

La situation en France



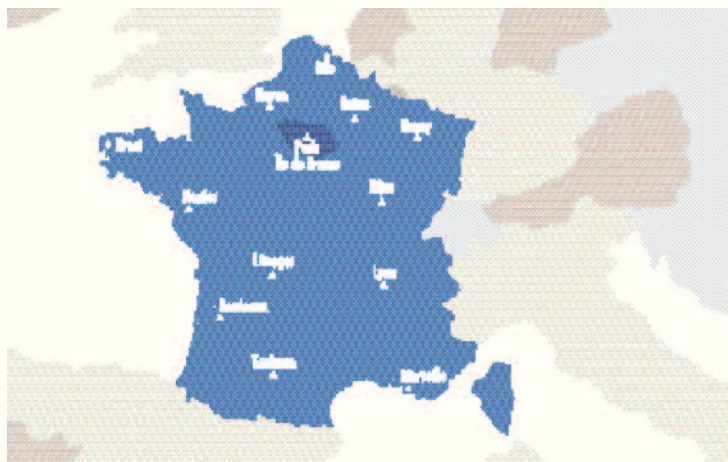
Comparée à ses voisins européens, la France bénéficie de perspectives démographiques plutôt favorables mais éprouve de réelles difficultés à maintenir et à réinsérer ses seniors dans l'emploi. Pendant de nombreuses années, ils ont été les victimes de la "culture de sortie précoce" qui a prévalu pour accompagner les reconversions industrielles et lutter contre le chômage. Mais les temps changent et plusieurs événements récents sont venus marquer la volonté des instances publiques de promouvoir l'emploi des seniors et - du même coup - de s'intéresser à la problématique âge/santé au travail.

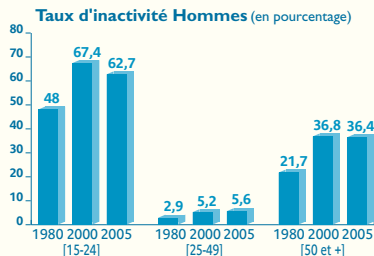
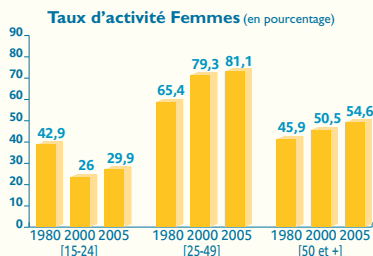
Que voulons-nous ? Que pouvons-nous ?

"La France a les étudiants les plus vieux et les retraités les plus jeunes". Cette boutade de Xavier Gaullier, sociologue au CNRS, illustre assez bien la situation paradoxale dans laquelle se trouve notre pays. Si l'on regarde, en miroir de l'activité, le

taux d'inactivité par groupe d'âge, il en ressort qu'une seule génération d'âge médian est désormais principalement au travail en France comme dans quelques autres pays européens.

"Transcrite au niveau d'une réalité familiale, cette nouvelle situation signifie que sur quatre générations (d'environ 20 ans), deux sont retrai-



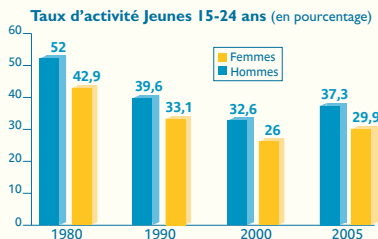


Source : INSEE, enquêtes sur l'emploi

tées et la plus jeune est en cours de scolarité" (A.-M.Guillemard).

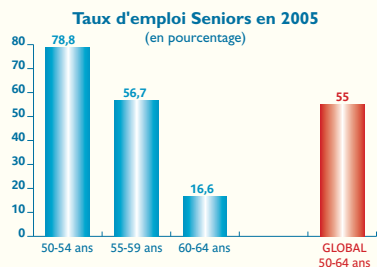
Comme cela a été rappelé dans le développement de la situation en Europe, il y a lieu d'effectuer une distinction selon le sexe. En effet, le **taux d'activité des femmes** est en augmentation quasi constante en France depuis plus de 20 ans.

