



FÉVRIER 2021


## Grand angle 1

Quelles modalités de gestion  
de la main-d'œuvre  
pour les seniors ?

**Les pratiques RH des petites entreprises  
de type artisanal en Provence - Alpes - Côte d'Azur**



Des ressources pour agir ensemble



**Directrice de publication**

Sylvette Avallet

**Réalisation**

Lydie Chaintreuil

Pauline Gay-Fragneaud  
(Cheffes de projet)

Fanny Bremond

Sara Houmair

Pierre Lorent

**PAO**

Gaël Martinez

Anna Chaldjian

## Édito

La gestion des ressources humaines est un élément clé dans le parcours professionnel des salariés. Une première étude a été publiée par l'OREF de la région Provence - Alpes - Côte d'Azur au début de l'année 2020, élaborant une typologie de la gestion des ressources humaines par secteurs d'activité en Provence - Alpes - Côte d'Azur. Mandatée par l'État et le Conseil régional et réalisée en partenariat étroit avec le service études statistiques et évaluation (SESE) de la Direccte Provence - Alpes - Côte d'Azur, elle permet une interprétation de l'économie régionale étudiée sous l'angle de la gestion et de la mobilisation des ressources humaines, forces vives de l'entreprise. L'objectif était d'éclairer les pouvoirs publics, les acteurs économiques, les salariés et leurs représentants sur la pluralité des pratiques, la diversité des situations collectives mais aussi sur les défis à relever, les efforts à maintenir et les actions à conduire dans ce domaine selon les secteurs d'activité.

L'OREF de la région Provence - Alpes - Côte d'Azur a été sollicité afin de poursuivre les investigations des modalités de GRH sous l'angle des travailleurs seniors, ce sujet étant d'actualité, d'un point de vue réglementaire et socioéconomique. Il s'agit également d'un axe transversal aux sept profils sectoriels identifiés dans la première étude, vision transversale que nous livre le premier chapitre de cette nouvelle publication. La situation de ce public est approfondie, à travers les autres chapitres, au sein du groupe orienté vers les « activités de type artisanal ».

En effet, dans les secteurs économiques de ce groupe, les enjeux sont pluriels pour cette catégorie de population : transmission intergénérationnelle des savoirs permettant d'anticiper les départs à la retraite ; fidélisation des collaborateurs expérimentés ; amélioration des conditions de travail, prévention des risques professionnels ; sécurisation des parcours face au risque d'obsolescence de qualifications acquises par l'expérience et mises à mal par les transformations économiques, que la crise sanitaire que nous traversons pourrait accentuer...

**Yannick Chenevard**

Président du Carif-Oref Provence - Alpes - Côte d'Azur



Quelles modalités de gestion de la main-d'œuvre pour les seniors ?

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>7</b>
<b>Chapitre 1 - Le contexte des différents groupes</b>	<b>9</b>
1. <b>Groupe 1</b> : Activités de services à haute valeur ajoutée	12
2. <b>Groupe 2</b> : Activités de type artisanal	15
3. <b>Groupe 3</b> : Économie productive	18
4. <b>Groupe 4</b> : Entre économie productive et présentielle	22
5. <b>Groupe 5</b> : Services de l'économie présentielle	26
6. <b>Groupe 6</b> : Services administratifs, financiers et d'enseignement	29
<b>Chapitre 2 - La négociation collective sur le thème des seniors : analyse d'un corpus d'accords d'entreprise du groupe des activités de type artisanal</b>	<b>33</b>
1. Le contexte et le cadre d'analyse des accords d'entreprise	34
2. Les enjeux de négociation des accords des entreprises concernant les salariés seniors	37
3. La thématique des seniors est plus souvent inscrite dans deux objectifs globaux : le maintien dans l'emploi et le recrutement	41
4. Des domaines d'action inscrits dans le prolongement de l'ancien dispositif Contrat de génération	43
<b>Chapitre 3 - La négociation collective sur le thème des seniors : analyse d'un corpus de branches professionnelles du groupe des activités de type artisanal</b>	<b>51</b>
1. L'engagement de la branche des commerces de gros en faveur de l'emploi des salariés seniors	52
2. L'engagement de la branche des services automobiles dans le développement des compétences	54
3. L'engagement de la filière alimentaire dans le développement des compétences et de l'emploi	55
4. L'engagement de la filière du bâtiment dans l'emploi des seniors	67
<b>Chapitre 4 - Les pratiques RH du point de vue de dirigeants d'entreprise de type artisanal</b>	<b>73</b>
1. Peu d'expertise et d'intérêt pour l'emploi des seniors, à première vue	74
2. GRH et emploi des seniors : quelles pratiques, quels besoins ?	78
<b>Des pistes de réflexion autour des enjeux liés aux seniors pour les entreprises d'activité de type artisanal</b>	<b>85</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>88</b>
<b>Sigle</b>	<b>89</b>
<b>Annexes</b>	<b>91</b>



# Introduction

## Le contexte du projet

Ce projet fait suite à la publication d'une première étude – *Les Entreprises de Provence - Alpes - Côte d'Azur et leur gestion des ressources humaines. Une typologie des secteurs d'activité pour une nouvelle lecture du tissu économique* (ORM, « Grand angle », n°18, janvier 2020) –, qui présente les résultats d'une typologie sectorielle des entreprises de la région employant dix salariés ou plus dans le secteur privé (hors agriculture). La démarche a consisté à regrouper les secteurs d'activité ayant des caractéristiques proches en matière de GRH, puis à analyser les enjeux emploi-formation propres à chaque groupe de secteurs.

Poursuivre les travaux menés en 2019 a pour visée de faciliter la réalisation de plans d'action pour les pouvoirs publics et les acteurs économiques ainsi que d'investiguer un axe particulier issu de la typologie des secteurs d'activité (cf. annexes « Liste des secteurs d'activité et groupe correspondant » et « Tableau des principales caractéristiques des groupes et pistes d'actions »).

## Les objectifs du projet

L'OREF, après consultation des financeurs, propose de poursuivre les investigations des modalités de GRH sous l'angle des **travailleurs seniors**.

Une diversité d'enjeux a d'ores et déjà été observée lors de la première étude. En outre, quelques données factuelles (ou indicateurs de contexte) font notamment apparaître :

- une part de salariés seniors variable d'un groupe à l'autre ;
- une dichotomie entre les groupes, en termes de niveau de formation prépondérant chez les seniors.

La situation de ce public est approfondie au sein du **groupe 2, orienté vers les « activités de type artisanal »**. Il est principalement composé des secteurs du commerce de gros, du commerce et réparation de véhicules, de la construction spécialisée, ainsi que de la fabrication notamment de denrées alimentaires ou de produits métalliques.

Le groupe 2 réunit des enjeux de :

- transmission intergénérationnelle des savoirs permettant d'anticiper les départs à la retraite ou donnant lieu à des modalités de formation innovantes ;
- appui à l'accompagnement RH proposé par les politiques publiques auprès des TPE-PME (notamment de l'artisanat) ;
- fidélisation des collaborateurs expérimentés ;
- amélioration des conditions de travail, prévention des risques professionnels ;
- sécurisation des parcours face au risque d'obsolescence de qualifications acquises par l'expérience et mises à mal par les transformations économiques, les personnes de 50 ans ou plus étant majoritairement peu ou pas diplômées dans ce groupe.

Par ailleurs, l'OREF travaille sur le public senior depuis plusieurs années. Deux études ont récemment été conduites :

- *Les Seniors sur le marché du travail en Provence - Alpes - Côte d'Azur. État des lieux chiffré sur l'emploi, le chômage et la formation* (Bremond, « Hors collection », février 2020)
- *Développer l'emploi des seniors en Provence - Alpes - Côte d'Azur. Quels freins et quels leviers ?* (Lorent, « Point de vue », n°2, juillet 2020)

De plus, l'OREF conduit traditionnellement des études sectorielles permettant d'appréhender les évolutions à venir et les problématiques emploi-formation.

### La méthodologie du projet

Sur la base de ces éléments, la méthodologie appliquée à ce projet consiste à :

- **Contextualiser la situation globale des salariés seniors** selon les sept profils de GRH dégagés par la typologie. Il s'agit entre autres de mobiliser, de structurer et d'enrichir les données quantitatives, constats et enjeux portant sur ces différents groupes en direction de ce public spécifique.
- **Analyser de manière plus approfondie la situation de ces salariés et les actions conduites par les acteurs économiques** (entreprises, branches, OPCO, CCI, CMAR...) pour le groupe d'activités de type artisanal. Et ainsi, mobiliser des sources qualitatives complémentaires (accords d'entreprise, accords de branche professionnelle, entretiens avec des entreprises et acteurs du champ) sur des secteurs, des branches professionnelles et des entreprises constitutives de ce groupe.





## Chapitre 1

# Le contexte des différents groupes

### L'essentiel

- En région, **30 % des actifs en emploi** salariés ont 50 ans ou plus (tous groupes confondus).
- Les seniors se démarquent de l'ensemble des salariés avec des parts légèrement plus importantes de femmes et de cadres. Ils sont en revanche plus souvent **non diplômés ou détenteurs d'un diplôme de niveau CAP-BEP**.
- Les emplois sans limite de durée (CDI, fonctionnaire) ainsi que les emplois à temps partiel sont plus fréquents chez les seniors.
- Concernant les flux de main-d'œuvre au cours d'une année :
  - les seniors sont moins représentés que les jeunes dans les recrutements (en CDD ou en CDI) ;
  - après les départs à la retraite (motif de fin de CDI logiquement le plus répandu), **les licenciements pour raison autre qu'économique** (dont licenciement pour inaptitude) sont plus fréquents chez les seniors.
- La part des seniors en emploi est variable selon les profils sectoriels constitués dans l'étude sur les modalités de GRH. Elle passe de 23 % dans le groupe relatif aux activités de services à haute valeur ajoutée (groupe 1) à 34 % dans celui des services administratifs, financiers et d'enseignement (groupe 6).
- En revanche, les spécificités citées précédemment, relatives aux caractéristiques socioéconomiques ou conditions d'emploi des seniors, se retrouvent dans l'ensemble des groupes.
- Les enjeux liés à la transmission intergénérationnelle des savoirs, à la sécurisation des parcours des seniors, à l'amélioration des conditions de travail sont plus ou moins prégnants selon les groupes sectoriels.

Cette partie contextualise la situation des salariés seniors selon la typologie des profils de GRH issus de l'étude de l'Observatoire régional des métiers (ORM) sur la gestion des ressources humaines des entreprises parue en janvier 2020. Les caractéristiques des groupes, les enjeux, les chiffres clés de l'emploi et les mouvements de main-d'œuvre sont ainsi mis au regard de la population de salariés seniors au travers des différents groupes d'activité.

### Champs d'observation/précision méthodologique

Les données qui suivent portent sur les actifs en emploi ayant le statut de salarié, hors intérimaires (source : RP) et les établissements employeurs (hors agriculture) relevant du secteur privé ou public quelle que soit leur taille (source : DADS). Les données sur les mouvements de main-d'œuvre ne couvrent que les établissements du secteur privé (hors agriculture et intérim) employant dix salariés ou plus (source : MMO).

Les données senior sont non exploitables pour le groupe 7 : Arts et spectacles.

## Principales caractéristiques des groupes et enjeux

**TABLEAU 1**

### Secteurs d'activité des groupes

	Secteurs d'activité	OPCO potentiellement concernés	Filières stratégiques régionales
<b>Groupe 1</b> Activités de services à haute valeur ajoutée	Services qualifiés aux entreprises (architecture, ingénierie, études techniques, juridiques, comptables, conseil de gestion...), services d'information et communication (édition, activités liées à l'informatique)	Afdas ; Atlas ; OPCO des entreprises de proximité	Services et support aux entreprises
<b>Groupe 2</b> Activités de type artisanal	Travaux de construction spécialisée, commerce (hors commerce de détail), fabrication de denrées alimentaires, de produits métalliques...	AKTO ; Ocapiat ; OPCO 2i ; OPCO de la construction ; OPCO des entreprises de proximité ; OPCO Mobilités	Agriculture, agroalimentaire, alimentation ; BTP ; Commerce, vente, distribution
<b>Groupe 3</b> Économie productive	Industrie à haute ou moyenne technologie, production d'énergie, services publics scientifiques et techniques (télécommunications, recherche-développement)	Afdas ; OPCO 2i	Énergies et technologies de demain ; Industries aéronautique et maritime
<b>Groupe 4</b> Entre économie productive et présente	Transport, entreposage, construction, gestion de l'eau et des déchets, activités industrielles diverses	AKTO ; OPCO 2i ; OPCO de la construction ; OPCO Mobilités	Industries aéronautique et maritime ; BTP ; Énergies et technologies de demain
<b>Groupe 5</b> Services de l'économie présente	Santé, action sociale, commerce de détail, hôtellerie, restauration, activités sportives, récréatives et de loisirs, activités de services aux entreprises (publicité et études de marché, intérim, sécurité, propreté...)	Afdas ; AKTO ; OPCO de la cohésion sociale ; Opcommerce ; OPCO des entreprises de proximité ; OPCO Mobilités ; OPCO Santé	Commerce, vente, distribution ; Silver économie ; Tourisme, culture ; Activités sportives et loisirs ; Services et support aux entreprises
<b>Groupe 6</b> Services administratifs, financiers et d'enseignement	Administration publique, services parapublics (sécurité sociale, distribution sociale de revenus), enseignement, activités des services financiers et des assurances, activités immobilières	Afdas ; AKTO ; Atlas ; OPCO des entreprises de proximité ; OPCO de la cohésion sociale	-

Source : Bremond et Gay-Fragneaud, 2020.

TABLEAU 2

## Principales caractéristiques des groupes

	Part des seniors*	Évolution de la part des seniors entre 2011 et 2016*	Niveaux de formation majoritaires chez les seniors	PCS surreprésentées chez les seniors	Motifs de fin de CDI surreprésentés chez les seniors	Politique de formation, GPEC
<b>Groupe 1</b>	23 %	+ 3,2 points	Bac et supérieur au bac	Cadres et professions intellectuelles supérieures	Rupture conventionnelle	Démarches de GPEC répandues et politique de formation institutionnalisée
<b>Groupe 2</b>	26 %	+ 4,7 points	Infra-bac	Ouvriers	-	Faible engagement dans les démarches de GPEC et politique de formation continue peu développée
<b>Groupe 3</b>	32 %	+ 3,6 points	Bac et supérieur au bac	Catégories intermédiaires ou supérieures	Départ à la retraite	Démarches de GPEC répandues et politique de formation continue particulièrement développée
<b>Groupe 4</b>	32 %	+ 5,0 points	Infra-bac	Ouvriers	-	Engagement variable dans les démarches de GPEC
<b>Groupe 5</b>	29 %	+ 3,8 points	Infra-bac	Employés	Démission et fin de période d'essai	Politique de formation tournée vers l'adaptation au poste de travail
<b>Groupe 6</b>	34 %	+ 3,9 points	Bac et supérieur au bac	Catégories intermédiaires ou supérieures	Départ à la retraite	Démarches de GPEC variables et politique de formation continue particulièrement développée dans les services financiers

\* Valeurs tous groupes confondus : la part des seniors est de 30 % ; + 4,0 points entre 2011 et 2016.

Sources : Insee (RP millésimés 2011 et 2016) ; Dares (MMO 2017) - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

Sources documentaires : Béraud & Noack, 2018 ; Sigot & Vero, 2014.

TABLEAU 3

## Principaux enjeux emploi-formation pour les seniors

	Fidélisation des collaborateurs expérimentés	Maintien voire développement des compétences expertes	Transmission intergénérationnelle des savoirs et des savoir-faire	Maintien de l'employabilité ; Sécurisation des parcours/des emplois	Amélioration des conditions d'exercices des activités professionnelles
<b>Groupe 1</b>	■		■	■	■
<b>Groupe 2</b>	■	■	■	■	■
<b>Groupe 3</b>	■		■	■	■
<b>Groupe 4</b>	■			■	■
<b>Groupe 5</b>	■	■	■	■	
<b>Groupe 6</b>	■		■		■

Source : Bremond et Gay-Fragneaud, 2020.

## 1. Groupe 1 : activités de services à haute valeur ajoutée

### Les éléments clés

- Un groupe qui réunit des secteurs spécialisés dans les prestations scientifiques, techniques, d'information et de communication, notamment celles liées à l'informatique.
- Constitué très majoritairement de très petits établissements (de un à neuf salariés), avec la moitié des emplois concentrés dans les établissements de moins de 20 salariés.
- Des seniors sous-représentés dans ce groupe : **23 % des actifs en emploi ont 50 ans ou plus** (30 % tous groupes confondus).
- Comparés à l'ensemble des seniors (tous groupes confondus), ceux de ce groupe :
  - sont plus souvent des hommes ;
  - occupent davantage des postes de cadres ou professions intellectuelles supérieures ;
  - détiennent plus fréquemment un diplôme de l'enseignement supérieur ;
  - sont moins souvent recrutés (en CDD comme en CDI) ;
  - mobilisent davantage la rupture conventionnelle pour mettre fin à un CDI ;
  - sont moins concernés par des licenciements pour raison autre qu'économique.
- Parmi les principaux métiers exercés par les seniors de ce groupe, plusieurs présentent des difficultés de recrutement et/ou sont en tension structurelle sur une longue période. C'est le cas notamment des ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement en informatique, chefs de projets informatiques ; ingénieurs du BTP, chefs de chantier et conducteurs de travaux ainsi que des techniciens des services comptables et financiers.

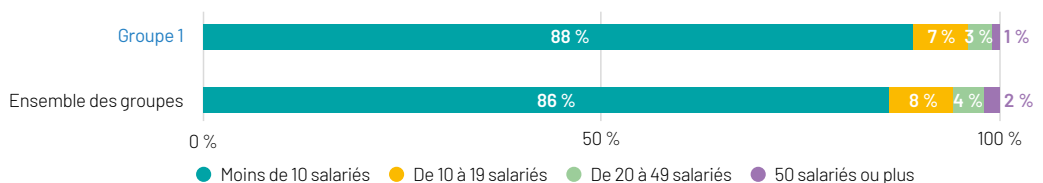
## Établissements, secteurs

### Principaux secteurs d'activité

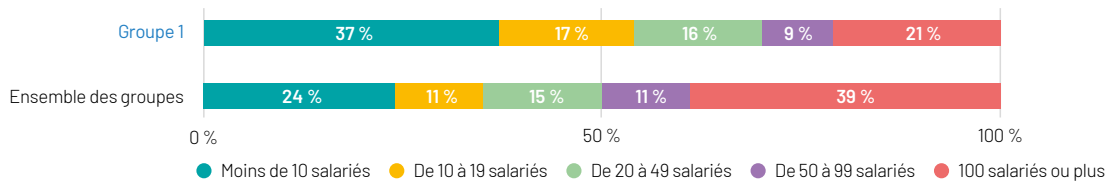
- Activités spécialisées scientifiques et techniques (architecture, ingénierie, études techniques, juridiques, comptables, conseil de gestion...)
- Services d'information et communication (édition, activités liées à l'informatique)

### GRAPHIQUE 1

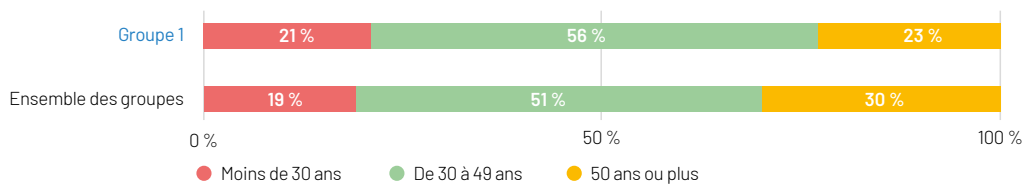
#### Répartition des établissements employeurs selon leur taille



Source : Insee - DADS 2015 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

**GRAPHIQUE 2****Répartition des salariés selon la taille de l'établissement employeur**

Source : Insee - DADS 2015 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

**Emploi, qualifications, métiers****GRAPHIQUE 3****Répartition des actifs en emploi par tranche d'âge****Part des seniors**+ 3,2 points entre 2011 et 2016  
(+ 4,0 points tous groupes)

Source : Insee - RP 2014-2018, millésimé 2016 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

**TABLEAU 4****Profil des seniors en emploi**

	Groupe 1	Ensemble des groupes
Femmes	49 %	53 %
Cadres et professions intellectuelles supérieures	39 %	19 %
Professions intermédiaires	29 %	28 %
Employés	25 %	36 %
Ouvriers	7 %	17 %
Non-diplômés	12 %	22 %
CAP, BEP	18 %	28 %
Bac	21 %	18 %
Supérieur au bac	50 %	32 %

Source : Insee - RP 2014-2018, millésimé 2016 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

**TABLEAU 5**

**Conditions d'emploi pour les seniors**

	Groupe 1	Ensemble des groupes
Emploi sans limite de durée (CDI, fonctionnaire)	95 %	93 %
Temps complet	82 %	80 %

Source : Insee - RP 2014-2018, millésimé 2016 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

**TABLEAU 6**

**Les 10 premiers métiers exercés par les seniors dans les secteurs d'activité du groupe 1**

	Part des seniors	Métier en tension structurelle	Difficultés de recrutement anticipées
Cadres administratifs, comptables et financiers (hors juristes)	30 %		•
Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement en informatique, chefs de projets informatiques	15 %	•	•
Secrétaires bureautiques et assimilés	34 %		
Employés de la comptabilité	25 %	•	
Techniciens des services administratifs	24 %		•
Ingénieurs du BTP, chefs de chantier et conducteurs de travaux (cadres)	19 %	•	•
Agents administratifs divers	24 %	•	
Techniciens experts	20 %		•
Techniciens des services comptables et financiers	23 %	•	•
Techniciens des assurances	28 %		•
<b>Tous métiers du groupe</b>	<b>23 %</b>	-	-

Note de lecture : le métier « Cadres administratifs, comptables et financiers (hors juristes) » est le premier exercé par les seniors de ce groupe ; 30 % des actifs qui exercent ce métier dans ce groupe sont des seniors ; ce métier n'est pas en tension structurelle mais des difficultés de recrutement sont anticipées sur ce métier.  
Sources : Insee (RP 2014-2018, millésimé 2016) - OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur (Métiers en tension structurelle en région) - Pôle emploi, Crédoc (BMO 2019) - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

**Mouvements de main-d'œuvre**

**TABLEAU 7**

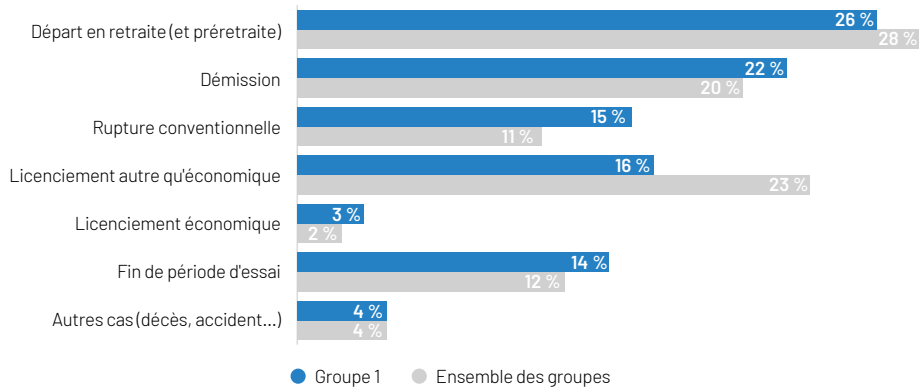
**Part des seniors dans les entrées-sorties de CDD ou de CDI**

	Groupe 1	Ensemble des groupes
Entrées en CDD	11 %	19 %
Entrées en CDI	10 %	15 %
Fins de CDD de moins de 6 mois	12 %	19 %
Fins de CDI	17 %	24 %

Note de lecture : dans ce groupe, parmi les sorties de l'entreprise suite à la fin d'un CDD de moins de 6 mois, 12 % concernent un senior.  
Source : Dares - MMO 2017 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

## GRAPHIQUE 4

## Répartition des motifs de fin de CDI pour les salariés seniors



Source : Dares - MMO 2017 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

## 2. Groupe 2 : activités de type artisanal

### Les éléments clés

- Un groupe qui réunit les secteurs de la construction spécialisée, du commerce de gros, du commerce et réparation de véhicules ainsi que de la fabrication, notamment de denrées alimentaires et de produits métalliques.
- Constitué très majoritairement de très petits établissements (de un à neuf salariés), avec près de la moitié des salariés concentrés dans ces TPE.
- Des seniors sous-représentés dans ce groupe : **26 % des actifs en emploi ont 50 ans ou plus** (30 % tous groupes confondus). Mais dont la part augmente fortement ces dernières années.
- Comparés à l'ensemble des seniors (tous groupes confondus), ceux de ce groupe :
  - sont plus souvent des hommes (les hommes étant très majoritaires dans ce groupe) ;
  - occupent davantage des postes d'ouvriers ;
  - sont plus souvent diplômés d'un niveau CAP-BEP et dans une moindre mesure non diplômés ;
  - occupent davantage des postes en CDI et à temps complet ;
  - présentent les mêmes caractéristiques que la tendance globale concernant les mouvements de main-d'œuvre.
- Parmi les principaux métiers exercés par les seniors de ce groupe, plusieurs présentent des difficultés de recrutement et/ou sont en tension structurelle sur une longue période. C'est le cas notamment des attachés commerciaux ; des chefs de chantier, conducteurs de travaux (non cadres) ainsi que des ouvriers non qualifiés de l'emballage et manutentionnaires.

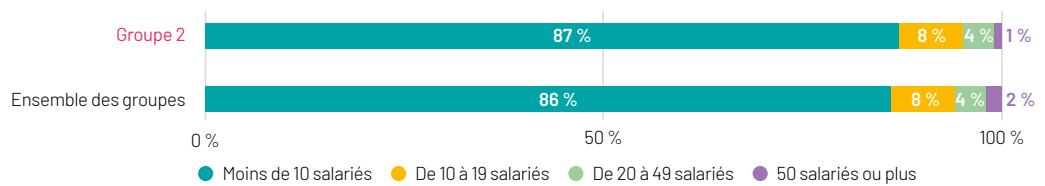
## Établissements, secteurs

### Principaux secteurs d'activité

- Travaux de construction spécialisés (maçonnerie, peinture, terrassement, électricité...)
- Commerce (commerce de gros, commerce et réparation d'automobiles et de motocycles)
- Fabrication, notamment de type artisanal (fabrication de denrées alimentaires, de boissons, de textiles, de produits métalliques, d'articles en bois...)

#### GRAPHIQUE 5

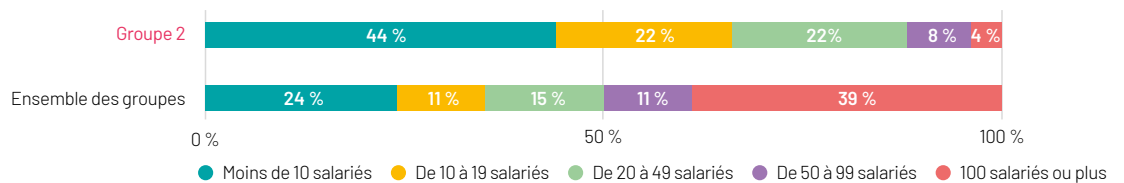
##### Répartition des établissements employeurs selon leur taille



Source : Insee - DADS 2015 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

#### GRAPHIQUE 6

##### Répartition des salariés selon la taille de l'établissement employeur

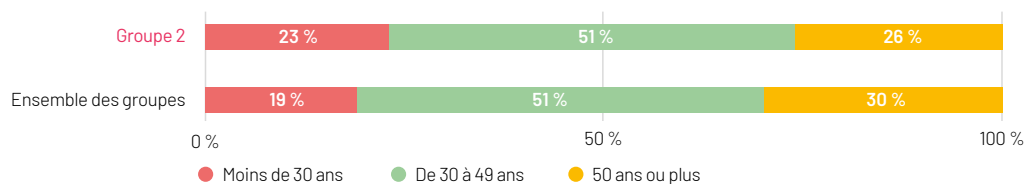


Source : Insee - DADS 2015 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

## Emploi, qualifications, métiers

#### GRAPHIQUE 7

##### Répartition des actifs en emploi par tranche d'âge



Source : Insee - RP 2014-2018, millésimé 2016 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

### Part des seniors

+ 4,7 points entre 2011 et 2016

(+ 4,0 points tous groupes)



TABLEAU 8

## Profil des seniors en emploi

	Groupe 2	Ensemble des groupes
Femmes	29 %	53 %
Cadres et professions intellectuelles supérieures	14 %	19 %
Professions intermédiaires	28 %	28 %
Employés	16 %	36 %
Ouvriers	41 %	17 %
Non-diplômés	27 %	22 %
CAP, BEP	38 %	28 %
Bac	16 %	18 %
Supérieur au bac	19 %	32 %

Source : Insee - RP 2014-2018, millésimé 2016 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

TABLEAU 9

## Conditions d'emploi pour les seniors

	Groupe 2	Ensemble des groupes
Emploi sans limite de durée (CDI, fonctionnaire)	96 %	93 %
Temps complet	89 %	80 %

Source : Insee - RP 2014-2018, millésimé 2016 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

TABLEAU 10

## Les 10 premiers métiers exercés par les seniors dans les secteurs d'activité du groupe 2

	Part des seniors	Métier en tension structurelle	Difficultés de recrutement anticipées
Attachés commerciaux	27 %	•	•
Cadres administratifs, comptables et financiers (hors juristes)	37 %		•
Secrétaires bureautiques et assimilés	34 %		
Maçons	32 %		•
Ouvriers qualifiés du magasinage et de la manutention	26 %		
Employés de la comptabilité	38 %	•	
Ouvriers non qualifiés de l'emballage et manutentionnaires	27 %	•	•
Ouvriers non qualifiés du gros œuvre du bâtiment	17 %		•
Cadres commerciaux, acheteurs et cadres de la mercatique	32 %		
Chefs de chantier, conducteurs de travaux (non cadres)	37 %	•	•
<b>Tous métiers du groupe</b>	<b>26 %</b>	-	-

Note de lecture : le métier « Attachés commerciaux » est le premier exercé par les seniors de ce groupe ; 27 % des actifs qui exercent ce métier dans ce groupe sont des seniors ; ce métier est en tension structurelle et des difficultés de recrutement sont anticipées.

