



Guide des bonnes pratiques RH Seniors

*Etude auprès d'entreprises de Charente
ayant mis en place plan et accord seniors*



INTRODUCTION

Les employeurs de Charente ont conclu trois fois plus de plans seniors que d'accords et se sont concentrés en majorité sur trois axes : anticipation et évolution des carrières, développement des compétences, amélioration des conditions de travail. Pour 27 % des 166 entreprises de ce département qui ont négocié sur ce thème, il s'agit également d'une démarche volontaire car elles ont moins de 50 salariés. C'est ce que conclut une étude réalisée par AFPA Transitions pour le compte de l'unité territoriale Charente de la DIRECCTE Poitou-Charentes.

Cette étude a été rendue publique lors d'un forum consacré à l'emploi des seniors qui se tenait à Angoulême le 13 octobre 2011. Elle porte sur les 166 premiers accords et plans seniors conclus fin 2010 en Charente. Fin 2011, les services de l'État comptabilisent en Poitou-Charentes 641 plans d'actions et 222 accords d'entreprises en faveur de l'emploi des travailleurs âgés. À cela s'ajoute un chiffre difficilement quantifiable d'accords de branche conclus au niveau national et qui se répercute sur des entreprises picto-charentaises.

Ce guide propose des exemples, rendus anonymes, de mesures mises en place dans le département pour chaque axe obligatoire de la négociation. Ces bonnes pratiques, jugées transférables, ont été repérées lors d'une enquête de terrain auprès de 28 entreprises dont la démarche est apparue pro-active, volontaire, originale dans sa globalité et témoignant d'idées nombreuses et innovantes. Ces entreprises exemplaires se distinguent car elles privilégient l'amélioration des conditions de travail. Elles estiment globalement que la mise en place des plans et accords seniors a permis une diminution significative des ruptures conventionnelles de contrat.

Contact : Claudine Maes, AFPA Transitions
Tél. : 05 49 00 83 36 – Mail : claudine.maes@afpa.fr

Recrutement

- Attirer les seniors Fiche 1.01
- Attirer les seniors (stratégie d'entreprise)..... Fiche 1.02
- Ne pas discriminer Fiche 1.03
- Communiquer Fiche 1.04

Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles

- Découvrir les métiers Fiche 2.01
- Faciliter l'accès aux bilans Fiche 2.02
- Créer un poste référent senior..... Fiche 2.03
- Fidéliser les seniors..... Fiche 2.04

Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité

- Commission de maintien..... Fiche 3.01
- Passer en horaire de jour Fiche 3.02
- Pénibilité Fiche 3.03
- Renforcer le suivi sécurité..... Fiche 3.04
- Pénibilité (accès aux postes moins pénibles) Fiche 3.05
- Pénibilité (postes aménagés) Fiche 3.06
- Maintien dans l'emploi Fiche 3.07
- Gestion du stress Fiche 3.08
- Aménager le temps de travail Fiche 3.09
- Parler de la pénibilité Fiche 3.10
- Communiquer sur la pénibilité (RH) Fiche 3.11
- Renforcer le suivi santé Fiche 3.12

Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation

- Faciliter l'accès à la formation..... Fiche 4.01
- Faciliter l'accès à la formation (DIF) Fiche 4.02
- Accompagner les transitions Fiche 4.03
- Contrat de professionnalisation Fiche 4.04

Aménagement des fins de carrière et transition entre activité et retraite

- Maintien de la mobilisation..... Fiche 5.01
- Senior expert interne Fiche 5.02
- Congé grand parental Fiche 5.03
- Mémoire de l'entreprise Fiche 5.04
- Retraite, c'est quoi ? Fiche 5.05
- Temps partiel Fiche 5.06

Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat

- Tutorat, fonction centrale et vitale..... Fiche 6.01
- Tutorat, les idées simples sont les meilleures Fiche 6.02
- Tutorat, des fonds pour former Fiche 6.03
- Tutorat inversé Fiche 6.04
- Le transfert des savoirs Fiche 6.05

ATTIRER LES SENIORS

Expérience d'une entreprise régionale

« Ou l'art d'attirer les seniors en entreprise »

Quand l'entreprise veut intégrer de nouveaux salariés en entreprise, il n'est pas toujours facile d'avoir des candidats intéressés. Aussi la stratégie de cette entreprise de transports nous paraît judicieuse. Plusieurs volets la construisent :

- revoir et adapter les annonces d'emploi afin que celles-ci soient accessibles aux salariés âgés ;
- se focaliser sur les compétences et non sur le niveau de formation ;
- se rapprocher des partenaires de l'emploi, Pôle Emploi, Maison de l'emploi, intérim...
- participer à des forums de recrutement pour l'emploi des seniors ;
- faire passer le message en interne pour inciter à la cooptation de seniors par les salariés de l'entreprise.

Pourquoi ce choix ?

Ce choix résulte d'un constat, qui est qu'en fonction du type d'entreprise, l'image du métier attire plutôt une population jeune.

Il faut dès lors en avoir conscience et travailler en partenariat pour permettre à toutes les tranches d'âge de se sentir capable d'intégrer certains métiers.

Quels impacts sur l'entreprise ?

« La compétence ou l'incompétence n'ont pas d'âge »

Chemins parsemés d'immortelles pensées - Michel Bouthot, écrivain

La pensée de ce chef d'entreprise est le reflet de cette citation. Pour lui une entreprise a avant tout besoin de personnes compétentes quel que soit leur âge, un jeune conducteur peut être réactif mais téméraire, un salarié plus âgé pourra être plus tempéré ou plus expérimenté, en tous cas, c'est dans cette diversité que la richesse se crée.

A retenir : Diffuser à l'externe comme à l'interne « l'image d'un métier » accessible aussi aux seniors.

ATTIRER LES SENIORS (stratégie d'entreprise)

Expérience d'une entreprise régionale

« Quand recrutement des seniors rime avec stratégie »

L'entreprise concernée emploie moins de 50 salariés ETP ; elle n'a donc aucune obligation de mettre en œuvre un plan senior. Pourtant, la direction nationale a sollicité l'ensemble des structures du territoire pour mettre en place des plans senior afin de témoigner de leur engagement concernant l'employabilité de cette population.