Pour autant, nous ne saurions nous glorifier de ces chiffres féminins car ils sont notablement ternis par la discontinuité - souvent non choisie - des parcours professionnels, le travail à temps partiel subi et la faiblesse des retraites qui en découle.



Le **taux d'activité des jeunes** est en réascension depuis environ 4 à 5 ans, mais on sait qu'il est grévé par un fort taux de chômage.

Quant à l'**emploi des seniors**, il est très moyen entre 55 et 59 ans (56,7%), et franchement décapité à 60 ans et plus !



Il existe une assez forte convergence entre les différents organismes d'analyse et de recherche (Insee, Ocde, Ces, Dares, Instituts de recherche en sociologie, Créapt...) sur le constat du déséquilibre de l'emploi entre strates génération-

nelles. La réflexion sur les mécanismes générateurs de cette situation ainsi que le choix des pistes de solutions sont en revanche notablement diversifiés (→ Chap. "Tour d'horizon des connaissances").

Seniors : le défi de l'emploi

La carence d'emploi des seniors, comme cela a déjà été dit au chapitre Europe, n'est pas une exclusivité française, mais force est de constater que le redressement de cet état de fait est, dans notre pays, lent et timide. Alors que nos perspectives démographiques sont plus favorables que celles de la quasi-totalité de nos voisins européens, nous avons plus de difficultés que d'autres à intégrer

les implications sur l'emploi du vieillissement de la population.

*"Cette difficulté a un lien direct avec la longue période de recours aux retraits anticipés d'activité que notre pays a pratiqués comme moyen d'aide à la reconversion de certains secteurs industriels et de lutte contre le chômage. Cela a engendré une **culture de retrait précoce** dont les effets pervers se font encore sentir aujourd'hui : absence de gestion anticipée de*

la pyramide des âges, recours à la gestion prévisionnelle des emplois peu répandu, insuffisance d'efforts

soutenus de formation et d'amélioration des conditions de travail, dévalorisation des compétences et de l'expérience que les seniors apportent à l'entreprise...

**"Les effets pervers de
la culture de sortie
précoce"**



Au chômage, les seniors disposent d'une faible perspective de réinsertion. En emploi, ils se trouvent relégués dans des fins de carrière démotivantes et aspirent souvent au départ. Et c'est ainsi que plus de la moitié des salariés du secteur privé ont déjà quitté le marché du travail au moment où ils liquident leur retraite." (Laurence Merlin, Racine, Les cahiers, *L'expérience est capital(e)*, ouvrage collectif, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle et Fonds social européen - 2005).

Défaut de cohérence

L'impression générale est celle d'une démarche "brouillonne", jalonnée de décisions intrinsèquement louables mais contradictoires. Nous vivons encore dans ce que dénonce la sociologue Anne-Marie Guillemard, à savoir une **politique de segmentation sur**

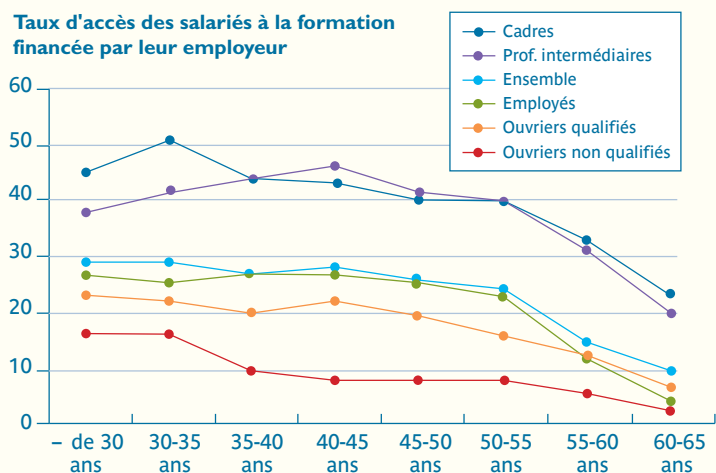
l'âge et non d'intégration des âges. Il existe en France de l'ordre de trente-cinq types de contrats dits "contrats aidés" et un certain nombre de dispositifs ciblés sur l'âge se neutralisent ou ont des effets péjoratifs collatéraux. Il est difficile de repérer une cohérence dans ce dédale de constructions politico-administratives.

