v											AE	v						v		M	=	
10	31	8899B	III	210														AE	v		v						M	=	
11	31	1413Z	I	165	v		v											PG	v							v	M	- (80% de 12)	
12	31	4619B	II	946		v	v	v	v	v		v	v	v	v			PG		v						v	M	60 ans	
13	31	4941A	III	99	v													PE								v	M	+; 10à12%	
14	31	4711D	II	52														PE								v	M	=	
15	31	4617A	II	330				v		v			v					AE	v		v						M	- (30% de l'actuel)	
16	31	8899B	III	85	v													PE								v	M	=	
17	31	2013B	I	93	v													AE	v			v					M	=	
18	31	3030Z	I	976	v	v	v	v					v					PE								v	M	=	
19	31	1051C	I	1061									v					PG	v		v	v					M	=	
20	31	7112B	III	360			v	v	v	v								PE		v						v	M	=	
21	31	8710C	III	527		v	v	v	v		v				v			AE	v		v	v		v	v		M	- (30% de l'actuel)	
22	31	6832A	III	2045	v	v	v		v									AG	v		v	v	v	v			M	+ (+1%/an)	
23	31	4211Z	I	1567	v											v	v	PG								v	M	=	
24	31	6202A	III	20	v	v	v											PE	v							v	R	1; +50	
25	31	5829C	III	57	v	v	v											PE								v	M	=	
26	31	7112B	III	60	v			v			v		v					PE		v						v	M	-; del0à6%	
27	31	9312Z	III	73														PE								v	M	=	

Données Entreprises				Diagnostic											Type de doc	Partenariats								Objectif Principal					
Réf	Dpt	APE	Activité	Eff	4	1	10	11	12	13	14	21	22	31		32	33	34	DP	CE	CGT	FO	CGC	CFTC	CFDT	Autre	NS	Axe	Chiffrage
28	31	9001Z	III	74	v	v	v											PE	v							v	M	M	-; 5sur11
29	31	4939A	III	133	v													PE								v	M	M	+ (+3%)
30	31	4942Z	III	167													v	PE									M et R	M	=/+; 1 + 50
31	31	4711F	II	296	v	v		v	v		v		v			v	v	PE		v							M	M	-; (50%)
32	31	6420Z	III	895			v										v	PE	v							v	M	M	=
33	31	4931Z	III	2290								v						PE		v						v	M	M	=
34	31	4711D	II	47														PE								v	R	R	3; 50+; it contrat
35	31	8621Z	III	73	v	v						v						AE	v		v						M	M	-; 27%à20%
36	31	7211Z	III	228	v													AE	v			v		v			M	M	=
37	31	3320D	I	231		v	v	v	v			v				v		AE	v		v			v			M	M	de 60 à 61 ans
38	31	6202A	III	646		v	v	v							v			PG	v		v					v	M	M	-
39	31	6190Z	III	103	v													AE	v		v	v					M	M	=
40	31	2931Z	I	2822	v													AG	v		v	v	v	v	v		M	M	=
01	81	2550B	I	53	v													AE	v						v		R	R	6% DI
02	81	8720A	III	59	v													AE	v		v	v					M	M	-
03	81	4711D	II	47	v													PE	v								M	M	=
04	81	9499Z	III	64														PE	v							v	M	M	+
05	81	4776Z	II	19	v	v	v											PE	v								M	M	-
06	81	4752A	II	18														PE		v						v	R	R	+; 33%
07	81	1623Z	I	46								v						PE		v						v	M	M	=
08	81	4941B	III	8							v							PE		v						v	M	M	=
09	81	4752B	II	62							v	v						PE		v							R	R	10%
10	81	5829C	III	78	v						v							PE		v						v	M	M	-
11	81	8710A	III	28	v													PE									M	M	-
12	81	4120B	I	77														PE									M	M	+
13	81	4671Z	II	36														PE	v								M	M	=
14	81	1413Z	I	135														AE	v					v			M	M	=
15	81	6419Z	III	345														AE	v			v	v	v			M	M	=
17	81	8610Z	III	200														PE		v							M	M	=
18	81	4511Z	II	49	v	v	v											PE									M	M	=
19	81	1621Z	I	120	v	v	v					v	v					PE									M	M	=