Ainsi, cette entreprise de restauration rapide a créé un partenariat avec Pôle Emploi qui engage celui-ci à :

- sensibiliser les demandeurs d'emploi plus âgés aux métiers de la restauration rapide ;
- élargir son panel de demandeurs d'emploi susceptibles de candidater à ces postes ;
- mettre à disposition une salle dans les locaux Pôle Emploi permettant à l'entreprise de réaliser des informations collectives auprès des demandeurs d'emploi âgés (divers supports de communication sont utilisés : DVD, etc., mais aucun n'est spécifique à la population senior).

Pourquoi ce choix ?

A travers cette mesure, l'entreprise a pour objectif de :

- attirer les plus de 40 ans vers les métiers de la restauration rapide : en effet, la jeunesse de la clientèle et l'absence de postes à temps plein n'incitent pas les demandeurs d'emploi de plus de 40 ans à postuler à ces métiers ;
- participer à la politique nationale en direction des seniors ;
- favoriser les échanges intergénérationnels au sein des équipes.

Quels impacts sur l'entreprise ?

Faire évoluer l'image des métiers de la restauration rapide auprès des salariés âgés et recruter des personnes de plus de 40 ans aura un impact certain sur la clientèle des restaurants. En effet, le client se reconnaît dans celui qui le sert. Ainsi, agir sur l'employabilité des seniors est aussi une façon de développer une stratégie de communication à destination des clients plus âgés.

 **A retenir : L'employabilité des seniors implique une évolution des mentalités à la fois des employeurs et des seniors eux-mêmes.**

NE PAS DISCRIMINER

Expérience d'une entreprise régionale

Pour lutter contre la discrimination lors de ses processus de recrutement, cette entreprise a construit une démarche qualité spécifique au recrutement avec le concours d'un responsable qualité formation.

Pourquoi ce choix ?

« Les 12 étapes du recruteur... »

Ce processus est décliné en 12 étapes. A chaque étape, correspond une procédure formalisée par une fiche explicative ainsi que des fiches de suivi à remplir par le recruteur.

Cette procédure permet de traiter chaque candidature de manière objective et avec une approche centrée sur les compétences et le profil recherchés : on observe ainsi une homogénéisation des pratiques de recrutement entre les différents acteurs qui traitent de manière égale chacune des candidatures.

Quels impacts sur l'entreprise ?

Les critères tels que l'âge, le sexe, la nationalité qui sont des critères de discrimination sont clairement identifiés. La mise en place d'un processus qualité sous tend un audit tous les deux ans pour vérifier que la procédure est bien appliquée.

Grâce à cette démarche, l'entreprise manifeste sa volonté de faire respecter le principe de non discrimination au recrutement.



A retenir : L'entreprise souhaite se faire auditer pour affirmer sa position non discriminante à l'embauche de ses salariés.

COMMUNIQUER

Expérience d'une entreprise régionale

« Communiquer et communiquer encore... »

Dans cette entreprise, 45 % de la population a plus de 45 ans. Un climat d'inquiétude au sein de l'entreprise s'est progressivement créé suite aux différentes annonces politiques concernant l'emploi des seniors.

L'entreprise s'est donc engagée à parler systématiquement des seniors à chaque réunion du service RH et de communiquer sur les différents indicateurs de suivi en entreprise en terme de formation, bilan, DIF, tutorat...etc.

Pourquoi ce choix ?

Cette entreprise a choisi de communiquer de manière privilégiée sur les seniors pour manifester son intérêt pour cette tranche d'âge et prouver à leur salariés que cette population fait également partie des préoccupations de l'entreprise, notamment en terme de maintien dans l'emploi et de développement des compétences.

Quels impacts sur l'entreprise ?

« Tout groupe humain prend sa richesse dans la communication, l'entraide et la solidarité visant à un but commun : l'épanouissement de chacun dans le respect des différences. » Françoise Dolto

Le climat dans l'entreprise est plus serein. Les seniors se sentent considérés et respectés grâce à la prise en considération de leurs interrogations.

 **A retenir : Communiquer est la première étape du bon fonctionnement d'une entreprise.**

DECOUVRIR LES METIERS

Expérience d'une entreprise régionale

« Evoluer c'est possible ! »

Dans cette entreprise des missions temporaires distinctes de la fonction principale sont proposées régulièrement. Ce sont des missions d'une quinzaine de jours qui permettent à un salarié de découvrir un autre métier de l'entreprise.

Par exemple, un conducteur qui expérimente un poste de logistique, des productifs qui découvrent le commercial ou l'administratif.

Connaître les différents métiers de l'entreprise c'est pouvoir se positionner à un moment de sa carrière et essayer de se donner les moyens formatifs pour réussir une reconversion.

Pourquoi ce choix ?

« Point de vent favorable à celui qui ne sait où il va. » Sénèque

Offrir la possibilité aux salariés de mieux cerner les possibles tant à l'interne qu'à l'externe, en donnant les bonnes clés de lecture, repositionne le salarié au sein de son entreprise et de son devenir.

Permettre une meilleure connaissance de l'entreprise, ouvre la conscience sur la réalité et l'accessibilité ou pas des métiers présents.

Quels impacts sur l'entreprise ?

En couplant cette mesure à la multiplicité des process de positionnement d'un salarié, bilans, DIF, VAE... le salarié peut en connaissance de cause :

- se remobiliser sur son poste,
- essayer de postuler à un autre ou
- se dire que l'aventure se termine là pour accéder à un autre poste en externe.

 **A retenir : Rendre visibles les différents métiers de l'entreprise en offrant des SAS de découverte aux salariés.**

FACILITER L'ACCES AUX BILANS

Expérience d'une entreprise régionale

« Impulser la remise en question »

Dans cette entreprise, lorsqu'un salarié souhaite effectuer un bilan de compétences, il doit impérativement être réalisé hors temps de travail.

Afin de faciliter l'accès au bilan de compétences des plus de 50 ans en entreprise, cette dernière les autorise à suivre un bilan de compétences sur leur temps de travail.

De plus, si l'OPCA ne finance pas ce bilan, l'entreprise s'est engagée à prendre en charge le coût complet de cette prestation.

Pourquoi ce choix ?

