

Mercuri Urval

Enquête sur les nouvelles mesures en faveur de l'emploi des seniors : résultats

Paris, 20 octobre 2009

Sylvain GREVEDON

Stéphane CHEKROUN

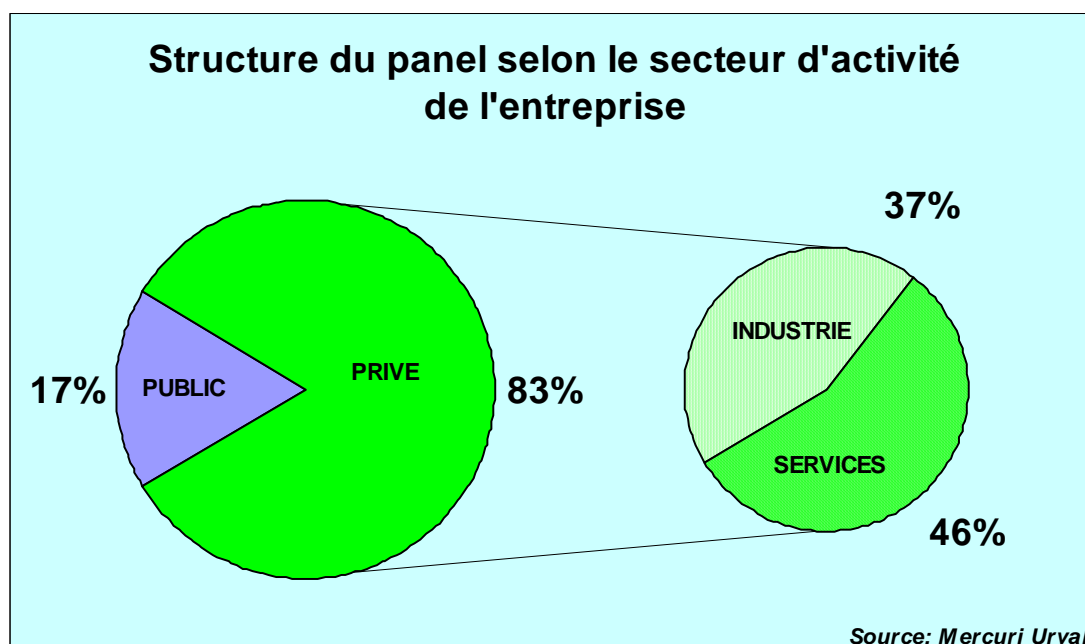
Jana ALLOUCHE

Préambule

Cette enquête (conduite entre août et septembre 2009 auprès d'une centaine d'entreprises) avait pour objectif de sonder les DRH et dirigeants sur leur perception du décret du 20 Mai. Il ne s'agit donc pas d'une étude approfondie des approches et plans mis en œuvre mais d'une première « photographie » sur le sujet.

95 entreprises ont répondu à cette enquête.