"La volonté désormais affichée par l'ensemble des acteurs politiques et sociaux de maintenir les seniors en emploi se traduit encore peu dans les faits. Les mesures d'incitation à l'inactivité des seniors ont un impact fort et immédiat, celles incitant à l'activité beaucoup moins" (Pierre Marioni, Dares, Colloque Age et travail - Emploi et travail des seniors : des connaissances à l'action, 13 mars 2007). On pourrait ajouter que cette volonté devra être éprouvée à l'aune des outils mis en œuvre.

Jeunes et seniors Quelques idées reçues

Trop vieux, trop coûteux, pas assez qualifiés, peu motivés, pas mobiles, pas assez adaptables... les préjugés sur les seniors sont nombreux et nombre d'entreprises les entretiennent. Une étude de l'INSEE souligne la persistance de stéréotypes lors du recrutement. Selon les entreprises, *"les jeunes s'adaptent mieux aux nouvelles technologies et au changement, car ils sont plus polyvalents mais aussi plus dynamiques et plus motivés que les salariés âgés"*. Les entreprises estiment par ailleurs que les seniors ont des atouts spécifiques auxquels les jeunes ne peuvent prétendre : une opérationnalité immédiate, un savoir-faire et un savoir-être, une plus grande fidélité à l'entreprise... Dans les deux cas, les représentations socioculturelles devront changer si l'on veut que le chômage des plus jeunes et des plus âgés baisse.

Taux d'accès des salariés à la formation financée par leur employeur



Déficit de formation professionnelle

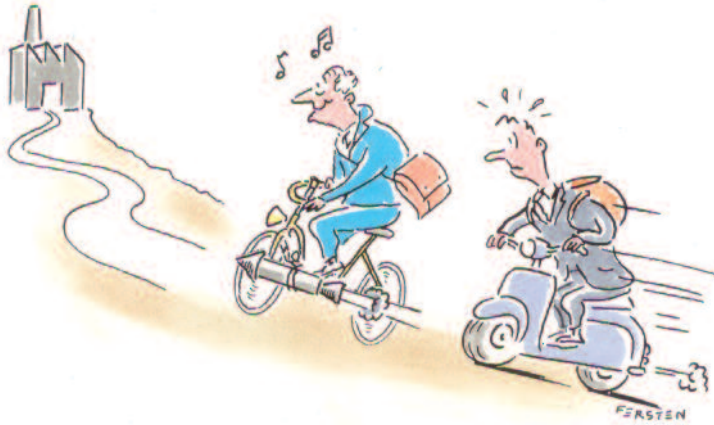
Dans ce registre, comment passer sous silence la question du déficit de formation professionnelle qui a joué et continue à jouer un rôle très lourd dans la dépréciation du parcours professionnel des seniors ? La diminution du taux d'accès à la formation, visible dès 40 ans, est particulièrement prononcée à partir de 55 ans et le graphique ci-dessus montre bien que cette chute concerne tous les niveaux de qualification.

"L'organisation du travail et les politiques de formation peuvent générer des ressources nouvelles et faire un investissement utile pour l'avenir de l'opérateur et de l'entreprise en les rendant mieux armés pour relever les défis qui se présenteront à eux. Elles peuvent, à l'inverse, produire

du développement précaire et hypothéquer ainsi cet avenir" (Jean-Claude Marquié, CNRS, Colloque Age et travail - Emploi et travail des seniors : des connaissances à l'action. Dares, 13 mars 2007).

