



**LES SENIORS** dans  
**L'ENTREPRISE**

*Avec l'Europe, les acteurs du Val d'Oise s'engagent*

**“ACTES DU CYCLE DE CONFÉRENCES  
SUR L'EMPLOI DES SÉNIORS”**

*ESSEC, Cergy*

*9 septembre 2008 – 14 octobre 2008*



Fonds Social Européen

 **île de France**



*Liberté • Égalité • Fraternité*  
**RÉPUBLIQUE FRANÇAISE**

DDTEFP Val d'Oise

# Sommaire

Préambule.....	3
Conférence 1: La situation démographique du Val d'Oise (9 septembre).....	4
- Regards sur le département - Nicolas LEGRAND (Responsable de l'Observatoire Économique Départemental - CEEVO).....	4
- Les besoins en main d'œuvre du département – Catherine DUCROS (Chargée des Relations Extérieures pour l'UNEDIC).....	7
- Les demandeurs d'emploi dans le Val d'Oise – Dominique DELAITE (Directrice Déléguée ANPE Val d'Oise Ouest).....	9
- L'emploi des cadres de 50 ans et plus - Cécile SAN JUAN (Responsable du Centre APEC de Cergy).....	13
- Le marché de l'emploi dans les services à la personne en Ile de France – Charles AUBERGER (Chargé d'études et de coordination – Ages d'Or Services). ....	17
Conférence 2: Regard sur la séniorité (12 septembre).....	19
- Discrimination à l'égard des séniors - Jean-Marc COURSIN (président de l'association Quinquas Citoyens).....	19
- L'âge de l'emploi – Anne-Marie GUILLEMARD (Professeur à l'Université Paris-Descartes). .	22
- Les séniors dans l'entreprise - Joëlle IMBERT (IF Consulting).....	26
- Les quinquas en entreprise: le grand paradoxe - Brigitte BOS (Pôle Etudes de l'APEC)....	29
- Bitwiin: la communauté des séniors actifs – Bertrand FAVRE (co-fondateur de Bitwiin)...	32
Conférence 3: L'allongement de la vie professionnelle (18 septembre).....	34
- Quelles mesures pour l'emploi des séniors? Manuel Bougeard (Chef de mission FNE).....	34
- Quelles conséquences sur les systèmes de retraite? – Corinne Mette (Chargée d'études économiques et statistiques à la CNAV).....	39
- Les attentes des séniors face à l'emploi – Sabrina Aouici (CNAV, Direction des recherches sur le vieillissement).....	44
- Le point de vue des partenaires sociaux – Marinette Soler (Déléguée Régionale CFDT). .	47
Conférence 4: Les nouveaux modèles de gestion de carrières (30 septembre).....	49
- Présentation de l'étude ANDRH sur l'emploi des séniors – Luc Vidal (Directeur Associé, Inergie).....	49
- L'Oréal, une approche globale de la gestion des âges – Jean Claude Le Grand (Directeur international de la Diversité, DRH de la division Grand Public, L'Oréal).....	55
- Valoriser l'expérience des séniors: le cas d'Eurovia – Thierry Covello (DRH Ile de France d'Eurovia – groupe Eurovia).....	58
- Le rôle du management dans le recrutement des séniors – Isabelle Lefort (Direction des ressources humaines Sogeti France).....	60
- Le conseil interne: les expériences de Thalès et de La Poste – Brigitte Guénard et Yves Le Dauphin (César Consulting).....	61
- Le recrutement des séniors: les atouts de l'expérience – Philippe Baduel (DRH Ile de France de Spie Fondations).....	64
Conférence 5: Mobilité et formation tout au long de la vie (1er octobre).....	66
- Le rôle des OPCA – France Vélasquez (Déléguée territoriale OPCALIA).....	66
- Accord sur la gestion de l'emploi et des fins de carrières des séniors – Patrick Millot (Groupe AG2R – La Mondiale).....	68
- Quels accompagnements pour les évolutions professionnelles? - Sandra Le Goascogne (Fongecif – Ile de France).....	70
- Formation des séniors à la fonction de chef de projet – Charles Lemoalle (Délégué général du Mevo).....	75
- Transmission des savoir-faire en situation de travail – Emilie Bolac (consultante MMC Mobilité).....	77

- La plateforme ressources humaines de la MIFE – Rose Mazéas (responsable de la Maison de l'Information sur la Formation et l'Emploi du Val d'Oise).....	80
Conférence 6: D'autres façons de travailler (9 octobre ).....	85
- L'emploi ponctuel – Bertrand Favre (co-fondateur de Bitwiin).....	85
- Le télétravail, une opportunité pour les seniors? - Serge Le Roux (Association Française du Télétravail et des Télé activités).....	87
- Les groupements d'employeurs – Franck Delalande (Directeur général de Venetis).....	89
- La franchise – Charles Auberge (Réseau Age d'Or Services).....	92
- Créer ou reprendre une entreprise avec la CCIV – Arnaud Bisig (Animateur du Réseau des Jeunes Entreprises du Val d'Oise).....	94
Conférence 7: Le bien-être professionnel (14 octobre).....	97
- Les conditions du bien-être professionnel – Docteur Bertrand Libert (AMETIF).....	97
- Conditions de travail et ergonomie – Sonia Lemaire (chargée de mission à l'ARACT).....	100
- Programme Santé Nutrition – Patricia Vernay ( Consultante, agence Protéines).....	103
- Stress et santé: signes de désadaptation et pistes de solutions – François Duforez (praticien attaché au centre du sommeil et de consultation de pathologie professionnelle de l'Hôtel-Dieu, Fondateur de Vielife.).....	107
- Santé et sécurité au travail – Patrice Peytavin ( Responsable du service santé et sécurité du travail, Direction régionale du travail de l'emploi et de la formation professionnelle d'Île de France).....	111

## PRÉAMBULE

Le Conseil Européen de Lisbonne a fixé comme objectif de porter à 50% le taux d'emploi moyen des 55-64 ans à l'horizon 2010. En France, ce taux demeure faible par rapport à la moyenne européenne (37,4% pour la France contre 42,5% pour l'Europe).

Aussi, dans le prolongement de la Conférence Nationale pour l'Emploi des Séniors 2006-2010, la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle du Val d'Oise conduit, depuis cette date, toute une série d'actions dans le cadre d'un Plan Départemental concerté.

Ce Plan a vocation à identifier et mobiliser l'ensemble des acteurs, institutionnels, mais également experts, acteurs publics et privés de l'emploi, autour de la question du retour et du maintien dans l'emploi des séniors.

Dans le cadre de l'édition 2008 du Plan Départemental, la Direction Départementale, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle du Val d'Oise a initié, une action de « Professionnalisation des Acteurs » visant à:

- Sensibiliser et informer les agents socio-économiques,
- Accompagner les acteurs et les bénéficiaires,
- Coordonner et mettre en synergie les réseaux,
- Identifier et mettre en oeuvre les bonnes pratiques qui permettront le retour et le maintien dans l'emploi des séniors.

C'est dans ce contexte, que s'est tenu, du 9 septembre au 14 octobre 2008 à Cergy, un cycle de conférences thématiques qui a rassemblé près de 40 témoins et plus de 400 acteurs, témoins de la mise en place d'actions visant le prolongement de l'activité des séniors.

Organisation du travail, management, gestion des parcours, anticipation des métiers, développement des compétences, actions sur l'employabilité, prévention et santé, autant d'axes de travail qui ont permis aux acteurs mobilisés de co-construire le Plan d'Actions Départemental 2009.

Hakim KAMOUCHE  
DDTEFP du Val d'Oise  
Chef de Projet

# CONFÉRENCE 1: LA SITUATION DÉMOGRAPHIQUE DU VAL D'OISE (9 SEPTEMBRE).

## - Regards sur le département - Nicolas LEGRAND (Responsable de l'Observatoire Économique Départemental - CEEVO).

Je vais faire une présentation économique du département, mais avant je voudrais parler des seniors dans le Val d'Oise:

- Le taux d'activité des 55-64 ans est proche de 46% en 2006 (46% en 1999 et 46.7% en 1990), ce qui signifie qu'il a baissé, l'objectif en 2010 est de 50 % au niveau Européen. Le Val d'Oise ne se place pas trop mal globalement en chiffres bruts.
- Meilleur qu'au niveau national (38.3% en 2006), mais inférieur au niveau régional (49.95%).

Parmi les départements franciliens en 1999:

- Paris (58.7%) a un taux supérieur du fait des professions libérales; les Hauts de Seine (52.6%), le Val de Marne (49.1%), les Yvelines (47.7%), la Seine St Denis(46.5%), l'Essonne (46.3%), le Val d'Oise(46%) et la Seine et Marne (43.8%). Ces chiffres ont sans doute baissé un petit peu ces dernières années.

Parmi les différents territoires géographiques du Val d'Oise:

- Cergy-Pontoise (taux de 51.1%) a un meilleur taux (plus de cadres sur ces secteurs là), Vallée de Montmorency (47%), Vexin (45.9%), Pays de France (45%), Rives de Seine (44.9%) et enfin Plaine de France (43.4%).

Quelques caractéristiques économiques départementales et leur évolution:

### La population:

- Une population importante dans le Val d'Oise (c'est un département très peuplé, bientôt 1 200 000 habitants) et jeune (30% des habitants ont moins de 20 ans, c'est un des départements les plus jeunes). Il se situe dans les 10 premiers départements de France.
- Un âge moyen de 35 ans (contre 39 en France et 36.6 en Ile de France).
- Un vieillissement de la population, mais moins important qu'au niveau national (âge moyen de 39 ans en 2030, d'après l'INSEE)

### Taux de natalité:

- Un taux de natalité élevé et en légère augmentation en Val d'Oise depuis 2000 (15.6, pour 1000 contre 12,9 en France), avec des différences selon les secteurs géographiques.
- Plaine de France (taux de natalité estimé de 18.4 pour 1000 entre 1999 et 2006 contre 17.4 entre 1990 et 1999).
- Rives de Seine (16.9 pour 1000 contre 15.1), 2<sup>ème</sup> territoire en natalité.
- Cergy-Pontoise (16.1 pour 1000 contre 17.5) qui est toujours dynamique mais qui a un petit peu perdu ces dernières années.

### Les Créations d'entreprises:

- Un niveau élevé de créations d'entreprises en Val d'Oise.
- 5000 créations par an, ce qui est très important.

- Les meilleurs taux de créations d’entreprises concernent les secteurs de la Plaine de France et des Rives de Seine

#### **L’immobilier d’entreprises:**

- On constate une perte de marché progressive depuis une dizaine d’année sur le marché des bureaux tertiaires (arrivée de nouveaux concurrents, comme la Plaine Saint Denis...) ce qui fait que Cergy-Pontoise a beaucoup de mal à attirer des bureaux tertiaires actuellement.
- Mais la diminution de l’activité tertiaire est presque compensée par le commerce et surtout les locaux d’activité industrielle et de stockage.
- Le secteur de la Plaine de France est forcément le plus dynamique en terme d’immobilier d’entreprises depuis 1999.
- Le programme de Bezons a des programmes de bureaux importants en construction, environ 60 000 m<sup>2</sup> qui seront construits à proximité du tramway, ce qui compensera la perte de part de marché.

#### **Les établissements et l’emploi en Val d’Oise:**

- Un gain important du nombre d’établissements privés chaque année (+600 à 800 établissements supplémentaires en moyenne par an) c’est à comparer aux 5000 créations d’entreprise par an, cela montre la difficulté de la création d’entreprise, il y a malheureusement beaucoup de cessations.
- Le Val d’Oise compte 430 000 emplois au total dont 300 000 emplois salariés dans le privé, 85 000 dans le public et 50 000 emplois non salariés environ (de professions libérales, de commerçants, d’artisans, ...).

#### **L’emploi total départemental:**

Le département reste dynamique, globalement c’est un département qui se développe bien sur le nombre d’années.

#### **Les entreprises:**

- Le tissu d’entreprises est riche et varié (beaucoup de petites entreprises avec toutes sortes d’activités spécifiques).
- Le Val d’Oise est concerné par l’ensemble des pôles de compétitivité franciliens (9 pôles au total). L’activité est donc très diversifiée.
- Il existe un nombre important de réseaux d’entreprises : Institutionnels (MEVO , CCIV etc.) mais aussi sectoriels (le RAVY , réseau mesure, comité mécanique Ile de France, éco-industries, réseau Val d’Oise SAT ,réseau Sureté/Sécurité/Gestion des risques etc) et enfin généralistes (Val d’Oise Technopole, Club Japon, Club des ambassadeurs du Val d’Oise...).

#### **Des secteurs d’activités bien représentés notamment:**

- Automobile,
- Aéronautique,
- Commerce de gros et transports (qui génère le plus de chiffres d’affaires).

#### **Des secteurs un peu moins présents en Val d’Oise, par rapport à la spécificité régionale :**

- Le tertiaire supérieur, et notamment l’activité informatique et les NTIC,
- Les services aux particuliers,
- La recherche (surtout publique).

**Quelques métiers déjà en tension:**

- La mécanique (départs en retraite importants prévus),
- La maintenance, (cela touche différents secteurs d'activité),
- L'électricité, électronique (ouvriers et techniciens),
- Le bâtiment (gros œuvre mais aussi second œuvre comme les menuisiers, plombiers), il y a assez peu de salariés âgés,
- Les conducteurs routiers (avec également des difficultés de recrutement),
- L'hôtellerie restauration (cuisiniers notamment..),
- Certaines professions de la santé (infirmières, aides soignantes, etc...).

**Questions de la salle :**

*Dans les 5000 créations combien d'entreprises ferment dans les 10 ans ?*

- Il y a à peu près 400 reprises dans le département sur 40 000 entreprises il y en a plus dans l'industrie, les taux de reprise d'un commerce sont très très faibles, dans les PME c'est très variable pour des tas de raisons. Le Val d'Oise a malgré tout un meilleur taux de reprise qu'au niveau régional.

*Sur le Val d'Oise, qu'est-ce qui va être fait pour avoir une connexion plus importante sur Roissy?*

- Il y a différents projets ferroviaires, il y a déjà la Francilienne pour relier Cergy à Roissy et notamment, le plus important, le débranchement du RER D et B pour éviter de repasser par Paris.

*Vous évoquiez le nombre de départs en retraite qui va passer de 4000 à 8000 pour la génération des baby-boomers, est-ce que vous connaissez l'âge moyen de départ sur le territoire?*

- Le taux d'activité qui est supérieur au niveau national, Paris est à 60 % car il y a beaucoup de professions libérales, de cadres, de médecins, d'avocats, ce sont des gens qui partent plus tard. Cergy a aussi beaucoup de professions libérales, on a beaucoup de jeunes, un bon de taux de natalité (le département est jeune, c'est un point positif).

## **- Les besoins en main d'œuvre du département - Catherine DUCROS (Chargée des Relations Extérieures pour l'UNEDIC).**

### **Présentation de l'enquête annuelle des Besoins en Main d'œuvre 2008 (BMO):**

- 84 877 entreprises interrogées,
- 100 791 Intentions d'embauche signalées,
- 23,3% des entreprises envisagent de recruter,
- 53,2% des projets de recrutement sont jugés difficiles,
- 12 652 projets de recrutement pour les ingénieurs et cadres spécialistes de l'informatique (soit 12,6% des intentions d'embauche).

Christophe Dagues souligne que ce chiffre est à relativiser, il est à diviser par 2 voire par 3 car les SSII anticipent les signatures de contrats et les recrutements rattachés.

### **Les cinq métiers les plus recherchés sur l'ensemble des 3 départements (le 92, le 78 et le 95):**

- Ingénieurs et cadres informaticiens 12,6%,
- Cadres commerciaux et Technico-commerciaux 5,1%,
- Ingénieurs et cadres études et recherche 4,8%,
- Agents d'entretien 4,6%,
- VRP 4%.

### **Où recrute-t-on le plus ?**

Plus particulièrement dans les Hauts de seine: 53% (la Défense plus particulièrement), Nord 24%, Centre: 25,5%, Sud: 21%, Yvelines sud 25,9 %, Yvelines nord 22,3%, Val d'Oise ouest 25% et le Val d'Oise Est 19,9% est en toute dernière position.

### **La situation dans l'Est du Val d'Oise:**

Les chiffres clés:

- 8196 intentions d'embauche,
- 19,9% des entreprises ont des intentions d'embauche,
- 51,3 % des projets de recrutement sont jugés difficiles.

Les 10 métiers les plus recherchés:

- Caissiers, employés libre-service,
- Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie,
- Conducteurs routiers et grands routiers,
- Représentants VRP,
- Vendeurs autres qu'en Alimentation et équipement de la personne,
- Agents d'entretien,
- Employés de maison et assistantes maternelles,

- Secrétaires, assistantes,
- Agents de gardiennage, sécurité,
- Cadres technico-commerciaux.

#### **La situation dans l'Ouest du Val d'Oise**

Les chiffres clés:

- 10 466 intentions d'embauche,
- 25% des entreprises ont des intentions d'embauche,
- 48,3 % des projets de recrutement sont jugés difficiles.

Les 10 métiers les plus recherchés:

- Agents d'entretien,
- Agents de gardiennage, sécurité,
- Cadres technico-commerciaux,
- Employés de maison et assistantes maternelles,
- Vendeurs autres qu'en Alimentation et équipement de la personne,
- Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie,
- Ingénieurs et cadres d'études et de recherche,
- Ouvriers non qualifiés de la manutention,
- Caissiers, employés libre-service,
- Coursiers, conducteurs livreurs.

On constate que l'on a un profil très différent dans l'ensemble des 3 départements, on n'est pas tout à fait sur les mêmes métiers, on se situe plutôt sur des entreprises de moins de 40 salariés alors que sur le secteur de La Défense on est sur des grosses entreprises de plus de 200 salariés et donc pas sur les mêmes profils de métiers.

#### **Questions de la salle:**

*Pouvez-vous apporter des précisions sur les difficultés à recruter ?*

- Au-delà de la qualification, il y a l'attractivité des métiers et les conditions de travail, par exemple, le bâtiment, l'hôtellerie et les transports connaissent de réels problèmes d'attractivité. D'autre part, en France la recherche se concentre sur les diplômés, l'âge et non sur les compétences acquises, ce qui accroît les difficultés de recrutement. La méthode ANPE, le recrutement par simulation ~~ee~~ qui permet de se dégager des méthodes de recrutement habituelles que sont l'expérience et le diplôme.

*Quelles sont les intentions d'embauches réalisées ?*

- Les intentions sont, en volumétrie, en deçà de la réalité sur 1 année 50 000 offres d'emploi déposées à l'ANPE ce qui représente 40 % de la réalité des recrutements qui s'opèrent sur le département. Des recrutements se font sans diffusion d'offres (par relation, réseau, candidature spontanée).