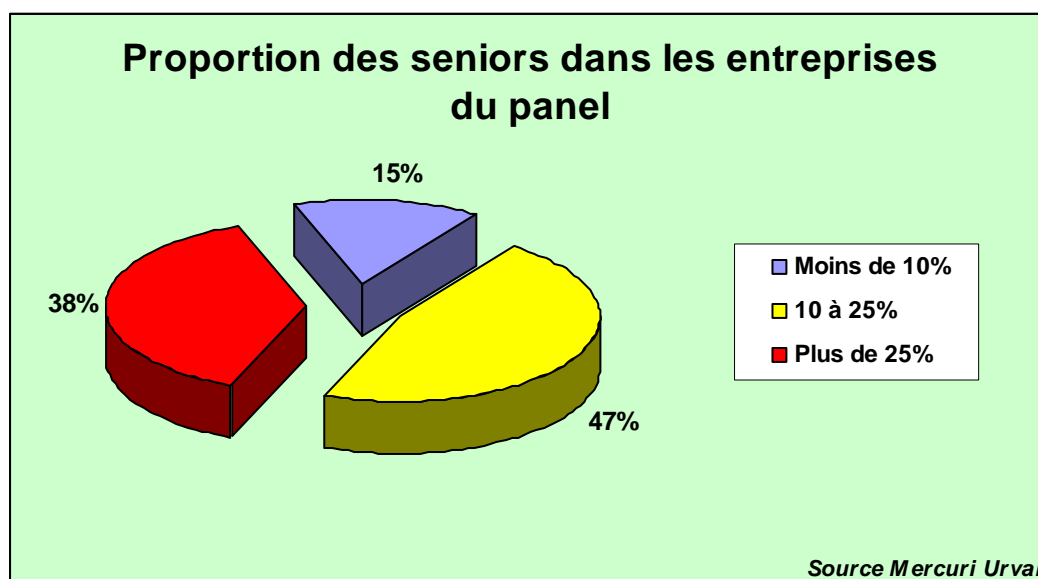
1. La structure de l'échantillon



Nous avons interrogé un panel représentatif de nos clients et partenaires professionnels, issus du secteur public d'une part (collectivités, offices publics d'habitat social, principalement), du monde industriel et des services (études, conseil, transport, distribution, etc.) d'autre part.

Les effectifs de notre panel d'entreprises vont d'une cinquantaine à plusieurs milliers de salariés, avec une moyenne à 570 salariés. Toutes les entreprises interrogées, à l'exception de deux d'entre elles, sont donc concernées par le plan d'emploi des seniors, soit par le biais d'un accord de branche (de 50 à 300 salariés) soit par un accord d'entreprise (au-dessus de 300 salariés).

2. Le pourcentage de seniors

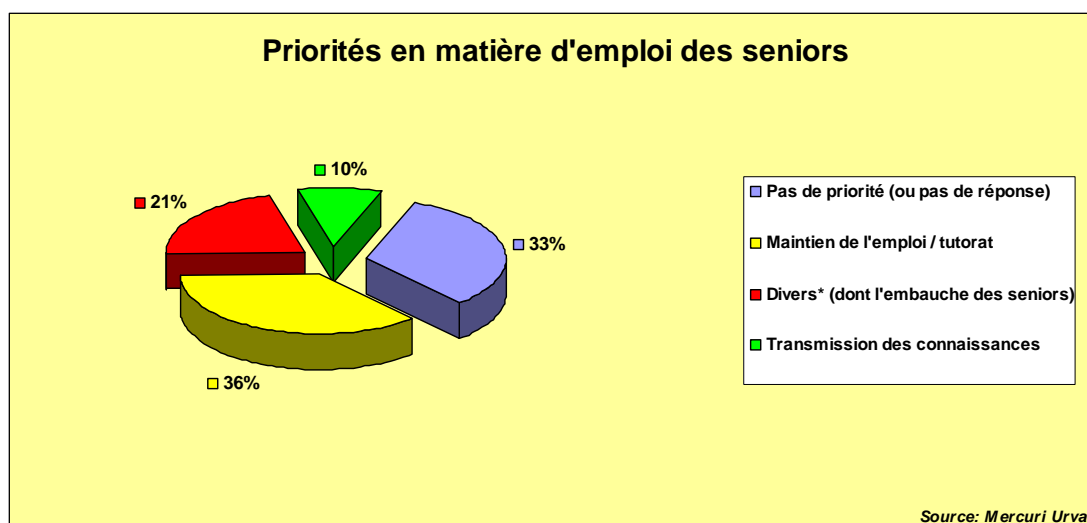


Reflète de la pyramide des âges de la population française, seulement 15% des entreprises du panel ont une proportion de seniors inférieure à 10%.

Et pour près de 40% des entreprises interrogées, la population des plus de 50 ans représente plus d'un quart des effectifs. La situation est évidemment contrastée suivant les secteurs, avec des pointes à plus de 40% de seniors pour le secteur public (collectivités, habitat social) et des minima proches de 5% pour les entreprises de certains secteurs tels que les technologies de l'information ou les services à distance.