Sources : Insee (RP 2014-2018, millésimé 2016) - OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur (Métiers en tension structurelle en région) - Pôle emploi, Crédoc (BMO 2019) - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

## Mouvements de main-d'œuvre

**TABLEAU 11**

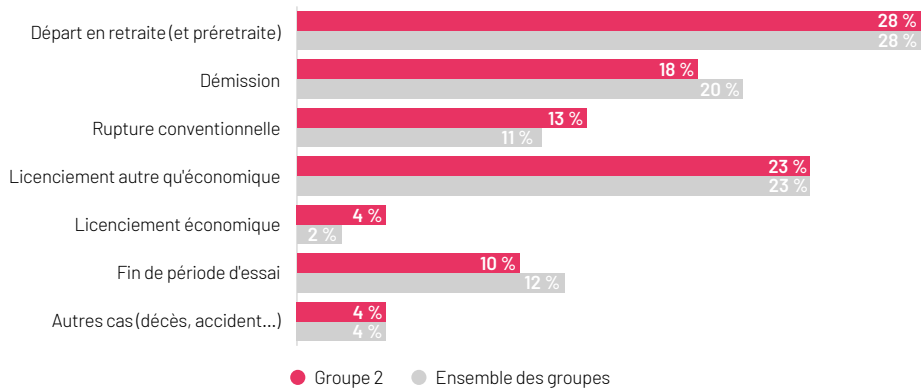
### Part des seniors dans les entrées-sorties de CDD ou de CDI

	Groupe 2	Ensemble des groupes
Entrées en CDD	16 %	19 %
Entrées en CDI	14 %	15 %
Fins de CDD de moins de 6 mois	20 %	19 %
Fins de CDI	24 %	24 %

Note de lecture : dans ce groupe, parmi les sorties de l'entreprise suite à la fin d'un CDD de moins de 6 mois, 20 % concernent un senior.  
Source : Dares - MMO 2017 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

**GRAPHIQUE 8**

### Répartition des motifs de fin de CDI pour les salariés seniors



Source : Dares - MMO 2017 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

## 3. Groupe 3 : économie productive

### Les éléments clés

- Un groupe qui réunit des secteurs spécialisés dans l'industrie de haute ou moyenne technologie, de la production d'énergie et des services publics scientifiques et techniques (télécommunications et recherche-développement).
- Constitué principalement d'établissements de 20 salariés ou plus avec des salariés très majoritairement concentrés dans de gros établissements (100 salariés ou plus).
- **32 % des actifs en emploi** dans ce groupe **ont 50 ans ou plus** (30 % tous groupes confondus).

- Comparés à l'ensemble des seniors (tous groupes confondus), ceux de ce groupe :
  - sont beaucoup plus souvent des hommes (les hommes étant très majoritaires dans ce groupe) ;
  - occupent davantage des postes de catégories intermédiaires ou supérieures ;
  - détiennent plus souvent un diplôme de l'enseignement supérieur ;
  - occupent davantage des postes en CDI et à temps complet ;
  - sont moins représentés dans les embauches (en CDD ou en CDI) ;
  - sont en revanche surreprésentés dans les sorties de CDI en raison notamment de départs à la retraite (ou en préretraite) très fréquents.
- Parmi les principaux métiers exercés par les seniors de ce groupe, plusieurs présentent des difficultés de recrutement et/ou sont en tension structurelle sur une longue période. C'est le cas notamment des ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement (industrie) ; des ingénieurs et cadres de la fabrication et de la production ainsi que des techniciens et agents de maîtrise de la maintenance et de l'environnement.

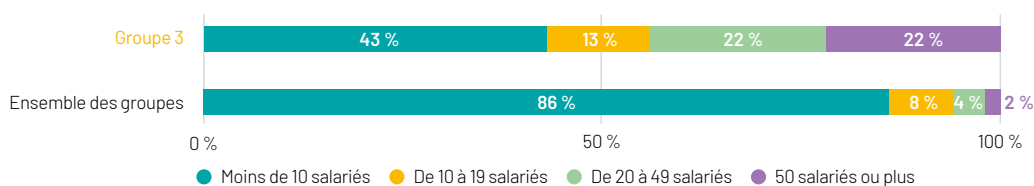
## Établissements, secteurs

### Principaux secteurs d'activité

- Industrie chimique
- Recherche-développement scientifique
- Fabrication de matériels de transport
- Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné
- Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques
- Télécommunications

### GRAPHIQUE 9

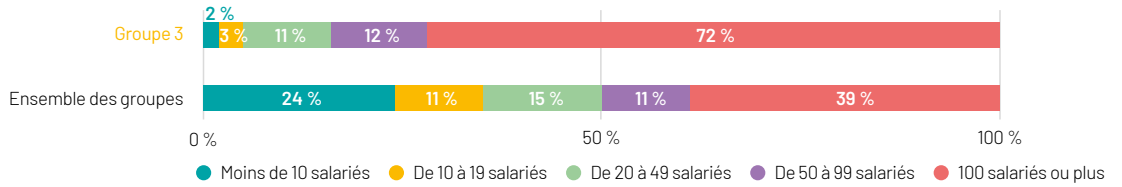
#### Répartition des établissements employeurs selon leur taille



Source : Insee - DADS 2015 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

**GRAPHIQUE 10**

**Répartition des salariés selon la taille de l'établissement employeur**

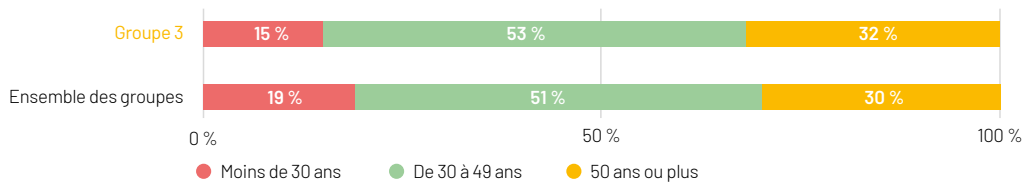


Source : Insee - DADS 2015 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

**Emploi, qualifications, métiers**

**GRAPHIQUE 11**

**Répartition des actifs en emploi par tranche d'âge**



Source : Insee - RP 2014-2018, millésimé 2016 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

**Part des seniors**

+ 3,6 points entre 2011 et 2016

(+ 4,0 points tous groupes)

**TABLEAU 12**

**Profil des seniors en emploi**

	Groupe 3	Ensemble des groupes
Femmes	29 %	53 %
Cadres et professions intellectuelles supérieures	41 %	19 %
Professions intermédiaires	38 %	28 %
Employés	7 %	36 %
Ouvriers	13 %	17 %
Non-diplômés	11 %	22 %
CAP, BEP	22 %	28 %
Bac	18 %	18 %
Supérieur au bac	49 %	32 %

Source : Insee - RP 2014-2018, millésimé 2016 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

TABLEAU 13

## Conditions d'emploi pour les seniors

	Groupe 3	Ensemble des groupes
Emploi sans limite de durée (CDI, fonctionnaire)	98 %	93 %
Temps complet	92 %	80 %

Source : Insee - RP 2014-2018, millésimé 2016 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

TABLEAU 14

## Les 10 premiers métiers exercés par les seniors dans les secteurs d'activité du groupe 3

	Part des seniors	Métier en tension structurelle	Difficultés de recrutement anticipées
Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement (industrie)	27 %		•
Chercheurs (sauf industrie et enseignement supérieur)	36 %		
Ingénieurs et cadres de fabrication et de la production	36 %		•
Techniciens des industries de process	27 %		
Cadres administratifs, comptables et financiers (hors juristes)	39 %		•
Attachés commerciaux	35 %	•	•
Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance et de l'environnement	30 %	•	•
Techniciens des services administratifs	39 %		•
Techniciens en mécanique et travail des métaux	32 %		•
Techniciens de production, d'exploitation, d'installation et de maintenance, support et services aux utilisateurs en informatique	41 %	•	
<b>Tous métiers du groupe</b>	<b>32 %</b>	-	-

Note de lecture : le métier « Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement (industrie) » est le premier exercé par les seniors de ce groupe ; 27 % des actifs qui exercent ce métier dans ce groupe sont des seniors ; ce métier n'est pas en tension structurelle mais des difficultés de recrutement sont anticipées.

Sources : Insee (RP 2014-2018, millésimé 2016) - OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur (Métiers en tension structurelle en région) - Pôle emploi, Crédoc (BMO 2019) - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

## Mouvements de main-d'œuvre

TABLEAU 15

## Part des seniors dans les entrées-sorties de CDD ou de CDI

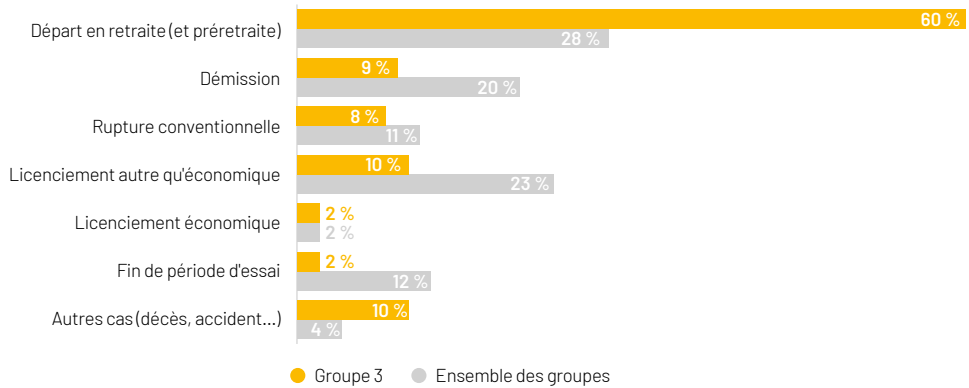
	Groupe 3	Ensemble des groupes
Entrées en CDD	7 %	19 %
Entrées en CDI	10 %	15 %
Fins de CDD de moins de 6 mois	10 %	19 %
Fins de CDI	40 %	24 %

Note de lecture : dans ce groupe, parmi les sorties de l'entreprise suite à la fin d'un CDD de moins de 6 mois, 10 % concernent un senior.

Source : Dares - MMO 2017 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

## GRAPHIQUE 12

### Répartition des motifs de fin de CDI pour les salariés seniors



Source : Dares - MMO 2017 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

## 4. Groupe 4 : entre économie productive et présenteielle

### Les éléments clés

- Un groupe qui réunit des secteurs du transport, de l'entreposage, de la construction, de la gestion de l'eau et des déchets et des activités industrielles diverses.
- Constitué très majoritairement d'établissements de moins de 20 salariés mais avec plus de la moitié des postes salariés concentrés dans des établissements de 50 salariés ou plus.
- **32 % des actifs en emploi** dans ce groupe **ont 50 ans ou plus** (30 % tous groupes confondus). Cette part a fortement augmenté ces dernières années.
- Comparés à l'ensemble des seniors (tous groupes confondus), ceux de ce groupe :
  - sont beaucoup plus souvent des hommes (les hommes étant très majoritaires dans ce groupe) ;
  - occupent davantage des postes d'ouvriers ;
  - sont plus souvent non diplômés ou diplômés d'un niveau CAP-BEP ;
  - occupent davantage des postes en CDI et à temps complet ;
  - sont légèrement plus représentés dans les recrutements en CDI mais très surreprésentés dans les fins de CDI ;
  - s'inscrivent dans la tendance générale s'agissant des motifs de fin de CDI.
- Parmi les principaux métiers exercés par les seniors de ce groupe, plusieurs présentent des difficultés de recrutement et/ou sont en tension structurelle sur une longue période. C'est le cas notamment des conducteurs routiers et des conducteurs de transport en commun sur route.

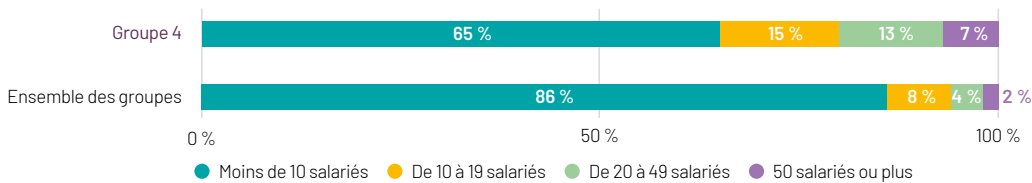
## Établissements, secteurs

### Principaux secteurs d'activité

- Transports et entreposage
- Construction (génie civil, construction de bâtiments)
- Gestion de l'eau et des déchets
- Activités industrielles diverses (fabrication, réparation et installation de machines et équipements ; fabrication de produits en plastique, d'autres produits minéraux non métalliques ou d'équipements électriques)

#### GRAPHIQUE 13

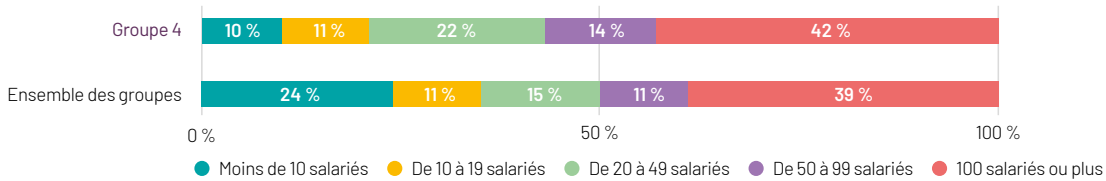
### Répartition des établissements employeurs selon leur taille



Source : Insee - DADS 2015 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

#### GRAPHIQUE 14

### Répartition des salariés selon la taille de l'établissement employeur

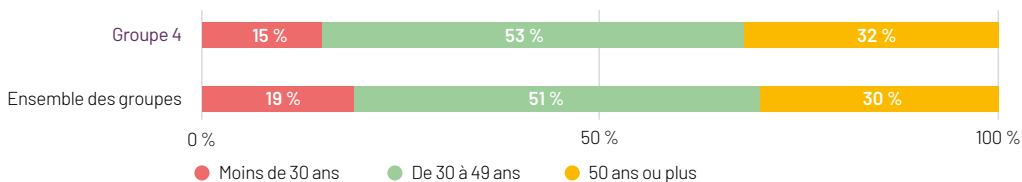


Source : Insee - DADS 2015 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

## Emploi, qualifications, métiers

#### GRAPHIQUE 15

### Répartition des actifs en emploi par tranche d'âge



Source : Insee - RP 2014-2018, millésimé 2016 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

#### Part des seniors

+ 5,0 points entre 2011 et 2016  
(+ 4,0 points tous groupes)

**TABLEAU 16**

**Profil des seniors en emploi**

	Groupe 4	Ensemble des groupes
Femmes	24 %	53 %
Cadres et professions intellectuelles supérieures	16 %	19 %
Professions intermédiaires	24 %	28 %
Employés	17 %	36 %
Ouvriers	42 %	17 %
Non-diplômés	28 %	22 %
CAP, BEP	34 %	28 %
Bac	18 %	18 %
Supérieur au bac	20 %	32 %

Source : Insee - RP 2014-2018, millésimé 2016 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

**TABLEAU 17**

**Conditions d'emploi pour les seniors**

	Groupe 4	Ensemble des groupes
Emploi sans limite de durée (CDI, fonctionnaire)	97 %	93 %
Temps complet	90 %	80 %

Source : Insee - RP 2014-2018, millésimé 2016 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

**TABLEAU 18**

**Les 10 premiers métiers exercés par les seniors dans les secteurs d'activité du groupe 4**

	Part des seniors	Métier en tension structurelle	Difficultés de recrutement anticipées
Conducteurs routiers	36 %	•	•
Conducteurs de transport en commun sur route	44 %	•	•
Employés de la Poste et des télécommunications	37 %	HC	HC
Cadres administratifs, comptables et financiers (hors juristes)	37 %		•
Techniciens des transports et du tourisme	33 %		
Conducteurs et livreurs sur courte distance	22 %		•
Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance et de l'environnement	29 %	•	•
Ouvriers non qualifiés de l'emballage et manutentionnaires	21 %	•	•
Professions intermédiaires de la Poste et des télécommunications	54 %	HC	HC
Attachés commerciaux	31 %	•	•
<b>Tous métiers du groupe</b>	<b>32 %</b>	-	-

Note de lecture : le métier « Conducteurs routiers » est le premier exercé par les seniors de ce groupe ; 36 % des actifs qui exercent ce métier dans ce groupe sont des seniors ; ce métier est en tension structurelle et des difficultés de recrutement sont anticipées.

HC : Métiers hors champ d'analyse dans l'étude sur les tensions structurelles et/ou dans l'enquête BMO.

Sources : Insee (RP 2014-2018, millésimé 2016) - OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur (Métiers en tension structurelle en région) - Pôle emploi, Crédoc (BMO 2019) - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.



## Mouvements de main-d'œuvre

**TABLEAU 19**

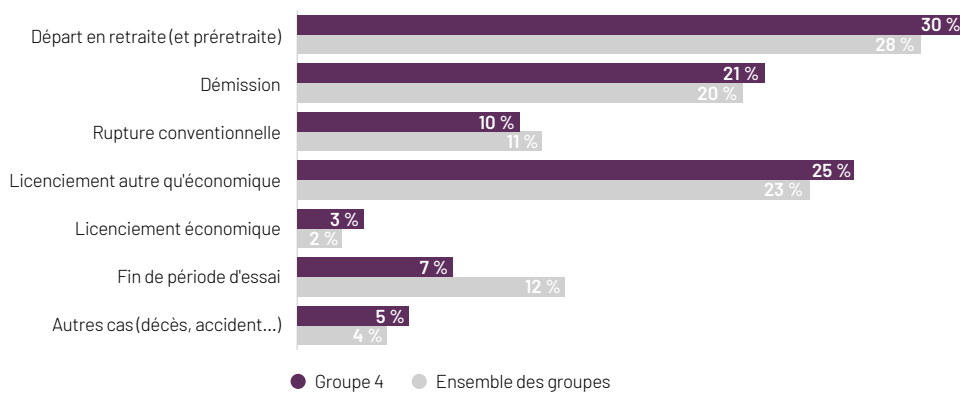
### Part des seniors dans les entrées-sorties de CDD ou de CDI

	Groupe 4	Ensemble des groupes
Entrées en CDD	15 %	19 %
Entrées en CDI	17 %	15 %
Fins de CDD de moins de 6 mois	17 %	19 %
Fins de CDI	31 %	24 %

Note de lecture : dans ce groupe, parmi les sorties de l'entreprise suite à la fin d'un CDD de moins de 6 mois, 17 % concernent un senior.  
Source : Dares - MM0 2017 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

**GRAPHIQUE 16**

### Répartition des motifs de fin de CDI pour les salariés seniors



Source : Dares - MM0 2017 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

## 5. Groupe 5 : services de l'économie présenteielle

### Les éléments clés

- Un groupe qui réunit des secteurs tournés vers les services à la population résidente ou touristique (santé-action sociale, commerce de détail, hôtellerie-restauration...).
- Constitué très majoritairement de très petits établissements (de un à neuf salariés).
- **29 % des actifs en emploi** dans ce groupe **ont 50 ans ou plus** (30 % tous groupes confondus).
- Comparés à l'ensemble des seniors (tous groupes confondus), ceux de ce groupe :
  - sont plus souvent des femmes (les femmes étant très majoritaires dans ce groupe) ;
  - occupent davantage des postes d'employés ;
  - sont plus souvent non diplômés (au détriment des diplômés de l'enseignement supérieur) ;
  - occupent plus fréquemment des postes en CDD et à temps partiel (les emplois à durée illimitée restant toutefois très majoritaires) ;
  - achèvent davantage leur CDI à la fin de la période d'essai ou mettent plus souvent fin à leur CDI en démissionnant.
- Parmi les principaux métiers exercés par les seniors de ce groupe, plusieurs présentent des difficultés de recrutement et certains sont en tension structurelle sur une longue période. C'est le cas notamment des aides-soignants et des infirmiers.

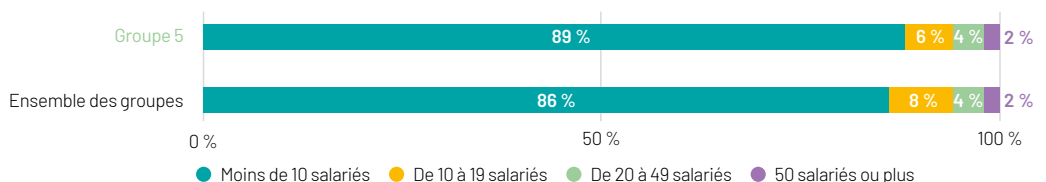
## Établissements, secteurs

### Principaux secteurs d'activité

- Santé, action sociale, hébergement médico-social et social
- Commerce de détail
- Hôtellerie, restauration
- Activités sportives, récréatives et de loisirs
- Activités de services aux entreprises (publicité et études de marché, intérim, sécurité, propreté...)

### GRAPHIQUE 17

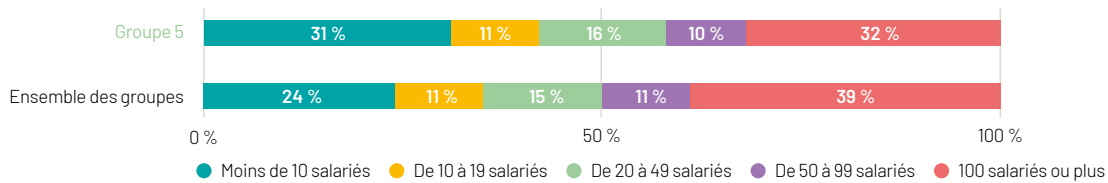
#### Répartition des établissements employeurs selon leur taille



Source : Insee - DADS 2015 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

**GRAPHIQUE 18**

**Répartition des salariés selon la taille de l'établissement employeur**

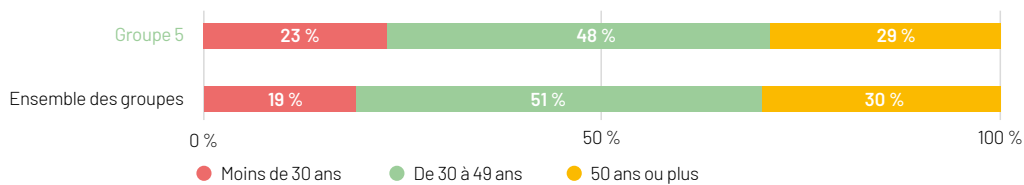


Source : Insee - DADS 2015 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

**Emploi, qualifications, métiers**

**GRAPHIQUE 19**

**Répartition des actifs en emploi par tranche d'âge**



**Part des seniors**

+ 3,8 points entre 2011 et 2016  
(+ 4,0 points tous groupes)

Source : Insee - RP 2014-2018, millésimé 2016 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

**TABLEAU 20**

**Profil des seniors en emploi**

	Groupe 5	Ensemble des groupes
Femmes	69 %	53 %
Cadres et professions intellectuelles supérieures	10 %	19 %
Professions intermédiaires	25 %	28 %
Employés	52 %	36 %
Ouvriers	13 %	17 %
Non-diplômés	27 %	22 %
CAP, BEP	29 %	28 %
Bac	17 %	18 %
Supérieur au bac	27 %	32 %

Source : Insee - RP 2014-2018, millésimé 2016 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

**TABLEAU 21**

**Conditions d'emploi pour les seniors**

	Groupe 5	Ensemble des groupes
Emploi sans limite de durée (CDI, fonctionnaire)	90 %	93 %
Temps complet	70 %	80 %

Source : Insee - RP 2014-2018, millésimé 2016 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

**TABLEAU 22**

**Les 10 premiers métiers exercés par les seniors dans les secteurs d'activité du groupe 5**

	Part des seniors	Métier en tension structurelle	Difficultés de recrutement anticipées
Aides à domicile et aides ménagères	45 %		•
Aides-soignants	29 %	•	•
Infirmiers	31 %	•	•
Agents de services hospitaliers	38 %		
Agents d'entretien de locaux	38 %		•
Secrétaires bureautiques et assimilés	38 %		
Assistantes maternelles	36 %		•
Médecins	38 %	HC	•
Employés des services au public	38 %	HC	HC
Techniciens médicaux et préparateurs	26 %		•
<b>Tous métiers du groupe</b>	<b>29 %</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Note de lecture : le métier « Aides à domicile et aides ménagères » est le premier exercé par les seniors de ce groupe ; 45 % des actifs qui exercent ce métier dans ce groupe sont des seniors ; ce métier n'est pas en tension structurelle mais des difficultés de recrutement sont anticipées.

HC : Métiers hors champ d'analyse dans l'étude sur les tensions structurelles et/ou dans l'enquête BMO.

Sources : Insee (RP 2014-2018, millésimé 2016) - OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur (Métiers en tension structurelle en région) - Pôle emploi, Crédoc (BMO 2019) - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

## Mouvements de main-d'œuvre

**TABLEAU 23**

**Part des seniors dans les entrées-sorties de CDD ou de CDI**

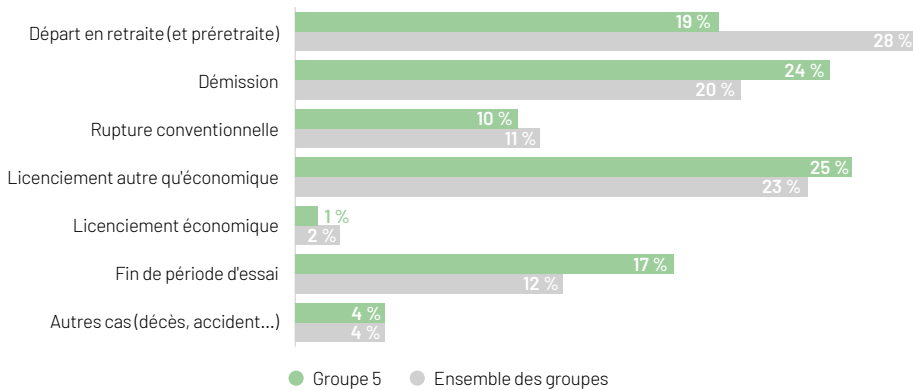
	Groupe 5	Ensemble des groupes
Entrées en CDD	19 %	19 %
Entrées en CDI	17 %	15 %
Fins de CDD de moins de 6 mois	19 %	19 %
Fins de CDI	21 %	24 %

Note de lecture : dans ce groupe, parmi les sorties de l'entreprise suite à la fin d'un CDD de moins de 6 mois, 19 % concernent un senior.

Source : Dares - MMO 2017 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

## GRAPHIQUE 20

## Répartition des motifs de fin de CDI pour les salariés seniors



Source : Dares - MMO 2017 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

## 6. Groupe 6 : services administratifs, financiers et d'enseignement

### Les éléments clés

- Un groupe qui réunit les secteurs de l'administration publique, de l'enseignement, des services financiers et des activités immobilières.
- Constitué majoritairement d'établissements de moins de dix salariés mais avec plus de la moitié des postes salariés concentrés dans de gros établissements (100 salariés ou plus).
- Des seniors surreprésentés dans ce groupe : **34 % des actifs en emploi ont 50 ans ou plus** (30 % tous groupes confondus).
- Comparés à l'ensemble des seniors (tous groupes confondus), ceux de ce groupe :
  - sont plus souvent des femmes (les femmes étant très majoritaires dans ce groupe) ;
  - occupent davantage des postes de catégories intermédiaires voire supérieures ;
  - détiennent plus souvent un diplôme de l'enseignement supérieur ;
  - travaillent un peu plus fréquemment à temps complet ;
  - sont surreprésentés dans les embauches en CDD et les fins de CDD de moins de 6 mois ;
  - sont surreprésentés dans les sorties de CDI en raison notamment de départs à la retraite (ou en préretraite) très fréquents.
- Parmi les principaux métiers exercés par les seniors de ce groupe, certains présentent des difficultés de recrutement et/ou sont en tension structurelle sur une longue période. C'est le cas notamment des employés de la banque et des assurances ainsi que des cadres de la banque.
- Pour autant, les deux premiers métiers exercés par les seniors de ce groupe correspondent à des postes peu ou pas qualifiés : employés des services au public (catégorie C) et agents d'entretien de locaux ; il s'agit de métiers où les seniors sont également surreprésentés.

