

QUELLES NOUVELLES SOLUTIONS POUR FAVORISER L'EMPLOI DES SENIORS DANS L'ENTREPRISE ?

Mémoire réalisé par :

Henri Floret
Jean-Bernard Gouteix
Christine Meyer

henrifloret@yahoo.fr
jb@gouteix.com
c.meyer@strego.fr

Avec le soutien de :

Cécile de Gennes, European Leadership Development

Ce mémoire a été réalisé dans le cadre du MBA de « Management des Ressources Humaines » de l'Université de Paris Dauphine.

Novembre 2004

Remerciements :

Au terme de ce travail nous tenons à remercier vivement l'ensemble des personnes qui nous ont aidé et accompagné dans notre démarche. Nos remerciements vont plus particulièrement à :

*Geneviève de Decisier,
Christian Pin,
Jean-Paul Loup,
Jean-François Chanlat,
et Dominique Métivier.*

QUELLES NOUVELLES SOLUTIONS POUR FAVORISER L'EMPLOI DES SENIORS DANS L'ENTREPRISE ?

SOMMAIRE

| | |
|---|----|
| INTRODUCTION..... | 4 |
| 1/ LES SENIORS ET L'EMPLOI | 6 |
| 2/ ETAT DES LIEUX SUR LA REGLEMENTATION..... | 8 |
| 3/ LES MESURES PRISES PAR LES ENTREPRISES..... | 11 |
| 4/ DE LA GESTION DE FIN DE CARRIERE A L'EMPLOYABILITE | 32 |
| 5/ CONCLUSION | 49 |
| LISTE DES PERSONNES RENCONTREES : | 51 |
| GLOSSAIRE..... | 52 |
| REFERENCES – BIBLIOGRAPHIE / SITES INTERNET : | 54 |
| ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE SOUMIS AUX ENTREPRISES RENCONTREES | 55 |
| ANNEXE 2 : CONFERENCE-DEBAT : « ATOUTS AGES : LES NOUVEAUX ENJEUX SOCIODEMOGRAPHIQUES DANS L'ENTREPRISE »..... | 57 |
| ANNEXE 3 : PRESENTATION DU PROJET EQUAL..... | 62 |
| ANNEXE 4 : PROJET EQUAL : ETAT DES LIEUX | 79 |

INTRODUCTION

Le 4 novembre 2003 devant l'Assemblée Nationale, François Fillon alors ministre des affaires sociales déclare « *Les préretraites sont une catastrophe pour l'économie nationale et pour nos régimes de retraite. A l'avenir, les salariés devront travailler plus longtemps* ».

Or le taux d'activité¹ des 55-64 ans en France est l'un des plus bas d'Europe (32% contre 41% en moyenne dans l'Union européenne et même 68,6% pour la Suède).

Voilà donc l'un des enjeux majeurs de ces prochaines années pour les entreprises et la société française.

Depuis près de vingt cinq ans, s'est développé en France une coalition d'intérêts entre entreprises et salariés pour reporter sur la collectivité (l'Etat → le système de protection sociale) le coût financier d'un départ en retraite des salariés à partir de 50 ans.

Pour les salariés, les raisons en sont simples. Partir en retraite, c'est d'abord en finir avec la crainte du chômage, et surtout d'un chômage dont on pressent qu'à cet âge, il ne sera pas facile de sortir.

Pour les entreprises, faire partir ses salariés en préretraite répond à un double objectif. Il s'agit d'une part d'un moyen commode pour traiter les conséquences sociales des restructurations, on peut ainsi réduire les effectifs sans licencier. D'autre part à effectifs constants, beaucoup d'entreprises trouvent intérêt à rajeunir leur pyramide des âges, en remplaçant des salariés « âgés », souvent payés chers,² par des salariés plus jeunes, moins chers et paradoxalement plus productifs, car mieux formés et donc plus au fait des nouvelles techniques de l'information et de la communication.³

Jusqu'ici l'Etat, avec le système de protection sociale, prenait en charge ces salariés. Or depuis 2002, l'arrivée à l'âge de 55 ans de nombreux baby-boomers modifie cette situation puisque le nombre de « vieux » salariés excède celui des jeunes qui se présentent chaque année sur le marché du travail. Cette situation a obligé le gouvernement⁴ à supprimer les avantages liés aux départs en préretraite et à allonger la durée de cotisation à 40 ans pour tous, dès 2008, puis à 41 ans et probablement 42 ans à partir de 2020.

L'augmentation de l'emploi des seniors est donc un enjeu stratégique pour l'équilibre futur des régimes de retraite et pour assurer la croissance. Le Conseil d'Orientation des Retraites (COR)⁵ précise « *Que l'action sur l'emploi est aussi importante que l'ajustement des*

¹ Le taux d'activité mesure la proportion de personnes occupant un emploi dans la population totale d'une catégorie d'âge donnée. Il est à différencier du taux d'emploi qui lui inclus les personnes qui sont en situation de chômage ou de préretraite.

² Jean Pierre Fine, Secrétaire général de l'APEC, déclare que pour les cadres les salaires des plus de 50 ans ne sont supérieurs que de 8% par rapport au salaire médian.

³ Serge Volkoff, Directeur du Centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail, est beaucoup plus nuancé sur la productivité des seniors « *Toutes les études dont nous disposons indiquent que l'effet du vieillissement sur les problèmes de santé ou d'efficacité est conditionnel : Il dépend de choix précis dans la conception des moyens de travail, dans l'organisation du travail ou dans la politique de formation* ».

⁴ Sauf disposition CATS/CASA (cessation d'activité de certains travailleurs salariés).

⁵ Créé en 2000 par le Premier ministre, le Conseil d'Orientation des Retraites est une structure permanente de concertation, associant des parlementaires, des partenaires sociaux, du secteur public comme du secteur privé,

paramètres des régimes de retraite ». Ainsi dans son premier rapport le COR a estimé que l'amélioration de l'emploi des seniors était un objectif prioritaire pour les prochaines années en France « *Cette amélioration ne résultera pas uniquement de mesures juridiques, mais bien plus d'actions concrètes prises sur le terrain par les différents acteurs (Etat, régions, partenaires sociaux, employeurs...)* ».

Nous proposons de décrire tout d'abord quel est l'état des lieux de l'emploi des seniors, puis nous précisons ce qu'il y a de nouveau en ce qui concerne la réglementation pour aborder les mesures prises concrètement dans les entreprises pour améliorer l'emploi des seniors. Nous passerons ensuite de la gestion de fin de carrière à l'employabilité et terminerons en faisant part de nos recommandations.

des représentants de l'état, des experts et des représentants des associations familiales et des retraités et personnes âgées. Il se réunit tous les mois et a pour mission essentielle de suivre régulièrement les évolutions de notre système d'assurance vieillesse et de faire des diagnostics et des propositions de réformes ou des recommandations.

1/ LES SENIORS ET L'EMPLOI

En France 32% des salariés qui partent à la retraite quittent un emploi⁶, les autres sont en préretraites (dispositifs ASFNE, ARPE, CATS⁷) ou au chômage en étant dispensé de recherche d'emploi (DRE)⁸ ou au chômage (15%).

Le taux de chômage des seniors est de 6% alors que le taux de chômage global est de 9% de la population active (4% pour les cadres). Cela tient au retrait précoce des plus de 55 ans qui diminuent « artificiellement » le taux de chômage de cette tranche de la population. En effet la DRE extrait 40% des chômeurs de plus de 55 ans des fichiers de l'emploi.

Entre 50 et 54 ans, trois personnes sur quatre sont actives en France. La spécificité française résulte de l'existence « d'une cloison invisible »⁹ à 55 ans : Au-delà, elle exclut du travail effectif tandis que ce n'est pas le cas avant.

Les jeunes prolongent leurs études et arrivent plus tard sur le marché du travail tandis que les seniors partent plus tôt (58 ans), ainsi l'indicateur « Période où l'on est en âge de travailler » à perdu 13 années entre 1960 et 2004.

Pour forcer le trait, les moins de 25 ans et les plus de 55 ans ont presque disparu des entreprises.

Par ailleurs l'INSEE prévoit une diminution de la population active à partir de 2010. Diminution qui devrait se poursuivre par la suite, tandis que le nombre des plus de 60 ans devrait augmenter de près de 5 millions d'ici 2020.

L'APEC quant à elle prévoit dès 2006 une pénurie globale de plus de 44000 cadres par an : 29000 dans le privé et 15000 dans le public, avec des pénuries importantes dans les services, la banque, l'assurance, les transports et l'industrie.

On analyse mieux les difficultés que rencontrent les seniors sur le marché de l'emploi à travers la durée du chômage : ainsi 63% des chômeurs de plus de 50 ans sont à la recherche d'un emploi depuis plus d'un an, la durée moyenne du chômage pour les plus de 50 ans était de 17 mois en 2001 et est supérieure aujourd'hui.

Ce qu'il faut retenir c'est que ce chômage est nocif et que les recruteurs rejettent presque systématiquement les curriculum vitae des plus de 50 ans. Ainsi seulement trois DRH sur dix envisageraient de recruter un cadre quinquagénaire¹⁰.

⁶ 2001.

⁷ ASFNE (allocation spéciale du fond national de l'emploi), ARPE (allocation de remplacement pour l'emploi, datant de 1995), CATS (cessation d'activité de certains travailleurs salariés).

⁸ La DRE est un dispositif qui peut intervenir à partir de l'âge de 57 ans pour les personnes n'ayant pas encore cotisés un nombre suffisant de trimestres pour pouvoir accéder à la retraite.

⁹ Expression de Bernard Quintreau dans son rapport au Conseil Economique et Social.

¹⁰ Etude CEGOS d'avril 2004.

Les différents dispositifs de préretraite mis en place massivement ont eu des impacts négatifs sur la perception que les entreprises ont des seniors, sur les quinquas eux-mêmes et sur la population en général. Ainsi les 50+ sont considérés comme inaptes aux nouvelles technologies, peu ou pas formés et démotivés. Cela a également un impact sur les 45 ans qui se sentent fragilisés.

L'amendement Delalande¹¹ a bloqué les entreprises et constitue un frein à des recrutements naturels.

Toutes ces mesures ont coûté très cher à la collectivité, sans parler des effets indirects : pertes d'expérience et de savoirs pour les entreprises.

Malgré cela les entreprises profitent encore de ces dispositifs. Ainsi, sur les deux prochaines années, Renault prévoit le départ de 1800 salariés supplémentaires, âgés de 57 à 60 ans. Le dispositif aura permis au total le départ de 10324 salariés.

PSA de son côté, propose d'organiser le départ en préretraite de 1664 salariés supplémentaires.

Certains DRH reconnaissent que c'est la dernière occasion d'équilibrer de manière rapide la pyramide des âges !

Michel de Virville¹² a une position très claire quant aux préretraites. Il considère que « *Le départ anticipé est un choix rationnel pour le traitement d'adaptations difficiles. Ainsi, un site de production automobile avec un effectif de 5000 personnes, à volume d'activité inchangé, va « économiser » plusieurs centaines d'emploi. Souvent la majorité des anciens a un âge compris entre 45 et 55 ans : l'effort de productivité étant installé depuis longtemps, les usines ont peu recruté, entraînant un vieillissement progressif de la population. L'effort de productivité conduit-il au départ des moins âgés ou au départ des plus âgés ? Comme chacun peut le comprendre, la réponse est pragmatique : il s'agit de faire partir les plus âgés. Je crois, néanmoins, que ce serait véritablement caricaturer la situation que de ne pas voir que dans l'industrie et parfois dans d'autres activités, on se trouve dans des situations d'évolution des techniques ou des organisations qui sont trop rapides pour pouvoir être gérées par le progrès continue des hommes* ».

Yannick Moreau¹³ quant à elle redoute que les employeurs persistent malgré la fin des préretraites, à évincer leurs seniors avant l'âge légal « *Les préretraites sont en baisse mais le nombre d'invalides et de chômeurs dispensés de recherche d'emploi est en forte hausse* ».

Ce point de vue est relayé par le ministère de l'emploi qui estime à 580000 le nombre de personnes concernées par toutes ces situations en 2003, contre 510000 en 1998.

« *Les préretraites constituent la drogue dure des employeurs depuis près de trente ans* » déclare Yves Barou¹⁴ qui considère « *Qu'il faudra des années avant de pouvoir sortir réellement de cette dépendance* ».

¹¹ Du nom du Député auteur de l'amendement qui a introduit cette pénalité, la contribution Delalande crée l'obligation pour l'employeur de verser à l'ASSEDIC une contribution pour toute rupture d'un contrat de travail d'un salarié de 50 ans et plus. L'objectif est d'éviter ces ruptures en alourdissant leur coût.

¹² Secrétaire Général et DRH du groupe Renault.

¹³ Présidente du conseil d'orientation des retraites lors du colloque « liaisons sociales » septembre 2004.

¹⁴ DRH de Thales.

2/ ETAT DES LIEUX SUR LA REGLEMENTATION

Loi n° 2003-775 du 21 août 2003 portant réforme des retraites

Pourquoi ?

- *Les actifs cotisent pour payer les pensions des retraités (système de répartition),*
- *Déficit du système dès 2006 : départ massif des papy-boomers (moins de cotisants) + allongement de l'espérance de vie (pensions versées plus longtemps).*

Dispositions de la Loi

- **Allongement de la durée de cotisation**

Objectif : maintenir à périmètre constant le rapport durée de cotisation / durée moyenne des retraites.

Durée nécessaire pour le bénéfice d'une pension de retraite à taux plein :

- 40 ans (160 trimestres) → jusqu'en 2008 inclus.
(inchangé pour les salariés du privé, objectif 40 ans en 2008 pour les autres)
- puis, à compter de 2009, plus un trimestre par année :
- 40 ans et 1 trimestre (161 trimestres) → en 2009
- 40 ans et 2 trimestres (162 trimestres) → en 2010
- 40 ans et 3 trimestres (163 trimestres) → en 2011
- **41 ans (164 trimestres) → en 2012**

Retraite anticipée à taux plein (avant 60 ans) pour les salariés ayant commencé à travailler entre 14 et 16 ans

- **Age de départ à la retraite**

- **Départ volontaire : dès 60 ans**
 - A taux plein si trimestres requis.
- **Mise à la retraite par l'employeur : 65 ans (60 ans avant la réforme) sinon licenciement**
 - Taux plein automatique,
 - Indemnité plus favorable au salarié qu'en cas de départ volontaire (risque de multiplication des départs négociés),
 - Sauf accord collectif conclu avant le 1^{er} janvier 2008 et pour les salariés pouvant bénéficier de la pension à taux plein ou en sortie de préretraite.

- **Préretraite**

- **Dispositif de préretraite progressive supprimé à compter du 1^{er} janvier 2005** (Sachant que d'ores et déjà les taux de contribution à verser par l'employeur sont devenus prohibitifs),
- Exonérations de cotisations sociales limitées aux dispositifs de cessation anticipée d'activité de certains salariés (CATS) bénéficiant aux salariés âgés ayant exercé des activités pénibles,
- Assujettissement des préretraites d'entreprise à une contribution spécifique à la charge de l'employeur (23,85%).

- **Montant de la pension de retraite**

- Taux plein si trimestres requis,
- Pour les smicards : 85% du SMIC net (au lieu de 80% avant la Loi),
- Décote de 5% par année (au lieu de 10% actuellement) si départ avant trimestres requis,
- Sur cote de 3% par année supplémentaire.

- **Emploi des salariés « âgés »**

- Cumul emploi et retraite : Cumul possible pension + salaire dans la limite du dernier salaire (au plus tôt 6 mois après départ en retraite),
- Exonération de la contribution Delalande : La contribution n'est pas due pour la rupture du contrat de travail d'un salarié âgé de plus de 45 ans lors de son embauche, ce nouveau cas d'exonération s'applique aux embauches postérieures au 28 mai 2003.

Accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 portant réforme de la formation

- **Instauration de périodes de professionnalisation (à compter du 1^{er} octobre 2004) :**

- Bénéficiaires, notamment :
 - Les salariés dont la qualification s'avère insuffisante au regard de l'évolution des technologies et de l'organisation du travail,
 - Les salariés ayant 20 ans d'activité professionnelle ou âgés d'au moins 45 ans et disposant d'une ancienneté minimum d'un an de présence dans l'entreprise qui les emploie.
- La période de professionnalisation s'adresse à des salariés sous CDI. Objectif : éviter le licenciement des salariés les plus fragiles, en favorisant leur maintien dans l'emploi par la formation,
- Formation pendant le temps de travail ou tout ou partie en dehors, auquel cas le dispositif est plus favorable encore que le DIF (Droit Individuel à la Formation), autre grande réforme de la formation.

- **Création d'un Droit Individuel à la Formation (DIF)**
 - 20 heures par an, cumulables sur 6 ans (entré en application en mai 2004),
 - Mise en œuvre à l'initiative du salarié, avec accord de l'employeur sur le choix de la formation,
 - En cas de formation en dehors du temps de travail, versement par l'employeur des frais de formation + une allocation de formation égale à 50 % du salaire net,
 - Les droits capitalisés par le salarié restant acquis en cas de licenciement (pour mener une action de formation pendant la période de chômage).

3/ LES MESURES PRISES PAR LES ENTREPRISES

**SEB
Monsieur Christian PIN
(DRH groupe)**

8000 personnes. Grosse population d'ouvrier (60%), faible qualification et vieillissement. SEB est surtout un assembleur final.

Expérience réalisée dans l'usine de fer à repasser de CALOR dans l'Isère : 750 personnes, majorité de femmes.

Accompagnement des dernières mesures dispositifs CATS/CASA (3ème année / 57 ans) → Etre volontaire.

Accompagnement du vieillissement et prévention → embauches d'ergonomes.

Sensibilisation nécessaire de l'encadrement pour savoir anticiper et participer à la conception des postes de travail.

Travail de fond réalisé sur l'hygiène et la sécurité car accroissement du stress.

Travail aussi pour trouver les raisons qui font remonter l'absentéisme.

Des petits groupes de cadres (cinq personnes) sont constitués avec la participation du PDG ils effectuent une mise en situation sur un poste de travail. Le vieillissement est reproduit en baissant le son et la lumière et des conditions de stress sont reproduites à l'identique. L'objectif est que l'encadrement réalise ce qu'est le vieillissement afin d'en analyser les conséquences et mieux évaluer les causes. Cette analyse remet en cause non seulement l'ergonomie des postes de travail mais également l'organisation du travail dans son ensemble. Ce qui est très intéressant dans cette expérience c'est que les grilles de compétence sont mises en parallèle avec les grilles personnelles des employés et qu'un entretien particulier est effectué avec chaque ouvrier.

Chez TEFAL

SEB s'est aperçu que dès le démarrage du travail le matin, on mettait les ouvriers « à froid » sur des laminoirs et que cela n'allait pas. En effet n'importe quel sportif s'échauffe avant de démarrer son entraînement. SEB a donc recruté un kinésithérapeute, ancien sportif de compétition.

Un travail de même nature que chez CALOR est effectué sur les contraintes des postes, sur les comportements physiologiques, un diagnostic est établi à l'issue de cette étape.

Ainsi les ouvriers qui sont demandeurs peuvent faire un travail individuel d'échauffement, de rectification des positions et des gestes. Après plus d'un an cette expérience est une réussite et les ouvriers demandent le kinésithérapeute.

Pour les cadres de SEB

1600 cadres dont 1100 en France.

Etude approfondie de la pyramide des âges en global puis par catégorie, filières, sites, etc.

Communication à l'ensemble des cadres en précisant qu'il faut désormais allonger la durée d'activité et qu'il n'y aura plus de départ à 58 ans. Campagne menée par la direction générale, en accord avec les IRP.

Il a également été décidé d'organiser un entretien de milieu de carrière basé sur le volontariat → avec un bilan.

En 1995, dans le cadre du lancement de SAP SEB a créé un centre d'expertise. Il s'agit de faire travailler des « experts maison » et d'intégrer des seniors dans ce centre. Une vaste campagne de recrutement a été effectuée en interne et 50 personnes se sont portées volontaires. L'intégration des seniors est une parfaite réussite. Ce succès est donc une piste très intéressante et SEB travaille à sa démultiplication.

| |
|--|
| <p>SOCIETE GENERALE Monsieur Patrice PARMENTIER (responsable des études juridiques et sociales)</p> |
|--|

Suite à la problématique de la loi Fillon, le syndicat CGC/SNB a demandé de mettre en place des actions pour mieux gérer l'employabilité. Le niveau d'étude de la banque est plus élevé que la moyenne, les salariés rentrent donc plus tard.

Affirmation « *Il n'y a pas de discrimination en fonction de l'âge ou du sexe* ».

Mise en place de deux points carrières :

- L'un vers 48 ans pour connaître les aspirations et les souhaits de formation,
- Et un autre peu avant 60 ans pour connaître les souhaits des salariés en ce qui concerne le départ à la retraite.

Pour cela organisation de formations de gestionnaires de carrière.

Validation des acquis de l'expérience / tutorat.