Donc, si la catégorie des seniors représente une population importante en entreprise, pour autant elle est très hétérogène.

3. Les priorités en matière d'emploi des seniors



Derrière cette question, il y a d'abord la volonté de cerner comment les entreprises appréhendent, globalement, la gestion de leur effectif senior. La question étant très ouverte, nous avons classé les réponses en quatre catégories :

- ceux qui n'ont pas répondu à la question ou bien ont indiqué « aucune priorité »,
- ceux qui ont indiqué « maintien dans l'emploi et tutorat » en liant les deux la plupart du temps,
- ceux qui ont parlé de « transmission des connaissances », ce qui se rapproche évidemment du tutorat et fait émerger une « super catégorie » regroupant les catégories jaune et verte,
- enfin une catégorie « divers », regroupant essentiellement la prévention de la pénibilité, l'adaptation des outils de travail, la finalisation d'un accord d'entreprise, et le recrutement de seniors.

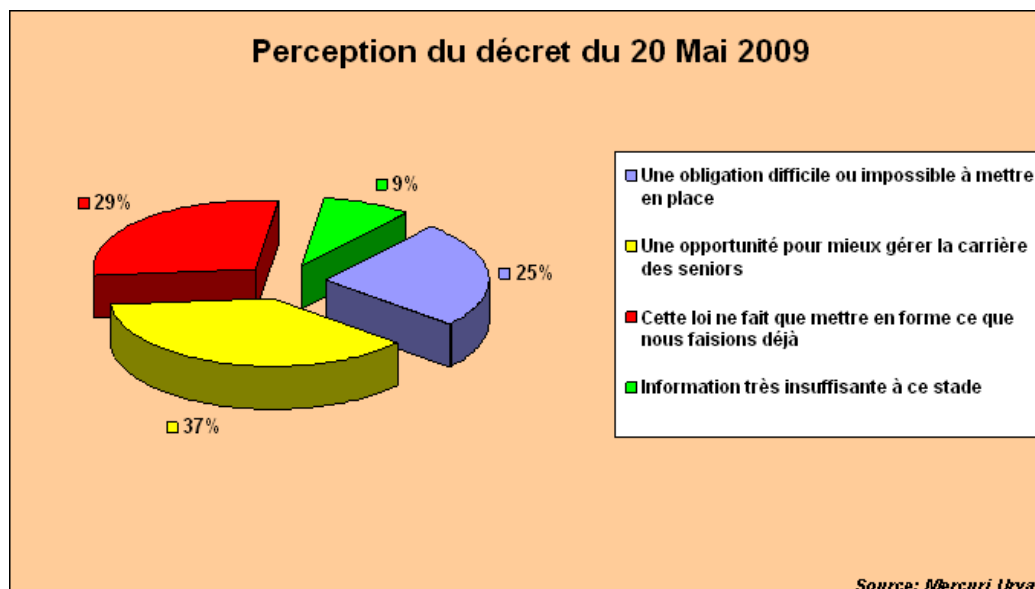
Premier constat : un tiers des entreprises sondées indiquent ne pas avoir de priorité ou n'annoncent rien de spécifique en matière d'emploi des seniors. A trois mois de la mise en œuvre concrète du dispositif sur les seniors prévue par le décret du 20 Mai 2009, cela peut s'interpréter de deux façons : soit elles n'ont pas abordé le sujet par ignorance et cela peut paraître inquiétant, soit elles ne font pas des seniors une priorité spécifique, au motif qu'elles traitent ce sujet de façon non discriminatoire. Le premier cas paraît peu probable ; en effet, sur l'ensemble des entreprises interrogées, seules 2% ont indiqué ne pas avoir connaissance du décret, et encore s'agit-il d'entreprises comptant moins de 50 salariés, donc non concernées par l'application du décret. On peut donc considérer que l'ensemble des entreprises sont plutôt bien au fait de la mise en

œuvre de mesures spécifiques pour les seniors. Dans le graphique suivant, cela se confirme par le faible pourcentage de sondés estimant être insuffisamment informés (9% tout de même).

