



Gestion des âges en entreprise :
une comparaison Belgique-France
N. BURNAY

www.unamur.be



Contexte

- En 1999: Union européenne érige la question des travailleurs vieillissants comme un élément majeur de l'agenda politique.
- Stratégie Europe 2020
 - l'Union proclame à nouveau la nécessité d'une plus grande participation des travailleurs âgés sur le marché du travail et fixe le nouvel objectif de 75 % de la population âgée de 20 à 64 ans en emploi.
- Mais bilan actuel plus que mitigé
 - seuls les pays nordiques et les Pays-Bas ont approché les objectifs fixés. En 2009:
 - En France, le taux d'emploi des 55-64 ans= 38,9 %
 - En Belgique, il atteint seulement 35,3 %
 - Moyenne de l'Union Européenne= 46 % (Eurostat, 2010).

Contexte

- En Belgique, le 27 juin 2012, signature de la convention collective n° 104
 - Intitulée « La mise en œuvre d'un plan pour l'emploi des travailleurs âgés dans l'entreprise »
 - signée entre les partenaires sociaux au sein du Conseil National du Travail.

www.unamur.be

Questionnement

- Aujourd'hui, quel est le degré réel de préoccupation des entreprises pour ces questions ?
- La gestion des âges (GDA) renvoie-t-elle à des pratiques concrètes sur le terrain et, le cas échéant, quels sont les obstacles rencontrés ?

www.unamur.be

Littérature

- Les employeurs n' abordent encore que rarement la problématique du vieillissement au travail de manière proactive.
 - Patrickson et Ranzijn (2005)
- Bien qu' une prise de conscience ait eu lieu au niveau organisationnel, l' évolution des pratiques demeure extrêmement lente
 - Armstrong-Stassen & Templer, 2005 ; Brunet, 2004 ; Casoinic, 2007 ; Gilles & Loisil, 2005 ; Godelier, 2007 ; Loos-Baroin, 2006 ; Shore et al., 2009.
- Il existe ainsi un décalage entre la réalité démographique et la façon dont les entreprises perçoivent le vieillissement de leur personnel : réel désintérêt pour la question de l' âge au vu du peu de mesures destinées à prolonger la durée d' activité des plus âgés.
 - Minni et Topiol, 2003

www.unamur.be

Méthodologie

- Travail exploratoire, opportunités de rencontres
- Enquête belge menée sur les pratiques de GDA (Ulg, Unamur, Ugent sous la direction du Prof. Hansez)
- Enquête française menée par l'ARACT Nord Pas-de-Calais sur les plans et accords seniors (enquête menée par D. Dilly et P. Hanicotte)
- Comparaisons des résultats dans un contexte politique différent

www.unamur.be

Enquête belge: méthodologie

- Enquête menée en 2010 et 2011, financée par le SPF Travail, Emploi et concertation sociale.
- Université de Liège, Université de Namur et Université de Gent
- Plus de 170 entreprises contactées par mail ou par téléphone de manière à cerner les pratiques de gestion des âges développées au sein de leur structure.
- 45 entreprises belges (15 entreprises flamandes, 12 entreprises bruxelloises et 18 entreprises wallonnes) ont été contactées via leur responsable RH, responsable de la formation, ou encore leur directeur pour un entretien semi-directif approfondi.

www.unamur.be

Principaux résultats

Tableau 1. Pratiques identifiées dans le dispositif belge

	N	%	% cumulé	
Répartition des pratiques de gestion des âges mises en place au sein des entreprises rencontrées	Formation continue	41	14,5	14,5
	Aménagements du temps de travail	41	14,5	29
	Recrutement et intégration	38	13,4	42,4
	Reconnaissance et valorisation des compétences	35	12,4	54,8
	Sensibilisation des lignes hiérarchiques	34	12	66,8
	Gestion des connaissances	33	11,7	78,5
	Gestion de carrière	31	11	89,5
	Aménagements des conditions de travail	30	10,6	100
		283		

www.unamur.be

Principaux résultats

- Définition de la gestion des âges
 - 27%: lutte contre la discrimination et à la promotion de la diversité des âges en entreprises
 - 18%: transmission des connaissances entre les générations
 - 16%: gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
 - 12%: Existence de besoins spécifiques à des âges spécifiques

www.unamur.be

Double constat

- 1. Peu d'entreprises belges conduisent une véritable GDA, innovante et globale: on est davantage face à un bricolage qu'à une véritable GDA.
- 2. Identification de pratiques qui relèvent d'une double logique
 - Importance des dispositifs prédéfinis par les pouvoirs publics
 - Identification d'une pratique organisationnelles visant à répondre à un problème ponctuel au sein d'une entreprise particulière.
 - Ces résultats confirment les résultats de l'enquête menée en 2006 par menée par Bredgaard et Tros (2006) qui montrait que la Belgique se caractérisait par le développement d'une gestion des âges initiée dans 68% des cas par la voie de la législation et des politiques publiques.