Face au nombre restreint de demandes de bilan de compétences dans l'entreprise, cette dernière souhaite faciliter l'accès aux seniors à cette prestation pour les inciter à faire le point.

Quels impacts sur l'entreprise ?

Cette démarche permet au salarié de se placer dans une dynamique de remise en question. L'entreprise observe une augmentation des demandes de bilan de compétences. (De 0 à 2 demandes pour cette année).



A retenir : Aménager le temps de travail des salariés pour leur permettre de faire le point.

CREER UN POSTE REFERENT SENIOR

Expérience d'une entreprise régionale

« Un référent garant »

La mise en place d'un plan senior a entraîné la création d'un poste de référent « plan senior » qui doit être garant de la mise en place des axes choisis au sein de ce plan.

Pourquoi ce choix ?

Cet organisme a pour particularité d'être une composition de plusieurs petites structures réparties sur le territoire. Ce poste a été créé pour coordonner entre les structures les actions mises en place pour les seniors et anticiper les départs en retraite.

Quels impacts sur l'entreprise ?

La création de cette mission a permis une meilleure coordination entre les départs en retraite et la préparation de la restructuration des services et des équipes.

Les salariés seniors ont une personne référente indépendante du service RH dédiée à leur problématique.

Ils peuvent la solliciter pour toutes les questions qu'ils souhaitent poser : de la meilleure date pour partir à la retraite à une demande de formation, d'un bilan, etc.



A retenir : La création d'un poste identifié « Référent plan senior ».

FIDELISER LES SENIORS

Expérience d'une entreprise régionale

« L'écoute, vecteur de fidélisation »

Dans cette entreprise, le turn-over est très fréquent. Aussi, l'un des objectifs de la direction est de fidéliser le salarié. Ceci est encore plus vrai pour les seniors.

En effet, contrairement aux salariés non seniors, qui ont deux entretiens par an (un pour évaluer les compétences acquises, un pour recueillir les souhaits d'évolution du salarié), les seniors ont un entretien par trimestre, soit quatre par an !

Mais pourquoi... ?

Pourquoi ce choix ?

Multiplier par deux le nombre d'entretiens individuels pour les seniors a un double objectif :

- favoriser l'intégration du salarié âgé au sein de l'équipe en lui accordant une écoute étroite et bienveillante surtout en début de contrat ;
- adapter le poste aux besoins et contraintes spécifiques du salarié âgé (aménagement du poste de travail, adaptation des outils, aménagement d'horaires...).

Quels impacts sur l'entreprise ?

L'attention portée au salarié âgé associée aux différents dispositifs existants lui permet de se sentir reconnu, entendu et acteur de son intégration.

Pour l'entreprise, c'est une aubaine ! Elle peut compter sur un salarié intégré, adapté au mieux à son poste de travail donc plus épanoui et plus efficace.



A retenir : Favoriser le maintien dans l'emploi par une attention régulière et individualisée.

COMMISSION DE MAINTIEN

Expérience d'une entreprise régionale

« Création d'une commission de maintien dans l'emploi »

C'est une commission qui réunit la direction des ressources humaines, les représentants du personnel, le médecin du travail. Elle se réunit tous les semestres ou à la demande d'un de ses membres.

Cette commission examine individuellement le cas des salariés âgés confrontés à des difficultés de maintien dans leur emploi.

L'objectif est de proposer une ou plusieurs solutions en matière de formation, d'aménagement du temps de travail, de reclassement interne ou externe.

Pourquoi ce choix ?

La création de cette commission de maintien dans l'emploi systématise la réflexion sur le maintien des seniors et la recherche des bonnes solutions leur garantissant des situations de travail en adéquation avec leurs possibilités. L'aspect individuel est au cœur du dispositif.

Quels impacts sur l'entreprise ?

L'impact pour l'entreprise est d'optimiser les postes et les possibilités des salariés en évaluant leurs réelles possibilités. Elle se garantit ainsi d'un mal-être au travail et de la non productivité résultant de l'inadéquation au poste.



A retenir : Mobilisation d'une instance destinée à la problématique senior.

PASSER EN HORAIRE DE JOUR

Expérience d'une entreprise régionale

« Favoriser le passage en journée des salariés des plus de 58 ans »

Tout salarié de plus de 58 ans occupant depuis 2 ans un poste bénéficiant de primes spécifiques verra sa rémunération maintenue pendant 18 mois en cas de passage en horaire de jour.

Pourquoi ce choix ?

Il s'agit là de donner un choix au senior de changer d'horaire sans lui faire perdre certains avantages.

Quels impacts sur l'entreprise ?

Dans ce cas de figure, le but recherché est bien de maintenir une population senior plus longtemps dans l'entreprise.



A retenir : Passage en horaire de jour en préservant les primes de nuit pendant 18 mois.

PÉNIBILITÉ

Expérience d'une entreprise régionale

« Pénibilité et seniors »

Certains postes de travail occupés par des seniors feront l'objet d'un examen plus poussé par des spécialistes comme le médecin du travail, et/ou l'ANACT afin de formuler d'éventuelles prescriptions d'aménagement de postes.

Pourquoi ce choix ?

Face au vieillissement certains postes qui à 30 ans n'étaient pas ciblés comme pénibles peuvent le devenir, rendre ces postes adaptés à l'âge et à la condition physique du salarié, peut garantir une pérennité de poste et contribuer à anticiper la pénibilité y compris pour les salariés plus jeunes.

Quels impacts sur l'entreprise ?

Cette réflexion peut permettre l'allongement de carrière avec de meilleures conditions de travail et fidéliser les salariés



A retenir : Cibler certains postes permet de développer une réflexion globale sur la pénibilité.

RENFORCER LE SUIVI SECURITÉ

Expérience d'une entreprise régionale

« Sécuriser et optimiser, bénéfiques pour tous »

Cette entreprise a une politique globale de prévention des risques :

4 visites de sécurité ont lieu pour tous les salariés par an.

Pour les seniors il est envisagé d'en faire 6.

Ces visites ont pour but de définir et d'améliorer les standards de sécurité et les bonnes pratiques avec un véritable échange individuel sur le lieu de travail

Ces visites et le mode de questionnement qui les accompagnent, découlent de la méthode « Lean management » mise en place dans cette entreprise.