Données Entreprises				Diagnostic											Type de doc	Partenariats							Objectif Principal						
Réf	Dpt	APE	Activité	Eff	4	1	10	11	12	13	14	21	22	31		32	33	34	DP	CE	CGT	FO	CGC	CFTC	CFDT	Autre	NS	Axe	Chiffrage
20	81	2229A	I	59	v		v											PE	v	v							v	M	-
21	81	4711D	II	298	v	v	v			v	v							PE										M	-
22	81	4711F	II	144	v	v	v	v	v		v						v	PE		v						v		M	-
23	81	2312Z	I	77														PE										M	=
24	81	3313Z	I	52	v	v	v											AE	v		v				v			M	=
25	81	2222Z	I	72	v		v	v	v									AE	v		v							M	-
26	81	2511Z	I	120		v		v						v			v	AE	v									M	-
27	81	4711F	II	80			v											AE	v					v				M	=
29	81	8610Z	III	598														AG	v					v				M	=
30	81	8610Z	III	270	v									v				AE	v					v				M	=
31	81	1011Z	I	58	v													AE	v		v							R	X
32	81	1013A	I	111		v	v	v	v	v	v	v	v					PG										M	+
100				25153	53	39	54	35	21	9	8	10	7	5	3	8	8	100	54	19	25	20	7	9	17	3	35	100	100

Données Entreprises					Recrutement							Carrières										Conditions de travail																								
Réf	Dpt	APE	Activ	Eff	A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4	B5	Chiff	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	D	E	Chiff	A1	A3	A4	B1	B2	B3	C1	C2	C3	C4	C5	C6	D	E	F	Chiff					
23	31	4211Z	I	1567											V									45+																						
24	31	6202A	III	20			V							50+	V								V	45+; 50+																						
25	31	5829C	III	57																																										
26	31	7112B	III	60																			V	50+																						
27	31	9312Z	III	73											V	V						V		50+; 55+; 50+	V	V																55+				
28	31	9001Z	III	74											V									50+																						
29	31	4939A	III	133																																										
30	31	4942Z	III	167																																						50+				
31	31	4711F	II	296		V			V					50+	V	V								45+	V																		45+			
32	31	6420Z	III	895											V									45+																			55+			
33	31	4931Z	III	2290																																							; 50+ inapte			
34	31	4711D	II	47					V					50+					V					50+																						
35	31	8621Z	III	73											V									55+		V																	50+			
36	31	7211Z	III	228											V									50+	V	V																		55+ (Midact); 55+		
37	31	3320D	I	231											V									50+																				55+ (Midact); 55+		
38	31	6202A	III	646		V									V	V						V		45+; 45+; 50+																				50+		
39	31	6190Z	III	103											V				V					45+; 45+																				50+		
40	31	2931Z	I	2822											V	V						V		50+; 50+; 45+	V																			45+; 50+; 50+		
01	81	2550B	I	53											V	V								45+																						
02	81	8720A	III	59	V	V								55+; 55+													V																	; 55+		
03	81	4711D	II	47											V							V		50+; 50+	V																				; 50+	
04	81	9499Z	III	64											V									45+																						
05	81	4776Z	II	19											V									45+																						
06	81	4752A	II	18	V	V								1/an; 1/an	V		V		V					45+;																						+50
07	81	1623Z	I	46	V	V								1/an; 1/an	V		V		V					45+;																						+51
08	81	4941B	III	8	V	V								1/an; 1/an	V		V		V					45+;																						+52
09	81	4752B	II	62											V		V							45+; 45+																						; ; 50+;
10	81	5829C	III	78											V		V							45+					V																	1/an

