

La mise en place des Plans Seniors 6 mois après l'entrée en vigueur du dispositif

Un premier bilan sur un panel de 95 entreprises

Sylvain GREVEDON

Octobre 2010

Stéphane CHEKROUN

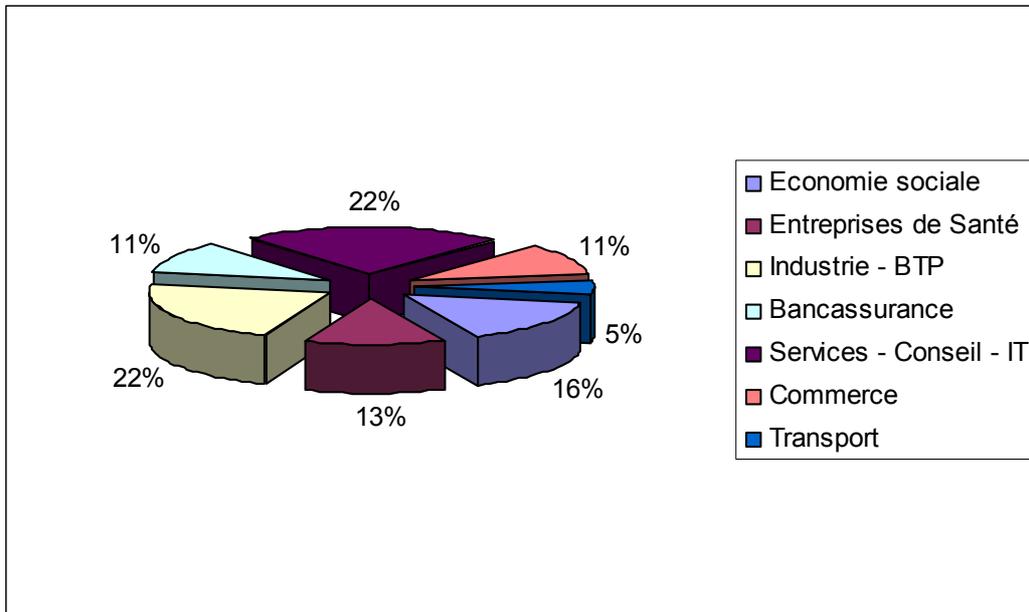
Lucie BRUNEL

AUSTRALIA
AUSTRIA
BELGIUM
BRAZIL
CHINA
DENMARK
ESTONIA
FINLAND
FRANCE
GERMANY
INDIA
ITALY
LATVIA
LITHUANIA
LUXEMBOURG
THE NETHERLANDS
NORWAY
POLAND
PORTUGAL
SINGAPORE
SPAIN
SWEDEN
SWITZERLAND
UNITED KINGDOM
USA