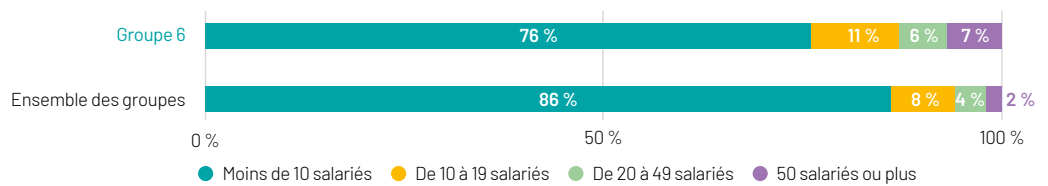
## Établissements, secteurs

### Principaux secteurs d'activité

- Administration publique, services parapublics (sécurité sociale, distribution sociale de revenus)
- Enseignement
- Activités des services financiers et des assurances
- Activités immobilières

#### GRAPHIQUE 21

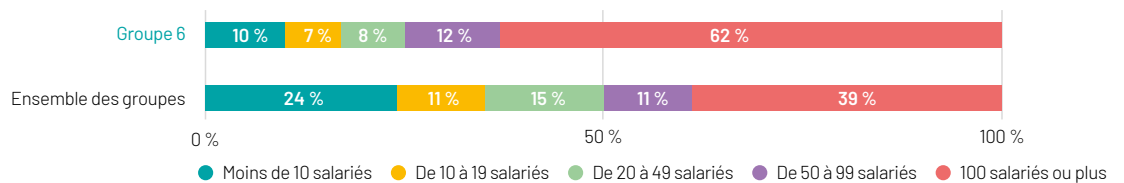
### Répartition des établissements employeurs selon leur taille



Source : Insee - DADS 2015 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

#### GRAPHIQUE 22

### Répartition des salariés selon la taille de l'établissement employeur

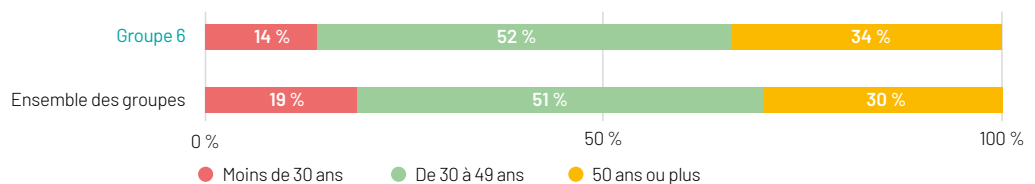


Source : Insee - DADS 2015 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

## Emploi, qualifications, métiers

#### GRAPHIQUE 23

### Répartition des actifs en emploi par tranche d'âge



Source : Insee - RP 2014-2018, millésimé 2016 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

#### Part des seniors

+ 3,9 points entre 2011 et 2016

(+ 4,0 points tous groupes)

TABLEAU 24

## Profil des seniors en emploi

	Groupe 6	Ensemble des groupes
Femmes	59 %	53 %
Cadres et professions intellectuelles supérieures	24 %	19 %
Professions intermédiaires	32 %	28 %
Employés	38 %	36 %
Ouvriers	7 %	17 %
Non-diplômés	17 %	22 %
CAP, BEP	23 %	28 %
Bac	20 %	18 %
Supérieur au bac	40 %	32 %

Source : Insee - RP 2014-2018, millésimé 2016 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

TABLEAU 25

## Conditions d'emploi pour les seniors

	Groupe 6	Ensemble des groupes
Emploi sans limite de durée (CDI, fonctionnaire)	93 %	93 %
Temps complet	84 %	80 %

Source : Insee - RP 2014-2018, millésimé 2016 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

TABLEAU 26

## Les 10 premiers métiers exercés par les seniors dans les secteurs d'activité du groupe 6

	Part des seniors	Métier en tension structurelle	Difficultés de recrutement anticipées
Employés des services au public	42 %	HC	HC
Agents d'entretien de locaux	41 %		•
Professeurs du secondaire	33 %	HC	•
Autres cadres B de la fonction publique	45 %	HC	HC
Cadres A de la fonction publique (hors spécialités juridiques) et assimilés	45 %	HC	HC
Professeurs des écoles	27 %		
Agents de sécurité et de l'ordre public	12 %	HC	HC
Employés de la banque et des assurances	26 %	•	
Formateurs	37 %	HC	•
Cadres de la banque	35 %		•
<b>Tous métiers du groupe</b>	<b>34 %</b>	-	-

Note de lecture : le métier « Agents d'entretien de locaux » est le deuxième exercé par les seniors de ce groupe ; 41 % des actifs qui exercent ce métier dans ce groupe sont des seniors ; ce métier n'est pas en tension structurelle mais des difficultés de recrutement sont anticipées.

HC : Métiers hors champ d'analyse dans l'étude sur les tensions structurelles et/ou dans l'enquête BMO.

Sources : Insee (RP 2014-2018, millésimé 2016) - OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur (Métiers en tension structurelle en région) - Pôle emploi, Crédoc (BMO 2019) - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

## Mouvements de main-d'œuvre

**TABLEAU 27**

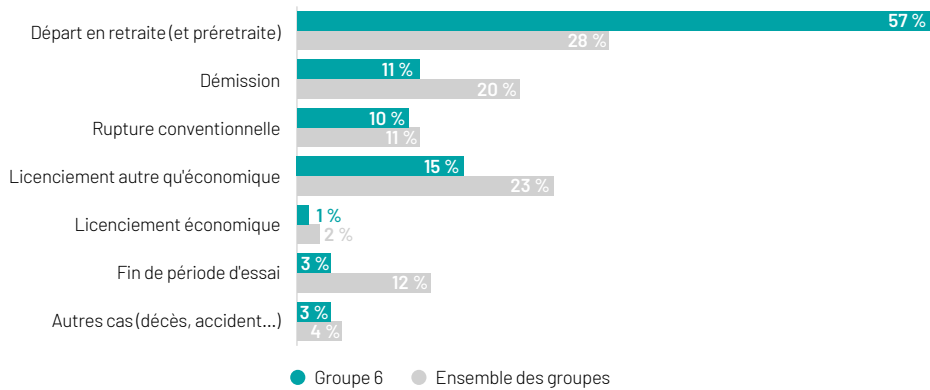
### Part des seniors dans les entrées-sorties de CDD ou de CDI

	Groupe 6	Ensemble des groupes
Entrées en CDD	23 %	19 %
Entrées en CDI	16 %	15 %
Fins de CDD de moins de 6 mois	24 %	19 %
Fins de CDI	45 %	24 %

Note de lecture : dans ce groupe, parmi les sorties de l'entreprise suite à la fin d'un CDD de moins de 6 mois, 24 % concernent un senior.  
Source : Dares - MMO 2017 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.

**GRAPHIQUE 24**

### Répartition des motifs de fin de CDI pour les salariés seniors



Source : Dares - MMO 2017 - Traitement OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur.





## Chapitre 2

# La négociation collective sur le thème des seniors : analyse d'un corpus d'accords d'entreprise du groupe des activités de type artisanal

### L'essentiel

- Depuis la **suppression du dispositif Contrat de génération** en 2017, les entreprises n'ont plus l'obligation de négocier des accords sur le thème senior.
- Basée sur une démarche « volontariste », la négociation des entreprises sur ce thème peut être impulsée par **trois grands enjeux** :
  - **Formalisation des actions engagées** depuis plusieurs années en faveur de l'emploi des salariés seniors dans un contexte d'évolution du cadre législatif et de disparition du dispositif Contrat de génération.
  - **Montée en compétence des salariés seniors** dans un contexte de digitalisation des entreprises, de transition écologique et d'innovation organisationnelle.
  - **Amélioration des conditions de travail** des salariés seniors dans la perspective de prévention des risques de pénibilité.
- L'engagement des entreprises en faveur de l'emploi des salariés seniors est souvent porté par des **objectifs chiffrés** à moyen ou à long terme de maintien dans l'emploi, voire de **recrutement de salariés expérimentés**.
- L'**aménagement des fins de carrières** (ex : mise en place du temps partiel seniors, congés de fin de fin de carrière, bilan retraite individualisé) et la **facilitation de l'accès à la formation** (ex : mise en place d'une enveloppe budgétaire spécifique) sont les deux principaux axes d'intervention des entreprises engagées en faveur de l'emploi des salariés seniors.

En septembre 2017, le dispositif Contrat de génération a été supprimé par l'ordonnance n° 2017-1387<sup>1</sup> relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail. Les obligations des entreprises attachées à ce dispositif – notamment de négocier des accords – ont cessé de s'appliquer. Cependant, certaines entreprises, parmi lesquelles celles du groupe orienté vers les « activités de type artisanal », ont souhaité maintenir ou renforcer leurs engagements en direction des salariés seniors. Les mesures envisagées peuvent être intégrées dans des accords multidimensionnels (comme la GPEC) ou faire l'objet d'une nouvelle négociation basée sur une démarche volontariste d'un accord ciblant exclusivement les salariés seniors.

Ce chapitre ouvre la focale consacrée à ce champ d'activités. Il dresse un **bilan des actions mises en place par plusieurs entreprises** (appartenant toutes à ce groupe sectoriel) en vue de répondre aux enjeux d'emploi et de maintien dans l'emploi des salariés seniors, en s'appuyant sur une analyse qualitative du contenu d'un corpus de 22 accords d'entreprise négociés entre novembre 2017 et décembre 2019.

## 1. Le contexte et le cadre d'analyse des accords d'entreprise

### 1.1. L'inscription du thème senior dans la négociation collective des entreprises

L'intention particulière portée à l'emploi des salariés seniors n'est pas nouvelle. Elle a fait l'objet d'un encadrement juridique et est au carrefour de nombreux débats politiques. Elle s'inscrit dans un contexte de déséquilibre de financement des régimes de retraite et d'anticipation des risques de pénurie de main-d'œuvre. Plusieurs mesures ont été prises par les acteurs publics en vue d'**accroître le taux d'emploi** des salariés seniors, comme l'allongement de la durée d'assurance pour une retraite à temps plein, le durcissement des conditions d'accès à la préretraite ou encore le recul de l'âge de départ à la retraite.

Dans ce cadre, l'article 87 de la loi 2008-1330 de financement de la Sécurité sociale pour 2009 prévoyait l'obligation de signer avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010 des accords d'entreprise ou branche en faveur de l'**emploi des seniors pour les entreprises employant 50 salariés ou plus**. Les entreprises qui n'étaient pas couvertes par un accord de branche ou d'entreprise sont soumises à une pénalité de 1% de leur masse salariale.

Le législateur a exigé deux obligations pour la construction des accords :

- avoir un **objectif chiffré** de maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans ou plus ou de recrutement de salariés de 50 ans ou plus ;
- mettre en place des mesures portant sur **au moins trois domaines d'action** parmi les six suivants : recrutement des salariés âgés, anticipation de l'évolution des carrières professionnelles, amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité, développement des compétences, des qualifications et accès à la formation, aménagement des fins de carrière et transition entre activité et retraite, transmission des savoirs, compétences et développement de tutorat.

<sup>1</sup> <https://travail-emploi.gouv.fr/archives/archives-courantes/actualites-du-contrat-de-generations/article/le-contrat-de-generation>.

Le Contrat de génération se veut être le dernier dispositif des acteurs publics visant exclusivement l'emploi des salariés seniors. Son cadre légal était fixé par la loi n° 2013-185 du 1<sup>er</sup> mars 2013, le décret n° 2013-322 du 15 mars 2013 et la circulaire n° 2013-07 du 15 mai 2013.

Ce dispositif visait trois objectifs :

- faciliter l'**insertion** durable des jeunes dans l'emploi ;
- favoriser l'**embauche** et le maintien dans l'emploi des salariés âgés ;
- assurer la **transmission** des savoirs et des compétences.

Le dispositif Contrat de génération reposait sur l'existence d'un binôme constitué d'un jeune embauché dans l'entreprise couplé avec le maintien dans l'emploi d'un salarié « senior ». Les entreprises de moins de 300 salariés étaient éligibles à l'aide financière prévue au titre de ce dispositif : 4 000 euros par binôme par an pendant trois ans.

N'ayant pas rencontré le succès escompté, le dispositif Contrat de génération a été supprimé en septembre 2017 par l'ordonnance n° 2017-1387 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail. Cependant, les aides financières qui ont été demandées avant le 23 septembre 2017 ont été versées aux employeurs.

Les employeurs de 300 salariés ou plus devaient, sous peine de sanction financière, être couverts par un accord collectif portant sur un dispositif intergénérationnel ou, à défaut, adopter un plan d'action. Cette obligation a désormais disparu.

Dans le cadre de la **négociation triennale sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**, les entreprises de 300 salariés ou plus ont jusqu'à présent la possibilité de négocier sur la formation et l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, l'emploi des salariés âgés et la transmission des savoirs et des compétences, les modalités d'accueil des alternants et des stagiaires, et l'amélioration des conditions de travail des salariés âgés.

Aussi, dans le cadre des **accords ou plans sur la prévention de la pénibilité**, les entreprises de 50 salariés ou plus ont la possibilité de négocier sur l'aménagement des fins de carrière. Il convient de noter que la négociation sur la prévention de la pénibilité n'est obligatoire que pour les entreprises qui ont un indice de sinistralité (somme des accidents de travail et des maladies professionnelles des trois années connues/effectif salariés) de 0,25 ou plus et dont 25 % de l'effectif est exposé à un ou plusieurs facteurs de pénibilité.

## 1.2. La démarche méthodologique d'analyse des accords d'entreprises

La présente analyse qualitative vise – sans volonté d'exhaustivité – à donner à voir certaines **évolutions dans les positionnements des entreprises par rapport à la gestion des âges et à mettre en avant des actions, voire des bonnes pratiques, adaptées à leur contexte économique et démographique**. Elle s'appuie sur 22 accords signés entre novembre 2017 et décembre 2019 repérés via le site de Légifrance<sup>2</sup>. Parmi ces accords, dix portent exclusivement sur le thème senior, 11 s'inscrivent dans une démarche de GPEC et un concerne la prévention de la pénibilité. L'échantillon est constitué en majorité des entreprises relevant du secteur d'activité « Commerce de gros à l'exception des automobiles et des motocycles ». Cinq entreprises sur 22 ont des établissements localisés en région Provence - Alpes - Côte d'Azur.

<sup>2</sup> [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr).

Cet échantillon n'est toutefois pas représentatif de l'intégralité des accords sur le thème senior élaborés par les acteurs de la négociation (employeurs et représentants du personnel) à l'échelle nationale et régionale. En effet, compte tenu des difficultés techniques en matière d'accès aux documents témoignant du dialogue social au sein des entreprises, de l'étendue et de la temporalité du projet, il a été convenu de repérer des exemples d'une **vingtaine d'accords d'entreprise** sur le thème senior publiés sur Légifrance.

Tout d'abord, une recherche par mots-clés, secteurs d'activité et thématiques de négociation a été réalisée sur l'ensemble de la base de données des accords d'entreprises diffusés sur Légifrance. Ensuite, le périmètre d'observation a été limité aux accords d'entreprises élaborés après la suppression du dispositif Contrat de génération (novembre 2019). Les entreprises du corpus se démarquent par leur approche « volontariste » car depuis la suppression de ce dispositif elles n'ont **plus l'obligation de négocier sur le thème senior** et ne sont plus contraintes à payer des pénalités financières (1% de la masse salariale en cas de non-respect des mesures imposées par la loi). Ces entreprises ont également élaboré leurs accords dans un contexte économique, social et politique particulièrement mouvementé (nouveau projet de réforme de la retraite, conjoncture économique peu favorable pour plusieurs entreprises, mouvements sociaux...). Ces spécificités ont potentiellement influencé leurs grandes orientations et engagements en faveur de l'emploi des salariés seniors.

**TABLEAU 28**

**Corpus des 22 accords d'entreprise analysés**

	Raison sociale de l'entreprise	Secteurs d'activité de l'entreprise	Nombre d'établissements situés en région	Nature du texte accord	Date de conclusion de l'accord
1	ARCELORMITTAL	Commerce de gros interentreprises de minerais et métaux (4672Z )	0	GPEC	Janvier 2019
2	BP FRANCE	Commerce de gros interentreprises de combustibles et de produits annexes (4671Z )	28	GPEC	Novembre 2018
3	FRESENIUS MEDICAL CARE FRANCE SAS	Commerce de gros interentreprises de produits pharmaceutique (4646Z)	0	GPEC	Octobre 2018
4	SOCIÉTÉ INGRAM MICRO	Commerce de gros interentreprises d'ordinateurs, d'équipements informatiques périphériques et de logiciels (4651Z)	0	GPEC	Décembre 2019
5	JM BRUNEAU	Commerce de gros interentreprises d'autres machines et équipements de bureau (4666Z)	2	GPEC	Juillet 2019
6	MAHLE FRANCE SAS	Commerce de gros d'équipements automobiles (4531Z)	0	GPEC	Avril 2019
7	MOËT HENNESSY DIAGEO	Commerce de gros interentreprises de boissons (4634Z)	0	GPEC	Juin 2019
8	MYLAN MEDICAL SAS	Commerce de gros interentreprises de produits pharmaceutiques (4646Z)	0	GPEC	Juin 2018
9	RENAULT RETAIL GROUP	Commerce de voitures et de véhicules automobiles légers (4511Z)	19	GPEC	Septembre 2019
10	VWR INTERNATIONAL	Commerce de gros interentreprises de produits chimiques (4675Z)	0	GPEC	Novembre 2017
11	WÜRTH FRANCE	Commerce de gros interentreprises de quincaillerie (4674A)	16	GPEC	Avril 2019
12	ABVIE	Commerce de gros interentreprises de produits pharmaceutiques (4646Z)	0	Accord senior	Décembre 2018

	Raison sociale de l'entreprise	Secteurs d'activité de l'entreprise	Nombre d'établissements situés en région	Nature du texte accord	Date de conclusion de l'accord
13	ALVEA	Commerce de gros interentreprises de combustibles et de produits annexes (4671Z)	0	Accord senior	Octobre 2019
14	LA COMPAGNIE DES DESSERTS	Commerce de gros interentreprises de sucre, chocolat et confiserie (4636Z)	0	Accord senior	Aout 2018
15	COMPAGNIE PÉTROLIÈRE DE L'OUEST	Commerce de gros interentreprises de combustibles et de produits annexes (4671Z)	0	Accord senior	Décembre 2019
16	NIKON FRANCE SAS	Commerce de gros interentreprises d'appareils électroménagers (4643Z)	0	Accord senior	Décembre 2017
17	PFIZER PFE FRANCE	Commerce de gros interentreprises de produits pharmaceutiques (4646Z)	0	Accord senior	Février 2018
18	CELGENE	Commerce de gros interentreprises de produits pharmaceutiques (4646Z)	0	Accord senior	Mars 2019
19	FRANCE AIR	Commerce de gros interentreprises de fournitures et équipements industriels divers (4669B)	2	Accord senior	Avril 2020
20	SLBA	Commerce de voitures et de véhicules automobiles légers (4511Z)	0	Accord senior	Mai 2019
21	WOLFSBURG 67	Commerce de voitures et de véhicules automobiles légers (4511Z)	0	Accord senior	Décembre 2018
22	MONDELEZ	Commerce de gros (commerce interentreprises) de produits chimiques (4675Z)	0	Accord pénibilité	Novembre 2017

Source : Site Légifrance.

Note de lecture : Les établissements régionaux dénombrés dans le tableau sont ceux exerçant les mêmes activités économiques que l'entreprise de rattachement, ses activités déterminant l'appartenance ou non au groupe sectoriel observé.

## 2. Les enjeux de négociation des accords des entreprises concernant les salariés seniors

Les accords des entreprises comportent le plus souvent un préambule rappelant le cadre législatif de la négociation collective et précisant les motivations des acteurs de la négociation, employeurs et représentants du personnel, à promouvoir ou à renforcer des actions en direction des salariés seniors. L'analyse qualitative des textes étudiés permet de distinguer trois enjeux :

- assurer la continuité des actions mises en place depuis plusieurs années dans un contexte législatif en évolution ;
- accompagner les salariés dans un contexte de grandes transformations dues aux transitions numérique, écologique, organisationnelle et sociétale ;
- permettre aux salariés de travailler dans les meilleures conditions possibles.

### 2.1. Assurer la continuité des actions mises en place depuis plusieurs années dans un contexte législatif en évolution

De nombreux accords analysés s'inscrivent dans la continuité des actions mises en place depuis plusieurs années et permettent de formaliser l'engagement de l'entreprise en direction des salariés seniors.

Ainsi, avec la suppression du dispositif Contrat de génération, plusieurs entreprises ont souhaité maintenir ou renforcer leurs engagements en direction des collaborateurs seniors.

Dans le préambule de son accord, l'entreprise I.<sup>3</sup> rappelle la politique de l'entreprise sur les questions intergénérationnelles et précise ses motivations pour une reconduction d'un accord ciblant les collaborateurs seniors : « *L'entreprise a toujours mené une politique de gestion dynamique des métiers et des compétences notamment par la conclusion d'un Contrat de génération en 2013 et d'une charte de la diversité depuis 2007. L'entreprise a également lancé fin 2010 son programme d'action en faveur de la diversité, mettant en avant ses engagements pour le handicap, la parité homme/femme, la répartition harmonieuse des générations et la pluralité des origines. L'accord de l'entreprise s'inscrit dans la continuité des actions mises en place depuis plusieurs années [...]. Il constitue un cadre de référence pour accompagner chaque collaborateur dans son évolution professionnelle et concrétiser la volonté de préserver l'emploi des salariés [...]. Dans la démarche GPEC, une attention particulière est portée aux salariés seniors. À travers cet accord, l'entreprise s'engage à poursuivre l'application des principes et mesures déjà inscrits dans le Contrat de génération signé en novembre 2013, en termes d'accompagnement des seniors et de préparation de fin carrière professionnelle.* »

Considérant l'évolution de sa pyramide des âges, l'entreprise O. a également souhaité renforcer ses engagements en direction des collaborateurs seniors. Son nouvel accord GPEC est porté par de nouvelles ambitions visant à faciliter la transition des collaborateurs seniors entre activité et retraite et à encourager la transmission des savoirs, des compétences et la coopération intergénérationnelle. Dans son préambule, elle précise : « *Depuis la conclusion de l'accord sur la GPEC, le dispositif Contrat de génération a été abrogé par l'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 et son décret d'application. [...] Dans le cadre du renouvellement de l'accord GPEC intégrant le Contrat de génération, les partenaires sociaux ont décidé de réviser les modalités du précédent Contrat de génération en intégrant la nouvelle pyramide des âges. [...] Compte tenu de l'état démographique constaté au sein de la structure, cet accord vise à adopter une gestion active des âges et à mieux gérer la transition entre emploi et retraite. À travers la coopération intergénérationnelle, les partenaires sociaux encouragent le transfert des compétences des salariés expérimentés vers les plus jeunes pour répondre aux enjeux futurs de nos entités.* »

## 2.2. Accompagner les salariés dans un contexte de grandes transformations dues aux transitions numérique, écologique, organisationnelle et sociétale

Plusieurs entreprises reviennent dans leur préambule sur le contexte de mutations et de réorganisations qu'elles traversent, laissant ainsi à penser que les pratiques RH en direction des salariés, notamment seniors, permettent d'accompagner ces changements.

Les évolutions technologiques peuvent faire apparaître des difficultés d'adaptation chez les salariés seniors, incitant les entreprises à mettre en place des actions de formation et une organisation du travail favorisant un meilleur partage des tâches entre les générations.

Dans son préambule, l'entreprise U. distingue trois grandes catégories d'évolutions auxquelles

<sup>3</sup> Pour des raisons de confidentialité, le nom des structures a été remplacé par une lettre dans l'ensemble de l'analyse du corpus des accords d'entreprise.

elle est confrontée :

- une évolution du marché caractérisée par des préoccupations environnementales qui impactent la chaîne pétrolière et de distribution, une prise de conscience généralisée de la nécessité d'économiser l'énergie et de développer les énergies renouvelables, la concurrence avec l'arrivée de nouveaux intervenants et la mutation perpétuelle de la politique économique mondiale ;
- une évolution de l'environnement social caractérisée par une modification de la législation sur les retraites, le vieillissement des effectifs salariés et les ordonnances réformant le code du travail dites ordonnances Macron de 2017 ;
- une évolution des modes d'organisation du travail en interne marquée par le recentrage sur une ou deux activités principales, des impératifs de flexibilité, l'innovation, la disparition de certains métiers de l'industrie dans un contexte favorisant le recours aux nouvelles technologies et la robotisation.

Pour cette entreprise, les évolutions créent un environnement fluctuant, non prévisible à moyen ou à long terme, face auquel elle souhaite, en collaboration avec les organisations syndicales, mettre en place un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et des mesures d'accompagnement des collaborateurs seniors susceptibles de lui être associés.

L'entreprise V. souligne explicitement dans son accord qu'elle fait face à une transition vers l'industrie du futur s'inscrivant dans ses orientations stratégiques à moyen terme. Cette transition se traduit par une double évolution : la structuration des emplois compte tenu de la mise en place de robots, d'automates et d'un nouveau système d'information et l'évolution des compétences des salariés. L'accord de l'entreprise a pour perspective d'apporter aux salariés une vision structurée de l'évolution des métiers et des compétences associées, de faciliter la gestion des évolutions économiques et technologiques et de maintenir les salariés, notamment seniors, en matière d'emploi et de compétences.

Dans un contexte de transition numérique, l'entreprise M. s'est engagée à réaliser une étude d'impact de la digitalisation et des nouvelles stratégies de vente sur la gestion des compétences des collaborateurs et à favoriser le tutorat et le transfert des compétences. Le préambule de son accord précise : « *La démarche GPEC a pour objectifs de créer les métiers du futur [liés notamment au numérique], favoriser le tutorat et assurer le transfert de compétences. Elle vise à préparer les collaborateurs aux évolutions à venir et à développer l'employabilité de chacun par la sécurisation des parcours professionnels. Elle s'appuie sur une démarche compétence basée sur l'analyse de l'impact de la transition numérique et de la nouvelle stratégie de vente de solutions.* »

Dans le cas de l'entreprise F., le précédent dispositif Contrat de génération n'était pas obligatoire car l'effectif de la structure était inférieur à 300 salariés. Cependant, l'entreprise a fusionné et les organisations syndicales ainsi que la direction ont souhaité mettre en place un accord intergénérationnel au regard de la pyramide des âges de l'entité fusionnée. Dans un contexte économique et social en pleine mutation, l'intention est d'accompagner le développement de l'entreprise et de sauvegarder sa compétitivité en alliant sécurisation des parcours professionnels grâce à la formation et à la gestion des âges. L'accord vise également à créer une synergie entre les différentes générations de salariés qui composent l'entreprise et constituent, selon elle, une richesse et une force d'innovation.

## 2.3. Permettre aux salariés de travailler dans les meilleures conditions possibles

Certaines entreprises prennent en considération l'amélioration des conditions de travail des salariés seniors et la promotion de la qualité de vie au travail. Leur engagement peut se traduire par un aménagement des horaires et postes de travail permettant aux collaborateurs seniors de travailler dans les meilleures conditions possibles en préservant leur motivation et leur épanouissement.

L'entreprise A. ambitionne d'améliorer les conditions de travail et la sécurité de ses collaborateurs. En effet, le diagnostic sur l'exposition aux facteurs de pénibilité fait apparaître qu'en dehors des rythmes de travail inhérents à l'activité de l'entreprise (travail de nuit, travail en équipes successives alternantes), le travail répétitif et la manutention manuelle de charges sont les deux premiers facteurs de risques auxquels les salariés sont exposés. Constatant le vieillissement de sa population, l'entreprise souhaite maintenir dans l'emploi les salariés les plus fragiles, âgés de 55 ans ou plus. L'adaptation et l'aménagement des postes de travail, ainsi que la réalisation des actions de sensibilisation, permettraient de prévenir et diminuer l'impact de l'exposition à ces risques.

Par ailleurs, il convient de noter que dans le préambule de leur accord, ou en introduction des dispositifs retenus, certaines entreprises peuvent formuler des déclarations d'intention réaffirmant qu'aucune pratique en matière de gestion des ressources humaines ne devrait avoir un caractère discriminant de manière directe ou indirecte. Il est réaffirmé l'attachement des parties signataires au principe de non-discrimination du fait de l'âge en matière de recrutement, d'accès à une formation professionnelle, de mobilité, de classification, de promotion professionnelle et de rémunération.

### **Le diagnostic, une étape préalable à la négociation des accords des entreprises**

Pour un dialogue social renforcé, toutes les entreprises de 50 salariés ou plus devraient concevoir, mettre en place et maintenir à jour la base de données économiques et sociales (BDES). L'article L2312-18 du code du travail prévoit que cet outil rassemble toutes les données collectées au niveau de l'entreprise, nécessaires à la préparation des consultations du comité social et économique (CSE) et à la négociation des accords sociaux.

La BDES comprend des mentions obligatoires qui varient non seulement en fonction de l'existence ou non d'un accord définissant son contenu, mais aussi de l'effectif de l'entreprise (L2312-21 du code du travail). En l'absence d'accord, les dispositions supplémentaires du code du travail (articles R2312-8 et R2312-9) définissent les éléments d'informations que doit comporter la BDES, comme sur :

- l'investissement social : évolution des effectifs par type de contrat, par âge, par ancienneté, formation professionnelle, conditions de travail... ;
- l'investissement matériel et immatériel : évolution des actifs nets d'amortissement, les dépenses de recherche et développement, mesures pour améliorer les méthodes de production et leurs incidences sur les conditions de travail et l'emploi... ;



- l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : analyse de la situation respective des femmes et des hommes par catégorie professionnelle en matière d'embauche, de formation, de promotion professionnelle, de rémunération effective, d'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle... ;
- les fonds propres, la rémunération des salariés, des dirigeants et des actionnaires, les partenariats, les flux financiers et les transferts commerciaux et financiers.