Deuxième constat : le maintien dans l'emploi vient largement en tête des préoccupations, avec plus d'un tiers des réponses, mais au détriment de l'embauche de seniors, citée dans à peine 5% des réponses (au sein de la catégorie « divers »). Il serait intéressant d'évaluer si un tel constat serait identique dans un contexte économique plus favorable. En effet, on peut penser que l'actualité des entreprises est davantage dans la gestion des effectifs à court terme.

Troisième constat : transmission des connaissances, tutorat et maintien dans l'emploi sont la priorité pour près de la moitié des entreprises interrogées. Ce chiffre est en cohérence avec le choix parmi les six domaines d'action listés par le décret, privilégiant la transmission des savoirs et le tutorat (voir dernier graphique).

4. La perception des nouvelles dispositions légales en matière d'emploi des seniors

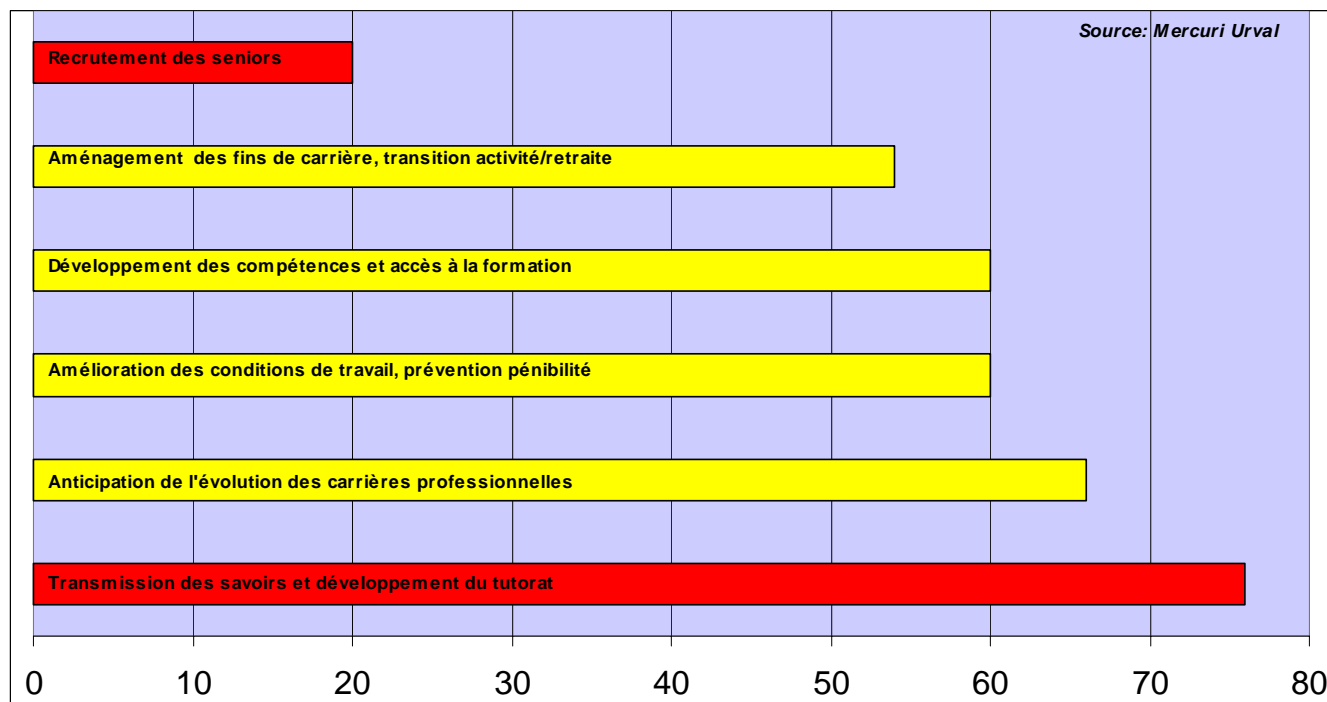


Deux commentaires sur ce graphique :

