

# L'EMPLOYABILITE DES SENIORS : *Spécificités du public TAM ayant un niveau de qualification 4 et infra 4*

Étude n°1300228  
Avril 2013





# Contacts

**Cette étude a été réalisée par l'institut CSA, sous la responsabilité de :**

- **Anne Valadou, Directrice d'études**
  - Anne.valadou@csa.eu / 01 57 00 59 27
  
- **Florent Thomas, Chargé d'études**
  - Florent.thomas@csa.eu / 01 57 00 59 70

# Sommaire

# AVANT-PROPOS



## Le contexte

- ✓ En 2000, à travers la « stratégie de Lisbonne », l'Union Européenne se fixait pour objectif d'atteindre un taux d'emploi des 55-64 ans de 50% à l'horizon 2010. 10 ans plus tard, le taux d'emploi des seniors s'établissait légèrement au dessus de 40%.
- ✓ Des tensions particulières jouent défavorablement sur le maintien dans l'emploi et le recrutement des seniors faiblement diplômés. En effet, les pratiques françaises en matière de recrutement font du diplôme un critère incontournable et permettent difficilement à ces populations de valoriser des compétences largement issues de l'expérience.
- ✓ La Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi de Haute-Normandie a identifié un besoin d'accompagnement des entreprises pour traiter la problématique des seniors.
- ✓ Dans ce cadre, Opcalia Haute-Normandie a initié le projet expérimental VITAM'IN, qui comporte deux volets complémentaires :
  - Un premier volet visant à approfondir la connaissance du public TAM ayant un niveau de qualification 4 et infra 4 et âgé de 45 ans et plus.
  - Un second volet consistant à proposer aux entreprises des outils leur permettant de mieux adresser les questions de maintien dans l'emploi des seniors et de capitalisation sur leur expérience.
- ✓ Le présent rapport expose les résultats du premier volet.

# Les objectifs

Plus précisément, les objectifs de l'étude sont les suivants :

- ✓ Approfondir la **connaissance des seniors faiblement diplômés sur le territoire**
- ✓ Mettre au jour les **facteurs favorisant ou défavorisant leur maintien dans l'emploi**
- ✓ Identifier **les problématiques** qui se posent aux entreprises face aux **enjeux particuliers** que représente cette catégorie de salariés
- ✓ Mettre au jour les **initiatives des entreprises**
- ✓ Faire émerger les **besoins d'accompagnement**



# La méthodologie



✓ **Univers d'enquête** : les entreprises adhérentes d'Opcalia Haute-Normandie ayant au moins un collaborateur technicien-Agent de maîtrise de niveau de qualification 4 et infra 4 et âgé de 45 ans et plus.

✓ **L'interlocuteur** : la personne en relation avec Opcalia Haute-Normandie au sein de l'entreprise.

✓ **Echantillon** : 200 entreprises.

✓ **Redressement** : pas de redressement.

✓ **Mode de recueil** : par téléphone à partir d'un fichier de contacts fourni par Opcalia Haute-Normandie

✓ **Terrain** : 15 au 29 avril 2013.

✓ **Informations fichier** : code APE, taille salariale, nombre de TAM.

# Aide à la lecture des résultats

- ✓ **Les différences significatives à un seuil de confiance de 90% seront indiquées :**
  - par des X% et des X% entre sous-cibles dans les tableau (vert pour supérieur, rouge pour inférieur)
  - par des puces sur les éléments de profils de ce type : + : secteur (X%)
- ✓ **Lorsqu'une différence significative est signalée, la probabilité qu'elle soit liée à une différence entre les cibles et non aux aléas de l'échantillonnage est de 90%.**
- ✓ **Les données sont arrondies à l'entier le plus proche**  
(par ex., 82,46% est arrondi à 82% et 76,77% à 77%)
- ✓ **Les variables utilisées pour les tris croisés sont :**
  - Secteur d'activité
  - Taille salariale
  - Nombre de personnes correspondant à la population-cible dans l'entreprise
  - Ancienneté dans l'entreprise
  - Type de métier
  - Type de formations suivies



# RESULTATS DETAILLES

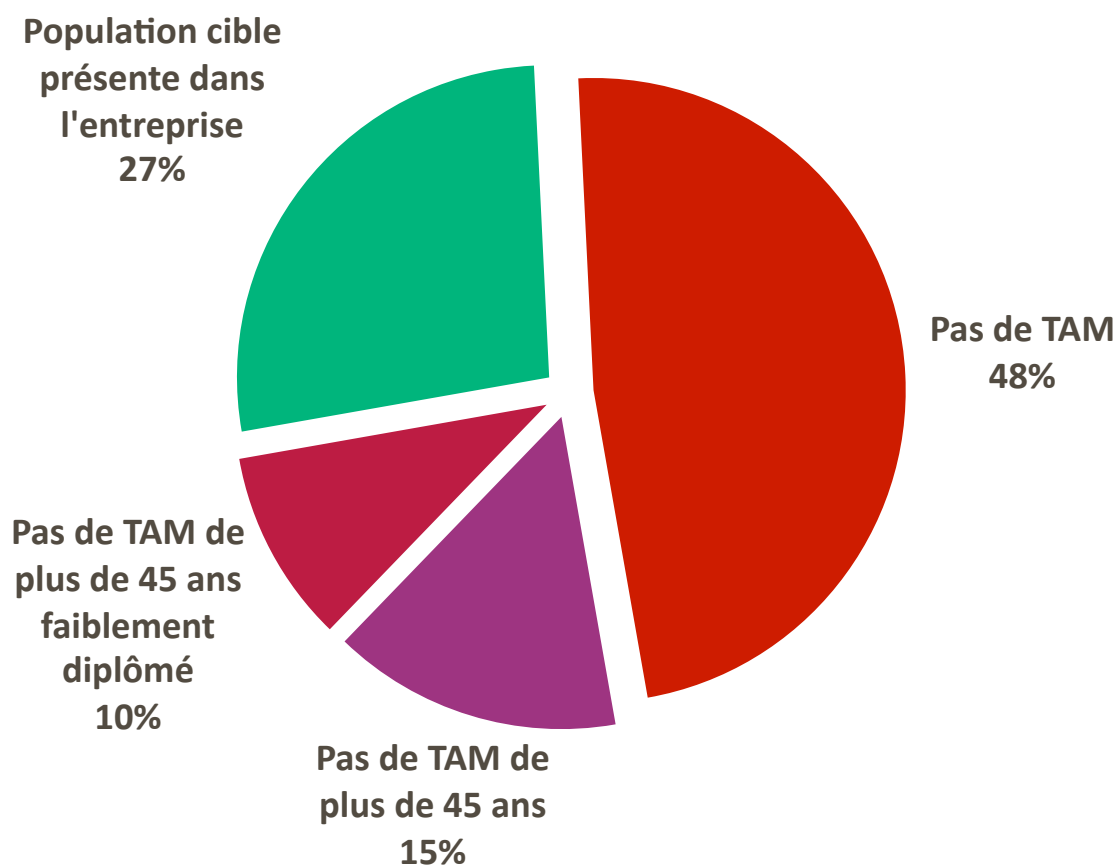


# 1. Etat des lieux

**A.** *Présence du public-cible dans les entreprises de Haute-Normandie*

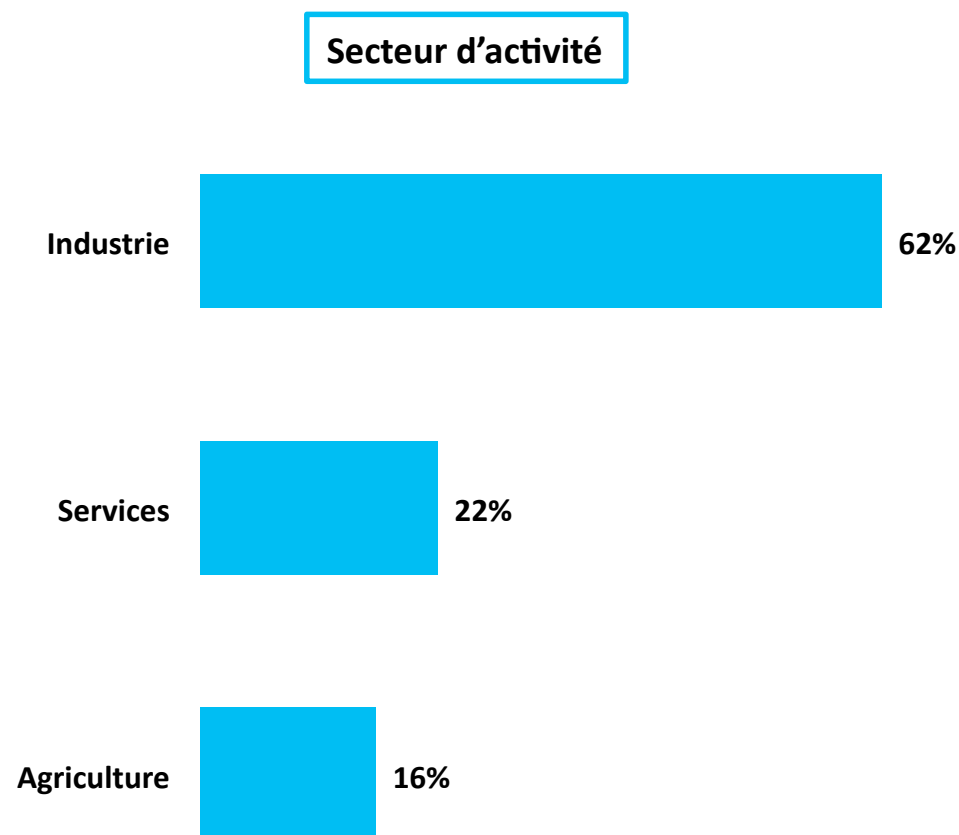
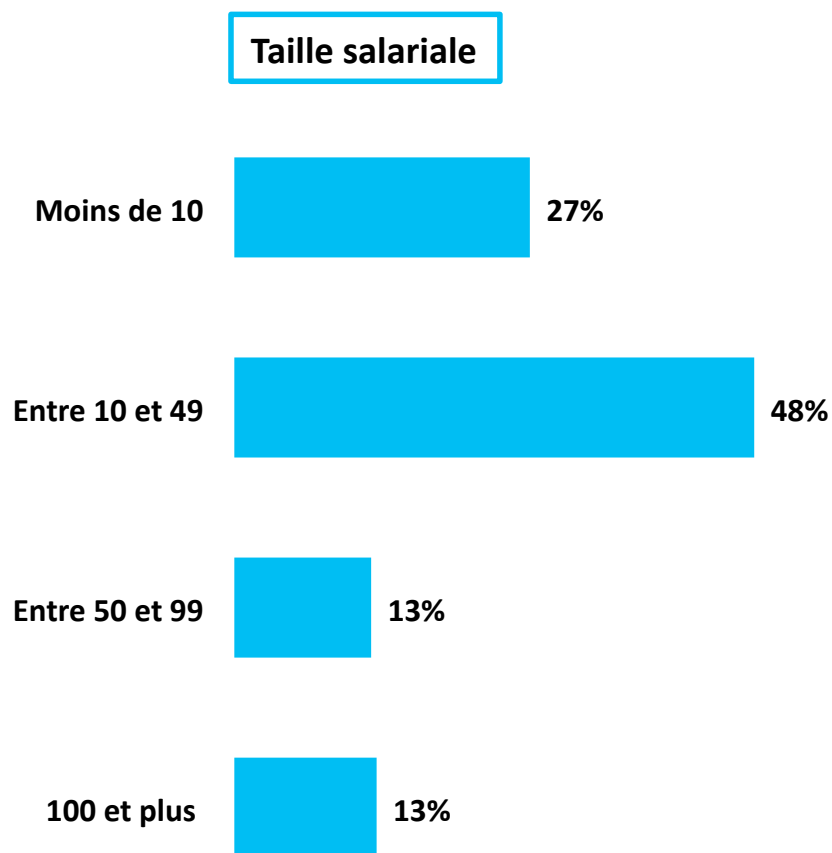
# Taux de pénétration

Sur 100 entreprises contactées, 27 ont déclaré avoir le personnel cible. Les autres n'avaient pas de TAM (48) ou de TAM de 45 ans et plus (15) ou de TAM de 45 ans et plus faiblement diplômé (10).



# Taille salariale et secteur d'activité des entreprises disposant du public-cible (information fichier)

La population-cible travaille plutôt dans des petites entreprises du secteur industriel.