Les syndicats démontrent qu'à partir de 45 ans les salariés ne sont plus formés, ils réclament la même durée de formation que les plus jeunes, à prendre sur le temps de travail. Dans le cadre du DIF, la direction estime que s'il n'y a pas de véritable changement d'orientation, la formation doit être prise sur le temps de travail. Par contre, dans le cas d'un changement d'orientation demandé par le salarié, ce dernier doit suivre la formation demandée en dehors de son temps de travail.

THALES
Madame Sophie LEMAIRE et Monsieur Denis FALEIMAGNE
(DRH et Responsable Rémunération)
Congrès HR cœur défense (30 sept 2004)

Thales est un groupe européen de hautes technologies, de dimension mondiale, spécialisé dans l'électronique professionnelle et l'intégration de systèmes. La défense représente 57% de son activité, l'aéronautique 18% et les technologies de l'information et des services 25%. Les ventes de Thales sont de l'ordre de 10 milliards d'euros et Thales emploie 66500 personnes dans 50 pays(34600 en France).

L'objectif de Thales est de garder les salariés motivés et de préparer les départs.

30% des effectifs ont plus de 50 ans et 45% auront plus de 50 ans dans 10 ans.

Auparavant, développement de carrière indépendamment de l'âge et départ CATS et CASA.

Aujourd'hui, cesser à tout prix les départs individuels et arrêt des dispositifs CASA « *On part dans le cadre normal de l'âge de la retraite(loi Fillon)* ».

Les syndicats réclament une préretraite Thales, ce qui est inenvisageable pour des raisons de coût (surcoût de 28,5%).

Il faut donc trouver des solutions qui vont permettre aux salariés seniors d'atteindre la retraite, mise en place du projet « People first ».

Pas de discrimination vis-à-vis de l'âge et de la rémunération. Les promotions continuent.

Les salariés continuent à bénéficier de formations à l'université Thales, la mobilité interne est favorisée, des entretiens annuels d'appréciation sont mis en place.

« *Rien ne s'arrête chez Thales à plus de 50 ans* ».

« **Gérer la carrière comme un continuum** ».

Motivation

Points carrière pour ceux qui ont au moins 25 ans d'expérience et dès maintenant pour les plus jeunes qui ont au moins 5 ans d'expérience professionnelle (réalisé en interne ou en externe).

Thales mission conseil (université Thales) reçoit les salariés qui sont en rupture et qui se repositionnent dans le groupe par le biais de missions de conseils dans le groupe. La durée moyenne de ces missions est de 18 mois. Les salariés qui reviennent de l'étranger passent souvent par Thales mission conseil.

TMS regroupe en permanence une centaine de personnes (60 consultants) et constitue un formidable outil de re-mobilisation.

Sensibilisation à la gestion des âges dans toutes les formations, à tout public et à pour toute la population RH.

Départs massifs → Transferts des savoirs

A certaines périodes, ce sont plus de 1000 salariés qui partent, il convient donc d'assurer un transfert de savoirs et de le formaliser en adaptant la carrière à l'allongement de la vie

professionnelle. Il faut aussi renforcer la mobilité par la mise en place de passerelles pour passer d'une famille professionnelle à une autre (outils papier, internet, témoignages...).

L'ensemble de ces mesures a pour but de transformer les mentalités. Ainsi, Thales essaie de faire évoluer le modèle culturel privilégiant les jeunes, surveille les manœuvres de contournements, travaille sur la pro activité. Ainsi s'il y a un sur effectif dans un département, le responsable hiérarchique ne touche rien sur la partie variable de son salaire.

Thales a une responsabilité collective vis-à-vis du financement des retraites et s'engage à faire connaître à ses salariés le fonctionnement et les modalités de calcul de la retraite.

Mise en place des dispositions suivantes :

Passage à temps partiel indemnisé, diminuer l'effectif ETP (équivalent temps plein), passer à mi-temps tout en cotisant sur un plein temps pour une meilleure couverture sociale.

Passage à mi-temps entreprise et mi-temps externe, coût financé avec contrat entreprise maintenu et salaire temps plein, mais 50% sont supportés par l'entreprise d'accueil.

Majoration de l'indemnité de départ.

Utilisation du compte épargne temps (pas mis en place dans le groupe car les syndicats n'en veulent pas).

Rachat de trimestre des années d'étude.

Incitation au départ pour les longues carrières, compensation des pertes de points.

Dispense d'activité, préretraite d'entreprise avec rupture du contrat de travail. Prise en charge par un dispositif de contrat d'assurance qui verse une rente temporaire. Thales ne veut pas de ce système.

Départ transactionnel, Thales veut l'éviter.

Astreinte : Mise à disposition sans obligation d'activité permanente, le salarié est chez lui et peut être rappelé. Il reste salarié. Acompte sur indemnité de mise à la retraite, maintien de la protection sociale.

Il existe donc chez Thales une multitude de modalités qui sont mentionnées ci-dessus. L'ensemble des détails peut être demandé à Thales et nous n'avons pas pu tout obtenir toutes les informations au cours de ce congrès. Nous pensons qu'il serait également intéressant de pouvoir interroger des salariés de l'entreprise pour connaître leur avis par rapport à la l'efficacité du système mis en place.

| |
|--|
| <p>H. ROUILLEAULT (Directeur général de l'ANACT)</p> |
|--|

Conseil auprès des branches professionnelles, diffusion de méthodes.
Très bien implanté en région / PME / PMI.

Grande diversité de situations et de leviers d'action.
Allongement de l'espérance de vie.
+150000 personnes partent à la retraite à partir de 2006.
Choc démographique associé à un choc de l'emploi.
Recul du chômage de 5% en 2010 ?
2/3 en activité, 1/3 en retraite.
Remontée des taux d'activité.

La grande diversité nécessite un besoin important de diagnostic.
Diversité par branche, par entreprise, par métier, par qualification.
Analyse nécessaire de la situation locale de l'emploi.

L'enjeu c'est de sortir de la gestion par l'âge et aller vers une gestion de tous les âges.
Maintien de l'emploi des seniors et recrutement des seniors

Améliorer les conditions de travail des salariés de tous les âges.

- Pour les salariés :
 - Moins de pénibilité,
 - Diversification des parcours,
 - Développement des compétences.
- Pour l'entreprise :
 - Plus d'attractivité des emplois,
 - Performances accrues,
 - Transfert de compétences.

Dans tous les cas de figure :

- Un engagement fort de la part de la direction générale,
- La prise en compte d'une situation différente selon les métiers,
- Et une dimension individuelle nouvelle, retraite à la carte à intégrer dans la gestion prévisionnelle des effectifs,
- Changer la représentation sur le lien entre âge et travail,
- S'outiller en matière de démographie du travail dans les entreprises.

Un tournant qui s'amorce, des méthodologies transférables :

- Mieux gérer la polyvalence qui se situe à l'intérieur du triangle flexibilité / compétences / santé,
- Assurer la relève des générations,
- Instituer une véritable négociation sociale,
- Observation de la gestion des âges, veille et expérimentation.

APEC
Monsieur Jean Pierre FINE
(Secrétaire Général de l'APEC)

Situation de quasi plein emploi des cadres, taux de chômage des cadres de 4% qui génère des phénomènes d'exclusion importants. Ce qui est dramatique c'est de s'installer dans le chômage.

Taux d'insertion de la promotion 2003 des jeunes diplômés :

- Pour 1/2 (variable d'ajustement),
- Chômage de cycle 3/4 ans.

En 1993 → 70000 cadres recrutés,

En 2003 → 140000 cadres recrutés,

Désaffection des filières scientifique.

Il y aura – de jeunes et plus de 50+ d'ici 2010.

A partir de 2010, - de jeunes et – de 50+ → pénurie de salariés

Les cadres coûtent chers, c'est faux :

- Le salaire des 50+ est supérieur de 8% par rapport aux salaires médian des cadres.

Compétences :

- Les mieux formés sont souvent les moins mobiles.

Internationalisation :

- de 2% des jeunes diplômés après 2 ans de travail sont à l'étranger.

Les entreprises ne gèrent pas la carrière des cadres :

Les cadres prennent de plus en plus en main leur carrière professionnelle,

Primauté des logiques individuelles sur les logiques collectives (cela a démarré avec l'époque des start-up).

30% des cadres ont 50+,

60% qui liquident leur retraite sont inemployés.

- - de promotion,
- - de formation,
- - de rémunération.

Problématique de la surenchère salariale :

Comment gérer les relations intergénérationnelles ?

Comment accélérer la transmission des savoir-faire ?

Adapter les politiques de recrutement

Accord pour bannir les discriminations sur l'âge

Gérer les carrières sur le long terme.

Continuum de vie professionnelle. Pourquoi gérer les 50+ différemment ?

FR3

**Madame Hélène Amoussou (Responsable emploi et formation)
Et Monsieur Alain Dupeyron (Directeur de la formation)**

4600 personnes dont 1500 50+
1/3 ont plus de 50 ans
2/3 ont plus de 40 ans

A son arrivée à FR3 en 2002, Monsieur Patrice Papet, DRH, face au projet de TV numérique terrestre regarde la pyramide des âges. Il s'agit en effet d'un projet nécessitant des compétences en nouvelles technologies et donc mieux adapté à une population jeune.

Constat : Le tiers de la population a 50+.

Un rapprochement est effectué avec des sociétés ayant la même problématique à savoir ARTE et l'INA et la décision est prise de constituer le projet « **Moderniser avec les seniors** ».

1/ Contact avec Pascale Levet¹⁵ et rencontre avec les 50+.

Constat: Dans l'ensemble, ils ne vont pas bien, ils sont en place dans le même job depuis longtemps et n'ont pas évolué car ils ne sont pas mobiles. FR3 dispose de toute l'enquête qualité qui a été effectuée et qui est très riche d'enseignements¹⁶.

Les seuls qui aillent bien sont les journalistes qui eux travaillent jusqu'à 65 ans (convention collective).

2/ Quatre groupes de travail sont constitués :

GPEC / Trajectoire professionnelle / Formation / Conditions de travail. Ces groupes de travail sont constitués de 50+, de syndicalistes(surtout CFDT et CGT), d'experts, de manager et de DRH.

Ces groupes travaillent pendant 2,5 mois avec pour objectif de proposer cinq actions concrètes qui vont ensuite servir d'épine dorsale au projet.

L'accent est mis sur les nouvelles technologies et sur l'allongement de la vie au travail face à la démotivation du personnel.

ARTE ne retient rien de ces propositions, l'INA retient la GPEC et FR3 décide de travailler sur les quatre axes du projet.

3/ Organisation d'une grande conférence le 15 décembre 2003 avec les médias. Les syndicats sont invités ainsi que des sociétés comme Thales et Air France.

A partir de janvier 2004, le plan est décliné de la manière suivante :

A/ Information – communication

Il est proposé à chaque salarié qui le souhaite de faire le point sur sa retraite, sur ses points acquis, sur ses droits et de connaître la date de son départ possible.

700 personnes ont déjà fait la demande.

¹⁵ De chez Lab'ho (groupe Adecco) auteur du livre « Poivre et sel »

¹⁶ Voir « Etat des lieux », annexe 3

B/ GPEC

Repérer les compétences rares et celles qui vont disparaître. Pour cela mise en place d'une cartographie des compétences. Pour information, la population des éclairagistes, des électriciens et des machinistes a 56 ans en moyenne, beaucoup vont partir en 2006 avec un pic en 2008, hors il faut 5 ans pour les former et il n'y a pas de formation type. Même problème à l'INA avec ceux qui doivent préserver les films anciens, il n'y a pas de formation et des départs en perspective.

C/ Trajectoire professionnelle

- Il n'existe pas de gestion des carrières sauf pour les cadres de direction (1000 personnes). Il est mis en place un « rendez-vous de carrière » entre 43 et 47 ans, où les personnes font un bilan pendant trois jours avec un cabinet extérieur, l'objectif étant de bâtir un plan d'action.
- Il existe une cellule « espace mobilité » chargée de trouver des missions pour ceux qui n'en ont plus. Cette cellule est réactivée. Le contexte FR3 est particulier dans la mesure où il n'y a pas de licenciement.
- Pour les 50+ en poste il est proposé :
 - Etre Parrain → accueillir et favoriser l'intégration des nouveaux,
 - Etre Tuteur / référent → accueillir les jeunes ou les salariés en reconversion sur une problématique particulière dont le tuteur est un expert,
 - Etre formateur :
 - En interne à l'institut de management de FR3 sur des thématiques nombreuses,
 - En externe, CELSA et universités, lycée en ZEP,
 - En associations humanitaires (Burkina Faso).
 - Formation de proximité : chaque salarié propose une ou des compétences particulières qu'il met à disposition des autres salariés. Il s'agit d'un transfert croisé des compétences.

D/ Formation

- Tout au long de la vie. Formation à distance multimédia. Un atelier est créé avec 12 journalistes 50+ qui travaillent sur un sujet particulier et sur Internet en bénéficiant d'expertises internes pour résoudre leur problématique. Exemple, création d'un guide sur les élections régionales,
- Formation à distance en bureautique, mise à disposition d'une salle avec des formateurs en ligne. Les formations sont liées à leurs pratiques professionnelles, chacun apprend à son rythme.
- Création de support multimédia pour les femmes dans la filière administrative,
- Développement avec le GRETA de validation de BTS en audiovisuel,
- Validation des acquis de l'expérience en secrétariat et gestion. Les gens sont très demandeurs,
- Pour les managers : sensibilisation au management des seniors.

| |
|---|
| <p>Quincadres Monsieur Olivier Spire</p> |
|---|

Olivier SPIRE confirme les chiffres de l'APEC :

C'est-à-dire le départ de 30000 cadres / an à partir de 2006. Même en tenant compte d'une amélioration de la productivité, ce chiffre ne sera pas inférieur à 25000. Or il faudra bien les remplacer.

Pour Olivier Spire « L'avenir va se construire sur l'émergence rapide de sociétés de service en ressources humaines qui vont constituer un intermédiaire presque structurel entre les entreprises confrontées à la pénurie, conduite à employer des seniors, mais voulant les employer en missions et les seniors désireux d'offrir leurs services, mais aussi bénéficier d'une moindre précarité dans leur emploi ».

Les seniors sont donc appelés à continuer à travailler mais en mission et ces missions ne seront pas forcément les plus faciles, confirme Olivier Spire.

| |
|--|
| EDF-GDF Monsieur Laurent Butler |
|--|

Une étude a été réalisée chez EDF-GDF sur le thème de l'emploi des seniors et des retraites.

Début 2002, l'**effectif total** statutaire est d'environ 140000 personnes.

La répartition des salariés actifs est la suivante :

- - 45 à 49 ans → 22% soit 31000 personnes,
- - 50 à 54 ans → 13% soit 18800 personnes,
- - 55+ → 3% soit 3700 personnes.

Au total les salariés de plus de 45 ans représentent 38% de la population active de EDF-GDF soit 53500 personnes.

L'âge moyen est de 41 ans.

En ce qui concerne **la formation** :

Les salariés à faible niveau de qualification ont plutôt une moyenne d'âge élevée. Les salariés à plus haut niveau de qualification sont en moyenne plus jeunes.

Parmi les plus de 45 ans, 67% ont un niveau de formation initiale inférieur au bac et 31% ont un diplôme équivalent ou supérieur au bac.

Alors que les plus de 45 ans forment 38% de la population, ils ne représentent que 22% des salariés ayant suivi une formation en 2001 avec une prépondérance de cadres (les cadres constituent 18% des plus de 45 ans, mais sont 25% à bénéficier d'une formation dans cette tranche d'âge).

En 2001, les stages suivis par les plus de 45 ans sont surtout des formations obligatoires ou destinées à adapter les gestes professionnels à l'évolution des techniques.

Le nombre de **bilans de compétences** réalisés par les plus de 45 ans en 2001 est très faible rapporté au volume de la population concernée : Ainsi 60 bilans de compétences ont été faits dans le cadre du plan de formation et par le biais d'un congé individuel de formation.

En ce qui concerne **les retraites** :

- Les départs anticipés avant terme des moins de 55 ans se sont stabilisés à un niveau élevé. En 2000, sur 5000 retraites, 3000 portent sur les moins de 55 ans soit 60%,
- La moyenne d'âge des départs avant 55 ans baisse régulièrement entre 1998 et 2000,
- De 1998 à 2000, la part des retraites prises à terme se réduit considérablement au profit des retraites anticipées quel que soit l'âge de départ,
- En 2001, le phénomène d'anticipation des retraites s'est brutalement accéléré,
- En 2002, la mesure 50 / 25 (50 ans, 25 ans de travail) a été arrêtée,
- En 2004, il reste la mesure 53 / 37,5 qui est orientée vers ceux qui sont rentrés très jeunes et la mesure 55 / 25. Il s'agit de retraites maison payées par EDF.

Face à cette situation, à la montée en puissance de la concurrence avec l'ouverture des marchés et donc à la nécessité d'obtenir des gains de productivité substantiels, EDF-GDF a pris les décisions suivantes :

- Une grande enquête est lancée sur la formation tout au long de la vie avec parution des résultats fin 2004,
- Il est prévu qu'un centre de distribution d'électricité en région parisienne (volontaire) mette en place tout un programme de formation et de valorisation des acquis de l'expérience pour pouvoir développer l'employabilité des salariés 45+ et donc leur évolution au sein de la structure,
- L'ensemble du management ainsi que la direction du centre et des syndicats sont bien sûr informés, parties prenantes et acteurs,
- L'approche est très pratique avec des étapes successives de vérification, il s'agit d'un vrai travail de laboratoire,
- L'objectif est ensuite de démultiplier cette expérience et de la mettre en place dans tous les centres,
- Un centre type est constitué de 700 personnes avec 10% de cadres, 40% d'assimilés cadres et 30% d'ouvriers. Il existe un centre de distribution par département, la population concernée est donc de l'ordre de 70000 personnes.

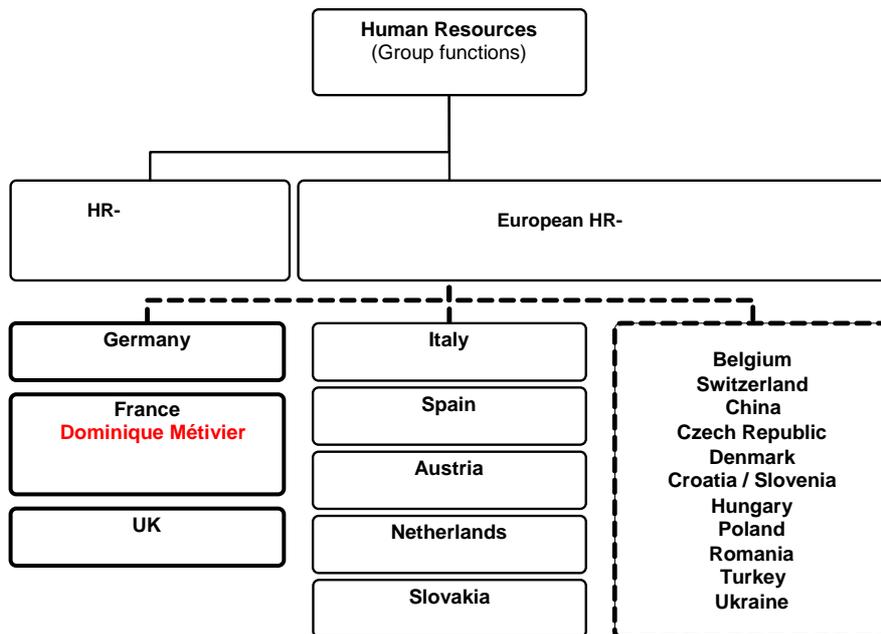
SAUNIER DUVAL

Les personnes rencontrées :

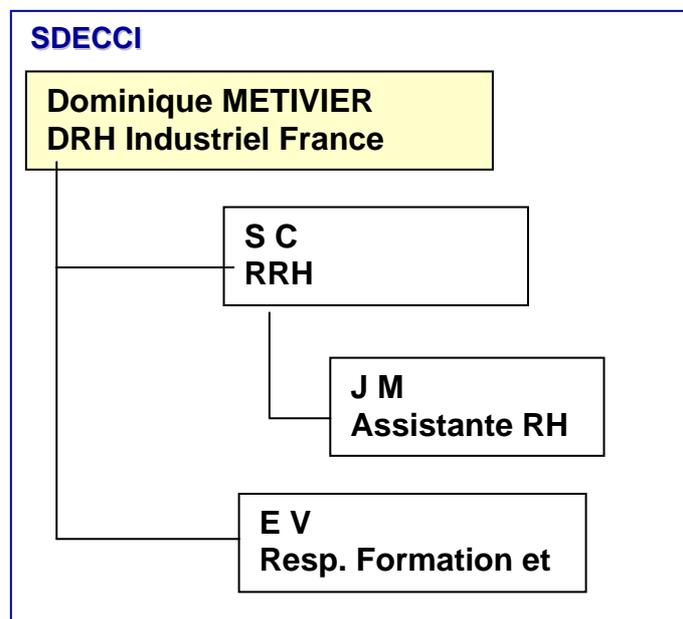
Prénom, nom, fonction :

Dominique METVIER – DRH site industriel France (Basé à Nantes). Ce site Industriel comprend 656 personnes, dont une partie affectée aux services support (informatique et comptabilité), et une partie à la R&D.

Organigramme des services RH internationaux :



Organigramme de l'organisation RH du site



Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?