Les données issues de la BDES permettent à l'employeur en amont de la négociation des accords ciblant les salariés seniors d'établir un diagnostic. Ce dernier permet d'analyser la situation de l'emploi des seniors au sein de l'entreprise, d'évaluer la mise en œuvre des engagements pris antérieurement concernant l'emploi des salariés seniors et de cibler les mesures à envisager adaptées aux spécificités de l'entreprise. 13 entreprises sur les 22 étudiées déclarent s'être appuyées sur un diagnostic pour définir leurs objectifs et les grands axes stratégiques. L'exhaustivité des diagnostics est inégale selon les entreprises. Certains diagnostics sont très détaillés, laissant penser que la négociation sur le thème senior est basée sur des éléments de constats solides, d'autres se limitent à la présentation de la pyramide des âges.

Par ailleurs, il existe des entreprises qui déclarent s'appuyer sur la trame proposée par le législateur pour l'élaboration des diagnostics dans le cadre du précédent dispositif Contrat de génération (l'article L5121-10 du code de travail, abrogé par l'ordonnance n° 2010-1387 du 22 septembre 2017) et avoir communiqué aux représentants du personnel en amont des négociations : la pyramide des âges, la répartition des femmes et des hommes dans l'entreprise, les prévisions de départ à la retraite, les perspectives de recrutement de jeunes salariés, le nombre de salariés à temps partiel ou encore le niveau de qualification actuelle des collaborateurs. Le diagnostic peut également porter sur les compétences clés des cœurs de métier que l'entreprise estime nécessaires pour pérenniser sa compétitivité et sur les conditions de travail des salariés seniors et les situations de pénibilité.

### 3. La thématique des seniors est plus souvent inscrite dans deux objectifs globaux : le maintien dans l'emploi et le recrutement

Depuis le 23 septembre 2017, date de publication de l'ordonnance relative à la prévisibilité et à la sécurisation des relations de travail, les entreprises n'ont plus l'obligation de négocier des accords s'inscrivant dans le cadre du dispositif Contrat de génération. Simultanément, elles ne sont plus incitées à prendre des engagements chiffrés en matière d'embauche des jeunes, d'embauche et de maintien dans l'emploi de salariés seniors. Toutefois, certaines entreprises ont fait le choix de maintenir ou de renforcer leurs engagements par le biais de la négociation d'un nouvel accord, porté par une démarche volontariste et des objectifs chiffrés à moyen ou à long terme (la périodicité des accords varie de un à cinq ans).

### 3.1. Le maintien dans l'emploi des salariés seniors

Il ressort de l'analyse qualitative du contenu des 22 accords étudiés que la quasi-totalité des entreprises visait des objectifs chiffrés de maintien dans l'emploi des salariés seniors ou souhaitait une reconduction de cet objectif déjà inscrit dans son précédent accord Contrat de génération. L'objectif de maintien dans l'emploi s'adresse aux salariés seniors en poste afin de leur conserver un emploi prioritairement dans la même entreprise. Il permet d'agir sur le taux d'emploi des salariés seniors en évitant par exemple des licenciements. Sa pertinence peut également être conditionnée par l'évolution d'autres indicateurs comme des modifications prévisibles de la pyramide des âges suite à des recrutements ou des restructurations potentielles des métiers et postes dans l'entreprise. Par exemple, l'accord de l'entreprise L. est porté par un objectif chiffré à moyen terme de maintenir la part des seniors dans l'effectif salarié à 4,3 % pour les trois années à venir. Semblablement, l'accord de l'entreprise I. s'appuie sur l'objectif que 70 % des salariés âgés de 55 ans ou plus soient maintenus dans l'emploi jusqu'à l'âge auquel ils puissent liquider leur retraite à taux plein.

#### Les bornes d'âge des salariés concernés par les accords seniors diffèrent d'une entreprise à l'autre

Cette différenciation est à mettre en lien avec la pyramide des âges qui est spécifique pour chaque entreprise. Dans les textes étudiés, les bornes retenues pour les salariés seniors vont de 45 ans à 57 ans. Les bornes d'âge les plus utilisées sont 55 ans (présente dans dix textes) et 50 ans (présente dans six textes). Certaines entreprises peuvent citer plusieurs bornes d'âge (deux ou quatre) allant de 45 à 57 ans selon que cela concerne le recrutement, l'aménagement des fins de carrière (exemple : le temps partiel) ou d'autres mesures (exemple : la réalisation de l'entretien de deuxième partie de carrière, la fonction tutorale). Ces entreprises donnent à voir aux salariés, en particulier seniors, les choix possibles selon les âges pour construire un nouveau projet professionnel ou préparer leur départ à la retraite, projets qui peuvent en particulier être discutés lors des entretiens professionnels.

Il convient de noter qu'au-delà de la variable liée à l'âge des salariés seniors, certaines entreprises peuvent déterminer d'autres conditions d'éligibilité comme : travailler à temps plein, être titulaire d'un contrat de travail à durée indéterminée ou avoir atteint un nombre d'années d'ancienneté.

### 3.2. Le recrutement des salariés seniors

Seuls sept textes sur 22 ont mentionné des objectifs d'embauche de salariés seniors.

Dans la lignée des objectifs visés par la branche professionnelle à travers l'accord collectif, l'entreprise F. s'est engagée à ce que la part des salariés de 50 ans ou plus dans l'ensemble des recrutements soit de 5 % sur les trois années à venir. Également, l'entreprise P. s'est fixé comme objectif de recruter seulement un salarié âgé de 55 ans ou plus en CDI sur la durée de l'application de l'accord.

Certaines entreprises se montrent très prudentes sur les perspectives de recrutement en période de conjoncture économique peu favorable. D'autres expliquent, quant à elles, que l'embauche des salariés seniors serait peu pertinente en raison de leur surreprésentation dans la structure.

L'entreprise R. estime qu'au regard de sa pyramide des âges un engagement quantitatif d'embauche de profils seniors serait peu pertinent. Il peut être une possibilité dans le cas où le profil d'un salarié senior répond à un besoin. Aucune action spécifique n'est envisagée par l'entreprise, seuls l'évolution et le maintien dans l'emploi des salariés seniors font l'objet d'engagements au titre de l'accord relatif à l'emploi des salariés seniors.

L'entreprise G. souligne que les perspectives de conjoncture pour les trois années à venir ne lui permettent pas de s'engager de manière significative sur des embauches en contrat à durée indéterminée. Toutefois, l'activité de l'entreprise étant soumise à une forte variabilité de charge, dans le cadre du recours à du personnel temporaire ou en contrat à durée déterminée, il est convenu de favoriser le recrutement des collaborateurs âgés de 50 ans ou plus dans un pourcentage de l'ordre de 5 % de l'effectif intérimaire ou CDD moyen annuel total.

Dans la perspective de préserver la part de seniors dans l'entreprise, l'entreprise B. s'est engagée durant la durée de l'application de l'accord à remplacer les collaborateurs âgés de 50 ans ou plus, en cas de départ, volontaire ou subi, par des candidats dans la même tranche d'âge et avec le même niveau d'expérience. L'intention est d'atteindre 50 % de remplacement par des profils du même type.

## 4. Des domaines d'action inscrits dans le prolongement de l'ancien dispositif Contrat de génération

Six domaines d'action en lien avec l'ancien dispositif Contrat de génération :

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

Bien que ces domaines soient tous évoqués, les actions ciblant l'aménagement des fins de carrière et le développement des compétences, des qualifications et l'accès à la formation sont en proportion des textes étudiés un peu plus abordés que les autres domaines.

La plupart des accords d'entreprise (20 accords sur les 22 étudiés) ont été signés pour une périodicité allant de un an à cinq ans. Parmi eux, 13 ont été conclus pour une durée déterminée de trois ans. Seuls deux accords ont été conclus pour une durée indéterminée.

La quasi-totalité des accords analysés prévoit explicitement des modalités de suivi. Les mesures les plus avancées concernent l'élaboration d'un bilan de suivi à présenter chaque année aux membres du CSE et la désignation d'une commission (commission santé, sécurité et

conditions de travail par exemple) chargée d'accompagner la mise en place de l'accord au sein de l'entreprise et d'analyser les conditions de sa mise en œuvre.

## 4.1. L'aménagement des fins de carrière et la transition entre activité et retraite

Parmi les 22 accords analysés, 16 ont ciblé ce domaine d'action.

Deux objectifs spécifiques ont été recensés, il s'agit de :

- informer les collaborateurs seniors sur leurs droits à la retraite et les dispositifs d'accompagnement de fin de carrière ;
- faciliter la transition des collaborateurs seniors entre activité et retraite.

Pour répondre à ces objectifs, les entreprises prévoient la mise en place de :

- Stages de préparation à la cessation d'activité professionnelle permettant aux collaborateurs seniors de s'informer sur les différents dispositifs de retraite existant – comme le cumul emploi-retraite – ou les conditions requises pour en bénéficier.
- Bilans retraite individualisés réalisés par un organisme de conseil en ressources humaines, qui permettent de faire le point sur les dispositifs de prolongation de l'activité pour une amélioration des futurs revenus, l'analyse de la retraite complémentaire, la pension de réversion, les simulations de calcul de retraite.
- Dispositifs de congé de fin de carrière seniors permettant de cesser toute activité salariée avant la date à laquelle le salarié pourra faire valoir ses droits à une retraite à taux plein.
- Dispositifs de congé de solidarité sociale au profit des salariés seniors souhaitant participer à une activité associative au terme de leur vie professionnelle : dans l'année précédant leur retraite, les collaborateurs peuvent bénéficier de ce congé rémunéré d'une demi-journée par mois ou de six jours par an.
- Dispositifs permettant aux salariés âgés de 55 ans ou plus de bénéficier d'une stabilité géographique ou d'une mutation les rapprochant de leur lieu de retraite. Cette demande peut être conditionnée par l'existence d'opportunités de postes dans les établissements concernés.
- Dispositifs de temps partiel permettant aux collaborateurs seniors ayant acquis un nombre limité de jours travaillés la réduction de leur temps de travail à hauteur de 80 % sans restreindre leurs droits à la retraite.
- Dispositifs permettant aux salariés qui le souhaiteraient, de racheter des trimestres pour bénéficier de la retraite à taux plein dès l'âge de 57 ans. Ce rachat est financé par le biais d'un abondement et se matérialise par le versement d'une prime exceptionnelle brute dont le montant sera égal à celui fixé par la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV) pour le rachat du ou des trimestres, dont seront déduites les cotisations sociales.
- Dispositifs de maintien des garanties de frais médicaux à la suite du départ de l'entreprise. Dans ce cas de figure, l'entreprise prend en charge la cotisation patronale dans la limite d'une durée de six mois. Les cotisations sont identiques à celles des salariés actifs, leur paiement est assuré conjointement par l'entreprise et par le salarié dans les mêmes proportions qu'auparavant.

### Exemples d'actions mentionnées dans les accords étudiés

Dans le cas de l'entreprise N., de nombreux salariés seniors ont exprimé leur souhait de **participer à une activité associative au terme de leur vie professionnelle**. Pour faciliter cette démarche, l'entreprise a mis en place un congé de solidarité sociale. Dans l'année qui précède leur départ à la retraite, tout salarié justifiant d'une activité dans une association caritative ou d'entraide reconnue d'utilité publique pourra bénéficier d'un congé rémunéré d'une demi-journée par mois ou de six jours ouvrés dans l'année.

Afin de faciliter la transition des salariés vers la retraite, l'entreprise N. a également mis en place un **dispositif de rapprochement géographique**. Tout salarié à partir de 55 ans a la possibilité de signaler expressément son souhait de bénéficier d'une stabilité géographique ou d'une mutation le rapprochant de son futur lieu de retraite au titre des années à venir. Cette demande pourra être formulée lors de l'entretien de développement RH et est conditionnée aux opportunités de postes existantes à cette période et sur les établissements concernés.

## 4.2. Le développement des compétences, des qualifications et l'accès à la formation

Parmi les 22 accords analysés, 15 ont ciblé ce domaine d'action.

Trois objectifs ont été recensés :

- accompagner l'évolution de carrière professionnelle des collaborateurs seniors en facilitant l'accès à la formation et à la validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAE) ;
- mettre en place un dispositif d'observation des formations suivies par tous les collaborateurs par tranche d'âge afin de vérifier que les collaborateurs seniors bénéficient des actions de formation au même titre que les autres salariés ;
- promouvoir des actions de formation spécifiques aux managers pour une meilleure gestion de la cohabitation au sein d'une même équipe des salariés de différents âges.

Dans la perspective d'accompagner les collaborateurs seniors à faire évoluer leurs compétences professionnelles et à mieux répondre à l'évolution de leurs métiers, les entreprises peuvent dédier une enveloppe budgétaire spécifique aux **actions de formation** des collaborateurs seniors dans le cadre de leur plan annuel de formation, ainsi que financer des actions de formation en cas de refus ou de prise en charge partielle par l'un des opérateurs.

Également, les entreprises peuvent proposer un **dispositif d'accompagnement** aux collaborateurs seniors dans leur démarche d'accès à la VAE et accorder de la souplesse pour les salariés expérimentés souhaitant bénéficier d'un bilan des activités professionnelles et des compétences sur le temps de leur travail.

### Exemple d'actions mentionnées dans les accords étudiés

Dans son accord GPEC, l'entreprise N. s'est engagée à affecter au moins 7% du budget prévisionnel du plan de formation aux salariés de 55 ans ou plus afin de les aider à faire évoluer leurs compétences. Selon l'entreprise, cette mesure permettra d'accompagner le processus de préparation à la retraite. Lors de l'entretien de développement RH, le supérieur hiérarchique pourra présenter aux salariés concernés le **plan de formation adapté à son maintien dans le poste ou à son évolution transversale**.

## 4.3. L'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles

Parmi les 22 accords analysés, 14 ont ciblé ce domaine d'action.

Un seul objectif ressort de ces accords :

- accompagner l'évolution des carrières professionnelles des salariés expérimentés.

Pour parvenir à la réalisation de cet objectif, les entreprises prévoient la réalisation de trois actions :

- Un **entretien de deuxième partie de carrière** avec la DRH à partir de 45 ou 50 ans, l'objectif étant de faire le point sur les compétences et les besoins en matière de formation, l'évolution professionnelle et les dispositifs d'accompagnement de fin de carrière (aménagement ou réduction du temps de travail). Lors de cet entretien, la date prévue de départ à la retraite peut également être discutée.
- Un **bilan des activités professionnelles et de compétences** permettant aux salariés expérimentés d'analyser leurs compétences et leur parcours professionnel dans la durée, et d'exprimer leurs attentes professionnelles pour leur fin de carrière. À l'issue de ce bilan, l'employeur peut proposer aux collaborateurs seniors des actions de formation dans la perspective d'assurer leur maintien dans l'emploi dans des conditions optimales.
- Une **intégration des deux thématiques « aménagement des fins de carrière » et « évolution professionnelle »** dans le cadre des entretiens professionnels. Réalisés avec les supérieurs hiérarchiques et un membre du service RH, ces entretiens peuvent être l'occasion d'aborder les questions relatives aux congés de formation, perspectives de mobilité professionnelle ou encore besoins de formations complémentaires.

## 4.4. La transmission des savoirs et le développement du tutorat

Parmi les 22 accords analysés, 13 ont ciblé ce domaine d'action.

Deux objectifs spécifiques ont été recensés, il s'agit de :

- valoriser l'expérience professionnelle des collaborateurs seniors et la transmission des savoirs ;
- promouvoir le partage des savoirs et de bonnes pratiques acquises entre les collaborateurs juniors et seniors.

Afin de répondre à ces objectifs, les entreprises prévoient la mise en place :

- D'**équipes de travail intergénérationnelles** en tenant compte des expériences et des expertises professionnelles et en prenant soin d'associer des salariés expérimentés à de jeunes embauchés.
- D'un **dispositif de tutorat** afin de favoriser la transmission des savoirs. La fonction tutorale est basée sur le volontariat, notamment des salariés seniors, et peut s'exercer en direction des nouveaux recrutés, des alternants, des stagiaires ou des travailleurs temporaires. Des formations ciblées sur l'exercice d'une mission de tutorat peuvent être envisagées par les entreprises.
- Des **binômes d'échanges de compétences** entre les salariés expérimentés et les jeunes ayant développé une première expérience professionnelle dans l'entreprise.

### Exemple d'actions mentionnées dans les accords étudiés

Dans son accord relatif à l'emploi des salariés seniors, l'entreprise T. s'est engagée à mettre en place des **binômes d'échanges de compétences** entre des salariés expérimentés et des jeunes ayant développé une première expérience professionnelle dans l'entreprise. Ces binômes sont mis en place sur la base du volontariat et concernent en priorité les postes dont les savoirs et compétences sont les plus sensibles pour l'entreprise. Les salariés expérimentés sont amenés à transmettre un savoir-faire et des compétences que leur confère leur expérience afin que ceux-ci perdurent après leur départ en retraite. De leur côté, les jeunes concernés peuvent faire bénéficier les salariés expérimentés des connaissances acquises durant leurs études (nouveau savoirs théoriques, nouvelles technologies...). Ce type de dispositif croisé a pour visée de créer du lien dans l'entreprise et de valoriser les connaissances acquises tant par les salariés juniors que par les salariés expérimentés. L'entreprise T. propose également aux salariés de 55 ans ou plus ayant une ancienneté d'au moins cinq ans d'exercer la fonction de **tuteur à travers l'accompagnement des stagiaires et des apprentis** ainsi que des missions de **formation et de conseil internes dans l'établissement**. Les salariés expérimentés devront être volontaires pour exercer ces missions et ne pourront accompagner plus de deux salariés en même temps.

## 4.5. L'amélioration des conditions de travail et prévention des risques de pénibilité

Parmi les 22 accords analysés, 12 ont ciblé ce domaine d'action.

Cinq objectifs spécifiques ont été recensés :

- faciliter l'accès des salariés seniors à tous les postes de travail ;
- favoriser l'aménagement des horaires de travail des salariés seniors ;
- sensibiliser les managers et collaborateurs aux risques et facteurs de pénibilité ;
- établir un état des lieux des postes occupés par les collaborateurs seniors afin d'évaluer les risques professionnels dans une optique d'amélioration continue de la vie au travail ;
- porter une attention particulière aux remarques formulées par les médecins du travail sur les fiches d'aptitudes médicales.

L'objectif le plus souvent avancé par les entreprises est lié à la **sensibilisation des collaborateurs aux risques et facteurs de pénibilité**. Il se traduit par diverses actions telles que : la mise en place d'un stage de formation aux gestes et postures et à la prévention des risques physiques et environnementaux, la réalisation des supports de communication à destination des collaborateurs (exemple : livret des dix fondamentaux de la sécurité) ou encore l'organisation d'une visite médicale annuelle dès le 55<sup>e</sup> anniversaire des salariés de l'entreprise.

L'**aménagement des postes de travail** est le deuxième objectif qui ressort le plus de l'analyse. Parmi les actions retenues, l'affectation des salariés de 55 ans ou plus sur les postes les moins pénibles et la limitation de leur exposition au port de charges et aux bruits, l'automatisation des tâches pour éviter les gestes répétitifs ou encore la mise en place de fauteuil ergonomique.

Le troisième objectif concerne l'**aménagement des horaires de travail**. Il se décline à travers la mise en place du dispositif de télétravail ou le travail à distance occasionnel à hauteur d'un nombre de jours précis par année calendaire.

#### Exemple d'actions mentionnées dans les accords étudiés

Dans son accord relatif à l'emploi des salariés seniors, l'entreprise F. s'est engagée à **améliorer les conditions de travail des salariés âgés de 50 ans ou plus** et de **prévenir leur exposition à des facteurs de pénibilité**. Les mesures retenues s'appuient sur la **concertation avec les services de santé au travail** pour un aménagement des postes de travail (fauteuil ergonomique, positionnement de l'ordinateur, siège de voiture...). L'entreprise s'est engagée à généraliser le soutien lombaire dans les véhicules mis à disposition des salariés âgés de 50 ans ou plus dans le cadre de l'exercice de leur activité et à les faire bénéficier d'une boîte de vitesses automatique s'ils en font la demande.

## 4.6. Le recrutement de salariés âgés

Parmi les 22 accords analysés, sept seulement ont ciblé ce domaine d'action.

Trois objectifs ont été recensés :

- sensibiliser les personnes chargées de recrutement à la prise en compte de la diversité des âges lors des recrutements ;
- faciliter le retour à l'emploi des salariés seniors en favorisant leur recrutement sur des postes temporaires (CDD, intérim) ou en contrat à durée indéterminée ;
- proposer aux collaborateurs seniors ayant liquidé leur retraite des possibilités de réembauche au sein de l'entreprise.

Particulièrement, les entreprises peuvent s'engager à **formaliser les procédures de recrutement** en veillant à ce que les critères retenus pour l'embauche des futurs collaborateurs soient fondés sur les compétences, l'expérience professionnelle et la qualification des candidats. Lors de la diffusion d'offres d'emploi en interne ou en externe, elles s'engagent à ce qu'aucune mention précisant un critère d'âge n'apparaisse.



Afin de compléter l'analyse des accords d'entreprise, un travail a été réalisé sur les démarches négociées au niveau des branches professionnelles en faveur de l'emploi des salariés seniors. Ainsi, les textes à caractère conventionnel sur les Contrats de génération et les engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) des secteurs des commerces de gros, des services automobiles, de la filière alimentaire et du bâtiment ont permis d'appréhender de manière plus poussée et élargie les enjeux relatifs à ce public.





## Chapitre 3

# La négociation collective sur le thème des seniors : analyse d'un corpus de branches professionnelles du groupe des activités de type artisanal

### L'essentiel

- Souvent sous l'impulsion des pouvoirs publics (financements, législation...), **plusieurs branches ou filières** entrant dans le périmètre sectoriel observé se sont **engagées directement ou indirectement** en faveur de l'emploi des salariés seniors.

Cela concerne notamment la branche des **commerces de gros**, celle des **services automobiles** ainsi que la **filière alimentaire** et celle du **bâtiment**.

Ces engagements s'inscrivent dans le cadre de **textes à caractère conventionnel** ou **tripartite** (accord, charte...) :

- à portée générale sur l'**ensemble des salariés** (engagements dans le développement des compétences, la sécurisation des parcours, incluant les seniors...);
- ou ciblant plus particulièrement les travailleurs expérimentés (Contrat de génération...).

- Les textes renvoient à des registres et modalités d'action pouvant être saisies par les entreprises et les structures chargées de leur accompagnement en région. Ces engagements ont pu avoir des **effets variables** en termes soit de pérennité, soit de nombre d'entreprises impliquées volontairement dans les **démarches**.

Cependant, à l'instar de la filière alimentaire, certaines démarches :

- sont inscrites **dans la durée** ;
- sont assises sur un **maillage national/régional**, un **réseau d'expertise** et d'**organismes relais territorialisés** (notamment le ou les OPCO reliés aux branches concernées) ;
- favorisent l'**adhésion des signataires** à des **objectifs ambitieux** (instances de concertation, pilotage) ;
- permettent néanmoins une mise en œuvre adaptée aux contextes et aux pratiques des entreprises ;
- conduisent au développement d'**outils de suivi**, de **capitalisation** et de **mutualisation** (actions collectives, partage de pratiques) ;
- semblent connaître un impact notable auprès des entreprises adhérentes et de leurs salariés au plan local.

# 1. L'engagement de la branche des commerces de gros en faveur de l'emploi des salariés seniors

L'accord de la branche des commerces de gros relatif au dispositif Contrat de génération a été signé le 17 décembre 2014. Il s'inscrit dans le cadre de l'accord interprofessionnel du 19 octobre 2012 relatif au Contrat de génération, de la loi du 1<sup>er</sup> mars 2013 portant sur la création du dispositif Contrat de génération et dans le prolongement des actions mises en œuvre par la branche en faveur de l'emploi des salariés seniors, notamment, l'accord relatif à l'emploi des seniors signé en novembre 2009.

Cet accord s'applique aux **entreprises ou aux groupes dont l'effectif est compris entre 50 et moins de 300 salariés** (non couverts par un accord d'entreprise ou de groupe, ni par un plan d'action).

Suite à la suppression du dispositif Contrat de génération, l'accord de la branche des commerces de gros a été étendu jusqu'à l'arrivée de son échéance.

## 1.1. Les objectifs de la branche des commerces de gros

L'accord de la branche des commerces de gros vise à favoriser la **formation et l'insertion durable des jeunes de moins de 26 ans** (ou de moins de 30 ans s'ils sont reconnus en situation de handicap ou s'il s'agit d'une transmission d'entreprise), le **maintien en emploi des salariés âgés de 57 ans ou plus** (ou 55 ans s'ils sont reconnus en situation de handicap), le **recrutement de salariés âgés de 55 ans ou plus et la transmission des savoirs et des compétences**. Plus particulièrement, concernant le recrutement et le maintien en emploi des salariés seniors, les signataires se sont engagés à :

- porter en moyenne sur la durée de l'accord à **5% la part de salariés de 55 ans ou plus** dans le nombre de salariés **annuellement recrutés en CDI** par les entreprises de la branche (soit 1663 salariés à la date de la conclusion de l'accord) ;
- maintenir le pourcentage de salariés de **57 ans ou plus à 5% de l'effectif total** des salariés de la branche (soit 15 230 salariés à la date de la conclusion de l'accord).

## 1.2. Les actions proposées par la branche des commerces de gros aux entreprises

Afin de répondre aux objectifs précités, la branche des commerces de gros propose aux entreprises de mettre en place les actions suivantes :

*Axes d'intervention :*

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

*Actions proposées par la branche des commerces de gros aux entreprises :*

- Organisation des formations à la prévention des risques liés à l'activité physique, notamment dans le cadre des manutentions
- Mise en place des actions de prévention ou d'amélioration des conditions de travail, notamment au profit des salariés âgés

Au fil de l'analyse des textes, les différents axes d'intervention structurant les démarches des branches sont identifiés par des codes couleur spécifiques, et ce malgré quelques variantes en termes de formulation. Ceci permet un repérage plus rapide de la pluralité des engagements et des points de connexion ou de distinction entre les branches. Il s'agit des axes suivants :

Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité / QVT  
Aménagement des fins de carrière / Anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges

Recrutement des salariés seniors / Développement de l'emploi



**Axes d'intervention :****Aménagement des fins de carrière****Actions proposées par la branche des commerces de gros aux entreprises :**

- Réalisation d'une plaquette d'information sur les dispositifs d'aménagement des fins de carrières et transition entre activité et retraite
- Abondement du CET (compte épargne temps)
- Mise en place du dispositif du temps partiel dans la perspective d'alléger la charge de travail des salariés seniors et de faciliter la transition entre activité et retraite
- Permettre aux salariés remplissant les conditions pour faire liquider leur retraite de bénéficier d'une demi-journée d'absence rémunérée, sur justificatif, au titre des démarches administratives à entreprendre auprès du service public compétent
- En cas d'inaptitude d'un salarié, médicalement constatée par le médecin du travail, à occuper son poste, l'employeur doit rechercher en priorité les possibilités permettant son reclassement dans un poste équivalent. En cas d'impossibilité d'assurer le reclassement à un poste de qualification équivalente et en cas de proposition de l'employeur d'un reclassement dans un poste de qualification inférieure, le salarié ayant au moins 55 ans et cinq ans d'ancienneté bénéficie, en cas d'acceptation par écrit de la proposition, d'une garantie de rémunération

**Axes d'intervention :****Recrutement des salariés seniors****Actions proposées par la branche des commerces de gros aux entreprises :**

- Mise en place des outils de communication sur les dispositifs existants tels que le contrat pour le retour à l'emploi des seniors et le contrat de professionnalisation

**Axes d'intervention :****Développement des compétences et qualifications et accès à la formation****Actions proposées par la branche des commerces de gros aux entreprises :**

- Proposer aux salariés âgés de 45 ans ou plus et ayant au moins cinq ans d'ancienneté dans l'entreprise la réalisation d'un bilan des compétences professionnelles et personnelles
- Faciliter l'accès des salariés seniors à la VAE et aux dispositifs de formation existants, particulièrement les périodes de professionnalisation destinées aux salariés de 45 ans ou plus

**Axes d'intervention :****Transmission des savoirs et des compétences en direction des jeunes****Actions proposées par la branche des commerces de gros aux entreprises :**

- Recensement des pratiques des entreprises et aides méthodologiques à la transmission des savoirs et des compétences
- Réalisation d'un état des lieux des compétences clés au niveau de la branche et de l'entreprise
- Organisation de rencontres intergénérationnelle et création d'espaces d'échanges entre les salariés juniors et seniors sur leurs parcours professionnels, les formations suivies et leur attachement à l'entreprise
- Encouragement à la participation des seniors à des forums de recrutement
- Missions d'accompagnement des jeunes salariés recrutés, de tutorat et de parrainage confiées aux salariés âgés de 45 ans ou plus

Source : [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dgefp-cge-commerces-de-gros\\_17-12-14.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dgefp-cge-commerces-de-gros_17-12-14.pdf)



Développement des compétences et qualifications et accès à la formation / Sécurisation des parcours professionnels et renforcement des compétences des salariés  
Transmission des savoirs et des compétences en direction des jeunes / Organisation de la coopération intergénérationnelle  
Développement de la GPEC territoriale et accompagnement des entreprises dans leurs démarches (GPEC, gestion des âges...)