## **- Les demandeurs d'emploi dans le Val d'Oise - Dominique DELAITE (Directrice Déléguée ANPE Val d'Oise Ouest).**

Les informations présentées aujourd'hui proviennent de deux sources:

1. Les informations sur les statistiques du marché du travail :
  - La demande d'emploi enregistrée, la demande d'emploi sortie,
  - La demande d'emploi en fin de mois (données à juillet 2008).
2. Les avis des demandeurs d'emploi séniors sur le Val d'Oise :
  - Les informations issues d'une enquête menée entre avril et mai 2008 auprès de 765 demandeurs d'emploi de plus de 50 ans sur tout le département.

Notre étude porte sur 3 catégories, c'est-à-dire l'ensemble des personnes disponibles immédiatement.

- 1<sup>ère</sup> catégorie : personnes qui recherchent un emploi à temps complet en CDI,
- 2<sup>ème</sup> catégorie : personnes qui recherchent un emploi à temps partiel,
- 3<sup>ème</sup> catégorie : personnes qui recherchent un emploi à temps en CDD.

Ces personnes sont disponibles, sans activité et en recherche d'emploi.

### **Caractéristiques du public sénior inscrit à l'ANPE:**

Une part importante de la demande d'emploi :

- 10995 demandeurs d'emploi de plus de 50 ans à fin juillet 2008 ;
- 18% des demandeurs d'emploi du Val d'Oise ont 50 ans et plus (contre 16,9% en France Métropolitaine).

Une population marquée par un chômage de longue durée :

- 46,2% des demandeurs d'emploi ont 1 an et plus d'ancienneté d'inscription (contre 31,3% pour les 25-49 ans),
- 32,6% des demandeurs d'emploi de 2 ans et plus d'inscription sur le Val d'Oise ont 50 ans et plus (contre 30,5% en France Métropolitaine). Toujours une situation moins satisfaisante sur le Val d'Oise.

Une population plus touchée par les licenciements :

- 30,8% des inscriptions sont sur un motif de licenciement (contre 19,9% pour les 25-49 ans) ;
- 16,1% des demandeurs d'emploi de 50 ans et plus qui s'inscrivent le font suite à une fin de contrat ou une démission (contre 26% pour les 25-49 ans).

### **Des demandes fortes sur des métiers...**

**...qualifiés,**

- 23,8% des demandeurs d'emploi de 50 ans et plus sont techniciens/agents de maîtrise/cadres (contre 14,6% pour les 25-49 ans) et 10,4% des ouvriers qualifiés (contre 7,3% pour les 25-49 ans); Cela traduit un parcours professionnel, une expérience et une évolution dans l'entreprise qui ont permis l'atteinte de ces niveaux de qualification et donc qui se traduisent aussi dans la situation des demandeurs d'emploi.

- 56,3% des demandeurs d'emploi de 50 ans et plus sont des techniciens/agents de maîtrise/cadres (contre 28,2% au niveau national).

**...avec une valorisation limitée de l'expérience,**

- l'informatique,
- les postes de cadres commerciaux, technico-commerciaux et de maintenance,
- les postes de cadres administratifs et de cadres dirigeants.

**...aux perspectives d'insertion contraintes,**

- les services aux personnes (horaires, temps partiel) ; ce sont des secteurs avec des opportunités,
- les services aux entreprises et aux collectivités (horaires, temps partiel, emplois publics).

**...nécessitant des capacités physiques,**

- Le bâtiment gros œuvre et les travaux publics.

**...sujets à des évolutions importantes des emplois (restructuration, impacts technologiques...),**

- La construction mécanique et le travail des métaux,
- l'entretien et la maintenance électrique, mécanique, électronique,
- l'industrie des matériaux souples (ex: confection),
- les fonctions des industries de process (ex: conditionneuse).

#### **L'avis des demandeurs d'emploi seniors du Val d'Oise sur les freins à la reprise d'emploi :**

Sur les 765 personnes interrogées, les freins à la reprise d'emploi, les plus cités, sont:

#### **L'âge qui apparaît systématiquement (à 73 %), notamment :**

- Comme un critère de sélection des entreprises :  
*«Une fois la cinquantaine passée, les entreprises ne veulent pas de vous et en intérim, c'est pire encore »; « c'est la mentalité des décideurs »; « dans mon métier, la préférence est donnée aux jeunes »,*
- Comme un constat sur ses spécificités et ses exigences, en décalage par rapport au marché du travail :  
*« je ne peux que travailler à temps partiel »; « mon salaire est élevé »; « moi, je suis fatigué »; « j'ai des difficultés à retrouver le même niveau de poste »,*
- Comme un signe d'impuissance, d'incompréhension, de découragement, face à son propre échec à retrouver du travail :  
*« après des recherches actives, aucun contact n'a abouti à une embauche ».*

#### **La santé comme frein à la reprise d'emploi :**

L'état de santé des demandeurs d'emploi de 50 ans et plus apparaît comme une préoccupation majeure et une difficulté pour retrouver du travail :

- 949 demandeurs d'emploi de 50 ans et plus sont bénéficiaires de l'obligation d'emploi (travailleurs handicapés, victimes d'accidents du travail, titulaires d'une pension d'invalidité...), soit 8,8% des séniors inscrits (contre 3,9% pour les 25-49 ans),
- 4,6% des séniors sortent de la liste des demandeurs d'emploi pour raison de maladie, contre 3,7% pour les 25-49 ans,
- Beaucoup de demandeurs d'emploi séniors ont des problèmes physiques qui les limitent dans leurs possibilités de travail :
 

*« la station debout m'est pénible », « j'ai un problème au dos, je ne peux plus porter » ou, ont, simplement, le sentiment de ne plus avoir les capacités physiques ou psychiques pour occuper un nouvel emploi : « je récupère plus difficilement », « je suis en dépression », « je suis en fragilité physique ».*

#### **Le salaire comme frein à la reprise d'emploi :**

La question du salaire est une préoccupation dominante pour les demandeurs d'emploi séniors :

- Beaucoup ont l'impression que les employeurs ne sont pas intéressés par eux, ne pouvant pas proposer un salaire correspondant à leur expérience :
 

*«les entreprises jugent mon salaire trop élevé» ou, ont des exigences ne leur permettant pas de répondre aux offres d'emploi : «je veux retrouver au même salaire», «les rémunérations proposées sont très inférieures à mes prétentions».*
- 940 demandeurs d'emploi de 50 ans et plus sont bénéficiaires du RMI, soit 8,5% des séniors inscrits (contre 10,9% pour les 25-49 ans).

#### **Les compétences, les diplômes comme frein à la reprise d'emploi :**

Deux sentiments se dégagent des interviews des demandeurs d'emploi séniors :

- Les séniors ont l'impression que leur manque ou faible diplôme est en inadéquation avec le marché du travail : *« un CAP n'est pas suffisant aujourd'hui », « dans mon métier, le bac+2 est demandé (niveau que je n'ai pas) ».*
- et, ont le sentiment que les métiers évoluent sans cesse, ce qui exige des mises à niveau et perfectionnement fréquents - formations qu'ils n'ont pas forcément les moyens de suivre : *« il me manque la FIMO », « j'ai besoin d'une remise à niveau en bureautique » .*

#### **Les actions de l'ANPE en faveur des séniors en 2008:**

- Un suivi mensuel mis en œuvre dès l'inscription pour 2517 séniors (des plus de 50 ans dès leur 1<sup>er</sup> mois d'inscription),
- Un entretien professionnel pour proposer des opportunités d'emploi avant toute dispense de recherche. La Loi du 2 août sur les droits et obligations des demandeurs d'emploi fait disparaître progressivement la dispense de recherche d'emploi. On attend les décrets pour voir concrètement comment les choses se mettront en place. C. DAGUES : Il est à noter qu'en France il y a environ 450 000 DRE,
- Mise en place d'un accompagnement renforcé pour 1336 séniors, qui prévoit à minima un contact hebdomadaire et qui permet de travailler de façon très personnalisée. Nous accompagnons avec des entreprises dédiées :
  - Cap Vers l'Entreprise,
  - Les équipes sectorielles,
  - Un Opérateur Privé (financés par l'Unedic).
- Des résultats : 994 placements de séniors.

**Questions de la salle:**

*La séniorité commence-t-elle à 45 ans ?*

- Les chiffres « officiels » du conseil de Lisbonne font état des chiffres des 55/64 ans, le problème commence plutôt à 45 voir 40 ans.

*Lorsque vous recevez des séniors pour la première fois, est-ce que vous parlez du besoin de revalorisation de l'expérience ?*

- Nous confrontons leur projet au marché du travail, nous travaillons sur les opportunités d'emploi et les invitations à sortir des représentations qui peuvent être un frein. L'âge est perçu comme un premier handicap. L'ANPE fait un travail avec les entreprises pour gommer les exigences qui n'ont pas de lien avec le poste à pourvoir.

*Concernant les BMO, peut-on rapprocher l'état de cette étude conduite sur les demandeurs d'emploi des + de 50 ans ?*

- L'ANPE peut identifier les métiers sur lesquels on va trouver une part importante de séniors, il y a des pistes de travail en lien avec les entreprises. On a identifié les secteurs sur lesquels on a une représentativité forte des séniors.

## **- L'emploi des cadres de 50 ans et plus - Cécile SAN JUAN (Responsable du Centre APEC de Cergy).**

### **Contexte du marché de l'Emploi**

Bilan 2007 : 208 000 recrutements de cadres, un record!

- Un taux de croissance annuel de +4%,
- Tous les secteurs sont en hausse,
- Une bonne santé qui profite aux débutants & cadres confirmés,

Prévisions 2008, elles sont à nouveau excellentes : entre 200.000 et 219.000 recrutements:

- Un taux de croissance autour de +5%,
- Des entreprises confiantes, dans un contexte économique pourtant incertain.

Au niveau de l'Île de France en particulier ce sont 98 000 recrutements qui sont envisagés par les entreprises.

### **Une bonne santé qui bénéficie à tous les niveaux d'expertise:**

- Cadres confirmés (cadres à partir de 5 ans d'expérience) : avec 47% des recrutements, ils restent les plus recrutés,
- Débutants : avec 23% des recrutements, les débutants sont toujours recherchés par les entreprises.

### **Focus territorial : perspectives recrutements cadres en Val d'Oise:**

- 18% des entreprises du Val d'Oise envisagent de recruter en 2008 sur des postes cadres tandis que 2% prévoient de les réduire,
- En IDF, ce sont 17% des entreprises qui envisagent de recruter en 2008 sur des postes cadres soit un petit peu plus pour le Val d'Oise.

### **Evolution du nombre de demandeurs d'emploi cadres:**

- Au niveau national, le nombre de demandeurs d'emploi cadres à fin avril 2008 baisse de plus de 12% par rapport à 2007.
- La baisse est de 5.7% pour l'ensemble des demandeurs d'emploi.

### **Focus territorial : baisse des demandeurs d'emploi:**

La baisse du nombre de demandeurs d'emploi en Val d'Oise est de 10,2% entre octobre 2006 et octobre 2007.

Cette baisse a touché l'ensemble des classes d'âges :

- Les 25- 49 ans = - 9.1% en un an,
- Les 50 ans et plus = - 10.3% en un an.

### **Les quinquagénaires cadres face à l'emploi:**

L'Apec assure le suivi des demandeurs d'emploi orientés sur :

- Parcours de recherche active qui n'impose un soutien en termes de méthodes,

- Parcours de recherche accompagné nécessitant un accompagnement renforcé qui aide à formaliser leur projet, bâtir un plan d'actions, nous les accompagnons jusqu'au retour à l'emploi.

#### **Situation des DE cadres de 50 ans et plus suivis par l'Apec Cergy.**

- Le Centre Apec de Cergy a accompagné 158 demandeurs d'emploi cadres de 50 ans et plus entrés au chômage entre janvier et juin 2007,
- Ils représentent 25% de l'ensemble des demandeurs d'emploi suivis par le Centre sur cette même période,
- A 12 mois, 51% de ces demandeurs d'emploi de plus de 50 ans ont retrouvé un emploi.

#### **Taux de retour à l'emploi et durée de retour à l'emploi.**

- Tandis que le taux de retour à l'emploi des 50 ans et plus s'améliore, la durée de recherche d'emploi ne s'est pas réduite,
- Le retour à l'emploi de ceux âgés de 50 ans et plus s'effectue plus difficilement que pour les plus jeunes, en particulier au-delà de 55 ans.

#### **Demandeurs d'emploi cadres de longue durée de 50 ans et +, focus territorial.**

- Entre 2002 et 2006, les cadres demandeurs d'emploi de 50 ans et + représentent 23% des cadres accompagnés par l'Apec Cergy.
- Parmi ceux qui sont toujours en recherche d'emploi et entrés au chômage sur cette période, 67% d'entre eux ont 50 ans et plus.

On constate que davantage de demandeurs d'emploi retrouvent plus vite mais ceux qui restent en recherche d'emploi le restent plus longtemps. On se retrouve avec davantage de demandeurs d'emploi de longue durée sur des populations séniors.

#### **Comportement des cadres en activité de 50 ans et plus sur notre territoire.**

On constate que très peu de personnes se déclarent en recherche active car les demandeurs d'emploi sont assez pessimistes ce qui est alimenté par ce que renvoie le marché (les recruteurs ont le sentiment qu'ils vont être moins adaptables, des connaissances techniques qui sont obsolètes, etc.).

Ce pessimisme, les séniors le rattachent à leur âge.

#### **Les recrutements de cadres de 50 ans et plus en 2007 par taille d'entreprise.**

Les petits établissements (majoritairement de moins de 50 salariés) recrutent proportionnellement plus de cadres de 50 ans et plus. Ce qui représente 8 % de la part des recrutements contre 4 à 3 % pour les entreprises de 200 salariés et plus.

#### **Les recrutements de cadres de 50 ans et plus en 2007 par secteur.**

Les secteurs les plus en recherche d'expérience misent sur les cadres de 50 ans et plus. Les 4 grands secteurs d'activités ont recouru dans des proportions similaires au recrutement de ces cadres sur le territoire national.

#### **Les recrutements de cadres de 50 ans et plus par secteur et région.**

La part des 50 ans et plus dans les recrutements de cadres par secteur, selon la région, ne montre pas de différence à l'exception du Commerce.

#### Les recrutements de cadres de 50 ans et plus en 2007 par secteur.

16 secteurs pour lesquels la part de recrutement des cadres de 50 ans et plus est supérieure à la moyenne notamment :

<b>Ensemble des secteurs</b>	<b>6%</b>
Santé et action sociale	16%
Industrie textile-habillement-cuir	15%
Industrie papier, carton	12%
Travail des métaux	11%
Banque	10%
Autre service collectif et sociaux	10%

#### Les recrutements de cadres de 50 ans et plus en 2007 par fonction et région.

La fonction qui recrute le plus est la Direction Générale (et non le management intermédiaire), on va capitaliser sur l'expérience.

A l'opposé le secteur de l'informatique ne représente que 2 % des recrutements. On sait que dans ce secteur la technicité évolue très rapidement, ce secteur mise traditionnellement sur les jeunes diplômés.

	<b>IDF</b>	<b>Ensemble des régions</b>
<b>Ensemble des fonctions</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>
Direction générale	25%	25%
Finance, comptabilité	6%	7%
Administration	6%	7%
Etudes, recherche et développement	6%	5%
Production industrielle, chantier	8%	9%
Achats, qualité, maintenance, logistique	4%	4%
Exploitation tertiaire	6%	9%
Commercial	7%	6%
Informatique	2%	2%

### Taux d'emploi et retour à l'emploi : quels freins et quels leviers d'action?

On constate que les ruptures (conflits, ...) alimentent le chômage. On note l'importance du travail individuel, travailler sur la reprise de confiance en soi, convaincre les employeurs et les seniors sur les potentiels liés à l'âge, leur capital d'expérience, leur mobilité, les compétences relationnelles.

Pour favoriser le maintien des 50 ans et plus, il faut encourager une gestion active des âges, mener une réflexion sur les conditions de travail, sur les accès à la formation et l'aménagement des fins de carrière. Pour ce faire, il est important d'avoir recours aux outils RH comme les « rendez-vous carrières », ce sont des rendez-vous avec le salarié, l'entreprise et un consultant.

L'objectif est de formaliser et d'identifier les compétences qui ont été développées par le salarié au cours de son parcours, de se projeter avec lui et de voir quelles sont ses motivations et ses aptitudes comportementales et surtout de faire le lien avec les besoins de l'entreprise.

Ca va permettre de bâtir un plan d'actions, prendre en compte les besoins en formation et pouvoir conduire le salarié et l'entreprise à avoir une réflexion sur l'optimisation des conditions de travail et l'aménagement des fins de carrières.

### Et sur notre territoire...

- Sensibiliser et faire agir les différents acteurs : entreprises, cadres, service public de l'emploi, etc...
- Favoriser la mise en relation entre les entreprises et les cadres actifs ou en recherche d'emploi de 50 ans et plus,
- Communiquer sur les opportunités de notre bassin d'emploi, il y a beaucoup d'opportunités sur lesquelles il faut que l'on communique pour favoriser les relations.

### Questions de la salle:

*Quels types d'actions l'APEC mène-t-elle avec les entreprises du territoire?*

- Il est important pour nous de communiquer sur le taux de retour à l'emploi pour les quinquagénaires et les seniors.

*L'amélioration du retour à l'emploi est-elle durable?*

- Il y a une différence sur le type de contrat, sur les cadres accompagnés par l'APEC. 94 % des cadres accompagnés retrouvent un emploi en CDI tandis que pour les seniors 51 % qui retrouvent un emploi en CDI. Il y a un écart sur le type de contrat, les CDD peuvent aboutir à un CDI. Les recruteurs ont des freins sur l'emploi des quinquagénaires (mobilité, compétences techniques), le premier contrat (CDD) peut être un moyen pour le recruteur de se rassurer quant aux compétences du cadre, c'est très bien si ce CDD permet de pérenniser l'emploi. Dans la première année on reste sur la construction d'un projet, sans forcément précipiter le retour à l'emploi, passer 1 an le découragement s'installe et c'est là qu'il faut être vigilant. Dominique DELAITE estime qu'il est préférable que le retour à l'emploi s'effectue dans les 6 mois (difficultés à reprendre le rythme, ...). Les réseaux sont un levier important, ils fonctionnent surtout au début de la recherche d'emploi. On note que depuis le début des années 80, la gestion de carrières se concentre sur les moins de 40 ans. On constate quand même que l'entreprise ne fait pas assez confiance aux seniors.

## **- Le marché de l'emploi dans les services à la personne en Ile de France - Charles AUBERGER (Chargé d'études et de coordination - Ages d'Or Services).**

Créée en 1991 à Troyes, AGE D'OR SERVICES a une vocation historique : L'accompagnement personnalisé des personnes âgées, handicapées pour :

- maintenir ces personnes au domicile,
- renforcer leur bien-être,
- réduire leur isolement.