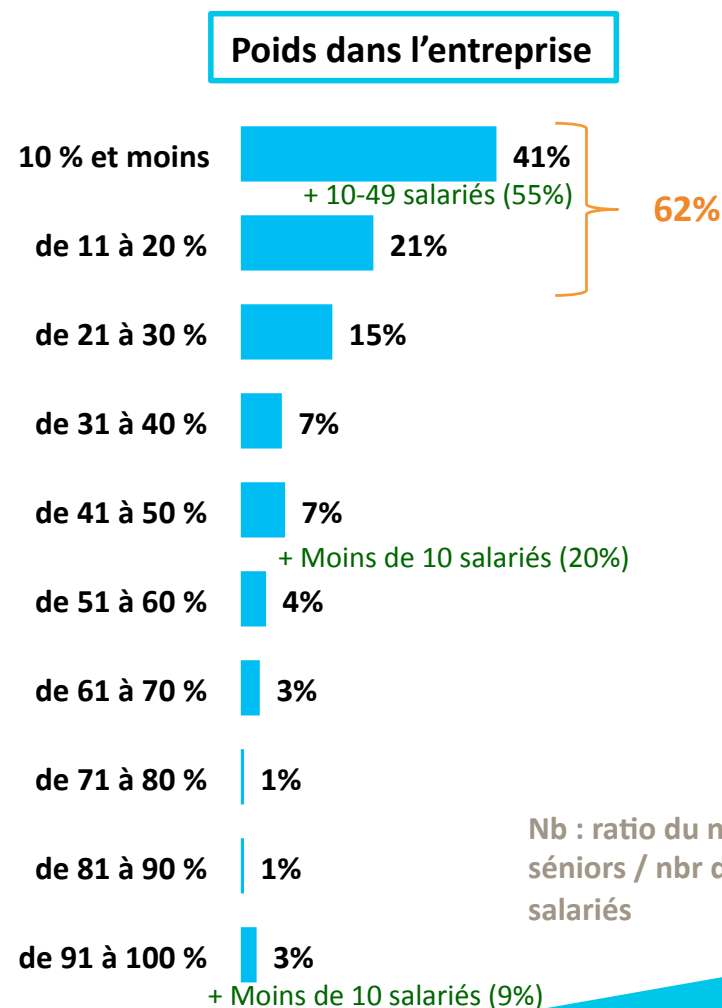
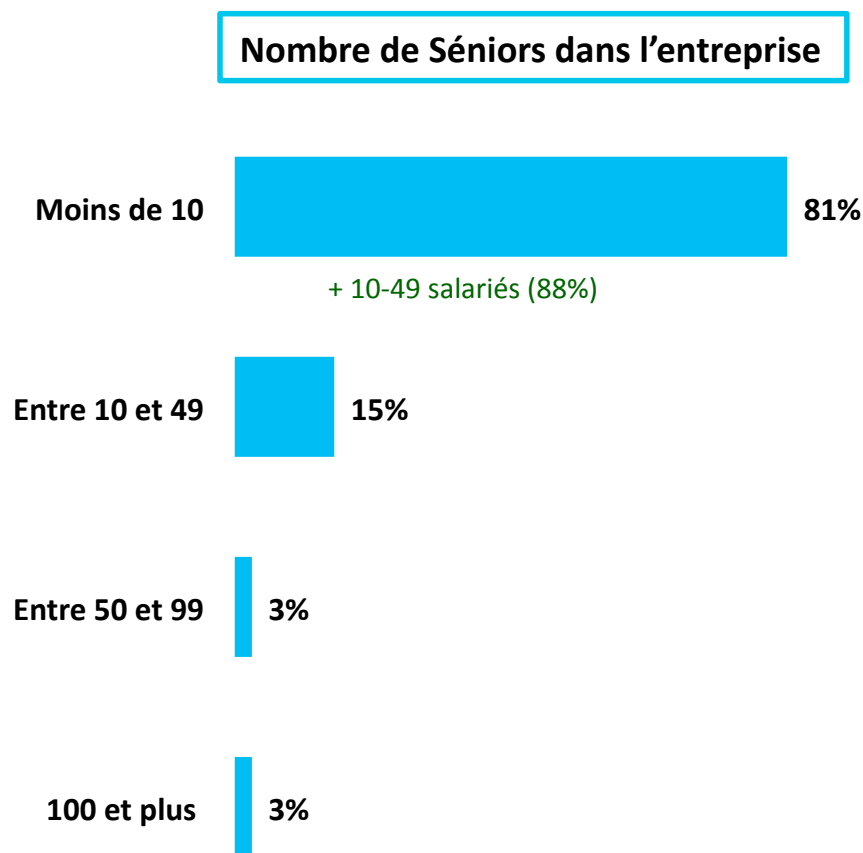


*Nb : données recalculées hors secteur d'activité non renseigné*

# Nombre et poids du public-cible dans l'entreprise

Q5. A combien estimez-vous le nombre de salariés Techniciens et Agents de Maîtrise âgés de 45 ans et plus dans votre entreprise ?

Ils représentent une minorité des salariés dans les entreprises. On en dénombre le plus souvent moins de 10, soit majoritairement 20% des effectifs d'une entreprise.



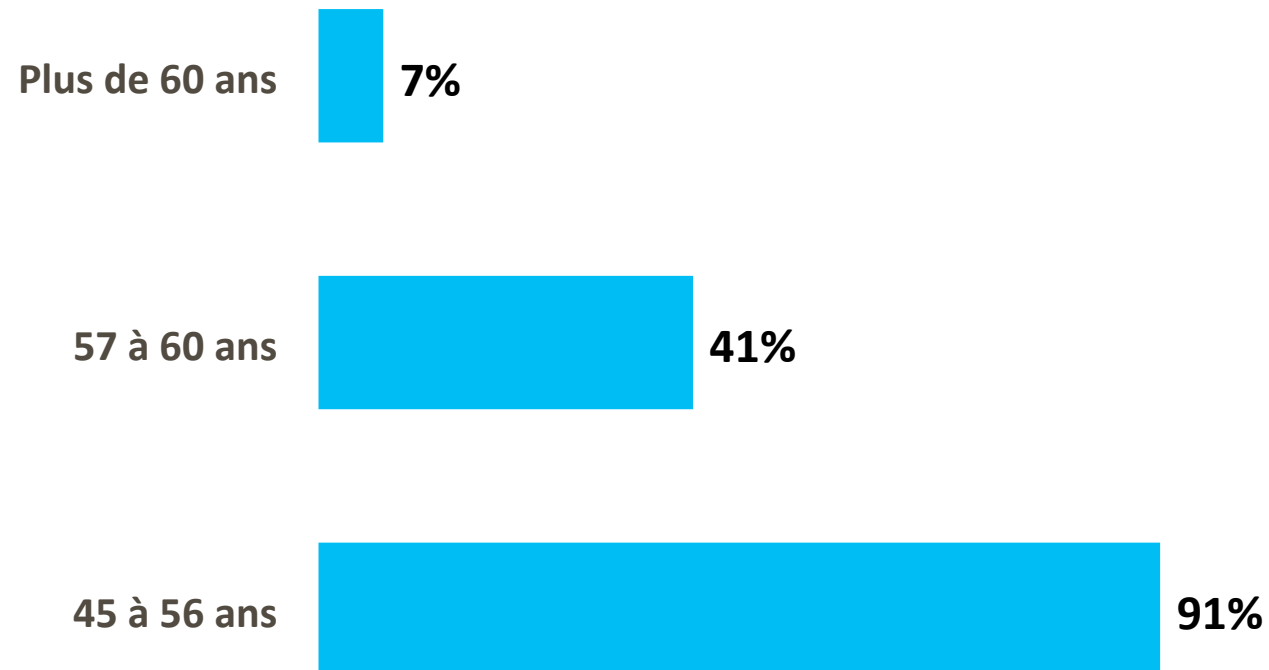
Nb : ratio du nbr de seniors / nbr de salariés

***B. Situation et parcours de la  
population-cible***

# Âge du public-cible

Q6. En termes de tranche âge, y a-t-il parmi ces salariés, des personnes ...

**Le public-cible a le plus souvent entre 45 et 56 ans.**

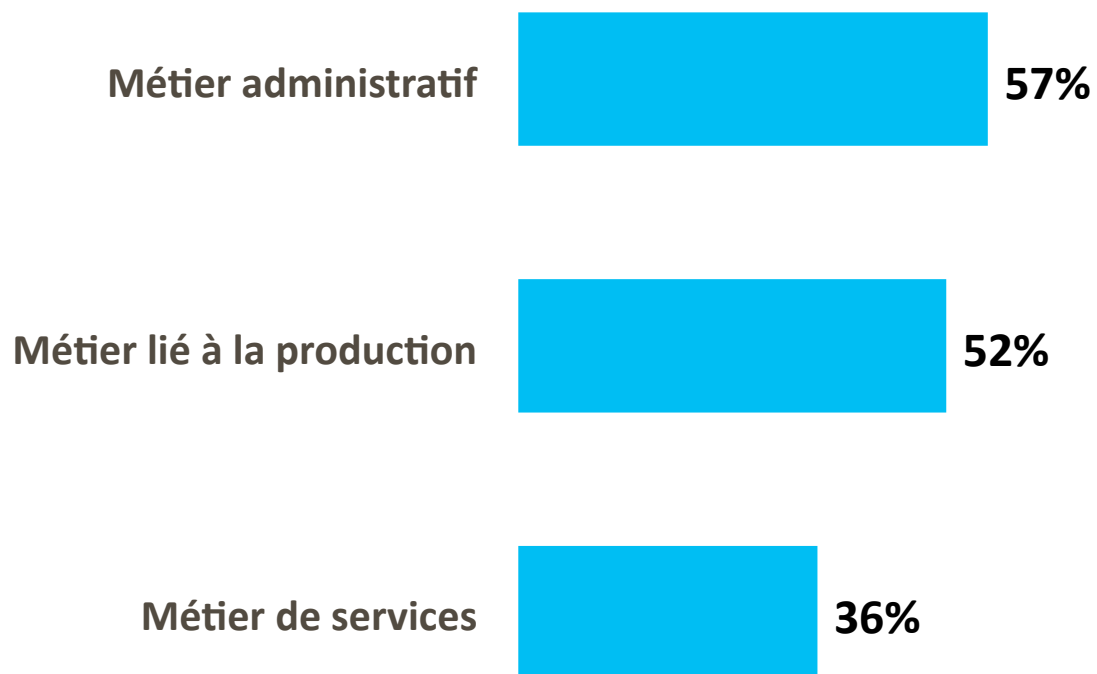




# Métier exercé par la population cible

Q8. En termes de familles de métier, y a-t-il parmi ces salariés, des personnes qui exercent un ...

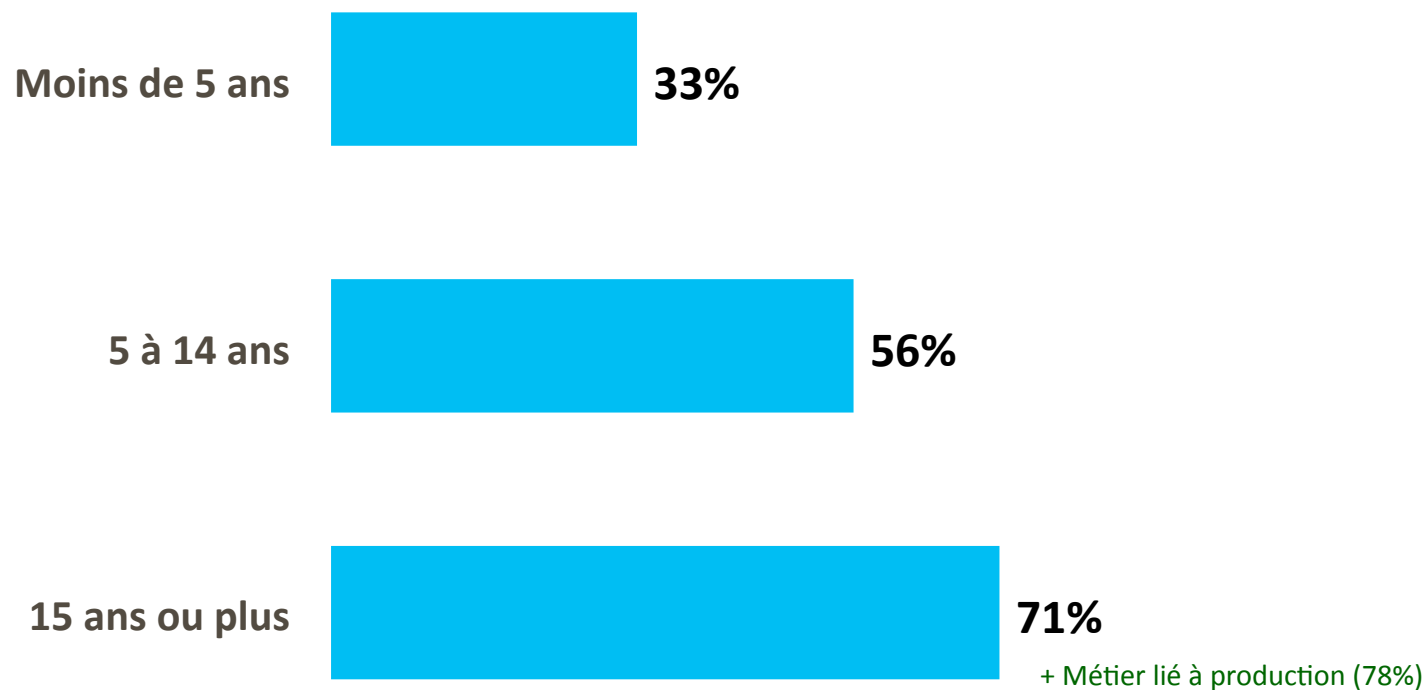
**Ils exercent majoritairement des métiers administratifs ou liés à la production et plus rarement des métiers de services.**



# Ancienneté du public-cible

Q9. Y a-t-il parmi ces salariés, des personnes ...