Néanmoins - et malgré les réserves exprimées plus haut - il serait partial de ne pas noter la **nette inflexion du regard des instances publiques** comme en témoignent plusieurs événements récents :

- Assises régionales pour l'emploi des seniors en Île-de-France, organisées par la DRTEFP d'Île-de-France (20 décembre 2006) ;
- Colloque "Age et travail. Emploi et travail des seniors : des connaissances à l'action", organisé par la DARES (13 mars 2007) ;
- Assises nationales pour l'emploi des seniors (20 mars 2007).



Quelles orientations ?

Comment positionner la santé au travail dans la thématique de la gestion des âges et de l'emploi des seniors ?

Il semble raisonnable de dégager trois types d'orientations en les articulant :

- certains métiers et travaux sont caractérisés par une pénibilité physique intrinsèque majeure et peu améliorable par des dispositifs préventifs. Sous réserve d'une durée minimale d'exposition, une **cessation anticipée d'activité** des seniors reste alors justifiée sur le plan de la santé, à moins qu'un parcours de reconversion non déqualifiant soit envisageable au regard des capacités physiologiques résiduelles ;

- d'autres tâches sont également à forte composante physique ou exposées à des nuisances physico-chimiques ou biologiques caractérisées, mais l'**amélioration des conditions objectives de travail** pourrait supprimer ou alléger le (ou les) risque(s). Sous cette condition de prévention primaire, il deviendrait alors possible de prolonger la durée de l'activité professionnelle à condition, bien entendu, de tenir compte du statut générationnel ;

- enfin, s'il paraît légitime au regard de l'accroissement de l'espérance de vie d'**augmenter la durée de la vie professionnelle** pour les fonctions exemptes de risques objectivement mesurables (secteur tertiaire principalement), il est alors indispensable de s'attacher à **réduire les facteurs contri-**

HALDE : en finir avec les discriminations

La Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE) est une autorité administrative indépendante créée par la loi du 30 décembre 2004 et présidée par Louis Schweitzer. Elle a pour mission générale de lutter contre les discriminations prohibées par la loi, de fournir toute l'information nécessaire, d'accompagner les victimes, d'identifier et de promouvoir les bonnes pratiques pour faire entrer dans les faits le principe d'égalité. Elle coordonne des études nécessaires à mieux connaître les pratiques discriminatoires, leurs manifestations et leurs conséquences. En outre, la Halde dispose de pouvoirs d'investigation pour instruire les dossiers et rend compte de son action dans un rapport annuel, adressé au Président de la République, au Premier ministre et au Parlement.

Pour en savoir plus : www.halde.fr

buant à un vécu dépréciatif, voire psychologiquement douloureux du travail ("pression", "stress").

A cet égard, les différents cas de suicides en 2006-2007 de salariés ayant clairement allégué un contexte professionnel ne peuvent laisser insensible le préventeur, médecin ou non-médecin, même si les motivations et mécanismes de tels actes peuvent être multiples.

Traitées de façon indépendante, ces orientations commencent à être assez largement débattues. Elles sont néanmoins assez rare-

ment tenues dans la même main. Et pourtant, de nombreux chercheurs et praticiens (→ Chap. "Tour d'horizon des connaissances") ont mis à la disposition du débat public les matériaux nécessaires à la décision civique et politique. On devra renvoyer aux nombreuses publications de médecins et chercheurs¹ qui ont ouvert de multiples pistes bien avant que les médias n'y accordent un éclairage tout récemment.

L'angle pénibilité et retraite

Le rapport d'Yves Struillou² intitulé "Pénibilité et retraite" (avril 2003) n'était donc certes pas le premier travail sur la thématique âge - santé - travail, mais le citer ici est légitime car outre sa qualité intrinsèque, le fait qu'il ait été remis au Conseil d'orientation des retraites (→ page 41), organisme d'expertise et de concertation sur lequel les décisions politiques et celles des partenaires sociaux sont censées s'appuyer, lui donne un poids tout particulier. Il faut noter que les constats, analyses et propositions de ce rapport concernent aussi bien les fonctions publiques que le secteur privé.