Un interlocuteur unique pour un bouquet de services autour de l'accompagnement au bras ou véhiculé, de l'aide à domicile, du petit bricolage, du jardinage, des livraisons (courses, médicaments, portage de repas...) et de la télé-assistance (médaillon que la personne âgée porte autour du cou et en cas de chute elle sera mise en relation pour avoir des secours).

Filiale depuis 2001 du groupe CNP assurances, leader français de l'assurance de personnes (Groupe Caisse des dépôts), AGE D'OR SERVICES est un acteur majeur des services à la personne.

### **2005 : plan de développement des services à la personne.**

En 2005 : le développement des services à la personne a pris une nouvelle ampleur avec la signature de la loi.

- TVA à 5,5% pour les organismes agréés,
- Réduction d'impôt pour les clients finaux égale à 50% des dépenses effectuées,
- Exonération de certaines charges sociales pour les employeurs,
- Crédit d'impôt pour les actifs (disposition qui date de plus d'un an).

### **Augmentation du nombre de salariés dans le secteur des services à la personne.**

Un secteur assez dynamique avec 1 emploi sur 3 l'est dans les services à la personne, le nombre d'emplois a été multiplié par 2 en 10 ans entre 94 et 2004.

- 103 000 emplois créés en 2006 dans le secteur des services à la personne,
- 128 000 emplois créés en 2007 dans le secteur des services à la personne (= 1 emploi sur 3 créé en 2007).

### **Croissance annuelle de l'emploi dans les services à la personne par rapport à l'emploi salarié total.**

On voit ici (cf. tableau page 67) une courbe assez dynamique, notamment sur les années 2000.

Les particuliers sont davantage employeurs et l'activité prestataires est largement dominée par les associations.

### **L'emploi dans les services à la personne en Ile de France.**

- L'emploi augmente de manière significative en 2007, beaucoup de sociétés de services se sont créées.
- Le profil des personnes reste assez jeune.
- Frein lié au développement de l'emploi : parfois une image négative : c'est encore perçu comme un petit boulot, temps partiel, horaires flexibles, rémunérations assez faibles, manque de statut et de perspectives de carrières, manque d'accès à la formation.

- Autres éléments de réflexion : certains emplois ne demandent pas de formation particulière donc un sénior qui est en recherche d'emploi peut rendre des services comme le bricolage, possibilité de cumuler une retraite et un emploi et également pour favoriser une reprise d'emploi, pour un revenu complémentaire de retraite.

#### **Interventions dans la salle:**

- L'emploi dans les services à la personne reste une opportunité, un axe d'avenir si on arrive à offrir un emploi à temps plein, cela reste un secteur sur lequel il y a des possibilités.
- Nombre de séniors sont intéressés par la création d'entreprise, ils sont sensibles au service à la personne.
- Des retraités proposent leurs compétences pour trouver un épanouissement, le lien social qu'ils peuvent y trouver.
- Le taux d'activité des séniors n'inclut pas les retraités qui retrouvent un travail, on devrait les intégrer car ils continuent de cotiser, se sont des séniors en activité. Les séniors déjà en retraite ne peuvent pas être laissés de côté, ils auront l'obligation de maintenir une activité professionnelle par nécessité, la retraite n'étant plus suffisante.
- Le service à la personne permet de déculpabiliser les séniors, ils peuvent ainsi se sentir utiles.
- On retrouve des difficultés à recruter des personnes diplômées en auxiliaire de vie, cela concerne l'ensemble des départements.

## CONFÉRENCE 2: REGARD SUR LA SÉNIORITÉ (12 SEPTEMBRE).

### - Discrimination à l'égard des séniors - Jean-Marc COURSIN (président de l'association Quinquas Citoyens).

L'association Quinquas Citoyens a été créée en 2005 et a pour objet de lutter :

- contre les discriminations à l'emploi par l'âge en particulier,
- pour une répartition équitable de l'emploi et des droits à la retraite.

Elle a également pour vocation de sauvegarder le lien social et le lien intergénérationnel.

Manpower a demandé à IPSOS de faire une enquête sur les séniors, concernant les salariés en entreprise et les chefs d'entreprise, (cf tableau page 10)

Cette enquête IPSOS montre que les séniors sont bien considérés dans l'entreprise pour 81%, qu'ils ont une expérience nécessaire aux autres à 95%, qu'ils résistent mieux à la pression et au stress à 61%, ce qui est une majorité confortable (puisque en France on associe toujours travail et stress, il n'y a apparemment pas de travail sans stress en France) et ils rapportent plus qu'ils ne coûtent à l'entreprise pour 69%.

Cependant, les choses se gâtent lorsque nous nous penchons sur les pratiques quotidiennes!

En effet, l'observatoire des discriminations (testing de 2005) donne le résultat suivant :

#### **Pour des annonces envoyées pour un poste de commercial sur 6 candidats (cf tableau page 11):**

- L'homme blanc de peau N°1 a reçu 25% de convocation à entretien après avoir envoyé 325 CV,
- L'homme blanc de peau N°2: 20%
- **Homme blanc de 50 ans: 5 %**
- Femme origine maghrébine (major de sa promotion d'école): 8 %
- L'homme de couleur antillais: 17 %
- L'homme obèse: 9 %

L'enquête montre que les quinquas ne sont pas voulus dès qu'ils ne sont plus en entreprise. Sur 2 CV identiques celui de 50 ans sera dans la corbeille « peut être » ou « non ».

Il y a beaucoup de préjugés mais nous allons essayer de comprendre cette spécificité française.

#### **L'évolution du taux d'emploi des séniors au sens statistique européen c'est-à-dire 55-64 ans:**

Sur ce graphe de 1968 à 2004 (tableau page 12) On voit en 1982 une chute du taux d'emploi des séniors (en 1982 le gouvernement a baissé l'âge de la retraite à 60 ans). Ils sont envoyés en préretraite pour embaucher un jeune (on sait maintenant que ça ne marche pas).

Autre particularité française « la contribution Delalande » qui taxait les sociétés qui licenciaient les personnes âgées de plus de 50 ans.

Le marché de l'emploi a complètement disparu à ce moment là. Il y a 200 000 emplois supprimés par an. Les licenciements pour motifs personnels (faute grave ou faute lourde) ont fortement augmentés.

Il y a une grande hypocrisie qui fait qu'à 49 ans on fait des fautes lourdes on devient subitement mauvais.

Quand on a constaté que le fait de laisser partir des anciens ne faisait pas embaucher des jeunes on aurait pu se dire que l'on pouvait changer de méthode mais non nous avons continué.

Les préretraites ont été remplacées par les dispenses de recherche d'emploi (personne qui signe un document pour signifier qu'elle n'est plus en recherche d'emploi et donc n'est plus inclus dans les statistiques du chômage). L'année dernière plus de 400 000 personnes ont été dispensées de recherche d'emploi.

Voici un état un rapide du taux d'emploi des 55-64 ans. (tableau page 14).

On s'aperçoit que si on avait le même taux d'emploi des séniors que la Suède on aurait 2 millions de personnes de plus en activité. Le fait que l'on ne soit pas à 50 % comme le demande l'Union Européenne coûte à la société française plus de 11 milliards d'euros par an.

Donc, on a un vrai problème dont a pris conscience la société civile si je puis dire, mais pour l'instant cette inquiétude ne se ressent pas dans les entreprises malgré les discours. Je dirais que l'intérêt collectif et l'intérêt micro économique ne se rejoignent pas à l'heure actuelle, pas encore...

Le 22 avril dernier nous avons organisé avec L'Oréal un « Forum pour l'emploi des séniors »:

Beaucoup d'entreprises étaient volontaires lorsque nous les avons contactées, mais il y a eu une difficulté pour le passage à l'acte. Ce qui montre bien que les tensions ne sont pas seulement objectives mais qu'elles sont aussi en interne dans les entreprises et que l'on arrive toujours au même problème qui est que quand un sénior est dehors il ne peut plus ou alors a du mal à revenir en entreprise. Et, quand il revient sa rémunération n'est plus celle d'avant. J'ai l'exemple d'une personne qui avec 35 ans d'expérience a retrouvé un travail avec le même salaire que quand elle a commencé à travailler.

Il faut faire attention avec les statistiques, il faut être optimiste mais aussi vigilant.

Au vu de ce que l'on a pu expérimenter, les résultats sont plutôt décevants, pourquoi ? Et bien il faut changer les comportements, changer les mentalités, changer les représentations.

Tant que l'on n'a pas vécu on ne peut pas se rendre compte de la difficulté de retrouver un travail.

Aucun des adhérents n'a reçu d'offre valable d'emploi, mais je reconnais que c'est une vision un peu partielle.

Sur 60 offres d'emploi pour des séniors de plus de 20 d'expérience et sur 800 appels et 200 convocations : 400 entretiens ont été conduits par les entreprises.

Aujourd'hui le résultat est de 6 recrutements de séniors seulement. L'objectif de ce forum était de faire rencontrer l'entreprise et le quinquagénaire, la difficulté est le « sourcing » car il y a des gens qui se débrouillent mais 50 % des français ont peur aujourd'hui de devenir un jour sans domicile fixe...

On s'aperçoit très vite que c'est un problème de société, c'est la gestion des âges, c'est aussi le choix de société que nous voulons.

Il y a deux questions qui se posent et qui résument toute la problématique :

- Comment rendre les séniors "attractifs" pour les employeurs ? Cela veut dire changer le regard des entreprises sur les séniors.
- Comment rendre l'emploi attractif pour les séniors ?

2 exemples majeurs :

- A partir de 45 ans le taux de formation chute terriblement, on forme toujours plus ceux qui sont déjà formés,
- Et ensuite, l'ergonomie du poste et du rythme de travail, en France on ne respecte pas toujours les conditions de travail (il y a 600 accidents de travail (avec arrêt de travail) par jour en France de plus qu'aux USA). Quand on est traumatisé dans son corps cela ne s'arrange pas avec l'âge.

Il ne faut pas s'étonner que si l'on propose aux gens à 57 ans de partir et qu'ils savent qu'ils seront payés par les Assedic, les conditions sont telles que les séniors acceptent de partir..

## Questions de la salle :

*Le taux d'accident de travail des séniors est-il vraiment supérieur en France?*

- Pour un séniors, les arrêts de travail sont moins nombreux mais de plus longue durée quand c'est pour maladie. Autre chose, à partir du moment du moment où l'on a taxé les préretraités tout à coup (en 2004) on note 25 % des séniors en + en arrêt de travail : on ne pouvait plus licencier les gens et bien on les mettait en arrêt maladie pour ensuite entendre que les séniors sont toujours malades. Il est difficile ensuite d'enlever ça dans les mentalités.

On a pu entendre à la télé, dans envoyé spécial, sur les résultats de l'observatoire des discriminations, la présidente d'éthique, Mme Sophie de Menton, dire « je n'embaucherai pas celui qui a 50 ans » elle a ajouté « que cela lui coûterait trop cher pour le licencier » Mme de Menton a renforcé cette idée dans les mentalités.

*Une Personne de l'ANPE prend la parole par rapport à la dispense de recherche d'emploi. Elle précise que des personnes acceptent la dispense d'emploi car elles savent qu'elles auront de grosses difficultés à retrouver un emploi, qu'elles seront allégées d'un point de vue administratif et qu'il y a aussi des personnes qui signent cette dispense mais qui sont malgré tout en recherche d'emploi.*

- Dans l'esprit des gens, on n'a plus besoin de travailler à 57 ans alors pourquoi venir demander du travail ? Cette dispense permet surtout de faire diminuer les chiffres du chômage.

*Au sein de notre association les personnes qui viennent nous voir sont cassées par cette dispense, elles sont invitées à s'y inscrire, pourtant ces personnes voudraient pouvoir continuer à travailler.*

- Cette dispense est psychologiquement terrible pour les personnes. Ce n'est pas l'ANPE qui est en cause met le système.

*Témoignage d'une personne qui ne trouve pas un emploi, car elle ne rentre pas dans la case, elle a fait énormément de missions mais a des difficultés pour rentrer dans le système, elle note la difficulté de rester en activité après 40 ans.*

- Selon elle, la formation n'est plus proposée à partir de 40 ans et on n'est plus incité à rechercher un emploi.

Le résultat de tout ça, depuis plus de 20 ans, il y a une perte de valeur, il n'y a plus de respect des séniors, il n'y a plus de notion de transmission, nous sommes dévalorisés, c'est très difficile à vivre, il n'y a pas beaucoup d'accompagnement véritable.

## **- L'âge de l'emploi - Anne-Marie GUILLEMARD (Professeur à l'Université Paris-Descartes).**

L'âge est le principal facteur de discrimination dans l'emploi, une spécificité française autour de la discrimination à l'encontre de l'âge, une spécificité qui est le principal facteur de discrimination dans l'emploi.

On peut dire que sur les autres dimensions des RH, on trouve des problèmes de discrimination à l'embauche, dans la formation.

C'est le premier facteur, avant l'appartenance ethnique, la couleur de la peau, le genre et dans toutes les autres distinctions.

Et cette discrimination s'aggrave, la directive Européenne à l'encontre de l'âge dans l'emploi a été mise en œuvre dans les différents pays. En France, elle est mise en œuvre à minima, il n'y a pas vraiment de sanction contre la discrimination à l'encontre de l'âge.

La Halde s'est occupée tardivement de cette pratique de discrimination de l'âge. Elle n'a pas rencontré un franc succès en France car il y a eu peu de condamnations envers les entreprises qui avaient mis des critères d'âge dans les offres d'emploi.

Les anglais ont mis en œuvre cette directive Européenne mais là toutes les entreprises ont supprimé l'âge dans les CV, suppression de l'historique de la carrière (l'historique des 2 derniers postes pour ne pas renvoyer à un historique long qui permette de saisir l'âge). Tout ça parce que les entreprises savent qu'elles seront lourdement condamnées si elles étaient prises dans des pratiques de discrimination à l'encontre de l'âge.

Cette spécificité en France se singularise par ses mauvaises performances en matière d'emploi tant des jeunes que des séniors.

Il faut insister sur cette spécificité française qui s'applique sur les séniors mais aussi pour les juniors de moins de 25 ans. On est mauvais aux deux extrémités, pour les mêmes motifs, l'explication est la même. Il faut utiliser les mêmes outils pour les jeunes et les anciens.

Parmi les pays qui ont le mieux réussi c'est la Finlande qui est le meilleur élève de l'Europe, elle a été performante (remontée de + de 20 % entre 1998 et 2005), son taux d'emploi des séniors est largement au dessus de l'objectif européen de 2010 de 50 %.

Il est intéressant de connaître les raisons de la remontée du taux d'emploi mais pour insister sur la singularité française et réfléchir aux raisons et causes qui font que nous en sommes là.

Quelques les mots sur les données : le taux d'emploi est de 38% chez nous et la moyenne 2005 de l'UE 15 est de 44%. On est très bas sur le travail après 60 ans, l'âge de sortie du travail est de 58 ans et cela n'a pas bougé depuis 2003. Ce n'est peut être pas les bons leviers que l'on mobilise en France (accroître la durée des cotisations..), il faut réfléchir aux autres leviers qui marchent ailleurs.

Vous voyez (tableau page 20) l'évolution des chiffres qui est intéressante, la Finlande en 1998 était 36,2 % d'emploi et qu'en 2005 elle est à 53 %.

Pour les Pays Bas on est passé de 34 % à 46 % de taux d'emploi en 2005.

Nous en France, nous stagnons à 37-38 % on est monté (de 37,1 % à 37,9 %) mais l'évolution depuis 2003 n'est pas vertigineuse alors que l'on a fait des réformes majeures et un plan d'emploi des séniors en 2006. Manifestement il y a un problème sur la façon dont nous agissons sur cette question.

### **Une singularité française :**

On a une réalité démographique qui est le vieillissement de la population active et qui frappe tous les pays. Face à ce vieillissement des options très différentes ont été prises en fonction des pays en termes de formation, d'emploi, de protection sociale.

Ce qui est intéressant, de mon point de vue de sociologue, c'est de comprendre comment est construite la notion de l'âge selon les pays. On est efficace au Japon jusqu'à 70 ans et en France on commence à hésiter à former et à promouvoir à 45 ans et parfois bien avant dans certains métiers. On voit bien qu'il y a une sorte de relativité de la notion d'âge et que l'âge est un

construit social. Je me suis efforcée de montrer dans mon livre « L'âge de l'emploi » quels étaient les facteurs qui faisaient que l'on soit étiqueté différemment.

En France on est étiqueté « mi-vieux » dès la quarantaine, on a une image du travailleur efficace entre 30 et 45 ans, c'est une seule génération au travail. Les jeunes sont inexpérimentés et restent aux marges du marché du travail et les quadras qui approchent de la cinquantaine sont jugés trop vieux, obsolètes et le mieux étant de s'en séparer. Voilà la situation française.

Le principe que je développe dans ce livre est de voir les choix politiques qui ont été faits et qui se sont traduits par des politiques publiques (c'est une manière de penser et des façons de définir l'âge).

A 55 ans, notre place est-elle toujours au travail ou dans le système de protection sociale ? Et bien en France, parmi les pays européens, nous sommes les plus loins dans une logique d'indemnisation, on indemnise les vieux pour donner de l'emploi pour les jeunes.

L'idée est généreuse mais elle n'a pas fonctionné, c'est une spirale d'effets pervers.

Les autres pays ont connu des crises n'ont pas réagit de la façon, ils ont choisi de renforcer leur politique active de l'emploi.

Dans le cas français, les seniors sont perçus comme vieux et non reclassables. On a défini ces personnes comme inemployables et on les met dans des systèmes d'indemnisation (chômage...).

La place de l'âge hors du travail, en indemnisation va marquer les esprits, c'est le début d'une relégation et d'une discrimination à l'encontre de l'âge.

On n'arrête pas une discrimination. La France a des dispositifs publics qui segmentent par l'âge les populations, cette segmentation par l'âge a été poussée à l'extrême.

Dans les autres pays, il n'y a pas de segmentation par l'âge, la culture de l'âge est radicalement différente.

### **En France on a irrigué une culture de la sortie précoce, on a inactivé les seniors.**

Les pays Scandinaves et le Japon ont développé une culture du droit du travail à tout âge. Nous en France, nous mettons les vieux en indemnisation. La logique des scandinaves est de dire que tout le monde a le droit au travail.

La démographie a bon dos, ce sont des choix politiques. On nous a martelé le choc démographique. Mais le vieillissement de la main d'œuvre était annoncé depuis des décennies.

Le Japon a lui aussi un choc démographique, ce qui ne l'empêche pas de changer sa politique, de prolonger l'activité, de s'adapter en prévision du vieillissement démographique de la main d'œuvre.