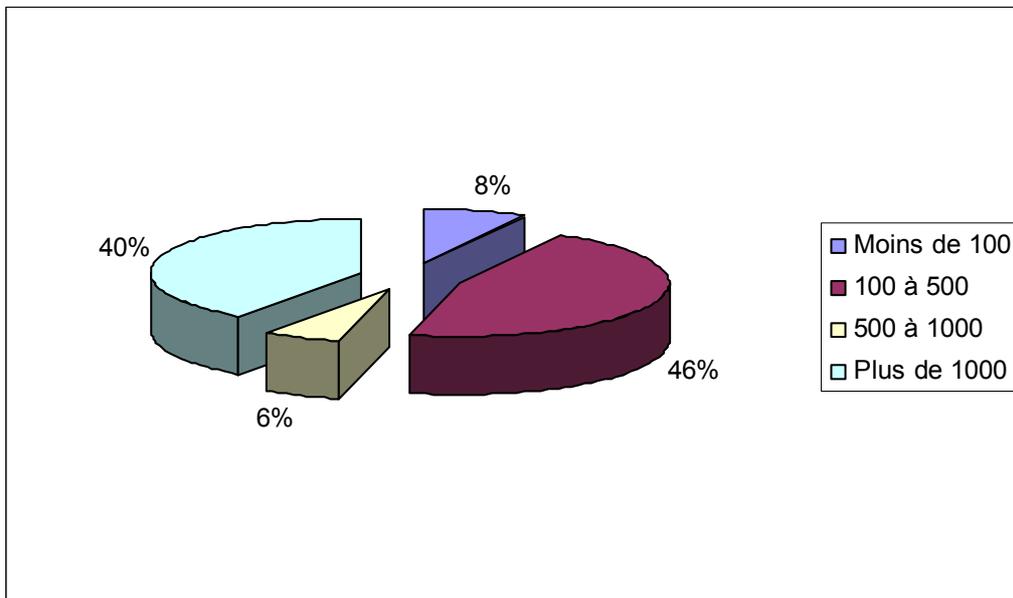
STRICTLY CONFIDENTIAL

Les entreprises du panel

Secteurs représentés



Effectifs



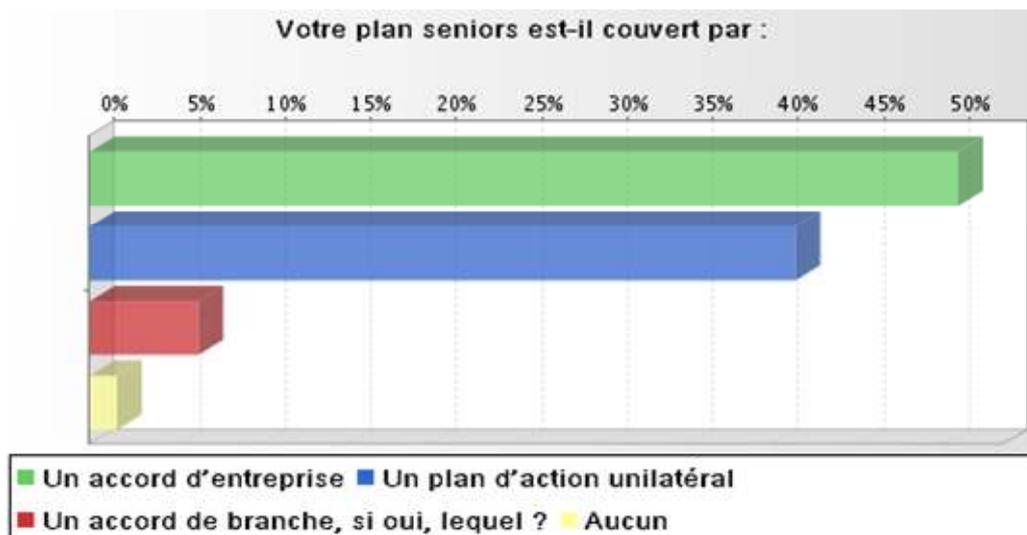
Premier constat

Faute d'accords de branche, les entreprises ont très largement construit leurs propres plans

Seules 5% des entreprises interrogées sont couvertes par un accord de branche. Ceci souligne l'échec des négociations au niveau des branches (97 accords sur 700 branches connues dont 81 validés par l'administration).

Dans un contexte économique et social peu favorable, les entreprises ont donc en grande majorité conduit les débats pour aboutir à des accords négociés (51%) ou un plan (42%). Rares sont celles qui ont préféré payer la pénalité de 1%.

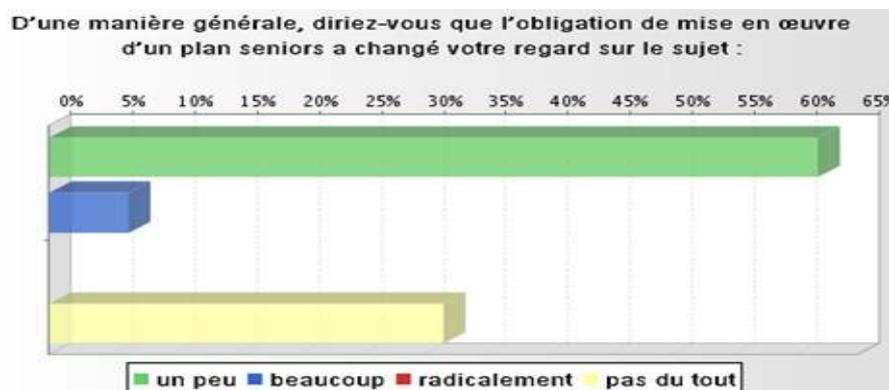
A défaut d'accord de branche, les entreprises ont pu traiter ce dossier social dans « l'intimité », tenant compte de leurs enjeux et de leur réalité propres (pyramide des âges, politique de gestion des effectifs, GPEC...) mais aussi de leur culture et pratiques existantes en matière de politique RH.