¹ M. Gollac, S. Volkoff, M. Goldberg, A. Leclercq, A. Laville, C. Dejours, P. Davezies, C. Teiger, F. Derriennic, A. Touranchet, A. Bergeret, A. Thébaud-Mony, G. Lasfargues, Y. Quéinnec, M. Millanvoye, A.-F. Molinié...

² Yves Struillou est maître de requête au Conseil d'État.

Yves Struillou acte d'emblée "L'amélioration des conditions de travail et la réduction de la pénibilité sur une longue et moyenne période", mais aussi "la persistance, voire la diffusion, de situations de travail pénibles :

- la persistance, voire la diffusion d'une pénibilité physique associée soit à des efforts physiques (port de charges) soit à des contraintes posturales (rester debout ou dans une posture pénible) ou physiques (travaux à forte température, vibrations) ;
- le cumul de facteurs de pénibilité pour un nombre important de salariés, notamment ouvriers ;
- la diffusion et le renforcement de contraintes de temps dans les divers secteurs économiques".

Après avoir passé en revue la prise en compte actuelle de la pénibilité dans les régimes de retraite, prise en compte qu'il qualifie de "partielle et limitée", l'auteur examine et interroge en même temps les relations pénibilité-retraite : après le rappel de l'existence de corrélations entre pénibilité au travail et réduction de l'espérance de vie, il pose "la question du critère pertinent : espérance de vie ou espérance de vie sans incapacité ?"

"Espérance de vie ou espérance de vie sans incapacité ?"

Le rapport revient alors sur pénibilité et travaux dangereux, pénibilité et tensions au travail, pénibilité et cumul de risques, domaines qui seront largement étendus et illustrés dans le rapport de Gérard

Lasfargues en 2005 (→ Chap. "Tour d'horizon des connaissances").

L'auteur expose ensuite de multiples éléments de réflexion sur les modalités techniques et les choix de société qu'implique la prise en compte de la pénibilité :

- la prise en compte de la **réalité de la pénibilité** des fonctions exercées ;
- la prise en compte de l'ensemble des **diverses formes de pénibilité** ;
- la **pertinence** de la mesure ou des mesures retenues au regard de l'objectif poursuivi :

- articulation du système de bonification au titre de la pénibilité avec les règles de droit commun.

- règles propres au dispositif pénibilité : fixation d'une condition tenant à la durée de l'exposition dans le métier ou dans les fonctions, fixation d'une condition d'âge minimale pour liquider la pension de vieillesse, fixation d'un nombre minimal d'annuités de cotisations validées permettant de faire jouer la "bonification pénibilité".

- la volonté d'assurer un **traitement égal** pour un même type de pénibilité, quel que soit le secteur profession-

nel concerné ;

- la place donnée aux **partenaires sociaux** dans la définition et la mise en place du dispositif ;
- la nécessité de limiter les **effets pervers** sur les politiques de prévention des pathologies et des troubles professionnels ;

- le souci d'assurer la **cohérence** avec les politiques de l'emploi ;
- le choix d'un **mode de financement** cohérent avec la nature de la solidarité mise en cause ;
- le souci d'internaliser les **coûts induits** pour la collectivité par les départs anticipés ;
- le souci de maîtriser les **contraintes** opérationnelles et organisationnelles.

L'auteur propose, en dernière partie de son rapport, plusieurs "scénarios envisageables" pour le secteur privé et pour le secteur public.

Quant à la conclusion d'Yves Struillou, le moins que l'on puisse dire est qu'elle ne semble guère avoir vieilli en quatre ans : *"Ce travail nous a convaincus, malgré la complexité et la difficulté du sujet, que si la question de la pénibilité*



constitue un levier de la réflexion et de l'action dans le domaine des retraites, la question des retraites peut servir à son tour de levier à la réflexion et à l'action pour dynamiser la politique de prévention des risques professionnels et favoriser la gestion des carrières et des parcours professionnels".