Si je résume ce que je viens de dire sur la culture de l'âge, ces effets pervers ont des effets politiques qui pèsent sur les esprits, cela nous donne la relativité de la notion d'âge. L'âge médian de sortie d'activité est de 63 ans en Suède et au-delà de 65 ans au Japon donc un quinquagénaire en France et en Suède n'a pas le même avenir. Il n'a pas le même âge social vu par l'employeur, par lui-même et par les services de l'emploi.

Evolution du taux d'emploi masculin des 55-64 ans pour six pays, 1971-2003 (tableau page 24 - le taux d'emploi féminin n'est pas indiqué car non démonstratif).

Si vous regardez le graphe, la France reste vers le bas, la Belgique est un peu en dessous de nous mais c'est pas beaucoup mieux, la Suède est tout en haut (maintien au dessus de 70 % d'emploi des 55-64 ans) et la Finlande est bon élève, les pays bas ont décollé par rapport à nous. On peut s'en sortir avec les mêmes leviers mobilisés.

Le recours massif aux mesures d'âge a entraîné tout un tas d'effets pervers comme :

- l'accentuation de la segmentation par l'âge des dispositifs,
- la manière dont les entreprises traitent l'âge car elles se calquent sur les dispositifs publics.

Pour les jeunes on parle de problème d'insertion professionnelle, on les garde ici dans des dispositifs d'insertion, on crée des barrières d'âge à tous les niveaux et on crée de la discrimination par l'âge. Une fois que la discrimination est enclenchée, elle va affecter aussi les plus jeunes qui se trouvent dépréciés, marqués et discriminés en fonction de leur âge, de leur inexpérience.

Les salariés âgés sont traités comme des yaourts avec des dates de péremption.

Il faut arrêter de segmenter par l'âge, sortir de cette logique de discrimination.

L'autre façon de sortir de la discrimination, qui fait l'objet du thème de mon livre sur « l'âge de l'emploi », la manière d'en sortir c'est de promouvoir la gestion des âges, réfléchir aux nouveaux leviers efficaces sur l'emploi, une nouvelle gestion des âges qui ne serait plus par l'âge mais une gestion de la diversité et de la synergie des âges. La manière d'en sortir est celle adoptée en Finlande.

#### **Politiques d'intégration dans l'emploi :**

Les pays Scandinaves ont des mesures d'accompagnement (conseil, formation, orientation).

Le Japon a une obligation de travailler qui est composée par l'importance d'une politique publique de l'emploi qui a permis de nombreuses opportunités de maintien dans l'emploi et accompagne les entreprises.

La seule politique publique des USA c'est la non discrimination par l'âge à l'emploi mais il n'existe pas de protection sociale et les séniors ne sont pas protégés en cas de licenciement, ils n'ont pas de dispositif de préretraite.

Chez nous il faut rompre avec la culture de l'inactivation, c'est ce qui est difficile car elle est dans tous les esprits. Cela ne s'improvise pas, cela demande du temps, de la concertation, du moyen terme.

Il est clair que l'on ne sera pas au rendez-vous de 2010.

Pour s'extraire de la sortie précoce des séniors, la Finlande, a fait un plan quinquennal avec une dynamique de parcours. On vise les quadras pour qu'ils conservent une employabilité pour agir ensuite sur les quinquas. Si vous ne faites pas bouger les gens avant 50 ans ce n'est pas à 50 ans que l'on va les rendre mobiles, autonomes. Si l'on commence à s'intéresser au parcours des quadras et même des trentenaires on a beaucoup plus de chances d'avoir des séniors performants à 50 ans. Il faut que les séniors soient attractifs pour les entreprises et que les séniors trouvent leur travail attractif.

Il faut agir autant sur l'offre de travail des séniors (cf brochure synthétique « prolonger la vie active face au vieillissement, quels leviers d'action ? Les enseignements de l'étranger »). Cette brochure est disponible sur le site de l'ANACT.

**Ce qu'il faut retenir sur le plan Finlandais, c'est qu'il joue à la fois sur l'offre et la demande de travail des séniors tandis qu'en France on ignore la demande de travail des séniors de la part des entreprises.**

La Finlande a fait un énorme effort de formation notamment pour les plus de 40 ans car il y avait un déficit de formation qui était un frein pour l'emploi des 45 ans et plus.

Autre chose, l'amélioration de l'organisation du travail en direction des séniors. Si on investit dans l'organisation du travail, il y a un retour de plus de deux fois sur investissement de la part des séniors.

#### **Les bons leviers d'actions :**

C'est une stratégie impérativement multidimensionnelle, à l'identique de ce qui a été fait en Finlande. C'est une offre de perspectives professionnelles aux différents âges avec une gestion prévisionnelle des parcours et des compétences et le développement de parcours de formation en connexion avec les parcours professionnels avec une attention particulière à la formation des plus de 40 ans.

Autre élément important : l'amélioration des conditions de travail, de la santé au travail et plus largement le bien-être au travail.

On ne prolongera pas l'activité si le travail ne devient pas soutenable. Si on intensifie le travail on va à contre sens, à l'envers de ce qu'il faudrait, on écrase la génération des 30-45 ans qui regarde vers la sortie pour quitter le bagne. Donc le travail doit être soutenable.

Reconnaître l'expérience et l'entretien du capital humain comme atouts pour l'entreprise. Et enfin revoir l'organisation du travail afin de favoriser la coopération entre les âges et les générations et les transferts de compétences.

Il faut jouer sur la synergie des âges, jouer sur la complémentarité des âges dans les équipes et l'on retrouve là la diversité.

**Questions de la salle:**

*On voit que les causes sont essentiellement politiques en France. La disposition de la loi de Financement de la Sécurité Sociale ne promettent pas de grands bouleversements, est ce que la solution est exclusivement politique ?*

- En Finlande et au Pays Bas, les pouvoirs publics ont été des moteurs dans le renversement car il y a cette révolution culturelle, qui n'est pas faite en France. Les politiques ne prennent pas les responsabilités qu'ils devraient prendre. En même temps il se passe des choses au niveau de nos entreprises. Je pense aussi à Axa qui a mis en place des initiatives intéressantes sur le parcours professionnel (mobilité, formation) pour tous les âges, ils ont les moyens et n'attendent pas les pouvoirs publics. Mais tout notre tissu de PME/PMI ne peut pas se lancer dans une aventure comme ça. Maintenant il faut penser en termes de sécurisation des parcours professionnels et ce que peuvent faire les services de l'emploi autour de ce sujet.

## **- Les séniors dans l'entreprise - Joëlle IMBERT (IF Consulting).**

En entreprise, la séniorité peut commencer très tôt :

- La vision positive: (Le sénior a de l'expérience, il est plus productif)
  - 5 à 10 ans dans une fonction, maîtrise d'une technique: moins de 35 ans,
  - 10 à 15 ans d'expérience de l'entreprise: moins de 45 ans vous êtes déjà sénior.
- Vision négative, le facteur discriminant: (le sénior = vieux, moins productif)
  - 20 à 30 ans d'ancienneté professionnelle: plus de 45 ans.

Il est important de prendre en compte le ressenti individuel. Il y a des études qui ont été conduites: Si vous interrogez les gens ils se voient avec 10 ans de moins que l'âge réel. Ce qui est surprenant dans les entreprises, c'est que l'on ne se voit pas vieillir.

### **Il y a des séniors heureux, des séniors actifs:**

Mais la «séniorité», celle des plus de 20 ans d'expérience, n'est pas valorisée.

Les séniors ne sont pas mal perçus, ils sont respectés, « on » leur fait confiance mais ils sont en «roue libre» dans l'entreprise, à partir du moment où vous avez passé 40 ans, on ne s'occupe plus de vous.

Leur carrière n'est pas forcément freinée mais elle n'est plus soutenue.

Certains sont considérés comme «dépassés» mais ce n'est pas la majorité, il y en a plein dont on reconnaît vraiment la compétence.

Les séniors ont envie de rester «actifs», cela ne veut pas dire salariés à n'importe quelles conditions.

### **Le ressenti de la séniorité:**

On peut dire que d'une façon générale, pour toute personne en activité « entrer dans la séniorité » inquiète.

Ils sont victimes de représentations socioculturelles défavorables.

Le regard des autres change, la séniorité est un sujet tabou (on veut l'ignorer, les managers ne vous parlent pas de séniorité), il faut rester jeune.

Risques de voir sa carrière ralentie voire bloquée (plafond de verre)

Les formations ne sont plus adaptées aux besoins de cette tranche d'âge, les séniors sont moins incités à se former (on ne leur refuse jamais une formation, mais ils ne trouvent plus dans le « catalogue » formation des choses qui les concernent).

Le comportement des jeunes managers n'est pas adapté, beaucoup de séniors ne se sentent pas valorisés, reconnus, écoutés.

Les jeunes managers ne sont pas préparés à encadrer des séniors,. Or, les politiques RH visent à pousser les jeunes à prendre de plus en plus vite des responsabilités de management.

### **Pourtant il y a des avantages à la séniorité...**

Les séniors savent qu'ils sont la mémoire et la continuité: Face au renouvellement des managers et des équipes ils ont :

- La mémoire des événements et des solutions.

- la sagesse et le recul : Ils sont plus réfléchis, plus patients, débarrassés d'ambitions de carrière, ils sont moins dans l'avenir et plus dans le présent, ils ont du recul face aux problèmes. Ils ont une connaissance de l'entreprise qui est très utile.
- L'expérience, la capacité à transmettre: On les consulte, on les respecte, on les sollicite (pas suffisamment) pour transmettre leurs savoir-faire. Au-delà de l'expérience technique, ils ont l'expérience des relations humaines.
- Le réseau, la connaissance de l'entreprise: ils connaissent la culture, l'organisation, les codes, les produits, les marchés, ils ont des réseaux internes ou externes, ils peuvent faire avancer les projets.

Et enfin ils sont « ouverts » ils jouent très souvent un rôle de « médiateur » entre les plus jeunes et les managers, ils sont le régulateur social au sein de l'équipe. Les jeunes se confient assez peu entre eux car ils sont dans la compétition; ils vont plus volontiers en parler au sénior qui devient un régulateur social au sein de l'équipe.

#### **Les formes de discriminations constatées.**

On s'aperçoit que l'on a dans l'entreprise une véritable spirale de la discrimination.

Le regard des autres entraîne:

- un manque de suivi et de reconnaissance des compétences, qui va générer une formation insuffisante et inadaptée,
- moins de possibilités d'évolution et une certaine démotivation.

#### **Ce que souhaitent les séniors dans l'entreprise:**

- Des bilans de carrière : Le faire systématiquement, accompagner les salariés afin de « Savoir ce que l'on vaut », « Ce que l'on pourrait faire », et envisager des changements de métiers,
- Des formations adaptées à leurs besoins et leurs parcours,
- « Que les managers expriment plus clairement leur reconnaissance », qu'ils valorisent leur expertise, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Rétablir des rapports plus humains dans l'entreprise. Respecter l'expérience,
- La possibilité d'organiser les transferts de savoirs et tout simplement d'anticiper leur départ.
- La création de passerelles : les carrières trop linéaires (axées sur un même métier) ou trop verticales (centrées sur la progression hiérarchique, insuffisance de mobilité transversale).

#### **Les managers qui admettent le problème aimeraient voir progresser :**

- L'équilibre inter-générationnel au sein des équipes,
- La gestion des parcours professionnels (gestion de carrière), mobilités transversales, formation des séniors ...
- La valorisation de l'expérience,
- L'organisation du travail, et des rythmes de travail,
- La formation des managers,
- Préparation à la retraite,
- La prise en compte de la pénibilité.

#### **Les grands axes d'une gestion des âges:**

- Formation des managers à l'inter-générationnel,
- Evolution des politiques de mobilité,
- Adaptation des programmes de formation,

- Organisation des transferts de savoirs,
- Ouverture du recrutement à toutes les tranches d'âge,
- Organisation du travail,
- Mise en oeuvre de politique de bien-être et santé au travail.

## **- Les quinquas en entreprise: le grand paradoxe - Brigitte BOS (Pôle Etudes de l'APEC).**

L'APEC a commencé à étudier la situation des séniors en entreprise dès 2002.

Certaines entreprises nous ont dit qu'elles n'avaient pas de problèmes de séniors, bien souvent car elles n'ont plus de séniors...

Plus de 60% des cadres sont en activité au moment de leur départ à la retraite.

Ce graphique (Cf tableau page 52) montre que la proportion de cadres encore en activité au moment de leur départ en retraite a augmenté. Il semblerait que cela s'améliore, mais ça reste à confirmer.

### **Les perceptions des cadres de 50 ans et plus et des entreprises :**

Les idées reçues ont la vie dure: un manque de dynamisme et de motivation, un manque d'adaptabilité, d'autonomie et de mobilité, des prétentions salariales excessives, une maîtrise insuffisante des langues étrangères (on sait pourtant que cela s'apprend), des doutes et des suspicions au regard de la disponibilité (c'est à partir de 50 ans que les cadres sont plus disponibles, exemple : plus d'enfants à élever), tout ça versus une culture historiquement orientée vers des cadres plus jeunes.

Ce sont des choses que l'on a entendues en 2002 et que l'on entend encore en 2007 dans un nombre important d'entreprises.

En revanche, des atouts reconnus par les entreprises qui acceptent de les recruter:

- Leur capacité de management,
- Leur réseau relationnel,
- Leurs compétences techniques,
- Leur capital d'expériences complexes,
- Leurs qualités psychologiques et humaines.

Et des salaires sont moins élevés que ce que l'on pense: 11 à 20% supérieurs à la médiane chez les hommes et 5 à 10% chez les femmes.

Tous les ans, quand on interroge les cadres, on constate des similitudes sur les préoccupations, quel que soit l'âge :

- Leur investissement au travail,
- Leur charge de travail qui est assez souvent lourde,
- Le stress induit, notamment par davantage de travail dans l'urgence,
- Fort taux de satisfaction de l'équilibre vie privée / vie professionnelle,
- La mobilité jugée de manière positive.
- La fin de carrière évoquée avec une grande inquiétude, même pour un jeune cadre la fin de carrière est un problème. Tout ce qui se passe autour des séniors leur pose problème.

### **Différences socioéconomiques entre les cadres en poste aux âges extrêmes (cf tableau p. 59):**

Il faut savoir qu'un cadre sur deux n'a pas une formation supérieure à Bac+4, pour les 50 ans et plus c'est par leur trajectoire professionnelle qu'ils sont arrivés là.

On ne bouge plus (cf proportion des cadres ayant changé d'entreprise) et cela à une incidence sur leur niveau d'employabilité en général.

Il ne faut pas croire que chez les cadres il y ait une « guerre intergénérationnelle », les cadres de 50 ans et plus apprécient les jeunes et vice versa :

Les jeunes déclarent pouvoir transmettre à leurs aînés :

- des connaissances techniques,
- leur enthousiasme,
- de la créativité et de la réactivité,
- leur dynamisme et leur ouverture d'esprit.

Les plus âgés échangent avec leurs cadets :

- leur expérience et les pratiques « terrain » d'un métier ou d'un marché,
- leur capacité d'analyse et leur rigueur,
- leur prise de recul,
- leur capacité à gérer des situations complexes, ça c'est très fortement reconnu aux cadres de 50 ans et plus.

**Objectifs court terme des cadres de 50-54 ans présents dans l'entreprise:**

- Augmenter leur salaire : 35%
- Elargir les missions dans la même entreprise : 34%
- Privilégier la vie privée : 26%
- Evoluer dans la hiérarchie : 24%
- Acquérir une expertise : 20%
- Changer de fonction : 13%
- Travailler moins : 13%
- Préparer ou prendre sa retraite : 11%
- Ne rien changer : 11%

Cette étude démontre que la population des « quinquas » est diversifiée. Il y en a, nombreux, qui s'estiment toujours dans la course et sont très impliqués dans la bonne marche de l'entreprise et une minorité seulement qui souhaiterait lever le pied.

Cependant, ils affichent un pessimisme important, alimenté par leur connaissance du marché du travail.

Principales différences observées chez les cadres en poste de 50 ans et plus

- Des possibilités d'évolution en interne logiquement plus restreintes,
- Des évolutions plus limitées en matière de rémunération,
- Un accès plus limité à la formation continue,
- Un marché externe plus limité,
- Le risque du chômage.

Le recrutement de 50 ans et plus a augmenté, en ligne avec le marché, mais cette augmentation ne permet pas de rattraper le retard dont souffre la France en matière d'emploi des séniors.

**Evolution des recrutements de cadres dans le secteur privé:**

On est passé de 3% en 2001, à 6% en 2007 (12 700 embauches) de cadres de plus de 50 ans qui sont recrutés en CDI et au statut cadre.

**Les cadres de 50 ans et plus ne sont pas plus licenciés que les autres ...**

mais leur retour à l'emploi demeure plus difficile que pour les autres, avec pour conséquence, un taux de chômage cinq fois plus élevé que les moins de 30 ans.

**... avec des conditions de retour dans l'emploi beaucoup plus difficiles:**

Le retour dans l'emploi passe par un certain nombre de concessions:

- Diminuer sa rémunération : 65%
- Baisser ses responsabilités : 42%
- Changer de métier : 31%
- Passer au temps partiel : 17%
- Déménager : 14%

**Les enjeux RH au sein des entreprises, la nécessité de faire face à:**

- Des départs massifs,
- La raréfaction de certains profils de compétences, en particulier chez les cadres,
- L'allongement de la durée de vie professionnelle qui semblerait se dessiner
- L'équilibre entre sphère professionnelle et sphère privée
- La formation tout au long de la vie professionnelle et la gestion des savoirs
- Le déploiement de la diversité, de l'équité et du développement durable en entreprise.

**Mais aussi:**

- Une évolution conjoncturelle du marché de l'emploi,
- La globalisation du marché de certaines compétences,
- Les évolutions des modes d'organisation et du travail,
- Les évolutions des systèmes de rémunération.

**Ainsi que de nouvelles contraintes réglementaires imposées aux entreprises:**

- Le plan gouvernemental pour l'emploi des séniors que vous connaissez tous (cf présentation page 70),
- Pas de gestion spécifique 50 ans et plus mais des dispositifs à tout âge,
- Une gestion de tous les âges ou de la diversité des âges à chaque stade de la vie professionnelle :
  - Égalité de traitement en matière de formation, de recrutement et de mobilité professionnelle (accords égalité professionnelle ...),
  - Gestion du parcours professionnel (accords GPEC ...).

**Des pistes à suivre pour améliorer la gestion des RH:**

- Anticipation et planification des départs critiques,
- Motivation des managers et des salariés sur un allongement de carrière,
- Sécurisation des parcours professionnels,
- Transmission des savoirs critiques et stratégiques.

## **- BitwiiN: la communauté des séniors actifs - Bertrand FAVRE (co-fondateur de BitwiiN)**

BitwiiN.com, est le premier site Internet de mise en relation dédié aux jeunes retraités qui fait de la mise en relation personnelle pour échanger et rencontrer d'autres séniors pour partager ses loisirs et centres d'intérêt favoris et professionnelle pour trouver une petite activité rémunérée en travaillant pour des particuliers employeurs.