Deuxième constat

Sans tout à fait le reconnaître, les entreprises ont mieux pris conscience de la nécessaire employabilité des seniors.

Si 60% des répondants affirment avoir peu changé leur regard sur le sujet du fait du Décret du 20 Mai 2009, et 30% pas du tout, le simple fait d'annoncer (à 70% !) que les mesures mises en œuvre dans les plans d'action sont de nouvelles mesures soulignent indirectement l'impact du Décret.



Les mesures prises dans votre plan d'action (ou accord) étaient-elles déjà existantes ou bien s'agit-il de nouvelles mesures ?



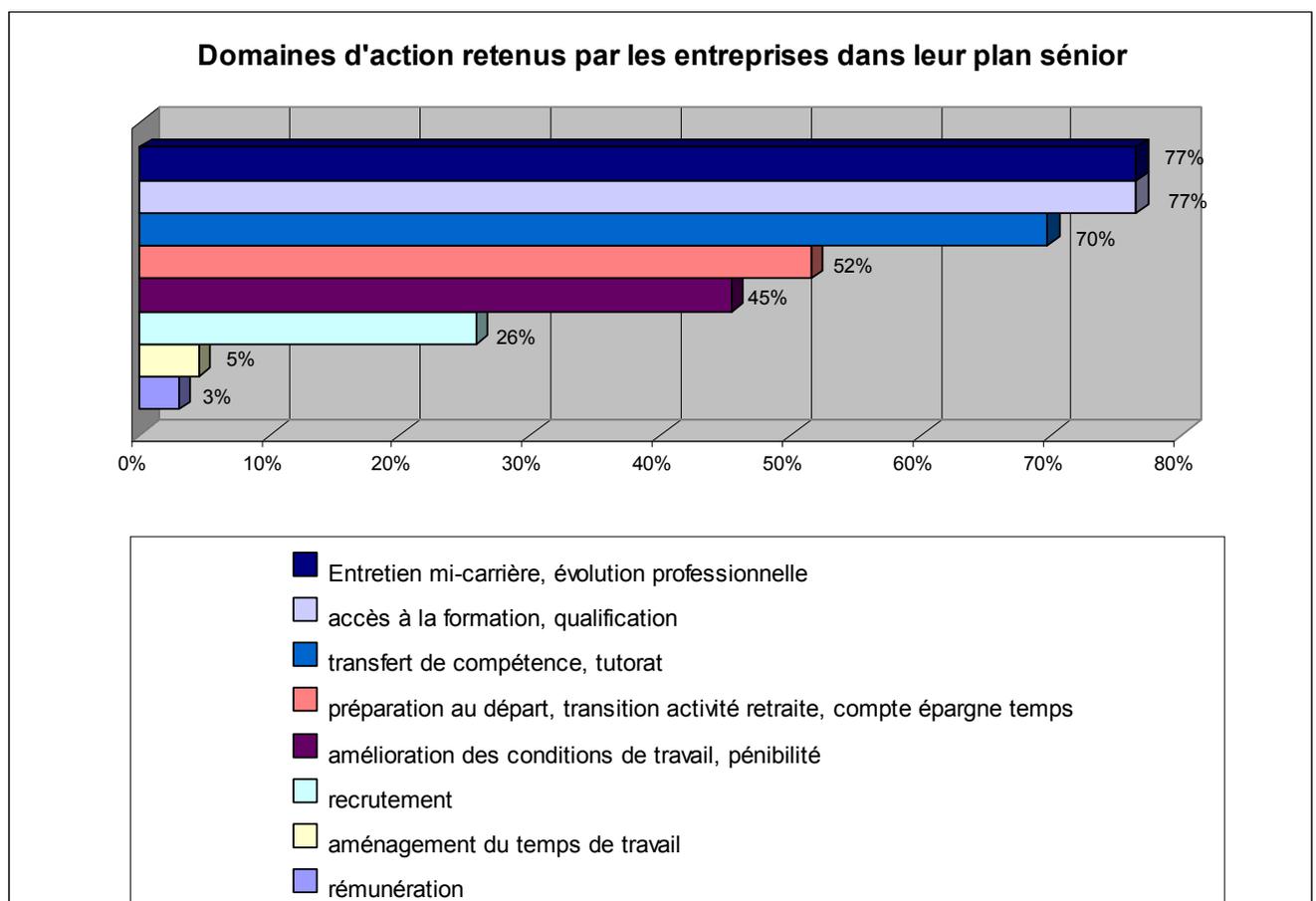
Troisième constat

Le recrutement de seniors est « a priori » beaucoup moins en retrait qu'on aurait pu le penser

Priorité est clairement donnée à la « sauvegarde » des savoirs et des compétences de l'entreprise. En effet 70% des répondants ont fait un choix