**Des Séniors faiblement diplômés qui sont présents dans l'entreprise depuis de longues années et qui ont donc plutôt un parcours professionnel mono entreprise.**

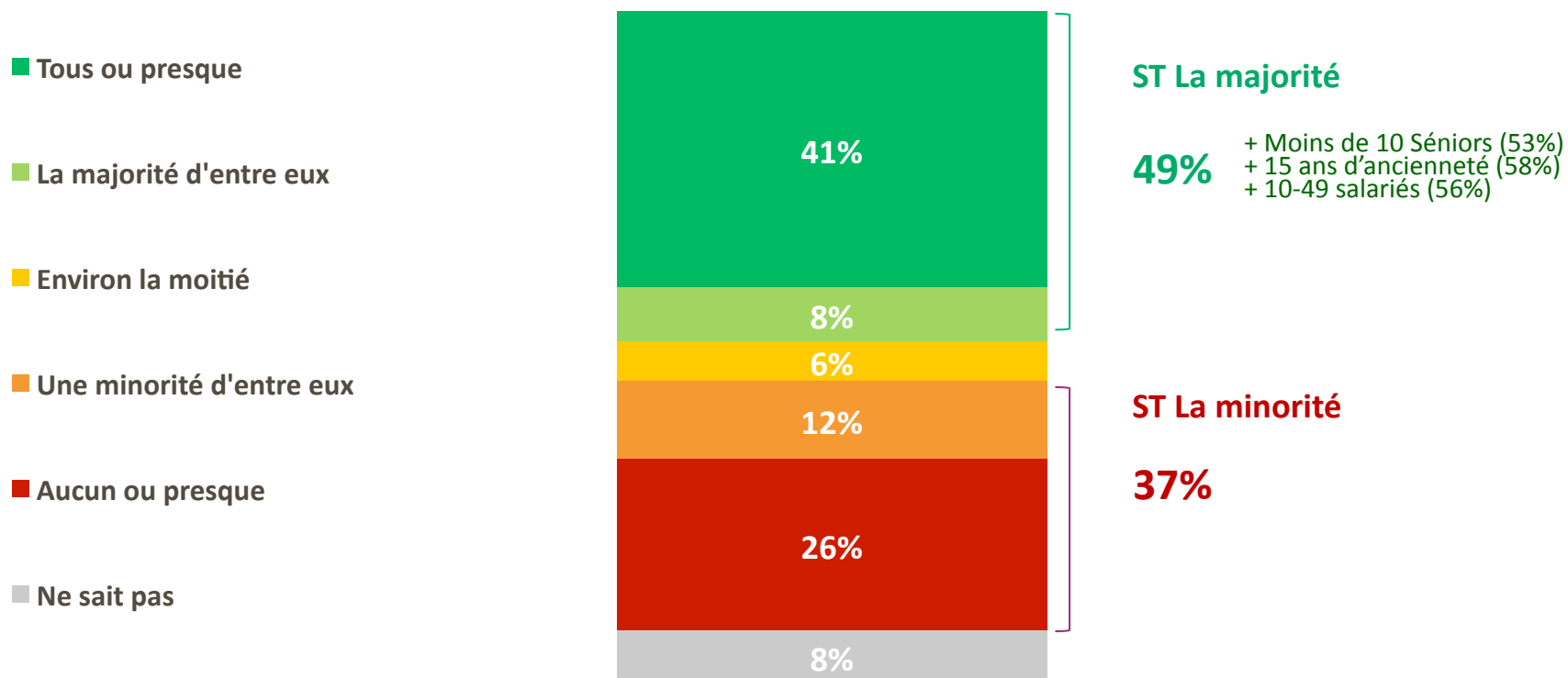


**C. *Quelles carrières ont-ils eues ?***

# Mobilité verticale

Q10. Quelle est la proportion de ces salariés ayant bénéficié de promotions, depuis leur arrivée dans votre entreprise ?

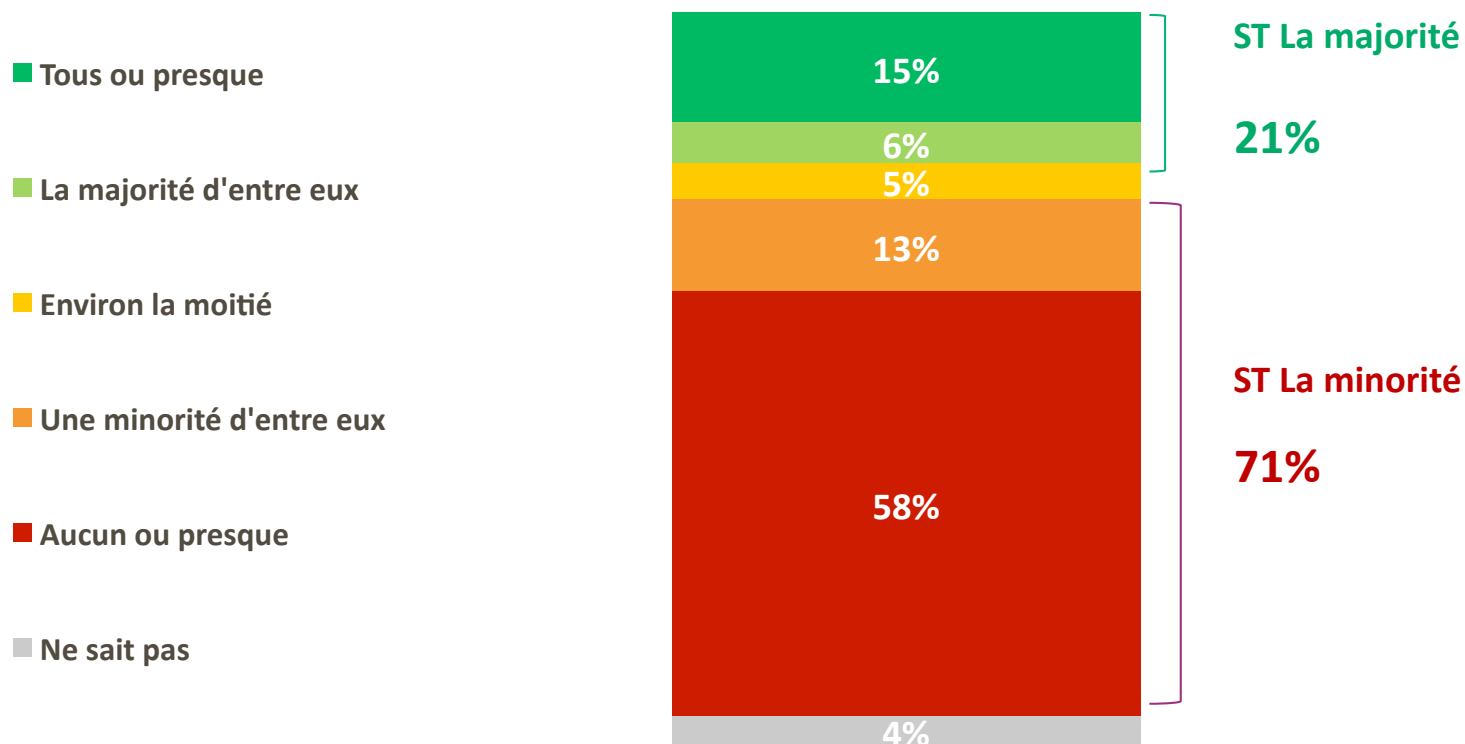
Dans presque la moitié des entreprises, la majorité de la population cible a bénéficié de promotions.



# Mobilité horizontale

Q11. Quelle est la proportion de ces salariés ayant bénéficié de changements de poste ou de métier sans changement du niveau hiérarchique, depuis leur arrivée dans votre entreprise ?

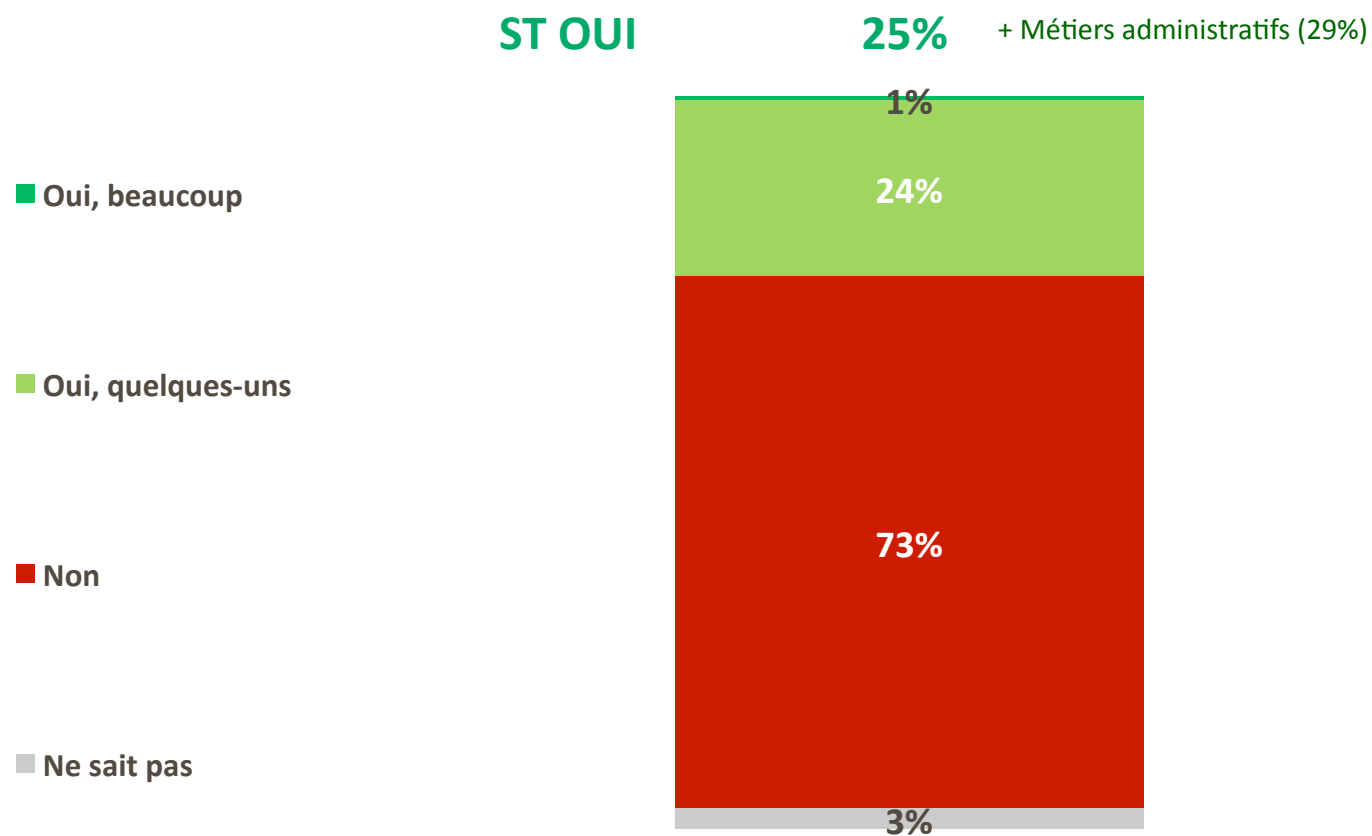
**Une minorité a bénéficié d'une mobilité horizontale.**



# Mobilité externe

Q12. Au cours des 5 dernières années, des salariés de 45 ans et plus ont-ils quitté votre entreprise pour rejoindre une autre entreprise ?

**Un public-cible qui change rarement d'entreprise, qui est peu mobile.**



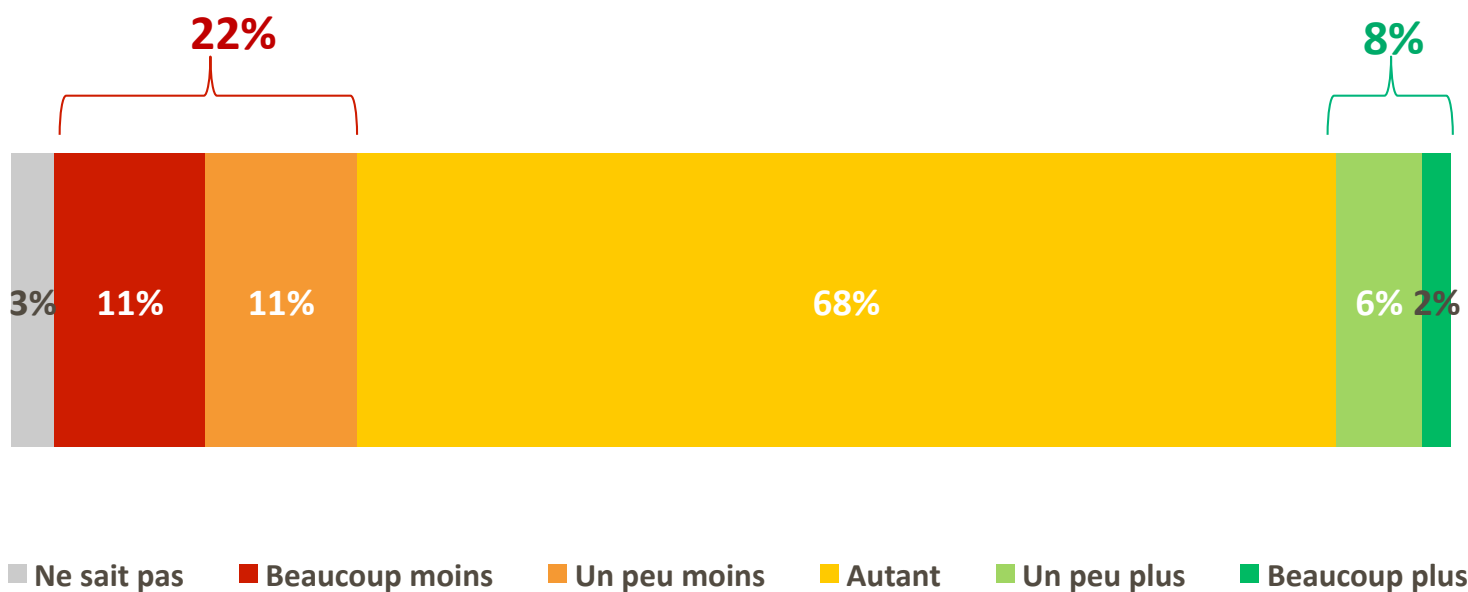
***D. Quelles formations ont-ils suivies ?***

# Formations suivies par la population-cible par rapport aux autres salariés

Q13. Par rapport aux autres tranches d'âge, diriez-vous que ces salariés Techniciens et Agents de Maîtrise âgés de 45 ans et plus suivent beaucoup plus, un peu plus, autant, un peu moins ou beaucoup moins de formations?