Dominique METIVIER a une ancienneté de 13 ans chez Saunier DUVAL.

*Débuts en qualité de RRH
Puis DRH à Nantes depuis 2 ans*

Quelles sont les grandes étapes de votre parcours préalablement à cette fonction?

Formation initiale en psychologie et philosophie, puis licence en droit en formation continue. Cycle Sciences PO associé au DESS Gestion de l'Emploi (1989/1990). Débuts professionnels en tant que Conseil en Formation,, puis Responsable Formation et Responsable Gestion prévisionnelle du personnel pour une grande Mutuelle d'Assurance.

L'entreprise visitée

Saunier Duval est créé en 1907. Le site de Nantes date de 1964. Après un passage dans le groupe Saint-Gobain, elle est intégrée à partir de 1990, au groupe anglais HEPWORTH, qui restera actionnaire pendant 10 ans.

Le groupe HEPWORTH, coté en bourse a imprimé à l'entreprise une gestion « à l'Anglaise »:

- *Rigueur budgétaire*
- *Actionnariat stable*
- *Beaucoup d'investissements*
- *Evolution volontariste du site de Nantes*

Avec l'entrée du groupe HEPWORTH, qui a coïncidé avec la prise de fonction de D. METIVIER et P. CHERTIER (le précédent DRH), tout était à construire sur le plan RH : l'effectif du site est alors passé en 10 ans de 1 200 à 600 personnes, mais progressivement, sans plan social, et avec une attention toute particulière aux reconversions.

Le groupe HEPWORTH a été racheté en 2001, par le groupe allemand VAILLANT, avec lequel il a fusionné, formant ainsi l'un des leaders européens du monde du chauffage au gaz.

Quelle est l'activité de votre entreprise ?

Produire des appareils de chauffage muraux à gaz. L'entreprise vit actuellement une mutation (passage vers des produits à condensation).

Saunier Duval fabrique en très grandes séries (capacité de 500.000 appareils/an pour le site de Nantes), ce qui la rend comparable –sur le plan organisationnel – à un équipementier automobile.

Quels sont les différents métiers ?

- *Le travail de l'acier : presse, outillage, maintenance, peinture*
- *Le travail du cuivre : fabrication automatisée du cœur de la chaudière*
- *L'assemblage (avec des lignes d'assemblages des composants internes et externes)*
- *Les métiers d'organisation des flux ;*

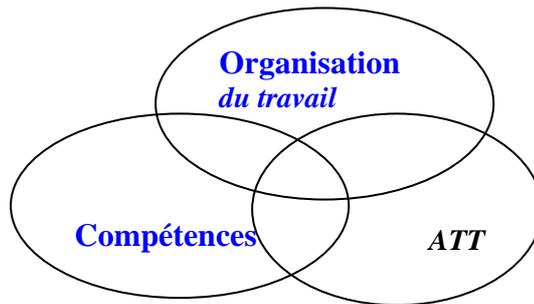
La caractéristique du site de Nantes (par rapport aux autres sites du groupe) est une forte présence de la fonction Recherche & Développement (52 personnes).

Est-ce que la nature de votre activité vous oblige à avoir une gestion particulière des RH ?

- *Par le passé, les problématiques RH étaient plus définies en accord avec la situation :*
 - *Recherche de gains de productivité : départs, réorganisations internes (afin de moderniser l'outil technique)*
 - *Pacification sociale (négociation d'accords salariaux, modernisation de l'outil de production): l'entreprise a été très marquée par l'environnement social nantais avec une forte empreinte de l'esprit « métallurgie ».*

- *Gestion des problèmes sociaux (recrutements parfois peu adaptés, personnes abîmées par le travail, etc....)*
- *Aujourd’hui, les pratiques RH visent avant tout à s’adapter aux évolutions du marché et aux demandes des clients, et, pour ce faire, à obtenir une nécessaire flexibilité entre 3 leviers fondamentaux :*

Si par exemple, l’ATT (Aménagement du temps de travail) augmente, mais pas les compétences, l’organisation ne peut répondre à la souplesse nécessaire.



L’organisation du travail a été fortement modernisée. (mise en œuvre des techniques de gestion en « juste à temps, et des modes de management responsabilisant (Kaizen...)

La gestion des compétences, très développée et très outillée, passe par la recherche de la mobilité et de la polyvalence nécessaire au développement de la professionnalisation technique (évolution des techniques vers une génération de chaudières à condensation).

La polyvalence est rendue difficile par l’existence d’une population à restrictions médicales, marquée par les TMS (troubles musculo-squelettiques) dus au travail répétitif. Ces restrictions temporaires empêchent de travailler sur certains postes : la polyvalence qui permet au salarié de changer de poste, réduit les TMS, et génère de la polyvalence.

Quels sont les différents effectifs, comment se répartissent-ils ?

[hommes/femmes/employés/cadres/cadres supérieurs]

Pour la partie Industrielle :

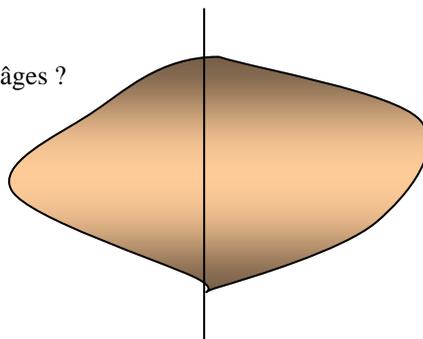
- 91 cadres : 78 hommes 13 femmes
- 163 ETDAM : 140 hommes 23 femmes
- 348 ouvriers : 165 hommes 183 femmes

Quelle est la moyenne d’âge ?

[sur les 3 dernières années]

L’âge moyen est de 41 ans, avec peu de personnes au-delà de 57 ans et au-dessous de 29 ans (pyramide aplatie au centre)

Quelle est votre pyramide des âges ?

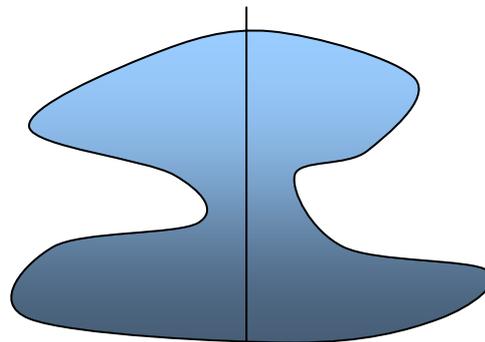


- les pyramides par catégories reflètent la pyramide générale, mis à part la répartition hommes/femmes

Quelle est la moyenne d'ancienneté ?

- ouvriers : 15-20 ans
- ETDAM : 11 ans
- Cadres : 11 ans

La pyramide d'ancienneté est épaisse aux 2 extrémités, et resserrée en son centre, rendant visible les périodes de fort recrutement : avec la technicisation, la politique de recrutement a fait passer la population récente du secteur ouvrier au secteur technique.



Quel est votre taux de turn-over ?

Hormis les baisses d'effectifs volontaires pour la population opérateurs, ce taux est quasiment nul ; il a du être d'environ 10 démissions en 10 ans...

Quelle est la part de la masse salariale des seniors dans la masse salariale globale ?

Le calcul n'a pas été réalisé pour le moment, et le résultat est variable selon l'endroit où l'on met la barre... Il faut d'abord se mettre d'accord sur ce que sont les seniors... En tous cas, notre approche n'est absolument pas une approche « coûts »

De quelle branche d'activité ou convention collective dépendez-vous ?

Métallurgie (Convention collective Nationale des Cadres, et Convention Collective Départementale Métallurgie de la Loire Atlantique)

L'emploi des seniors dans l'entreprise quels problèmes posés ?

Quelle est votre définition des seniors ?

C'est une notion relative : on est senior dans sa tête, il n'y a pas de limite dans un sens ou l'autre. Statistiquement, c'est après 50 ans.

Depuis 10/15 ans, il existe deux problèmes majeurs en France : l'entrée et la sortie de la vie active. De plus, l'échelle de changements dans la tête des hommes et des femmes est beaucoup plus lente que celle de l'environnement (économique, notamment).

Pendant toute la période de réductions d'effectifs chez Saunier Duval, beaucoup de personnes ne comprenaient pas et avaient du mal à s'engager dans une reconversion, car elles avaient conservé en tête le schéma type d'une entreprise « pour la vie » : chez les ouvriers, parmi les plus anciens, le sentiment de fin de vie professionnelle (SFVP) est plus marqué d'autant qu'ils ne se sont pas développés.

*Pour trouver un équilibre sur le marché de l'emploi, il faut une nécessaire « fluidité » de ce marché, (en sortant notamment du schéma de l'emploi à vie...), qui peut être, entre autre, trouvée par les moyens de formation et par un suivi de l'évolution des compétences tout au long de la vie professionnelle : La nouvelle loi sur la formation est à ce titre extrêmement importante : **la séniorité se prépare longtemps à l'avance.***

D'ici deux ou trois ans, Saunier Duval aura un réel problème de recrutement dans les métiers techniques. Les solutions envisagées :

- *embauches préventives*
- *apprentissage (au compte-gouttes, puis de plus en plus)*
- *faire appel à des centres d'apprentissage spécifiques*
- *ou former soi-même, dans certains cas*

Comment gérez-vous cette classe d'âge ?

[embauche de seniors]
Non

[départs à la retraite]
Non, de l'ordre de 2 ou 3 par an pour le moment

[maintien dans l'emploi]
Voir dernier chapitre

Avez-vous une gestion prévisionnelle de vos effectifs ?

*Oui, bien sûr ; une gestion budgétaire rigoureuse, mais qui jusqu'à maintenant gérait plutôt « en masse » (pas métier par métier), et avec un horizon relativement proche. L'évolution du contexte démographique et du marché de l'emploi va nous conduire à mettre en œuvre une gestion beaucoup plus fine, emploi type par emploi type, avec un horizon géographique et temporel élargi.
Pour le moment, il n'y a pas encore de GP spécifique aux seniors.*

Avez-vous organisé une gestion des compétences, et si oui, pour qui ?

Oui, et il s'agit de l'une des pierres angulaires de notre GRH qu'il serait trop long d'exposer ici. Mais nous y croyons très fortement, car c'est l'une des conditions essentielles de cette « fluidité dont nous parlions tout à l'heure, de la mobilité, de la polyvalence, de l'employabilité, etc....bref de toutes les évolutions à venir. De plus, ces compétences sont gérées par les managers de proximité, ce qui donne rapidement une visibilité sur les évolutions possibles.

Un tel mode de gestion ne peut que s'appliquer à toute la population, quel que soit son âge. C'est le travail de toute une communauté, et c'est un travail de longue haleine...

Quels sont les souhaits de vos seniors ?

Il a été difficile de faire admettre la fin des préretraites et des départs anticipés... Nous sommes pour le moment dans une période transitoire. Les souhaits sont toujours de partir le plus tôt possible... Mais les gens se font une raison, et admettent qu'ils devront rester plus longtemps au travail. Ils commencent seulement à réfléchir à la manière dont cette prolongation du temps de travail pourra se faire : faut-il être mobile, faudra-t-il un autre poste, faut-il faire du tutorat, faudra-t-il de la formation ?... Il n'y a pas de précipitation vers la formation par exemple !

Tout ceci est une évolution lente qui se mettra en place au coup par coup, avec du temps.

Comment est perçue cette population par les autres salariés ?

Il n'y absolument aucun problème... cette population est respectée et admise.

Quelles réflexions ou quelles solutions ?

Les actions concrètes sur le terrain :

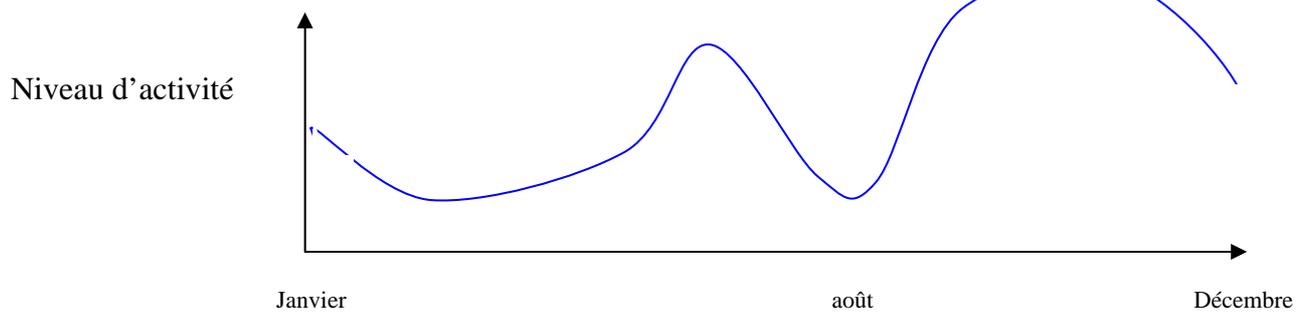
3 AXES :

- La gestion du temps (à partir de 55 ans)
- La gestion de l'affectation au travail (50-55 ans)
- La gestion du contenu du travail (à partir de 40 ans)

- **LA GESTION DU TEMPS**

Pour l'aménagement du temps de travail 2004, mise en place d'un CONTRAT SENIOR à temps partiel :

- Age minimum : 55 ans
- Permet aux personnes de travailler pendant la période haute à temps plein et à 4/5^e le reste de l'année par le jeu de l'ARTT et du mi-temps :



Cet aménagement permet aux salariés (ouvriers) de plus de 55 ans de travailler moins, de « forcer moins sur la machine », de se reposer (de disposer de temps pour les autres – par exemple pour les petits-enfants, où lorsque le conjoint est à la retraite).

Ce dispositif a un **impact sur la rémunération** : baisse à 80% du salaire

Il bénéficie d'un **abondement de l'entreprise**.

Il est basé sur le volontariat (car cela baisse le revenu du ménage).

Il y a encore peu de recul pour parler de réussite :

- Peu de volontaires
- Mais pas de retour à temps plein (le contrat est réversible)

D'autres dispositifs peuvent être imaginés en matière d'aménagement du temps de travail : combinaisons de temps partiel / compte épargne temps / financement partiel de l'entreprise.

Globalement, l'aménagement du temps de travail est négocié tous les ans (accord cadre ARTT).

Au départ la volonté était de suivre la saisonnalité de l'activité (travailler moins en mars et plus à l'automne dans le cadre d'une modulation avec en plus 3 JRTT). Mais les syndicats sont conservateurs et ont préféré revenir à la linéarité (horaire régulier + JRTT à prendre aux périodes creuses).

2. LA GESTION DE L’AFFECTATION AU TRAVAIL

Mise en place du projet « CONCORDE », il y a plus d’un an.

Le projet CONCORDE est symbolisé par une poignée de mains.

Population cible : 50-60 ans, mais plus particulièrement les personnes qui ont des « restrictions d’affectation » temporaires ou définitives pour des raisons médicales. (cependant, il n’y a pas forcément corrélation entre ce point et l’âge...)

Il s’agit **d’accroître la flexibilité de l’affectation des gens aux postes de travail** (population ouvrière qui a une plus grande ancienneté).

Méthode :

- recensement des postes de production
 - orange : postes « moyens », mais avec quelques restrictions**
 - rouge : postes les plus durs, qui n’acceptent pas de restrictions**
 - vert : postes acceptables par toutes les personnes qui ont des restrictions médicales**
- Ce recensement a été validé par le médecin du travail.

Action : par un ergonome (ancien stagiaire DESS)

- Changer la couleur des postes en travaillant avec les salariés
- Achat / introduction de nouvelles technologies, de nouveaux matériels (sur cahier des charges)
- **Travail sur l’ergonomie de conception** (former les concepteurs des outils de production à l’ergonomie)

Il y a des résultats : augmentation du nombre de postes verts : ce qui permet de gérer l’affectation. Le milieu ouvrier est assez individualiste, il faut donc mener des actions très « terrain ». Comme dans le jeu du « taquin », le projet CONCORDE favorise le passage d’un poste à l’autre (recherche de consensus pour favoriser la mobilité) ; de plus cette mobilité est à la fois tributaire des compétences détenues, mais en même temps, elle en favorise le développement. Il est donc important de rentrer dans cette « dynamique vertueuse »:

- Plus de personnes bougent
- Plus de personnes trouvent un intérêt dans leur travail
- Plus de personnes vont vers des postes verts

Mise en place d’une « Bourse d’emploi » (Mobilité interne d’un atelier à l’autre)

Ce projet peut être qualifié de réussite et doit s’inscrire dans la continuité

3. GESTION DU CONTENU DU TRAVAIL

Cible 40-55 ans

Modification de l'organisation :

- Enrichissement des postes de travail (changer le périmètre d'un emploi)
- Changements technologiques
- Formations
- Passation des compétences, tutorat : il y a peu d'entreprises qui le font de manière rentable. Cela nécessite de la pédagogie. On peut imaginer de mettre les personnes en doublon et mettre en place une certification en qualité de formateur.

Sur ce point, tout est encore assez diffus : il faut redonner l'envie de faire autre chose, faire comprendre aux salariés qu'ils peuvent faire autre chose : ce sont des petites victoires de tous les jours.

On commence à voir ces changements dans la population hors ouvriers : ils se rendent compte qu'ils sont obligés de rester. Le travail est un travail de terrain, au cas par cas.

C'est plus difficile pour les ouvriers :

- Les postes physiques sont concrets (un changement induit un changement de secteur) ou bien un développement, ce qui passe par la technicité.

| | SEB* | SAUNIER DUVAL* | SOCIETE GENERALE* | FR3* | THALES* | EDF-GDF* |
|--|---|---|--|---|---|---|
| L'organisation du travail | Embauche d'ergonomes. Sensibilisation des cadres Kinésithérapeute | Pour les 50-55 ans : Gestion de l'affectation au travail (Projet Concorde) | | | | |
| Les conditions de travail | Travail sur hygiène, sécurité et prévention des risques (augmentation du stress et de l'absentéisme au travail) | A partir de 40 ans : Gestion du contenu du travail (enrichissement des postes) | | Parrains / intégration. Tuteurs / expertise. Formateurs / interne et externe / Associations. Formation de proximité / chacun met à disposition une compétence formalisée | Allongement de la vie professionnelle. Sensibilisation de tous à la gestion des âges. Mobilité professionnelle | |
| L'aménagement du temps de travail (ATT) | Allongement de la durée d'activité | A partir de 55 ans : Contrat senior à temps partiel, volontariat (abondement de l'entreprise) | | Cellule espace mobilité (trouver des missions) | Passage à temps partiel indemnisé ½ temps : Thales + autre entreprise. Astreinte : mise à disposition à domicile | |
| Formation professionnelle | Création d'un centre d'expertise. Expert maison et quinquas | Formations spécifiques pour les + de 40 ans | VAE. Formation de gestionnaires de carrière | Préservation et transfert des compétences. Formation individualisée à la carte. VAE. | Thales : Mission conseil (Mission pendant 18 mois). Transfert des savoirs | Test en formation et en VAE (Pour un centre de distribution pilote) |
| Gestion des carrières | Bilan de milieu de carrière | | 2 points de carrière (48 et 60 ans) | Cartographie des compétences. Identification des compétences rares. Rdv carrière entre 43 et 47 ans (bilan) | 2 points de carrière : au moins 25 ans d'expérience et - 5 ans | |
| Recrutement et départ du salarié | Accompagnement CATS / CASA | | | Reconstitution de carrière et information sur les droits du salarié | Rachat de trimestre des années d'étude | |
| Outils de gestion | Pyramide des âges (global, catégories, filières). Analyse des indicateurs (absentéisme, accidents) | Identification des compétences –clés | | Enquête quali (50 +). Enquête quanti (40+) | | |

* Pas de discrimination et négociation avec les IRP

4/ DE LA GESTION DE FIN DE CARRIERE A L'EMPLOYABILITE

| |
|--|
| <p style="text-align: center;">ANACT - PARCOURS PROFESSIONNEL ET EMPLOYABILITE DES 50 ANS ET PLUS RESTITUTION DE L'ETUDE (OCTOBRE 2004)</p> |
|--|

Définition de l'employabilité :

« A l'origine, née outre atlantique, l'employabilité correspondait à la mesure de la vitesse de sortie du chômage, intégrant à la fois les caractéristiques de l'individu concerné et celles du marché de l'emploi s'y rapportant.

Progressivement, la notion d'employabilité s'est traduite par la capacité, pour une personne, à être embauchée ou employée ; on note donc une focalisation progressive sur les caractéristiques – et en particulier les déficiences – individuelles de la personne.

Aujourd'hui l'employabilité pose d'une part la question des outils et des pratiques favorables à son maintien et d'autre part, la question de la responsabilité de sa gestion (Entreprises ou salariés ?, LAB'HO, « Poivre et Sel »).

Présentation de l'ANACT :

EPA (Etablissement Public Administratif) sous tutelle du ministère du travail, l'ANACT est constituée de 80 salariés et d'un réseau d'associations régionales (ARACT, 180 salariés), de droit privé, administrées par les partenaires sociaux, organismes paritaires dans la majeure partie des cas.

Financement :

ANACT :

- Ministère de tutelle
- Des recettes propres, dont 10% provenant du marché du conseil : l'ANACT se place au service de l'ensemble des acteurs (Intervention qualifiée d'équidistante).