Données Entreprises					Recrutement							Carrières							Conditions de travail																								
Réf	Dpt	APE	Activ	Eff	A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4	B5	Chiff	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	D	E	Chiff	A1	A3	A4	B1	B2	B3	C1	C2	C3	C4	C5	C6	D	E	F	Chiff		
11	81	8710A	III	28											V	V									45+; 45+																		
12	81	4120B	I	77											V										45+																		
13	81	4671Z	II	36											V										50+																		
14	81	1413Z	I	135																																							
15	81	6419Z	III	345											V				V						45+; 55+																55+		
17	81	8610Z	III	200		V									V							V			45+; 50+		V			V	V	V				V		V					
18	81	4511Z	II	49		V																																					
19	81	1621Z	I	120																																					55+		
20	81	2229A	I	59													V								55+																2000€/an		
21	81	4711D	II	298																																						1/an	
22	81	4711F	II	144																																						1/an;	
23	81	2312Z	I	77			V								V																											1/an;	
24	81	3313Z	I	52		V											V																										
25	81	2222Z	I	72											V										45+																		
26	81	2511Z	I	120																					45+																		
27	81	4711F	II	80																																						;; 55+	
29	81	8610Z	III	598																																							50+;;;
30	81	8610Z	III	270											V							V			45+; 50+		V				V	V	V				V						
31	81	1011Z	I	58					V	V		V			V										45+		V																1/an; 12420€;
32	81	1013A	I	111											V										50+	V	V	V															;; 50+; 50+

Annexe 4. Tableaux récapitulatifs globaux : données entreprises, compétences, transition, transmission tutorat.

Données entreprises					Compétences					Transition										Transmission - Tutorat													
Réf	Dpt	APE	Act1	Act2	Eff	A1	A2	B1	B2	C	Chiffrage	A1	A2	B1	B2	B3	B4	B5	C	D	E	Transition	A	B	C	D	E	F1	F2	G	Transmission		
03	09	4711D	II	K	88		v				55+; 55+		v	v	v				v			;; ; 55+		v								50+	
26	09	4711D	II	K	61						50+								v			50+											
20	81	2229A	I	E	59	v					45+															v						45+	
38	31	6202A	III	N	646						55+													v								50+	
10	81	5829C	III	N	78	v																	v	v			v					55+	
22	81	4711F	II	K	144	v				v				v					v			; 55+	v	v									
02	31	4673A	II	J	65			v			50+																				v		
05	09	8790B	III	S	82			v	v					v								55+											
11	09	4222Z	I	H	46			v							v				v				v	v							v		
14	09	8710C	III	S	67						50+													v		v						50+; 45+	
29	09	2830Z	I	F	130			v				v							v			; 55+	v									45+	
32	09	1320Z	I	C	16	v					55+	v							v			55+; -1an	v	v	v							; 55+; 50+	
33	09	1330Z	I	C	109	v					45+	v		v								55+; 57+	v									55+	
02	81	8720A	III	S	59						45+				v																		
25	81	2222Z	I	E	72			v			45+; 45+;								v			45+	v	v	v							; 45+; 45+;	
26	81	2511Z	I	E	120						45+								v			55+	v	v	v							50+; 55+	
31	09	3030Z	I	F	196	v					50+													v									50+
05	81	4776Z	II	L	19	v					50+													v									50+
16	09	4211Z	I	H	56	v		v		v														v									55+
19	09	1712Z	I	D	323	v	v	v			50+; ; 45+													v									
11	81	8710A	III	S	28	v					45+											55+											
21	81	4711D	II	K	298						50+															v							
08	31	8610Z	III	R	248						50+				v							55+											
15	31	4617A	II	J	330	v			v		1/an																						