**Des Séniors faiblement diplômés qui ne font pas le plus souvent l'objet d'un traitement particulier en matière de formation.**

**Une entreprise sur cinq déclare toutefois que ce public-cible suit moins de formations.**

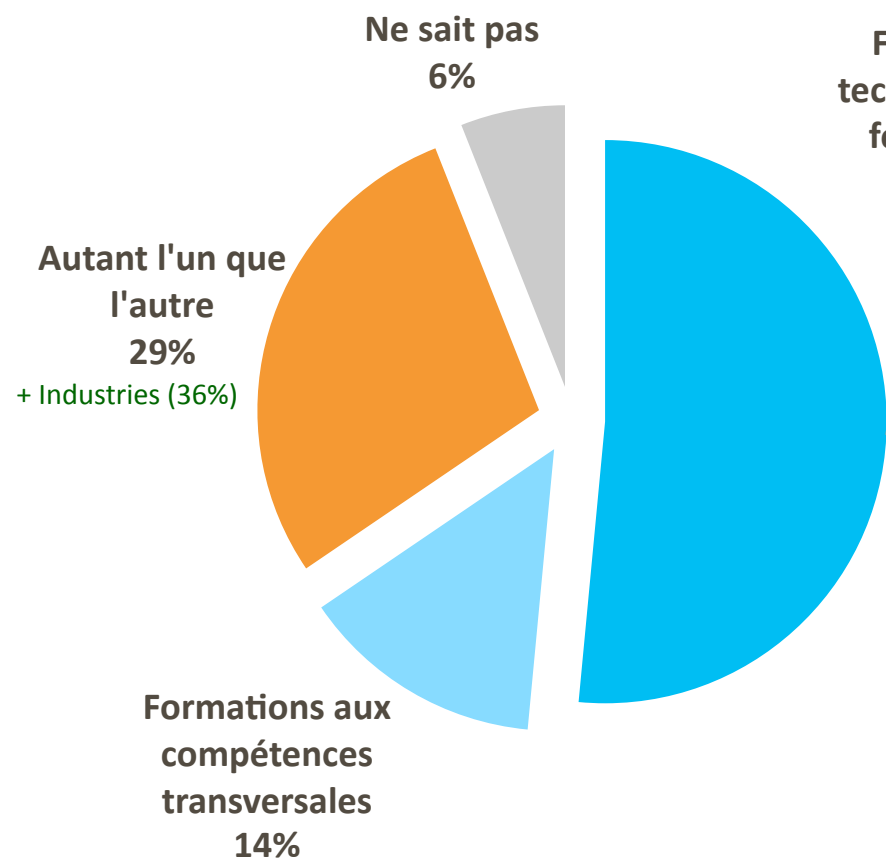




# Type de formations suivies

Q14. Lorsque ces salariés Techniciens et Agents de Maîtrise âgés de 45 ans et plus suivent des formations, s'agit-il...

Ils suivent majoritairement des formations techniques et des formations métiers, et encore plus pour les Séniors faiblement diplômés ayant un métier de production.



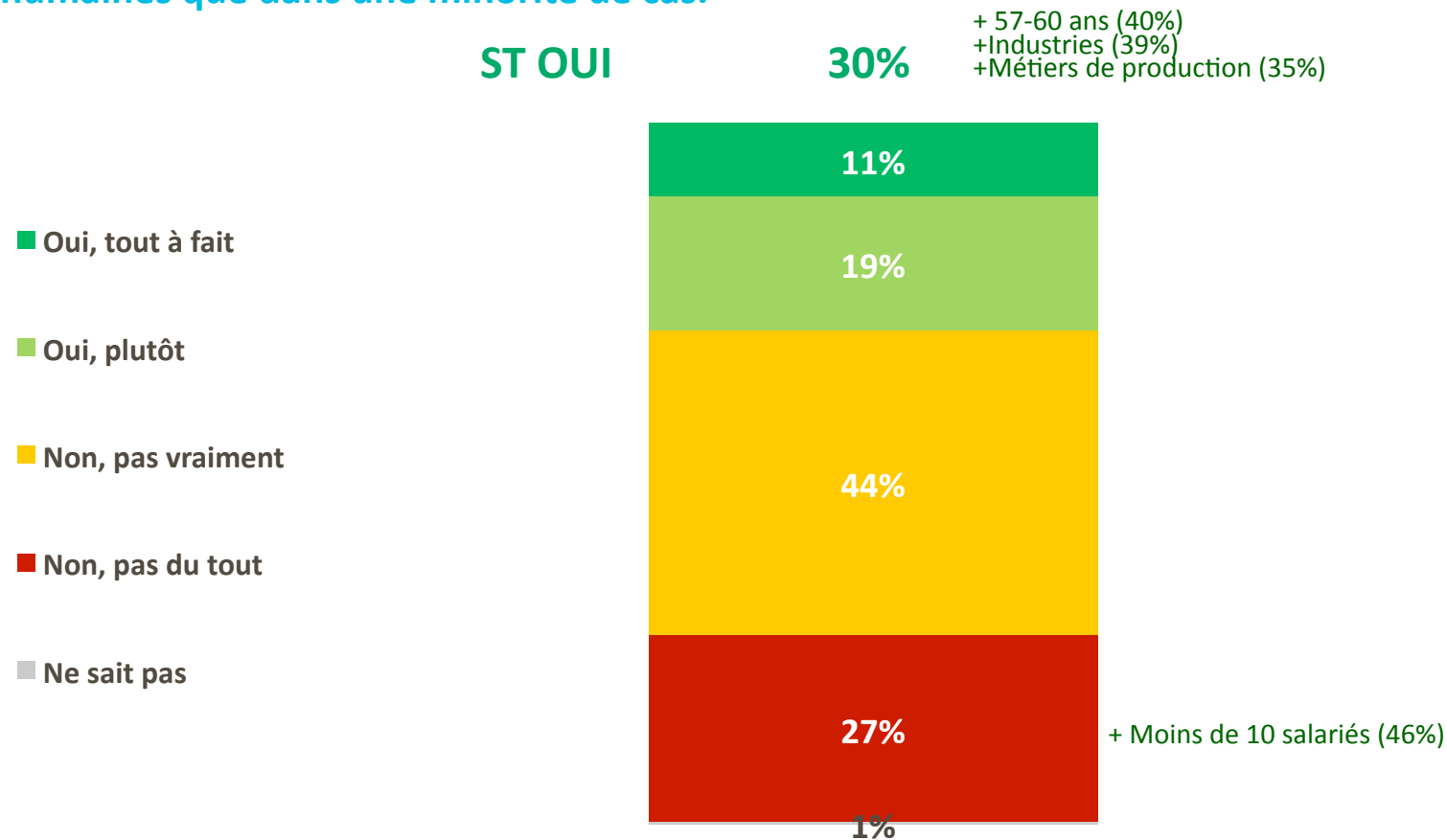
	Ensemble	Métiers administratifs	Métiers de production	Métiers de services
<i>Ensemble</i>	200	113	103	72
Formations techniques, des formations-métier	52%	<u>42%</u>	<b>60%</b>	49%
Formations aux compétences transversales	14%	<b>18%</b>	12%	15%
Autant l'un que l'autre	29%	<b>35%</b>	<u>20%</u>	33%
Ne sait pas	6%	5%	8%	3%

## 2. Quels enjeux pour les entreprises ?

# Particularité et impact en terme de gestion des ressources humaines

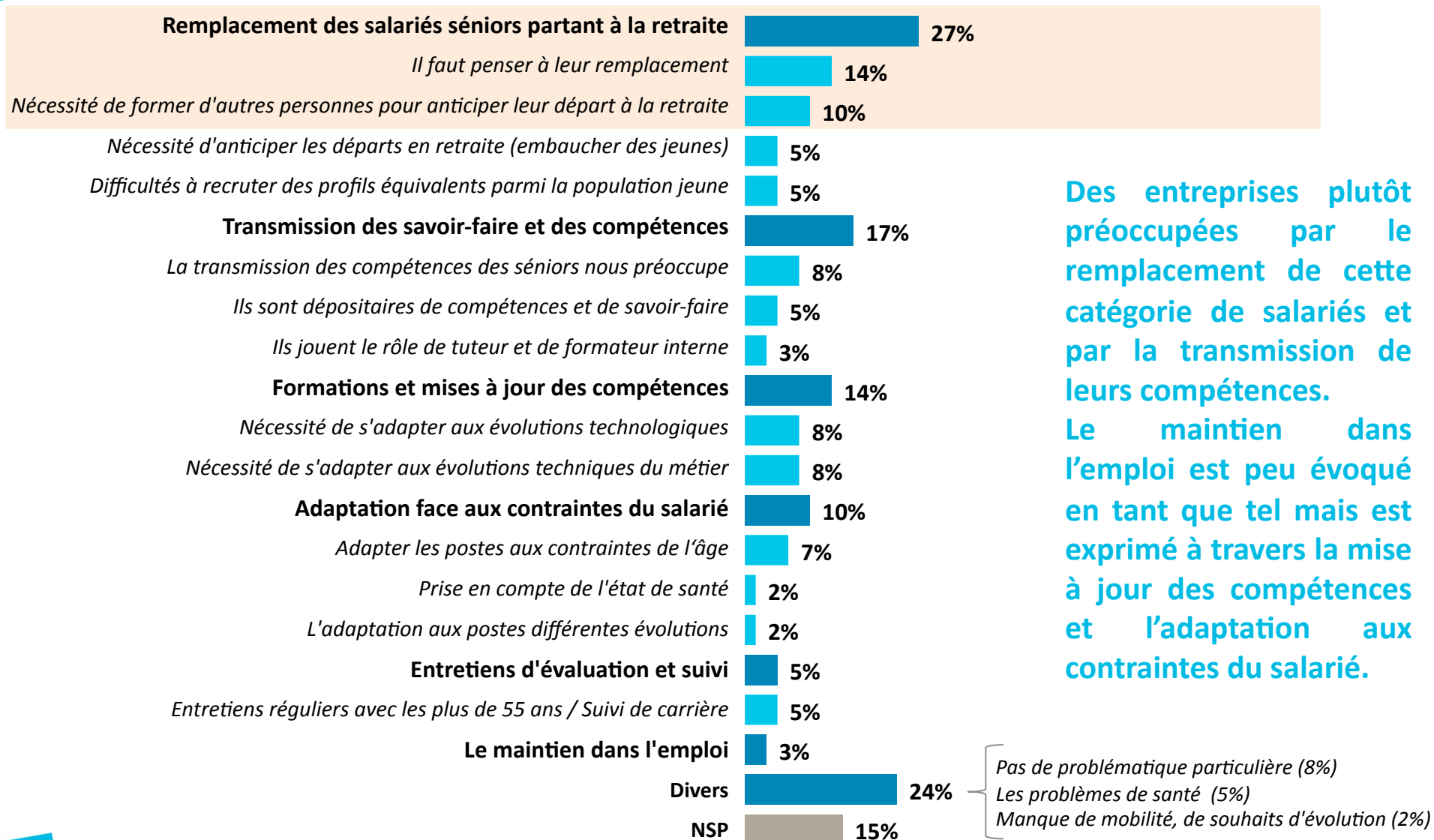
Q15. En termes de gestion des ressources humaines, cette catégorie de salariés constitue-t-elle un sujet de réflexion particulier pour votre entreprise ?

Ils ne font l'objet d'une réflexion particulière en matière de gestion des ressources humaines que dans une minorité de cas.



# Problématiques liées au public-cible (question ouverte)

Q16. Quels sont les problématiques ou enjeux particuliers liés à cette catégorie de salariés pour votre entreprise ?



Des entreprises plutôt préoccupées par le remplacement de cette catégorie de salariés et par la transmission de leurs compétences. Le maintien dans l'emploi est peu évoqué en tant que tel mais est exprimé à travers la mise à jour des compétences et l'adaptation aux contraintes du salarié.

# Verbatims

Q16. Quels sont les problématiques ou enjeux particuliers liés à cette catégorie de salariés pour votre entreprise ?