ARACT :

- ANACT
- Etat (Direction Régionales du Travail)
- Conseils régionaux et l'AGEFIPH

Modes d'intervention :

- Diagnostics courts, généralistes, pour aider les entreprises à réfléchir sur des sujets divers
- Actions collectives (Par exemple pour la mise en œuvre des lois Aubry auprès des petites entreprises)

Cadre du projet âge / travail / emploi :

L'appel à projet a été lancé fin 2002, avec pour cible l'employabilité des plus de 50 ans. A ce sujet, l'employabilité est un terme ambigu : l'ANACT le définit ici, non pas comme un attribut des personnes, mais comme le résultat d'un double engagement des entreprises et des personnes.

Le moteur de l'étude est que tous les salariés, quel que soit leur âge, se développent dans l'emploi, et ce dans le contexte de l'engagement des pays européens en matière de développement du taux d'emploi des travailleurs vieillissants. La question est de savoir si les entreprises fabriquent les conditions permettant aux salariés d'avoir un projet d'emploi.

Questions liées :

- Parcours et mobilité
- Pénibilité et usure professionnelle, quel que soit l'âge
- Modalités d'organisation du travail (Comment les compétences se construisent-elles au sein d'un collectif de travail ?)
- Handicap

Egalement, en lien avec le projet de l'Observatoire âge / travail / emploi :

- Rapprochement de données quantitatives sur le sujet (sur le plan de la démographie, de l'emploi, de la formation)
- Comment la gestion des âges est-elle perçue par les entreprises ?

LE CONTEXTE DU VIEILLISSEMENT DEMOGRAPHIQUE :

- ❑ Des départs massifs à la retraite en perspective
- ❑ Un accroissement de la part des seniors dans les effectifs :
Accroissement global des effectifs de plus de 50 ans, tout en sachant que beaucoup d'entreprises ne sont pas concernées (il a existé pendant longtemps une gestion spécifique de départ des plus de 50 ans)
- ❑ Une population senior en situation d'exclusion du marché du travail et des entreprises :
L'exclusion des seniors est une spécificité française :
 - Un taux d'activité faible (60% pour les hommes, 50% pour les femmes)
 - Un taux de chômage faible, mais :
 - dispositif de dispense de recherche d'emploi, qui écarte environ 100 000 personnes des statistiques du chômage
 - forte proportion du chômage de longue durée
- ❑ Des difficultés potentielles de recrutement sur un marché du travail tendu où l'offre devrait excéder la demande : 750 000 personnes vont partir à la retraite chaque année, au lieu de 600 000, et ce, pendant 30 ans.

- Des jeunes qui arrivent de plus en plus tard sur le marché du travail (là, encore, il s'agit d'une spécificité française / autres pays européens).
- La fin programmée des mesures publiques d'aides aux cessations anticipées d'activité : ce qui obligera les entreprises, soit à financer elles-mêmes les départs anticipés, soit à conserver leurs seniors.

VIEUX A 50 ANS ? :

Physiologiquement l'humain commence à vieillir à partir de 25 ans.

Vers 50 ans, baisse de la souplesse articulaire, des capacités de récupération. Plus tard, altération des systèmes perceptifs (60 ans) et des capacités cognitives : mais mise en place de compensations.

Les travaux de Volkoff et Molinié exposent que les conditions de travail et les exigences d'un poste produisent plus ou moins de vieillissement :

- Le triptyque faible qualification + travail posté + urgence, vécu pendant 10 ans, produit un vieillissement prématuré.
- La représentation de chacun sur son propre âge – et ce, même en situation de problème de santé – est très variable : il ressort que la situation d'un senior résulte de sa situation présente et de son évolution passée
- Stratégies utilisées par les seniors pour corriger leur vieillissement : anticipation, expérience, mobilisation des jeunes pour limiter les tâches pénibles

Travaux sur la productivité et l'âge :

- Les économistes identifient une tendance à la rigidité à la baisse du salaire : la conjugaison de la baisse de la productivité et du salaire qui lui ne baisse pas provoquerait la sortie des seniors de l'entreprise.
- On observe, en contradiction avec ce qui précède :
 - Une hausse de la productivité de 20 à 40 ans
 - Puis une stabilité de la productivité
 - Et enfin, un léger décrochage, non explicable si ce n'est par le sentiment d'être vieux.

L'EMPLOI DES QUINQUAS :

De grandes disparités :

- Par secteurs
- Par régions
- Par ancienneté dans l'entreprise : contrairement à ce que l'on peut penser, la mobilité interentreprises est restée la même depuis les années 70
- Par taille d'entreprise : + de plus de 50 ans dans les grands établissements (+ 1000 salariés)

La mobilité :

- Mobilité interentreprises : elle diminue avec l'âge : les jeunes accumulent un savoir transposable entre les entreprises, puis leur souhait d'évolution augmente ce qui rend nécessaire de se fixer dans une entreprise.
- Mobilité entre catégories socioprofessionnelles (CSP)
Ouvriers ⇒ employés ⇒ Agents de maîtrise ⇒ cadres ⇒ cadres supérieurs
2 freins : une fois vers 40 ans, une seconde fois vers 50-60 ans
 - Facteurs favorisant la promotion des quinquas (identiques à ceux des autres tranches d'âge)
 - La mobilité géographique
 - L'appartenance à une grande entreprise
 - Le secteur (énergie, banque, assurances)
 - Un taux d'encadrement élevé
 - Facteurs défavorisant :
 - Le temps partiel
 - Etre une femme
 - Etre un ouvrier
 - Appartenir à un secteur où existe la barrière du diplôme

Toutes les entreprises sont-elles concernées ? :

Observer le vieillissement de leur pyramide des âges :

- Les « élargies à la base » ne sont pas concernées à court et moyen terme, sauf si le turn over des jeunes est important (Difficultés de recrutement)
- Les pyramides « ventrales » (En ballon de rugby) sont des bombes à retardement : le temps que les tranches d'âge intermédiaires arrivent en dernière partie de carrière
- Les « élargies au sommet » et les « élargies au deux extrémités » sont directement concernées

Il n'y a pas de pyramide des âges donnée pour un secteur particulier (Pas de modèle sectoriel dominant) : aller au niveau des entreprises et des métiers.

Les pratiques des entreprises : (cf. enquêtes DARES et CEGOS)

- Embauches : sur l'ensemble des établissements qui ont recruté en 2000, seuls 25% ont recruté des + de 50 ans. Selon l'APEC, seules 1% des offres d'emplois s'adressent aux quinquas.
- Image des quinquas :
 - o Porteurs de compétences spécifiques, meilleure connaissance du monde du travail, meilleure conscience professionnelle, moins le besoin d'être formés
 - o Les jeunes, quant à eux, seraient plus adaptables aux NTIC, aux changements, plus polyvalents, plus mobiles, et auraient des aptitudes physiques plus importantes.
- Une prise de conscience ?
 - o 70% des entreprises ont identifié des volumes de départ
 - o 19% ont une politique de prolongement de l'activité
 - o 19% vont augmenter le budget de formation pour les + de 50 ans
 - o 41% ont mis en place des pratiques de capitalisation des savoirs ou de transmission des compétences

PRESENTATION DE LA METHODE UTILISEE PAR L'ANACT

Analyse empirique par une méthode d'étude de cas.

Les entreprises :

Recherche de 4 entreprises présentant, non pas, une forme de représentativité statistique, mais une variété maximale de situations :

- 3 entreprises privées
- 1 entreprise du secteur public

avec des pratiques de gestion très variées

BANQUE : Grande banque internationale d'origine française issue de la fusion de 2 banques il y a quelques années. Etude de l'un des groupes régionaux comprenant des agences réparties sur 10 communes, 26 points de ventes et qui emploie 393 personnes.

C'est une grande entreprise appartenant à un secteur protégé et anciennement nationalisé, avec une convention de branche avantageuse pour les salariés et un système d'embauche de jeunes (jusqu'au début des années 80) peu qualifiés avec de promotions internes importantes. Pyramide élargie au sommet avec ¼ de quinquas.

STREGO : Groupe d'expertise comptable marqué par l'existence d'un ordre professionnel qui régit de manière stricte le monopole d'exercice de la profession et l'accès aux titres permettant d'exercer la fonction.

La STREGO couvre un quart de l'hexagone et s'est constituée par rachats successifs de cabinets autour d'un bureau fondateur. Système Up or Out très prégnant. Flux d'embauches sur les jeunes, qui partiront dans les entreprises clientes au bout de 5 à 10 années d'expérience, tandis que les autres graviront les échelons jusqu'au statut d'associé. Pyramide élargie à la base, comme dans le secteur des services aux entreprises, avec 65% de l'effectif de moins de 40 ans, et 13% de quinquas.

COUBOI : Usine de production de couvercles et de boîtes de conserve en métal. Fait partie d'un groupe néerlandais dont le principal actionnaire est anglais. Groupe implanté en Europe, au Japon et aux US et comprend une quarantaine de sites dans le monde. Le principal actionnaire est un fonds de pension et l'entreprise subit de très fortes pressions concurrentielles. L'usine étudiée (même région que la STREGO) comprend 460 personnes. Pyramide élargie au sommet, avec 42% de quinquas (comme dans la majorité des entreprises de biens de consommation).

CAF (qui illustre le secteur public) : Recevant des missions de l'Etat (contrats cadres) les CAF sont des associations administrées par les partenaires sociaux dont le personnel est régi par le droit du travail privé. La CAF étudiée (sud de la France) possède 400 salariés sur un même site, dont 27% de quinquas.

Les interviews :

Entretiens semi-directifs et récits de carrière, avec analyse des documents de gestion interne.

Population étudiée :

| | Hommes | | Femmes | | Total |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| | 50-55 ans | + 55 ans | 50-55 ans | + 55 ans | |
| Cadre-encadrant | 8 | 4 | 2 | 3 | 17 |
| Cadre non-encadrant | 2 | 3 | 5 | / | 10 |
| Non cadre – encadrant | 3 | 3 | 2 | 1 | 9 |
| Non cadre – non encadrant | 8 | 4 | 5 | 5 | 22 |
| TOTAL | 21 | 14 | 14 | 9 | 58 |

. Population mariée avec enfants

. Les $\frac{3}{4}$ ont une ancienneté importante dans l'entreprise actuelle. (seules 24 personnes ont eu une expérience significative avant d'être embauchées chez leur employeur actuel (5 ans mini)

. Il n'a pas été possible de rencontrer autant de femmes que d'hommes : faible taux de féminisation chez COUBOI, et nombreux départs anticipés – essentiellement féminins – à la fin des années 90 à la CAF. De plus, population interviewée majoritairement cadre et donc surtout masculine.

Peu de + de 55 ans (Peu nombreux au sein de la STREGO) ou fréquemment bénéficiaires de départs anticipés (Banque).

Analyse des entretiens :

Les entretiens ont ensuite été synthétisés et analysés à travers 2 points de vue interagissant :

- **Sur le plan individuel** (Celui de la personne interviewée)
- **Sur le plan du système de gestion de l'entreprise** (Décrit par les personnes interviewées)

A - RESTITUTION INDIVIDUELLE :

L'enquête s'est basée sur la mise en lumière des critères de comportements suivants :

A. L'EMPLOYABILITE :

Souvent, les débats sur l'employabilité sont placés sur l'idée d'abandonner la promesse de carrière pour proposer de l'employabilité : 3 concepts créés :

- **L'employabilité biographique** : Façon dont l'employé raconte son parcours professionnel : les 22 personnes ayant une employabilité biographique forte sont avant tout des cadres encadrant, dont beaucoup ont été promus cadres chez l'employeur actuel ; ils sont satisfaits de la formation reçue, et ont changé plus souvent de fonction que la moyenne des personnes interviewées.
- **L'employabilité projective** : Façon dont la personne se projette dans le futur :
 - o négative : non cadres, expérience professionnelle significative en dehors de l'entreprise actuelle, ruptures de carrière plus fréquentes,
 - o positive : sous représentation dans ce groupe des + de 55 ans, des femmes et de ceux qui présentent une carrière subie. ⇨ Forte représentation des cadres, diplômés, sans plafonnement de contenu et mobiles géographiquement.
- **L'employabilité différentielle** : façon dont la personne parle des jeunes, et de ce qui les différencie d'elle-même.

B. LES PLAFONNEMENTS DE CARRIERE :

- **Le plafonnement de contenu** : Désigne la routine et l'absence de développement que peut ressentir un salarié à son poste : peu répandu parmi les répondants (14 seulement)
- **Le plafonnement objectif de carrière** : Ancienneté d'au moins 5 ans dans le même poste : majoritaire dans les réponses
- **Le plafonnement subjectif de carrière** : Sentiment de carrière bloquée, façon dont une personne se représente ses possibilités d'évolution future : (28 personnes) : fortement lié au plateau objectif, au fait d'encadrer, au fait aussi de se représenter sa carrière comme réussie.

C. LE SENTIMENT DE FIN DE VIE PROFESSIONNELLE :

(Concept développé par Marbot et Peretti – 2002 & 2004) : Traduit l'acceptation par l'individu des changements de ses engagements vis à vis de son travail et de la retraite.

5 façons de le mesurer :

- **Le recentrage sur soi** (Chercher à réaliser des désirs que l'on n'a pas pu réaliser en travaillant)
- **Le désengagement au travail** (Réduction de la place du travail dans sa vie)
- **L'évolution des rôles** (Au bénéfice des sphères hors travail et des rôles sociaux)
- **L'évolution des objectifs de vie** (Changement d'aspiration, de désir et d'objectif liés à l'âge)
- **L'acceptation de son âge** (Identification comme appartenant à un groupe d'âge de « retraités »)

Le SFVP peut être provoqué par des facteurs personnels ou organisationnels tels que :

- La perception de pratiques discriminatoires liées à l'âge dans l'entreprise
- Les insatisfactions au travail
- L'idéalisation de la retraite
- Des modifications physiques ou psychiques liées à des problèmes de santé
- La mise à la retraite du conjoint
- Lié au sentiment d'inemployabilité
- Lié à la faible variété des tâches et à une faible autonomie dans le travail

⇒ **RESTITUTION DE L'ANALYSE INDIVIDUELLE :**

4 identités dégagées :

- **Carrière subie** (15 exécutants se sentant peu employables et plafonnés) :
 - o femmes
 - o non cadres
 - o rarement encadrants
 - o peu diplômés
 - o moins de 55 ans

Ils ont une mauvaise image de la formation.

Il semble que les difficultés et vicissitudes professionnelles sur les 10 premières années de travail marquent profondément les salariés : peur de perdre son emploi, peur de retomber dans la précarité, peur de revivre l'échec de la formation initiale en formation continue, manque de repères dans l'entreprise actuelle.

- **Les professionnels « maison », à fin de carrière difficile** : (16 personnes)
 - o encadrants en 1^{ère} ligne
 - o cadres maison
 - o plateaux subjectifs de carrière

situation intermédiaire entre l'identité précédente et la suivante

Une minorité exprime le désir de tutorat et le souhait d'aller vers des emplois protégés

- **encadrants employables, peu plafonnés** (17)

- hommes
- cadres encadrants
- + 55 ans
- mobiles
- employabilité biographique positive

Ici tous les indicateurs sont au vert, sauf lorsqu'ils se sentent en plafonnement subjectif de carrière, du fait de l'âgisme ambiant. Ce sont des quinquas qui au départ, ont été placés dans un environnement stable (à la différence de jeunes aujourd'hui immergés dans l'instabilité) : ils ont dû se projeter tardivement dans un environnement incertain.

- **Les affinitaires (10) :**

- des assistantes de direction
- des personnes très diplômées

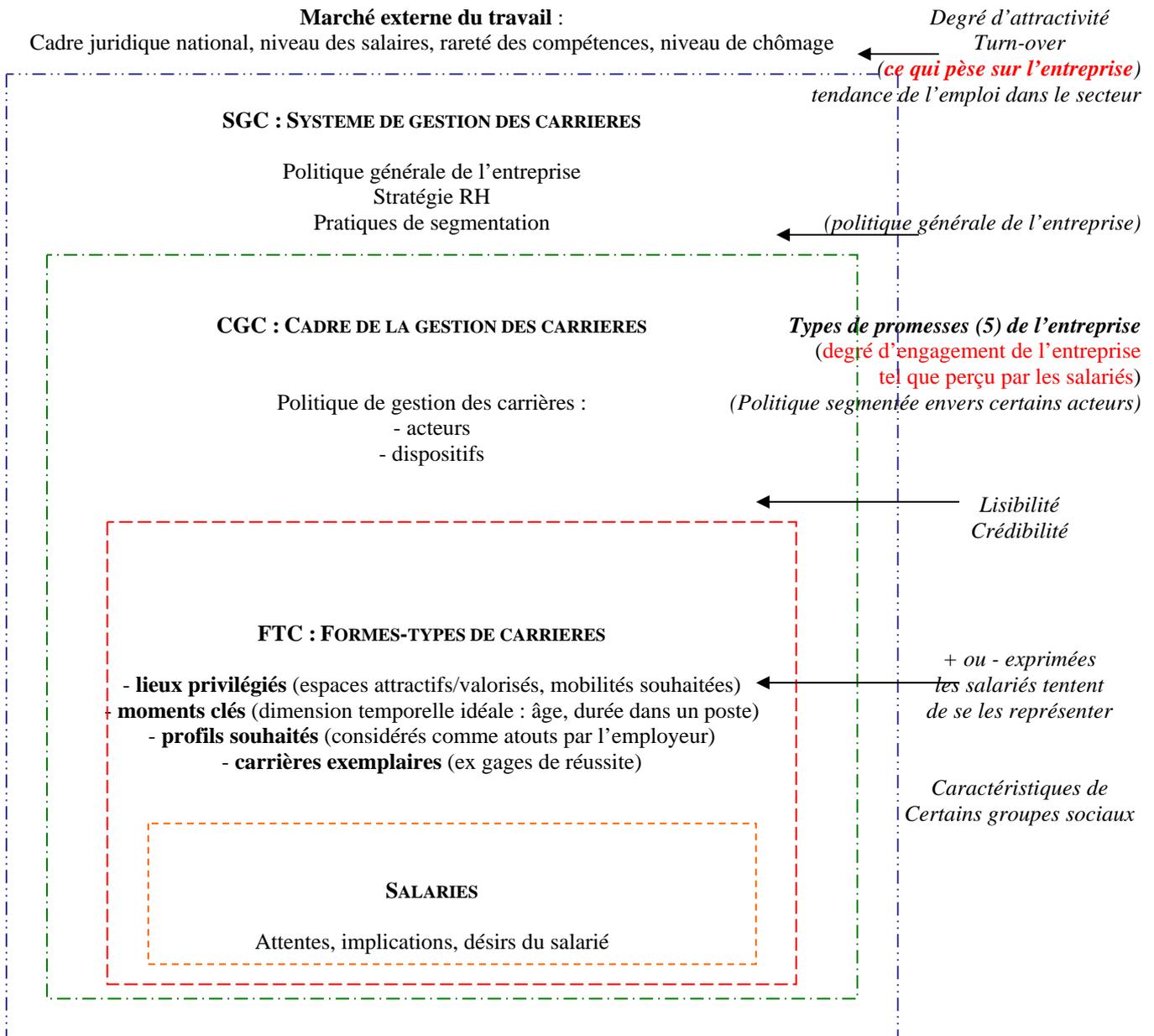
Personnes qui ont une implication distanciée (le risque d'être happés par l'entreprise est faible).

A ce stade, l'analyse des parcours professionnels et des employabilité ne peut se limiter aux éléments renvoyant aux individus, à leurs caractéristiques et à leurs représentations : quelles que soient les identités professionnelles considérées, le niveau de plafonnement de carrière est élevé et également réparti. Il convient alors de croiser ces éléments avec l'analyse des systèmes de gestion proposés par les entreprises et ressentis par les individus et d'examiner si les facteurs tels que le statut de cadre, les politiques actives de départs anticipés, l'accès aux formations ont eu un impact sur les parcours professionnels des plus de 50 ans.

B - RESTITUTION EN FONCTION DU SYSTEME DE GESTION DE CARRIERE CROISE AVEC LES DETERMINANTS INDIVIDUELS:

LE SYSTEME DE GESTION DE CARRIERES :

Carrière : **Ensemble d'interactions entre comportements et structures**, « point de rencontre » entre individus et organisations liés par une relation d'emploi placée dans un contexte sociétal donné : **tout système de carrière forme un cadre contraignant qui définit les conduites souhaitées pour l'employeur** (c'est l'expression des buts de l'entreprise et de besoins en certains profils plutôt que d'autres) :



On dira que le CGC n'est pas **lisible**, dans le cas où il n'y a pas véritablement de politique de gestion de carrière ou quand elle existe mais qu'un fort décalage est repérable entre ce qu'elle énonce et la façon dont elle est perçue. De ce décalage peut naître un sentiment de manque de crédibilité lorsque les pratiques contredisent les discours. Par exemple, lorsque la DRH d'une entreprise dit vouloir favoriser la promotion interne, alors que les passages cadres sont en réalité peu nombreux et les salariés le ressentent. Pour cette recherche, le sentiment de ne plus se voir proposer des formations et/ou des promotions en raison de l'âge avancé, sera également un élément déterminant à étudier.