## 2. L'engagement de la branche des services automobiles dans le développement des compétences

### L'accord national pour la mise en œuvre d'un engagement de développement de l'emploi et des compétences (EDEC)<sup>4</sup>

Signé le 21 juillet 2016, cet accord national conclu pour une durée déterminée de deux ans (2016-2017) s'applique aux entreprises des services de l'automobile.

Les services de l'automobile représentent l'ensemble des activités engendrées pendant la durée de vie de l'automobile, de sa sortie de l'usine de fabrication à sa déconstruction et son recyclage. Ce sont aussi les activités liées au véhicule industriel, au cycle et à la moto<sup>5</sup>.

La filière aval de l'automobile connaît des mutations fortes liées à cinq facteurs principaux :

- une évolution des modèles économiques du secteur nécessitant de dégager de nouvelles marges de productivité pour sécuriser l'emploi ;
- une évolution technologique forte en lien avec les nouvelles motorisations (véhicule hybride, électrique, hydrogène) impliquant une mise à jour permanente des compétences des salariés ;
- une connectivité accrue des véhicules modifiant le processus de maintenance et de vente ;
- un renforcement des normes liées à la protection de l'environnement et à la sécurité routière ;
- enfin, un rapport à l'automobile qui évolue (nouvelles mobilités, auto-partage...), offrant de nouvelles opportunités de croissance.

Ces mutations ont des impacts importants sur les entreprises mais également sur l'employabilité des salariés et la sécurisation de leur parcours professionnel.

L'État et la branche des services de l'automobile s'engagent, sur la période 2016-2017, à conduire deux actions qui seront déployées sur l'ensemble du territoire :

- renforcer l'**accompagnement des TPE/PME dans leur démarche de GPEC** ;
- soutenir le **développement des compétences des salariés** et l'adaptation aux nouvelles technologies.

Ces actions n'ont pas de visées spécifiques pour les salariés seniors mais concernent l'ensemble des salariés.

### 2.1. Renforcer l'accompagnement des TPE/PME dans leur démarche de GPEC

Afin de sensibiliser les entreprises adhérentes de la branche à l'ensemble des enjeux et objectifs de cet accompagnement sur la durée, mais aussi d'optimiser l'impact de cet EDEC, les signataires conviennent de renforcer :

- la phase d'identification des besoins des entreprises en matière de GPEC, de pratiques RH ;
- la définition du plan d'action et des modalités d'accompagnement des entreprises dans le cadre d'une prestation de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences construite par la branche et délivrée par un prestataire externe et calibrée en fonction de la taille et des spécificités des entreprises ;

<sup>4</sup> Source : [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/edec\\_services\\_de\\_l\\_automobile.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/edec_services_de_l_automobile.pdf), <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/accord-cadreedec-filieeautomobile.pdf>.

<sup>5</sup> [www.services-automobile.fr/es-services-automobiles](http://www.services-automobile.fr/es-services-automobiles).

- l'appui au déploiement des actions définies en lien avec le prestataire externe et qui sera suivi par l'OPCA.

Ces différentes initiatives pourront alimenter la négociation sur la GPEC au niveau de la branche professionnelle.

## 2.2. Développement des compétences des salariés et adaptation aux nouvelles technologies

L'objectif de cet axe est de mettre en œuvre un plan d'action afin que la branche puisse répondre aux exigences de demain.

Sur la base d'actions collectives, les formations en lien avec les thématiques suivantes seront soutenues :

- **Préserver les compétences clés de la branche**

Formations cœur de métier : maintenance et commerce des services automobiles et de mobilité ; sécurité routière et apprentissage de la conduite.

- **Anticiper les transitions numérique et écologique des métiers**

Formations à la prise en compte de la « digitalisation » pour le cœur de métier ; accompagnement à la mobilité durable ; nouveaux services et nouveaux usages ; véhicule électrique, véhicule hybride et motorisations innovantes ; développement des mobilités douces : formations cycle, vélo à assistance électrique.

- **Informer pour sécuriser**

Articuler les actions de promotion des métiers de la branche et le CEP.

## 3. L'engagement de la filière alimentaire dans le développement des compétences et de l'emploi

La filière alimentaire recouvre la coopération agricole (hors groupe sectoriel étudié), les industries agroalimentaires et l'artisanat alimentaire.

S'agissant des démarches de la filière en faveur du développement des compétences et du maintien dans l'emploi des salariés, notamment seniors, trois textes de nature conventionnelle peuvent notamment être cités et analysés.

### 3.1. La charte nationale de coopération pour le soutien et l'accompagnement des entreprises de la filière alimentaire et de leurs salariés

#### 3.1.1. Éléments de contexte

Cette charte, initiée en 2009, a été renouvelée en 2012 puis en 2015 et en 2017.

Elle a été signée par l'État (ministère en charge du travail et ministère en charge de l'agriculture et de l'alimentation) et les partenaires sociaux (ANIA, Coop de France, CGAD, Cnadev, FIA, Fedev, Culture Viande, SNIV-SNCP, CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO).

Elle comporte un volet national, qui a concentré 14 % des dépenses réalisées sur 2015-2016, et un volet régional qui a capté 86 % des dépenses réalisées sur la période.

### 3.1.2. Objectifs retenus

Elle a pour finalité d'encourager et de soutenir les entreprises dans leur dynamique de création ou de maintien d'emplois de qualité, d'adaptation des compétences et des métiers nécessaires à leur renforcement et à leur développement, et de sécuriser les parcours professionnels des salariés pour répondre aux enjeux rencontrés par les entreprises de la filière en termes de montée en compétences des professionnels et d'attractivité des métiers pour faire face aux mutations en cours. Ces entreprises sont particulièrement hétérogènes en termes de taille, de niveau d'industrialisation... (entreprises industrielles, coopératives, sociétés artisanales), et sont inégalement dotées en termes d'organisation RH et de capacité d'investissement. De manière globale, la filière alimentaire est sensible aux tendances de consommation ; aux attentes grandissantes en faveur d'une alimentation durable ; aux contraintes réglementaires ; aux enjeux environnementaux et aux mutations technologiques nécessitant d'investir dans la R&D et dans l'innovation.

La charte s'articule autour de trois axes de coopération depuis 2015 :

- Axe 1 : **sécurisation des parcours professionnels et renforcement des compétences des salariés** ;
- Axe 2 : **amélioration des conditions de travail en particulier de la qualité de vie au travail** (qui englobe l'organisation du travail, le management et le développement de l'individu en lien avec la performance de l'entreprise) ;
- Axe 3 : **développement de la GPEC-T et accompagnement des entreprises dans leurs démarches.**

En 2017-2018, une priorité transversale est, par ailleurs, donnée à l'ingénierie, à l'accompagnement (aide à la mise en œuvre, conseil, etc.) et aux actions collectives, permettant la mutualisation et la capitalisation.

Plus globalement, la charte cible prioritairement les entreprises de moins de 250 salariés et les publics les plus fragiles sans viser exclusivement le public senior.

### 3.1.3. Domaines d'action choisis

*Axes d'intervention :*

**Sécurisation des parcours professionnels et renforcement des compétences des salariés**

*Actions proposées/engagées par la filière :*

**2015-2016 :**

- Accompagnement des savoirs de base et des savoirs fondamentaux
- Transferts de savoir-faire
- Accompagnement des mobilités

**2017-2018 :**

- Accompagnement des savoirs de base (socle de compétences, CLEA), en priorité pour les entreprises de moins de 50 salariés
- Organisation de la transmission des savoirs et savoir-faire (transfert de compétences, tutorat, intégration des nouveaux salariés)
- Ingénierie et promotion des CQP et CQPI
- Accompagnement des mobilités par l'acquisition de blocs de compétences des CQP de la filière
- Développement d'une offre de formation innovante clés en main pour les TPE/PME (ingénierie),



- notamment en accompagnement de la transition numérique et écologique
- Mise en place d'une plateforme numérique d'offre de formation au bénéfice des TPE/PME

*Axes d'intervention :*

**Amélioration des conditions de travail en particulier de la qualité de vie au travail**

*Actions proposées/engagées par la filière :*

2015-2016 :

- Actions contribuant à améliorer la qualité de vie au travail (QVT)

2017-2018 :

- Poursuite de la collaboration avec l'Anact et les autres organismes experts en privilégiant les complémentarités en vue de capitaliser les actions
- Diffusion, auprès des entreprises et des salariés, des bonnes pratiques en matière de QVT

*Axes d'intervention :*

**Développement de la GPEC-T et accompagnement des entreprises dans leurs démarches**

*Actions proposées/engagées par la filière :*

2015-2016 :

- Actions facilitant et renforçant les pratiques de GRH et les initiatives locales permettant d'anticiper, en les croisant, les mutations du territoire et des filières et concourant à développer l'emploi et les compétences des salariés

2017-2018 :

- Accompagnement spécifique des entreprises de moins de 50 salariés sur l'impact du numérique par une prestation d'appui-conseil
- Développement de formes de travail adaptées en temps partagé (GE, plates-formes RH, ingénierie de parcours pour les travailleurs saisonniers)
- Accompagnement de l'accès aux fonctions de management intermédiaire et de proximité
- Accompagnement des salariés repreneurs d'une entreprise

Sources : [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/charte\\_emploi\\_filiere\\_alimentaire\\_2015\\_2016.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/charte_emploi_filiere_alimentaire_2015_2016.pdf)  
[https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/edec\\_alimentaire.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/edec_alimentaire.pdf)

### 3.1.4. Modalités de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation

Trois principes d'engagement sont attendus : la **concertation** entre tous les acteurs ; l'**adhésion** aux objectifs ; la **mutualisation des moyens** et, en particulier, l'optimisation des financements publics et privés pouvant être mobilisés.

Un **comité de pilotage national** (présidé, animé par l'État et dont le secrétariat est assuré par Opcalim) est chargé d'impulser et de piloter l'ensemble des actions, leur suivi comme leur évaluation, ainsi que d'allotir les enveloppes financières. Il s'appuie sur des **comités de suivi régionaux** (présidés par la Direccte, la Draaf et composés des représentants régionaux de l'ensemble des signataires) pour répondre au plus près aux **enjeux territoriaux** et élaborer annuellement des **plans d'action régionaux**. La mise en œuvre de la charte s'appuie sur deux OPCA : Opcalim et Opcalia, mandatés pour être les **organismes relais** en charge du portage financier et administratif, de l'information auprès des entreprises, de la **mise en place d'outils de suivi** (enquêtes annuelles de satisfaction, tableaux de bord, bilans qualitatifs, quantitatifs et financiers...). La participation des collectivités territoriales (Conseil régional notamment) est vivement encouragée et d'autres partenaires peuvent être associés. Le réseau Anact-Aract a ainsi été fortement

mobilisé sur l'axe relatif aux conditions de travail et dans le déploiement des démarches sur le champ de la QVT (*Travail & changement*, 2016). Le cabinet Amnyos a par ailleurs été mandaté par les signataires pour suivre et évaluer la mise en œuvre de la Charte dans ces différentes déclinaisons (Amnyos, 2019).

**Axes d'intervention :**

**Sécurisation des parcours professionnels et renforcement des compétences des salariés**

*Principales réalisations, bonnes pratiques et résultats observés dans le cadre du suivi et de l'évaluation :*

**Un développement de la notion de filière à travers les travaux menés sur les CQP**

- Création d'outils méthodologiques de mise en œuvre de projets certifiants à destination des conseillers formation, organismes de formation et entreprises.
- Conception du site Internet « Le guide méthodologique des CQP »<sup>6</sup> (hors charte).
- Élaboration de la plateforme de suivi et d'évaluation des CQP « EVALIM » (élargissement du périmètre couvert, évaluation des CQP via les 3 voies d'accès possibles : formation, bloc et VAE)(hors charte).
- Mise en place opérationnelle de la mission d'organisme certificateur.

**Le développement d'une ingénierie de formation au plus près des besoins en compétences des entreprises de la filière**

- Nécessité de mettre en place préalablement aux actions d'ingénierie une étude d'opportunité sur les besoins en compétences associant les entreprises ciblées.
- Développement d'une ingénierie prenant en compte les particularités des publics cibles, notamment les difficultés avec les savoirs de base lorsque les publics sont faiblement qualifiés.
- Développement de formations courtes, à proximité du lieu de vie des publics, afin de limiter les déplacements et les difficultés à concilier formation et vie privée.
- Mise en place de paliers progressifs d'acquisition par des blocs de compétences.
- Adaptation des certifications existantes aux besoins spécifiques des entreprises impliquées dans la démarche mais aussi possibilité de création de nouvelles formations, lorsque l'offre ne correspond pas aux besoins identifiés par les entreprises.
- Ingénierie de formation qui part des pratiques de formation des entreprises.

**Axes d'intervention :**

**Amélioration des conditions de travail, en particulier de la QVT**

*Principales réalisations, bonnes pratiques et résultats observés dans le cadre du suivi et de l'évaluation :*

**Une action structurante sur les risques professionnels et la QVT pour renforcer l'attractivité de la filière**

- L'objectif du site et de l'animation « Agro Tour »<sup>7</sup> est de promouvoir et d'encourager les pratiques qui font de la QVT un levier de performance.
- L'Agro Tour est une action itinérante sur l'ensemble du territoire national, en lien avec les partenaires sociaux, l'État et le réseau Aract. Elle a pour objet principal l'échange de pratiques à travers différentes modalités d'intervention : visite d'un site, témoignage d'entreprise autour d'un thème, points de vue d'expert, identification de ressources, site dédié (pour favoriser la participation, mettre à disposition les enseignements agrégés et les ressources partagées).
- Une étape est organisée dans une entreprise hôte qui a développé une démarche et souhaite partager son expérience autour d'un thème. Elle accueille 30 à 50 personnes : acteurs d'entreprise et conseillers (directeurs de site, de production, des ressources humaines, représentants du personnel, médecins du travail, préventeurs...) motivés pour découvrir une situation

<sup>6</sup> <https://guide-cqp.ocapiat.fr>.

<sup>7</sup> [www.agrotour.fr/le-tour](http://www.agrotour.fr/le-tour).

concrète et pour discuter des modalités et outils mobilisables. La participation est gratuite, cette action étant financée principalement par des fonds publics.

- Cette action permet de valoriser des réalisations concrètes, d'outiller et de transférer des éléments méthodologiques et pratico-pratiques à un maximum d'entreprises. Ces retours d'expériences, démarches et outils sont proposés autour de six thèmes correspondant aux enjeux des entreprises :
  - Adapter les modes de management
  - Conduire des projets de transformation
  - Entretenir et développer les compétences
  - Favoriser le dialogue social et professionnel
  - Intégrer et fidéliser les personnels
  - Préserver la santé et maintenir en emploi les personnels

**Axes d'intervention :**

### **Développement de la GPEC-T et accompagnement des entreprises dans leurs démarches**

*Principales réalisations, bonnes pratiques et résultats observés dans le cadre du suivi et de l'évaluation :*

**Un réel accompagnement proposé aux entreprises de la filière pour faire face à leurs enjeux RH**

- Une action portant sur l'innovation managériale a notamment été développée en lien avec un modèle organisationnel dit de « l'entreprise libérée »<sup>8</sup>, consistant à supprimer la hiérarchie pour laisser plus d'autonomie aux salariés et à réinterroger le management, les conditions de travail des salariés et leur implication dans le processus de décision.
- Six entreprises agroalimentaires se sont impliquées sur la base du volontariat. Au final, elles se sont toutes engagées dans le développement de nouvelles pratiques managériales : déploiement d'une démarche associant les salariés dans le cadre d'un projet de restructuration interne ; animation de nouveaux espaces d'échanges avec les salariés, sous forme de « points 5 minutes » le matin sur l'activité de la veille, de « points lean management », de groupes de travail sur les décisions stratégiques de l'entreprise (marchés, production, organisation de la production dans les ateliers...) ou le climat relationnel entre salariés.

### **Des effets indéniables auprès des entreprises engagées dans la démarche**

- Les témoignages recueillis auprès des entreprises impliquées dans la charte sont globalement très positifs. La majorité d'entre elles mettent en avant le levier financier qu'a représenté la charte. Ce levier est d'autant plus important pour les plus petites structures qui disposaient d'une faible connaissance des dispositifs et des possibilités de prise en charge offertes par les OPCO.
- Des impacts variés sont également observés :
  - Un gain de performance pour l'entreprise (accès à des informations qui n'étaient pas disponibles auparavant ; mise à disposition d'indicateurs permettant de piloter au mieux l'activité de l'entreprise, d'améliorer le comportement des salariés au travail).
  - Une meilleure organisation interne (formalisation et mise en cohérence de l'organisation ; amélioration du positionnement des salariés ; clarification des objectifs).
  - Une augmentation de la cohésion d'équipe et de l'investissement des salariés.
  - Une amélioration de la QVT et de la satisfaction des salariés (valorisation des parcours par l'obtention de CQP ; implication des salariés dans les projets de l'entreprise, favorable à l'émergence d'une intelligence collective).

<sup>8</sup> Cette action portant sur l'innovation managériale a été développée en région Occitanie par AREA, Coop de France, Opcalim, Aract de fin 2016 à début 2018. Elle a été développée suite au témoignage de la biscuiterie Poulit.

## Exemples d'actions conduites en région ou impliquant les salariés seniors

À travers les outils de capitalisation développés et rendus publics dans le cadre de la charte, sur le site « Agro Tour » et celui de l'Aract<sup>9</sup>, différents exemples peuvent être relevés s'agissant d'une mise en œuvre d'actions au sein du tissu productif de la région ou ciblant davantage les salariés seniors.

La société Les Crudettes a accueilli l'Agro Tour en juin 2018 à Cabannes (13), pour échanger avec les participants sur le thème « **Relations au travail et climat social : comment assurer la performance d'une entreprise avec un management motivant ?** » Afin de fidéliser ses salariés, celle-ci a mené différentes actions d'**amélioration des conditions de travail**, en mettant notamment l'accent sur les **outils de communication**, tels que :

- un système de communication permettant à la fois de transmettre les informations de la direction mais aussi de remonter les problématiques rencontrées sur le terrain ;
- une attention particulière à l'ambiance générale de l'entreprise ;
- une oreille attentive sur les besoins des salariés ;
- un accueil spécifique pour les nouveaux arrivants ;
- l'adaptation des postes pour les salariés ayant des restrictions physiques ;
- un site entretenu, avec des espaces verts où les salariés peuvent prendre des pauses.<sup>10</sup>

En complément des étapes Agro Tour qui sont réalisées en région, la Friaa, l'Ifria et l'Aract PACA ont pu proposer d'autres temps d'échanges collectifs (sous formes de petit déjeuner, d'*after work*) à destination des industries de l'agroalimentaire sur les thématiques « **Santé et sécurité au travail** » et « **Développement des compétences et attractivité de l'entreprise** ».

En région Grand-Est, la maison Moët & Chandon a, quant à elle, accueilli une étape de l'Agro Tour portant sur le sujet « **Transmettre les savoirs et compétences stratégiques** », afin de témoigner des actions anticipatrices qu'elle met en œuvre pour préparer la relève dans un contexte d'évolution démographique de sa population et la perspective d'importants départs en retraite... La question du transfert de savoir-faire stratégiques détenus par quelques salariés occupant des postes clés, en fin de carrière, peut en effet s'avérer cruciale, voire vitale pour les entreprises de la filière alimentaire.

L'entreprise a ainsi détaillé la méthodologie et les jalons de sa **démarche de GPEC**.

- La réalisation d'une **cartographie approfondie des compétences** présentes dans l'entreprise permettant d'**identifier des emplois dits « sensibles »** : emplois les plus exposés aux conséquences des évolutions économiques ou technologiques ; emplois stratégiques, « cœur de métier » de l'entreprise ; emplois dont les effectifs vont être réduits ; emplois dont le contenu doit évoluer ; emplois clés ou émergents pour le développement des activités.

Cette cartographie a débouché sur la mesure des écarts entre les ressources humaines et les besoins futurs en effectifs et en compétences, en lien avec le projet stratégique de l'entreprise pour les 5-10 ans à venir.

- La définition, à travers un **plan d'actions GPEC**, des mesures d'adaptation, de développement et de transfert des compétences nécessaires pour répondre à ces besoins. Ces actions prennent différentes formes alliant des registres et outils GRH (formations, bilan de compétences, VAE...) à des modalités plus organisationnelles (tutorat, parrainage, travail en binôme...).

<sup>9</sup> <https://paca.aract.fr/la-qvt-dans-le-secteur-agroalimentaire> (publié le 31.10.2019). Le tissu industriel agroalimentaire de la région est composé majoritairement de TPE-PME qui sont particulièrement concernées par la problématique de la QVT : mouvements répétitifs, port de charges, gestion des urgences, management de la performance, organisation... En partenariat avec l'Aract, la Friaa s'est engagée dans la mise en place d'une politique de développement des démarches de QVT en Provence - Alpes - Côte d'Azur pour les entreprises du secteur de l'industrie agroalimentaire.

<sup>10</sup> [www.agrotour.fr/etape/impliquer-ses-salaries-dans-les-nouveaux-projets-relations-au-travail-et-climat-social-comment-assurer-la-performance-dune-entreprise-avec-un-management-motivant-paca-28-juin-2018/](http://www.agrotour.fr/etape/impliquer-ses-salaries-dans-les-nouveaux-projets-relations-au-travail-et-climat-social-comment-assurer-la-performance-dune-entreprise-avec-un-management-motivant-paca-28-juin-2018/).

- Un point central de ce plan d'actions résidait dans la création de conditions favorables à **l'apprentissage en situation de travail**, relativement adapté à la « transmission » de certains métiers stratégiques parmi lesquels celui d'œnologue, aux multiples facettes, dont une large part des compétences s'acquiert et se bonifie au fil des années... L'enjeu étant pour l'entreprise de pouvoir organiser un « environnement capacitant »<sup>11</sup>, environnement permettant l'apprentissage et le développement dans et par le travail (mise en place et animation de référentiel de compétences, de formation, de tutorat, d'organisation collective du partage ; mise en œuvre de techniques en ingénierie de formation, axées sur l'analyse de l'activité).

## 3.2. L'accord du 18 juillet 2013 relatif au Contrat de génération (renouvelé en janvier 2017)

### 3.2.1. Éléments de contexte

L'accord de la filière alimentaire relatif au Contrat de génération a été signé le 18 juillet 2013. Il s'inscrit dans le même **cadre interprofessionnel et législatif** que les précédents exemples ainsi que dans le prolongement du contrat de filière signé aux côtés de l'État et des régions en juin 2013. Le présent accord s'inscrit également dans le **prolongement des orientations** déjà adoptées par les différentes branches de la filière alimentaire sur la GPEC, sur la prise en compte de la problématique des âges (emploi des salariés âgés, prévention de la pénibilité) et sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Il fait écho aux accords ou plans d'action précités pour d'autres branches.

Il permet de répondre à toutes les situations des entreprises qui entrent dans son champ d'application et de prendre en compte la diversité des différentes branches de la filière.

Cet accord a été renouvelé en janvier 2017 pour une durée de 18 mois.

Il couvre toutes les **entreprises de 50 salariés ou plus** et celles appartenant à un groupe dont l'effectif est d'au moins 50 salariés. Les entreprises comprenant moins de 50 salariés sont prises en compte dans les objectifs chiffrés et bénéficient des études et outils d'accompagnement, si elles le souhaitent.

L'accord s'accompagne d'un **état des lieux de l'emploi des jeunes et des salariés âgés dans la filière** (pyramide des âges des salariés ; profils des jeunes et des salariés âgés ; prévisions de départ à la retraite ; perspectives de recrutement ; compétences clés des salariés des entreprises ; conditions de travail des salariés âgés...). Ce diagnostic s'appuie sur les **résultats issus d'enquêtes conduites par les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications** des différents secteurs professionnels concernés. Il a fait l'objet d'une présentation et d'**échanges entre les partenaires sociaux**. Il a servi de base à l'orientation des dispositions de l'accord.

En vue d'aider les PME (moins de 300 salariés) à établir leur propre diagnostic relatif à l'emploi des jeunes et des salariés âgés, l'OPCA a conclu une convention avec la DGEFP visant à obtenir un **soutien financier pour l'accompagnement des entreprises dans la réalisation de leur diagnostic**. Les parties signataires émettent le souhait que les financements bénéficient prioritairement aux entreprises relevant du champ de l'accord.

<sup>11</sup> Pierre Falzon, ergonomiste et professeur au Centre de recherche sur le travail et le développement est à l'origine de ce concept d'environnement capacitant qui consiste à considérer toutes les ressources positives d'un milieu participant au développement professionnel. Pour en savoir plus : [www.irsst.qc.ca/publications-et-outils/video/i/100167/n/concept-environnement-capacitant](http://www.irsst.qc.ca/publications-et-outils/video/i/100167/n/concept-environnement-capacitant).

### 3.2.2. Les objectifs de la filière alimentaire

L'accord rappelle les conditions prévues par la loi pour bénéficier des aides de l'État au titre du Contrat de génération, à savoir :

- embaucher en CDI et maintenir pendant la durée de l'aide un jeune de moins de 26 ans ou un jeune de moins de 30 ans bénéficiant de la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé ;
- maintenir dans l'emploi en CDI, pendant la durée de l'aide ou jusqu'à son départ en retraite, un salarié âgé d'au moins 57 ans ou âgé d'au moins 55 ans au moment de son embauche ou âgé d'au moins 55 ans bénéficiant de la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé.

Ainsi que le triple objectif du dispositif : faciliter l'insertion durable des jeunes, favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés et assurer la transmission des savoirs et des compétences entre les générations.

Les parties ont décidé d'**élargir les bénéficiaires des actions au-delà de ces tranches d'âge**.

Ainsi, les engagements du présent accord concernent :

- les jeunes de **moins de 30 ans en CDI**, avec une attention particulière portée aux jeunes âgés de moins de 26 ans ;
- les salariés de **50 ans ou plus**, avec une attention particulière portée sur les salariés de 57 ans ou plus.

L'objectif commun des signataires est globalement de consolider et de créer des emplois, notamment chez les jeunes, de sécuriser les parcours professionnels dans un contexte économique difficile et d'améliorer l'attractivité de la filière.

Les parties se fixent comme perspectives chiffrées sur la période :

- 30 000 recrutements de jeunes en CDI ;
- **25 % de salariés âgés de 50 ans** parmi les effectifs, cet objectif correspondant au maintien des « salariés âgés » dans l'emploi ;
- 5 % des embauches en CDI concernant des salariés âgés de 50 ans ou plus, soit 4 500 salariés.

Un suivi annuel de ces objectifs est assuré, les signataires les apprécieront au regard de l'évolution du contexte économique de la filière, de la réalité des embauches et du maintien dans l'emploi.

### 3.2.3. Les engagements des représentants de la filière alimentaire

Afin de répondre aux objectifs précités, la filière alimentaire s'engage à mettre en place les actions suivantes, s'agissant des « salariés âgés » :

*Axes d'intervention :*

#### **Amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité**

*Actions proposées/engagées par la filière :*

- Réflexion transversale sur la qualité de vie au travail et la prévention des risques professionnels, notamment dans le but de définir des mesures visant à assurer le maintien dans l'emploi des salariés âgés.
- Engagement d'actions via la charte nationale de coopération pour le soutien et l'accompagnement des entreprises de production et de transformation du secteur de l'agroalimentaire et de leurs salariés (cf. partie 3.1) telles que la prise en charge, avec l'appui du réseau Anact, d'élaboration de contenus de formations relatifs à la prévention des risques professionnels et d'actions de formation dans les entreprises...

**Axes d'intervention :****Recrutement des « salariés âgés »****Actions proposées/engagées par la filière :**

- Informations grand public sur le site [www.alimetieters.com](http://www.alimetieters.com) comportant des offres d'emploi s'adressant à tous les demandeurs d'emploi, quel que soit leur âge.
- Conventions avec Pôle emploi et l'APEC dans le but de favoriser le recrutement notamment de salariés âgés.

**Axes d'intervention :****Anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges****Actions proposées/engagées par la filière :**

- Nouvelle diffusion du guide sur l'entretien de seconde partie de carrière auprès des entreprises et des salariés.
- Rappel des objectifs de l'entretien professionnel de seconde partie de carrière. À savoir : faire le point sur la situation du salarié au regard de l'évolution des métiers et de ses perspectives d'emploi dans l'entreprise ; ses compétences et ses besoins en formation ; les perspectives de son déroulement de carrière en fonction de ses compétences, de ses souhaits et des possibilités de l'entreprise (en particulier étudier son souhait et sa capacité à exercer des activités tutorales destinées à transmettre des compétences spécifiques que son expérience reconnue au sein de l'entreprise lui a permis d'acquérir) ; voire envisager un aménagement des conditions d'emploi.
- Adaptation du guide d'entretien pour les TPE-PME, dans l'objectif que 25 % des salariés de 45 ans ou plus sollicitent un tel entretien et que 100 % de ces salariés le réalisent.
- Réflexion sur l'adaptation de la « boîte à outils GPEC » aux spécificités des TPE-PME.

**Axes d'intervention :****Organisation de la coopération intergénérationnelle****Actions proposées/engagées par la filière :**

- Déploiement d'une campagne d'information sur les avantages de la coopération intergénérationnelle auprès des entreprises.
- Prise de contact avec l'Observatoire du management intergénérationnel, expert en la matière.

**Axes d'intervention :****Développement des compétences et qualifications et accès à la formation****Actions proposées/engagées par la filière :**

- Vigilance sur la nécessité d'anticiper les formations des salariés âgés.
- Rappel des modalités et dispositifs mobilisables notamment à leur bénéfice (entretien de seconde partie de carrière, plan de formation, période de professionnalisation, DIF...).
- Possibilité pour tout salarié âgé de 45 ans ou plus de bénéficier d'un bilan de compétences à son initiative et sous réserve d'une ancienneté de un an dans l'entreprise.