www.unamur.be

Enquête française: contexte

- Contrairement à la Belgique, la France a depuis peu développé une politique beaucoup plus pro-active.
- Loi du 17 décembre 2008 de financement de la Sécurité Sociale :
 - les entreprises de plus de 50 salariés devaient avoir négocié un accord sur l'emploi des seniors avant le 1er janvier 2010.
 - A défaut d'accord ou de plan d'action unilatéral en cas d'échec de la négociation ou d'absence de délégués syndicaux, les entreprises devront payer une pénalité de 1% de la masse salariale jusqu'à la conclusion de l'accord ou du plan d'action.
 - Les entreprises dont l'effectif est compris entre 50 et 300 salariés pouvaient se dispenser d'un accord si un accord de branche a été étendu.

www.unamur.be

Enquête française: contexte

- Six domaines d'action précis ont été définis et permettaient aux entreprises de cadrer leurs démarches.
 - **Domaine 1** : Le recrutement de salariés âgés dans l'entreprise
 - **Domaine 2** : L'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles
 - **Domaine 3** : L'amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité
 - **Domaine 4** : Le développement des compétences et des qualifications et accès à la formation
 - **Domaine 5** : L'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite
 - **Domaine 6** : La transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.

www.unamur.be

Enquête française: méthodologie

- ARACT Nord Pas-de-Calais a réalisé
 - une étude quantitative sur 150 documents (accords et plans d'action) d'entreprises régionales
 - une analyse qualitative réalisée dans une dizaine d'entreprises, de manière à analyser les actions proposées par les entreprises (Dilly, Hanicotte, 2011).

- Trois constats s'imposent.

www.unamur.be

1er Constat

- Peu de variété d'actions menées par les entreprises réparties dans les six domaines identifiés.
- Le décret prévoyait de mobiliser au moins trois des six domaines d'action:
 - 66% des entreprises ont respecté ce minimum. Donc 34% des entreprises ont dépassé l'obligation légale (23% ont choisi 4 domaines, 7% 5 domaines, 4% 6 domaines).
- La taille des entreprises a aussi un effet sur le nombre de domaines choisis, ainsi les entreprises de plus de 250 salariés sont les mieux représentées parmi celles qui ont choisi 4, 5 et 6 domaines.
-

www.unamur.be

1^{er} Constat

Tableau 2. Fréquences des domaines d'action mobilisés (Enquête ARACT, 2011)

Développement des compétences, des qualifications et accès à la formation	Recrutement	Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité	Aménagement des fins de carrière et transition activité/ retraite	Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles	Transmission des savoirs, compétences et développement du tutorat
68%	32%	60%	64%	67%	61%

www.unamur.be

1^{er} constat

- 5 domaines apparaissent dans des proportions globalement équivalentes
 - seul le domaine «Recrutement» (32%) a été très peu choisi par les entreprises
 - Les 2 domaines les plus présents:
 - le développement des compétences, des qualifications et l'accès à la formation
 - l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles pour plus de deux entreprises sur trois.
- MAIS
 - 1. La formation est souvent associée aux autres **outils déjà existants** comme la VAE, le bilan de compétences ou le contrat de professionnalisation.
 - 2. L'évolution des carrières professionnelles est associée dans 90% des situations aux **entretiens de seconde partie de carrière.**
 - 3. L'aménagement des fins de carrière et la transition activité/ retraite: abordée dans 80% des documents par une **information sur les conditions de la retraite** (calcul de pension, aide à la constitution du dossier) et de la prolongation de l'activité au delà de la retraite (cumul emploi retraite, surcôte...).
 - 4. La transmission des savoirs et développement du tutorat: presque exclusivement d'ailleurs par l'intermédiaire de formules de tutorat **préexistantes** à l'accord ou au plan.
 - 5. L'amélioration des conditions de travail et de la prévention des situations de pénibilité: **difficultés** de pouvoir projeter les liens entre les conditions de travail et la santé des travailleurs.

www.unamur.be

2^{ème} constat

- L'analyse des plans et des accords laissent percevoir assez peu de prise en considération d'enjeux locaux pour l'entreprise.
 - Tout se passe comme si l'accord était détaché de son contexte organisationnel.
 - Comment en effet pouvoir négocier et rédiger un accord sans une analyse préalable des enjeux d'aujourd'hui et de demain pour l'entreprise ? C'est-à-dire sans un état des lieux qui permette de comprendre les ressources, les atouts, les faiblesses et les carences de l'entreprise ?

www.unamur.be

3^{ème} constat

- Les accords et les plans seniors répondent davantage à une préoccupation individuelle plutôt qu'organisationnelle.
 - on est en face de seniors « génériques » assortis de mesures « génériques ».
 - Simplification des combinaisons entre les domaines, débouchant in fine sur une caricature des accords et des plans, qui échappent tant à la direction qu'aux partenaires sociaux.

www.unamur.be

Pour conclure...

- Des contextes différents mais des conclusions similaires
- Peu de prise en considération dans les espaces organisationnels de la dimension GDA, ni d'ailleurs de la problématique senior.