Ce projet est porté depuis 2 ans maintenant : Animations de Focus Group avec eux, rencontres avec des sociologues, les caisses de retraites...

Ce qui est ressorti c'est la perte d'un statut social, le séniors est en attente de se rendre utile et continuer à s'épanouir.

### **Premiers retours d'expérience:**

Les séniors sont très intéressés par la démarche:

- Assimilation rapide de l'outil,
- Utilisation régulière,
- Mises en contact avec des employeurs,
- Nombreux retours sur les améliorations à faire.
- Les particuliers sont plus difficiles à approcher:
  - Forte concurrence sur le « service à la personne »,
  - Mise en avant des atouts des séniors: disponibles, compétents et expérimentés,
  - Facilité de mise en relation et possibilité de choisir par soi-même.

### **La séniorité selon BitwiiN:**

Définition et Expérience:

- « séniors », un mot très galvaudé, dans notre esprit le séniors a 55/70 ans mais en fait la définition est variable : à l'ANPE c'est + de 45 ans, vous prenez un sportif de haut niveau à 25 ans il est déjà séniors. Le mot séniors s'applique à tout le monde à partir du moment où l'on a une certaine expérience.
- Les séniors se considèrent-ils comme « séniors »?
- Les séniors sont prêt à se considérer séniors à partir du moment où ils y trouvent un intérêt (ex : la carte séniors à la SNCF qui donne droit à des réductions).

Un maillon clé de l'entreprise: synonyme d'expérience, de capital technique et historique dans l'entreprise...les séniors sont vraiment des personnes dont l'expérience peut être reconnue, mais d'un autre côté on garde l'image du séniors qui coûte cher (ex avec les départs en retraite) ce qui a terni ce type de population.

Quelle place pour les « séniors » dans une société du « jeunisme »? Si l'on regarde les campagnes de recrutement elles ne jurent que par les jeunes et cela a contribué à faire que les séniors soient moins intéressants et que l'on se dirige moins vers eux.

**Une population à la recherche de formes alternatives de travail pour laquelle l'offre actuelle est mal adaptée:**

Il y a la moitié des retraités qui gagnent moins que le SMIC ce qui pose le problème de complément de revenus et c'est une des questions que l'on a voulu aborder en créant notre plateforme.

Ces personnes ont besoin de compléter leur retraite et mettre à disposition leurs compétences.

**Les attentes des séniors sont nouvelles:**

Ils sont autonomes, ont besoin de se sentir utiles (on a encore beaucoup de choses à faire après la retraite) et surtout expriment un besoin de considération.

C'est une population à la recherche de son statut et demandeuse de liens sociaux.

La démarche de Bitwiin est de les faire travailler ponctuellement.

Par exemple : des anciens juristes qui aident dans les démarches administratives, des bricoleurs, et d'autres métiers manuels comme soudeurs pour former des jeunes car il y a un vrai déficit sur ces métiers là. En pratique, les entreprises communiquent beaucoup mais ne sont pas encore assez prêtes à embaucher des séniors.

Bitwiin accompagne soit des entreprises soit des institutionnels sur la problématique des séniors pour comprendre la population qui est charnière aujourd'hui car elle peut combler des manques qui se font sentir dans la population active.

**Intervention de la salle :**

*Il faut faire très attention aux personnes usées par une vie de labeur, ils n'arriveront pas tous avec une forme extraordinaire à leur retraite, il ne faut pas l'oublier. On n'y arrivera pas tous en bonne santé il n'y aura toujours de personnes qui ne pourront pas faire de petits boulots.*

## CONFÉRENCE 3: L'ALLONGEMENT DE LA VIE PROFESSIONNELLE (18 SEPTEMBRE).

### - Quelles mesures pour l'emploi des séniors? Manuel Bougeard (Chef de mission FNE)

La situation paradoxale des séniors sur le marché du travail : Si on regarde le taux du chômage en apparence il n'y a pas de problèmes.

La situation actuelle : un faible taux de chômage, qui masque cependant une situation d'exclusion.

En fait la France se classe assez mal en Europe.

En France, le taux d'emploi est de 37,6 % en 2006 (43,6% de moyenne dans l'UE), on arrive au 16e rang sur 25 dans l'UE.

L'âge moyen de départ à la retraite est de 58,9 ans en France, contre 60,9 ans en moyenne dans l'UE.

Si on regarde la région Ile de France, elle s'en sort relativement bien, elle emploie plus de cadres mais il reste encore beaucoup de choses à faire, c'est pourquoi je salue cette initiative qui s'inscrit pleinement dans les mesures du gouvernement.

Les causes de la situation actuelle :

- 1) le recours massif aux cessations anticipées d'activité: on a usé de nombreux dispositifs comme ASFNE, ARPE, CATS. A 57,5 ans on vous dit que ce n'est pas la peine de rechercher un emploi, que vous aurez vos allocations.
- 2) des difficultés de maintien dans l'emploi, c'est à dire de rester dans l'emploi lorsque l'on est peu formé. Les entreprises ne voient pas toujours l'intérêt de former. Les conditions de travail ne facilitent pas le maintien dans certains emplois.
- 3) des difficultés de retour à l'emploi, elles sont statistiques : seulement 10% des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans occupent un emploi un an plus tard, contre 34% des demandeurs d'emploi de 25 à 49 ans.

Une image dégradée sur le marché du travail avec un postulat très ancré dans l'inconscient collectif : les séniors coûteraient trop chers et seraient peu dynamiques. La réalité de ce présumé n'a jamais été vérifiée par une étude sérieuse.

Il faut bien avouer que ce préjugé est entretenu, il y a un certain jeunisme dans les politiques d'embauche qui aboutit à une véritable discrimination, la première sur le marché du travail selon l'observatoire des discriminations.

*Cette citation d'Albert Einstein : "Il est plus difficile de désagréger un préjugé qu'un atome."*

Ce préjugé est le cœur du problème et il est difficile à faire évoluer.

### **Les principaux enjeux de la situation actuelle :**

- La perspective d'une baisse de la population active à moyen terme: pénurie de main d'œuvre, on aura vraiment besoin des séniors,
- Un impact négatif sur le taux de croissance potentielle de l'économie française : un impact estimé à 0,5 point de croissance potentielle,
- Assurer la pérennité de notre système de retraite,
- Lutter contre les discriminations, et renforcer les pratiques de diversité dans le monde du travail.

J'en arrive aux mesures qui sont mises en place par les différents gouvernements:

La loi du 21 août 2003 portant sur la réforme de retraites :

1<sup>er</sup> grand axe : Resserrement des dispositifs de préretraites - mouvement déjà ancien, mais accentué par cette loi - : suppression de la PRP, recentrage de CATS sur son volet pénibilité, taxation à hauteur de 25 %, les préretraites d'entreprise.

Restriction sur les possibilités de mise à la retraite d'office des salariés entre 60 et 65 ans, c'était une pratique très courante.

Mise en place de mécanismes d'incitation à la poursuite d'activité :

- Création de la surcote,
- Refonte de la retraite progressive,
- Cumul emploi-retraite.

Les partenaires sociaux se sont aussi emparés du sujet avec un accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 sur la formation professionnelle :

- Bilan de compétences obligatoire après 20 ans de carrière,
- Priorité d'accès des + de 45 ans à la VAE, aux périodes de professionnalisation, aux contrats de professionnalisation.

Par ailleurs, la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 crée l'obligation triennale de négocier sur la GPEC.

### **Les mesures mises en œuvre pour améliorer cette situation:**

« Le plan national d'action concerté sur l'emploi des séniors »:

L'accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 est prolongé par ce plan national d'action sur l'emploi des séniors qui a donné lieu à un plan d'action qui se déploie de 2006 à 2010 dont les objectifs sont:

Faire évoluer les représentations socioculturelles :

- campagne de communication grand public (2006, 2007, 2008).

Favoriser le maintien en emploi des séniors :

- Poursuite du mouvement de limitation du recours aux préretraites,
- Renforcement des outils de la formation professionnelle et de la VAE,
- Incitation aux entreprises à faire de la GPEC : nouveau régime social et fiscal des indemnités de rupture et renforcement des moyens publics d'incitation,
- Sur les conditions de travail, implication de l'ANACT et renforcement des moyens du FACT.

Favoriser le retour à l'emploi des séniors, il faut actionner tous les leviers :

- Rapprocher l'offre et la demande d'emploi : offre de service spécifique du SPE,
- Stimuler la demande de travail : lutte contre les discriminations à l'embauche, mobilisation du CIE pour les séniors, recentrage de l'ADE sur les séniors, création d'un CDD séniors, suppression de la contribution Delalande,
- Stimuler l'offre de travail : création de mécanisme d'intéressement à la reprise d'activités.

Aménager une transition entre l'emploi et la retraite:

- Développement du tutorat dans l'entreprise, par exemple un séniors qui accompagne un jeune en entreprise, c'est la transmission de compétences,
- Renforcement de l'attractivité des outils prévus par la loi retraite de 2003 : retraite progressive, surcote, cumul emploi-retraite.

Par ailleurs, de nouvelles mesures ont été prises en 2007 (amplification du plan séniors) :

- Suppression de la taxe Delalande au 1er janvier 2008,
- Alourdissement de la taxation des préretraites d'entreprises qui a été doublée,
- Rapprochement du régime social et fiscal des indemnités de mise à la retraite de celui des indemnités de départ à la retraite,
- on va vers l'idée que la décision de départ à la retraite est une décision qui relève du seul salarié,
- Relance de la campagne de communication grand public plus ciblée vers les entreprises et assises séniors dans de nombreuses régions,
- Concentration des contrats aidés du secteur marchand (contrat initiative emploi) vers les séniors : l'objectif est un triplement en 2008.

La suppression progressive de la DRE:

- La loi relative aux droits et aux devoirs des demandeurs d'emploi a organisé cet été la suppression progressive de la DRE : relèvement d'un an de l'âge d'accès à la DRE chaque année, pour une extinction en 2012.
- Décision qui, à situation constante de l'emploi des séniors, augmenterait fortement le taux de chômage global (+ 200 000 chômeurs d'ici 2012, soit 0.5 point de chômage en plus selon la DARES).
- En réponse : un accompagnement renforcé au sein du service public de l'emploi (Plan ANPE depuis 2008):
- Renforcement de l'offre de service de l'ANPE au profit des séniors :
  - Suivi mensuel personnalisé dès le 1er mois,
  - Parcours d'accompagnement renforcé pour 30% des DE séniors,
  - Parcours d'accompagnement à la création d'entreprise pour 30% des demandeurs d'emploi des séniors,
  - Une expérimentation des conditions du contrat de transition professionnelle pour des demandeurs d'emploi séniors. On accompagne les gens avec un référent pour 30 personnes avec des formations.

**Les dispositions que devrait prendre rapidement le gouvernement (à l'occasion de la loi de financement de la sécurité sociale en décembre 2008):**

- Tout d'abord la suppression de la mise à la retraite d'office:  
Un élément qui n'est pas encore définitif : l'instauration d'une pénalité d'un point de masse salariale, versée à la CNAV, pour les entreprises qui ne seraient pas couvertes par soit :
  - un accord de branche,
  - un accord d'entreprise,

- en cas d'échec de la négociation d'un accord, par un plan d'action (Toutes les modalités n'ont pas été arbitrées par le gouvernement).
- Chaque accord ou plan d'actions devrait contenir :
  - Un objectif chiffré en faveur de l'emploi des séniors,
  - Des actions assorties d'indicateurs pour atteindre cet objectif,
  - Un comité de suivi de l'accord ou du plan d'actions.

En conclusion, cela vous a donné un aperçu du plan d'actions des séniors avec un certain nombre de mesures qui s'amplifient.

Le plan « séniors » a connu la mise en œuvre de nombre de ses actions depuis 2 ans.

Certains points restent toutefois en suspens. Ex: Régler la question de la réparation de pénibilité, volet sensible de la négociation pénibilité : vers un temps partiel de fin de carrière ?

Au-delà de la présentation des mesures mises en œuvre par l'Etat ou le service public de l'emploi, l'enjeu majeur demeure de faire évoluer les mentalités.

C'est bien aux entreprises de prendre conscience des problèmes que pose la mise à l'écart des séniors du marché du travail sur leur productivité.

A cet égard, l'Etat peut communiquer pour faire évoluer les mentalités et prendre des mesures pour inciter à des orientations en faveur des séniors, mais la décision du recrutement, de la formation ou du licenciement d'un sénior relève bien de l'entreprise.

#### Questions de la salle:

*Quel est l'intérêt de surtaxer les retraites intégralement privées des entreprises ? Quelle est la motivation publique ?*

- Aujourd'hui on dépasse le constat que cela coûte cher pour l'état. Le résonnement aujourd'hui c'est de se dire, si vous faites un PSE, qu'il y a des critères d'ordres et bien vous commencez par licencier les séniors parce que les jeunes auront beaucoup plus de chances de trouver un emploi. Vous garder les séniors et non les jeunes. On veut changer cela. Voilà l'orientation qui est portée. Les gens qui nous écrivent ont 58 ans, ils veulent trouver un emploi et n'y arrivent pas et bien c'est la dessus que l'on travaille.

*Quelle est l'utilité du bilan de compétences obligatoire après 20 ans de carrière ?*

- Dans le reclassement on doit toujours être sur une logique de volontariat. C'est-à-dire qu'une personne qui ne veut pas faire un bilan de compétences cela ne sert à rien de l'envoyer. L'idée de cette obligation, c'est l'obligation à l'employeur de le proposer. Libre choix au salarié de s'engager dans la démarche.

*Comment modifier les comportements dans notre société ?*

- C'est tout l'enjeu concerté avec les partenaires sociaux, de rédiger des accords. Concernant cette pénalité qui est créée dans les entreprises, toutes les entreprises pourront s'en libérer avec un plan d'action pour les séniors.

*Que pouvez-vous nous dire du développement de la formation pour les séniors ?*

- Il y a 2 axes : le premier est de leur donner accès car les entreprises se demandent pourquoi elles vont investir pour des séniors qui vont bientôt partir en préretraite,
- Deuxième axe: comment est-ce que l'on adapte les outils de la formation professionnelle pour les séniors ? Le DIF ne permet pas de faire des formations de fond avec 20h par an, on pourrait le booster le DIF et l'augmenter à 30 h. Mais la formation professionnelle relève beaucoup de la sphère entreprise et OPCA, etc....je crois que l'ANI a ouvert une grande voie et il faut poursuivre mais pour une fois l'état n'est pas très présent car il se dit que cela relève des partenaires sociaux et du dialogue dans les entreprises.

*Est-ce que vous pouvez nous donner les premiers retours sur les contrats de transition professionnelle ?*

- Ce n'est pas la recette miracle mais l'idée c'est que dès que l'on s'occupe de vous que l'on vous dit que vous avez des chances, que vous avez du potentiel, que l'on suit toute les semaines (c'est le principe). Avec un référent de l'ANPE qui s'occupe de vous (1 référent pour 120 personnes) on s'aperçoit que les résultats sont bons, même dans un bassin d'emploi très sinistré (ex : Saint Dié dans les Vosges, Valenciennes dans le nord). Dès que vous êtes pris en charge, on vous fait un parcours personnalisé très précis avec un certain nombre de formations.

## **- Quelles conséquences sur les systèmes de retraite? - Corinne Mette (Chargée d'études économiques et statistiques à la CNAV).**

Ces données sont issues de la CNAV. Elles ne sont donc pas représentatives du système de retraite français dans sa globalité, la CNAV couvre 80 % des retraités ce qui est pas mal. Nos données constituent une bonne approche de la réalité.

### **Enjeux économiques de l'emploi des séniors sur les systèmes de retraite:**

Le problème du financement des retraites est un défis majeur auquel les pouvoirs publics sont confrontés et c'est notamment par l'emploi des séniors qu'ils tentent de le relever.

### **La situation financière du système de retraite et sa nécessaire évolution:**

Les dépenses de retraite de la CNAV en 2006 s'élevaient à près de 85,6 Mds € et les recettes à près de 83,8 Mds d'€. Le solde était déficitaire de presque 2 Mds d'€ et on s'attend à ce que à la fin d'année 2008 le solde soit déficitaire de 5,7 Mds d'€.

Passage de 12 à 16 points de PIB d'ici à 2040 pour un déficit annuel de 100 Mds €

### **Les raisons de cette évolution attendue:**

- Facteur d'ordre démographique:
  - l'allongement de la vie,
  - l'arrivée de générations nombreuses à la retraite,
- Raison d'ordre démographique mais aussi économique:
  - la baisse de la population active.

### **Projection des gains d'espérance de vie:**

On s'attend à des gains d'espérance de vie à 60 ans de près de 1,5 an tous les 10 ans, hors l'augmentation de la vie implique une durée de la période passée en retraite et une augmentation des versements de retraite et de ce fait des dépenses de retraite.

### **L'arrivée de générations nombreuses à la retraite**

*(cf pyramide des âges page 38)*

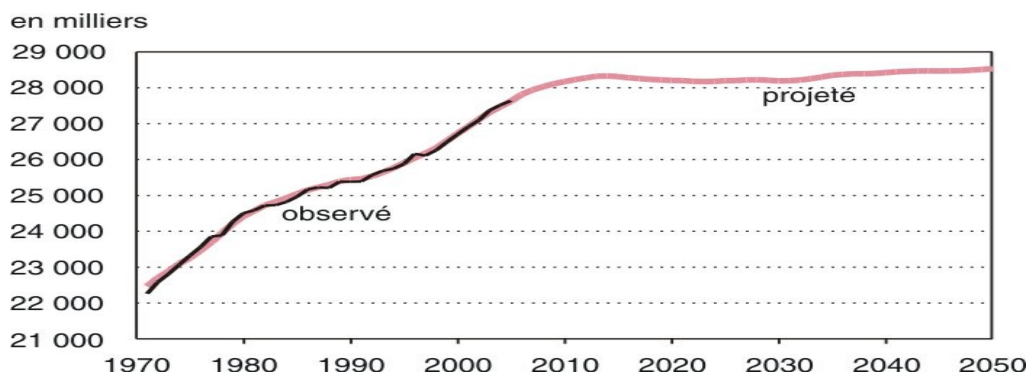
Nombre annuel de nouveaux retraités :

450.000 en 2002

700.000 en 2006

C'est à partir de 2006 que la première génération des boomers est arrivée à la retraite. Pour les quinze prochaines années le nombre annuel de nouveaux retraités devrait se stabiliser autour de 750 000.