Données entreprises					Compétences					Transition							Transmission - Tutorat																
Réf	Dpt	APE	Act 1	Act2	Eff	A1	A2	B1	B2	C	Cliffage	A1	A2	B1	B2	B3	B4	B5	C	D	E	F	Transition	A	B	C	D	E	F1	F3	G	Transmission	
21	31	8710C	III	S	527		v	v			55+; 45+		v	v	v								55+		v						v	50+	
11	31	1413Z	I	C	165					45+; 45+		v							v				55+										
31	31	4711F	II	K	296					45+					v								55+										
35	31	8621Z	III	R	73					50+					v								55+; 58+		v							55+	
28	31	9001Z	III	T	74		v			55+			v		v								55+;										
26	31	7112B	III	Q	60		v							v																			
04	81	9499Z	III	U	64					45+					v							55+			v		v						
07	09	1330Z	I	C	87		v			; 45+; 45+		v													v	v						55+; 55+	
12	09	0899Z	I	A	256		v			45+ 10%								v							v							55+ dde	
18	09	5229A	III	M	55					55+; ; 55+					v							55+											
20	09	4711F	II	K	130		v			55+; 55+					v							55+											
23	09	4511Z	II	I	70					45+; 55+		v							v		v	55+; 55+; 55+		v		v							
12	81	4120B	I	H	77		v	v																	v								
32	81	1013A	I	B	111		v			50+ anc5																							
22	31	6832A	III	P	2045								v									55+		v						v		50+	
29	31	4939A	III	M	133														v						v							50+	
13	31	4941A	III	M	99																				v							55+	
06	81	4752A	II	L	18		v			55+															v								
03	31	1011Z	I	B	46					55+																						55+	
15	09	4222Z	I	H	26					55+															v								
32	31	6420Z	III	O	895					v			v																				
01	31	4941B	III	M	449					50+																							
06	31	4675Z	II	J	151			v	v	45+									v						v							50+	
14	31	4711D	II	K	52					45+																							
16	31	8899B	III	S	85		v			50+					v								55+		v	v						50+	
18	31	3030Z	I	F	976		v			45+									v			58+											
20	31	7112B	III	Q	360		v			45+					v	v						55+											
25	31	5829C	III	N	57		v			BC VA E DIF		v										55+; 55+		v								45+	
27	31	9312Z	III	T	73																												
33	31	4931Z	III	M	2290		v																		v								

Données entreprises					Compétences					Transition							Transmission - Tutorat																		
Réf	Dpt	APE	Act 1	Act2	Eff	A1	A2	B1	B2	C	Chiffrage	A1	A2	B1	B2	B3	B4	B5	C	D	E	Transition		A	B	C	D	E	F1	F3	G	Transmission			
07	81	1623Z	I	D	46	v	v																	v	v								45+ ; 25%		
08	81	4941B	III	M	8	v	v				45+			v									DIF												
23	31	4211Z	I	H	1567	v	v				50+																								
08	09	9604Z	III	U	89						50+; 50+; 45+	v	v					v					57+; 55+; 55+	v				v				55+; 50+			
09	09	6820A	III	P	50						45+	v		v									; Dif		v	v							45+		
10	09	8710C	III	S	71		v	v																v	v		v						50+; 45+		
30	09	1320Z	I	C	442	v					accès F° 45+			v										v	v								55+; 5 anc; 55+		
09	31	4673A	II	J	144	v	v				50+							v					55+												
10	31	8899B	III	S	210				v			v		v									55+		v	v								55+	
17	31	2013B	I	D	93		v	v					v		v								55+		v									50+	
36	31	7211Z	III	Q	228						45+; 50+													v	v		v							45+; 50+	
39	31	6190Z	III	N	103	v					45+; Dif Bc 45+			v	v								55+; 55+	v										55+	
14	81	1413Z	I	C	135						50+														v									50+	
15	81	6419Z	III	O	345																			v											
24	81	3313Z	I	G	52	v		v				v							v				55+; 55+	v										45+; 50+	
27	81	4711F	II	K	80	v					50+; 45+			v																				55+	
30	81	8610Z	III	R	270						45+			v									55+											50+	
01	09	8710C	III	S	71	v				v		v											55+												
07	31	1086Z	I	B	688		v	v			45+; +5%												sauf SF, tut	v				v						sauf SF, tut ; 3 F° int	
40	31	2931Z	I	F	2822		v	v		v	45+																							55+	
29	81	8610Z	III	R	598						50+; 45+																								
04	31	4941B	III	M	106	v					50+; 45+																								
03	81	4711D	II	K	47	v													v		v		55+;	v										55+	
13	81	4671Z	II	J	36	v								v	v								55+;												
06	09	5210B	III	M	76																				v	v									
19	31	1051C	I	B	1061							v						v		v			55+; TP ou Jor; 50+	v										15% tps tut	
17	09	4399C	I	H	24						45+; 55+	v							v	v	v		55+; 55+; 55+	v											
21	09	4399C	I	H	40						45+; 55+	v							v	v	v		55+; 55+; 55+	v											
17	81	8610Z	III	R	200	v					45+														v										50+
18	81	4511Z	II	I	49						+5%														v										