Enfin, il est nécessaire de recueillir la façon dont les salariés expriment la prise en compte par l'entreprise de leurs attentes en matière d'évolution professionnelle. Les quinquas ont-ils des attentes particulières et si oui, sont-elles entendues par la direction et relayées dans les pratiques de gestion ? Des groupes de salariés pourront être reconstitués sur la base de caractéristiques individuelles communes. Quatre caractéristiques retenues :

- **La barrière des 55 ans**, souvent retenu comme l'âge ouvrant l'accès à des mesures d'aide au départ à la retraite,
- **Le statut de cadre**, en raison de la centration des pratiques de gestion de carrière sur cette population,
- **Le fait d'encadrer ou non**, car au-delà du statut de cadre, on peut faire l'hypothèse que le fait de manager une équipe est aujourd'hui un élément valorisé dans le 'panier' de compétences d'une personne (Falcoz, 2002),
- **Le genre**, car de nombreux travaux montrent depuis vingt ans que l'accès à des postes de responsabilité (Laufer et Fouquet, 1997 et 1998), l'accès à certains métiers ou encore la prise en charge de l'éducation des enfants et les ruptures de carrière que cela suppose (Laufer et alii, 2001), sont des sources d'inégalité pour les femmes.

Existence de plusieurs type de promesses de l'entreprise s'adressant à des sous populations spécifiques :

Construction d'une promesse sur un temps long : l'employeur exprime ses exigences sous différentes formes de promesses : le salarié s'en saisit ou pas, et peut avoir la possibilité de les modifier :

- **Promesse de carrière** (à destination des talents-clés) : s'adresse principalement aux « hommes-clés. Gestion stratégique pilotée au plus haut niveau (trajectoires transversales, rapides et ascendantes)
- **Promesse de parcours – métiers** : mise en place dans le cas de professionnels qualifiés (ingénieurs, techniciens supérieurs, commerciaux) appartenant à des métiers très structurés : ils vendent aux plus offrant leurs compétences, les entreprises peuvent donc mettre en place des systèmes de rétention
- **Promesse de carrière contraignante** : nombreux cadres et salariés installés durablement dans un marché interne du travail protégé et clos, très structuré et segmenté et qui pèse lourdement sur le choix des mobilités possibles et donc sur les aspirations des salariés

- **Promesse instable à destination de généralistes non-clés** : (incertitude des marchés, manque de points d'appui / identité de métier, étroitesse du marché interne du travail, manque de lisibilité et de crédibilité du système de gestion de carrière conduisent les salariés à profiter des promesses d'évolution et de formation et à partir dès qu'ils le peuvent (avant de voir leur employabilité se réduire)
- **Promesse à (très) court terme** : incertitudes / évolution professionnelle et / moyens de maintenir son employabilité : le salarié n'est pas encouragé à rester au-delà d'une stricte mission ou d'un projet (consultants, intérim, travail en mode projet).

⇒ **RESTITUTION EN FONCTION DU SYSTEME DE GESTION DE L'ENTREPRISE :**

L'influence du contexte :

| | BANQUE | STREGO | COUBOI | CAF |
|---|--|---|---|-----|
| Emploi à vie, Marché interne du travail fermé | X | | | X |
| Contraintes actionnariales et de marché | | | X <i>(forte pression des fonds de pension)</i> | |
| Embauches de jeunes principalement | X | | X | |
| Problèmes de départs massifs à la retraite | X | | XX | X |
| Pratiques de départs anticipés à la retraite | X <i>(culture du départ anticipé, qui est productrice d'âgisme)</i> | | | X |
| Image des quinquas négative | X | | X | |
| Profession et formation interne diplômante | X <i>(diplôme interne, avec cursus professionnel complet)</i> | X <i>(les diplômes de la profession structurent la représentation)</i> | | |

L'influence des systèmes de gestion (SGC):

| | BANQUE | STREGO | COUBOI | CAF |
|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|--|
| Représentation du type de carrière | Commercial ⇒change ⇒inspection ⇒ manager d'agence ⇒passage par le siège | Modèle professionnel du secteur du Conseil : Trajectoire ascendante, avec perspective de devenir expert (Up) ou départ vers l'entreprise (Out) | Pas de représentation partagée | Pas de représentation partagée (mais passage cadre (concours de cadres) |
| Lisibilité du parcours | X | X | / | Peu lisible |

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| Crédibilité | Remis en cause (critères de réussite) | Remis en cause du fait de la croissance accélérée (peu d'élus) | / | Jugé assez équitable |
| Dispositifs en place | Beaucoup de dispositifs : Entretien d'évaluation, plan de formation | Entretien annuel | Entretien d'évaluation | Entretien annuel |
| Les acteurs (qui fait les carrières ?) | Hiérarchie Fonction RH | Hiérarchie Professionnels | Hiérarchie | La direction Hiérarchie |
| Politique de gestion des carrières | Politique de carrière et de Formation | Pas de politique de formation ni de carrière (influence de la profession) | Pas de politique de formation ni de carrière (RH très récente) | Pas de politique de formation ni de carrière (RH récente) |
| Promesse | Contraignante (<i>acteurs jouent avec des règles strictes</i>) | Promesse de parcours par la profession | Court terme | Contraignante (<i>acteurs jouent avec des règles strictes</i>) |
| Marché interne | Protégé de grande taille (national – international) | Inexistant (union de PME) | Menacé en local (sauf pour les cadres supérieurs) | Protégé en local (sauf pour les dirigeants) |

- ❑ Un système de gestion de carrière formalisé + de véritables promesses ⇒ employabilité biographique positive (BANQUE)
- ❑ Mais, l'usage intensif de départs anticipés + dévalorisation des quinquas ⇒ frein à l'employabilité projective positive
- ❑ Prédominance des facteurs individuels dans le SFVP : partagé dans chaque entreprise
- ❑ La représentation qu'ont les quinquas interrogés d'eux-mêmes :
 - Leur situation professionnelle est la résultante du passé (ils ont les témoins du passé) : poids du statut de cadre, poids du plafond de verre, importance de la carrière mono entreprise
 - Témoin d'une entreprise qui a joué le rôle d'ascenseur social : mais aujourd'hui cette machine est grippée : ce sont les seniors interrogés qui spontanément parlent des jeunes (Comment feront-ils ? aujourd'hui, avec un bac + 2 et moins de possibilités de monter)
 - Les seniors sont des salariés comme les autres : ils ont les mêmes attentes (reconnaissance, salaire, carrière) : le SFVP mesure le changement d'attentes, mais quand il existe, c'est trop tard
 - La gestion des âges n'a pas de sens (lutter contre l'âgisme) : il faut parler de gestion de fin de carrière, e, dans le futur, de gestion de carrière

- L'importance des pratiques de gestion :
 - Pas de pratiques spécifiques de gestion des quinquas et même, dans 2 cas sur 4, absence de pratiques de GRH formalisées et écrites ; en l'absence de volonté politique d'organiser les mobilités et l'accès à la formation, ce sont les métiers techniques ou la profession qui apparaissent comme véhicules de repères identitaires, structurant les employabilités et les parcours professionnels
 - Métier et profession sont des repères importants dans la construction de l'employabilité, mais l'existence d'un véritable système de gestion des carrières et de la formation jouent un rôle essentiel sur la destinée des individus
 - La façon dont l'entreprise structure son marché interne du travail et le gère dans le temps influence fortement les représentations
 - Les fonctions RH s'attachent traditionnellement à la formation, mais la gestion des carrières est au moins aussi importante dans le développement des salariés sur le long terme
 - En France, les SGC s'adressent presque exclusivement aux cadres, et les formations internes longues sont majoritairement proposées à des salariés fortement diplômés : il s'agit au contraire d'élargir à l'ensemble des salariés les politiques de gestion du développement individuel, et mettre en place tout au long de la vie professionnelle des dispositifs adaptés pour prévenir les plafonnements et maintenir l'employabilité
 - Face aux fins de carrière, les entreprises peuvent prolonger la vie professionnelle, mais dans certains cas seulement (les facteurs individuels sont prégnants).

LES LEVIERS PERMETTANT DE PROLONGER LA VIE PROFESSIONNELLE :

Etude de Guérin et Saba (2004) sur l'efficacité des politiques favorisant l'extension de la vie professionnelle :

Les pratiques de gestion de fin de carrière permettent d'augmenter la satisfaction et la mobilisation des quinquas, mais **peu d'entre elles aboutissent à un réel maintien dans l'emploi** : d'autres critères - plus personnels - l'expliqueraient, comme une ancienneté faible, un bon état de santé, un conjoint plus jeune ou désirant partir plus tard à la retraite, une place importante du travail dans la vie.

Pratiques qui semblent efficaces :

- élaboration d'un plan formel de fin de carrière
- possibilité d'être affecté à des projets
- formes de rémunération stimulantes
- possibilité de prendre des congés sans solde ou de réduire le temps de travail
- une modification des missions du poste (moins d'encadrement, baisse du rythme et de la charge de travail)

PISTES DE PRECONISATION :

Anticiper et prévenir :

- **Avoir des outils pour anticiper les dates de départs des salariés :** avec la nouvelle loi, l'employeur ne peut plus mettre le personnel à la retraite avant 65 ans (sauf accords de branche), mais le salarié peut demander son départ ⇒ l'anticipation échappe à l'entreprise, d'autant que l'employeur n'a pas la possibilité d'exiger une reconstitution de carrière :
 - ⇒ l'employeur peut lui-même proposer un outil de reconstitution de carrière
- **Définir des points d'entrée :** construire un discours sur un exemple de mobilité réussie :
 - **Point d'entrée :** il existe des postes par lesquels il faut passer (par exemple, pour intégrer les valeurs de l'entreprise
 - Puis, à partir de ce point d'entrée : **rendre lisible l'enchaînement** (de postes ou de missions) et sur quels enchaînements de compétences ils reposent
 - **Définir des temps** minima et maxima à passer dans chaque poste
 - **Rendre transparents le marché interne du travail et ses exigences** (les salariés connaissent les exigences pour accéder à tel poste)
- Définir des carrières-type, des outils et des politiques
- Veiller à la diversité des profils
- Gérer l'orientation professionnelle des salariés (entretien de développement, bilan de compétences, VAE, projet professionnel personnel, formation)

Gérer les départs :

- **Si le SFVP est faible** (pour un départ dans moins de deux ans à la retraite)
Prolonger la vie professionnelle :
 - Tutorat
 - Conseil interne
 - Management de projets
 - Animation de formations
- **SFVP fort, moins de deux ans** avant la retraite :
Assurer la transmission des connaissances et/ou le remplacement, projet court, avec primes
- **SFVP fort, plus de deux ans** avant la retraite :
C'est là que l'on retrouve ce que l'on devrait faire tout le temps :

- Donner les moyens au salarié d'élaborer un récit cohérent et positif sur son parcours professionnel :
 - Bilan de compétences : le bilan a une mauvaise image, mais c'est un bon moyen de faire prendre conscience des compétences que l'on détient
 - Travail en petit groupe homogène
 - Accompagnement personnalisé
 - VAE : même si elle est difficile, elle semble être un bon outil

- Si ce travail réussit, travailler sur les projets personnels et professionnels :
 - Elaborer un projet professionnel individuel
 - Envisager un élargissement, un enrichissement ou un changement de poste de travail
 - Rédiger un plan de formation

- Si le SFVP reste fort :
 - Temps partiel
 - Poste moins exposé
 - Et en dernier recours (plutôt qu'en premier) : un départ anticipé à la retraite...

5/ CONCLUSION

Il est clair qu'il est désormais nécessaire d'allonger la vie passée au travail pour assurer le paiement des retraites et pour soutenir la croissance.

Il existe aujourd'hui une prise de conscience sur la problématique âge et travail, de nombreux colloques sont organisés, des entreprises importantes développent des programmes, et le conseil d'orientation des retraites est très précis lorsqu'il déclare « *Que l'amélioration de l'emploi des seniors est un objectif prioritaire des prochaines années* ».

Il n'en demeure pas moins que les initiatives restent timides et les PME / PMI ne sont pas encore rentrées dans cette logique.

Les solutions pour favoriser l'emploi des seniors, mentionnées dans ce mémoire, sont encore à l'état expérimental et ne concernent qu'une faible partie de la population. Toutes les entreprises n'ont pas encore saisies l'enjeu d'une bonne « Gestion de la population des seniors », de la nécessité de les garder, de les réorienter, de les former et de les motiver. Globalement cela pose le problème de la mise en place d'une véritable gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) car ce qui est vrai pour les seniors l'est également pour tous les autres salariés.

Il est capital que des initiatives soient prises pour permettre une mobilisation générale, aussi bien au niveau national que local, au niveau interprofessionnel, au niveau des branches, des entreprises et des administrations.

La France devrait s'inspirer de ce qui se passe à l'étranger et notamment du type de campagne de publicité faite en Finlande au profit de l'emploi des seniors, avec la publication de messages tels que « *L'expérience est une richesse nationale* »¹⁷.

Il semble également nécessaire qu'un diagnostic soit établi par les différents acteurs et que les entreprises commencent à définir concrètement leurs aspirations et besoins.

Nuls doutes que l'augmentation des départs à la retraite dans les prochaines années et la perspective d'une réduction de la population active mettent les seniors sur le devant de la scène. Les secteurs les plus touchés seront ceux qui combinent la croissance de l'emploi et les départs nombreux.

Nous avons découvert, lors de nos entretiens, l'urgence à trouver des solutions rapides car de nombreuses compétences vont disparaître sans que la transition des savoirs soit organisée.

¹⁷ Message passé à la télévision, à la radio et dans la presse et relayé par des actions de formation, de gestion des compétences pour adopter une vision en terme de capacité de travail du personnel. Ces capacités sont d'autant plus importantes que l'organisation des conditions de travail et le management de l'entreprise s'adaptent aux travailleurs âgés. Les salariés doivent accepter une adaptation de leur formation permanente et on les incite à adopter des modes de vie incluant une bonne prévention du vieillissement. Le gouvernement finlandais a aussi mis en place des bonus pour toute année supplémentaire faite par le salarié (Robert Rochefort).

Les personnes rencontrées arrivent toutes à la même conclusion, à savoir :

- Qu'il n'y a pas une gestion de l'âge mais une gestion des âges !
- Qu'il doit y avoir un continuum de vie professionnelle,
- Qu'il faut traiter les seniors comme les autres, c'est à dire les former comme les autres, leur donner des promotions comme les autres, les augmenter comme les autres (S'il y a des augmentations), les recruter comme les autres.

Pour faciliter cela nous recommandons que les directions des ressources humaines puissent se concentrer sur leurs missions, à savoir :

- Analyse de la pyramide des âges par secteur, métier, activité,
- Mise en place d'une gestion des compétences et donc d'une évaluation régulière des performances des salariés,
- Mise en place d'une cartographie des compétences, ce qui va permettre de repérer les compétences rares (Exemple des éclairagistes, des électriciens et des machinistes chez FR3) et de déployer les actions correctrices nécessaires,
- Formation des salariés tout au long de la vie avec des accès à la VAE pour développer l'employabilité des seniors (Effets renforcés par l'arrivée du DIF),
- Organiser le travail et revoir l'ergonomie des postes sur les sites de production.

Ce travail doit mobiliser les ressources humaines et les conseils en RH, il devrait faciliter une augmentation de la productivité, notamment en ce qui concerne pour les PME / PMI.

Ces cinq axes n'excluent pas toutes les autres mesures prises par des sociétés comme : Thales, Air France, Michelin, CNCE, PSA, Renault, etc. mais constituent un pré requis.

Une question à se poser concerne les jeunes. Pour améliorer un marché de l'emploi en mauvaise santé nous recommandons de multiplier les périodes travaillées (stages, apprentissage...) pendant les études, non seulement les cotisations retraite seraient augmentées, mais en plus les seniors pourraient jouer un rôle beaucoup plus actif dans le suivi des stagiaires et des apprentis, ainsi que dans la phase d'intégration des jeunes salariés.

Il nous semble également très important de revaloriser le travail car « *Valoriser le travail à tout âge, c'est savoir reconnaître la performance !* »¹⁸, dans cette optique nous tenons à signaler l'initiative de Monsieur Louis Dugas qui travaille avec l'ANDCP à un label emploi qui permettra de gratifier les entreprises qui auront une véritable politique favorisant les conditions de l'allongement de la durée du travail.

En route donc vers une nouvelle « Responsabilité sociale des entreprises ! ».

¹⁸ Louis Dugas, vice-Président délégué de l'ANDCP.

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES :

- **METIVIER Dominique**, *DRH du site industriel de Nantes, SAUNIER DUVAL*
- **TROADEC Thomas**, *Sociologue au laboratoire de sociologie du changement des institutions (LSCI)*
- **LOISIL Florence**, *chargée de mission à l'ANACT*
- **CHANLAT Jean-François**, *Professeur à l'Université de Paris Dauphine*
- **LOUP Jean-Paul**, *DRH de l'association ECTI (Professionnels Seniors Bénévoles), ancien DRH d'IBM.*
- **PIN Christian**, *DRH SEB*
- **DECISIER Geneviève**, *chargée de mission au COR*
- **PARMENTIER Patrice**, *Responsable des études juridiques et sociales SOCIETE GENERALE*
- **LEMAIRE Sophie**, *RH THALES*
- **ROUILLAULT H**, *Directeur Général de l'ANACT*
- **FINE Jean Pierre**, *Secrétaire Général de l'APEC*
- **AMOUSSOU Hélène**, *Responsable emploi et formation FR3*
- **SPIRE Olivier**, *Quincadres*
- **BUTLER Laurent**, *EDF/GDF*
- **BERGERE Jean Marie**, *Directeur Général " Développement et Emploi"*

Personnes contactées

- **LESIEUR Philippe**, *DRH CNCE*
- **QUEVA Colette**, *RH ARCELOR*
- **LEVET Pascale**, *LAB'HO*

GLOSSAIRE

ACA : Allocation chômeurs âgés

AGFF : Association pour la gestion du fonds de financement de l'AGIRC et l'ARRCO (issue de l'accord du 10 février 2001)

AGIRC : Association générale des institutions de retraite des cadres (pour les salariés du secteur privé)

ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

ARPE : Allocation de remplacement pour l'emploi (1995)

ARRCO : Association des régimes de retraite complémentaires (pour les salariés du secteur privé)

ASA : Allocation spécifique d'attente

ASF : Association pour (la gestion de) la structure financière (remplacée par l'AGFF)

ASFNE : Association spéciale du fonds national de l'emploi

ASS : Allocation spécifique de solidarité

AUD : Allocation unique dégressive

C3S ou CSSS : Contribution sociale de solidarité des sociétés

CADE : Convention d'aide dégressive à l'employeur

CATS : Cessation d'activité de certains travailleurs salariés

CET : Compte épargne temps

CFA : Congé de fin d'activité (public)

CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

CIFA : Contrat d'installation et de formation artisanale

CNAVPL : Caisse autonome d'assurance vieillesse des professions libérales

CNAVTS : Caisse nationale d'assurance vieillesse des travailleurs salariés

CNRACL : Caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales

CPA : Cessation progressive d'activité

DIF : Droit individuel à la formation

GPEC : Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

FNE : Fonds national de l'emploi

FNS : Fonds national de solidarité

FSV : Fonds de solidarité vieillesse

NAO : Négociation annuelle obligatoire

PARE : Plan d'aide au retour à l'emploi

PERP : Plan d'épargne retraite populaire

PPESVR : Plan partenarial d'épargne salariale volontaire pour la retraite

PRP : Preretraite progressive

PSD : Prestation spécifique dépendance

PRT : Preretraite totale

SASV : Service de l'allocation spéciale vieillesse

TMS : Troubles musculo-squelettiques

UNEDIC : Union nationale pour l'emploi dans l'industrie et le commerce

VAE : Validation des acquis de l'expérience

REFERENCES – BIBLIOGRAPHIE / SITES INTERNET :

- GILLES Marion & LOISIL Florence : « Pouvoir vieillir en travaillant », éd ANACT
- COR, « Age et travail », la documentation française
- LAB'HO « Poivre et sel », Groupe ADECCO
- LEFARGE Gérard « Quinquas : votre carrière après 50 ans », éd. Dunod
- ROCHEFORT Robert « La retraite à 70 ans », la documentation française
- COR « Retraites. Fichiers pour l'information et le débat », la documentation française
- MOLINIE Anne Françoise & VOLKOFF Serge, « la démographie du travail pour anticiper le vieillissement », éd. ANACT
- Loi sur la réforme des retraites / dictionnaire permanent, bulletin 762
- Séminaire « La gestion des âges en entreprises, branches et territoires, construire de nouvelles pratiques » 25 février 2003/ Maison de la chimie.
- COR, dossier de presse, 2^o rapport 2004-11-03
- L'emploi des seniors, Laurent Butler / Mémoire
- Rapport Quintreau. « Ages et emplois : propositions pour une politique concertée de gestion prévisionnelle des âges ». Ministère des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité, 2002
- Serge Guérin, « Le boom des seniors », Editions Economica
- « Les salariés seniors : Quel avenir dans l'entreprise ? ». Etude de Bernard Brunhes, janvier 2001 www.brunhes.com
- « Pour ne pas embaucher des clones, pensez aux seniors ». Les Echos, page 42, mardi 2 septembre 2003

Sites Internet

- http://www.travail.gouv.fr/etudes/documents_etudes.html → « Discrimination et emploi »
- <http://www.retraite.gouv.fr>
- <http://www.developpementetemploi.com> → « Age et travail »
- <http://www.cee-recherche.fr/fr/publicationspdf/dos16.pdf> → « Efficaces à tout âge? » de Serge Volkoff, Anne-Françoise Molinié, Annie Jolivet
- <http://www.cor-retraites.fr>
- <http://www.assedic.fr>

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE SOUMIS AUX ENTREPRISES RENCONTREES

La personne rencontrée :

Prénom, nom, fonction :

Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?