ANACT, mission nationale

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) a signé, avec le gouvernement, un contrat de progrès sur la période 2004-2008, qui ajoute à ses missions traditionnelles (approche organisationnelle de la santé au travail et des risques professionnels, du développement des compétences et des qualifications, de la conception et de la conduite du changement) un nouvel axe de recherche : la gestion des âges. Entre 15 et 30% de son temps opérationnel devra être dévolu à cette thématique. L'apport de l'ANACT reposera sur l'aide au diagnostic et l'élaboration de plans d'actions liant âge, genre, état de santé, compétences, pénibilité du travail... Seront aussi développées des actions de sensibilisation, d'expérimentation, de capitalisation et de transfert de méthodes au niveau des entreprises, des branches et des territoires avec tous les partenaires concernés : partenaires sociaux, entreprises et salariés, direction régionale du travail, conseils régionaux...

Plan Santé au travail 2005-2009

Le Plan Santé au travail a été élaboré, sous l'autorité du ministre délégué aux relations du travail, par la Direction des relations du travail, en concertation avec les représentants des partenaires sociaux, membres du Conseil supérieur de la prévention des risques professionnels.

S'inscrivant dans la continuité du plan de cohésion sociale, son but est de **faire reculer les risques professionnels** et d'**encourager la diffusion d'une véritable culture de prévention** dans les entreprises. C'est avant tout un plan d'organisation qui vise à mieux structurer les dispositifs de prévention. Il est construit sur quatre objectifs, vingt-trois actions et prévoit la création d'une agence publique chargée de la santé au travail. La gestion des âges entre de facto dans l'objectif 4 qui s'intitule "*Encourager les entreprises à être acteurs de la santé au travail*".

Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010

Comme les y invitait le Plan de Cohésion sociale, les partenaires sociaux ont engagé une négociation nationale interprofessionnelle relative au travail des seniors, en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi. L'accord conclu le 13 octobre 2005, et signé le 9 mars 2006, vise à rompre avec la logique selon laquelle l'âge est considéré comme une variable d'ajustement du marché du travail pour développer une approche dynamique permettant de rester actif jusqu'à la retraite.

Adopté le 6 juin 2006, le Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors a pour vocation de décliner les dispositions de l'accord, de l'accompagner et de le prolonger pour ce qui relève de la responsabilité de l'État. Son but est de concourir à une augmentation



Interview



Bernard QUINTREAU

Membre du Conseil économique et social

Selon vous, quelle place la santé au travail doit-elle occuper dans la problématique de la gestion des âges ?

Dans le Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors, on parle beaucoup de compétences, de formation, de conditions de travail, de développement de carrière... mais on oublie un peu l'approche "santé" et les professionnels de la santé. Il faut pourtant les associer à cette problématique. C'est très important.

Plus précisément, quel doit être le rôle des médecins du travail ?

Ils ont un rôle essentiel à jouer dans le champ préventif. Par exemple, quand on aborde la question des conditions de travail, on évoque souvent le stress. Mais, quels en sont les symptômes ? Quels en sont les remèdes ? Les médecins du travail ont-ils aujourd'hui les moyens d'agir de façon préventive ? Nous avons trop souvent tendance à intervenir quand les difficultés apparaissent et pas suffisamment avant qu'elles ne surviennent. On pourrait ainsi s'intéresser aux premiers signes de l'usure ou du vieillissement. Quand je dis "vieillissement", je ne fais pas seulement allusion à l'âge biologique. Ce sentiment d'être "vieux au travail" est très subjectif. Certains s'en plaignent à 65 ans, certes, mais d'autres l'expriment dès 40 ans voire 35 ans... Il faut s'interroger sur le pourquoi de ce ressenti, se donner les moyens d'analyser les situations, avec les salariés eux-mêmes et les représentants du personnel, afin d'éviter qu'une personne ne s'enferme dans ce vieillissement et finisse "vieux dans sa tête" sans qu'elle ait eu la possibilité d'exprimer à quiconque son mal-être au travail.

Au-delà de l'aspect préventif ?