**Les problèmes de santé de cette catégorie de salariés peuvent entraîner des problèmes de transmission de compétences. on forme donc des salariés plus jeunes pour avoir des postes en doublette et on envisage de mettre en extérieur certaines tâches effectuées**

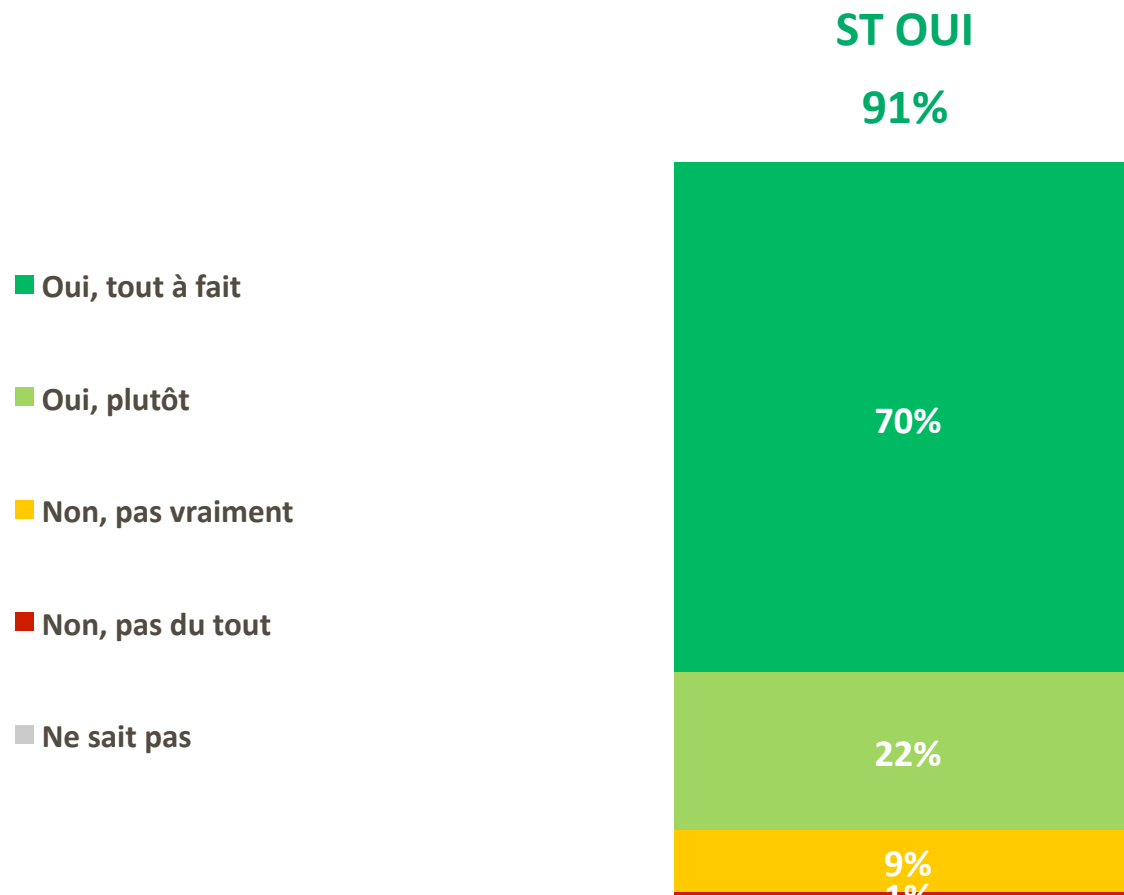
*Ce sont des personnes qui ont des compétences dans leur métier et on risque de perdre leur savoir faire quand ils partent à la retraite*

*On va utiliser le contrat de génération pour anticiper les départs en retraite et embaucher des jeunes pour remplacer les futurs retraités. Grace à ce contrat de génération, la période de tutorat sera plus longue que prévue et je pense que c'est une bonne chose*

# Importance de la transmission de savoirs pour l'entreprise

Q27. Compte tenu de la situation de votre entreprise, diriez-vous que la **transmission des savoirs et savoir-faire** est un sujet important pour votre entreprise ?

La transmission des savoir-faire est au cœur des préoccupations des entreprises.

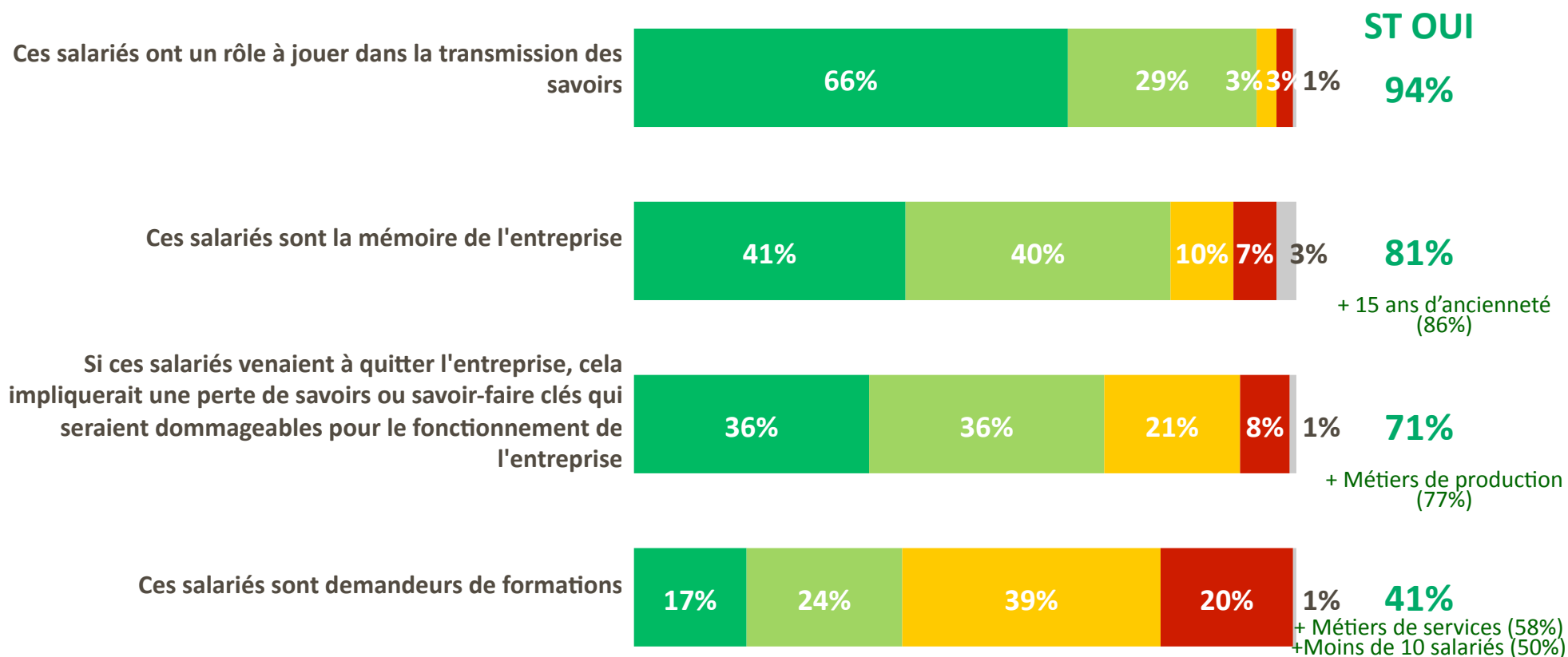


NB : pas de différence selon les profils

# Perception / Evaluation du public-cible (les points positifs)

Q17. Je vais maintenant vous lire des commentaires au sujet des salariés faiblement diplômés âgés de 45 ans et plus. A chaque fois, en pensant au contexte de votre entreprise, vous me direz dans quelle mesure vous êtes d'accord.

**Une attente forte des entreprises en matière de transmission des savoirs.  
Un public-cible perçu comme indispensable au fonctionnement de l'entreprise de par ses connaissances et ses savoir-faire. Ils sont considérés comme la mémoire de l'entreprise.**

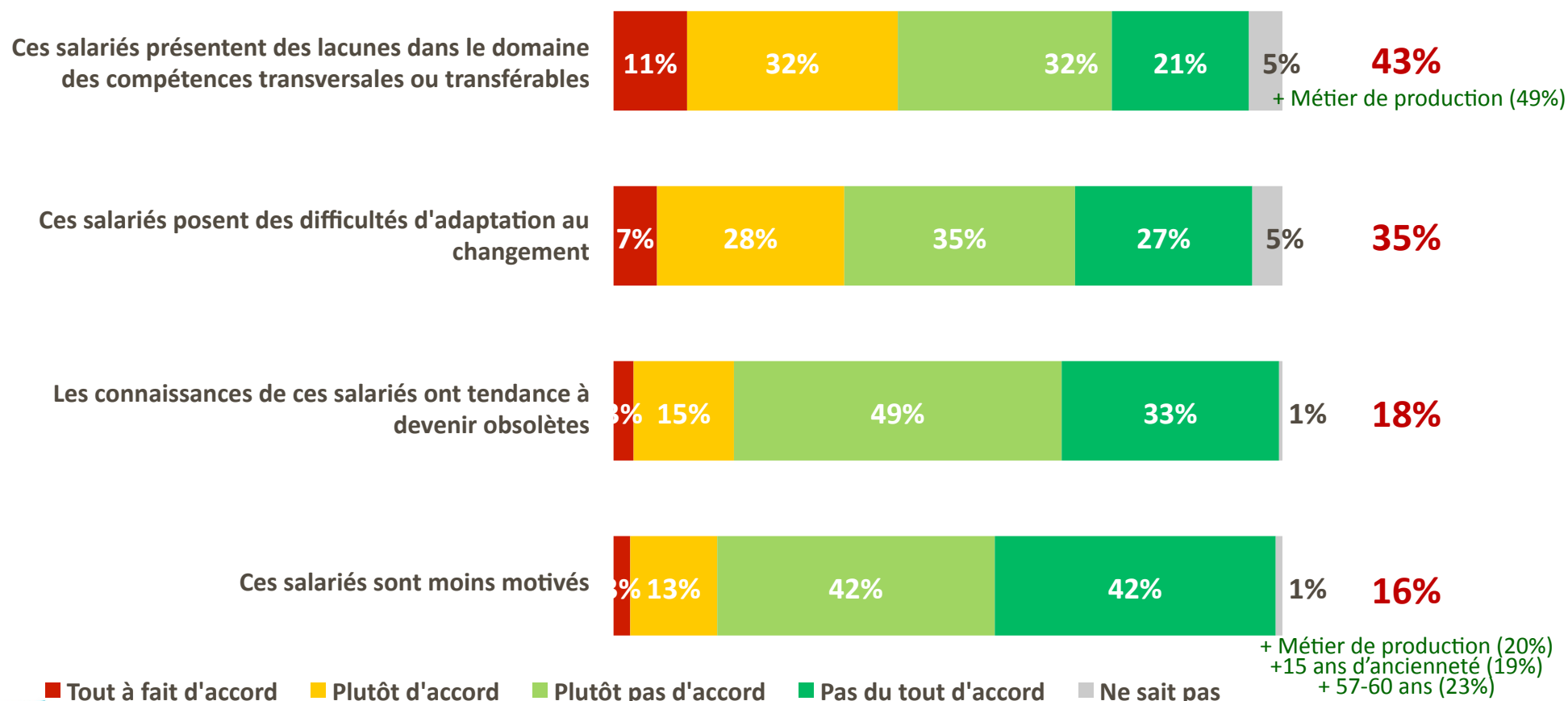


# Perception / Evaluation du public-cible (les points négatifs)

Q17. Je vais maintenant vous lire des commentaires au sujet des salariés faiblement diplômés âgés de 45 ans et plus. A chaque fois, en pensant au contexte de votre entreprise, vous me direz dans quelle mesure vous êtes d'accord.

**Une population cible qui bénéficie d'une excellente image dans l'entreprise : elle est capable de s'adapter au changement et n'est pas moins motivée que les autres salariés.**

**ST OUI**





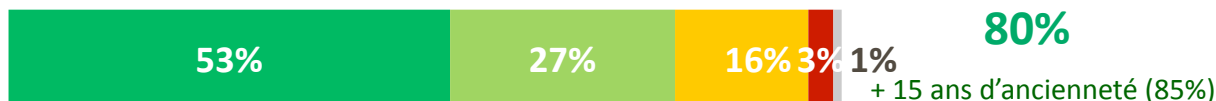
# Enjeux pour le maintien dans l'emploi

Q21. Compte tenu de la situation de votre entreprise, diriez-vous que l'accompagnement des carrières / l'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité / l'accès à la formation / l'aménagement des fins de carrières est un point important pour le maintien dans l'emploi des seniors faiblement diplômés de votre entreprise ...