Quelles sont les grandes étapes de votre parcours ?

L'entreprise visitée

Quelle est l'activité de votre entreprise ?

Est-ce que la nature de votre activité vous oblige à avoir une gestion particulière des RH ?

Quels sont les différents métiers ?

Quels sont les différents effectifs, comment se répartissent-ils ?
[hommes/femmes/employés/cadres/cadres supérieurs]

Quelle est la moyenne d'âge ?
[sur les 3 dernières années]

Quelle est votre pyramide des âges ?

Quelle est la moyenne d'ancienneté ?

Quel est votre taux de turn-over ?

Quelle est la part de la masse salariale des seniors dans la masse salariale globale ?

De quelle branche d'activité ou convention collective dépendez-vous ?

L'emploi des seniors dans l'entreprise quels problèmes posés ?

Quelle est votre définition des seniors ?

Comment gérez-vous cette classe d'âge ?
[embauche de seniors]
[départs à la retraite]
[maintien dans l'emploi]

Avez-vous une gestion prévisionnelle de vos effectifs ?
[classes d'âge]

Avez-vous organisé une gestion des compétences, et si oui, pour qui ?
[cartographie des compétences]

Quels sont les souhaits de vos seniors ?
[Etat d'esprit, retraite, formation]

Comment est perçue cette population par les autres salariés ?
[tutorat, échanges]

Quelles réflexions ou quelles solutions ?

Cette question est-elle d'actualité dans votre entreprise ?
[Processus de réflexion : interne, externe, branche]
[mise en place de solutions]

Est-ce que les solutions mises en place sont satisfaisantes pour l'entreprise ?

ANNEXE 2 : CONFERENCE-DEBAT : « ATOUTS AGES : LES NOUVEAUX ENJEUX SOCIODEMOGRAPHIQUES DANS L'ENTREPRISE »

Organisée par La Mutuelle de l'Anjou, le jeudi 29 avril 2004.

Intervention de Thomas TROADEC

Sociologue au laboratoire de sociologie du changement des institutions (LSCI)

Thomas TROADEC part d'un postulat : l'âge est un atout dans l'entreprise.

La problématique des entreprises liée au vieillissement est en fait générée par le traitement du vieillissement en dehors de l'entreprise. Pourquoi s'agit-il d'un nouveau fait social pour l'entreprise ?

Le vieillissement et le retour des jeunes mettent en question deux populations énigmatiques pour les entreprises :

- Les vieux : que veulent-ils, qu'attendent-ils, comment se projettent-ils dans le temps, compte tenu de la ligne devenue flottante de la retraite ?
- Les jeunes : deviennent acteurs de leur projet professionnel

Pendant 30 ans, le vieillissement a été géré dans l'urgence :

- Faut-il développer un système de gestion particulier pour les vieux ?
- problématique de perte de compétences liée au départ des seniors
- Les entreprises ont perdu l'habitude de recourir massivement aux jeunes : problématique de fidélisation des jeunes.
- Appréhender la rencontre de ces deux populations :
 - o Différences de diplômes
 - o Différences d'aspirations face au travail

Nécessité aujourd'hui de gérer les trajectoires professionnelles en réintroduisant **la variable âge** :

Quels horizons pour cette variable âge ?

La vieillesse est quelque chose de très récent (au XIXe siècle, on mourait au travail, si un vieux était miséreux, c'était de sa responsabilité, aucun espace ne lui était dédié).

On a vu émerger ensuite les temps sociaux :

| | | | |
|------------------|---------------|----------------------------------|--------------|
| De 0 à 20 ans : | la jeunesse | } et ses formes d'organisation : | la famille |
| De 20 à 60 ans : | l'âge adulte | | l'entreprise |
| Au-delà : | la vieillesse | | la retraite |

Puis, progressivement, la politique de retraite, de sociale est devenu un outil de la politique de l'emploi :

Mise en place de la cessation anticipée d'activité, mesure fabuleuse car elle ne se voit pas. Ce compromis entre les politiques / les acteurs économiques / les salariés débouche sur l'acceptation de partir avant l'heure.

Cette cessation anticipée repose sur l'idée – partagée – que la productivité baisse avec l'âge. Il n'existe cependant pas d'étude scientifique le démontrant.

L'entreprise change, et a besoin de nouvelles compétences : le lien est fait entre vieillissement et absence de compétences liée au vieillissement. C'est un système de croyance repris par les dispositifs RH.

Aujourd'hui, il existe une décennie de fin de carrière (ou risque de fin de carrière) avec une inconnue quant à l'âge de départ : je suis trop vieux pour travailler et trop jeune pour la retraite : qui suis-je ?

Même incertitudes chez les jeunes : le passage entre enfance et âge adulte prend de l'épaisseur : la sub-adolescence est plus longue.

Pour Thomas TROADEC, l'entreprise a les salariés âgés qu'elle mérite. Il faut comprendre le processus de vieillissement pas seulement sur le plan individuel mais à travers la façon qu'ont les entreprises de gérer les salariés.

Témoignage de Bruno Hertel – RRH de TERRENA, entreprise régionale (Groupe éclaté en 150 sociétés) TERRENA est une Coopérative agricole, 2400 salariés et 13 sociétés, activité agroalimentaire. (Site Web : <http://www.terrena.fr>)

15% des effectifs a plus de 55 ans (320 salariés).

Problématique actuelle de l'entreprise :

- Fusion récente de 2 coopératives
- Perspective de disparition d'1/3 des agriculteurs dans les 15 ans à venir (CEE) avec transformation des agriculteurs en entrepreneurs : les exploitations grandissent et sont gérées comme des entreprises : Les coopératives doivent s'adapter.

La population de la coopérative est âgée de 17 à 62 ans.

Les salariés de + de 55 ans sont en attente de mesures d'âge. Pourtant, lorsqu'ils parent, ils s'investissent dans de multiples associations.

Pour Bruno Hertel, ils ne sont pas fatigués de faire,

Ils sont fatigués d'être sans cesse obligés de s'adapter aux changements d'organisation.

La coopérative ne fait plus de mesures d'âge.

Avec la loi Fillon, la possibilité de mise à la retraite (par l'employeur) avant 65 ans est supprimée : **le départ ne peut être qu'à l'initiative du salarié :**

- **En terme de gestion des compétences cela pose un problème : car c'est le salarié qui redevient le patron sur la décision de partir**
- La coopérative a décidé d'harmoniser les montants de départ à la retraite à l'initiative du salarié (moins intéressants et soumis à charges sociales et à l'impôt sur le revenu) avec ceux de mise à la retraite.

La possibilité laissée par la Loi Fillon aux entreprises de mettre cependant les salariés à la retraite sous condition qu'un accord de branche ait été conclu- ce qui est le cas dans la branche agriculture depuis janvier 2004 – redonne la main à l'entreprise : 60 départs cette année sous ce régime, moins coûteux pour l'entreprise puisque les indemnités sont exonérées de charges sociales. En contrepartie, les entreprises concernées par cet accord de branche doivent attribuer 0,10% de leur masse salariale à la formation des seniors et mettre en place un dispositif de GPEC.

Il existe des salariés demandeurs, mais qui n'entrent pas dans ces dispositifs : c'est douloureux pour certains, et difficile à comprendre puisqu'ils ont vu leurs collègues partir.

La particularité des coopératives agricoles est qu'elle est constituée de :
+ de 50 métiers différents
sur + de 300 lieux de travail différents

Il s'agit alors de gérer à la fois la mobilité géographique et la mobilité professionnelle :
3,5% de la masse salariale est consacrée à la formation.
Depuis 2 ans, les offres d'emploi sont diffusées en interne (Pas d'embauches externes).

La mobilité pose des problèmes pour la gestion des seniors : très peu mobiles ils ont fait le même métier pendant un grand nombre d'années. Le changement n'a pas été suffisamment anticipé.

Pour Thomas TROADEC, il existe une problématique de recomposition des métiers : Aujourd'hui l'entreprise est mouvante, elle se transforme sans cesse (ce qui est différent du changement qui a une fin).

Est-ce seulement les seniors qui aspirent à plus de stabilité ?

Une analyse de l'observatoire européen sur le changement indique que le changement est rejeté, quel que soit l'âge des salariés.

Il existe en fait une perte générale de repères : les salariés s'investissent dans le travail à hauteur de leur rétribution. Il devient alors difficile de gérer l'adaptation permanente des salariés, quel que soit leur âge.

Les jeunes semblent plus adaptables, surtout lors des processus de recrutement. Mais leur motivation est aussi de trouver une stabilité dans le travail. Encore une fois, l'entreprise a les salariés qu'elle mérite.

L'adaptabilité des seniors est même certainement potentiellement plus importante que celle des jeunes (Les contraintes familiales sont moindres) : Mais leurs aspirations ne sont pas reconnues et le senior va devenir vieux.

L'entreprise produit ses phénomènes de vieillissement.

L'adaptation passe-t-elle par la formation ? attention : l'individualisation de l'apprentissage tue la capacité de l'individu à s'adapter.

Pour Thomas TROADEC, il n'existe pas de bonne pyramide des âges :
Peut importe qu'une entreprise ait 90% de seniors, s'il suffit d'un an d'apprentissage pour devenir expert.

L'enjeu pour l'entreprise est de redécouvrir sur quoi offrir de la stabilité aux salariés : c'est une problématique de reconnaissance.

La reconnaissance passe par :

- l'acte de travail
- l'appartenance à un collectif
- ce que l'entreprise fait

Pour travailler sur la reconnaissance, il faut actionner ces 3 vecteurs.

En fin de carrière, il existe une diversité identitaire peu prise en compte par l'entreprise : le vieux va devenir vieux et va aspirer à partir, d'autant plus vite que les dispositifs risquent encore de changer.

Le problème de la reconnaissance touche autant les seniors que les juniors : le travail repose sur du collectif alors que l'entreprise fait de la gestion individuelle.

Thomas TROADEC donne l'exemple d'une entreprise de BTP qui a créé un système de tutorat seniors / juniors (Les seniors sont payés pour « ce faire ») : Peu de volontaires, avec des signes de mécontentement. Une des valeurs essentielles est de transmettre, des valeurs et un processus d'apprentissage : en transmettant son passé, le senior perd la reconnaissance de son travail.

La transmission des savoir-faire est plus un état d'esprit, une volonté permanente.

La transmission ne se décrète pas, elle se vit.

La transmission peut s'organiser, en aucun cas se gérer. Plus c'est géré, plus c'est asséché.

Le knowledge management est très limité : les seniors ne s'expriment que sur une partie de leurs compétences.

Organiser la transmission c'est comprendre le processus d'apprentissage, et repérer les postes et étapes clés de l'apprentissage.

Si on demande aux seniors d'apprendre aux juniors, la valeur de l'apprentissage va s'effondrer. Plus finement, il faut faire en sorte qu'il y ait de la différence d'âge dans les groupes de travail.

Il existe des compétences générationnelles : à un âge donné, il y a une compétence différenciée. L'adjonction des deux peut générer :

- Une rupture : dé professionnalisation, dissociation ($1+1=0,5$)
- Une simple reproduction ($1+1=1$)
- Une innovation : les coopérations vont s'échanger des compétences ($1+1=3$)

Gérer les âges, c'est renforcer la stigmatisation. Il est au contraire important d'organiser le brouillage des âges. Il faut gérer ce sur quoi passe la construction de l'âge : la trajectoire, l'espace productif, l'identité au travail. Ce qui est différent d'un rapport purement contractuel.

Pour Thomas TROADEC, le fait que ce soit de nouveau le salarié qui choisisse son départ à la retraite replace le salarié dans un espace temporel, alors la retraite permet de re-proposer de la stabilité.

Les entreprises ne doivent surtout essayer de gérer les âges : **en différenciant trop, l'appartenance baisse.** Il faut redécouvrir le collectif, et ne pas suivre la mode de la gestion individualisée des compétences.

ANNEXE 3 : PRESENTATION DU PROJET EQUAL



Projet EQUAL

Note de présentation

Sommaire

| | |
|--|-------|
| Introduction | p. 3 |
| A/ Le projet national | p. 4 |
| 1/ Contexte du projet | p. 4 |
| 2/ Activités conduites par le projet | p. 5 |
| 3/ Répartition de la conduite des activités par partenaires | p. 8 |
| 4/ Les populations cibles | p. 10 |
| 5/ Egalité des chances | p. 10 |
| 6/ Résultats attendus | p. 11 |
| 7/ Innovation | p. 11 |
| 8/ Implication des bénéficiaires | p. 13 |
| 9/ Participation des co-financeurs | p. 14 |
| 10/ Dispositif d'évaluation du projet national | p. 14 |
| B/ Le projet transnational | p. 16 |
| 1/ Objectifs conjoints | p. 16 |
| 2/ Les activités et productions conjointes de la transnationalité | p. 17 |

Introduction

Le projet Equal « Moderniser sans exclure les seniors » a été déposé auprès du Fonds Social Européen le 30 avril 2002.

IL A FAIT L'OBJET DE LA SIGNATURE D'UN ACCORD DE PARTENARIAT NATIONAL AVEC LES ENTREPRISES OU INSTITUTIONS SUIVANTES : ARTE, FRANCE 3, INA, ALGORA ET GRETA DU VELAY.

Et

De la signature d'un accord de transnationalité avec le Consorzio API (fédération patronale et syndicats salariés des petites et moyennes entreprises de la Vénétie), le Conseil régional de Lorraine.

Ce projet se déroulera sur 32 mois (Mai 2002 à décembre 2004)

A) Le projet national

1°) Contexte du projet

L'introduction en France de la diffusion numérique terrestre hertzienne décidée par le gouvernement et le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel ainsi que le développement des nouvelles technologies numériques (traitement de l'image et du son) vont très profondément transformer le secteur de l'audiovisuel français et les métiers et qualifications qui y sont attachés. Trois principaux acteurs du secteur sont concernés par ces mutations technologiques : France 3, ARTE, l'Institut National de l'Audiovisuel.

11) La Télévision Numérique Terrestre : Chaîne France 3

Via cette nouvelle technologie chaque particulier pourra recevoir sur son antenne traditionnelle de l'ordre de 30 chaînes dont la moitié gratuite. Dans ce contexte France 3 va engager un ambitieux plan d'investissements. A vocation régionale, France 3 va mettre en oeuvre d'ici à 2005, 8 télévisions numériques régionales qui émettront 17 heures par jour. Ces TNR auront vocation à rediffuser et créer des magazines de proximité, des émissions régionales spécifiques dans une logique de télévision citoyenne, de proximité, attentive aux initiatives sociales, économiques et culturelles locales. Afin de permettre cette diffusion France 3 devra recourir à la numérisation de l'ensemble des processus de production et de diffusion audiovisuelle qui vont affecter de manière importante le contenu du travail, des emplois et des activités professionnelles qui y correspondent. Il s'agit d'assurer une organisation des rédactions en réseau autour d'un serveur qui permette de mobiliser le travail rédactionnel sur plusieurs éditions et sur plusieurs supports numérisés. L'installation progressive des télévisions numériques régionales et l'utilisation des rédactions informatisées va recomposer l'organisation de l'entreprise, faire émerger de nouveaux métiers, en transformer certains et en enrichir la majorité du fait d'une activité à forte valeur ajoutée. Il y a donc nécessité à accompagner les évolutions des métiers ainsi que les qualifications et les compétences qui y sont attachées. Une douzaine de métiers sont directement concernés par ces évolutions.

Force est de constater que la majorité des personnels impactés par ces évolutions concernent, sur l'ensemble du territoire, soit des salariés à mi-chemin de leur vie professionnelle (40-45 ans), soit des salariés seniors (45 à 55 ans et plus).

12) Diffusion des nouvelles technologies du numérique : INA, ARTE

L'INA PARTAGE POUR L'ESSENTIEL LA PROBLEMATIQUE SOUS JACENTE AU PROJET INITIE PAR LA TETE DE LISTE FRANCE 3.

L'Institut met en place des projets stratégiques liés aux techniques de numérisation et au développement des réseaux et services en ligne, projets ayant une forte incidence sur le contenu des métiers et les organisations de travail et nécessitant un accompagnement important au changement par une politique ambitieuse de formation.

Le principal chantier de modernisation concerne le cœur de métier de l'INA : La gestion professionnelle, l'exploitation et la valorisation du patrimoine audiovisuel.

Un plan de sauvegarde et de numérisation pour la conservation des fonds d'archives audiovisuelles a été lancé en 1999 et doublé en 2001 de la mise en place d'une chaîne technique intégrée de sauvegarde, numérisation en communication.

Sur ce socle technologique se greffent aujourd'hui de nouveaux outils informatiques de gestion documentaire, juridique et commerciaux en cours de développement.

Tous les métiers concourant à la valorisation du patrimoine se trouvent impactés : Métiers techniques de sauvegarde, transfert, restauration, diffusion ; métiers de gestion de stocks ; métiers documentaires ; métiers commerciaux et de gestion, par la mise en œuvre de nouveaux outils et de nouveaux process de travail de type « Industriel » et partagés en « Workflow » qui se substituent aujourd'hui à des modes de production auparavant plus « artisanaux » et plus cloisonnés.

L'INA présente des caractéristiques démographiques et une pyramide des âges assez proches de celles de France 3 se traduisant par un vieillissement de la population.

Les modes de gestion des ressources humaines sont encadrés par un référent également commun à France 3 : La convention collective de l'audiovisuel public.

Les contraintes de maîtrise des effectifs et de la masse salariale limitent pour les deux sociétés les possibilités de recrutements externes et induisent un recours important à la mobilité interne, mobilité qui apparaît, sans anticipation et dispositif d'accompagnement spécifique, plus problématique avec les salariés seniors.

13) Chaîne ARTE :

Aujourd'hui, ARTE France va entrer dans l'ère du numérique. Or la moyenne d'âge est de 40 ans et les seniors ont, pour beaucoup, des postes à responsabilités. Ils seront concernés à des degrés divers selon leur secteur d'activité par les changements des modes de production, de diffusion et l'évolution des supports. Ils seront également concernés en tant que consommateurs. Les initier à ces NT permettra de ne pas les marginaliser (Exclure), dans leur vie professionnelle. Le projet permettra à Arte comme aux autres partenaires de traiter et d'anticiper le vieillissement de la population par la formation tout au long de la vie.

Le projet s'associe deux autres partenaires choisis pour leur expérience et leur expertise qui auront pour mission de produire de manière conjointe des réponses aux questions posées, élargies à d'autres cibles. Il s'agit d'Algora et du greta du Velay.

Le projet se propose en partenariat de permettre à des « Salariés vieillissants » de ne pas être exclus de l'évolution des technologies et de l'organisation qu'elle induit.

2° Activités conduites par le projet :

Le projet aura pour objectifs d'identifier les caractéristiques des populations et de préconiser les réponses adaptées pour que les seniors ne soient pas exclus ou en grande difficulté d'adaptation aux nouvelles organisations mises en place. Il se proposera de définir des scénarii tant dans le domaine social que de la formation, et sur ce dernier point, de mettre en place un processus visant la construction d'outils de communication et de formation pertinents au regard du problème posé.

21) Plan d'action envisagé :

En premier lieu le projet se proposera d'exploiter les données statistiques disponibles, d'examiner les solutions déjà existantes dans ce domaine dans d'autres entreprises, de repérer les études pertinentes sur le sujet afin de constituer un fonds documentaire permettant de construire des hypothèses de travail. Ces investigations seront conduites à partir d'interviewes et par travail sur document. Un point particulier sera fait sur l'identification des représentations de la population concernée par rapport à la formation ainsi que sur une analyse des pratiques –formelles et informelles- de formation.

En second lieu afin de sensibiliser à la fois le management ainsi que les partenaires sociaux deux tables rondes seront organisées sur le sujet. Ces tables rondes constitueront le point de départ d'un processus d'information et de consultation qui permettra une plus forte implication de leur part. Ces tables rondes seront le produit d'investigations conduites en amont de cet événement. De manière plus générale seront étudiées les voies et moyens appropriés pour mieux communiquer en direction des seniors.