Données entreprises						Compétences					Transition										Transmission - Tutorat												
Réf	Dpt	APE	Act 1	Act2	Eff	A1	A2	B1	B2	C	Chiffrage	A1	A2	B1	B2	B3	B4	B5	C	D	F	Transition	A	B	C	D	E	F1	F3	G	Transmission		
19	81	1621Z	I	D	120	v																	v	v								1 F°/an ;	
23	81	2312Z	I	E	77			v					v									55+; 55+		v								50+	
27	09	2512Z	I	E	248		v																		v								
30	31	4942Z	III	M	167						; DIF 45+																						
05	31	4776Z	II	L	30	v																											
24	31	6202A	III	N	20	v		v			45+ Dif	v										55+											
02	09	4752B	II	L	55	v																											
25	09	4941A	III	M	61						55+		v									55+; 55+											
09	81	4752B	II	L	62	v																		v				v				50+	
34	31	4711D	II	K	47														v			55+; 55+											
22	09	2361Z	I	E	73		v				45+																						
04	09	6420Z	III	O	14	v						v																					
01	81	2550B	I	E	53	v							v			v						55+; retraité											
12	31	4619B	II	J	946	v		v			50+					v	v							v									
37	31	3320D	I	G	231	v					45+																			v			45+
31	81	1011Z	I	B	58						45+; 50%/an													v									2 sal

**Annexe 5. Répartition de l'échantillon (entreprises et salariés) selon secteurs
et selon le type de document déposé.**

Echantillon Global	Nb Ent.	Effectifs	Effectifs dans pop. Totale	Eff moyen
Industrie	36	10 701	43%	297
Commerce	23	3 218	13%	140
Services	41	11 234	45%	274
Total	100	25 153		252

Accords	Nb Ent.	Effectifs	Effectifs dans pop. Totale	Effectifs dans pop. Secteur	Eff moyen
Industrie	20	5 678	23%	53%	283
Commerce	3	554	2%	17%	185
Services	16	4 888	19%	44%	306
Total	39	11 120	44%		285