Globalement toutes les propositions testées sont importantes mais varient selon le type de métiers : pour les métiers de production l'amélioration des conditions de travail est très importante (2<sup>nd</sup>e position)

■ Tout à fait d'accord ■ Plutôt d'accord ■ Plutôt pas d'accord ■ Pas du tout d'accord ■ Ne sait pas

L'aménagement des fins de carrière et la préservation des compétences



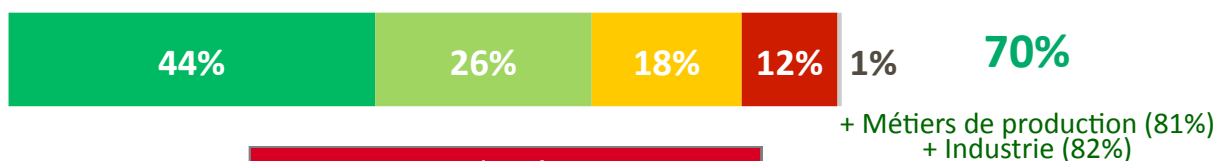
L'accès à la formation



L'accompagnement des carrières



L'amélioration des conditions de travail et de la prévention des situations de pénibilité



Ranking selon le type de métier :

	Type de métiers		
	administratif	production	de services
la transmission des savoirs et savoir-faire	1	1	1
l'accès à la formation	2	3	2
L'accompagnement des carrières	3	4	3
l'amélioration des conditions de travail	4	2	4

Base : ensemble (200 individus)

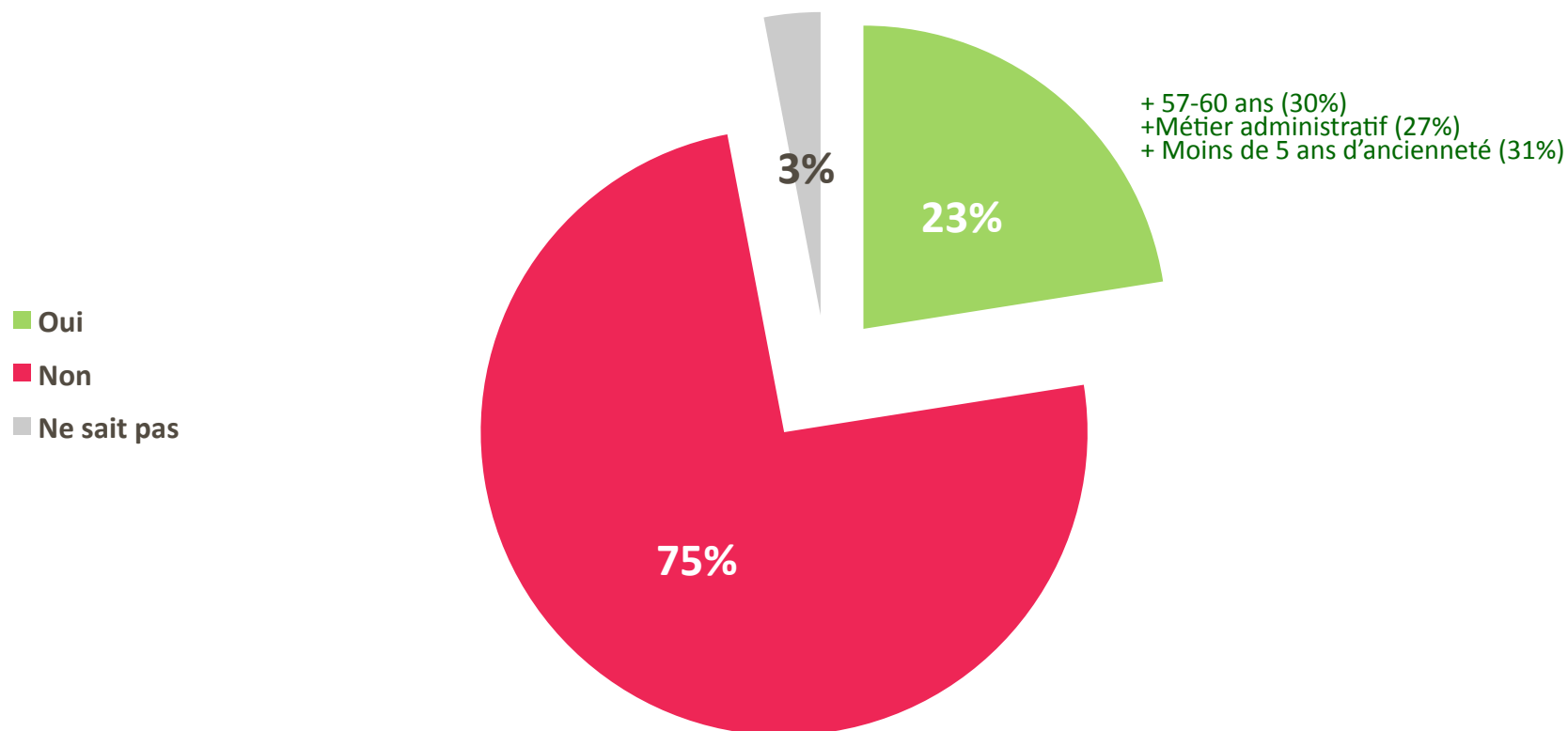
# 3. Initiatives et vision des entreprises sur les actions possibles en matière de gestion des âges

**A.** *Dispositifs légaux en faveur de  
l'emploi des séniors*

# Conclusion d'un accord en faveur de l'emploi des seniors

Q18. Votre entreprise a-t-elle conclu un accord en faveur de l'emploi des seniors ou élaboré un plan d'actions dans ce domaine ?

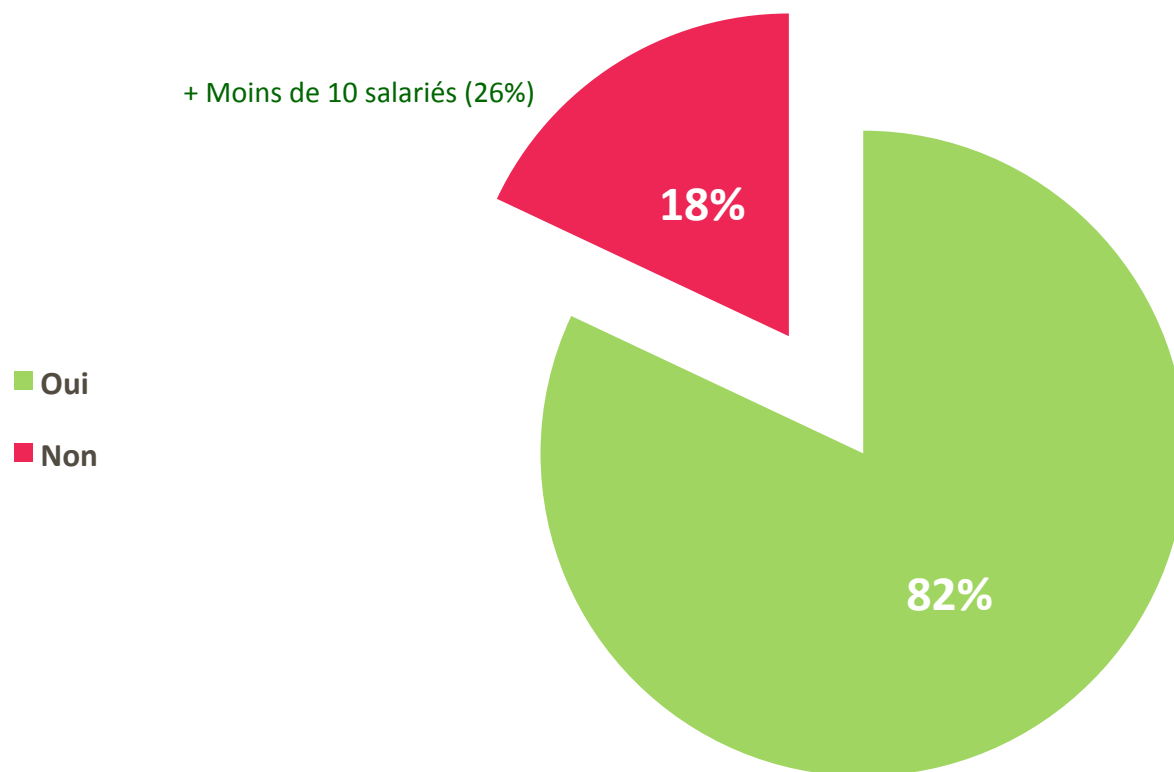
Les  $\frac{3}{4}$  des entreprises interrogées n'ont pas conclu d'accord en faveur de l'emploi des Séniors.



# Notoriété du contrat de génération

Q19. Le contrat de génération vient d'entrer en vigueur. En avez-vous entendu parler ?

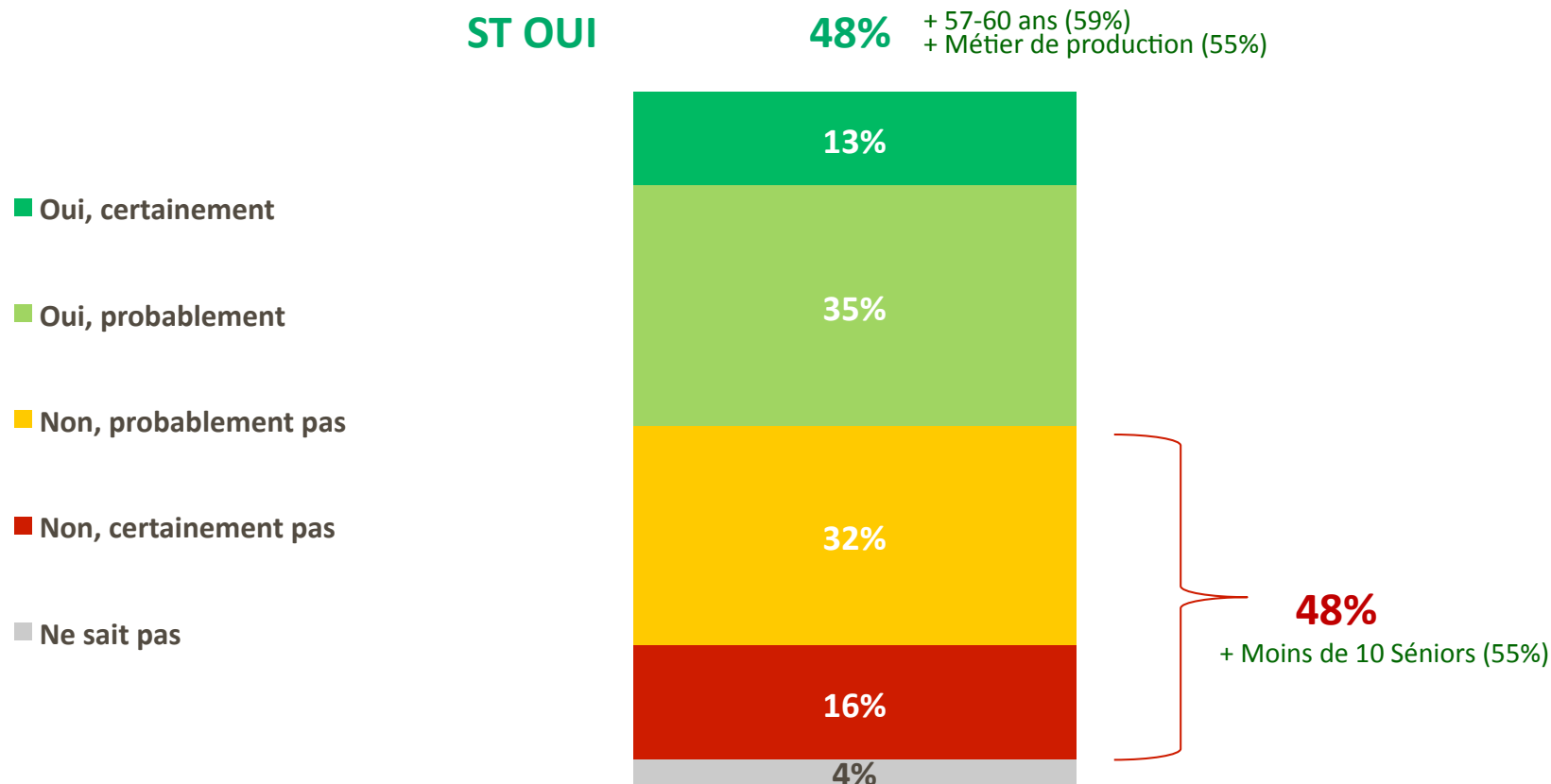
**Le contrat de génération est bien connu des entreprises de Haute-Normandie**



# Intérêt du contrat de génération

Q20. Ce dispositif peut-il répondre à certaines préoccupations de votre entreprise ?

... mais n'est pas clairement perçu comme une réponse aux préoccupations de l'entreprise.



***B. Initiatives des entreprises en  
matière de gestion des âges***



Rappel :

La **transmission des savoirs** est jugée  
importante pour **91%** des entreprises.

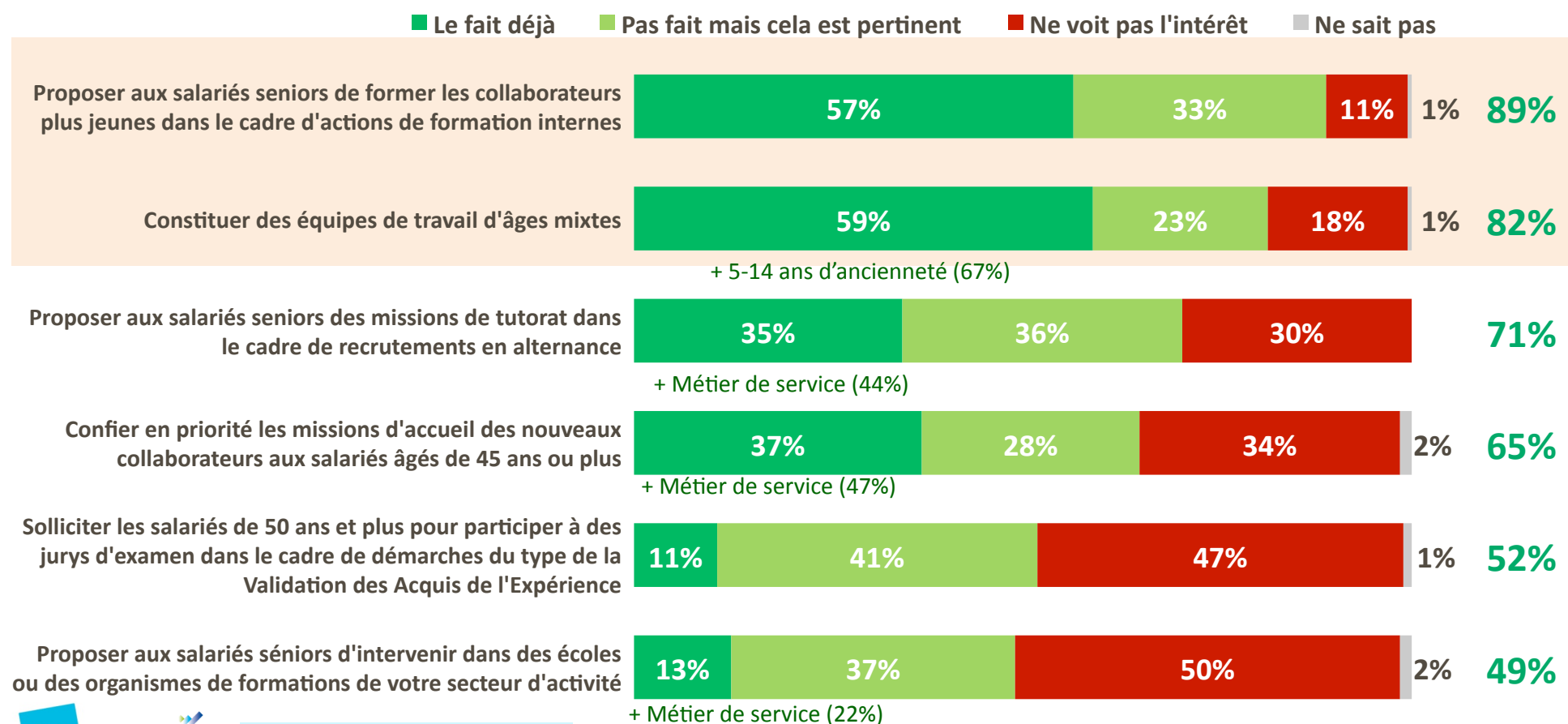


# La transmission de savoirs :

## Les initiatives mises en place par les entreprises

Q28. Voici différentes actions qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour favoriser la transmission des savoirs. Vous me direz si : vous le faites déjà, vous ne le faites pas mais cela vous semble pertinent, vous n'en voyez pas l'intérêt compte tenu de la situation particulière de votre entreprise