En troisième lieu une enquête à caractère sociologique et sociotechnique sera mise en œuvre afin de définir les contours, les caractéristiques, et les attentes de ces publics. Cette enquête s'inscrira dans une démarche combinant à la fois une interrogation sur l'organisation ainsi qu'une prise en compte des relations inter-générationnelles (Examen des populations par tranches de 8 années, durée moyenne admise d'un passage d'une génération à l'autre). Elle devra déboucher sur des scénarii permettant d'engager un processus mobilisant l'ensemble des acteurs directement impliqués dans le projet (Les salariés concernés, leur encadrement, les organisations professionnelles etc.). Une investigation lourde sera réalisée dans la perspective de bâtir l'ingénierie de formation et pédagogique qui y correspond, d'articuler l'acquisition des nouvelles compétences aux grilles de classification et des diplômes (VAE), de produire une stratégie de management des seniors.

Un travail de fond sera réalisé en matière de construction des architectures de formation à mettre en place, de définition des pré requis permettant une individualisation des formations et des dispositifs d'évaluation qui y correspondent. Seront aussi déterminés plusieurs scénarii prenant en compte deux variables : ouverture du dispositif et/ou formation à distance. Seront par ailleurs conçus et réalisés des outils didactiques, de gestion et de communication.

Concernant le management des seniors plusieurs axes seront étudiés :

- Développement d'outils d'orientation, de positionnement (mesures des acquis), de détection de potentiel,
- Construction de parcours de mobilité,
- Identification et valorisation de fonctions nouvelles et compétences en lien direct avec les savoirs issus de l'expérience, réflexion sur l'opportunité de définir des nouveaux emplois et services réservés aux seniors,
- Incidence sur la gestion des carrières des seniors au sein des entreprises (problème de la reconnaissance et de la valorisation des compétences nouvelles), Validation des Acquis liés à l'expérience. Sur ce dernier point un accompagnement individuel sera apporté aux candidats à la VAE par le Greta du Velay.

En quatrième lieu les résultats, les pistes de progrès, les solutions d'amélioration seront valorisées et diffusées auprès du management, des responsables des ressources humaines, des organisations professionnelles dans le cadre des instances représentatives des personnels (CEF, CCE), ainsi que devant les partenaires sociaux dans le cadre du Conseil de gestion de l'audiovisuel d'Auviscom via des communications, des rapports d'exécution, des supports télévisuels ou DVD.

22) Activités prévues :

Nous avons organisé le projet en 7 paquets.

Paquet 1 :

Etat des lieux sur la situation des seniors au sein des entreprises :

- Examen de la pyramide des âges des populations impactées par le projet
- Situation de ces seniors en matière d'accès à la formation, de mobilité, de manière plus générale de gestion de carrière,
- Analyse des études ayant été conduites dans ce domaine,
- Analyse de la demande sociale des seniors.

Paquet 2 :

Information des salariés sur la mise en place des TNR et nouvelles technologies :

- Mise en place et négociation de l'accord de méthode pour accompagner le changement en relation avec les organisations syndicales (France3),
- Conception et mise en place d'une campagne d'information,
- Création éventuelle « D'espaces d'information TNR » dans les régions : espaces dédiés, production d'outils de communication, d'écrits, de documentaires.

Paquet 3 :

Ingénierie du projet de modernisation et du dispositif de formation qui y correspond :

- Mise en place des « groupes métiers » inter hiérarchique ayant vocation à examiner le contenu des emplois,
- Travail en relation avec l'ANACT pour redéfinir l'organisation socio-technique du travail,
- Construction des parcours de formation,
- Elaboration du contenu des modules à mettre en œuvre par domaines d'enseignement,
- Définition du dispositif d'évaluation des acquis des stagiaires au regard des pré requis modulaires,
- Planification de la formation et formation des formateurs.

Paquet 4 :

Pédagogie des seniors :

- Examen des études conduites en matière de pédagogie spécifique aux populations de seniors,
- Elaboration d'une ingénierie pédagogique spécifique aux seniors mais pouvant être étendue à l'ensemble des salariés : formations alternées, définition des modalités de formation originale qui y correspondent (pédagogie de projets, des représentations, tutorat, utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, mise en place de centres de ressources dans les régions etc.),
- Expérimentation des solutions pédagogiques préconisées et évaluation des résultats.

Paquet 5 :

Management des seniors :

Examen de scénarii de management des seniors : gestion des carrières des plus de 45 ans, construction de parcours de mobilité, identification de nouvelles fonctions pour les seniors (Fonction « tutorale », responsables qualité), définition de nouveaux emplois et services à France 3 dans l'esprit des « emplois jeunes » etc.

Paquet 6 :

Validation des acquis liés à l'expérience (VAE)

Il s'agit de réfléchir à la mise en place d'un dispositif de reconnaissance des compétences ou de parties de qualifications supplémentaires acquises. Cette reconnaissance pourra prendre la forme d'une proposition, aux salariés seniors volontaires, d'une validation de leurs acquis dans le dispositif VAE.

Paquet 7 :

Valorisation et diffusion des résultats du projet sur supports professionnels (magazines, plateaux TV etc.) pouvant être diffusés dans des programmes mis en œuvre des futures TNR.

3°) Répartition de la conduite des activités par partenaires :

Chacun des membres du partenariat sera en charge d'une ou plusieurs actions.

LA REPARTITION DE CES ACTIONS ORGANISEES EN PAQUETS SERA PILOTEE PAR UN DES PARTENAIRES QUI EN ASSURERA L'EXECUTION.

Le tableau ci-après figure à la fois l'intérêt de chacun des partenaires à participer aux activités du projet en tant que contributeurs et/ou pilote des actions qui y correspondent :

| | Paquet 1 Etat des lieux des seniors | Paquet 2 Plan Information seniors | Paquet 3 Ingénierie du dispositif de formation des seniors | Paquet 4 Pédagogie des seniors | Paquet 5 Management des seniors | Paquet 6 VAE | Paquet 7 Valorisation |
|-------------|--|--------------------------------------|---|-----------------------------------|------------------------------------|-----------------|--------------------------|
| France3 | XXX | x | XXX | x | x | x | XXX |
| INA | x | x | x | x | XXX | x | x |
| ARTE | x | XXX | x | x | x | x | x |
| Algora | | | x | XXX | | | |
| Greta Velay | | x | x | x | | XXX | |

Les croix (x) figurent l'intérêt des membres du partenariat à traiter de la question et à être contributeurs.

Les triples croix (**XXX**) indiquent les partenaires en charge de la conduite des activités correspondant au paquet (empowerment).

Autrement dit, chacun des membres du partenariat sera en charge d'une ou plusieurs actions mises en œuvre dans le cadre du projet. A ce titre il en assurera la coordination, l'organisation de la production, la définition du cahier des charges des prestataires, le suivi, veillera à rester dans l'enveloppe financière déléguée et fournira à la tête de liste l'ensemble des informations administratives et financières, sollicitées par les pouvoirs publics nationaux et communautaires.

Ou

Participera à l'élaboration des solutions préconisées.

4°) Les populations cibles :

Les populations potentielles concernées par l'opération « - de 40 ans à plus de 60 ans » sont pour France 3 de 2723 personnes, dont 1282 sont âgés de plus de 50 ans (Avec 959 femmes et 1764 hommes).

Pour ce qui concerne l'INA de 455 salariés de 45 ans et plus dont 253 femmes et parmi cette population de 307 salariés dont 168 femmes, de 50 ans à 62 ans.

Un tiers des populations citées plus avant seront concernées dans les entreprises. Les hypothèses retenues sont que deux tiers des salariés seniors s'adapteront du fait de leur expertise à l'utilisation des nouvelles technologies. En revanche pour un tiers d'entre eux restera posée la question de leur capacité d'accommodation aux nouvelles exigences techniques et organisationnelles. Parmi eux, ceux qui exerceront encore une activité exploitant le savoir-faire précédent trouveront leur place dans les entreprises. Restera à traiter les autres personnes de sorte qu'elles ne soient pas exclues.

Néanmoins, au cours du projet ne seront expérimentées dans un premier temps les solutions préconisées qu'au bénéfice de 85 personnes. Si les résultats de ces expérimentations sont pertinents, seront alors étudiées les conditions d'une extension puis d'une généralisation à l'ensemble des autres salariés.

Il va de soi qu'à l'intérieur de l'entreprise des leçons seront tirées des résultats de l'expérimentation au bénéfice des autres salariés des entreprises impliquées dans le projet.

Une attention particulière sera portée au bénéfice du public féminin, afin à la fois de vérifier l'égalité des chances, mais aussi et surtout, les conditions d'un travail à temps choisi. Ce sont les résultats des investigations préalables conduites en partenariat avec l'ANACT qui dicteront les actions spécifiques conduites en direction des publics féminins.

Par ailleurs, une diffusion des résultats enregistrés par nos partenaires sur les autres publics cibles de l'initiative sera effectuée.

5°) Egalité des chances :

Toutes les informations réglementaires liées à « l'égalité des chances » présentées en « comité central d'entreprise » au titre du bilan social, seront mises à disposition du projet. Comme nous l'avons souligné plus avant nous examinerons de manière plus particulière les questions relatives à l'équilibre vie professionnelle et vie privée par l'examen des conditions de mise en œuvre du temps choisi au bénéfice des femmes.

Au-delà de l'obligation légale la recherche d'indicateurs pertinents sur cette question sera examinée à la faveur de ce projet.

Par ailleurs un travail exploratoire sera conduit en partenariat avec les organisations professionnelles (tables rondes, création de commissions ad hoc, mise en place d'études et d'enquêtes ciblées etc.) afin d'aller plus avant que le simple effet d'affichage. A la faveur de ces travaux / rencontres, seront élaborés des indicateurs significatifs de la situation rencontrée.

Ces éléments seront aussi présentés et discutés dans le cadre du Conseil de Gestion de l'Audiovisuel au sein d'Auviscom.

6°) Résultats attendus :

Concernant les salariés seniors des entreprises partenaires, nous attendons du projet qu'il nous permette de mieux comprendre cette population, d'essayer de trouver avec elle la meilleure ergonomie de leur poste, de développer le meilleur traitement social répondant à leur demande, de valoriser leur expérience professionnelle en permettant d'occuper pour une partie d'entre eux des postes tels que correspondants qualité ou des fonctions de tuteurs.

Les résultats attendus sont par conséquent ceux qui correspondent à l'invention d'une nouvelle ingénierie pédagogique et sociale au bénéfice de salariés risquant l'exclusion induite par la diffusion de nouvelles technologies, et les nouvelles organisations du travail qui en découlent.

De manière plus opératoire, ceci devrait déboucher au final sur la production d'outils de communication, et la définition de processus de formation en direction de ces publics. Il pourra s'agir, en particulier, de les inscrire dans des logiques de bilans professionnels, d'actions spécifiques à mettre en œuvre en matière pédagogique afin de prendre en compte leurs difficultés d'apprentissage, la conception et l'expérimentation d'outils pédagogiques spécifiques ayant recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (CD ROM, intranet, travail en ligne), **ainsi que des remises en cause éventuelles de l'organisation**. Bref, les situations pédagogiques emprunteront autant qu'il se peut aux contenus des situations de travail soit directement sur le poste de travail, soit par simulation.

Mais le projet sera aussi l'occasion de conduire une réflexion sur le management des seniors. Comment gérer cette population mais aussi et surtout comment anticiper la séniorité par un travail en amont en direction des populations âgées de 45 ans, à mi-chemin de leur vie professionnelle.

Cette problématique est partagée par l'ensemble des membres du partenariat.

En fonction des résultats les dispositifs préconisés seront étendus à l'ensemble des salariés des entreprises partenaires.

7°) Innovation

L'originalité de ce projet tient dans la démarche que nous envisageons de mettre en œuvre au bénéfice des salariés seniors.

Dans ce projet le salarié est considéré dans sa totalité : en tant que producteur, en tant que citoyen. Le projet doit donc à la fois répondre à la nécessité de l'évolution de l'organisation impliquée par la diffusion des technologies nouvelles dans les entreprises et la mise en œuvre des télévisions numériques régionales tout autant qu'au développement personnel du salarié. En d'autres termes les entreprises et leurs partenaires sont convaincus que l'adaptation des salariés ne se fera ni contre, ni malgré eux, mais avec leur adhésion pleine et entière.

Afin d'atteindre cet objectif, il s'avère nécessaire de replacer le salarié au centre du dispositif.

A cette fin le partenariat de développement compte conduire un projet qui :

- Repense l'organisation pour rendre le travail formateur,
- Rende les salariés seniors acteurs de leur information et de leur formation,
- Permette d'apprendre à partir de l'expérience,
- Associe les salariés aux décisions stratégiques.

De ce point de vue le projet s'inscrit dans une logique d'entreprise apprenante afin de favoriser l'acquisition des compétences autrement que par une approche uniquement didactique. Cette situation n'a jamais été expérimentée par le secteur de l'audiovisuel.

Le partenariat pose comme hypothèses tenant lieu de convictions et d'espaces d'expérimentation et d'innovation, les éléments d'appréciation suivants :

- Même si les difficultés d'apprentissage peuvent apparaître comme un obstacle à l'adaptation, il y aura lieu de valoriser au maximum l'expérience des seniors et mettre en œuvre les pédagogies appropriées pour résoudre leurs éventuelles difficultés cognitives,
- La mise en place d'un cursus de formation ayant pour seul objet de réduire le différentiel existant entre les compétences aujourd'hui exercées et celles attendues pour demain, ne semble pas opératoire. Il apparaît souhaitable de développer de manière concomitante des compétences d'ordre méthodologique, transversales, génériques afin que la formation ne soit pas toujours « en retard d'une guerre » face à l'évolution continue des technologies et des organisations,
- Il pourra être nécessaire, de redessiner l'ergonomie des postes de travail pour tenir compte des spécificités des seniors,
- Le partenariat explorera la manière dont peut être valorisée l'expérience des seniors en examinant leur utilisation en tant qu'expert de la qualité, de tuteurs des futurs alternants.
- La mise en place d'un management spécifique des seniors. L'anticipation des questions soulevées par la situation des seniors se fera aussi par un traitement en amont des populations âgées de 40 ans dans une logique de formation tout au long de la vie.

8°) implication des bénéficiaires :

Il s'agira de permettre à chaque salarié de développer ses compétences dans le cadre des projets de développement envisagés.

Les entreprises concernées par le projet s'efforceront dans leur démarche de rechercher systématiquement une organisation du travail enrichissante pour tous et préservant les intérêts de chaque collaborateur.

L'évolution des métiers se fera dans le respect des compétences de base. A partir d'une définition des évolutions des emplois ou de l'émergence de nouveaux métiers, des cursus de formation modulaires seront mis en place. Ces cursus s'appuieront sur des référentiels de compétences élaborés avec le concours de professionnels des métiers concernés par le biais de groupes de **travail inter-hiérarchiques, ayant pour fonction de définir les connaissances et les savoir-faire nécessaires pour l'exercice de ces nouveaux métiers, aujourd'hui et dans le futur.**

LES PERIODES D'EXPERIMENTATION SERONT PROPOSEES APRES AVOIR INFORME PREALABLEMENT ET PAR ECRIT LE PERSONNEL DU CHAMP D'APPLICATION DE CELLES-CI : ENTITES CONCERNEES, MODES DE TRAVAIL TESTES, METIERS IMPLIQUES, ENJEUX POUR L'ENTREPRISE ETC.

Elles feront l'objet d'une procédure d'information et de suivi auprès :

- De la commission nationale de suivi mise en place à cet effet,
- Des instances représentatives du personnel : comités d'établissement, et CHSCT, commissions emploi formation des CE et CCE,
- **Des personnels concernés,**
- Elles seront menées en liaison et avec l'assistance technique de l'ANACT. Le cahier des charges de cette assistance sera défini en concertation avec les organisations syndicales.

Principes généraux pour France 3 :

- Les expérimentations feront prioritairement appel à des collaborateurs volontaires dûment informés notamment des enjeux d'efficacité et de leur impact sur l'évolution des métiers,
- La société dans sa démarche s'efforcera de rechercher systématiquement une organisation du travail enrichissante pour tous et préservant les intérêts de chaque collaborateur. A cet effet des solutions d'accompagnement personnalisé seront mises en œuvre en tant que de besoin,
- La généralisation de l'expérimentation dans la société ne pourra être envisagée qu'après une information précise des différents acteurs intéressés et au regard des garanties apportées par la direction sur les conséquences prévisibles sur l'emploi et les qualifications,

- En tout état de cause, la direction s'engage à proposer aux partenaires sociaux les aménagements conventionnels ou réglementaires qu'impliqueraient éventuellement une pérennisation des méthodes de travail testées,
- La société en concertation avec les organisations syndicales se réserve la possibilité de mettre fin provisoirement aux expérimentations en cours,
- Elle s'efforcera d'assurer la réussite des expériences menées en mettant en œuvre les actions de formation professionnelle nécessaires et en recourant si besoin à du personnel en renfort pour assurer le remplacement des salariés concernés.

9°) Participation des co-financeurs :

AUVICOM PRINCIPAL FINANCEUR DU PROJET SERA ASSOCIE AUX TRAVAUX COMME NOUS L'AVONS INDIQUE PAR LE BIAIS DES INSTANCES DE REGULATION DE L'OPCA : CONSEIL D'ADMINISTRATION, CONSEIL DE GESTION DE L'AUDIOVISUEL ET DE L'OPCA TENANT LIEU DE COMITE D'ORIENTATION ETC... AU-DELA DE CETTE PARTICIPATION AUVICOM INTERVIENDRA EN TANT QUE CONTRIBUTEUR AU PROJET PAR LA MISE EN PLACE DE SESSIONS DE FORMATION SUR LE THEME « LE PAYSAGE DE L'AUDIOVISUEL FRANÇAIS ». A CE TITRE IL ORGANISERA 4 CONFERENCES CONSACREES AUX THEMES SUIVANTS :

- Du hertzien analogique à l'Internet haut débit : révolutions technologiques et impacts sur les contenus,
- Réforme de la Loi audiovisuelle : conséquences pour les acteurs existants et place des nouveaux entrants,
- Nouveaux supports, nouveaux programmes, nouveaux terminaux et nouveaux consommateurs,
- Le PAF : entre TV locales et alliances internationales.

Par ailleurs Auvicom interviendra aussi dans la mise en place des actions préconisées par le projet dans le cadre de ses prérogatives et champs d'activité, par exemple formation des tuteurs, bilans de compétences et validation des acquis liés à l'expérience. Il assurera par ailleurs une diffusion des résultats enregistrés au bénéfice de ses adhérents : **secteurs de l'audiovisuel et Télécommunications.**

10°) Dispositif d'évaluation du projet national :

L'évaluation du projet sera conduite selon une triple logique :

Un point régulier sera effectué sur l'avancée du projet dans le cadre du dispositif d'accompagnement mis en œuvre dans le pilotage du projet. Le conseil de gestion de l'audiovisuel tiendra un rôle d'orientation ainsi que les conseils d'administration de l'Association des Employeurs du Secteur de l'Audiovisuel Public.

Un jalonnement du suivi du projet sera aussi réalisé dans le cadre du comité de pilotage du partenariat. Ces comités s'adjoindront en tant que de besoin le concours des financeurs publics du projet.

La direction de l'OPCA Auvicom commanditera une évaluation externe du dispositif mis en œuvre sur la base d'un appel d'offres par consultation restreinte. Cette évaluation aura pour objet d'examiner les écarts constatés entre le projet initial et le projet effectivement réalisé et proposera les corrections éventuelles à y apporter- propositions qui seront soumises aux comités d'orientation et au comité de pilotage. Il sera demandé au prestataire de veiller à la clarté des objectifs avancés, la cohérence entre les objectifs produits, les plans d'action et les moyens généraux à mettre en œuvre, la faisabilité des produits annoncés, l'existence des moyens financiers et de niveaux d'expertise compatibles avec les produits envisagés, à l'existence d'indicateurs permettant de suivre l'exécution du programme en délais.

Une présentation des résultats sera effectuée auprès des instances représentatives du personnel.

B) Le projet transnational :

1°) Objectifs conjoints :

L'ensemble des partenaires de l'Accord de Partenariat Transnational s'inscrit dans une logique commune d'anticipation des risques d'exclusion et d'inégalités face à l'emploi de populations « sensibles » soumises, sous des formes différentes, à la modernisation ; ces publics sont principalement :

- Les salariés des PME-PMI soumis à des enjeux de compétitivité et de réactivité dans des contextes nouveaux de concurrence (Marché européen, mondialisation).
- Les artisans confrontés à la transmission, la modernisation et la pérennisation de leur entreprise (Développement local).
- Les salariés seniors confrontés en fin de vie professionnelle à des changements technologiques et organisationnels majeurs.
 - Les salariés et les chefs d'entreprise des PME-PMI et de l'artisanat ont en effet structurellement un accès plus limité aux dispositifs existants d'orientation, de gestion des ressources humaines, de formation et se trouvent donc moins outillés pour anticiper les évolutions : d'où la nécessité de développer des démarches et des outils adaptés à leurs spécificités et facilement accessibles. C'est à dire disponibles au sein de leurs réseaux professionnels ou institutionnels ou via des sites dédiés sur le net,
 - Les salariés seniors (et ce quelle que soit la taille des entreprises) sont confrontés en fin de carrière, aujourd'hui plus qu'hier, à des changements importants susceptibles de remettre brusquement en cause leurs savoir-faire et leur relation au travail. Les modes de gestion des ressources humaines et les dispositifs d'orientation et de formation existants intègrent encore très peu la spécificité des salariés âgés (quels mécanismes d'apprentissage, quelle pédagogie, quels emplois ou quelles fonctions au sein des entreprises, quelles modalités nouvelles d'organisations du travail ? etc).