Plus d'un tiers des entreprises interrogées considèrent l'information insuffisante et les mesures comme une contrainte supplémentaire (tranche verte et bleue), assurément pas la bienvenue dans un contexte économique déjà fortement pénalisant. En effet, l'actualité sociale des entreprises brouille le débat sur la gestion des seniors.

En revanche, près des deux-tiers (tranche jaune et rouge) manifestent par leurs réponses une réflexion déjà avancée sur le sujet. C'est encore une fois le législateur qui stimule voire impose une démarche apparemment déjà bien entamée dans les entreprises. Il s'agit toutefois de « déclaratifs », qui ne reflètent pas nécessairement sur le fond le degré d'approfondissement des travaux et solutions mises en œuvre pour traiter la question des seniors.

5. Les domaines d'action privilégiés (parmi les six listés par le décret du 20.05.2009)



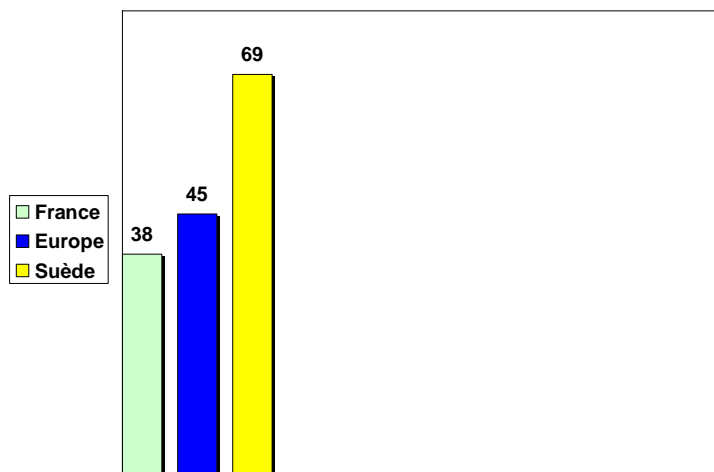
Le premier constat et le plus flagrant, mais certainement pas le plus surprenant, est le faible taux de réponses sur le premier domaine d'action « recrutement des seniors ». Le deuxième constat, en corollaire, est la première place occupée par le sixième domaine d'action dans les réponses : transmission des savoirs et tutorat. Quelles hypothèses peut-on formuler ?

1. Les seniors ne seraient plus une valeur à recruter et leur seule utilité serait de jouer les tuteurs pour transférer les compétences et la culture d'entreprise ?
2. Les entreprises manifesteraient par leur non – réponse sur le premier domaine d'action le fait qu'elles ne discriminent en rien et donc n'identifient pas le recrutement des seniors comme une action spécifique ?
3. Les seniors seraient essentiels pour assurer la transmission des savoirs et les entreprises se préoccuperaient donc d'organiser et de valoriser cette transmission ?

Concernant les domaines d'action 2 à 5 (en jaune), on constate un grand équilibre dans les réponses. Plus que les chiffres, ce sont les actions que les entreprises vont déployer qui nous semble important : comment vont-elles aménager les fins de carrière ? Que vont-elles faire pour développer ou renforcer les compétences de seniors qui pour beaucoup se considèrent comme laissés pour compte et qui ont levé le pied ? Comment vont-elles anticiper l'évolution des carrières pour assurer l'attractivité au-delà de 55 ans ?

Pour conclure

Taux d'emploi actuel des 55-64 ans, en %



Quelle opinion un tel graphique nous incite-t-il à exprimer ?