Au-delà de l'aspect préventif, il est essentiel que le médecin du travail intervienne lorsqu'il s'agit, pour un salarié, de se réorienter, notamment s'il exerce un métier usant. Certaines entreprises ont d'ailleurs signé des accords sur l'entretien professionnel et l'orientation... Là encore, il faut s'interroger : l'orientation envisagée peut-elle permettre de résoudre certaines difficultés liées aux conditions de travail (pénibilité, stress, posture...) et d'aller vers un mieux être au travail ? Un salarié peut, en effet, faire un choix qui lui convienne intellectuellement mais qui soit de nature à aggraver son état de santé. Le médecin du travail peut l'informer sur les avantages et les inconvénients attachés à son projet et être ainsi de précieux conseil. Autre point important, le médecin du travail doit travailler avec tous les acteurs de l'entreprise (DRH, élus du personnel, encadrement...) pour que son point de vue soit le plus large possible. Il n'existe pas que la seule réponse médicale ; il faut construire des réponses en commun en s'appuyant sur un travail collectif et pluridisciplinaire. Ainsi, par exemple, un stress important peut être généré par un manque de formation à une nouvelle fonction.

¹ Conseiller au CES, Bernard Quintreau est membre du Groupe de la Confédération française démocratique du travail et président de la section du Cadre de vie. Il est connu pour ses nombreux rapports sur la question des âges et ses nombreuses contributions sur les problèmes d'emploi, de formation et de développement territorial.

du taux d'emploi des 55-64 ans sur la période 2006-2010 pour atteindre le niveau de 50% en 2010, conformément aux objectifs de l'Union européenne décidés lors du sommet de Stockholm.

Cinq objectifs

Ce plan se structure autour de cinq objectifs essentiels :

- faire évoluer les **représentations** socioculturelles ;
- favoriser le **maintien dans l'emploi** des seniors ;
- favoriser le **retour à l'emploi** des seniors ;
- aménager les **fins de carrière** ;
- assurer un **suivi tripartite** dans la durée.

Toute la richesse du plan réside dans le déploiement de ces objectifs en une panoplie de **trente et une propositions** très concrètes parmi lesquelles : généraliser la pratique des entretiens de deuxième partie de carrière et des bilans de compétences, développer les nouveaux outils de la formation professionnelle à destination des seniors, accroître l'offre de service de l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) en direction des seniors, passer à temps partiel tout en continuant à cotiser pleinement pour la retraite, promouvoir la retraite progressive, renforcer le caractère incitatif de la surcote, élargir les possibilités de cumul emploi-retraite pour les bas salaires...

En rapport direct avec les préoccupations de santé au travail, l'action n°12 de l'objectif 2 s'intitule "*Développer les actions de prévention pour faciliter le maintien en activité des seniors*".

La bonne observance de cette feuille de route, que constitue le Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors, sera suivie par un groupe permanent tripartite en lien avec le Conseil d'orientation des retraites et le Conseil d'orientation pour l'emploi.

Accord interprofessionnel du 12 mars 2007

Les organisations professionnelles d'employeurs (MEDEF, CGPME, UPA) et les organisations syndicales de salariés (CFDT, CFTC, FO), représentatives au plan national et interprofessionnel ont signé, le 12 mars 2007, un protocole d'accord visant un triple objectif :

- 1 • Développer la **prévention des risques** dans les entreprises ;
- 2 • Adapter la **tarification des accidents du travail et des maladies professionnelles**. L'idée est à la fois de simplifier le système actuel, de rendre plus lisible et plus incitatif à la prévention des risques professionnels.
- 3 • Améliorer la **réparation des victimes** afin qu'elle soit plus équitable.



La prévention des risques professionnels

Les partenaires réaffirment la nécessité de promouvoir les actions de prévention dans les entreprises en application des principes de la directive européenne de juin 1989 ; ils encouragent le développement des approches participatives de branches ou des conventions d'objectifs et contrats de prévention des risques professionnels ; ils appellent à une bonne articulation entre préventions primaire, secondaire, tertiaire et au développement du dialogue entre salariés et chef d'entreprise sur la santé et la sécurité au travail.