Et pour les salariés quel que soit leur âge :

- Rationalisation de l'offre des 84 CQP délivrés par les branches de la filière (cartographie, harmonisation progressive, inscription au RNCP, identification de passerelles avec les diplômes).
- Élargissement et mise en œuvre des formations à la maîtrise des savoirs fondamentaux à l'ensemble de la filière.

- Examen d'une reconnaissance paritaire d'un socle de compétences de la filière (face au constat d'un taux d'illettrisme supérieur de 6 points au taux national).

**Axes d'intervention :**

**Aménagement des fins de carrière**

**Actions proposées/engagées par la filière :**

- Extension des dispositifs d'aide à la gestion de la seconde partie de carrière professionnelle et d'aide à la transition activité-retraite (sensibilisation à la préservation du capital santé, à la nécessité de conserver une dynamique professionnelle ; accompagnement des salariés dans la transition entre activité et retraite), préexistants dans différentes branches, à l'ensemble des salariés et des entreprises concernés par l'accord.

**Axes d'intervention :**

**Transmission des savoirs et des compétences**

**Actions proposées/engagées par la filière :**

- Encouragement à l'appropriation de l'outil préexistant « boîte à outils GPEC » afin que les entreprises formalisent les besoins en compétences de leurs salariés présents et futurs et anticipent les formations à mettre en œuvre.
- Réflexion sur l'adaptation de l'outil aux spécificités des TPE-PME (en complément des diagnostics GPEC développés et pris en charge par l'OPCA).
- Encouragement des entreprises à développer des actions en faveur de la coopération intergénérationnelle : binômes d'échanges de compétences entre les salariés expérimentés et les jeunes dans les deux sens (le jeune pouvant disposer de compétences ou de connaissances transférables à son binôme telles que celles relatives aux nouvelles technologies, ou à de nouveaux savoirs théoriques) ; diversité des âges dans les équipes de travail ; tutorat (particulièrement approprié dans le cadre de formations certifiantes).
- Définition d'un cahier des charges pour la formation des tuteurs.
- Élargissement à l'ensemble de la filière de l'action « TSF » (Transmission des savoirs et savoir-faire dans l'entreprise ; module de formation développé et pris en charge par l'OPCA).

**Axes d'intervention :**

**Accompagnement des entreprises pour la mise en place d'une gestion active des âges**

**Actions proposées/engagées par la filière :**

- Inventaire des outils existants.
- Adaptation le cas échéant pour les entreprises de petite ou de moyenne taille.
- Aide au diagnostic (préalable nécessaire pour pouvoir bénéficier des aides de l'État dans le cadre du Contrat de génération) : accompagnement-diagnostic GPEC et formations TSF proposés par l'OPCA ; aide financière pour accompagner les entreprises dans la réalisation du diagnostic.

Sources : [www.legifrance.gouv.fr/conv\\_coll/id/KALICONT000030400200](http://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALICONT000030400200)  
<https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/cg-accord-filiere-alimentaire19012017.pdf>



### 3.3. L'accord du 29 mai 2015 relatif au développement des compétences et de l'emploi

Cet accord met l'accent sur quatre objectifs :

- **consolider et créer des emplois** ;
- **sécuriser les parcours professionnels** ;
- **améliorer l'attractivité de la filière** ;
- renforcer le dialogue social.

Ce faisant, il reprend et révisé les objectifs mentionnés dans l'accord précédemment présentés, notamment en matière :

- de maintien dans l'emploi des seniors ;
- de **transmission des compétences**.

À ce titre, il comprend notamment :

- un diagnostic sur l'emploi des seniors ;
- les tranches d'âges des salariés concernés par les engagements ;
- le calendrier prévisionnel de mise en œuvre des engagements ;
- les modalités de suivi et d'évaluation de l'accord et de ses engagements.

#### 3.3.1. Perspectives en matière d'emploi

Les partenaires sociaux rappellent que les perspectives d'embauches sont définies en fonction de l'évolution de l'activité économique des entreprises et de leur compétitivité. Compte tenu du manque de visibilité sur l'évolution des marchés et du cadre fiscal lors de la signature de l'accord, le nombre de **recrutements en CDI** est estimé à 100 000 sur deux ans. La part des **salariés âgés de plus de 50 ans** est réévaluée à **5,5%**, soit un objectif de **5 500 embauches en CDI** pour les salariés seniors au plan national sur deux ans. Un suivi annuel des indicateurs relatifs aux seniors de plus de 55 ans est également requis auprès de l'Observatoire des métiers, alors en cours de création.

#### 3.3.2. Actions en faveur de l'amélioration de l'attractivité de la filière

S'agissant de l'**attractivité de la filière**, cet accord fait part de la volonté des partenaires sociaux de développer des actions en vue de **favoriser la qualité de vie au travail**. Sous l'impulsion des pouvoirs publics, cet axe se concrétise par l'installation en 2014 d'un comité de pilotage constitué de toutes les composantes de la filière. Ses travaux se sont articulés autour des quatre thématiques suivantes :

- environnement physique de travail et santé des travailleurs ;
- dialogue professionnel dans l'entreprise ;
- conception des organisations et des systèmes de travail ;
- enseignement et formation à la qualité de vie au travail.

Ces travaux ont conduit à l'élaboration d'un projet de « **plan d'action national** » structurant les mesures concrètes et opérationnelles autour de quatre axes prioritaires :

- doter la filière d'une « vitrine » commune pour aider les acteurs à se repérer et à s'outiller sur la qualité de vie au travail ;

- promouvoir et valoriser les expériences innovantes en matière de qualité de vie au travail ;
- informer, outiller, accompagner les entreprises ;
- former les acteurs et les futurs acteurs (salariés et non-salariés) de la filière à la qualité de vie au travail.

Ce faisant, les partenaires sociaux proposent qu'un espace soit dédié à la « qualité de vie au travail » sur le site [alimetiers.com](http://alimetiers.com) (créé 18 mois plus tôt pour répondre au défi de l'attractivité de la filière, conformément aux engagements du contrat de la filière alimentaire) en vue du partage des retours d'expérience et des bonnes pratiques.

### 3.3.3. Actions en matière de sécurisation des parcours professionnels

Afin de développer la GPEC, les partenaires sociaux décident de promouvoir les dispositifs créés par les branches, en particulier la **démarche compétences**. Conçue dans le cadre des observatoires des métiers des industries alimentaires et de la coopération agricole, cette démarche propose différents outils d'**accompagnement dans les territoires, notamment auprès des TPE-PME** : boîte à outils GPEC, outil « compétences métiers » pour les industries alimentaires et la coopération agricole avec adaptation pour les entreprises de l'alimentation de détail, ou dans les structures (appui GRH multi-entreprises)...

Elle a pour but d'aider les entreprises à mettre en œuvre des plans d'action visant à réduire les écarts quantitatifs et qualitatifs entre leurs ressources internes et leurs besoins en emplois et en compétences avec pour objectifs de :

- **sécuriser les parcours professionnels** ;
- favoriser l'employabilité ;
- **transmettre et conserver les compétences dans les entreprises** ;
- **favoriser la diversité dans l'entreprise** (âge, égalité entre les femmes et les hommes, handicap...).

Pour faciliter une meilleure connaissance des territoires pour les branches, les entreprises et les salariés, les partenaires sociaux souhaitent s'appuyer, *via* les observatoires des métiers, sur le partenariat avec les observatoires régionaux du réseau Carif-OREF.

De même les partenaires sociaux réaffirment qu'un dialogue social de qualité à tous les échelons (niveaux interprofessionnel, national et régional) est un facteur de compétitivité.

En complément des points déjà cités, l'accord fait également part :

- de mesures destinées à favoriser l'**intégration et l'accompagnement des jeunes en entreprise** (sans qu'il soit explicitement fait mention des interactions possibles avec le public senior) ;
- de la **création d'un observatoire commun** des métiers de la filière ;
- de l'**harmonisation des CQP** et de la création d'un **organisme certificateur** ;
- de l'engagement des partenaires sociaux en matière d'**acquisition des savoirs fondamentaux** par les salariés (demande d'agrément du socle de connaissances et de compétences, contextualisé selon les activités caractérisant la filière ; réflexion sur la promotion du dispositif « Maîtrise des savoir-faire fondamentaux » auprès des entreprises et des salariés) sans que l'âge des salariés les plus en difficulté ne soit précisé ;
- de la création d'une instance de **coordination des CPNEFP au sein de la filière**.

Source : [www.legifrance.gouv.fr/conv\\_coll/id/KALITEXT000032003092?idConteneur=KALICONT000030400200](http://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALITEXT000032003092?idConteneur=KALICONT000030400200)

## 4. L'engagement de la filière du bâtiment dans l'emploi des seniors

### 4.1. Accord-cadre national d'engagement et de développement des compétences

L'accord-cadre national d'engagement et de développement des compétences dans le secteur du bâtiment a été signé en début 2019.

#### 4.1.1. Les objectifs de l'accord-cadre

Les objectifs sont la reprise de l'activité économique et le renouvellement des effectifs, qui se traduit par des besoins en recrutement. Il s'agit également d'anticiper les transformations majeures impactant les besoins de compétences : la transition environnementale (recherche de performance énergétique) et la transition numérique.

#### 4.1.2. Dispositions concernant les seniors

Dans ce cadre, la FFB (Fédération française du bâtiment) s'est déjà engagée sur les premières étapes d'une démarche prospective dont les résultats sont à compléter. Le Plan d'investissement des compétences offre par ailleurs l'opportunité de renforcer cette démarche de prospective et d'accélérer la réalisation d'actions en lien avec le développement de l'emploi et des compétences pour les salariés, les actifs et les entreprises.

Il n'y a pas de dispositions concernant les seniors spécifiquement mais une perspective de mise en place d'un **outil pour accompagner le chef d'entreprise dans sa démarche de gestion des compétences**. Les entreprises du bâtiment, en particulier les TPE-PME, ont des difficultés à anticiper et à exprimer leurs besoins et peu d'entre elles mettent en œuvre une GPEC. La fédération développera, grâce à son maillage territorial et sa connaissance fine des entreprises du secteur, un outil pour accompagner le chef d'entreprise dans sa démarche de gestion des compétences. Cet outil sera étroitement lié aux problématiques de recrutement de l'entreprise. La Fédération propose d'analyser les impacts des différentes transformations en les croisant avec une **vision prospective des marchés et des compétences nécessaires pour y répondre**. De cette étude découlera une identification des métiers particulièrement impactés par les transformations et pour lesquels la Fédération engagera un travail d'adaptation de son offre de certification à travers la définition de blocs de compétences. Les enseignements de cette étude serviront également à **capitaliser les connaissances sur les compétences numériques**.

Source : <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/accord-cadre-edec-batiment.pdf>

### 4.2. Accord collectif national du 19 septembre 2013 relatif au Contrat de génération dans le bâtiment

#### 4.2.1. Les objectifs de l'accord collectif national

Le présent accord s'inscrit dans le cadre de l'accord national interprofessionnel du 19 octobre 2012 relatif au Contrat de génération et la loi du 1<sup>er</sup> mars 2013 portant création de ce contrat.

Il a pour objet de favoriser :

- **l'embauche et l'insertion professionnelle des jeunes** au sein des entreprises du bâtiment et des travaux publics ;
- **l'embauche, la poursuite de l'activité et la reconversion professionnelle des salariés qualifiés de seniors**, tout en assurant la transmission des savoirs et des compétences.

De même, il contribue aux objectifs :

- d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les entreprises du bâtiment et des travaux publics, de mixité des emplois dans le cadre notamment de l'accord collectif national du 10 septembre 2009 ;
- de **développement de l'emploi des salariés** âgés dans le cadre notamment de l'accord du 23 décembre 2009 en faveur de l'emploi des salariés âgés dans le bâtiment et les travaux publics ;
- de **prévention de la pénibilité** dans le cadre de l'accord collectif national du 20 décembre 2011 relatif à la prévention de la pénibilité et à l'amélioration des conditions de travail dans le bâtiment et les travaux publics.

Les parties signataires du présent accord tiennent à valoriser les outils et les mesures contenus dans les accords énumérés ci-dessus et développés au niveau de la profession pour favoriser l'accès à l'emploi et à la formation.

#### 4.2.2. Les actions proposées par la branche du bâtiment

*Axes d'intervention :*

##### **Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité**

*Actions proposées par la branche du bâtiment :*

Les parties signataires se fixent pour objectif :

**L'amélioration des conditions de manutention des charges lourdes :**

- Par le développement de la manutention mécanique et en dotant les travailleurs d'aides mécaniques ou d'accessoires de préhension propres à rendre leur tâche plus sûre et moins pénible. À cet effet, les CHSCT ou les délégués du personnel, lorsqu'il en existe, seront consultés sur la mise en place d'un plan d'amélioration des manutentions.
- Par la conduite d'une action en direction des fabricants, dans le cadre de normes européennes lorsqu'elles existent, pour améliorer le conditionnement de certains matériaux de construction, de manière à réduire les problèmes de manutention.
- Par la conduite d'une action en direction des maîtres d'ouvrages et des coordonnateurs SPS pour favoriser, dans les bâtiments en construction, l'utilisation en commun des appareils de levage pour approvisionner les différents niveaux en phase gros œuvre, et la mise en service anticipée des ascenseurs afin d'éviter la manutention des matériels et matériaux en phase aménagement.
- Par la diffusion auprès des salariés d'informations et l'organisation de formations à la prévention des risques liés à l'activité physique, notamment dans le cadre des manutentions.

À cet effet, les parties signataires ont confié à l'OPPBTP une triple mission :

- contribuer à l'élaboration de la charte visée ci-dessus pour réduire les contraintes physiques liées aux conditions de manutention par l'utilisation commune des appareils de levage et la mise en service anticipée des ascenseurs ;
- développer les formations sur la prévention des risques liés à l'activité physique (PRAP-BTP) qui s'adressent tant aux salariés concernés qu'au personnel d'encadrement d'équipe ;
- mener une campagne de prévention des risques liés à l'activité physique, notamment par voie d'affiche, afin de sensibiliser les entreprises à des modes d'organisation du travail susceptibles

de prévenir les troubles musculo-squelettiques (TMS) dans le BTP.

#### **La diminution des contraintes physiques des salariés :**

- Par des recherches de solutions de mécanisation.
- Par le choix d'équipements de travail réduisant les niveaux d'exposition au bruit et aux vibrations.
- Par la conduite d'une action en direction des fabricants pour que les équipements de protection individuelle (EPI), destinés à éviter les risques qui ne peuvent être supprimés à la source, soient ergonomiques, légers et pratiques.
- Par l'analyse et l'étude des postes de travail et de leur ergonomie afin de repérer, évaluer et prendre en compte les situations de fortes contraintes et d'en réduire la pénibilité.

#### **Le développement des installations sanitaires sur les chantiers :**

- Les parties signataires s'engagent conjointement à promouvoir la généralisation et le maintien en bon état d'installations d'hygiène, de réfectoires, de vestiaires dès l'ouverture du chantier, et tout au long de celui-ci, d'autant qu'aujourd'hui des matériels roulants adaptés aux petites équipes sont disponibles sur le marché.

#### **Axes d'intervention :**

##### **Aménagement des fins de carrière**

#### **Actions proposées par la branche du bâtiment :**

- Afin d'assurer une meilleure sécurisation de leurs parcours professionnels, les salariés de 55 ans et plus reconnus définitivement inaptes à leur poste de travail par le médecin du travail bénéficieront, s'ils le souhaitent, dans le cadre d'un bilan de compétences, d'un bilan de réorientation de carrière.

Ce bilan sera l'occasion de faire le point sur les compétences personnelles et professionnelles du salarié pour lui permettre d'envisager une nouvelle étape de son parcours professionnel. La réalisation de 100 bilans de réorientation de carrière doit être effectuée chaque année pendant la durée du présent accord.

#### **Axes d'intervention :**

##### **Recrutement des salariés seniors**

#### **Actions proposées par la branche du bâtiment :**

- Les parties signataires s'accordent sur un objectif global de maintien du taux d'emploi actuel des salariés âgés de 50 ans ou plus en CDI et sur un objectif d'augmentation de 1 % du nombre de salariés âgés de 55 ans et plus en CDI sur une période de trois ans. Elles maintiendront le taux des salariés âgés de plus de 55 ans parmi les entrants à 5 %.
- Afin de favoriser l'accès et le retour à l'emploi des salariés âgés, les parties signataires s'engagent à informer les entreprises et les salariés ainsi que les demandeurs d'emploi sur les dispositifs existants, tels que le contrat à durée déterminée pour le retour à l'emploi des seniors prévu par l'accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors (article 17) et le contrat de professionnalisation.

Les parties signataires souhaitent développer le recours au contrat de professionnalisation, qui constitue un dispositif prioritaire pour favoriser le retour à l'emploi des salariés de plus de 45 ans privés d'emploi, en leur assurant une formation qualifiante, sous réserve que l'OPCA de la construction (Constructys) dispose des fonds nécessaires. Le secteur du BTP a pour objectif la

conclusion par les salariés du BTP de plus de 45 ans de 100 contrats de professionnalisation par an pendant la durée de l'accord.

- Par ailleurs, dans le prolongement de l'accord collectif national du 10 septembre 2009 relatif à la diversité et à l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes dans le bâtiment et les travaux publics, les parties signataires rappellent leur attachement au principe de non-discrimination du fait de l'âge, notamment en matière de recrutement, de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat.
- En matière de recrutement, les parties signataires soulignent que les critères retenus pour le recrutement doivent être exclusivement fondés sur les compétences et les qualifications des candidats et invitent les entreprises à sensibiliser l'encadrement et l'ensemble de leur personnel à ce sujet. Le recrutement étant un élément important pour la progression du taux d'emploi des seniors, les parties signataires conviennent de mettre en place au niveau national un indicateur de suivi du nombre de recrutement des salariés de plus de 50 ans.

**Axes d'intervention :**

#### **Développement des compétences et qualifications et accès à la formation**

**Actions proposées par la branche du bâtiment :**

- Affirmant leur volonté de rendre effectif le maintien dans l'emploi des salariés âgés, les parties signataires entendent développer l'accès des seniors aux dispositifs de formation existants dans le BTP et particulièrement aux périodes de professionnalisation effectuées par des salariés de plus de 45 ans. Aussi, en vue d'actualiser et de développer leurs compétences et de consolider la seconde partie de leur carrière professionnelle, les salariés de plus de 45 ans ou ayant au moins vingt ans d'activité professionnelle bénéficient d'un accès prioritaire aux périodes de professionnalisation conformément à l'accord du 13 juillet 2004 (article 4). Les entreprises porteront une attention particulière aux salariés âgés de plus de 45 ans n'ayant pas suivi de formation depuis au moins cinq ans.

Les parties signataires entendent développer le nombre de périodes de professionnalisation effectuées par des salariés de plus de 45 ans. Une information sera diffusée à cet effet par ConstructyS.

Le nombre de salariés du BTP âgés de plus de 45 ans ayant bénéficié d'une période de professionnalisation doit progresser de 10 % par an pendant la durée de l'accord, sous réserve que ConstructyS dispose des fonds nécessaires.

- Dans le même esprit, les parties signataires s'accordent sur l'importance de la reconnaissance de l'expérience professionnelle, et en particulier de celle acquise par les salariés âgés. Elles rappellent que tout salarié peut demander à bénéficier d'une VAE, dans le cadre d'une démarche individuelle pendant ou en dehors du temps de travail. L'exercice de ce droit et ses modalités de mise en œuvre feront l'objet d'un examen par les partenaires sociaux au terme du présent accord.

**Axes d'intervention :**

#### **Transmission des savoirs et des compétences en direction des jeunes**

**Actions proposées par la branche du bâtiment :**

Convaincues que le maintien des salariés âgés dans l'entreprise constitue un gage de cohésion entre les générations et un atout pour les entreprises car ces salariés disposent d'une

expérience, d'un savoir-faire, d'une connaissance approfondie du métier, les parties signataires soulignent l'importance de veiller à la constitution d'équipes d'âges mixtes et de développer les actions de tutorat. Elles souhaitent favoriser ainsi la mixité des âges permettant d'assurer la transmission de l'expérience professionnelle et des savoir-faire acquis par les salariés plus âgés auprès des plus jeunes.

La transmission des savoirs et des savoir-faire constitue un échange, valorisant les seniors, entre un salarié qui a besoin d'un accompagnement et un ou des salariés de plus de 45 ans qui transmettent leur savoir et leur expérience.

Dans le secteur du BTP, outre les textes légaux en vigueur, la fonction tutorale est organisée par l'accord national du 13 juillet 2004 relatif à la mise en œuvre de la formation professionnelle tout au long de la vie, pour le bâtiment, et par l'accord collectif national du 8 décembre 2009 et son avenant n°1 du 7 décembre 2011 relatif à l'ordre des tuteurs des travaux publics.

L'identification des compétences clés et l'accompagnement des entreprises dans la définition de ces compétences pourront être effectués notamment grâce à l'utilisation de la Banque nationale de données de compétences (BNDC) de Constructys.

Source : [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/batiment\\_accord\\_national-19-09-2013\\_CG-2.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/batiment_accord_national-19-09-2013_CG-2.pdf)

L'analyse d'accords d'entreprise et d'accords de branche professionnelle a révélé un engagement direct envers les salariés seniors amoindri depuis la suppression du Contrat de génération. Celui-ci prenant le plus souvent une forme indirecte par le biais de textes sur les questions de développement des compétences et de l'emploi. Ceci conduit à s'interroger sur la portée effective de ces textes et engagements dans la pratique des entreprises auprès des travailleurs expérimentés. Ainsi, au-delà des signatures d'accords, une enquête auprès d'entreprises de type artisanal et d'acteurs régionaux du champ a été menée permettant d'objectiver davantage les pratiques RH menées auprès de cette catégorie.







## Chapitre 4

# Les pratiques RH du point de vue de dirigeants d'entreprise de type artisanal

### L'essentiel

- L'emploi des seniors n'est **pas considéré comme une thématique prioritaire** par les dirigeants d'entreprise.
- Cette thématique prend cependant **de l'importance au fil des discours** des dirigeants.
- Les acteurs du champ de l'économie et de l'emploi (représentants d'organisation professionnelle, intermédiaires de l'emploi, cabinets de conseil RH, etc.) considèrent que cette **thématique n'est pas suffisamment investie en région**.
- **Diffuser les initiatives existantes** en matière d'emploi des seniors et **favoriser l'échange de pratiques** est une piste susceptible de correspondre à leurs besoins.
- Le transfert des compétences des salariés seniors est un sujet qui préoccupe les **dirigeants** mais ils se sentent **démunis face à sa mise en œuvre**.

Afin de compléter les analyses issues des accords d'entreprise et des accords de branche professionnelle, une **enquête auprès de dirigeants de TPE de type artisanal** ainsi que d'**acteurs de l'emploi** (organisations professionnelles, intermédiaires de l'emploi...) a été menée.

Cette enquête a consisté d'une part à recenser les modalités de gestion « institutionnalisée » de l'emploi des seniors, un **questionnaire web** ayant été adressé à un panel d'acteurs de l'emploi (représentants d'organisation professionnelle, intermédiaires de l'emploi, cabinets de conseil RH, etc.). D'autre part, des **entretiens** ont été menés auprès de dirigeants d'entreprise et de responsables d'organisation professionnelle sur les pratiques RH, la place de la thématique des seniors dans l'entreprise, etc.

## 1. Peu d'expertise et d'intérêt pour l'emploi des seniors, à première vue

L'emploi des seniors, de prime abord, n'est pas une thématique prioritaire pour les dirigeants de petites entreprises artisanales que nous avons interrogés. Cependant, l'enquête conduite auprès d'eux montre qu'**un temps d'appropriation du sujet est nécessaire**, l'intérêt des dirigeants de PME pour cet enjeu s'affirmant au cours de l'entretien.

### 1.1. Des dirigeants de petites PME à la culture RH plutôt limitée

D'emblée, les dirigeants de petite entreprise artisanale ne considèrent pas l'emploi des seniors comme une préoccupation prioritaire. Ils se disent surtout **accaparés par des enjeux de productivité, les contraintes administratives, la menace concurrentielle, les impératifs de recherche et développement**. Ils semblent avoir **peu de connaissances et compétences sur ce sujet**, ce constat valant pour l'ensemble du champ des ressources humaines, et ce que le climat social soit ou non positif : les dirigeants de TPE-PME de secteurs artisanaux considèrent leur approche des RH comme empirique (« *sur les questions de ressources humaines, je fonctionne plutôt à l'intuition, et dans notre secteur, en général les relations avec les équipes sont franches, simples, directes* »).

### 1.2. Les acteurs spécialistes de l'emploi manquent d'information

Destiné à recenser les pratiques de gestion de l'emploi des seniors, le questionnaire web adressé à un panel d'acteurs de l'emploi (représentants d'organisation professionnelle, intermédiaires de l'emploi, cabinets de conseil RH, etc.) a suscité peu de réactions : peu de répondants se sont manifestés et de rares exemples de « bonnes pratiques » ont été rapportés. Pourtant, la plupart des organisations ayant répondu au questionnaire pilote (ou coopèrent à) une action relative à l'emploi des seniors. Ces dernières ne sont ainsi **pas informées des initiatives équivalentes** portées par d'autres organismes en région.

Dans une récente étude de l'ORM intitulée *Développer l'emploi des seniors en Provence - Alpes - Côte d'Azur. Quels freins et quels leviers ?*, **l'isolement des porteurs d'actions de réinsertion professionnelle des seniors** demandeurs d'emploi est constaté. Ces porteurs de projets considèrent que la capitalisation des initiatives et l'échange de pratiques en matière d'accompagnement des seniors demandeurs d'emploi seraient à valoriser. Le même besoin d'**information et d'échanges** est exprimé par les porteurs d'actions d'accompagnement de seniors en emploi : plusieurs répondants au questionnaire web estiment que l'emploi des seniors en entreprise est une thématique insuffisamment prise en compte en Provence - Alpes - Côte d'Azur. Ils n'ont pas connaissance d'actions mises en place sur ce sujet, *a fortiori* au sein de petites et moyennes entreprises, et notamment dans des secteurs de type artisanal.

### Promouvoir l'emploi des seniors : quels relais ?

Une étude de l'ORM a mis en évidence que l'information et l'accompagnement à l'emploi sont soutenus, dans le cas de **certains publics spécifiques**, par la **présence de réseaux d'opérateurs experts**, alors que pour d'autres publics il n'existe pas de structures spécialisées (Chaintreuil, Inthavong et Lorent, 2015). Ainsi, des réponses aux enjeux de sécurisation du parcours des jeunes, des femmes ou des personnes en situation de handicap peuvent être trouvées en s'adressant respectivement aux missions locales, aux centres d'information sur les droits des femmes et des familles (CIDFF) ou aux Cap emploi. **S'agissant des seniors, il n'existe a priori pas de réseaux équivalents** – en tous cas à échelle nationale – qui seraient susceptibles d'apporter de l'information sur les dispositifs dédiés aux publics en deuxième partie de vie active et à leurs employeurs, ainsi que sur le cadre réglementaire de l'emploi des « travailleurs expérimentés ».

Cependant, **l'ingénierie d'initiatives** pour l'emploi des seniors bénéficie du **soutien des pouvoirs publics** en Provence - Alpes - Côte d'Azur ainsi que l'atteste l'appel à projets de la Direccte, dans le cadre du CPER 2016-2020 (Lorent, 2020). Plus largement, le programme opérationnel (PO) du Fonds social européen 2014-2020 désigne *l'égalité des chances et la non-discrimination* (notamment liée à l'âge) comme un des « *principes horizontaux de l'Union européenne* » : c'est-à-dire que le FSE exige que tous les dossiers de demande d'aide européenne au titre de ce fonds expliquent de quelle façon ils prennent en considération ce principe. La prise en compte de l'âge dans ces projets n'est pas une condition *sine qua non*, contrairement à la non-discrimination des femmes à l'embauche ou dans les conditions de travail qui fait l'objet d'un « *principe horizontal* » spécifique (conformément au traité sur le fonctionnement de l'Union européenne, et à l'article 96.7 du règlement UE n° 1303-2013).

### 1.3. Un sujet qui interpelle davantage après réflexion

Alors qu'au premier abord la thématique de l'emploi des seniors fait peu écho chez les employeurs interrogés, ce sujet implique davantage au fil de la discussion. Les attitudes évoluent au cours des entretiens d'enquête (voir encadré p : 77). **Confrontés à des situations concrètes de candidatures** de personnes en deuxième partie de carrière, certains dirigeants confessent avoir révisé leurs opinions (« *je me suis aperçu que j'étais plein d'idées reçues* »). Ces situations, souvent inopinées (un travailleur en fin de carrière qui avait été recommandé, ou qui « *avait fait le forcing pour être reçu* ») ont permis à plusieurs dirigeants de s'apercevoir qu'ils avaient **tendance à écarter plus ou moins consciemment ces candidatures de seniors**.

## Partager son expérience personnelle, un levier pour dépasser les idées reçues...

Il faut du temps, au cours des entretiens d'enquête, pour que les patrons de petite entreprise s'intéressent progressivement à l'emploi des seniors.