Un des principes de base de la méthode :

« Aller sur le terrain et l'étudier » : l'atelier qui change en permanence est le lieu clé de la visualisation de la valeur ajoutée.

C'est à cet endroit qu'il faut absolument être pour comprendre la situation actuelle et recueillir auprès des opérateurs les informations qui sont un facteur déterminant pour le progrès.

Les managers et les travailleurs doivent trouver et éliminer les causes profondes des problèmes dès que ces derniers surviennent.

Chaque employé est incité à réfléchir et à proposer des améliorations du système productif.

Ceci débouche sur des chantiers ponctuels d'amélioration. Le management doit se dérouler

« sur le terrain », car seule l'expérience directe des situations de crise permet un diagnostic efficace. Les décisions sont nécessairement adoptées par consensus.

Pourquoi ce choix ?

Ces visites sont un lieu d'échange privilégié. Le salarié est au cœur d'un processus d'amélioration constant. Les chiffres parlent : « Les accidents du travail ont depuis 2010 chuté de 70 % »

Quels impacts sur l'entreprise ?

Prendre en compte de manière régulière les observations et les propositions des seniors à leur poste permet de prendre toutes les dimensions en compte et d'allier conditions de travail et productivité.

A retenir : Faire naître les bonnes pratiques par l'observation, le questionnement et le consensus

PÉNIBILITÉ (ACCES AU POSTES MOINS PÉNIBLES)

Expérience d'une entreprise régionale

« Faciliter l'accès des postes moins pénibles aux plus de 55 ans »

Cette structure associative à caractère social emploie 15% de salariés de plus de 55 ans et ce, de jour comme de nuit.

Lors d'un appel à candidature en interne (démarche préalable obligatoire de recrutement), le candidat ayant plus de 55 ans sera prioritaire lorsque le poste proposé sera considéré comme moins pénible.

Cette mesure, bien que séduisante pour les salariés âgés, n'est pas tellement utilisée car, dans cette association qui s'étend sur plusieurs départements, les seniors ne sont pas très motivés par la mobilité interne voire géographique.

Pourquoi ce choix ?

Toutefois, on ne peut soustraire à cette mesure son ambition :
Favoriser le maintien dans l'emploi des salariés âgés en réduisant leur fatigabilité.

Quels impacts sur l'entreprise ?

Réduire la fatigabilité des seniors et leur pénibilité au travail contribue inéluctablement à leur épanouissement professionnel.
Aussi, le travail réalisé gagnera certainement en qualité et productivité.



A retenir : Réserver certains postes moins pénibles à partir de 55 ans.

PÉNIBILITÉ (POSTES AMÉNAGÉS)

Expérience d'une entreprise régionale

« Des postes aménagés réservés aux plus de 50 ans »

L'entreprise concernée est une plate-forme de denrées alimentaires. Elle achète, stocke et distribue les denrées pour les magasins de plusieurs départements. Les postes de travail sont donc physiques et parfois pénibles.

C'est pourquoi, sur une dizaine de postes aménagés, 30% sont réservés aux salariés âgés. Tout salarié âgé de plus de 50 ans pourra demander à travailler sur un poste dont les outils et méthodes sont adaptés aux populations plus à risques.

Pourquoi ce choix ?

La valeur ajoutée de cette mesure est claire : il s'agit de réduire la pénibilité des seniors, prévenir les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) et améliorer l'adaptation du salarié à son poste de travail.

Quels impacts sur l'entreprise ?

Anticiper les demandes des salariés âgés par la mise en place de dispositifs permettant de réduire leur pénibilité est à la fois un signe de reconnaissance de cette population et un outil précieux de gestion des postes.



A retenir : Répondre aux besoins d'aménagement des postes de travail des seniors, c'est bien ; les anticiper, c'est mieux !

MAINTIEN DANS L'EMPLOI

Expérience d'une entreprise régionale

« Commission de maintien dans l'emploi »

Cette commission réunit la fonction ressources humaines du Groupe, l'Ingénieur Sécurité et les responsables de service concernés.

Elle s'appuie sur la compétence du Médecin du Travail, du CHSCT, du SAMETH, de la CRAMCO et tout autre acteur spécialiste en vue de développer l'ergonomie des postes de travail.

Cette commission a pour objectif d'étudier les possibilités de maintien dans l'emploi de toute personne en situation d'inaptitude avérée par le Médecin du Travail.

Pourquoi ce choix ?

Permettre à tout salarié âgé, confronté à une situation d'inaptitude, d'optimiser ses chances de maintien dans son emploi au sein de l'entreprise grâce à la collaboration de toutes les instances compétentes (mobilité interne, reclassement).

Quels impacts sur l'entreprise ?

L'entreprise n'est pas seule face à la difficulté que rencontre un salarié dans son parcours professionnel.

Elle peut s'appuyer sur les compétences d'acteurs externes, spécialisés et complémentaires.

L'association de compétences favorise le dialogue en externe et en interne, et offre au salarié les meilleures chances de garder son emploi et à l'entreprise de réduire ses coûts.



A retenir : Développer la mutualisation des compétences au service du salarié.

GESTION DU STRESS

Expérience d'une entreprise régionale

« Gérer le stress »

Cette entreprise a souhaité former l'ensemble de ces managers (45 personnes) à la gestion du stress :

L'objectif de cette formation est de permettre aux managers

- d'intégrer de l'analyse des risques en entreprises
- d'identifier les risques psychosociaux potentiels

Pourquoi ce choix ?

Le secteur des mutuelles assurances subit une évolution rapide et contrainte de son cœur de métier. Au départ les personnes recrutées au sein de ces différentes structures étaient des profils gestionnaires. Aujourd'hui, les profils recrutés sont avant tout choisis pour leurs dimensions commerciales. On assiste donc à un choc des cultures au sein de ces entreprises en réaction avec les nouveaux profils recrutés.

Ce choc des cultures impacte principalement les salariés présents en entreprise depuis longtemps (et par conséquent les seniors) puisqu'ils se voient confrontés à des notions d'objectifs, de rentabilité et de profit qui ne faisaient pas partie de la culture d'entreprise jusqu'à maintenant.

Quels impacts sur l'entreprise ?