Les chiffres commencent à être aujourd'hui connus. La France est en retard sur la moyenne européenne et bien loin des « bonnes pratiques scandinaves », comme en témoigne la proportion de 55-64 ans en poste en Suède. L'objectif fixé par le plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors, à savoir 50% de 55-64 ans en emploi en 2010, semble terriblement ambitieux aux conditions économiques actuelles.

Toutefois, les mesures ont le mérite, comme souvent, d'inciter les entreprises à se pencher sur une question dont l'importance devient cruciale à mesure que la population vieillit, et ce à deux niveaux :

- macro-économique, en engendrant des déficits insupportables des comptes sociaux si rien n'est fait pour maintenir un niveau élevé d'employabilité,
- micro-économique, car une part croissante des effectifs va mathématiquement rejoindre la catégorie des seniors qui a servi de variable d'ajustement aux réductions d'effectifs depuis près de quarante ans ; les entreprises n'auront pas d'autre choix que de mobiliser cette catégorie pour espérer atteindre leurs objectifs de développement.

Par l'ancienneté, on bascule dans le statut de senior en entreprise. Cela peut être un atout comme un handicap, selon que ce statut est ou non valorisé. En situation de recrutement, c'est toujours très clairement un handicap. Car, si l'on devient senior dans l'entreprise, on y rentre très rarement en tant que tel.

Les intervenants de la table ronde :

- Stéphane Carcillo Conseiller Technique au Cabinet du Secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi, concepteur du décret.
- Michel Yahiel, président de l'ANDRH.
- Sylviane Balustre-d'Erneville, Vice-Présidente AFMD et Europe Diversity Manager chez l'Oréal.
- Jean-Marc Lavallart, Avocat Associé, conseil en droit social, cabinet Lavallart Avocats Associés.

- Sylvain Grevedon, du cabinet Mercuri Urval, auteur de plusieurs livres sur les seniors.



Après dix années dans le secteur pétrolier, Sylvain Grevedon a rejoint Mercuri Urval en 1986 pour développer l'activité Grands Projets, dans deux principaux domaines :

- recrutement de masse dans le cadre de la création ou de la réorganisation d'entreprise,
- identification et développement des compétences sur les populations managériales de grands groupes.

Auteur de quatre livres (les trois premiers avec Hubert L'HOSTE) :

- Papy-boom et compétitivité, les nouveaux enjeux de l'entreprise (Editions Liaisons 2004),
- Les défis de votre carrière après 40 ans (Editions Liaisons 2005),
- Guide pratique pour un premier emploi (Eyrolles 2007).
- Tu aimeras tes collègues comme toi-même (Eyrolles 2008)

A propos

Mercuri Urval est un cabinet conseil spécialisé dans la recherche et la sélection de cadres et top managers, comme dans l'accompagnement et le développement individuel et collectif des collaborateurs. Les consultants sont tous issus de l'univers de l'entreprise ou de l'univers public/parapublic ; ils interviennent sur l'ensemble des secteurs de l'économie : industrie, énergie & environnement, grande consommation, distribution, high tech, services financiers, santé, sanitaire & social, immobilier, BTP, habitat social et secteur public. Grâce à des process différenciateurs et des outils d'évaluation à la pertinence éprouvée, Mercuri Urval a bâti et renforce ses relations pérennes avec la plupart des acteurs de l'économie.

Présence internationale du Groupe au travers de 25 filiales : Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Brésil, Chine, Danemark, Espagne, Estonie, Etats-Unis, Finlande, France, Inde, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Royaume-Uni, Singapour, Suède, Suisse.

25 filiales mais une seule et même culture, au service des entreprises et des organisations.

Contacts presse :

Agence Point Virgule

Elodie Repellin – Marion Lauria

erepellin@pointvirgule.com / 01 73 79 50 64 – 06 09 38 63 73

mlauria@pointvirgule.com / 01 73 79 50 67

9, avenue de Clichy – 75017 Paris