Ce **phénomène d'accoutumance et d'intérêt progressif** pour les questions de diversité dans l'entreprise avait déjà été constaté par la mission handicap de l'Observatoire régional des métiers : lors d'une enquête auprès de dirigeants de TPE-PME sur l'embauche d'un apprenti en situation de handicap, il était ressorti que les professionnels interrogés passaient d'une attitude de « mise à distance » à un « élargissement de représentations » sur les situations de handicap qui les amenait à considérer plus favorablement le principe d'embaucher un travailleur handicapé (Lorent, 2016).

Le même constat peut être formulé s'agissant de la perspective de recourir à un senior. Dans un premier temps, les employeurs ne se sentent fréquemment pas concernés par cette perspective, s'appuyant sur une **image très stéréotypée du senior** (peu malléable, exigeant en termes de rémunération, éventuellement condescendant...). De la même façon, le travailleur handicapé est associé à « la personne en fauteuil roulant » qui ne serait prétendument pas adaptée aux métiers ou modalités de travail de l'entreprise.

Dans un deuxième temps, la **remontée de situations passées permet de se détacher des clichés sur l'âge** ou sur les situations de handicap : est évoquée par exemple l'anecdote d'un proche qui a retrouvé avec succès un emploi un peu avant la retraite ; ou l'embauche d'un senior dans un autre service, recrutement qui a donné entière satisfaction. Une « appropriation » s'opère, les dirigeants interrogés révisant leurs idées toutes faites sur l'âge ou le handicap au fur et à mesure de l'entretien. Le **partage d'expériences** apparaît ainsi comme une **clé de voûte de l'évolution des opinions des employeurs** (ce constat est notamment à l'origine de « clubs RH » développés par les fonds pour l'insertion des personnes handicapées - Agefiph, Fiphfp).

## 1.4. Le transfert de compétences, une préoccupation première à mettre à profit

Non seulement la mobilisation des dirigeants d'entreprise artisanale, à propos de l'emploi des 45 ans ou plus, suppose un temps d'accoutumance, mais toutes les problématiques que recouvre cette question - *recrutement de seniors, maintien de leurs compétences, prévention santé, évolution de carrière, transfert d'expérience, gestion prévisionnelle des retraites* - ne génèrent pas le même niveau d'intérêt. Dans une perspective de sensibilisation, il est donc important d'avoir en tête quels sont **les « sujets sensibles » aux yeux des employeurs**, susceptibles d'accrocher leur attention ; et de servir de clé d'entrée pour aborder plus largement avec eux les **différentes facettes de l'emploi des seniors**.

Ces sujets de préoccupation sont au nombre de trois. Les deux premiers se situent dans une perspective de maintien et développement des compétences au sein de l'entreprise : il s'agit surtout de **favoriser le transfert d'expérience des aînés vers les jeunes recrues** ; et éventuellement, si ce capital d'expérience fait défaut au sein de l'établissement, de **recruter des**

**travailleurs expérimentés.** Le troisième sujet relève davantage de la gestion administrative du personnel : il s'agit d'**anticiper les départs en retraite**, en particulier à des fins comptables. La transmission intergénérationnelle des compétences et le recrutement de travailleurs expérimentés, dans une perspective d'encadrement et d'accompagnement de jeunes salariés, sont perçus comme « des vrais sujets », arrivant en tête des préoccupations en matière d'emploi des seniors de la plupart des dirigeants d'entreprise artisanale. Sur ces questions, ils voient directement un enjeu pour leur établissement : d'une part, dans les TPE, il peut s'agir de « recruter un second », avec ainsi la perspective pour le dirigeant de se délester d'une charge importante en termes d'encadrement ; d'autre part, faisant souvent appel à des jeunes dans le cadre de contrats par alternance, les patrons de petites PME artisanales ont besoin de maîtres d'apprentissage expérimentés (notamment pour inculquer des savoir-être jugés souvent déficients parmi les jeunes recrues) ; enfin plusieurs dirigeants, parmi les plus âgés notamment, semblent peu formés en matière de pédagogie (voire de techniques de management), s'avouant un peu démunis en la matière (notamment concernant les approches et dispositifs d'accompagnement tutoral). C'est également l'argument de la méconnaissance qui peut amener ces dirigeants à être préoccupés par la gestion prévisionnelle des départs en retraites, dès lors qu'ils ont parmi leurs effectifs des seniors approchant ou dépassant la soixantaine (sinon cette question ne préoccupe pas).

### L'emploi des seniors : une préoccupation qui semble reléguée plutôt au second plan par les acteurs de l'emploi

L'enquête *Développer l'emploi des seniors en Provence - Alpes - Côte d'Azur. Quels freins et quels leviers ?*, réalisée au tournant des années 2019-2020, mettait en évidence une implication croissante sur cette question, dans le contexte du projet de réforme des retraites. Mais la dynamique de préparation de ce projet de loi, adopté par l'Assemblée nationale<sup>1</sup>, et qui devait être débattu au Sénat en avril 2020, a été suspendue (le 16 mars dernier, dans le contexte de la crise sanitaire, le président de la République annonçait que l'ensemble des réformes en cours était à l'arrêt).

Au-delà de ce contexte conjoncturel, plusieurs rapports consultatifs ont souligné l'**absence de pérennité des politiques d'accompagnement des fins de carrière**, très actives juste après les réformes des retraites ou de la sécurité sociale, puis ayant tendance à être reléguées au second plan<sup>2</sup>.

Avec la crise sanitaire et économique actuelle, on constate **davantage de frilosité des acteurs** interrogés vis-à-vis de ce sujet, alors que sauver l'activité et maintenir les emplois est la préoccupation première (« *en ce moment, c'est difficile de faire de la dentelle !* »). En attestent les difficultés rencontrées par l'OREF pour obtenir des rendez-vous d'enquête, en particulier auprès de dirigeants de petite entreprise artisanale. Ces prises de rendez-vous aléatoires ont en effet montré qu'actuellement la mobilisation des milieux socioéconomiques sur l'emploi des seniors suppose de retenir une focale qui soit à la fois plutôt globalisante – *intégrer la question de l'emploi des seniors à une étude plus large des pratiques et perspectives de GRH des entreprises* – et très circonstanciée – *relier ces perspectives aux préoccupations de sortie de crise des employeurs*.

<sup>1</sup> [www.reforme-retraite.gouv.fr/actualites/evenements/article/adoption-des-projets-de-loi-instituant-un-systeme-universel-de-retraite-par-l](http://www.reforme-retraite.gouv.fr/actualites/evenements/article/adoption-des-projets-de-loi-instituant-un-systeme-universel-de-retraite-par-l)

<sup>2</sup> En particulier, le récent rapport d'information du Sénat sur l'emploi des seniors (rédigé par les sénateurs Lubin et Savary et enregistré à la présidence du Sénat le 26 septembre 2019) a pointé le fait que le maintien dans l'emploi des travailleurs seniors est devenu une priorité à partir de la réforme de 2003, et a été à nouveau mis en avant à l'occasion des réformes des retraites suivantes.

## 2. GRH et emploi des seniors : quelles pratiques, quels besoins ?

Les entretiens menés auprès de dirigeants d'entreprise et de responsables d'organisation professionnelle ont permis d'investiguer la réalité des pratiques RH dans les différents axes relatifs à l'emploi des seniors. Enjeux qui recoupent ceux des deux précédents chapitres consacrés aux négociations d'entreprise et de branche professionnelle : recrutement des seniors, accès à la formation, anticipation des évolutions professionnelles / aménagement des fins de carrière, prévention de la pénibilité...

### 2.1. Le recrutement des seniors : une pratique rare mais probante

Lorsque les dirigeants ont besoin de renforcer leurs équipes, ils s'attèlent souvent à un **modèle d'organisation « traditionnel »**. Par exemple, dans les entreprises de la construction, l'organisation passe par l'embauche d'un apprenti qui se forme au sein de l'entreprise, devient salarié en CDI pour ensuite éventuellement créer sa propre structure une fois suffisamment d'expérience acquise. Il est donc assez rare que des seniors se fassent embaucher.

Par ailleurs, les dirigeants ont des **appréhensions et des représentations limitantes** sur les candidatures de seniors liées au fait de devoir manager un salarié plus âgé que soi, au salaire trop élevé, au manque supposé de maniabilité et d'adaptabilité...

Par ailleurs, **l'insuffisance de dispositifs dédiés au recrutement des seniors** n'incite pas les dirigeants à s'engager dans ce type de recrutement.

Pour autant, quand les dirigeants recrutent des seniors, ils **valorisent ensuite ce choix**. Ceux-ci sont généralement embauchés en soutien au dirigeant. Cette dimension apparaît aussi comme une condition de la motivation des seniors avec un poste à la fois de production, de réflexion et de transmission intergénérationnelle.

Pour les interlocuteurs, la culture du « travail bien fait » est très marquée chez les seniors. Tout comme l'attachement au secteur d'activité et à l'entreprise. Les seniors sont « plutôt ouverts au changement » et plus conciliants que les jeunes générations.

Les interlocuteurs relatent que les embauches de seniors sont souvent plus faciles : « *Ils ont l'habitude du monde du travail, et ils sont plus sages, de la vieille école, habitués à bosser et à avoir une vie tranquille, rentrer chez soi, payer son crédit immobilier, économiser pour les vacances...* », et « *les seniors sont beaucoup plus "corporate" que les jeunes, par exemple ils ont tendance à rester un peu plus tard le soir pour finir leur planning de tâches.* »

L'un d'entre eux pensait « *recruter quelqu'un pour être secondé, mais pas un senior, plutôt un alternant afin d'éviter un salaire trop important, surtout dans la période actuelle... mais il s'y est bien pris, il n'a pas été gourmand sur la période d'essai, et je me suis rendu compte finalement que j'avais bien fait, qu'il était plus autonome, coopératif...* ». Un dirigeant d'entreprise de construction évoque l'embauche d'un chef d'équipe sur la base d'une « confiance réciproque » lors de l'entretien. Il l'a « testé » en lui confiant progressivement des chantiers (au fur et à mesure plus complexes) et en débriefant régulièrement. Il donne entière satisfaction : « *C'est le mec idéal, responsable, souple, très organisé, pédagogue.* »

### Sur les territoires, quelles pratiques d'intermédiation vers l'emploi ?

Il existe un **spectre large d'initiatives territoriales** pour favoriser le retour à l'emploi des seniors et sensibiliser les entreprises (Lorent, 2020).

En matière d'accompagnement, certaines actions visent des publics spécifiques. L'association Force Femmes et la SCOP Alter Égaux proposent des **outils individuels et collectifs** pour soutenir les femmes demandeuses d'emploi de 45 ans ou plus, en revalorisant leurs expériences professionnelles et personnelles. L'APEC a expérimenté « Talents Seniors » sur deux régions, dont Provence - Alpes - Côte d'Azur : misant sur la consolidation du réseau professionnel des cadres de 50 ans ou plus en recherche d'emploi, ce dispositif s'appuie notamment sur une formule de rendez-vous avec un parrain et sur l'appartenance à une communauté digitale. Enfin, des associations appartenant au réseau Initiative France, qui finance et accompagne les créateurs ou repreneurs d'entreprise, ont lancé sur plusieurs territoires de la région un programme dédié aux seniors qui souhaitent se lancer dans un projet d'entreprenariat.

Des actions sont également conduites pour mettre en relation des seniors éloignés de l'emploi avec le tissu économique local. Les Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) parient sur l'alternance pour répondre aux besoins de recrutement de leurs adhérents, en particulier sur certains métiers en tension : les contrats de professionnalisation peuvent permettre une réorientation vers des métiers pourvoyeurs d'emploi ; une actualisation de connaissances et compétences pour des seniors souhaitant reprendre pied dans un métier quitté depuis plusieurs années ; et une adaptation progressive à la culture des entreprises adhérant au GEIQ. Les Plans locaux pour l'insertion et l'emploi (PLIE) ont tendance à constater une proportion plus importante de seniors parmi les demandeurs d'emploi de longue durée qu'ils accompagnent. Le PLIE Marseille Provence Est (PLIE MP Est), avec le concours des deux autres PLIE couvrant le territoire de la métropole (PLIE MP Ouest et PLIE MP Centre), organise depuis plusieurs années la table ronde « Seniors, et alors ! » et a réalisé un support vidéo pour diffuser les **bonne pratiques d'entreprises** locales ayant l'habitude de recruter des seniors ([www.pliempst.fr](http://www.pliempst.fr)).

## 2.2. Un recours très limité à la formation des seniors, malgré des enjeux de maintien des compétences

Au sein des entreprises interrogées, les plans de formation ne sont pas formalisés : « *On répond aux demandes, mais on n'anticipe pas. Si quelqu'un vient me voir pour se former, je lui demande d'approfondir son projet, d'arriver avec des éléments concrets, notamment en termes de budget, et après on voit.* » Hormis les stages sur les gestes et postures, fréquemment mis en place par les petites entreprises artisanales, la plupart des formations ne sont activées que lorsqu'une demande est exprimée par un salarié. Ce **faible recours à la formation** est particulièrement marqué dans le cas des seniors.

D'après une étude de la Dares (2016), les seniors en formation sont sous-représentés avec 50 % des salariés âgés de 50 ans ou plus ayant participé à une formation (diplômante ou non) contre 62 % des moins de 50 ans. Par ailleurs, d'autres facteurs peuvent accentuer ce constat : le taux d'accès à la formation est plus important si le salarié est un homme, appartient à la catégorie cadre ou

profession intermédiaire, possède un diplôme élevé, travaille en grande entreprise ou dans la fonction publique... Le non-recours des seniors à la formation est, selon l'auteure, lié d'une part au **manque d'intérêt des seniors à l'égard de la formation** – qui peut s'interpréter à la fois comme une résistance au changement, une absence de flexibilité, une perte d'habitude de l'apprentissage – et d'autre part à un **manque de valorisation des enjeux formatifs** par les entreprises.

Ces constats corroborent les résultats d'une étude de l'ORM (Lorent, 2020) concernant les seniors et la formation qui indique que promouvoir la formation des seniors, *a fortiori* des seniors demandeurs d'emploi, nécessite un **engagement fort des pouvoirs publics et des professionnels de terrain**. Il s'agit d'une part de développer des actions de sensibilisation ciblant un large spectre d'acteurs (financeurs, prescripteurs, formateurs et actifs en fin de carrière) et orientées sur l'accès des quinquagénaires et sexagénaires aux dispositifs de formation continue ; et d'autre part d'expérimenter des approches pédagogiques innovantes, prenant en compte les attentes des seniors.

Le **maintien des compétences** (éviter que des professionnels expérimentés ne quittent l'entreprise) et le **transfert des compétences** sont des problématiques assez **centrales pour les dirigeants interrogés**. Pour autant, sur ce sujet, **peu d'actions sont mises en place**. L'expérience des travailleurs expérimentés est mobilisée de façon empirique, le plus souvent sans recourir aux dispositifs qui pourraient la valoriser, qu'il s'agisse du plan de formation et du bilan de compétences (maintien des compétences des seniors) ou de formation de tuteur (transfert de compétences).

Un des dirigeants estime que le chef d'équipe a un rôle pivot pour accompagner les jeunes salariés, notamment par rapport au développement des savoir-être et des valeurs de l'entreprise. Il considère que le tutorat et le parrainage sont des dispositifs facilitants. Son chef d'équipe (ou d'autres salariés) n'a pas bénéficié d'une formation de tuteur : « *À nouveau, c'est sur le tas, on n'a pas le temps de laisser partir en formation.* » Une confédération du bâtiment mentionne que, concernant le transfert des compétences, **rien n'est formalisé pour les entreprises**, qu'aucun temps de tutorat n'est dédié : « *Tout se fait à la machine à café !* » L'interlocuteur précise qu'environ 20 % des salariés relevant de cette confédération sont illettrés, ce qui rend compliqué la transmission par l'écrit.

À cela s'ajoute parfois un **fossé générationnel** qui interfère sur la transmission. Pour le responsable d'une entreprise industrielle, il existe un malaise chez les seniors, surtout dans les métiers techniques d'opérateurs. En avançant en expérience, les opérateurs seniors sont amenés à accompagner des jeunes, mais ont le sentiment de perdre du temps dans la réalisation de leurs objectifs en se heurtant à un manque de savoir-être et de motivation venant des plus jeunes. Pourtant, cette activité de transmission, potentiellement, intéresse les salariés seniors. Le dirigeant se dit démuni face aux « *moyens qui existent pour bien accompagner les seniors à transmettre leur expérience, à la fois en termes de méthodes et de moyens financiers pour l'entreprise* ». Il n'a pas connaissance de formations de tuteurs, de dispositifs ou actions à mettre en œuvre pour que cette transmission entre générations soit prise en compte. Selon lui, des **moyens financiers** sont nécessaires pour pouvoir s'atteler à ce sujet.

Plus globalement, il pense qu'il serait utile, en tant que chef d'entreprise, **d'être conseillé et accompagné à repérer les outils adéquats** pour sensibiliser les seniors à la mission de transfert d'expérience : « *Ça serait bien qu'il y ait quelque chose comme un ou deux entretiens avec un consultant pour faire un diagnostic avec moi, et avec mon salarié expérimenté, sur ce sujet,*



*pour savoir s'il existe par exemple des formations, laquelle choisir, et des financements qu'on peut mobiliser... Très honnêtement, je n'y connais rien ! »*

### 2.3. Les vellétés d'évolution de fin de carrière sont rarement sondées, sauf à l'occasion des entretiens annuels d'évaluation

La plupart des dirigeants de petite entreprise artisanale ne semblent pas s'être beaucoup interrogés sur les motivations professionnelles de leurs salariés seniors : dans leurs secteurs – en particulier le BTP ou la fabrication métallurgique –, comme la culture métier semble reposer sur des relations interpersonnelles plutôt simples et directes (« *quand ça ne va pas, en général, on l'exprime* »), les patrons ne supposent pas que leurs salariés seniors puissent avoir des **vellétés d'évolution professionnelle tacites**. Bien sûr, certains de ces travailleurs expérimentés, soutenant activement leur direction, ont l'occasion d'exprimer leur satisfaction au travail... Mais, le plus souvent, leur présence au sein de l'équipe depuis un nombre significatif d'années tient lieu, pour leur patron, de preuve de cette satisfaction (« *je suppose que, si son travail ne lui convenait pas, il aurait déjà trouvé une autre activité car les postes ne manquent pas dans notre secteur, et les gars qui ont de l'expérience sont pas mal demandés* »).

#### Changement de cap en fin de carrière, une perspective difficile à envisager

Une enquête de l'ORM (Lorent, 2007) consacrée aux **aspirations des seniors** avait mis en évidence que, souvent, les salariés en deuxième partie de carrière privilégient des « **logiques de continuité** » (rester dans le même poste, la même entreprise...). Bien sûr, cette logique peut correspondre à un choix très investi : l'attachement au métier, à la corporation, est par exemple un argument fréquemment mis en avant par les opérateurs du bâtiment, ou par les professionnels du secteur sanitaire et social, sur lequel cette enquête était ciblée. Mais il arrive également souvent que les **salariés les plus âgés renoncent à un projet d'évolution**. Plusieurs **freins, réels ou d'ordre psychologique**, peuvent expliquer ce comportement : si un projet de changement « à un certain âge » peut être freiné par des contraintes matérielles (charges familiales, crédit immobilier...), certains aînés invoquent d'autres raisons d'écarter une envie de changement, comme le discours ambiant sur le marché du travail des seniors, jugé peu favorable ; la peur de perdre son ancienneté et de « lâcher la proie pour l'ombre » ; enfin, les seniors peuvent ressentir des appréhensions à se former et « retourner sur les bancs de l'école », alors que les dispositifs qualifiants ou professionnalisants pourraient être un tremplin pour préparer un projet, y compris au-delà de l'âge légal de la retraite (pour assouvir une vocation ou pour avoir un complément de revenu).

En regardant à la loupe la façon dont les seniors envisagent leurs dernières années de vie professionnelle, il ressort que la **tranche d'âge intermédiaire (environ entre 50 et 57 ans)** est souvent **plus en difficulté** pour se projeter que les profils plus jeunes ou plus âgés. En effet, les seniors quadragénaires ont tendance à envisager encore aisément des évolutions de carrière. Quant à leurs aînés, autour de la soixantaine, ils commencent à faire des projets pour leur retraite. C'est entre le début et le milieu de la cinquantaine que l'avenir est le plus difficile à considérer...

Le rapport rendu au Premier ministre le 14 janvier 2020 par la Mission sur le maintien dans l'emploi des seniors (Bellon, Mériaux & Soussan, 2020) insistait sur l'**usage très limité** que les entreprises ont des **entretiens professionnels avec leurs salariés seniors**, notamment dans les petites PME et les TPE. Les évolutions réglementaires assez fréquentes en matière d'entretiens professionnels<sup>12</sup> et le manque de promotion des dispositifs existants – voire d'incitations financières<sup>13</sup> – expliqueraient le **faible recours aux pratiques d'accompagnement des deuxièmes parties de carrière**. La présente enquête corrobore ce constat : les dirigeants d'entreprise artisanale interrogés n'ont aucune expérience d'entretiens professionnels spécifiques pour leurs salariés expérimentés (ces dispositifs n'ont pas plus été proposés par les employeurs qu'ils n'ont été sollicités par leurs salariés seniors) et ils n'ont jamais entendu parler de dispositifs idoines. La seule pratique qu'ils mobilisent parfois est l'entretien annuel d'évolution (et encore, ce sont les plus avertis qui mettent en place ces entretiens, par exemple à la faveur d'un appui-conseil en matière de ressources humaines). Mais, si c'est le cas, cette démarche est plutôt empirique, peu formalisée. En fin de compte, peu rôdés et peu sensibilisés à l'accompagnement des parcours professionnels, *a fortiori* de leurs salariés seniors, les dirigeants de petite entreprise artisanale découvrent parfois trop tard qu'ils ne se sont pas suffisamment préoccupés du sort de ces derniers : deux employeurs évoquent avoir été confrontés au départ d'un collaborateur expérimenté qu'ils imaginaient plutôt satisfait de sa situation dans l'entreprise.

## 2.4. La prévention des risques au travail et de la pénibilité : un engagement à double titre

Les dirigeants d'entreprise interrogés disent être **vigilants à prévenir les risques professionnels** et à limiter la pénibilité des postes de travail. Cette importance accordée à la santé au travail est doublement justifiée :

- les employeurs veillent à être **en conformité avec la réglementation**, ayant l'habitude des contrôles exercés par les représentants des institutions publiques (Direccte - inspection du travail, Assurance maladie - direction des risques professionnels)
- par ailleurs, ils sont conscients qu'un engagement en matière de prévention des risques est dans l'intérêt de l'entreprise, pour **éviter l'absentéisme et maintenir la productivité**.

La vigilance aux questions de santé au travail semble en particulier fort présente dans le BTP : confrontés à des risques professionnels importants, les employeurs bénéficient d'un réseau très structuré d'organismes experts en matière de santé au travail (AST BTP - médecine du travail ; OPP BTP - prévention ; Pro BTP - prévoyance).

Ces enjeux de prévention concernent bien sûr l'ensemble des salariés mais, pour les seniors, il semble que des organisations du travail spécifiques se mettent en place. Par exemple, un responsable d'une confédération du bâtiment précise que les plus anciens salariés ne portent plus de charges lourdes sur les chantiers, cette tâche incombant aux plus jeunes : *« C'est dans l'intérêt de chacun de prendre soin des plus âgés car il faut que tout le monde soit sur le chantier pour avancer... »* Un autre dirigeant dans la construction précise : *« En plein été, par exemple, il [un salarié senior] n'a pas la même résistance pour travailler sur une charpente... il faut que le travail physique soit perlé... Mais par contre, il compense amplement par des qualités d'organisation de chantiers, de planification, d'anticipation. »*

<sup>12</sup> À titre d'exemple, avec la loi du 5 mars 2014, l'entretien professionnel biennal a remplacé le « bilan d'étape professionnelle » et l'« entretien de seconde partie de carrière ».

<sup>13</sup> Le rapport préconise un bilan de compétences à destination des salariés expérimentés, assorti d'une prise en charge à coût nul pour l'intéressé.

Le respect de la réglementation a un intérêt financier également, évitant ainsi les pénalités : « *Pour les visites médicales par exemple, on respecte scrupuleusement les intervalles recommandés suivant les métiers, avec des visites tous les un, deux ou trois ans suivant les cas.* »

Pour certaines entreprises, les risques en matière de santé au travail sont réduits par l'investissement dans des machines industrielles sûres et performantes (transpalette haute levée, machine automatique pour serrer et cellophaner les palettes, etc.). Toutefois, les responsables interrogés mettent en avant que ces investissements sont motivés avant tout par des objectifs de rentabilité et de qualité, plus que par des préoccupations de prévention santé. Par ailleurs, plusieurs des interviewés estiment que les seniors développent de bons réflexes de prévention, davantage que les jeunes salariés.

### Un outil statistique pour accompagner la réflexion stratégique sur le maintien dans l'emploi des seniors

**Maintenir dans l'emploi les salariés** ainsi que **sensibiliser les employeurs et organisations professionnelles** à cet enjeu sont deux objectifs au cœur du Plan régional de santé au travail (PRST). En Provence - Alpes - Côte d'Azur, ces objectifs sont poursuivis par les institutions signataires de la Charte régionale de coopération sur le maintien dans l'emploi. Ces institutions ont confié à l'Observatoire régional des métiers une mission annuelle de **recensement statistique des risques d'inaptitude et des actions de maintien dans l'emploi**, au niveau de la région et de ses départements.

Ce tableau de bord annuel (Houmair & Lorent, 2020) comporte des indicateurs par catégories d'âge, permettant ainsi d'appuyer la réflexion partenariale sur la prévention de la désinsertion professionnelle des seniors. Sont également valorisées des données par secteurs d'activité (Nomenclature d'activités française), notamment sur les accidents du travail et sur les entreprises bénéficiaires de parcours de maintien dans l'emploi.

Source : [www.orm-paca.org/Ensemble-prevenir-la-desinsertion-professionnelle-1015](http://www.orm-paca.org/Ensemble-prevenir-la-desinsertion-professionnelle-1015).

## 2.5. Des problématiques personnelles qui laissent les patrons parfois démunis

En dehors des enjeux de GRH relatifs à l'emploi des seniors, quelques dirigeants évoquent des situations qui peuvent renvoyer à **l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle de leurs salariés âgés**. Dans certains cas, il s'agit de problèmes évoqués directement par l'intéressé sous le sceau de la confiance ; dans d'autres cas, les dirigeants sont sollicités par l'entourage professionnel, préoccupé par les difficultés rencontrées par le collègue en question : ces problématiques peuvent être notamment relatives au soutien des parents vieillissants, voire même à la double responsabilité de devoir prendre en charge plusieurs générations - ascendante et descendante (« *j'ai une de mes salariées, la cinquantaine, fille unique, qui rend visite à ses parents, s'occupe de sa grand-mère en Ehpad, et a encore une fille à la maison* »). Entre surmenage et difficultés d'organisation, ces soucis personnels peuvent rejaillir sur le poste de travail, voire sur la question du maintien dans l'emploi.

D'autres **problématiques personnelles**, pouvant être vécues par des salariés de toutes générations, mais **susceptibles de se renforcer avec l'âge**, sont aussi évoquées : il s'agit en particulier de problèmes de santé récurrents, de type maladies chroniques évolutives (« *depuis quelques années, mon assistante a déclaré un cancer, avec plusieurs épisodes d'arrêt maladie, puis de retour dans l'entreprise* »). Ces situations posent différents problèmes à l'employeur, qu'il s'agisse des modalités de communication durant l'arrêt maladie, des conditions de reprise (questions de la charge de travail, de l'adaptation au poste, de l'évolution éventuelle des missions).

Ces différentes situations peuvent interpeler certains patrons, notamment de toutes petites entreprises où la fonction RH, soutien potentiel au dirigeant, est inexistante. Les interrogations exprimées tiennent d'une part au fait que, s'agissant de problèmes relevant de la sphère privée (cependant susceptibles d'avoir des incidences sur la vie au travail), les interlocuteurs interrogés ne s'autorisent parfois pas à les évoquer avec le collaborateur concerné. Si certaines « cultures métier » semblent plus ouvertes aux échanges personnels (« *dans le BTP, on est plutôt habitué à des contacts francs et directs, les gars ont tendance à dire sans ambages quand ils ont un problème...mais sans s'étaler aussi, donc c'est pas toujours simple à gérer* »), pour d'autres ce n'est pas le cas. D'autre part, les dirigeants méconnaissent les réseaux vers lesquels au besoin orienter un salarié en difficulté : ils peuvent avoir le réflexe « médecine du travail » (renvoyer vers le service de santé au travail), mais sont plus **démunis quand il s'agit de solliciter des experts du champ psycho-social** (assistante sociale du travail, etc.).

## 2.6. La gestion prévisionnelle des départs en retraite : une préoccupation tant managériale que comptable

Les entretiens de fin de carrière font figure d'exception. Et, quand bien même ces outils sont déployés, ils ne sont pas au service d'une politique de GPEC à proprement parler. En particulier, s'agissant des seniors, les logiques d'intervention des employeurs sont plutôt plus curatives que préventives : la **réflexion sur les fins de carrière** intervient uniquement en cas de **nécessité de reclassement**.

Une confédération du bâtiment appuie des entreprises dans leur GPEC et la gestion des fins de carrière à travers des **audits annuels**, l'objectif étant d'anticiper au maximum les départs en retraite et la transmission des savoirs et savoir-faire. L'une des entreprises de la construction ayant eu recours à ce dispositif relate qu'il s'agit de réflexions intéressantes, mais le souci ensuite se pose dans sa **mise en œuvre, jugée trop chronophage**.