Les managers sont en capacité d'être médiateur et référent dans les situations pouvant être déstabilisantes pour les seniors.

 **A retenir : Former les managers à la gestion du stress permet une meilleure prévention des risques psychosociaux et une meilleure lecture des origines de ces risques.**

AMÉNAGER LE TEMPS DE TRAVAIL

Expérience d'une entreprise régionale

« Travailler moins et gagner comme avant ! »

Cette entreprise propose aux seniors la possibilité d'aménager leurs horaires de travail :

En effet, à partir de 59 ans un salarié qui le souhaite peut travailler à 90% et être rémunéré à 100% la première année et la deuxième année il peut travailler à 80 % et être rémunéré à 90 %

Pourquoi ce choix ?

Cette entreprise a observé une baisse de l'investissement au travail pour les salariés proches de la retraite. Cette baisse d'investissement est exponentielle avec l'approche de la date de départ à la retraite.

L'entreprise souhaite faciliter la transition « retraite – travail » de ces salariés.

Quels impacts sur l'entreprise ?

L'entreprise a observé une amélioration de l'investissement dans leur travail pour les salariés proche de la retraite depuis que cette mesure a été mise en place.



A retenir : Proposer davantage de temps libre à un salarié proche de la retraite favorise son investissement dans le travail.

PARLER DE LA PÉNIBILITÉ

Expérience d'une entreprise régionale

« La pénibilité, sujet de communication »

Dans cette entreprise, au cours de l'entretien annuel, chaque chef de service a pour obligation d'aborder la pénibilité du poste de travail avec les seniors.

Pourquoi ce choix ?

Le stress et la pénibilité sont des situations difficilement identifiables et délicates à aborder en entretien. Grâce à cette obligation, le chef de service et le salarié savent tous deux que cette notion sera abordée au cours de l'entretien annuel et l'un comme l'autre peuvent donc préparer cette partie de l'entretien.

Quels impacts sur l'entreprise ?

Les observations dont fait part le senior sont retranscrites par le chef de service dans le document d'entretien annuel. Les situations pénibles sont formalisées sur ce document officiel, ce qui permet de réaliser un suivi annuel avec le salarié et d'établir un suivi sur l'amélioration des conditions de travail des seniors.



A retenir : Officialiser la pénibilité des postes de travail permet la mise en place d'un suivi annuel individuel pour l'amélioration des conditions de travail des seniors et facilite la communication sur ce sujet.

COMMUNIQUER SUR LA PÉNIBILITÉ (RH)

Expérience d'une entreprise régionale

« **Un bon croquis vaut mieux qu'un grand discours** » Napoléon

Chaque année, le service ressources humaines choisit deux métiers de l'entreprise et étudie leur pénibilité afin d'en comprendre tous les aspects, de les améliorer et de communiquer ces résultats au sein de l'entreprise.

Pourquoi ce choix ?

L'originalité de cette entreprise a été de créer un support de communication dédié à la pénibilité de certains postes de travail.

En effet, l'analyse approfondie de chacun des deux postes débouche sur la construction de panneaux d'affichage et d'un film sur la thématique de la sécurité en entreprise.

Ces supports sont des outils de référence et abordent le savoir vivre en entreprise et les gestes et postures pour anticiper les situations de pénibilité et de risques. Cette communication a pour but l'amélioration des conditions de travail.

Quels impacts sur l'entreprise ?

Chaque film permet la valorisation de deux métiers et la sensibilisation de l'ensemble des salariés à la sécurité.

Cette mise en lumière met également en avant la mission attribuée à chacun.



A retenir : Mettre en scène la vie d'un poste permet de le mettre en valeur.

RENFORCER LE SUIVI SANTÉ

Expérience d'une entreprise régionale

« Le travail c'est la santé... Surveiller la santé de ses salariés c'est les conserver ! »

Création de la « S.M.R »: la surveillance médicale renforcée pour les plus de 55 ans :
Le stress a un impact sur la santé des salariés. L'entreprise a identifié des situations de travail stressantes et elle souhaite être attentive à la santé des salariés soumis à ces situations, en particulier les salariés de plus de 55 ans.

Pourquoi ce choix ?

Le stress a pour principale conséquence la détérioration de la santé des salariés.
Le suivi médical renforcé permet un suivi régulier et une anticipation des situations de pénibilité.

Quels impacts sur l'entreprise ?

Depuis que La surveillance médicale renforcée a été mise en place au sein de cette entreprise, cette dernière a pu observer une baisse des accidents du travail et un changement d'attitude des salariés confrontés de manière régulière à des situations stressantes.



A retenir : Améliorer l'accompagnement du salarié confronté à des situations stressantes redonne une dynamique positive à l'entreprise et améliore le quotidien des salariés.

FACILITER L'ACCES A LA FORMATION

Expérience d'une entreprise régionale

« Faciliter l'accès à la formation des plus de 45 ans »

Dans cette entreprise, les horaires de droit individuel à la formation sont à effectuer hors temps de travail.

Afin, de faciliter l'accès à la formation des plus de 45 ans, l'entreprise a autorisé ces derniers à suivre leur formation sur leur temps de travail

Pourquoi ce choix ?

Cette entreprise s'est aperçue que cette tranche d'âge utilise beaucoup moins son DIF que les autres tranches d'âge de l'entreprise.

En effet, à cette période de la vie, les sollicitations sont multiples et variées (parent, grand parents, participation à des associations, soin d'un tiers...etc.). De ce fait le temps libre est très largement impacté et ne laisse plus de place pour le développement des compétences qui passe au second Plan.

Quels impacts sur l'entreprise ?

L'entreprise a fait un premier pas vers la prise en compte des différences intergénérationnelles et de l'impact de ces dernières sur le rapport au travail et à la formation de ses salariés.



A retenir : Assouplir les dispositifs existants pour que les salariés retrouvent le chemin de la formation.

FACILITER L'ACCES A LA FORMATION (DIF)

Expérience d'une entreprise régionale

« L'accès au DIF par anticipation »

Dans cette structure, les plus de 50 ans ont la possibilité de bénéficier de leurs heures accumulées au titre du DIF de manière anticipée afin de participer à une action de formation. Ainsi, si un salarié a accumulé 60 heures de formation au titre du DIF mais qu'il lui manque 20h pour suivre la formation désirée, la direction peut lui accorder par anticipation les heures qui lui manquent.