### La baisse de la population active:

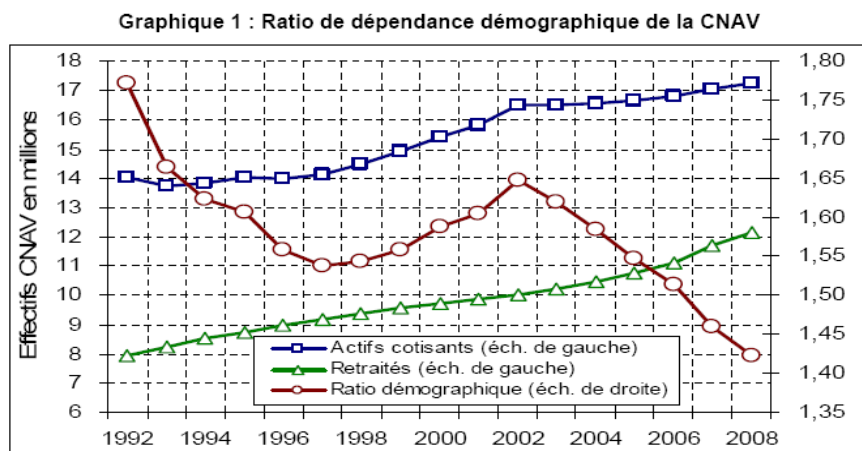


L'INSEE a revu ses projections dans le courant de l'année au profit d'une stabilisation et non d'une baisse de la population active.

On s'attend à partir de 2010 et jusqu'en 2050 à une stabilisation à un certain niveau.

Du fait de certaine faiblesse du taux d'activité de la population des plus jeunes et des femmes, on devrait assister à une baisse relative du nombre de cotisants par rapport à celui du nombre de retraité, c'est ce que l'on appelle le ratio de dépendance.

### Conséquence: augmentation du ratio de dépendance:



Champ : métropole.  
Source : CNAV pour la période 1992-2007 ; estimation DSS pour 2008.

Depuis 1992 le ratio de dépendance n'a fait que diminuer, on s'attend à ce que d'ici à 2030 il soit de l'ordre de 1. Ce qui veut dire qu'un effectif devrait financer la retraite d'un retraité.

### Leviers sur le ratio de dépendance:

Pour cela 2 leviers : le recul de l'âge de départ en retraite et l'augmentation des taux d'activité qui permet d'augmenter les ressources du fait de cotisations supplémentaires et permet de diminuer les dépenses de retraite du fait du recul de l'âge de départ en retraite .

### Mesures encourageant les individus à prolonger leur activité:

La réforme de 2003 pour inciter les séniors à se maintenir en activité a mis en place 3 types de mesures:

- La surcote,
- La retraite progressive (qui existait déjà avant 2003 mais la réforme prévoit de la rendre plus incitative à la prolongation de l'activité),
- Le cumul emploi retraite.

#### **Mesures encourageant les individus à prolonger leur activité:**

##### **La surcote:**

La surcote vise à encourager le maintien en activité au delà du taux plein avec, en contrepartie, une pension plus élevée. En fait, il s'agit de majorer la pension de 3 % la première année d'activité après 60 ans. Ce taux a été porté à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2004 à 4 % les années suivantes et à 5 % au-delà de 65 ans.

##### **La retraite progressive:**

La possibilité de passer progressivement à la retraite en permettant une transition souple durant laquelle le salarié en activité à temps partiel perçoit une fraction de sa retraite.

La mesure a été améliorée : à l'issue de cette période transitoire les droits acquis à l'assurance vieillesse durant cette période transitoire sont pris en compte et la pension est recalculée. De ce fait, ces années travaillées rapportent aux retraités.

##### **Le cumul emploi retraite:**

La possibilité pour les retraités de reprendre quand ils le souhaitent une activité, sous contrainte de règle de cumul et sans accumulation de nouveau droit à la retraite.

Avant 2004 : le cumul ne permettait pas de cumuler une activité sans interruption du contrat de travail.

Depuis 2004 : les personnes qui souhaitent continuer une activité en tant qu'indépendant ne sont plus soumis à aucune rupture du contrat de travail. Par contre, les salariés qui souhaitent reprendre chez le même employeur doivent s'interrompre 6 mois.

#### **Résultats constatés :**

##### **La surcote**

Environ 80 000 retraités ont bénéficié de la surcote entre 2004 et 2006, soit environ 6 % du flux des prestataires et 7,6 % en 2007. Avant sa mise en place, le taux d'assurés qui liquidait dans des conditions similaires à celles de la surcote était déjà de 5 à 6 %, soit proche du taux actuel de bénéficiaires de la surcote. On peut dire que pour l'instant la surcote a surtout un effet limité.

Il faut préciser que nous n'avons pas d'informations sur les individus qui sont en train de poursuivre leur activité pour bénéficier de la surcote (il faut encore attendre 1 ou 2 ans)

##### **La retraite progressive**

Depuis sa mise en place en 1988, seuls 600 retraités en ont bénéficié. A partir de 2007, ce nombre a augmenté de 120 % et il est passé à quasiment 1200 bénéficiaires (cf tableau page 45). Il semble que cela soit une augmentation importante en terme numérique mais si on rapporte ce nombre de bénéficiaires aux retraités de 2007 qui est de l'ordre de 10 millions, cela fait pas grand-chose.

##### **Le cumul emploi-retraite**

(cf tableau page 46).

Nombre de personnes occupant un emploi en 2006 et ayant liquidé leur pension de retraite de base au régime général avant le 31 décembre 2005, par année d'effet de la pension.

Parmi les retraités de 2006 et parmi ceux qui ont liquidé avant 2000, 35 000 ont cumulé un emploi à la retraite.

Un effet limité des mesures visant à prolonger l'activité professionnelle des seniors.

Un contexte économique et législatif pas nécessairement favorable à ces mesures.

**Des mesures qui se heurtent aux conditions de sorties d'emploi des seniors actuellement constatées:**

- Décalage entre âge de cessation d'activité et âge de départ en retraite:
  - âge moyen des hommes au moment de la cessation d'activité: 56,7 ans
  - âge moyen des hommes à la liquidation de la retraite: 61, 6 ans
- On voit (Cf tableau page 48) un décalage de 4 années entre ces 2 ages, la question est que se passe-t-il pendant ces 2 ages ?

Un autre indicateur est la part des assurés en emploi selon leur âge, on voit clairement qu'en fin de carrière professionnelle 56 ans est un âge charnière, c'est à partir de cet âge que la part des assurés en emploi commence à diminuer fortement. Entre 55 et 56 ans la part des hommes en emploi baisse de 17 points et celle des femmes de 13 points.

- Part des prestataires ayant validé au moins un trimestre au cours de l'année civile précédant leur départ en retraite selon le type de trimestres (Cf tableau page 49)

Ces évolutions croissantes s'expliquent par les préretraites ou le chômage. D'après les données de la CNAV, parmi l'ensemble de nos prestataires ayant validés au moins un trimestre de l'année civile précédant leur départ en retraite, 22 % étaient au chômage et parmi ceux-ci 50 % seulement étaient en activité.

	2006
Chômage	22,2%
Maladie	3,8%
Invalidité	6,7%
Salaires	32,8%
Trimestres Autres régimes	17,3%
Aucun trimestre	26,7%

On voit bien que le lien entre les mesures mises en place et la situation des mesures économiques est fort, l'efficacité de ces mesures est largement tributaire de la situation des seniors sur le marché de l'emploi.

**Des mesures en contradiction avec l'objectif de prolonger l'activité des seniors**

**La retraite anticipée:**

La retraite anticipée donne la possibilité de partir en retraite avant 60 ans aux assurés ayant une longue carrière ou aux assurés souffrant d'un handicap.

**Rupture du contrat de travail:**

Passage de l'âge de la mise à la retraite d'un assuré par son employeur de 60 ans à 65 ans, mais possibilité de déroger à la règle par accord de branche

**Versement pour la retraite:**

Possibilité de racheter au maximum 12 trimestres d'assurance au titre des années d'études ou des années n'ayant pas permis de valider 4 trimestres

**La décote:**

Passage du taux de décote de 10% à 5% de baisse de pension par année manquante à l'horizon 2013

Parmi ces 4 mesures, la retraite anticipée et la rupture du contrat de travail ont un effet marqué : 110 000 départs en retraite anticipée chaque année ce qui représente 16 à 17 % des flux et pour la rupture du contrat de travail à partir de 60 ans : 190 accords de branches ont été conclus.

La loi prévoit qu'à partir de 2009 l'impact de ces 2 mesures sera moindre.

D'une part pour les retraites anticipées car l'augmentation de la durée de cotisation va faire que l'on aura besoin de plus de trimestres avant de liquider sa retraite et pour la rupture du contrat de travail les accords sont supprimés fin 2008.

On voit que l'emploi est une variable d'ajustement importante en matière de financement du système de retraite, mais il faut agir tant sur l'offre de travail que sur la demande.

Exemple pour illustrer le rôle de l'employeur en matière de l'emploi des seniors : selon une enquête réalisée par la CNAV en 2006, 49 % des personnes interrogées pensaient que leur employeur ne serait pas vraiment ou pas du tout favorable à une éventuelle prolongation de leur activité.

Cela revient à ce que l'on disait précédemment, il faut aussi changer les mentalités.

#### Questions de la salle:

*Quelle est la motivation de la période d'inactivation de 6 mois imposée aux salariés avant d'être réembauchés par leur employeur ?*

- Avant de faire un PSE l'employeur a l'obligation de vérifier les mobilités internes et la règle de priorité à l'embauche s'applique aux personnes précédemment licenciées. On a le cas de personnes licenciées qui ont été rappelées car elles avaient une connaissance particulière, une expertise propre à l'entreprise. Par exemple, EDF en 1995 sur des missions ponctuelles a fait appel à des gens partis en retraite

*Il y a des gens qui arrivent en âge de la retraite et l'entreprise peut avoir besoin de leurs compétences mais ne veulent pas attendre et demandent aux gens de se mettre en profession libérale mais cela ne sera pas compté dans leur retraite.*

- il n'y a pas de nouveau calcul de fait dans le cadre du cumul emploi retraite.

## - Les attentes des séniors face à l'emploi - Sabrina Aouici (CNAV, Direction des recherches sur le vieillissement).

Pourquoi les séniors continuent-ils de partir toujours plus tôt ? (étude de la CNAV, réalisée en 2007, intitulée "Les motivations des séniors à rester dans l'emploi).

L'enquête de terrain :

On s'est présenté dans trois agences de la Cnav situées à Paris et en banlieue parisienne ainsi que trois sites de la Cram de Rouen.

Réalisation de 50 entretiens semi-directifs avec des assurés âgés entre 55 et 65 ans.

Réalisation de 15 entretiens semi-directifs auprès de techniciens et conseillers retraite (entretiens individuels ou en groupe).

### Les séniors et la retraite deux façons de voir...

La retraite synonyme de cessation d'activité peut être « redoutée » :

- Une déstructuration des cadres sociaux et temporels : « *Moi, j'ai besoin de travailler. J'ai toujours travaillé. Donc, au moment de ma retraite, le moral...* »
- Concernant la peur de vieillir : « *Il ne faut pas oublier que la retraite, c'est quand même un changement énorme dans une vie. C'est très traumatisant. [...] C'est l'antichambre de la mort quelque part. Même si ce n'est pas spécialement dit, c'est quand même la fin de quelque chose, on est en retrait de la société, on n'est plus utile. C'est la dernière étape.* »

Tendance à retarder le départ en retraite : « *J'ai repoussé au maximum.* »

La retraite « attendue » :

- La durée de vie augmente c'est un « temps pour soi » et pour les autres : « *Pouvoir profiter effectivement un petit peu de la vie [...] Faire plein de choses que je n'ai pas eu le temps de faire pendant ma vie professionnelle.* »
- Une retraite libératrice des contraintes professionnelles : une « bouffée d'oxygène », « ne pas se lever le matin »
- Un changement de statut pour les inactifs et invalides : « *On n'est plus aux Assedic, on est à la retraite !* »

Tendance à liquider ses droits de retraite dès que possible : « *J'ai hâte de m'en aller [...] C'est là que c'est quand même le plus beau ! [...] Quand on est à la retraite, on est bien.* »

L'aspect financier ressort vraiment de l'étude, c'est une dimension essentielle dans le choix de retraite.

Appréhensions liées à la baisse des revenus :

- « *Ils se demandent comment ils vont arriver à vivre.* »
- « *De temps en temps ils reviennent nous voir pour voir s'il n'y a pas une autre allocation qui pourrait se rajouter au bout, parce que pour eux c'est pas suffisant.* »
- « *Je l'attends avec impatience histoire de me reposer, mais je l'attends pas vraiment avec impatience question finances !* »

- « On a encore un enfant à charge qui fait des études, donc c'est une raison supplémentaire d'avoir aussi une activité. [...] Si elle (sa fille) termine et si elle rentre aussi vite dans la vie active que son aînée, avec une capacité aussi vite de devenir autonome, oui, ça peut changer des choses. »

Le taux plein, gage d'une retraite « optimale » :

- « Il y en a également qui préfèrent continuer parce que la pension n'est pas intéressante pour eux donc plus ils auront de salaire, plus effectivement la pension va augmenter. [...] Ça les incite également à travailler un peu plus pour avoir un peu plus. »
- « Il y avait même des retraites anticipées. J'allais prendre ça mais on m'a dit que si je prends ça je n'ai pas mon salaire. Je ne peux pas prendre ça parce que je ne pourrai pas vivre. »
- « En règle générale, 90% des assurés c'est : "A quelle date j'aurai le taux plein, et à cette date-là je pars!" »

Atteindre le taux semble être un but à atteindre, le taux plein reste synonyme de la retraite « optimale ».

Le poids du contexte professionnel dans la décision de retraite, il y a vraiment un arbitrage du personnel qui pèse les risques et les avantages d'une retraite précoce.

Autre phénomène: Fuir le monde professionnel, les seniors sont pressés de partir en retraite :

- « Beaucoup plus envie de partir qu'avant et alors là c'est toutes couches sociales, toutes professions confondues. Ce que je veux dire c'est qu'il y a quinze ans vous aviez les cadres sup. qui n'étaient pas forcément pressés de partir; aujourd'hui si! Même les cadres sup. [...] [sont] prêts à sacrifier quand même un revenu pour partir. Ce qu'on ne voyait pas il y a quinze ans.»
- « Je leur dis "Mais il vous reste plus que six mois, essayez de tenir" mais bon, ils disent "Non, non, non, tant pis, je peux plus, je peux plus".»
- « Même un jour de plus il [cadre sup.] veut pas le faire ! »

On retrouve chez les assurés la même tendance à quitter le travail, un « ras-le-bol » lié à :

- Une entrée précoce sur le marché du travail
- Une détérioration de l'environnement professionnel : « Les conditions de travail ne sont plus ce qu'elles étaient donc dès qu'ils peuvent partir, ils partent. » c'est une course à la productivité.
- Une usure physique : « C'est pas l'envie de m'arrêter, c'est que je me sens fatigué. [...] Physiquement c'est très dur. »
- Une fatigue psychologique : « Je crois qu'il est temps que je m'en aille. Je me serais bien plu et puis j'aurais eu vraiment un travail sympa, je crois que je serais restée. »

Ce « ras-le-bol » trouve des raisons dans le comportement des employeurs vis-à-vis de ses seniors : incitation des employeurs:

- L'employeur à l'origine de la procédure de liquidation : « Bien souvent il y a des employeurs qui préviennent leurs employés [...] qu'il faut qu'ils songent à partir en retraite. [...] C'est l'employeur même qui parfois s'occupe de la démarche. »
- Stigmatisation, discrimination : « Il y a des gens qu'ils mettent un peu au placard, on a vu ça. J'ai vu une cadre, [...] ils lui faisaient faire presque que du classement de courrier, presque plus rien. Donc c'était dégradant ! [...] Elle avait la possibilité donc elle est partie parce qu'elle ne supportait plus ça en réalité. Donc c'est vrai que c'est des pressions, pas très honnêtes je dirais, mais pour pousser les gens à partir. »

- « Il y en a qui viennent parfois me voir en me faisant comprendre que vraiment c'est du harcèlement, on leur fait comprendre qu'il est temps de partir. »

Face à cette pression, les séniors se sentent dévalorisés et rien ne semble être fait pour permettre de transmettre leur savoir : « Certains disent : "Bon c'est vrai que là je suis en fin d'activité, j'ai plus de reconnaissance, je suis mal considéré, je préfère partir parce que je ne tiendrai pas encore deux ans". »

- Autres techniques d'éviction des séniors : la suppression de poste, le rachat des années d'études, l'usage de préretraites, les licenciements arrangés, etc.

Selon les assurés, beaucoup d'employeurs voient l'approche de la cinquantaine comme synonyme de retraite, certains employeurs étaient à l'origine de la procédure de liquidation des droits.

Ras-le-bol au travail + Pressions de l'employeur = incitent alors le sénior à un départ précoce... ... quitte parfois à partir à taux minoré :

- « Il y a des gens qui nous disent qu'ils n'étaient pas prêts à partir avant l'âge mais ils ont des pressions dans l'entreprise [...] on les presserait plus ou moins à partir quand même.
- Et puis ils ont des conditions de travail qui deviennent insupportables, et puis ils préfèrent s'en aller, même s'ils n'ont pas des retraites confortables. (...) A la rigueur ils vont préférer partir en retraite avec un revenu inférieur. Ils s'en contentent. », « Je prends ma retraite et je vais travailler ailleurs ! »

Cela prouve bien l'impact des conditions de travail sur la décision de liquidé ou non ses droits de retraite.

Des conditions favorables au maintien en activité :

- Des conditions de travail agréables, dans lesquelles le sénior se sent respecté, valorisé et où son travail est reconnu : « Très bien. Très, très, bien. [...] À mon travail je suis très bien. [...]
- Aucune pression. Moi mon lieu de travail c'est une vie de famille en quelque sorte. [...] C'est une bonne entente. Moi j'ai mon patron, il est toujours à l'écoute. »
- Une invitation de l'employeur à rester en activité : « Sans prétention, il est possible qu'il me demande de rester un peu plus, ça c'est possible. D'une part quand on a acquis une compétence ça peut servir, donc ça c'est une chose. Mais surtout le manque de main-d'œuvre. »

Pour résumé, les motivations qui pourraient inciter les séniors à se maintenir en activité on a bien évidemment la peur de la retraite, (solitude, ennui, perte de statut et lien social) le bien-être au travail, la reconnaissance sociale, les bonnes relations avec l'employeur (encouragement au maintien) et enfin un calcul économique qui pèse en fonction des avantages financiers, les désavantages psychiques et physiques à rester ou non en activité.

Cette étude a montré qu'il a des choses à faire dans le monde de l'entreprise pour changer l'image des séniors dans l'entreprise, permettre aux séniors de se maintenir en activité s'ils le souhaitent (les informer de l'existence de ces mesures).