**Les entreprises ont opté pour la formation des nouveaux salariés par les seniors et la constitution d'équipes d'âges mixtes. A l'inverse, des interventions dans des écoles ou dans des organismes de formation et la participation à des jury d'examen ne sont pas jugés comme intéressants.**





Rappel :

L'aménagement des fins de carrières est jugé important pour **80%** des entreprises pour le maintien dans l'emploi du public-cible

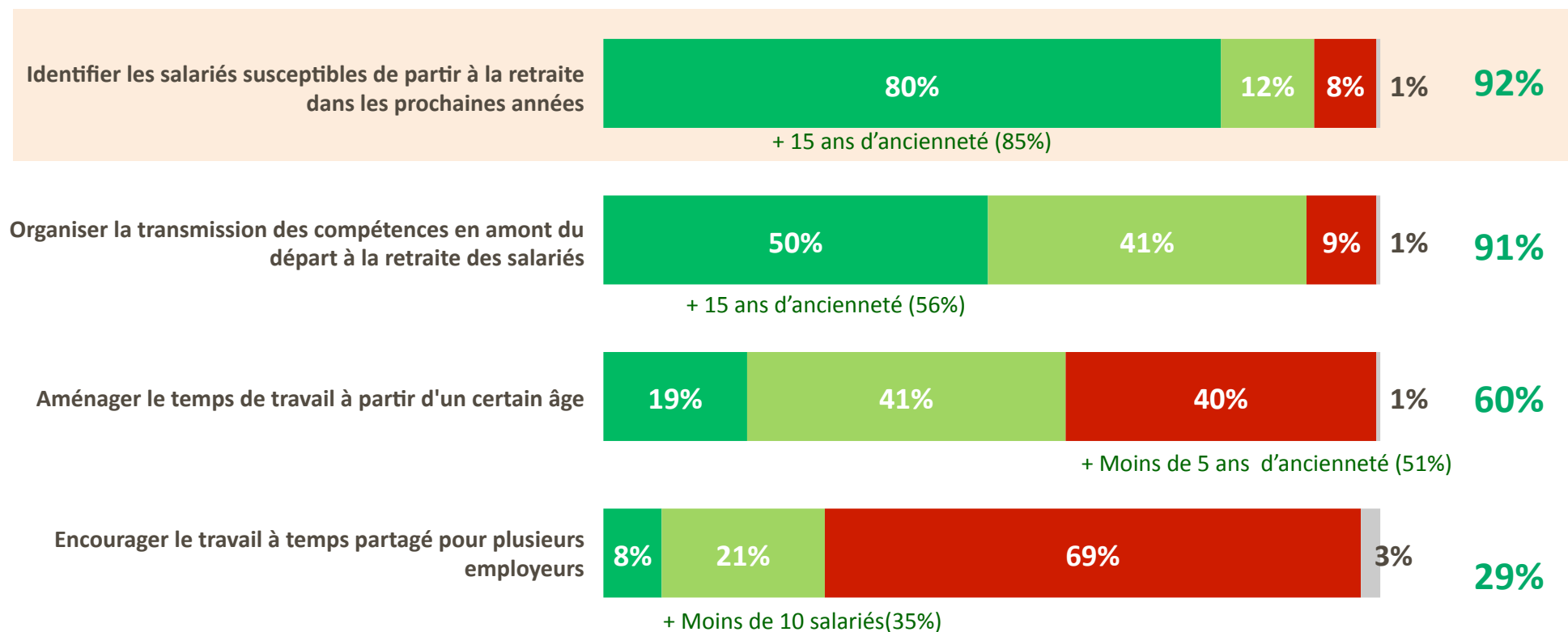
# L'aménagement des fins de carrières :

## Les initiatives mises en place par les entreprises

Q30. Voici différentes actions qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour aménager les fins de carrières et préserver les compétences. Vous me direz si : vous le faites déjà, vous ne le faites pas mais cela vous semble pertinent, vous n'en voyez pas l'intérêt compte tenu de la situation particulière de votre entreprise

**En matière d'aménagement des fins de carrières, la majorité des entreprises a choisi d'identifier les potentiels départs à la retraite et d'organiser la transmission des savoirs en amont du départ à la retraite. Le travail à temps partagé entre plusieurs employeurs ne suscite guère d'intérêt.**

■ Le fait déjà ■ Pas fait mais cela est pertinent ■ Ne voit pas l'intérêt ■ Ne sait pas





Rappel :

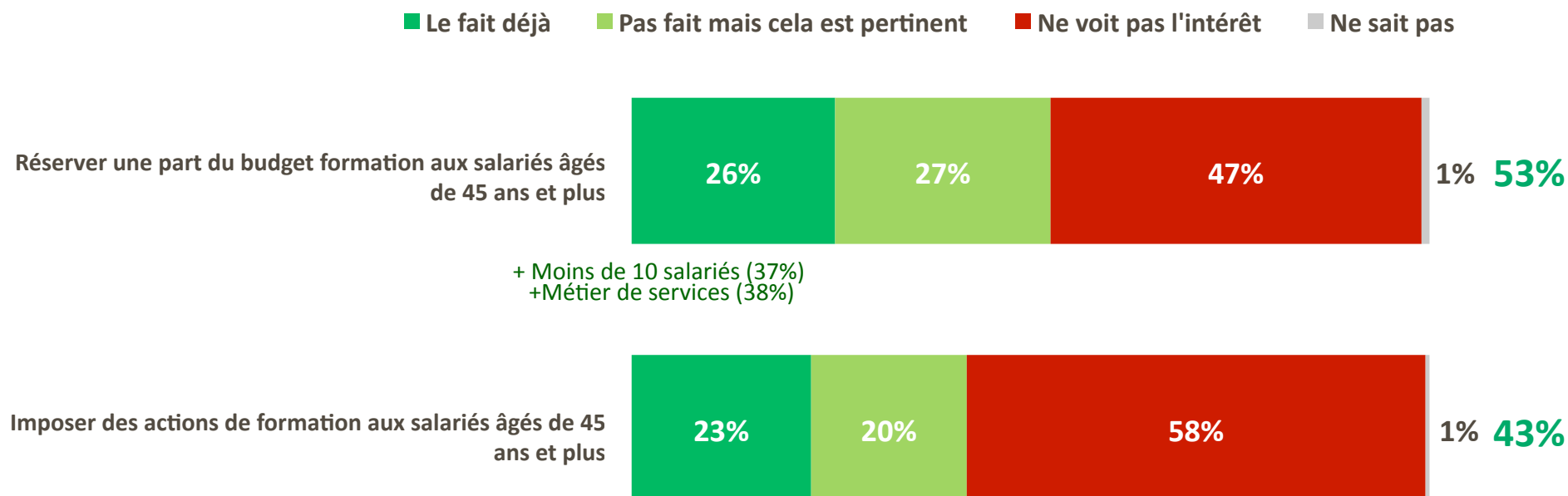
L'accès à la formation est jugé important pour  
**76%** des entreprises pour le maintien dans  
l'emploi du public-cible

# L'accès à la formation :

## Les initiatives mises en place par les entreprises

Q26. Voici différentes actions qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour favoriser l'accès à la formation des seniors faiblement diplômés. Vous me direz si : vous le faites déjà, vous ne le faites pas mais cela vous semble pertinent, vous n'en voyez pas l'intérêt compte tenu de la situation particulière de votre entreprise

**Seulement un petit quart des entreprises a mis en place une des 2 actions proposées pour favoriser l'accès à la formation des Séniors, les autres entreprises sont peu réceptives à ces solutions.**





Rappel :

L'accompagnement des carrières est jugé  
important pour **71%** des entreprises pour le  
maintien dans l'emploi du public-cible

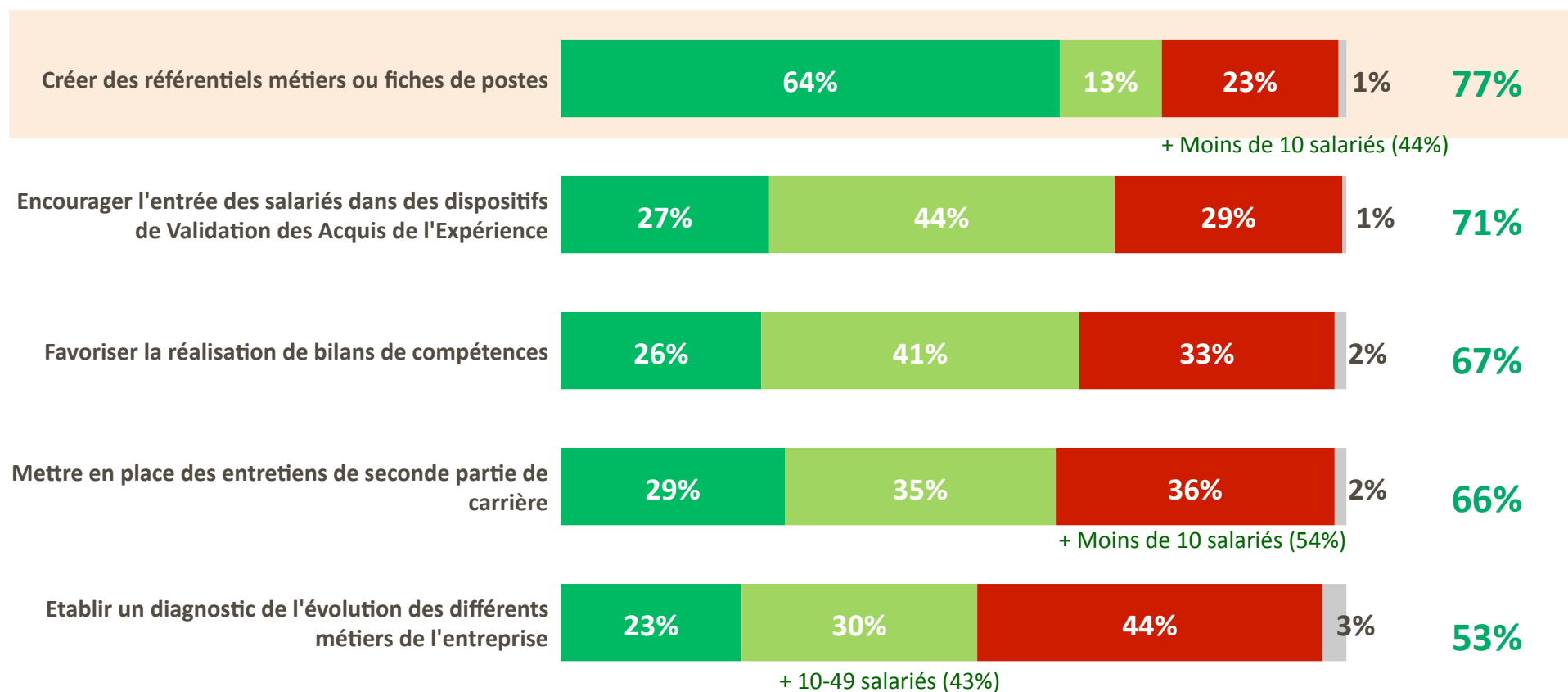
# L'accompagnement des carrières : Les initiatives mises en place par les entreprises

Q22. Voici différentes actions qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour accompagner les carrières. Vous me direz si : vous le faites déjà, vous ne le faites pas mais cela vous semble pertinent, vous n'en voyez pas l'intérêt compte tenu de la situation particulière de votre entreprise