Rappel : 20 heures sont accumulées chaque année dans la limite de 120 heures soit 6 ans sans utilisation des heures cumulées.

Pourquoi ce choix ?

Faciliter la formation des seniors en optimisant le temps imparti.

Quels impacts sur l'entreprise ?

Donner les moyens aux salariés âgés d'être acteur de leur vie professionnelle.



A retenir : Aménager les dispositifs de formation légaux pour inciter les seniors à s'en servir.

ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS

Expérience d'une entreprise régionale

« Prendre en compte son vieillissement dans l'organisation de son travail »

Pendant trois jours, un petit groupe de salariés participe à l'action de formation « Prendre en compte son vieillissement dans l'organisation de son travail » dont l'objectif est de faire prendre conscience de l'impact de son vieillissement sur l'organisation de son travail. Il s'agit de reconnaître et d'accepter son vieillissement au sein de l'entreprise.

Des outils sont donnés aux salariés pour analyser leur travail, développer leur mémoire, faciliter leur organisation.

Cette formation est reconduite chaque année auprès d'une partie des salariés de plus de 55 ans.

Pourquoi ce choix ?

La prise de conscience, la reconnaissance et l'acceptation de son vieillissement sont une étape indispensable à la mise en œuvre de dispositifs spécifiques liés à l'âge : entretien de seconde partie de carrière, aménagement des postes de travail, préparation à la retraite...

A travers cette formation, un mouvement opère en profondeur tant du point de vue professionnel que personnel.

Quels impacts sur l'entreprise ?

L'accompagnement des salariés vieillissants permet non seulement à l'entreprise de mettre en place les conditions nécessaires à la bonne marche des dispositifs prévus par le Plan senior et aux salariés en question d'adopter une démarche constructive liée à leur âge.



A retenir : Prendre le temps de préparer les salariés à entrer dans une nouvelle phase de vie professionnelle.

CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION

Expérience d'une entreprise régionale

« Un contrat de professionnalisation pour les plus de 50 ans »

Cette entreprise offre la possibilité au salarié de plus de 50 ans de signer un contrat de professionnalisation lui permettant de cumuler activité et formation. Pour cela, le coût est pris en charge par l'OPCA.

Pourquoi ce choix ?

Le contrat de professionnalisation permet au salarié d'envisager une nouvelle orientation professionnelle en cumulant activité et formation.

Quels impacts sur l'entreprise ?

Accompagner le salarié dans sa dynamique professionnelle. Participer à son employabilité.

 **A retenir : En participant activement à l'évolution professionnelle du senior, en interne ou en externe, l'entreprise devient un interlocuteur privilégié et associé.**

MAINTIEN DE LA MOBILISATION

Expérience d'une entreprise régionale

« La formation préparation à la retraite »

Une des missions de l'entreprise est aussi d'accompagner le salarié à travers les différentes étapes de sa vie professionnelle.

C'est dans cette optique, que cette entreprise a fait appel à un organisme de formation extérieure pour proposer à ses salariés la formation de « préparation à la retraite ». Cette formation est proposée pour les personnes à un ou deux ans de la retraite. Elle propose de balayer différents champs comme le travail de deuil de l'ancien emploi, la gestion foncière des biens, la nutrition, la succession, l'image du corps vieillissant. Cette formation a pour objectif de faciliter la transition entre vie professionnelle et retraite.

Pourquoi ce choix ?

Chaque âge possède ses réflexions et ses inquiétudes. Cette entreprise a jugé qu'il est important de faire perdurer sa mission d'accompagnement des salariés jusqu'à la retraite.

C'est pourquoi, la formation de préparation à la retraite est systématiquement proposée au salarié peu avant la fin de sa carrière professionnelle afin de lui permettre d'envisager au mieux la transition vers une vie moins active.

Quels impacts sur l'entreprise ?

La formation de préparation à la retraite permet d'anticiper et de prévenir les fausses représentations liées à la retraite. Elle agit sur la démystification de « l'eldorado des vacances bien méritées ».

 **A retenir : Tout changement induit de l'inquiétude, accompagner le salarié dans cette phase de transition peut le rassurer et l'entreprise joue là un rôle social.**

SENIOR EXPERT INTERNE

Expérience d'une entreprise régionale

« Un senior est-il un expert ? »

Comment utiliser le regard expert d'une personne senior en entreprise ?

Chaque départ en retraite occasionne souvent des réorganisations de service et la redistribution de certaines missions. En effet, dans des contextes économiques de plus en plus difficiles, les recrutements se font de plus en plus rares.

De cette contrainte, cette entreprise a fait naître une pratique. Elle a mis en place une procédure de réorganisation en deux étapes qui place le senior dans une position d'expert :

Etape 1 : A chaque départ en retraite, le service anticipe ce dernier en se réunissant sans la personne qui part en retraite pour réorganiser le service car le poste n'est pas remplacé. Plusieurs réunions (3 en moyennes) débouchent sur un certain nombre de propositions.

Etape 2 : le pré « retraité » intervient avec un regard d'expert par rapport aux différentes propositions de réorganisation et analyse les aspects positifs et négatifs des différentes propositions.

Pourquoi ce choix ?

Cette pratique place la personne proche du départ en situation d'expertise. Elle permet de préserver au maximum l'implication du salarié dans l'entreprise et lui donne l'opportunité de participer à son départ de manière active, constructive et différente.

Quels impacts sur l'entreprise ?

La place des salariés restant est définie en concertation avec l'ensemble des personnes actrices. La personne senior intervient comme élément de tempérance dans ce processus.

L'ensemble des possibilités de restructuration a été proposée par les salariés : la restructuration n'est plus subie mais, elle est intégrée de manière active et constructive.

 **A retenir : Placer la personne en expert de son propre poste face à des propositions de réorganisation eu égard à son départ.**

CONGE GRAND PARENTAL

Expérience d'une entreprise régionale

« Un congé grand parental »

Cette entreprise a mis en place un dispositif réservé au plus de 56 ans et ayant au moins 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise.

Il permet de réduire son temps de travail de 50 % et d'être rémunéré à hauteur de 70 % pendant 4 ans.