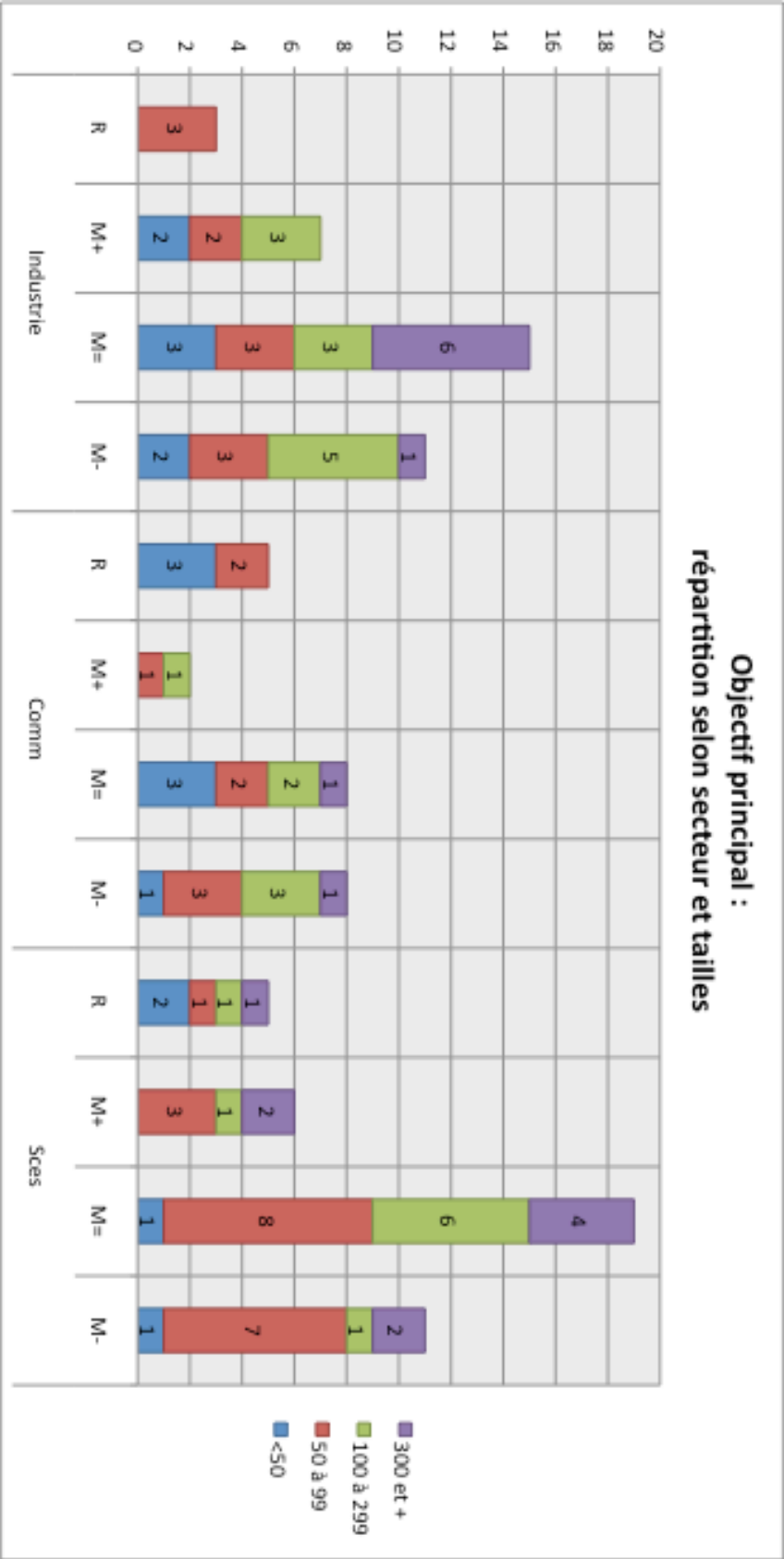
Plans	Nb Ent.	Effectifs	Effectifs dans pop. Totale	Effectifs dans pop. Secteur	Eff moyen
Industrie	16	5 023	20%	47%	314
Commerce	20	2 664	11%	83%	133
Services	25	6 346	25%	56%	254
Total	61	14 033	56%		230

Annexe 6. : Grille de codification.