préférentiel pour des mesures favorisant le transfert et la transmission des connaissances. Le tutorat semble être la solution la plus évidente et la mieux maîtrisée par les entreprises.

Un axe majeur d'effort et d'engagement réside dans le maintien dans l'emploi et l'accompagnement dans la transition emploi/retraite. Bon nombre d'accords (77%) concernent l'anticipation des évolutions professionnelles par la mise en place d'un entretien de mi-carrière et d'actions de formation spécifiques en direction de la cible senior.

Autre bonne surprise : plus d'un quart des entreprises du panel (26%) annoncent s'engager sur des objectifs de recrutement de seniors ou prévoient des quotas d'embauche de seniors.



Quatrième constat

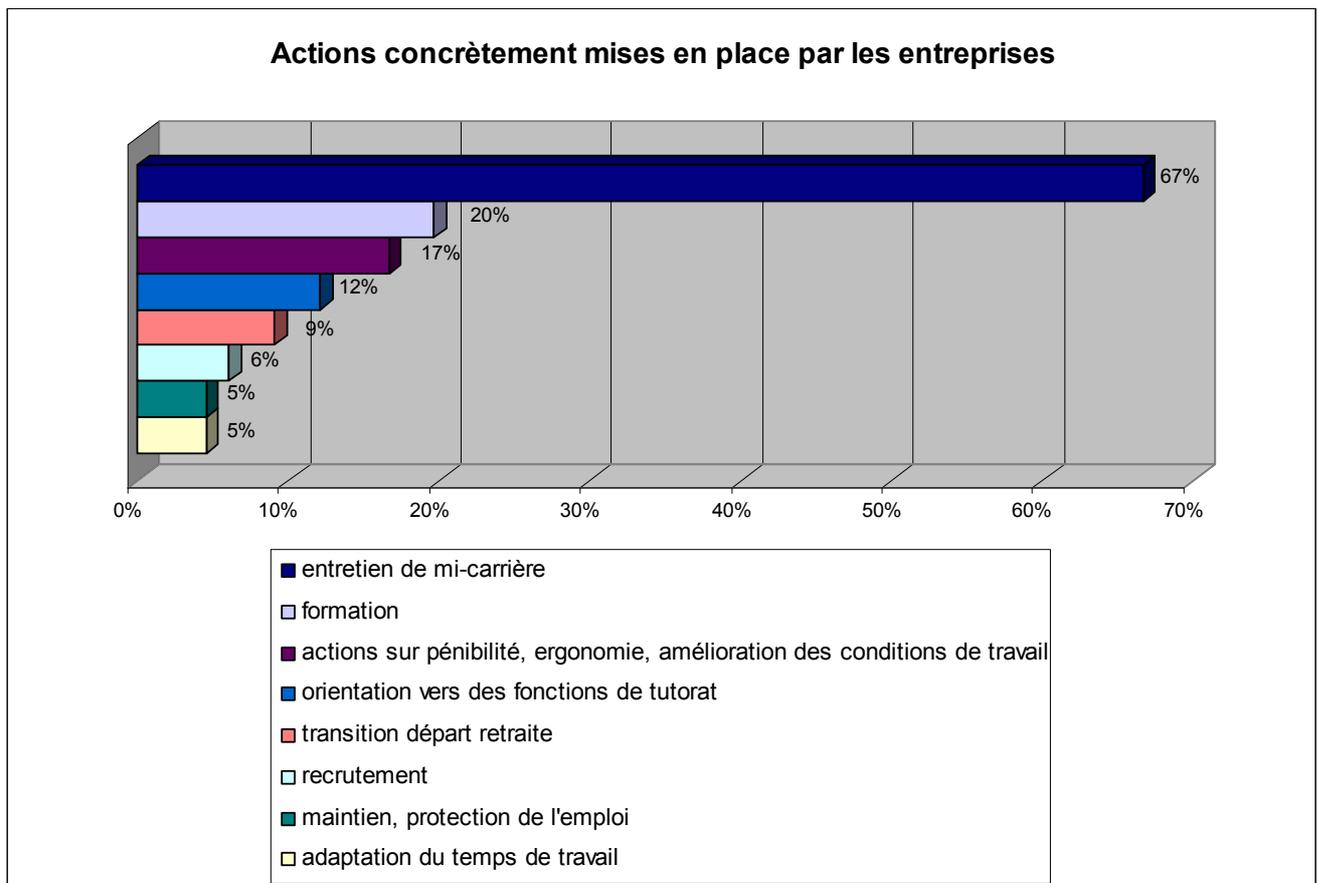
Les plans seniors : entre les engagements et la concrétisation, une mise en œuvre assez disparate