**En matière d'accompagnement des carrières, les 2/3 des entreprises opte pour la création de fiches de postes.**

**75% des entreprises font déjà au moins une de ces 5 actions  
53% en font une en dehors des fiches de postes.**

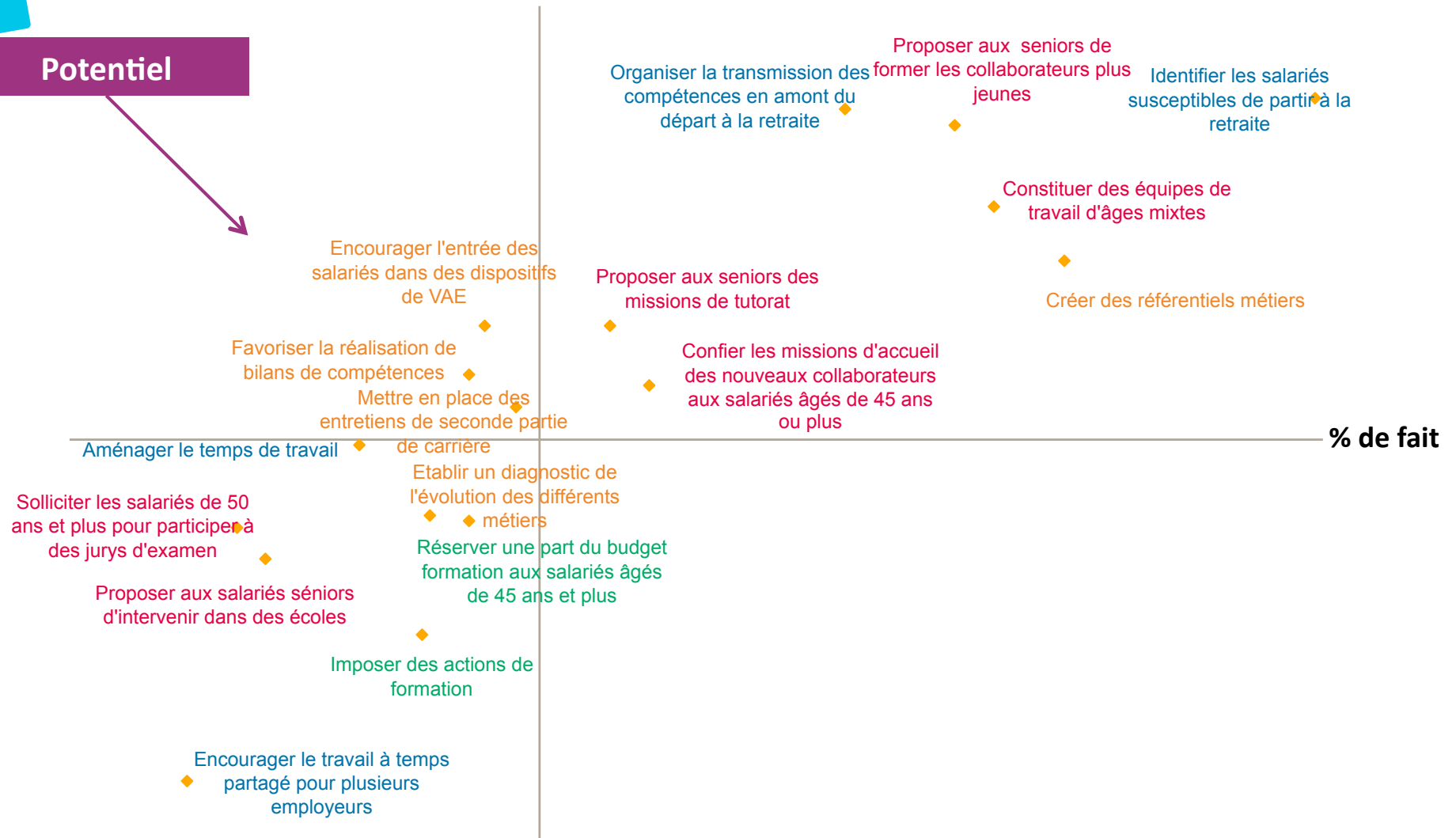
■ Le fait déjà ■ Pas fait mais cela est pertinent ■ Ne voit pas l'intérêt ■ Ne sait pas



# Mapping des actions

% fait ou pertinent

Potentiel



Accompagnement des carrières

Accès à la formation

Favoriser la transmission des savoirs

Aménagement des fins de carrières

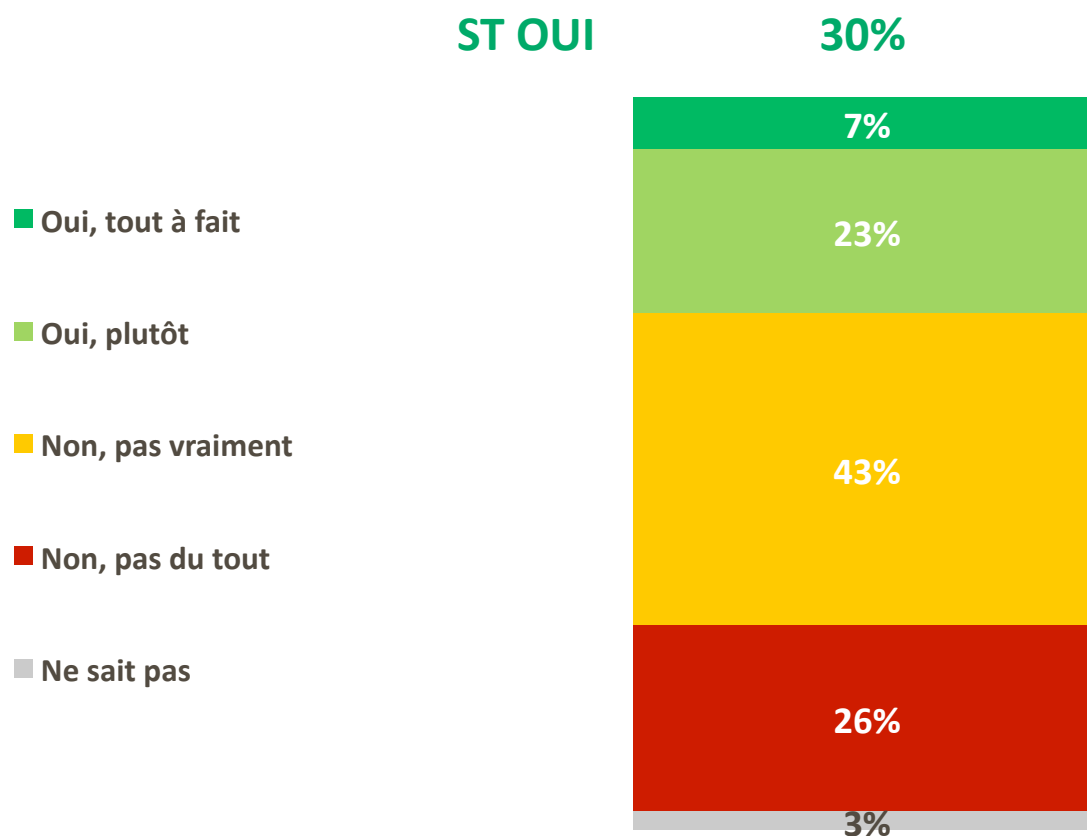


**4. Quel besoin  
d'accompagnement pour les  
entreprises ?**

# Intérêt pour un accompagnement sur la gestion des âges

Q31. Par rapport aux différents aspects que nous avons abordés dans ce questionnaire, votre entreprise serait-elle intéressée par un accompagnement sur la gestion des âges et la préservation des savoir-faire ?

**Une demande peu marquée pour un accompagnement sur la gestion des âges et la préservation des savoir-faire.**



# Les accompagnements souhaités

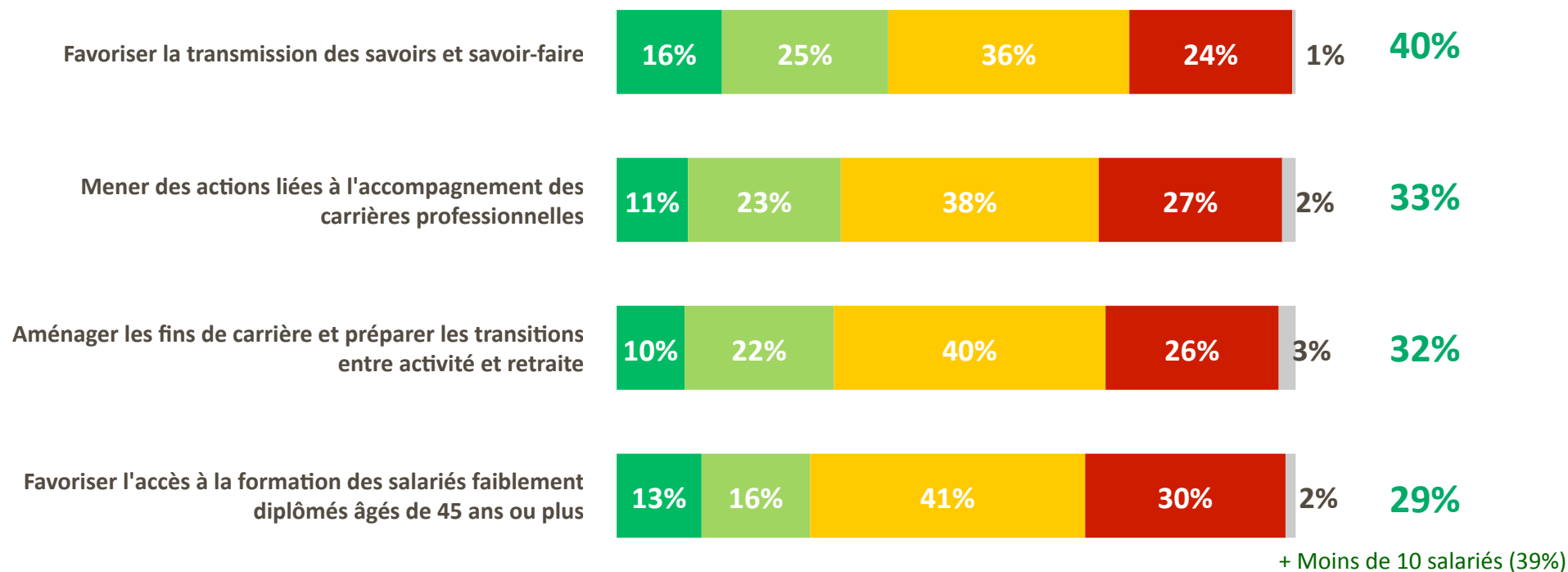
Q33. Plus précisément, aimeriez-vous bénéficier d'un accompagnement...

Seule une minorité des entreprises exprime un besoin d'accompagnement, notamment pour favoriser la transmission des savoirs et savoir-faire.

■ Oui, tout à fait ■ Oui, plutôt ■ Non, pas vraiment ■ Non, pas du tout ■ Ne sait pas

Un souhait d'accompagnement pour ...

ST OUI



# CONCLUSIONS





# Conclusions

**Une population rare en entreprise dont les connaissances sont vitales au fonctionnement de cette dernière.**

Les séniors faiblement diplômés de Haute-Normandie travaillent le plus souvent dans des petites entreprises, moins de 50 salariés, du secteur industriel. Ils représentent une petite minorité des salariés dans l'entreprise et ce, quelle que soit, la taille de l'entreprise. En terme d'activité, ils exercent plutôt des métiers administratifs ou de production.

Le plus souvent, leurs parcours professionnel est mono-entreprise. En effet, sur 10 séniors faiblement diplômés, 7 sont dans la même entreprise depuis plus de 15 ans. Pas particulièrement demandeurs de formation, ils en ont suivi autant que les autres salariés et plutôt des formations techniques.

Ces salariés bénéficient d'une bonne image. Ils sont perçus comme la mémoire de l'entreprise et leurs connaissances sont jugées indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise, rendant ainsi la transmission des savoirs encore plus primordiale pour les entreprises. De ce fait, elles ont des attentes fortes envers ce type de salariés pour qu'ils transmettent leur savoir-faire. Malgré une fin de carrière proche, ils ne sont pas jugés comme moins motivés que les autres salariés.

# Conclusions

## Une transmission des savoirs au cœur des préoccupations des entreprises.

En termes de gestion des ressources humaines, cette catégorie de salariés constitue un sujet de réflexion particulier pour une minorité des entreprises. Elles sont conscientes de l'importance de l'aménagement des fins de carrières, de l'accompagnement des carrières, de l'accès à la formation et de l'amélioration des conditions de travail pour favoriser le maintien dans l'emploi des séniors, elles sont toutefois davantage préoccupées par la transmission des savoirs.

Concrètement pour l'aménagement des fins de carrières la plupart des entreprises ont opté pour l'identification des salariés susceptibles de partir à la retraite (80%) et pour organiser la transmission des compétences en amont du départ à la retraite (50%). Concernant l'accès à la formation, les actions réalisées sont moins généralisées, seulement un quart des entreprises réservent une part de leur budget formation aux séniors. Elles ont également créé des référentiels métiers pour accompagner les carrières (64%). Enfin en matière de transmission des savoirs, la majorité a choisi de constituer des équipes d'âges mixtes (59%) et de proposer aux Séniors de former les jeunes collaborateurs (57%).

Les entreprises sont davantage préoccupées par le remplacement des séniors et par la transmission de leurs compétences. C'est d'ailleurs sur ce dernier aspect que les adhérents sont les plus intéressés par un accompagnement d'OPCALIA.

# ANNEXES





**en savoir plus : [www.csa.eu](http://www.csa.eu) - @InstitutCSA**

10, rue Godefroy - 92800 Puteaux  
Tel . : 01.57.00.58.00 - Fax : 01.57.00.58.01