Enfin, en dehors des enjeux de **transmission de compétences** liés à la gestion des départs en retraite, les employeurs peuvent être préoccupés aussi par des **enjeux comptables**. Plusieurs témoignages de dirigeants d'entreprise artisanale signalent qu'ils sont **preneurs d'appui-conseil sur les modalités de calcul et de provisionnement des indemnités de départ en retraite**. Est évoqué le fait que, quand leurs salariés seniors sont âgés d'environ 50 ans, ces questions de gestion administrative et financières font peu partie des priorités de leur patron, mais que, à quelques années de la retraite de ces seniors, « *c'est un peu l'affolement, on aurait besoin d'être davantage épaulé, en informations et en accompagnement* ».

# Des pistes de réflexion autour des enjeux liés aux seniors pour les entreprises d'activité de type artisanal

## Concernant les politiques RH des entreprises

- **Renforcer l'accompagnement RH pour les entreprises les moins structurées (souvent les plus petites)**

Cela inclut une plus large communication sur les dispositifs d'accompagnement pour faire face à la méconnaissance des responsables d'entreprise de ce qu'il est possible d'instaurer. Il est nécessaire de valoriser les bénéfices de ces types d'accompagnement auprès des entreprises : elles auront tendance à s'engager dans une démarche d'accompagnement RH si cette dernière met clairement en avant quels peuvent être les profits concrets qu'elles en retireront, en particulier les TPE/PME.

- **Sensibiliser aux enjeux du tutorat**

Trop peu d'initiatives concernent la problématique du transfert des compétences alors que celle-ci est un élément essentiel en termes de GPEC des seniors pour les entreprises – en particulier celles de type artisanal. La mise en place d'aide au tutorat et de transmission des savoirs des plus anciens aux nouvelles générations est, de fait, un axe à développer dans les entreprises. L'accompagnement au tutorat a besoin d'être pratico-pratique pour être efficace (accompagnement sur site, partant des réalités métiers et des profils de compétences des équipes). Et ce, en aidant les seniors à identifier les compétences qu'ils peuvent transmettre et en les sensibilisant à la pédagogie.

Au-delà de l'approche tutorale classique (des seniors vers les juniors), il s'agit de saisir l'opportunité d'une approche plus ouverte de la gestion d'équipes intergénérationnelles, nécessitant de diffuser des pratiques nouvelles pour qu'elles inspirent les dirigeants (manquant souvent de repères sur ces sujets) : mise en place d'équipes projets intergénérationnelles, tutorat inversé, etc.

- **Sensibiliser les dirigeants aux enjeux de l'accompagnement pédagogique**

Issus couramment de métiers et de formations techniques, les dirigeants des entreprises artisanales se focalisent davantage sur les enjeux de gestion, de veille technologique, de développement commercial, et méconnaissent les rouages de l'accompagnement, dans une perspective de montée et de maintien des compétences de leurs équipes.

- **Sensibiliser les dirigeants au recrutement des seniors**

Afin de lever les représentations limitantes sur les candidatures de seniors, certains outils de « matching » entre l'offre et la demande d'emploi mériteraient d'être davantage valorisés. Pour exemple, les PLIE (plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi) de la métropole Aix-Marseille ont réalisé une vidéo<sup>14</sup> faisant l'inventaire des freins psychologiques au recrutement de candidats de 50 ans ou plus (mis en évidence au travers de jeux de rôles) ; puis elle déconstruit habilement ces idées reçues en donnant la parole à des dirigeants et responsables des ressources humaines, habitués à embaucher des seniors. Par ailleurs, pour les seniors demandeurs d'emploi, le service public de l'emploi offre différentes opportunités d'interface : ainsi,

<sup>14</sup> [www.pliempest.fr](http://www.pliempest.fr).

au niveau des agences de Pôle emploi, des conseillers à l'emploi référents seniors sont parfois identifiés et certaines agences développent des « clubs seniors ».

#### • Favoriser le recours à la formation des seniors

Les seniors ont très peu recours à la formation continue et la mise en place d'entretiens professionnels réguliers serait l'occasion de les informer sur leurs droits à la formation. La formation devrait davantage être valorisée et soutenue par les employeurs. Des travaux de recherche existent (sur les freins et leviers à l'entrée en formation des seniors, et à la mobilisation des employeurs) mais des dynamiques expérimentales *in situ* (par exemple de type recherches actions) pourraient être développées afin de favoriser la fluidité des parcours : prise en compte des seniors dans les processus de prescription de formation et de sélection ; dans l'ingénierie des dispositifs de formation et le suivi des formés de 45 ans ou plus ; dans l'accompagnement à la mise en œuvre du projet, à l'issue de la formation, etc.

### Concernant les acteurs relais

#### • Mettre en place une dynamique de réseau

Il est constaté un manque réel de capitalisation sur la thématique des seniors, lié à l'insuffisance d'acteurs relais sur cette thématique. Les acteurs menant des initiatives en lien avec les seniors sont souvent isolés et se privent d'échanges de pratiques qui pourraient venir enrichir le dialogue. Un portage politique de ce sujet est nécessaire afin que la problématique des seniors soit mieux appréhendée.

#### • Continuer et abonder la connaissance sur la thématique des seniors

- Malgré l'existence du Creapt (Centre de recherches sur l'expérience, l'âge et les populations au travail) – qui, de plus, est assez méconnu –, l'expertise sur ce sujet n'est pas suffisamment diffusée et encouragée. Par exemple, depuis 2010, le nombre de recherches et expérimentations s'est amenuisé selon le site de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail). De même, l'appel à projets de la Direccte, dans le cadre du CPER (contrat de plan État-Région), jouant un rôle d'incubateur de connaissances et de compétences sur la thématique seniors, pourrait être davantage valorisé (portail de présentation d'initiatives, espace ressources documentaires, etc.). La diversité des « points d'entrée » thématiques renvoyant, de près ou de loin, à l'emploi des seniors – pénibilité, prévention de l'usure professionnelle, vieillissement actif, préparation de la retraite – peut renvoyer à des expertises atomisées et révèle un besoin de centralisation, d'interconnexion des ressources existantes.
- L'opportunité pourrait être saisie de s'intéresser aux besoins et pratiques en matière d'emploi des seniors développés par un autre groupe sectoriel, par exemple disposant d'une pyramide des âges évasée, et ayant la réputation d'avoir « une longueur d'avance » en matière de gestion des deuxièmes parties de carrière (notamment dans une perspective de repérage d'initiatives innovantes, et de réflexion sur les possibilités de transfert à d'autres activités sectorielles).
- Par ailleurs, conduire un diagnostic territorial partagé sur l'emploi des seniors est une pratique à encourager. Plusieurs acteurs estiment qu'autant les diagnostics qui concernent les jeunes, les femmes ou les travailleurs handicapés sont courants dans les instances en charge des stratégies territoriales d'emploi (comme les SPED), autant un état des lieux sur l'emploi des seniors est plus rare... (Lorent, 2020).

## Concernant les politiques publiques

### • Mettre en place une politique publique pérenne

Ces dernières années, la plupart des rapports consultatifs sur les politiques d'emploi des seniors mettent en évidence le fait que ce sont des politiques de « *stop and go* ». Ces politiques ont plutôt été développées à partir des fins des années 1990 dans le cadre d'impulsions européennes. L'accent est mis sur ces politiques en fonction des réformes de retraite ou de la sécurité sociale qui sont successivement votées. Cela implique un redémarrage de politiques qui s'arrêtent une fois ces réformes entérinées.

Par ailleurs, ces politiques suivent souvent une logique d'expérimentation (ex : Fonds social européen) et donc peu pérenne. Ainsi, il existe un appel à projets de la Direccte dans le cadre du CPER mais les actions financées ne semblent pas suffisamment capitalisées pour générer un cercle vertueux autour de la thématique des seniors. Ces politiques ont besoin d'un suivi et d'être partagées afin de gagner en efficacité.

### • Soutenir la réflexion des seniors sur leur projet de fin de carrière

Une approche transversale des fins de carrière pourrait permettre une dynamique où les acteurs économiques – branches professionnelles, OPCO... – conduisent une réflexion sur les fins de carrière en partenariat avec les experts de la gestion des retraites et du maintien dans l'emploi.



L'analyse effectuée dans cette étude sur l'emploi des seniors part d'un angle institutionnel en venant interroger les négociations d'entreprise et de branche ainsi que les pratiques des acteurs économiques. Au vu des résultats et des pistes de réflexions proposées, il serait pertinent de conduire une étude complémentaire auprès des actifs seniors en emploi afin de saisir leur positionnement en termes d'évolution de carrière, de formation, la façon dont ils mobilisent ou non les dispositifs et ressources proposés par l'entreprise, etc.

De même, une enquête auprès d'autres groupes sectoriels permettrait une analyse comparative voire un transfert de « bonnes pratiques ».

## Bibliographie

AMNYOS, *Charte nationale de coopération pour le soutien et l'accompagnement des entreprises de la filière alimentaire et de leurs salariés : principaux résultats issus de l'évaluation des chartes 2015-2016 et 2017-2018*, janvier 2019

BELLON S., MERIAUX O. & SOUSSAN J.-M., *Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés*, Mission sur le maintien en emploi des seniors, rapport au Premier ministre, 14 janvier 2020

BREMOND F., *Les Seniors sur le marché du travail en Provence - Alpes - côte d'Azur. État des lieux chiffré sur l'emploi, le chômage et la formation*, ORM, « Hors collection », février 2020

BREMOND F., GAY-FRAGNEAUD P. et al., *Les Entreprises de Provence - Alpes - Côte d'Azur et leur gestion des ressources humaines. Une typologie des secteurs d'activité pour une nouvelle lecture du tissu économique*, ORM, « Grand angle » n°18, janvier 2020

BERAUD D. & NOACK E. « La formation dans les petites entreprises, reflet de leurs orientations stratégiques », Céreq, *Bref*, n°369, 2018

CHARENTREUIL L., INTHAVONG S. & LORENT P., *Discriminations liées à l'origine ou au handicap : des vécus différents, des sites d'action complémentaires*, ORM, « Mémo », n°62, mars 2015

DARES, « Formation professionnelle : quels facteurs limitent l'accès des salariés seniors ? », *Dares analyses*, n°031, juin 2016

DUMORTIER A.-S., LORENT P. & PRACHE B., *Travailler en PACA : quels métiers à quel âge ?*, ORM, « Questions métiers », n°5, juin 2014

FALZON P., *Ergonomie constructive*, PUF, 2013

GAY-FRAGNEAUD P., *Les 11 Opérateurs de compétences en Provence - Alpes - Côte d'Azur : tableau de bord économie-emploi*, ORM, « Hors collection », avril 2020 (11 tableaux de bord)

HOUMAIR S. & LORENT P., *Ensemble, prévenir la désinsertion professionnelle. Chiffres-clés 2018 pour la région Provence - Alpes - Côte d'Azur et ses départements*, ORM, « Panorama », n°10, décembre 2020

LORENT P., *Développer l'emploi des seniors en Provence - Alpes - Côte d'Azur. Quels freins et quels leviers ?*, ORM, « Point de vue », n°2, juillet 2020

LORENT P., *Contrat d'apprentissage et handicap : le point de vue des entreprises privées*, ORM, « Études », n°29, juin 2016

LORENT P., *Les Seniors du secteur sanitaire et social ont-ils droit au projet professionnel ?*, ORM, « Impact en PACA », février 2007

SIGOT J.-C. & VERO J. « Politiques d'entreprise et sécurisation des parcours : un lien à explorer », Céreq, *Bref*, n°318, janvier 2014

*Travail & changement*, « Filière alimentaire : quels leviers pour l'amélioration des conditions de travail ? », Anact/Aract, n°364, juillet-septembre 2016



# Sigles

**Anact** : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

**ANIA** : Agence nationale des industriels alimentaires

**Aract** : Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail

**AST-BTP** : Association des services de santé au travail du BTP

**BDES** : Base de données économiques et sociales

**BNDC** : Banque nationale de données de compétences

**Carif-OREF** : Centres d'animation, de ressources et d'information sur la formation - Observatoires régionaux de l'emploi et de la formation

**CCI** : Chambre de commerces et d'industrie

**CEP** : Conseil en évolution professionnelle

**CET** : Compte épargne temps

**CFDT** : Confédération française démocratique du travail

**CFE-CGC** : Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres

**CFTC** : Confédération française des travailleurs chrétiens

**CGAD** : Confédération générale de l'alimentation en détail

**CHSCT** : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

**CLEA** : Certificat de connaissances et de compétences professionnelles

**CMAR** : Chambre des métiers de l'artisanat régional

**Cnadev** : Comité national des abattoirs et ateliers de découpe de volailles, lapins et chevreaux

**CNAV** : Caisse nationale d'assurance vieillesse

**CPNEFP** : Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle

**CQP** : Certificat de qualification professionnelle

**CQPI** : Certificat de qualification professionnelle inter-branches

**Creapt** : Centre de recherches sur l'expérience, l'âge et les populations au travail

**CSE** : Comité social et économique

**DIF** : Droit individuel à la formation

**Direccte** : Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

**DGEFP** : Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle

**EDEC** : Engagements de développement de l'emploi

**EPI** : Équipements de protection individuelle

**FIA** : Fédération internationale de l'automobile

**Fedev** : Fédération nationale de l'industrie et du commerce en gros des viandes

**FFB** : Fédération française du bâtiment

**FO** : Force ouvrière

**Friaa** : Fédération régionale des Industries agroalimentaires (devenue ARIA)

**FSE** : Fonds social européen

**GEIC** : Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification

**GPEC** : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences

**GPECT** : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences territoriale

**Ifria** : Institut de formation agroalimentaire

**OPCA** : Organismes paritaires collecteur agréés (devenus OPCO)

**Opcalim** : Organisme paritaire collecteur agréé des industries alimentaires, de la coopération agricole et de l'alimentation

**OPCO** : Opérateur de compétences

**OPPBTB** : Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics

**PLIE** : Plans locaux pour l'insertion et l'emploi

**PO** : Programme opérationnel

**PRAP-BTP** : Prévenir les risques liés aux activités physiques du bâtiment et des travaux publics

**PRST** : Plan régional de santé au travail

**QVT** : Qualité de vie au travail

**RNCP** : Répertoire national des certifications professionnelles

**SESE** : Service études statistiques et évaluation de la Direccte

**SNIV-SNCP** : Syndicat national de l'industrie des viandes (devenu Culture Viande)

**SPED** : Service public de l'emploi départemental

**SPS** : Sécurité et protection de la santé

**TPE-PME** : Très petites entreprises - petites et moyennes entreprises

**VAE** : Validation des acquis de l'expérience professionnelle



# Annexes

## Secteurs d'activité et groupe correspondant

TABLEAU 29

### Liste des secteurs d'activité et groupe correspondant

Code secteur	Intitulé du secteur	N° du groupe
<b>BE</b>	<b>INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE, INDUSTRIES EXTRACTIVES ET AUTRES</b>	
08-09	Industries extractives	2
10-11-12	Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac	2
13-14-15	Fabrication de textiles, industries de l'habillement, industrie du cuir et de la chaussure	2
16	Travail du bois et fabrication d'articles en bois et en liège, à l'exception des meubles ; fabrication d'articles en vannerie et sparterie	2
17	Industrie du papier et du carton	4
18	Imprimerie et reproduction d'enregistrements	2
19	Cokéfaction et raffinage	3
20	Industrie chimique	3
21	Industrie pharmaceutique	3
22	Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique	4
23	Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	4
24	Métallurgie	3
25	Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements	2
26	Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques	3
27	Fabrication d'équipements électriques	4
28	Fabrication de machines et équipements (non classés ailleurs)	4
29-30	Fabrication de matériels de transport	3
31	Fabrication de meubles	2
32	Autres industries manufacturières	2
33	Réparation et installation de machines et d'équipements	4
35	Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	3
36	Captage, traitement et distribution d'eau	4
37	Collecte et traitement des eaux usées	4
38	Collecte, traitement et élimination des déchets ; récupération	4
39	Dépollution et autres services de gestion des déchets	4
<b>FZ</b>	<b>CONSTRUCTION</b>	
41	Construction de bâtiments	4
42	Génie civil	4
43	Travaux de construction spécialisés	2

Code secteur	Intitulé du secteur	N° du groupe
<b>G1</b>	<b>COMMERCE DE GROS ET DE DÉTAIL, TRANSPORTS, HÉBERGEMENT ET RESTAURATION</b>	
45	Commerce et réparation d'automobiles et de motocycles	2
46	Commerce de gros, à l'exception des automobiles et des motocycles	2
47	Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles	5
49-50-51	Transports terrestres et transport par conduites ; transports par eau ; transports aériens	4
52-53	Entreposage et services auxiliaires des transports ; activités de poste et de courrier	4
55	Hébergement	5
56	Restauration	5
<b>JZ</b>	<b>INFORMATION ET COMMUNICATION</b>	
58	Édition	1
60	Programmation et diffusion	6
61	Télécommunications	3
62	Programmation, conseil et autres activités informatiques	1
63	Services d'information	1
<b>KZ</b>	<b>ACTIVITÉS FINANCIÈRES ET D'ASSURANCE</b>	
64	Activités des services financiers, hors assurance et caisses de retraite	6
65	Assurance	6
66	Activités auxiliaires de services financiers et d'assurance	1
<b>LZ</b>	<b>ACTIVITÉS IMMOBILIÈRES</b>	
68	Activités immobilières	6
<b>MN</b>	<b>ACTIVITÉS SPÉCIALISÉES, SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES ET ACTIVITÉS DE SERVICES ADMINISTRATIFS ET DE SOUTIEN</b>	
69	Activités juridiques et comptables	1
70	Activités des sièges sociaux ; conseil de gestion	1
71	Activités d'architecture et d'ingénierie ; activités de contrôle et analyses techniques	1
72	Recherche-développement scientifique	3
73	Publicité et études de marché	5
74-75	Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques et activités vétérinaires	1
77	Activités de location et location-bail	2
78	Activités liées à l'emploi	5
79	Activités des agences de voyage, voyagistes, services de réservation et activités connexes	5
80	Enquêtes et sécurité	5
81	Services relatifs aux bâtiments et aménagement paysager	5
82	Activités administratives et autres activités de soutien aux entreprises	5

Code secteur	Intitulé du secteur	N° du groupe
<b>00</b>	<b>ADMINISTRATION PUBLIQUE, ENSEIGNEMENT, SANTÉ HUMAINE ET ACTION SOCIALE</b>	
84	Administration publique et défense ; sécurité sociale obligatoire	6
85	Enseignement	6
86	Activités pour la santé humaine	5
87	Hébergement médico-social et social	5
88	Action sociale sans hébergement	5
<b>RU</b>	<b>AUTRES ACTIVITÉS DE SERVICES</b>	
91	Bibliothèques, archives, musées et autres activités culturelles	5
92	Organisation de jeux de hasard et d'argent	5
93	Activités sportives, récréatives et de loisirs	5
94	Activités des organisations associatives	5
95	Réparation d'ordinateurs et de biens personnels et domestiques	2
96	Autres services personnels	5

Note : les données senior sont non exploitables pour le groupe 7 - Arts et spectacles.  
Source : Bremond et Gay-Fragneaud, 2020.

## Principales caractéristiques des groupes et pistes d'actions

### GRUPE 1 : ACTIVITÉS DE SERVICES À HAUTE VALEUR AJOUTÉE

#### Établissements, secteurs

- Secteurs : services qualifiés aux entreprises (architecture, ingénierie, études techniques, juridiques, comptables, conseil de gestion...), services d'information et communication (édition, activités liées à l'informatique)
- Majorité d'établissements de petite taille (10 à 19 salariés)

*OPCO potentiellement concernés : Afdas ; Atlas ; OPCO des entreprises de proximité*

#### Salariés et conditions d'emploi

- Forte présence d'hommes, de cadres ou de professions intellectuelles supérieures et de diplômés de l'enseignement supérieur
- Conditions d'emploi et de rémunération particulièrement favorables

#### Flux et gestion de la main-d'œuvre

- Dynamisme de l'emploi très prononcé
- Rotation du personnel relativement contenue et usage très faible de l'intérim
- Recours probable à de nouvelles formes de relation de travail (portage salarial)
- Départs volontaires plus fréquents
- Démarches de GPEC répandues et politique de formation institutionnalisée

#### Enjeux

1. Formation des dirigeants et pratiques RH favorables à la création d'emplois de qualité, au déploiement des compétences des salariés...
2. Fidélisation de la main-d'œuvre experte
3. Mixité des emplois

#### Perspectives opérationnelles

1. Diffuser les principes et outils de GRH à d'autres secteurs connexes en termes d'activité économique et/ou de taille d'établissement
2. Construire de nouvelles stratégies en matière de modalités d'exercice de l'activité, de salaires, de perspectives de carrière
3. Favoriser l'orientation et la formation du public féminin dans les filières d'enseignement scientifique et technique grâce à l'appui des pouvoirs publics

### GRUPE 2 : ACTIVITÉS DE TYPE ARTISANAL

#### Établissements, secteurs

- Secteurs : commerce (hors commerce de détail), construction spécialisée, fabrication de denrées alimentaires, de produits métalliques...
- Majorité d'établissements de petite taille (10 à 19 salariés)

*OPCO potentiellement concernés : AKTO ; Constructys ; Ocapiat ; OPCO 2i ; OPCO des entreprises de proximité ; OPCO Mobilités*

#### Salariés et conditions d'emploi

- Forte présence d'hommes, d'ouvriers et de diplômés d'un niveau CAP-BEP
- Davantage de CDI et recours notable à l'apprentissage

#### Flux et gestion de la main-d'œuvre

- Faible rotation du personnel et recours important à l'intérim
- Dynamisme prononcé de l'emploi
- Parts sensiblement élevées de démissions (CDD) et de ruptures conventionnelles (CDI)
- Difficultés de recrutement plus prégnantes
- Faible engagement dans les démarches de GPEC et politique de formation continue peu développée

#### Enjeux

1. Fidélisation de la main-d'œuvre et amélioration des conditions d'exercice des activités professionnelles
2. Attractivité des métiers et des emplois

#### Perspectives opérationnelles

1. Professionnaliser les dirigeants ; accompagner les entreprises en matière de GRH, de politique de formation, de développement de démarches de GPEC, de QVT...
2. Faciliter la transmission intergénérationnelle des savoir-faire, favoriser les mobilités ascendantes de carrière, notamment du public féminin

### GRUPE 3 : ÉCONOMIE PRODUCTIVE

#### Établissements, secteurs

- Secteurs : industrie à haute ou moyenne technologie, production d'énergie, services publics scientifiques et techniques (télécommunications, recherche-développement)
- Surreprésentation d'établissements de grande taille (100 salariés ou plus)

*OPCO potentiellement concernés : Afdas ; OPCO 2i*

#### Salariés et conditions d'emploi

- Surreprésentation d'hommes, de seniors, de catégories intermédiaires ou supérieures et de diplômés de l'enseignement supérieur
- Conditions d'emploi favorables et salaires élevés

#### Flux et gestion de la main-d'œuvre

- Rotation du personnel particulièrement faible et recours à l'intérim variable
- Départs à la retraite plus fréquents
- Emplois en légère baisse
- Démarches de GPEC plus répandues et politique de formation continue particulièrement développée
- Difficultés de recrutement et de fidélisation des nouveaux entrants en CDD

#### Enjeux

1. Renouvellement quantitatif des collaborateurs
2. Maintien, voire développement des compétences stratégiques

#### Perspectives opérationnelles

1. Optimiser la politique d'intégration des nouveaux entrants (transmission intergénérationnelle des savoirs, développement des contrats en alternance, tutorat...)
2. Améliorer les stratégies développées en matière de *sourcing* en favorisant l'orientation et l'élaboration de parcours de formation à destination des jeunes et notamment du public féminin dans les filières d'enseignement scientifique et technique grâce à l'appui des pouvoirs publics

## GRUPE 4 : ENTRE ÉCONOMIE PRODUCTIVE ET PRÉSENTIELLE

### Établissements, secteurs

- Secteurs : transport, entreposage, construction, gestion de l'eau et des déchets, activités industrielles traditionnelles diverses
- Surreprésentation d'établissements de grande taille (100 salariés ou plus)

*OPCO potentiellement concernés : AKTO ; Constructys ; OPCO 2i ; OPCO Mobilités*

### Salariés et conditions d'emploi

- Surreprésentation d'hommes, de seniors, d'ouvriers et de personnes peu ou pas diplômées
- Conditions d'emploi et de rémunération plutôt favorables

### Flux et gestion de la main-d'œuvre

- Faible rotation du personnel et recours important à l'intérim
- Licenciements plus fréquents
- Dynamiques d'emploi contrastées
- Engagement variable dans les démarches de GPEC

### Enjeux

1. Faible niveau de qualification et de formation des salariés dans un contexte économique et organisationnel difficile
2. Sécurisation des parcours du personnel interne et externe
3. Emplois des femmes (mixité et égalité)

### Perspectives opérationnelles

1. et 2. Développer les stratégies en matière d'organisation du travail, de GRH, de GPEC et de politique de formation
2. Accompagner le maintien en emploi ou à défaut l'employabilité du personnel grâce à l'appui des acteurs économiques et publics
3. Améliorer la mixité des emplois et l'égalité des conditions d'emploi et de salaire

## GRUPE 5 : SERVICES DE L'ÉCONOMIE PRÉSENTIELLE

### Établissements, secteurs

- Secteurs : commerce de détail, hôtellerie, restauration, action sociale, médico-sociale et activités de services aux entreprises (publicité et études de marché, intérim, sécurité, propreté, autres activités de soutien aux entreprises...)

*OPCO potentiellement concernés : Afdas ; AKTO ; OPCO de la cohésion sociale ; Opcommerce ; OPCO des entreprises de proximité ; OPCO Mobilités ; OPCO Santé*

### Salariés et conditions d'emploi

- Surreprésentation de femmes, de jeunes, de postes d'employés et de personnes peu ou pas diplômées
- Écarts marqués de niveaux de diplôme entre les jeunes et les seniors
- Conditions d'emploi et de rémunération plus précaires

### Flux et gestion de la main-d'œuvre

- Mouvements de main-d'œuvre à l'initiative des salariés mais aussi des employeurs
- Dynamisme de l'emploi plus prononcé mais des difficultés de recrutement marquées
- Politique de formation tournée vers l'adaptation au poste de travail

### Enjeux

1. Amélioration des conditions de travail, d'emploi et sécurisation des parcours
2. Insertion, accès à l'emploi de populations fragilisées sur le marché du travail

### Perspectives opérationnelles

1. et 2. Mettre en œuvre des stratégies de GPEC, de formation, de démarches QVT, pour faciliter l'embauche de personnel plus diplômé que par le passé, fidéliser la main-d'œuvre et sécuriser les emplois saisonniers

## GRUPE 6 : SERVICES ADMINISTRATIFS, FINANCIERS ET D'ENSEIGNEMENT

### Établissements, secteurs

- Secteurs : banque, assurances, activités immobilières, administrations parapubliques et enseignement (privé)
- Concentration des emplois dans les établissements de grande taille (100 salariés ou plus)

*OPCO potentiellement concernés : Afdas ; AKTO ; Atlas ; OPCO des entreprises de proximité ; OPCO de la cohésion sociale*

### Salariés et conditions d'emploi

- Surreprésentation de femmes, de seniors, de catégories intermédiaires ou supérieures et de diplômés de l'enseignement supérieur
- Conditions d'emploi et de rémunération plutôt favorables mais des salaires légèrement moins élevés qu'en moyenne pour les catégories intermédiaires et supérieures

### Flux et gestion de la main-d'œuvre

- Faible rotation du personnel (interne et externe)
- Départs à la retraite plus fréquents et emplois en baisse
- Démarches de GPEC variables et politique de formation continue particulièrement développée dans les services financiers

### Enjeux

1. Diminution des effectifs (transformations organisationnelles et/ou technologiques...)
2. Maintien des compétences stratégiques

### Perspectives opérationnelles

1. Poursuivre, voire renforcer les efforts en matière de GPEC et de formation
2. Développer l'apprentissage permettant l'apport de compétences détenues par de jeunes salariés inscrits dans un processus de formation en phase avec les changements à l'œuvre

Note : les données senior sont non exploitables pour le groupe 7 - Arts et spectacles.  
Source : Bremond et Gay-Fragneaud, 2020.



## Quelles modalités de gestion de la main-d'œuvre pour les seniors ?

### Les pratiques RH des petites entreprises de type artisanal en Provence - Alpes - Côte d'Azur

Quelle est la situation des salariés seniors au sein des « activités de type artisanal » ? Quelle transmission intergénérationnelle des savoirs ? Comment fidéliser les collaborateurs expérimentés ? Quelle prévention des risques professionnels et sécurisation des parcours ?

Suite à une typologie, parue début 2020, regroupant les secteurs d'activité ayant des caractéristiques proches en matière de GRH, l'OREF Provence - Alpes - Côte d'Azur a été interpellé sur la problématique des salariés seniors au sein de ces groupes sectoriels. L'analyse quantitative de leur situation en fonction des différents profils de GRH a montré qu'il était pertinent d'approfondir l'investigation au sein du groupe orienté vers les « activités de type artisanal ». Celui-ci est principalement composé des secteurs du commerce de gros ; du commerce et réparation de véhicules ; de la construction spécialisée ainsi que de la fabrication notamment de denrées alimentaires.