L'organisation est libre pour l'agent.

L'aménagement de ce statut est possible avec un retraité.

Pourquoi ce choix ?

Pour faciliter la transition vers la retraite du salarié,

Pour permettre au salarié de s'investir pleinement dans son rôle de grands-parents en permettant de bénéficier d'une plus grande disponibilité pour ses petits enfants.

Quels impacts sur l'entreprise ?

Positionner le senior en entreprise à travers l'essentiel de ses investissements professionnels et lui donner du temps pour lui permettre de se préparer à la vie sans son travail

Le senior est davantage impliqué dans ses missions en entreprise.



A retenir : Donner la possibilité de construire sa retraite par portion de temps tout en conservant des missions de travail.

MÉMOIRE DE L'ENTREPRISE

Expérience d'une entreprise régionale

« Préserver la mémoire de l'entreprise »

Chaque salarié dans les 6 mois précédant sa retraite devra repérer et recenser ses savoir faire. Ceux-ci seront consignés sur une fiche¹. La fiche est remplie avec le chef de service, elle reprend l'ensemble des tâches effectuées par la personne et le nom de celle qui reprendra le poste. Des solutions pour toutes les tâches sont proposées : « suppression de la tâche, automatisation de la tâche, mutualisation, mobilité inter-département, sous-traitance ».

Le futur retraité sera tuteur de la personne pressentie pour reprendre le poste. Un nombre d'heures dédiées par semaine sera identifié sur la fiche. Cette mesure couple un tutorat de fin de carrière avec la mission de transmission des savoir-faire à la personne qui reprendra le poste².

Pourquoi ce choix ?

La valeur ajoutée est évidente : « éviter la perte de savoir-faire liée à une personne par la transmission à la nouvelle. »

Quels impacts sur l'entreprise ?

L'entreprise maintient ainsi un niveau élevé de compétences en valorisant de surcroît la fin de carrière de ses salariés seniors.



A retenir : Anticiper les départs, repérer les savoir-faire à ne pas perdre et veiller à leur transmission à un autre salarié.

² Cf. Annexe 3 : Tableau Aménagement du temps de travail pour transfert de compétences

RETRAITÉ, C'EST QUOI ?

Expérience d'une entreprise régionale

« Formation sur les dispositifs de fin de carrière »

Des modules de formation sur format demi-journée sont organisés en partenariat avec les caisses de retraite et mis en œuvre dans le cadre du DIF. Tous les salariés à partir de 55 ans y ont accès.

Pourquoi ce choix ?

Avec un éclairage de qualité certains salariés se rendent compte qu'ils ont avantage à travailler encore un peu car leurs droits ne leur offrent pas ce qu'ils pensaient. Les personnes restent ou partent en connaissance de cause. Plusieurs sessions ont déjà eu lieu et un très bon retour en a été fait par les participants.

Quels impacts sur l'entreprise ?

Les salariés peuvent se rendre compte qu'ils ont intérêt à rester un peu plus et assument alors leur fonction plus sereinement.



A retenir : Une information claire quant à la retraite entraîne un positionnement clair du salarié.

TEMPS PARTIEL

Expérience d'une entreprise régionale

« Favoriser le temps partiel des plus de 60 ans »

Afin de permettre aux salariés de cotiser aux caisses de retraite sur une assiette plein temps, l'entreprise prend en charge les cotisations de retraite patronales et verse un complément de rémunération brute.

Ceci permet d'aider le salarié dans la prise en charge des cotisations de retraite salariales supplémentaires.

Pourquoi ce choix ?

Maintenir en poste des salariés expérimentés avec beaucoup de souplesse pour l'entreprise.

Quels impacts sur l'entreprise ?

Assouplir les organisations tout en sécurisant les parcours des seniors.



A retenir : Inciter le temps partiel en garantissant un complément de rémunération.

TUTORAT, FONCTION CENTRALE ET VITALE

Expérience d'une entreprise régionale

« Tuteur, une fonction centrale et vitale »

Le tutorat est une fonction répandue au sein des entreprises. Cependant, en y regardant d'un peu plus près, la définition de tuteur est très différente d'une entreprise à une autre. C'est en travaillant sur l'identification de tuteur, que cette entreprise s'est aperçue qu'il n'existait pas une, mais trois fonctions liées au tutorat.

On distingue donc :

- ✓ Le parrain
- ✓ Le tuteur
- ✓ Le formateur interne ponctuel

Zoom sur le parrainage :

Le parrainage permet à des salariés expérimentés d'accompagner les nouveaux embauchés et facilite ainsi leur intégration. La sélection se fait en fonction de l'ancienneté des candidats avec un accès facilité pour les plus de 45 ans et possédant un parcours dans l'entreprise permettant d'appréhender une image globale de l'entreprise.

Zoom sur le tutorat :

Le tutorat permet la valorisation du transfert des savoirs et la pérennité des compétences. Il favorise l'intégration du salarié et des personnes en formation toujours en s'appuyant sur un dispositif de professionnalisation. Le tutorat est mis en place par rapport à des compétences précises en lien avec le processus de professionnalisation défini en amont par le service ressources humaines de l'entreprise.

Zoom sur la formation interne ponctuel :

Le formateur interne ponctuel transmet des savoirs et des savoir faire de l'entreprise et permet le développement des compétences des salariés au sein du groupe.

Pourquoi ce choix ?

L'identification de ces trois fonctions différentes a permis de définir et de valoriser de manière opportune la place des compétences des personnes les plus expérimentées (et par conséquent des plus anciennes) dans cette entreprise.

Ainsi, le parrainage permet d'améliorer le processus d'intégration des nouveaux collaborateurs, de favoriser le transfert des connaissances et de compétences en interne, et de professionnaliser le parrain en matière de tutorat.

Le tutorat permet d'optimiser au mieux le processus de professionnalisation des personnes en formation et valorise la compétence professionnelle des salariés les plus expérimentés.

Enfin, le formateur interne ponctuel permet de faire le lien entre le travail prescrit par l'entreprise et le travail réellement effectué par le salarié. Cette dernière fonction a pour but d'identifier et de transmettre les connaissances et savoir faire spécifiques qui se développent avec l'évolution de l'entreprise.