#### Questions de la salle:

*Le mal être au travail ne s'installe-t-il pas plus tôt, notamment pour les personnes arrivées à 40 ans où pour les cadres supérieurs qui se retrouvent confrontés à une pression extrême ?*

- Nous n'en avons pas parlé dans cette enquête car nous avons rencontré des personnes âgées entre 55 et 65 ans et l'échantillon de cette enquête a porté sur une majorité d'ouvriers. Pour ce qui est des cadres je pense, à titre d'exemple, à un journaliste qui a été licencié vers 40 ans parce qu'on ne lui proposait plus rien et ne se sentait plus épanoui dans son travail et qui a retrouvé ensuite un nouveau travail : cela ne s'est pas mieux arrangé car il ressent un manque de considération à l'approche de la soixantaine. 1995 sur des missions ponctuelles a fait appel à des gens partis en retraite.

## - Le point de vue des partenaires sociaux - Marinette Soler (Déléguée Régionale CFDT)

Vous avez pu voir que le vieillissement de la population active est une donnée inéluctable, je vais vous présenter nos grands axes d'actions pour lutter contre le départ précoce des séniors de la vie active.

Nous avons de nombreuses entreprises qui utilisent la gestion des séniors comme une barrière d'ajustement de la masse salariale.

En IDF, la gestion des séniors est plus favorable qu'au niveau national mais on se mobilise toujours pour améliorer cette situation notamment dans un contexte économique de financement des retraites.

Notre vision est plus globale, sur la gestion prévisionnelle des emplois qui doit nous permettre d'aller sur des parcours professionnels, sur une sécurisation des salariés quelque soit l'âge. On note que la gestion des emplois et de compétences est toujours utilisée avec un PSE et nous voulons clarifier le rôle de la gestion des compétences des salariés pour leur permettre une évolution et pas seulement une gestion des séniors.

Il est pour nous impératif de changer les représentations : atteindre un certain âge = ne veut pas dire ne plus travailler, il est important de sortir de ces images.

Ce qui est important pour nous est également la formation des séniors mais aussi prévenir la répercussion de la santé, le problème de pénibilité qui se pose, travailler sur une politique de prévention dans l'entreprise mais aussi l'organisation des conditions de travail.

Les caractéristiques de la situation actuelle atteint le salarié, l'amène à un ras le bol et une envie de quitter l'entreprise.

Notre action est d'aider nos équipes syndicales et nos élus d'entreprises à travailler sur la notion de santé au travail et d'avoir une approche collective sur le stress. C'est de la responsabilité sociale de l'entreprise, de permettre de favoriser le dialogue social. Nous pensons que c'est un des outils qui permet de négocier des accords sur la gestion des emplois, de la formation, sur l'amélioration des conditions de travail.

Nous avons des actions de sensibilisation sur l>IDF, nous essayons d'être au plus près des entreprises et du territoire pour permettre d'avoir une gestion des ages.

Nos équipes sont confrontées aux doubles problèmes de représentations, c'est parfois difficile d'aller négocier sur l'allongement de la vie active quand les salariés veulent partir plus tôt car ils sont usés et ne sont pas valorisés. C'est une double problématique et c'est pourquoi on souhaite appuyer sur la prévention, la formation professionnelle en utilisant tous les outils. On est sur une logique de cohérence dans les négociations et d'aller sur une sécurisation du salarié d'une manière générale et on préfère parler de gestion des ages plutôt que de cibler une catégorie professionnelle.

### Questions de la salle:

*Quels retours avez-vous quant à l'efficacité des entretiens de milieu de carrière?*

- Nous n'avons pas tous les retours au niveau de nos équipes. Ce sont des accords de branche, dans certaines entreprises on a pu mettre en place un suivi avec les salariés, mais il est difficile d'avoir pour l'instant un retour global, nous n'avons pas encore assez de recul. Pour le DIF, on note une montée en charge, il y a une demande qui est là. Cet accord démarre bien maintenant.

*Comment communiquez-vous au sein de l'entreprise sur la vision de la séniorité, comment portez vous la communication ?*

- Nous avons mis en place un guide qui donne les grands axes auprès nos équipes et il y a aussi les négociations au niveau de l'entreprise. Nous allons à la rencontre des salariés pour voir comment ils perçoivent leurs perspectives d'avenir. Notre démarche est vraiment d'aller au devant du salarié, on communique également au niveau des comités d'entreprise.

*Que va-t-on faire concernant les suppressions d'emplois des salariés de Renault, c'est 4 000 suppressions d'emplois dont 2800 en France (sans parler des 900 sous-traitants), que dit l'état à Renault sur les préretraite ?*

- Manuel BOUGEARD, FNE : Le DRH de Renault ne prévoit pas de pré retraite et le PSE de Renault doit déboucher sur des départs à chaque fois qu'une personne à retrouver un emploi. La personne ne peut pas partir si elle n'a pas un contrat de travail, où ne créée pas une entreprise. Il faut anticiper les mutations, que les gens puissent partir sur la base du volontariat.
- Marinette SOLER, CFDT : Se pose le problème des PME, quels moyens donne-t-on aux personnes licenciées dans les PME ? Il faut vraiment aller sur une aide personnalisée pour les salariés, mettre en place un dialogue social, chercher ensemble des solutions.

## CONFÉRENCE 4: LES NOUVEAUX MODÈLES DE GESTION DE CARRIÈRES (30 SEPTEMBRE)

### - Présentation de l'étude ANDRH sur l'emploi des séniors - Luc Vidal (Directeur Associé, Inergie)

#### Un nombre croissant de séniors :

En 2050, un tiers de la population française sera âgée de plus de 60 ans.

Allongement de la durée de vie (+ 1 trimestre/an) : en moyenne, on gagne 1 trimestre par an...

Taux d'emploi des séniors parmi les plus bas d'Europe: 38,1 % pour les 55-64 ans en France vs 43,5 % en Europe (70% en Suède / 32% en Belgique ou en Italie). Objectif de l'Union européenne à 50% pour 2010

Dans les années 70, on était avec un taux d'emploi des séniors de 54 %. Il y avait une courbe démographique qui n'est pas la même que maintenant mais cela veut dire, d'un point de vue culturel, que d'avoir des séniors au travail ce n'est pas non plus quelque chose de complètement inaccessible. Les choses ont changé, ont évolué, mais cela ne reste pas un objectif inaccessible même si l'on voit que depuis quelques années on a du mal à gagner ces quelques points pour nous permettre de rattraper l'objectif des 50 %.

#### Travail des séniors : source de paradoxe

D'une manière générale, on est sénior à 55-64 ans. Je vous rappelle qu'au football on est sénior à 18 ans, natation 21 ans, 23 ans pour l'athlétisme, dans le conseil à 35 ans et dans l'entreprise on a commencé à parler des séniors à partir de 50 ans et plus. Plus ça va et plus on réduit l'âge en disant qu'à 45 ans on commence à rentrer dans la mauvaise passe. Donc, finalement le grand paradoxe est que plus on vit vieux, plus on est sénior jeune ! Ce qui est quand même étonnant, c'est quelque chose qui est à prendre en compte.

On parle aussi beaucoup de la pénibilité du travail qui est la cause d'un certain nombre de départs anticipés mais en même temps le fait de travailler longtemps est « opérateur de santé » (ça structure et sociabilise) il faut jouer sur ces deux aspects là. Il faut se dire que les séniors au travail ce n'est pas non plus quelque chose d'aberrant.

Une réalité partagée par l'ANDRH : 45 ans = milieu de carrière

=> entrée plus tardive dans l'emploi car on fait des études plus longues ,

=> allongement de la durée de vie professionnelle (Loi Fillon).

Nos prédécesseurs voyaient la retraite arriver à 45 ans.

45 ans c'est la deuxième moitié de carrière, alors il faut imaginer quelque chose pour que cette moitié de carrière soit riche pour les collaborateurs et pour les entreprises.

#### Etude 2008 ANDRH / Inergie Opinion sur la gestion des âges.

- Objectifs de l'étude (première étude réalisée en 2005) :
  - Dresser un état des lieux des pratiques et initiatives menées par les entreprises (vision globale) auprès des quinquas.
  - Analyser les évolutions par rapport à l'étude 2005 menée...
    - après la Loi Fillon 2003 sur les retraites
    - avant le Plan national 2006 sur l'emploi des séniors

- Structure de l'échantillon :
  - 527 directeurs et cadres de la fonction Ressources Humaines interrogés en ligne en mars/avril 2008
  - 91% entreprises privées (grosses entreprises)
  - 37% + 2 000 p ; 26% de 500 à 2 000 p ; 36% -500 p

### Un marché de l'emploi des séniors plus dynamique

2/3 des entreprises ont recruté des quinquas (1/2 en 2005), avec une part significative de CDI, en augmentation de 10%.

Cette évolution est intéressante mais les séniors sont également plus touchés par les réductions d'effectifs dans 65% des entreprises ayant réduit leurs effectifs (56% en 2005).

2/3 des départs, (1/2 en 2005)

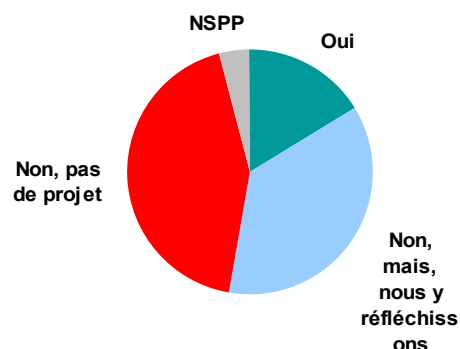
Part significative des départs évolue de 26 à 36%

Ces tendances témoignent d'un marché de l'emploi plus dynamique mais reflètent également les dernières mesures de réduction d'effectifs par l'âge pratiquées par les entreprises entre 2005 et 2008.

### Politique RH de gestion des quinquas : un début de prise de conscience par les entreprises.

- 8% ont mis en place une politique « séniors »,
- 16% l'intègre dans une politique plus globale,
  - gestion et transfert des compétences,
  - conditions de travail : ergonomie des postes,
- ...mais, ce qui est inquiétant, c'est qu'il n'y a aucun projet en la matière pour près de la moitié des entreprises notamment pour les entreprises de moins de 500 salariés

« Votre entreprise a-t-elle mis en place une politique globale à destination de tous les salariés intégrant la problématique sénior ? »



En matière de politique RH de gestion des quinquas, on constate un début de prise de conscience des entreprises.

Si, comme en 2005, moins d'une entreprise sur dix (8%) a mis en place des mesures spécifiques pour les quinquas, près d'une sur cinq (16%) intègre aujourd'hui cette problématique dans une politique plus globale : gestion et transfert et des compétences ou adaptation des conditions de travail

Près de la moitié d'entre elles (44%) n'a toujours pas de projet en la matière notamment les entreprises de moins de 500 salariés

Plutôt que de stigmatiser la population des séniors par des mesures spécifiques, le choix des entreprises semble porter sur des politiques globales qui bénéficieront à l'ensemble des collaborateurs, notamment en matière de transfert et gestion des compétences ou d'adaptation des conditions de travail

Force est de constater que les entreprises de moins de 500 salariés peinent à prendre le sujet en compte.

### **Image des quinquas toujours plutôt positive aux yeux des DRH.**

- Trois atouts forts :
  - capacité de recul
  - compétence technique
  - expérience irremplaçable à transmettre aux plus jeunes
- ... mais des réserves sur leur :
  - adaptabilité
  - aptitude à la mobilité

Selon les DRH, les principaux atouts des séniors portent sur :

- leur capacité de recul
- leur compétence technique
- leur expérience
- à transmettre aux plus jeunes.
- => globalement plutôt amélioré
- A l'inverse les DRH émettent des réserves concernant :
  - leur mobilité (5%)
  - leur adaptabilité (2%)

La perception des DRH est plus positive qu'en 2005 sur leurs compétences techniques et leur aptitude à la conduite du changement mais à l'inverse plus critique sur leur envie de s'investir où leur capacité à gérer des crises.

Ces qualités et notamment celles de prise de recul, donnent à réfléchir, dans un monde (du travail) voué au culte de la mobilisation où on ne parle que d'urgence, de réactivité ou de zapping.

Le philosophe allemand Peter Sloterdijk évoque à ce sujet la nécessité de « gagner en lenteur ou en immobilité » « A charge pour les plus anciens de (re) trouver leur place et de (re) donner un sens à l'ordre générationnel » notamment par leur capacité « à ralentir, à freiner les élans ». C'est un discours qui est à l'inverse de ce que l'on fait actuellement (il faut agir à toute vitesse). Finalement dans ces atouts de capacité de recul, notamment dans la gestion de sujets transverses, on va s'apercevoir qu'on peut s'appuyer sur des compétences spécifiques aux séniors, utiliser leur savoir faire.

### Un bilan mitigé du Plan national 2006

- Trois mesures plébiscitées par 2/3 des DRH
  - transfert des compétences
  - cumul emploi retraite pour les bas salaires
  - retraite progressive à 60 ans
- Efficacité reconnue par 1 DRH sur 2
  - aménagement du temps de travail et des conditions de travail
  - nouvelles formes d'emploi
  - surcote pour les années supplémentaires
  - bilan de compétences, entretien de deuxième partie de carrière pour les + de 45 ans,
  - GPEC
  - limitation du recours aux préretraites
  - suppression de la contribution Delalande

Parmi les mesures proposées par le Plan national pour l'emploi des séniors 2006, les trois mesures estimées les plus efficaces par plus des deux tiers des DRH portent sur :

- le transfert des compétences,
- le cumul emploi retraite pour les bas salaires,
- la retraite progressive à 60 ans.

(Vrai notamment, pour les entreprises ayant mis en place une politique globale : 16%)

Trois mesures « sanctionnées »:

- campagne nationale de communication
- non discrimination par l'âge à l'embauche
- CDD « sénior »

Concernant les mesures jugées les moins efficaces, on note (en partant du bas) :

La déception des DRH concernant la campagne de communication nationale de valorisation des séniors dont l'efficacité n'est reconnue que pour 30% d'entre eux alors qu'ils étaient 68% à l'avoir estimé utile en 2005, la non discrimination par l'âge à l'embauche sur laquelle ne portait que peu d'attentes (24% en 2005) et dont l'efficacité ne recueille que 36% d'opinions positives.

Le CDD sénior (18 mois pour le plus de 57 ans) qui a eu du mal à trouver son public (dispense de recherche d'emploi pour les plus de 57 ans)

### Les pratiques des entreprises:

Actions menées par 1/3 des entreprises (*politique globale / compétitivité moyen terme*):

- Le transfert de compétences
- L'amélioration des conditions de travail : ergonomie des postes
- L'accord GPEC

Actions menées par 1 à 2 entreprises sur 10 :

- maintien à l'emploi +60 ans
- aménagement du temps de travail (il y a des choses qui se développent un peu)
- entretien de deuxième partie de carrière + 45 ans
- bilan de compétence + 45 ans

- missions « innovantes » spécifiques quinquas (40% tutorat, 25% de mission d'expertise, 20% gestion de projets transverses, actions prépondérantes de plus en plus dans les entreprises)  
Les entreprises sont à recherche de gestionnaires de projets matures, pas à 35 ans mais plus à 45/50 ans car on a une expérience de l'environnement et du marché qui est essentiel.  
(slide 18)

#### **Engagement des entreprises au regard des mesures proposées par le Plan national séniors 2006:**

La GPEC semble mobiliser une grande majorité d'entreprises même si elles ne sont pas encore toutes totalement convaincues de son efficacité.

L'engagement des entreprises (actions ou projets) semble assez en phase avec les mesures proposées par le Plan national concernant :

le transfert de compétences, l'amélioration des conditions de travail et l'entretien de 2ème partie de carrière.

A l'inverse, on note un léger décalage entre l'efficacité attribuée et la mise en place concrète de mesures concernant :

l'aménagement du temps de travail, le bilan de compétences pour les plus de 45 ans.

Des actions peinent à voir le jour (et qu'il faudrait probablement « booster ») alors qu'elles apparaissent pourtant efficaces, sur :

La retraite progressive à 60 ans, le cumul emploi / retraite, les nouvelles formes d'emploi.

Enfin, le CDD sénior ne fait l'objet que de peu d'engagement des entreprises alors qu'on lui prête une certaine efficacité, même limitée.

#### **En conclusion :**

- Plus de dynamisme du marché de l'emploi des séniors
- Evolution des pratiques des entreprises vers des mesures globales :
  - transfert et gestion des compétences,
  - amélioration des conditions de travail, encore trop peu généralisées (notamment au sein des entreprises de moins de 500 salariés).
- Bilan mitigé du plan national 2006, à revoir en fonction des pratiques et des attentes des entreprises :
  - « booster » la retraite progressive, le cumul emploi retraite et les nouvelles formes d'emploi,
  - prévoir des mesures plus incitatives, non seulement pour les salariés mais également pour les entreprises (vs coût d'emploi des séniors),
  - mieux valoriser les atouts des séniors (reconnus par les DRH comme techniquement « à la page », expérimentés, sachant garder le recul nécessaire) : probablement trouver un autre mode de communication sur la gestion des séniors qui n'est pas un mode de communication marketing.

#### **Les mesures proposées par l'ANDRH :**

- Mesures incitatives salarié/entreprise :
  - diminution de coût du travail des séniors / maintien du revenu,
  - allègement progressif de charges à partir de 55/57 ans (cela n'a pas du tout été retenu par le gouvernement),
  - cumul emploi - retraite (sans limitation aux bas salaires),
  - Surcote pour les années supplémentaires de travail,
  - Accords de branche/entreprise (malus mis en place dès 2010, cela devrait inciter les entreprises à signer des accords),
  - Accompagnement individualisé tout au long de la vie.

Valorisation des atouts des séniors : bonnes pratiques / retours sur investissement (mission va être mis en place auprès du gouvernement pour évaluer tout ce qui est tutorat et transmission d'expérience, valoriser les bonnes pratiques):

- Mobilisation du management : mise en place des mesures,
- Prise en compte de la pénibilité : actions Médecine du Travail,
- Efficacité du marché de la formation professionnelle :
  - réduction des acteurs / lisibilité les dispositifs,
- GPEC territoriale par le pilotage des bassins d'emploi,
- Développement des groupements d'employeurs,
- Développement de « viviers séniors ».

#### Questions de la salle:

*Qu'est ce que vous appelez aménagement du temps de travail ?*

- L'aménagement du temps de travail c'est la possibilité d'avoir un temps partagé où un temps partiel. Les personnes interrogées sont intéressées par leur travail mais fatiguées par les conditions. Finalement, on peut faire son travail dans des conditions un peu plus favorables et avoir plus de temps libre pour faire autre chose. On veut bien continuer à s'investir dans l'entreprise mais un peu moins.

*Est-ce que les incitations de législation du travail sont des leviers intéressants ?*

- On ne l'a pas mesuré mais visiblement oui car cela fait partie des premières mesures mises en place, le travail sur la GPEC se fait bien en entreprise.