Éléments recueillis : **Codification**

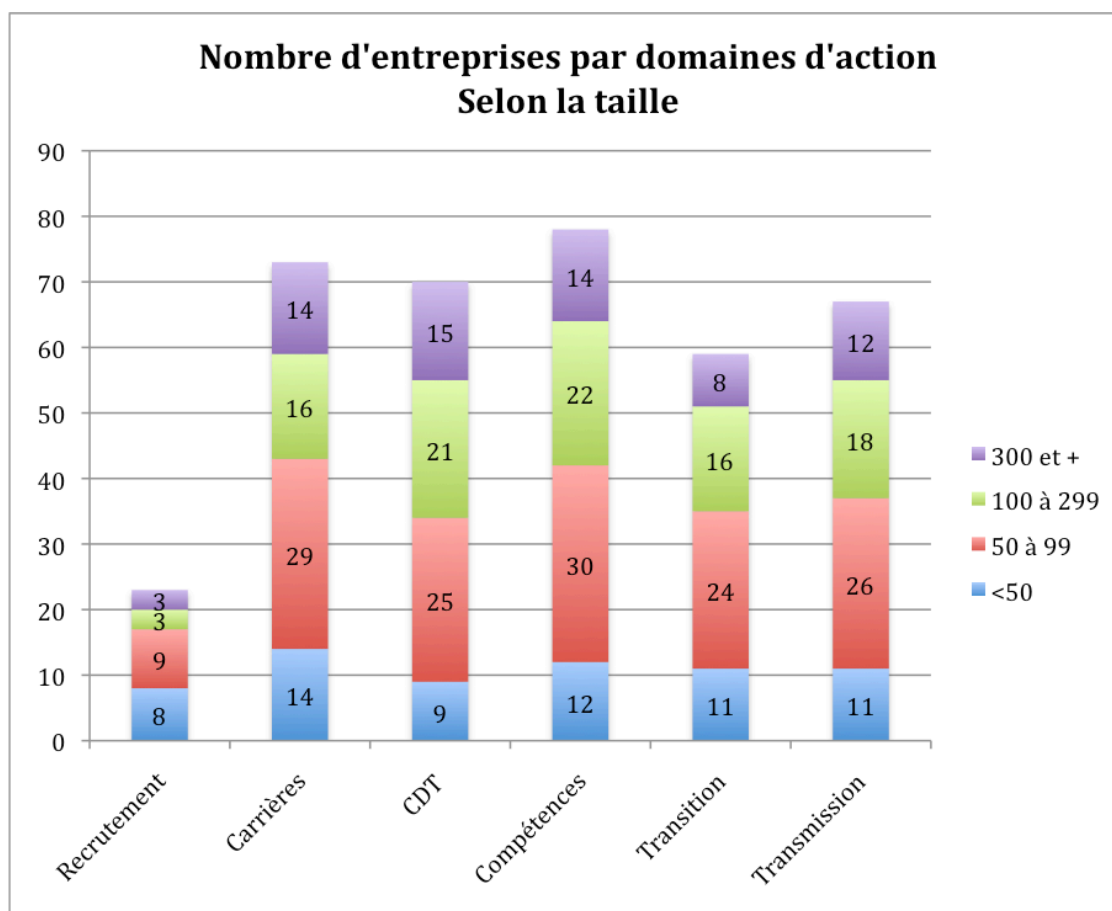
- **En lien avec la démographie :**
 - Effectif global : **1**
 - Effectif senior : **10**
 - Effectif par tranches d'âges : **11**
 - Croisements entre l'effectif par âges et les statuts ou catégories socioprofessionnelles : **12**
 - Croisement entre l'effectif par âges et les métiers : **13**
 - Effort particulier dans l'étude des effectifs et leur croisement : **14**
 - Age moyen : **15**
 - Projection des effectifs dans le temps : **16**
- **En lien avec une analyse plus stratégique de la part de l'entreprise :**
 - Particularismes environnementaux : données géographiques, marchés, clients, fournisseurs, concurrence... **31**
 - Données économiques : tendances et évolutions récentes, projets... **32**
 - Données sociales : dialogue, acquis, volonté de la direction... **33**
 - Données spécifiques sur le travail : pénibilité, risques, technicité... **34**
 - Enfin il était aussi relevé systématiquement la présentation plus générale du décret senior et de la problématique macroéconomique en lien avec le vieillissement de la population. **4**

Annexe 7. Graphique récapitulatif – Répartition de l'objectif principal selon secteur et effectifs.



R : recrutement ; M+ : maintien avec amélioration ; M= : maintien même niveau ; M- : objectif de maintien avec baisse de l'effectif senior (absolu ou relatif)

Annexe 8. Nombre d'entreprises par domaines d'actions selon la taille



Annexe 9. Grilles récapitulatives : domaines d'actions, actions, indicateurs, occurrences.

RECRUTEMENT		Nb	Codif
Actions	Indicateurs	40	1.
A : Lutte contre le recrutement discriminant	• Réunions du comité d'entreprise	6	1.A.1
	• Sensibilisation de la hiérarchie	11	1.A.2
	• Réalisation/diffusion d'outils de sensibilisation	4	1.A.3
	• Entretiens systématiques avec les personnes concernées	3	1.A.4
B : Recruter davantage de salariés âgés de 50ans et plus	• Faire croître la part des 50+ dans les recrutements .	4	1.B.1
	• Contrats aidés et Contrat de Pro pour recruter 50+	6	1.B.2
	• Recruter un salarié ayant déjà liquidé sa retraite.	1	1.B.3
	• Travail avec Pôle Emploi sur la diversité au recrutement.	4	1.B.4
	• Surveiller le fonctionnement de l'intérim	1	1.B.5