Quels impacts sur l'entreprise ?

En identifiant les différentes fonctions liées au tutorat, cette entreprise a renoué avec des valeurs telles que :

« Celle de l'expérience, du respect, du développement des compétences, de l'appartenance à un groupe de pairs. »

Un vrai tutorat joue un rôle sur ces valeurs communes.

En effet, **Jouer le rôle de parrain, sous-tend un état d'esprit positif**, des qualités relationnelles et un rapport dynamique avec son entreprise. Le parrainage permet de valoriser l'image de l'entreprise en interne auprès des nouveaux salariés et de donner une valeur ajoutée aux personnes seniors.

Le tutorat est une activité reconnue et rémunérée (à hauteur de 25% de la classe et du niveau du tuteur). Cette activité permet la valorisation du système de formation et incite la professionnalisation des différents acteurs de l'entreprise

Enfin, le formateur interne place les autres salariés dans une dynamique de partage des savoirs et d'intérêts pour les compétences de ses collaborateurs. Le formateur interne est garant de l'identité et de la culture de l'entreprise.



A retenir : Une fonction de tutorat bien définie permet de dynamiser le partage des compétences et savoir-faire en entreprise.

TUTORAT, LES IDÉES SIMPLES SONT LES MEILLEURES

Expérience d'une entreprise régionale

« Les idées simples sont souvent les meilleures »

En élaborant son Plan senior, cette entreprise du secteur social s'est aperçue que la transmission des savoirs était une mission répandue dans l'entreprise mais que cette pratique n'avait jamais été formalisée.

C'est la raison pour laquelle, cette entreprise a mis en place un groupe de travail pour réfléchir sur la définition de « tuteur en entreprise », sur ses attributions et sur la question de la reconnaissance de cette fonction au sein de la structure.

Pourquoi ce choix ?

Un grand nombre de salariés sont âgés de plus de 50 ans dans cette entreprise. Dans ce contexte précis, le Plan senior a mis en évidence la nécessité de réfléchir à la fonction de tuteur. En effet, dans ce secteur la culture orale prévaut et les savoir-faire peuvent facilement disparaître avec la personne qui part. Un tuteur peut dès lors être l'agent de liaison entre celle qui part et celle qui arrive.

Quels impacts sur l'entreprise ?

Dans une entreprise, la réflexion sur le tutorat permet d'introduire de manière progressive la formalisation de la transmission de savoirs et de ce fait de la valorisation des compétences de ces salariés âgés.



A retenir : Une fonction de tutorat bien définie permet de dynamiser le partage des compétences et savoir-faire en entreprise.

TUTORAT, DES FONDS POUR FORMER

Expérience d'une entreprise régionale

« Des fonds pour former les tuteurs »

La société concernée est marquée par une forte culture d'entreprise. Elle observe des métiers qui se transmettent de génération en génération et qui recouvrent des représentations socioculturelles partagées.

C'est pourquoi, toute personne souhaitant intégrer ce monde professionnel (stagiaire, apprenti) se voit affecté d'un tuteur qui est nécessairement volontaire. Si aucun salarié ne souhaite être tuteur, alors la personne ne pourra pas être accueillie dans l'entreprise.

Pour offrir un tutorat crédible et de qualité, 4000 € sont réservés chaque année sur le Plan de formation pour former des salariés au tutorat (1 ou 2 jours de formation).

Pourquoi ce choix ?

Réserver un fond de formation aux tuteurs vise à donner les moyens aux salariés de valoriser les compétences acquises au cours de leur carrière et d'en développer de nouvelles.

Quels impacts sur l'entreprise ?

De la professionnalisation du tutorat, par la mise en place d'une formation spécifique, découlent trois conséquences :

Offrir aux jeunes arrivants un enseignement professionnel de qualité et la possibilité de s'adapter rapidement à son poste de travail

Perpétuer la culture d'entreprise

Favoriser les liens intergénérationnels et donc le dialogue interne



A retenir : Etre tuteur ne s'improvise pas, cela s'apprend.

TUTORAT INVERSÉ

Expérience d'une entreprise régionale

« Et si les jeunes tutoraient ? »

Le tutorat inversé c'est de demander à une personne plus jeune de transmettre des savoirs à une plus vieille.

Ceci peut prendre tout son sens en matière de nouvelles technologies. Par ailleurs en essayant d'attirer des seniors en temps partiel en cumul emploi retraite ou en CDD, il peut y avoir nécessité de les accueillir et de le accompagner sur des tâches un peu nouvelles.

Pourquoi ce choix ?

Valoriser aussi les personnes plus jeunes sur des rôles de formateur et induire ainsi un lien intergénérationnel fort où les deux populations peuvent apprendre ensemble.

Quels impacts sur l'entreprise ?

Donner de la valeur ajoutée à chaque personne de l'entreprise en valorisant son rôle de transmetteur.



A retenir : Inverser la tendance classique peut permettre à des entreprises « plus jeunes » de développer l'idée d'aller recruter aussi des seniors. »

LE TRANSFERT DES SAVOIRS

Expérience d'une entreprise régionale

« La gestion prévisionnelle de la transmission des savoirs »

Partir à la retraite n'est pas une décision qui se prend du jour au lendemain dans cette entreprise de location de matériel. En effet, les salariés souhaitant prendre leur retraite doivent prévenir la direction un an à l'avance.

L'anticipation du départ du salarié expérimenté permet d'anticiper le recrutement du salarié qui viendra le remplacer. Ainsi, le futur retraité peut transmettre son savoir, ses connaissances, ses compétences et la culture d'entreprise à son successeur.

Pourquoi ce choix ?

Cette mesure de gestion des ressources humaines a un objectif clair : assurer la continuité du niveau de compétences lié au poste de travail concerné.

Quels impacts sur l'entreprise ?

Pour l'entreprise, le tuilage entre le senior et le jeune recruté est une façon habile de favoriser l'intégration du jeune et son adaptation au poste de travail (formation interne).



A retenir : Le tutorat est ici un outil de ressources humaines consistant à éviter toute interruption de compétences sur un poste de travail.

Document réalisé par l'ARFTLV
Site internet : www.arftlv.org - Courriel : contact@arftlv.org