A noter que les deux populations ciblées recouvrent d'autres publics sensibles que sont les bas niveaux de qualification et les femmes qui seront naturellement pris également en compte dans le programme de travail.

Le développement et l'expérimentation d'approches innovantes de gestion des ressources humaines centrées sur l'ingénierie des compétences et des dispositifs d'orientation et de formation adaptés aux publics visés et permettant d'anticiper et d'accompagner les changements constituent l'axe fort et partagé du projet de l'Accord de Coopération Transnationale, axe qui se situe bien dans le cadre d'une évolution générale de l'allongement de la vie professionnelle et de la formation tout au long de la vie :

In fine, l'objectif est bien de rendre chacun plus acteur de son devenir professionnel pour limiter les risques d'une double exclusion par les effets de la modernisation et par une offre et des mécanismes d'accès à la formation inadaptés.

2°) Les activités et productions conjointes de la transnationalité :

21) Une Approche méthodologique commune :

Le projet se propose de définir une méthodologie commune d'analyse des compétences afin d'établir une cartographie des emplois au bénéfice des entreprises partenaires.

22) Les petites et moyennes entreprises :

Il s'agira de concevoir des dispositifs et de mettre à disposition des chefs d'entreprises et de leurs salariés des outils d'orientation (bilans de compétences), de gestion des Ressources humaines (gestion des carrières en vue de favoriser l'évolution professionnelle et la mobilité), de reconnaissance sociale des qualifications (diplômes, classifications) et d'organisation de la formation.

23) Les seniors :

Une action spécifique sera mise en œuvre pour traiter de la question de la modernisation de l'organisation de la production induite par la diffusion des nouvelles technologies en évitant d'exclure les populations seniors (âgés de plus de 50 ans) et en vérifiant l'égalité des chances entre les hommes et les femmes.

24) Le partage des expériences :

Le projet poursuit l'objectif d'accroître la compétence collective des partenaires par un partage des expériences mises en œuvre dans chacun des partenariats. Ces échanges seront réalisés sous forme d'ateliers thématiques débouchant sur des travaux conjoints dont chaque partenaire tirera profit en les appliquant à son projet à chaque fois que cela sera possible.

25) Capitalisation – Valorisation - Diffusion :

Les partenaires se proposent de capitaliser, de valoriser et de diffuser les bonnes pratiques mises en œuvre dans le partenariat et l'Accord de Coopération Transnationale. Cette valorisation prendra la forme d'une conception de la stratégie et des outils de communication en direction des chefs d'entreprises et de leurs salariés, utilisant les media disponibles sur le marché (plaquettes, CDROM, site Internet, etc.).

Au-delà de cette action sera produit sous format professionnel, plusieurs reportages et magazines d'information. Ces magazines d'information télévisée traiteront des questions étudiées dans le cadre de l'Accord de Partenariat Transnational et des partenariats et diffusés sur différentes chaînes de télévision – chaîne France 3 et chaînes régionales de la Vénétie.

Ces produits magazines en version italienne et française de format grand public, seront aussi utilisés comme supports à des débats télévisés auxquels participeront des experts, des élus, des chefs d'entreprises, des syndicalistes, des représentants des pouvoirs publics. Ils seront ensuite mis à disposition sur les sites Internet des télévisions impliquées.

26) Une évaluation intégrée :

Les partenaires se proposent de mettre en place un dispositif d'évaluation intégré. Cette évaluation aura pour objet de mesurer l'impact des solutions préconisées au bénéfice des publics cibles (chefs d'entreprises, salariés), de sécuriser la production et d'assurer la diffusion des produits conjoints en direction des responsables des salariés, des élus et des organisations patronales et syndicales...

ANNEXE 4 : PROJET EQUAL : ETAT DES LIEUX



Projet Equal : état des lieux

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet EQUAL «moderniser avec les seniors», soutenu par le Fonds Social Européen, le département formation de France 3 lançait, courant 2002, une grande étude visant à mieux connaître les salariés de l'entreprise âgés de plus de 50 ans.

Cette étude, menée par le LAB'HO (Observatoire des hommes et des organisations), s'est déroulée en 2 phases :

- Une phase qualitative au cours de laquelle une quarantaine de salariés quinquas de l'entreprise ont été interviewés. L'objectif principal de ces entretiens a été d'identifier leurs attentes, les difficultés qu'ils rencontrent et de caractériser le lien qui les unit à l'entreprise
- Une phase quantitative au cours de laquelle un questionnaire, visant à compléter les éléments recueillis par le biais des entretiens, a été envoyé à l'ensemble des salariés de l'entreprise âgés de plus de 40 ans, soit près de 2800 personnes. Plus de 800 personnes ont été amenées à répondre au questionnaire envoyé ; près de 600 l'ayant complété dans sa totalité.

Les résultats de l'étude qui sont présentés ici sont issus de ces deux phases. Il est à noter que les pourcentages restitués correspondent aux seules réponses des salariés quinquas.

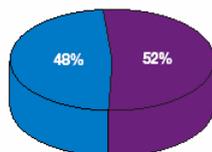
Caractéristiques des répondants

moyenne d'âge



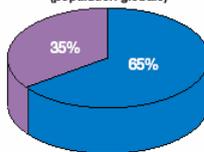
49,2 ans

répartition par âge



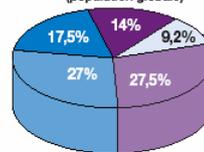
moins de 50 ans
plus de 50 ans

répartition par sexe
(population globale)



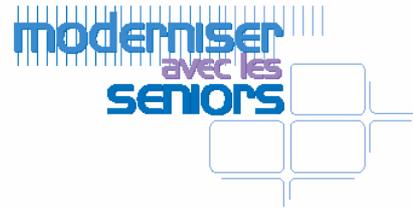
femmes
hommes

filière d'appartenance
(population globale)



journalistes
administratifs
production
cadre de direction / spécialisé
techniques

- Moyenne d'âge : **49,2 ans**
- Répartition par âge : **48%** de moins de 50 ans et **52%** de plus de 50 ans
- Répartition par sexe (population globale) : **65%** d'hommes et **35%** de femmes
- Filière d'appartenance (population globale) :
 - administratifs : **17.5%**
 - techniques : **14%**
 - production : **9.2%**
 - cadres de direction / spécialisé : **27.5%**
 - journalistes : **27%**



Qui sont les quinquas?

Origines des quinquas

Les origines professionnelles et personnelles des salariés quinquas de l'entreprise révèlent de fortes variétés dans les profils, les motivations à choisir le secteur audiovisuel et spécifiquement la fonction publique.

- Leur évolution dans l'entreprise a, la plupart du temps, été faite de mobilité régulière : changement de métier, de région...
56 % des répondants ont connu une mobilité géographique
39% ont changé au moins une fois de filière professionnelle
52% ont eu l'occasion d'occuper des fonctions d'encadrement hiérarchique
- Toutefois, la majeure partie d'entre eux occupent leur poste, ou leur fonction, depuis des années :
51% des répondants occupent leur poste depuis plus de 10 ans (moyenne des répondants : 41%);
57% occupent leur fonction depuis plus de 10 ans (moyenne des répondants : 51%).

La relation au passé

Les quinquas ont un rapport au passé qui leur a permis de construire leur identité et leurs repères professionnels. Leur passé est vécu comme une période pionnière, brillante, dont ils sont fiers et au cours de laquelle ils ont pu mettre à profit leur sens artistique, leur professionnalisme... Cette période est largement regrettée par les quinquas qui en parlent avec beaucoup de nostalgie. Dans le passé, l'entreprise était vue comme une famille dans laquelle on pouvait s'engager où l'on pouvait partager des valeurs communes ; ce qui ne semble plus être le cas aujourd'hui.

Depuis quelques années, les quinquas sont confrontés à une remise en cause profonde de leurs croyances, de leur culture, de leurs valeurs qui semble tout particulièrement les affecter. En effet, pour eux aujourd'hui, le « standard » l'emporte sur l'« artistique » ; la « technique » l'emporte sur le « savoir-faire », la recherche de « la qualité » décline et de fait l'engagement envers la société décroît.

L'âge : avoir 50 ans aujourd'hui à France 3

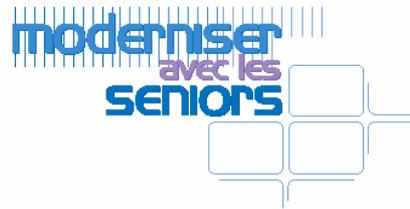
Le fait d'atteindre l'âge de 50 ans est vécu de manière différente selon les individus, qui pour la plupart estiment avoir atteint un seuil.

Certains d'entre eux se sentent fatigués, las, pensant ne plus pouvoir évoluer, d'autres se sentent plus « sages », plus « matures » et satisfaits de pouvoir s'épanouir dans l'entreprise ou à l'extérieur à travers différentes activités (associations, bénévolat, actions sportives...) leur permettant de développer des compétences variées, qu'il leur est possible par ailleurs de mettre à profit au sein de l'entreprise.

La satisfaction au travail

- La majeure partie des répondants considèrent que leur satisfaction dans l'entreprise a diminué :
pour **52%** d'entre eux la satisfaction par rapport à leur métier a diminué;
pour **51%** d'entre eux la satisfaction par rapport aux relations avec leur hiérarchie a diminué;
pour **60%** d'entre eux la satisfaction par rapport l'environnement professionnel et humain a diminué.

Quelle que soit la manière dont les salariés quinquas perçoivent leur âge, avoir 50 ans aujourd'hui ne semble pas être pour autant un facteur de démotivation ou d'insatisfaction au travail. Il s'agirait plutôt de dire que c'est le « vieillissement » dans le poste de travail (c'est à dire l'ancienneté dans le poste de travail occupé) qui génère de l'insatisfaction.



Les difficultés rencontrées par les quinquas

Le blocage des évolutions professionnelles

La majorité des quinquas partagent le fait que leur trajectoire professionnelle se bloque à 50 ans. En effet, vers 45/50 ans, le système semble ne plus pouvoir gérer l'évolution ascendante des salariés qui de fait se retrouvent bloqués. Ce qui explique leur insatisfaction grandissante.

Les jeux d'acteurs

Le poids des alternances politiques, les projets qui se succèdent, les jeux d'acteurs, la relation syndicat/direction, sont autant de facteurs qui lassent les salariés quinquas. Il en est de même des règles qui souvent génèrent des injustices (non sanction des salariés mauvais, résolution des «crises» par le biais du «copinage»...).

Par conséquent, les quinquas de l'entreprise ne partagent pas la même aventure au sein de celle-ci : certains subissent d'autres utilisent le système créé.

Trouver un interlocuteur...

Les quinquas semblent connaître quelques difficultés à trouver un interlocuteur qui saura les aider, les conseiller et pourra leur permettre d'évoluer au sein de l'entreprise.

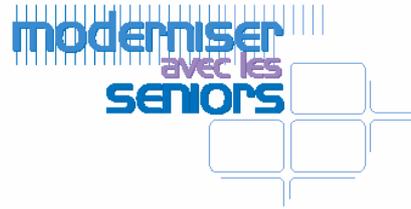
- En effet, au cours de ces 2 dernières années :
 - 47%** d'entre eux ont eu un entretien formel avec leur hiérarchie évoquant leur avenir professionnel
 - 52%** d'entre eux ont pu travailler avec leur hiérarchie sur leurs souhaits en matière de formation professionnelle
 - 54%** ont pu rencontrer leur hiérarchie pour évoquer les difficultés rencontrées sur leur poste
- mais...
 - 62%** d'entre eux ont le sentiment de ne pas avoir pu réfléchir en profondeur sur leur avenir professionnel avec leur hiérarchie
 - 70%** d'entre eux n'ont pas eu l'occasion de travailler avec leur hiérarchie sur leurs attentes en matière d'évolution professionnelle
 - 81%** d'entre eux n'ont jamais été en contact avec leur département Ressources Humaines pour évoquer leur avenir professionnel, leurs souhaits d'évolution, de formation ou encore les difficultés rencontrées.

Les relations jeunes/anciens

Même si les relations entre jeunes et quinquas n'apparaissent pas conflictuelles, les quinquas font état d'une concurrence avec les salariés les plus jeunes qu'ils trouvent habiles à s'approprier les règles de fonctionnement (promotions ou évolutions rapides...) sans avoir d'engagement fort envers l'entreprise.

Envisager l'avenir...

Pour les quinquas, leur avenir est à envisager en tenant compte de leur passé, de leur histoire professionnelle. En niant leur histoire, il ne sera pas aisé de construire leur avenir.



Les attentes des salariés quinquas

Un « pouvoir » affirmé

Ce qu'attendent les quinquas c'est avant tout la définition d'une stratégie d'entreprise se déclinant sur des projets pérennes, leur permettant d'avoir une ligne directrice.

Par ailleurs, ces derniers souhaiteraient que la direction de l'entreprise soit forte et affirmée et que celle-ci représente une certaine forme d'« autorité ».

Ils attendent également de la part des services Ressources Humaines, une approche plus relationnelle et plus « humaine » par le biais de rendez-vous d'échanges, d'écoute, de conseils, d'apports de solutions aux difficultés rencontrées...

Une évolution de leur vie professionnelle

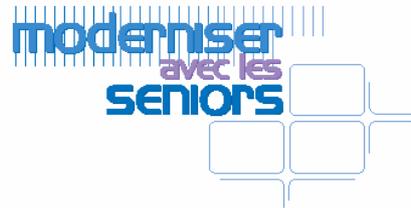
La majeure partie des quinquas souhaiterait que leur situation professionnelle évolue mais pas de façon radicale. En effet ceux-ci semblent prêts à s'impliquer dans le changement tout en conservant leurs acquis actuels.

Ce que souhaitent les quinquas

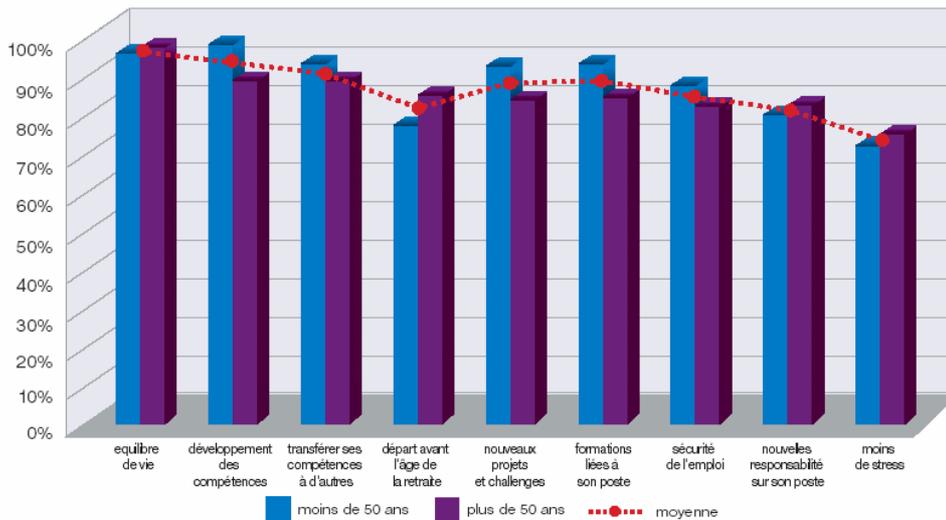
- 92%** souhaitent pouvoir équilibrer leur vie professionnelle et leur vie personnelle
- 89%** souhaitent développer leurs compétences
- 88%** souhaitent transférer leurs compétences à d'autres salariés
- 84%** souhaitent pouvoir terminer leur vie professionnelle dans les meilleures conditions avant l'âge de la retraite
- 81%** souhaitent participer à de nouveaux projets et de nouveaux challenges
- 81%** souhaitent avoir de nouvelles responsabilités sur leur poste de travail
- 75%** souhaitent pouvoir bénéficier de formations en lien avec leur poste
- 75%** souhaitent la sécurité de leur emploi
- 85%** souhaitent travailler dans des conditions moins stressantes
(voir graphique en page suivante)

Ce que les quinquas ne souhaitent pas

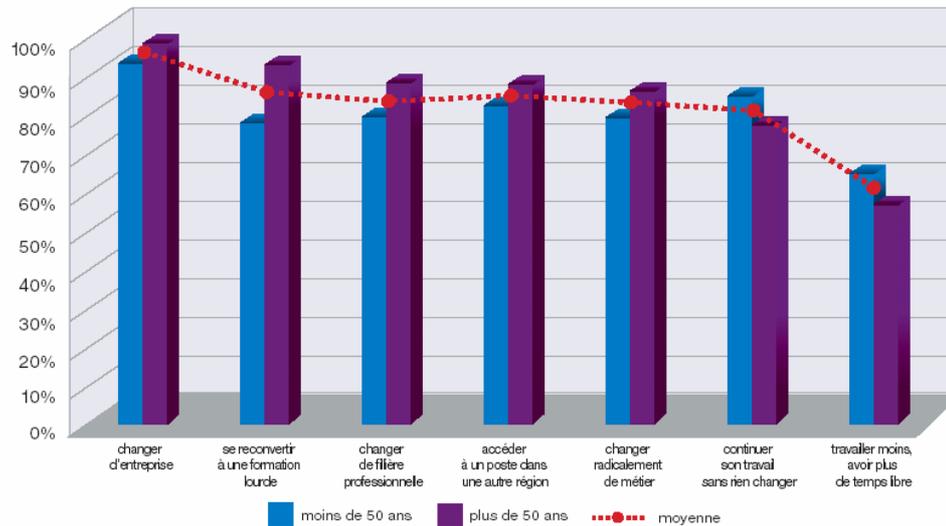
- 93%** ne souhaitent pas changer de vie professionnelle, d'entreprise
- 86%** ne souhaitent pas entreprendre une formation lourde pour envisager un changement professionnel
- 82%** ne souhaitent pas changer de filière professionnelle
- 81%** ne souhaitent pas accéder à un poste similaire au leur dans une autre région
- 80%** ne souhaitent pas changer radicalement de métier
- 62%** ne souhaitent pas continuer leur travail sans rien changer
- 51%** souhaitent travailler moins, avoir plus de temps libre
(voir graphique en page suivante)

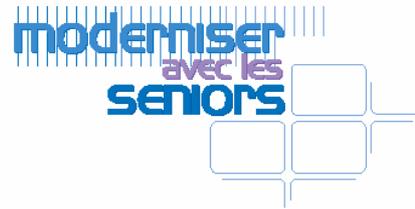


Ce que souhaitent les quinquas



Ce que les quinquas ne souhaitent pas





Nos pistes d'actions

Pour faire suite à ces travaux, différents groupes de travail visant à apporter des solutions à certaines des problématiques soulevées seront mis en place dès la rentrée. Ces groupes thématiques porteront sur :

- **l'anticipation des départs massifs prévus à partir de 2006.** Pour cela, une cartographie des emplois et des compétences sera réalisée. Cette cartographie aura pour objectifs de repérer les départs de salariés par métiers à l'horizon 2006-2016. Par ailleurs, un travail de repérage des métiers rares sera réalisé afin de préserver le patrimoine de compétences de l'entreprise.
- **les parcours professionnels et les parcours de formation.** Ce groupe de travail aura pour objectif de trouver des systèmes qui **permettront aux salariés d'évoluer au sein de leur famille de métiers ou de faciliter le passage de leur filière professionnelle à une autre.** Les parcours de formation liés à cela seront ensuite mis en place. De la même façon une réflexion portant sur les nouvelles modalités de formation sera menée afin de permettre la construction de parcours de formation individualisés et ainsi développer la formation tout au long de la vie.
- **les cycles de vie professionnelle.** Seront étudiés ici les éléments permettant une meilleure transition entre la vie professionnelle et la retraite. Il s'agira également de réfléchir à la **création de nouvelles fonctions de travail ou de nouvelles opportunités de travail** (mise à disposition de compétences, conseil, gestion de projets...) ; de **développer les relations inter-générationnelles** (via le tutorat, le parrainage...). Enfin, Il s'agira de travailler à l'**élaboration d'outils «ressources humaines»** permettant de répondre à certaines des difficultés rencontrées par les salariés quinquas mais aussi de travailler à l'**amélioration des conditions de travail des salariés.**
- **le management.** Pour traiter de la question du management, ce groupe de travail sera amené à réfléchir aux actions de formations et de sensibilisation à mettre en place pour rendre meilleures les relations de travail.

Afin de permettre un suivi de l'avancée du projet, des supports de communication seront élaborés et diffusés à l'ensemble des salariés. De la même façon, des notes d'information relatives à la mise en place de nouvelles dispositions par le ministère du travail, concernant l'allongement de vie au travail, seront produites.

A l'issue des réflexions menées par les groupes de travail (prévue pour la fin de l'année), les solutions et outils préconisés, destinés dans un premier temps à des petits groupes de salariés quinquas, seront mis en pratique courant 2004. Une généralisation des bonnes pratiques sera par la suite envisagée pour l'ensemble des salariés quinquas...mais aussi les autres.