CARRIERES		Nb	Codif
Actions	Indicateurs	115	2.
A : Favoriser des parcours professionnels accompagnant la SPC	• ESPC	67	2.A.1
	• Autres outils dynamiques gestion SPC	13	2.A.2
	Informations sur outils SPC	11	2.A.3
	Formations encadrement outils SPC	2	2.A.4
B : Valoriser l'expérience et les compétences acquises.	• Accès à une démarche de VAE.	6	2.B.1
	• Guides d'appui, info, diffusion pratique VAE	1	2.B.2
C : Formations adaptées réorientation	• Formations dispensées	1	2.C.1
	• Mobilités professionnelles	9	2.C.2
D : Référent carrière	• Référent carrière dans CHSCT	2	2.D
E : Non discrimination dans carrière	• Suivi non discrimination carrières et rémunération	3	2.E

Conditions de Travail		Nb	Codif
Actions	Indicateurs	163	3.
A : Actions PRP	• Partenariats externes : CRAM, ARACT...	9	3.A.1
	Travail spécifique avec IRP, CHSCT, SST	32	3.A.3
	• Suivi d'indicateurs santé	9	3.A.4
B : Culture Prévention des Risques Professionnels	• Réalisation/diffusion d'une documentation pratique.	13	3.B.1
	• Formations PRP	17	3.B.2
	• Ateliers mise en condition ; école G&P	4	3.B.3
C : Politique de prévention.	• Ergo postes, suivi poste usure et pénibilité	22	3.C.1
	• Adaptation poste	8	3.C.2
	• Diminuer expo postes «pénibles ».	3	3.C.3
	• VM annuelle, suivi renforcé	21	3.C.4
	• Mob vers postes de jour ou 'doux'	14	3.C.5
	• TMS	4	3.C.6
D : Réorientation avec période de Pro	• Réorientation pro emplois moins pénibles	1	3.D
E : Temps partiel choisi pour salariés sur des emplois pénibles	• Repérage sal, suivi absentéisme, retraite progressive	3	3.E
F : Investissement matériel		3	3.F

COMPETENCES		Nb	Codif
Actions	Indicateurs	113	4.
A : Plan de Formation	• Affect et suivi Budget 45 ans et plus.	42	4.A.1
	• Communication, diffusion d'info	22	4.A.2
B : priorité aux 45+ pour accès à outils dynamiques : prof., BC, congé VAE, DIF	• DIF, BC, VAE, PP	41	4.B.1
	• Mobilités entraînées par ces actions.	3	4.B.2
C : Passeport formation		5	4.C

TRANSITION		Nb.	Codif
Actions	Indicateurs	100	5.
A : Temps partiel	• Temps partiel	20	5.A.1
	• Avec appui financier	11	5.A.2
B : Dispositif de retraite	• Doc d'info	18	5.B.1
	• Réunions d'info	15	5.B.2
	• Cumul emploi-retraite	8	5.B.3
	• Retraite progressive.	1	5.B.4
	• Partenariat ext. sur retraite	4	5.B.5
C : Bilan retraite	• Nombre de bilan retraite réalisés.	16	5.C
D : Missions ponctuelles (GT)		3	5.D
F : Suivi et communication de l'âge moyen de cessation d'activité		4	5.F

TRANSMISSION		Nb.	Codif
Actions	Indicateurs	101	6.
A : Equipes de travail d'âges mixtes		2	6.A
B : Tutorat		56	6.B
C : Jurys d'examen		6	6.C
D : Missions accueil, accompagnement, parrainage		19	6.D
E : OPCA	Appui OPCA tutorat	2	6.E
F : Valorisation de la fonction tutorale	• Heures de décharge	4	6.F.1
	• Prime tuteurs	1	6.F.3
G : Savoir-faire	• Identification comp. clé et SF particuliers avec transmission compétences	11	6.G

Annexe 10. Bibliographie et références.

- Liens Internet.
 - Site Etat :
<http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/emploi-des-seniors,599/1242,1242/>
 - Site Gouvernement :
<http://www.gouvernement.fr/gouvernement/l-emploi-des-seniors>
 - Site ANACT :
<http://www.priorite-seniors.fr/>
- Bibliographie.
 - Les bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors.
Rapport d'étude – ANACT – Septembre 2009
 - 3 clés pour comprendre le vieillissement et gérer l'allongement de la vie professionnelle.
Etude de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon – 2004
 - Maintien et retour en activité professionnelle des seniors.
Guide pour l'action – ANACT – 2009
 - Les chiffres clés de la région Midi-Pyrénées – DRTEFP – Décembre 2009.