75% des entreprises du panel affirment avoir mis en place (ou commencé à mettre en place) leurs plans, contre 25% qui reconnaissent ne pas l'avoir fait.

Les entreprises qui ont commencé à mettre en œuvre les plans semblent avoir fait preuve de pragmatisme et de réalisme en déployant des instruments déjà existants (entretien annuel, bilan de compétences, dispositifs de formation, tutorat) et en les ciblant sur les 45 ans et plus.

Une fois de plus, ce sont les entretiens de mi-carrière, à 67%, qui sont le plus rapidement déployés ; il s'agit bien là d'une des mesures les plus faciles à mettre en œuvre.

Quant aux recrutements, on passe de 26% (graphique précédent) de « souhaits » ou « volontés » à 6% de mise en œuvre concrète. Ce chiffre souligne bien, malgré les bonnes intentions, la difficulté du passage à l'acte sur ce sujet sensible.



Cinquième constat

Les difficultés intergénérationnelles : un faux problème ?

À la lecture du graphique, on pourrait considérer que la très grande majorité des entreprises interrogées ne perçoivent pas de difficulté dans la gestion des générations, là où la plupart des études sur le sujet semblaient souligner le contraire.

On peut aussi affirmer que 20% éprouvant des difficultés est un chiffre suffisamment significatif pour prendre le sujet au sérieux. Encore faut-il différencier selon la situation propre à chaque entreprise, et en fonction de la structure des effectifs.

Parmi les commentaires accompagnant la réponse à cette question, deux dominent plus particulièrement :

D'une part la perception d'une bonne collaboration entre générations, avec un bon échange de savoirs et des centres d'intérêt professionnels communs, pour les réponses positives,

D'autre part des différences de valeurs, règles et méthodes de travail pour les réponses plus nuancées ou plus critiques.

Une analyse plus poussée des répondants ne fait d'ailleurs pas apparaître de dominante d'un secteur ou d'un type d'entreprise dans les réponses critiques comme dans les réponses positives. Peut-on dès lors en déduire qu'il s'agit d'une question de management ?...

Les mesures prises en faveur des seniors ont eu pour autre intérêt d'élargir le débat au management intergénérationnel. Dans votre entreprise, ressentez-vous une difficulté à faire travailler ensemble la génération des baby-boomers (les plus de 50 ans) et la génération Y (les moins de 25 ans) ?