Dans les TPE/PME, ils souhaitent plus précisément :

- un renforcement de l'action collective des organisations représentatives d'employeurs et de salariés sur le plan interprofessionnel et des branches ;
- une implication accrue des services de santé au travail avec une mise en œuvre effective de la pluridisciplinarité ;

- un renforcement de la place des partenaires sociaux dans la mise en œuvre des plans régionaux concernant la santé au travail et le rôle des Observatoires régionaux de santé au travail (ORST).

L'accord interprofessionnel souhaite développer une culture de prévention (y compris dans les relations entreprises utilisatrices/entreprises extérieures ou de travail temporaire) et aller dans le sens d'une priorisation des risques ainsi que d'une traçabilité des expositions professionnelles (fiches spécifiques dans le dossier médical personnel). Est également évoquée la création de fonds de cautions mutuelles dédiés, sur la base du volontariat, à l'investissement en santé et sécurité au travail, avec le concours éventuel de la branche accidents du travail/maladies professionnelles (AT/MP) de la CNAMTS.

Enfin, les partenaires jugent nécessaires le développement de la recherche et de l'expertise en santé au travail ainsi que de meilleures synergies entre tous les acteurs concernés.

Gestion des âges

Enquête auprès de 10 000 dirigeants de PME

Dans le cadre du centre de ressources âge, travail, emploi, observatoire national (Ateon), le réseau ANACT a mené, en 2005-2006, une enquête auprès de 10 000 dirigeants de PME sur la gestion des âges. L'enquête concernait les établissements de plus de 20 salariés situés dans toutes les régions françaises. Au final, 24 enquêtes régionales ont été effectuées. En l'Île-de-France, 900 chefs d'entreprise ont été interrogés. Le cœur du questionnaire portait sur dix-huit préoccupations regroupées en cinq thèmes : pénibilité, compétences, générations au travail, fins de carrière et accès à l'emploi.

La bonne image des seniors

L'enquête met en évidence que les problématiques de l'emploi senior (allongement des carrières, départs à la retraite, usure des salariés...) sont bien connues des chefs d'entreprise. Globalement, les dirigeants (68% et même 86% en Île-de-France) ont une bonne image des seniors et de leurs performances. Mais, la gestion du personnel liée à l'âge constitue l'une de leurs grandes préoccupations. Les enjeux stratégiques classiques ne masquent pas les enjeux liés à la gestion des âges, au contraire ils s'articulent l'un avec l'autre. En ce sens, plus un dirigeant est stratège, plus il est aussi stratège sur la gestion des âges. Toutefois, il subsiste un écart entre perception stratégique et mise en œuvre opérationnelle.

La formation en tête des préoccupations

En Île-de-France (au 10^e rang des régions françaises concernant l'emploi des plus de 50 ans), peu de problématiques ressources humaines sont soulevées, et peu d'entreprises ont engagé des actions correctrices ; 75% des PME ne s'estiment pas concernées par d'éventuels départs massifs à la retraite. Seule la question de la **formation** préoccupe plus de 50% des entreprises. Arrive ensuite l'**usure des salariés** (43%), principalement liée à l'intensification de la contrainte marchande (gestion des délais de production, maîtrise de la relation clients...) qui génère un climat de tension et d'urgence.

Les principales actions engagées par les entreprises portent sur la gestion des débuts de carrières, en matière de recrutement, d'intégration, de formation et de parcours professionnel. Il faut dire que dans sept entreprises sur dix, la population est surtout jeune ou d'âge intermédiaire. Au niveau national, certains problèmes semblent plus propices à l'action que d'autres. Ainsi, l'usure des salariés, l'intégration, les difficultés de recrutement, les délais de production, constituent des sujets privilégiés par les dirigeants en termes de sensibilité et de désir d'action. À noter également que 40% des dirigeants sont préoccupés par le blocage des carrières des salariés, mais que seulement 15% d'entre eux estiment que la concurrence intergénérationnelle pose problème.