*Qu'est-ce qui explique la différence d'intérêt sur les séniors entre les entreprises de + 500 et celles de - de 500 salariés ?*

- L'emploi des séniors joue aussi beaucoup sur les parcours professionnels. Plus les entreprises sont petites, plus les parcours professionnels sont compliqués à mettre en œuvre. Les opportunités sont plus fortes dans les grandes entreprises (ex AREVA). Plus l'entreprise est petite plus les possibilités sont réduites dans les petites structures. Il sera difficile de mettre en place des mesures si derrière on sait que l'on est coincé. Les entreprises de tailles réduites disent que c'est difficile car elles vont faire monter des attentes sur lesquelles elles sont sûres, qu'elles ne pourront pas y répondre. Tout ce qui est tutorat, partage d'expérience, on ne peut pas partout faire des salariés des tuteurs ou des formateurs.

*Ne pensez-vous pas qu'un facteur majeur est que, encore aujourd'hui, les gens partent à 55 ans, ont qu'une seule préoccupation : c'est de partir en retraite le plus vite possible ?*

- C'est vrai le facteur culturel est difficile à changer, il faut faire repartir le balancier. Maintenant dans la tête des gens, même en communiquant et disant à 45 ans vous êtes au milieu de la vie professionnelle, les personnes attendent de partir en retraite.

## **- L'Oréal, une approche globale de la gestion des âges - Jean Claude Le Grand (Directeur international de la Diversité, DRH de la division Grand Public, L'Oréal)**

### **Les séniors chez L'Oréal France, quelques données démographiques:**

- Les plus de 46 ans représentent un peu plus d'un tiers des effectifs de L'Oréal France (36%), c'est une population importante.
- Les femmes représentent plus de 60% de la population des séniors
- La majorité des plus de 50 ans se trouvent dans la catégorie des Agents de maîtrise (37%) et cadres (26%). C'est normal car L'Oréal est un groupe qui fait évoluer ses salariés,
- Âge moyen de départ à la retraite : 62 ans,
- Depuis 1983 il existe un dispositif de **congé de fin de carrière** (qui peut être de 3 à 9 mois) qui s'est substitué au dispositif de départ en retraite progressive qui n'a jamais fonctionné.

Recrutement : Sur le total des 1250 recrutements réalisés en 2007, les plus de 45 ans représentent : 4% des effectifs recrutés. L'Oréal recrute dans toutes les fonctions.

Dans l'entreprise l'âge est intégré dans la politique diversité parmi les dimensions : genre, origine sociale, handicap, origine ethnique et nationalité. Au sein de la diversité la problématique de l'âge concerne plutôt le recrutement.

Dès l'origine (en 2002/2003) quand on met en place une politique de diversité, on décide de ne pas se laisser enfermer sur la diversité uniquement sur l'origine ethnique, sociale.

Sur le thème des séniors, L'OREAL a commencé il y a très longtemps.

On a été marqué par la crise 1974 (gel des recrutements, système de préretraite pour pousser très rapidement vers la sortie). Ce gel des recrutements a fait que l'on a eu par la suite beaucoup de mal à reconstruire une image d'employeur, faire une pépinière, embaucher des jeunes.

Depuis, L'OREAL n'a jamais cessé de recruter mais depuis quelques semaines la tension est maximum au niveau des recrutements, on voit arriver une nouvelle note de gel des recrutements.

L'OREAL a évité massivement le recours à des ajustements sur l'emploi par des systèmes de préretraite et des départs à 55 ans.

L'âge moyen de départ chez L'OREAL est de 62 ans. Il existe donc des personnes qui travaillent chez nous à 60 ans et pas uniquement des cadres.

Concernant le recrutement, L'OREAL a recruté l'année dernière une vingtaine de personnes âgées de plus de 45 ans. L'idée est de recruter des gens avec une longue expérience, un passé et d'être capable de les intégrer.

Sur le thème de l'âge, les Américains considèrent qu'ils sont beaucoup moins discriminants que nous le sommes en Europe. Le regard n'est pas le même sur les séniors.

### **Les freins à la politique des séniors:**

- Valorisation forte des parcours rapides,
- Une tendance au « jeunisme » prégnante dans l'organisation,
- L'interrogation de certains opérationnels : la « séniorisation » des effectifs est-elle compatible avec le "business model" de L'Oréal?

Il y a une forte tendance au jeunisme et un frein psychologique dans la façon d'utiliser les séniors, une difficulté à gérer l'allongement de carrière, une assez faible valorisation.

### Actions 2007- 2008

- Réalisation d'un état des lieux concernant la gestion des séniors chez L'Oréal en France:
  - Analyse statistique à partir des principaux indicateurs de GRH
  - Analyse qualitative: panels et interviews internes, séniors, managers et intergénérationnels
- Groupes de travail DRH
  - Proposition de plan d'action et indicateurs «gestion des âges »

### Exemples d'actions mises en œuvre:

- Mise en place d'une politique de formation prenant en compte les besoins et attentes de tous les âges. On a sur-investi sur les jeunes et on met encore nos moyens sur les jeunes (formation de management) alors qu'ils viennent déjà d'être formés par ex. dans les MBA. Il ne nous sert à rien de prendre et de payer des MBA si c'est pour les reformer ensuite. Cela ne nous permet pas de mettre les moyens aux bons endroits, on est en train de regarder cela.
- Mise en place d'entretiens carrière en particulier pour les séniors.
- Communication interne et externe valorisant les séniors. On ne peut pas relancer une image par exemple en faisant une publicité avec Jane FONDA (qui à 60 ans ne renonce pas à sa beauté) et ne pas recruter des séniors. Il faut être cohérent avec notre image. Même aujourd'hui la publicité avec des mannequins de + de 40 ans comme Estelle HALLIDAY permettent de garder une cohérence avec les produits, les gens qui les font et la façon dont on les met en œuvre.
- Intensification des recrutements séniors
- Formation des managers à l'intergénérationnel

### Forum emploi et diversité sur la deuxième partie de carrière :

- 11 entreprises partenaires
- 60 offres d'emploi clairement identifiées
- 800 candidats
- 400 entretiens de pré sélection et des ateliers
- 200 candidats reçus en « job dating »
- 4 ateliers de « coaching »
- 6 propositions d'embauche dont une entreprise très dynamique qui est SOGETI
- 5 recrutements aboutis à ce jour

On a vu des gens vers 42/45 ans qui étaient déjà bloqués, les DRH disent que non mais c'est une réalité.

On souhaite renouveler l'expérience, aller sur le terrain et mener des actions concrètes.

Le démarrage de tout (gestion des carrières, formation...) est le recrutement, la clé de tout est de redonné de l'emploi et ne pas laisser sur le bord de la route.

### Questions de la salle:

*Sur 800 candidats, je trouve que l'écart est important par rapport aux recrutements réalisés.*

- Oui l'écart est important. L'OREAL accueille toutes les entreprises qui sont prêtes à mettre des offres concrètes. Les recruteurs se cachent derrière les arguments « *le candidat est pas mal mais ça ne marche pas* », il y a une non volonté de le faire, il y a une résistance de la part des managers (nos managers ont une formation sur la politique de diversité).

*Comment cela se passe-t-il pour vos quadras ? Osent-ils partir ailleurs ?*

- Pour l'instant le turn-over est complètement à l'arrêt, les gens ne veulent plus bouger, ils restent en entreprise.

## - Valoriser l'expérience des séniors: le cas d'Eurovia - Thierry Covello (DRH Ile de France d'Eurovia - groupe Eurovia)

### **EUROVIA Ile de France en quelques chiffres:**

- Plus d'un milliard d'euros de CA en 2007
- Plus de 4 600 collaborateurs
- 3 000 ouvriers
- 1 500 ETAM
- 600 cadres
- Près de 200 contrats d'apprentissage en cours
- Plus de 260 stagiaires (du CAP à l'école d'ingénieurs qui sont indemnisés largement)
- Une cinquantaine de collaborateurs intégrés dans le cadre d'un dispositif d'insertion chaque année (passerelle, GEIQ ...)
- Une moyenne de 500 embauches annuelles

### **Des perspectives inquiétantes:**

- 40 % de l'effectif ouvrier sera en retraite d'ici 10 ans,
- 33 % de l'encadrement de chantier également,
- Problème de transmission des savoirs (il y a beaucoup de métiers spécifiques sans aucune formation particulière par exemple les régleurs, ce sont des gens très précieux, sans vraiment de formation adaptée)
- Compositions et pérennité des équipes : composition ethnique, 60 % de nos ouvriers sont d'origine étrangère, très peu scolarisés,
- Mutation accélérée du profil type « chef de chantier ». notre métier est en pleine mutation, le métier a beaucoup évolué. On continue d'intégrer de jeunes diplômés (aisance avec certains outils que n'ont pas les plus anciens) mais il s'agit aussi faire jouer l'ascenseur social.

Vous avez compris que nous avons beaucoup de séniors, nous en avons besoin et on est confronté à la difficulté des problèmes de santé, de continuer une activité professionnelle quand on est sur métier relativement physique.

### **Des raisons d'espérer:**

Un développement très important du tutorat, de l'accompagnement et de l'intégration à destination :

- Des ouvriers de moins de 25 ans (effectif doublé en 3 ans)
- Des jeunes diplômés Bac + 2 chef de chantier, ce qui implique une prise de poste progressive sur 3 années (70 embauches annuelles)

Notre métier demande beaucoup de polyvalence aux gens. Notre masse salariale est de 120 millions d'euros, on dépense chaque année 4% pour les formations. On s'assure que nos séniors accèdent à la formation dans les mêmes proportions que les autres. On est obligé de les amener à se former sur les mutations technologiques, cours d'alphabétisation pour ceux qui ont des difficultés. On est volontariste pour ces gens expérimentés et compétents, afin qu'ils intègrent au mieux les jeunes, les formes, les encadrent, qu'ils s'identifient à l'entreprise et qu'ils y restent longtemps. Rien ne nous satisfait plus que de remettre des médailles du travail à des personnes qui ont 40 ans dans l'entreprise.

Donc nous voulons des gens qui restent, nous en avons besoin, nous avons une pénurie de main-d'œuvre.

Nous embauchons des personnes de plus de 50 ans : 7 % des embauches de cadres de chantiers concerne des salariés de plus de 50 ans. Dès l'instant que l'on sait dissocier l'image de pénibilité.

Nous mettons en place des modules de formations courts, « remise en forme technique », avec l'appui de collaborateurs très expérimentés pour l'aspect « tour de main ».

La signature dans toutes les filiales d'accords GPEC qui précisent et organisent l'accompagnement des séniors. L'accord GPEC est très important car on doit communiquer par la suite, on doit rendre compte, on dit ce que l'on a fait, on présente des résultats. On communique sur ce que l'on a obtenu, quitte à dire que les résultats obtenus ne sont pas fabuleux, c'est tout à fait possible de l'envisager. L'accord GPEC avec un volet sénior est important car on doit justifier du taux d'accès à la formation.

Aujourd'hui on a encore près de 200 collaborateurs âgés de plus de 60 ans toujours en poste et qui souhaitent continuer leur carrière, certains ont plus de 65 ans et demandent à rester en activité soit parce qu'ils leur manque des trimestres où pour d'autres raisons.

On a permis à tous nos salariés de passer un bilan de santé gratuit sur un plateau technique, sans que les résultats nous soient communiqués mais pour nous permettre de faire un bilan avec le CHSCT des points précis sur l'alimentation, le rapport à l'alcool....

#### Questions de la salle:

*Doit-on comprendre que vous embauchez des séniors pour faire face à la pénurie dont souffre votre secteur d'activité?*

- La pénurie fait que l'on recrute des gens qui ont dépassé la cinquantaine, ce n'est pas un handicap pour intégrer l'entreprise. On sait s'adapter à des personnes qui ont des parcours différents. Par exemple, on recrute chaque année une vingtaine de BTS qui sont complètement extérieurs à nos métiers (études de logistique, de géographie, secrétariat, force de vente, ...). Ils sont recrutés en CDI avec une période de professionnalisation de 15 mois.

## **- Le rôle du management dans le recrutement des séniors - Isabelle Lefort (Direction des ressources humaines Sogeti France).**

### **Les enjeux d'une politique de diversité pour Sogeti.**

Nous sommes une SSII, filiale de CAPGEMINI, 18 000 personnes dans le monde, 10 000 personnes en France. SOGETI recrute 2200 personnes par an.

Notre problématique recrutement est d'aller chercher les compétences. La moyenne d'âge chez SOGETI est de 34 ans. Dans le secteur informatique, dont nous faisons partie, on est sénior à partir de 40 ans.

90 % des recrutements sont des ingénieurs (Groupe A, B et C) et l'on a une problématique de jeunisme et d'expérience.

### **La diversité, un enjeu de compétitivité et de dynamisme social.**

A titre personnel, je pense que l'on va retrouver les mêmes problématiques avec les séniors que sur l'origine ou l'orientation sexuelle.

Je suis moi-même très ouverte et pourtant après avoir été formée j'ai pris conscience que je pouvais avoir des attitudes discriminantes.

Chez SOGETI, c'est la compétence qui prime.

Il s'agit de respecter les engagements de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et de diversité et si la direction générale n'est pas impliquée derrière rien ne se fera.

Aujourd'hui on manque d'expertise, de compétences, de valeur ajoutée. Cela, -une personne de expérimentée peut l'apporter à l'entreprise. A partir du moment où on fait face à un problème de pénurie et bien on doit prendre des actions : élargir le sourcing et attirer les candidats.

Il faut amener nos managers à recruter des profils différents. Nos managers sont de plus en plus jeunes et recruter quelqu'un de 50 ans peut leur faire peur.

J'invite les séniors à faire aussi attention à cette donne.

A la suite du forum organisé par L'Oréal, j'ai recruté une personne de 58 ans, cela ne m'a pas posé de problème, l'expertise était là.

Aujourd'hui on commence à voir des personnes de 55 ans en entretien.

### **Question dans la salle :**

*Y a-t-il une corrélation entre l'âge du manager qui recrute et le sénior ?*

- Chez SOGETI nous recrutons beaucoup en CDI, mais nos compétences vont être à disposition chez nos clients. La difficulté est de trouver la tête la mieux faite, un état d'esprit adapté. Il faut offrir le meilleur service au client. Mais bien souvent c'est le client au final qui va choisir. Aujourd'hui nous avons 15 à 18 % de turnover, on est dans un métier où les gens bougent beaucoup mais dans une période de récession, les collaborateurs ont plutôt tendance à s'accrocher à leur poste.

*Comment faites vous avec un client pour leur présenter un sénior ?*

- Un ingénieur commercial qui est capable de vendre des systèmes d'information à plusieurs millions d'euros, si il y arrive c'est parce qu'il est bon mais aussi qu'il est convaincu. Il peut donc aller vendre la compétence d'une tête bien faite à un client, si il est convaincu. C'est toujours une remise en cause personnelle. Ca ne peut fonctionner que si les collaborateurs de l'entreprise, eux-mêmes, sont convaincus.

## - Le conseil interne: les expériences de Thalès et de La Poste - Brigitte Guénard et Yves Le Dauphin (César Consulting).

### Vocation de la cellule de conseil interne:

Il s'agit d'un dispositif de mobilité et de gestion des carrières qui permet de valoriser les collaborateurs et leurs compétences, par le biais du conseil interne en essayant de leur faire profiter de l'expérience et la disponibilité des séniors.

De dispenser et de réaliser des missions pour des clients internes et externes, pour les aider à pouvoir se repositionner sur des emplois pérennes dans l'entreprise. Le passage par le conseil interne n'est que provisoire, il est destiné à redonner une véritable identité professionnelle (gens en situation de transition professionnelle : retour d'expatriation, doublon après fusion/acquisition) de les former à des missions de conseil de façon durable et pérenne dans l'entreprise.

Je vais passer la parole à B. GUENARD qui a dirigé pendant plusieurs années une structure qui s'appelle Thalès Missions & Conseil qui compte 80 consultants et réalise 8 millions de chiffre d'affaires. C'est une structure pérennisée dans le Groupe THALES, elle nous parlera aussi du groupe LA POSTE qui a appliqué un modèle similaire.

*B GUENARD* : le plus important est de changer les comportements et la façon dont les gens se présentent. Avec l'expérience vécue chez THALES, on change le regard que les gens portent sur eux-mêmes à partir du moment où les gens en face d'eux vont changer leur regard, c'est le plus important.

5 ans après, on s'est aperçu que les CDD 18 mois ça marchait, les séniors sont des salariés comme les autres avec des compétences.

*Y LE DAUPHIN* : On ne veut pas donner une image "sociale" mais plutôt une image attractive qui donne envie aux gens de recourir à cette structure interne plutôt que de vouloir faire une bonne action.

La bonne surprise, c'est que les candidatures proviennent de gens de tous les âges.

La représentation est très intéressante.

Il y a 2 pôles : 1 pôle de conseil et 1 pôle de gestion des carrières

Ce n'est pas un ghetto d'anciens mais une structure de conseil où cohabitent des jeunes mais aussi séniors qui capitalisent sur leur expérience.

Pour fonctionner, cela s'accompagne d'un dispositif de formation et de tutorat de la recherche d'emploi. L'idée est de ne pas rater l'objectif de repositionnement, les gens rejoignent la structure pour une durée de 18 mois maximum et charge à eux de mettre à profit ce temps pour réaliser des missions de conseil mais aussi pour élaborer un projet professionnel (avec un accompagnement).

*B GUENARD*: Ces structures permettent de valoriser les gens.

On s'est aperçu que les séniors sont bien adaptés au conseil :

- Opérationnalité immédiate associée à une grande autonomie,
- Compétences techniques fortes et bon réseau de connaissances,
- Capacité de management et de coaching,
- Capacité à résoudre des problèmes par l'expérience,
- Capacité de recul,
- Capacité à s'investir,

Le métier conseil a le mérite de ne jamais vous reprocher votre âge, on contraire.

Attention aux idées reçues concernant les séniors : « ils ne sont pas adaptables, ils ne sont pas mobiles » quand vous mettez les gens en situation et que vous leur faites confiance, ils sont tout à fait adaptables. Un consultant est toujours sur la route, il est mobile.

### **Les ingrédients pour réussir:**

La mise en situation accompagnée : à partir du moment où on met les gens en situation ils s'aperçoivent qu'on les écoute, qu'ils ont l'expérience, qu'ils sont utiles. Les gens retrouvent une légitimité, on leur redonne confiance, ils changent de relationnel, de savoir être.

Et ensuite sur le marché de travail, ils écoutent le recruteur et savent faire valoir leurs compétences.

Pour ces gens, le métier de conseil redonne une identité et un tonus professionnel.

Le modèle est facile mais il y a quand même des ingrédients :

- Un dispositif ancré dans la culture de l'entreprise,
- Une volonté politique affirmée de la part de la direction générale,
- Un porteur du projet,
- Une équipe dirigeante légitime, crédible,
- Un mode de management innovant, basé sur la confiance,
- Un haut niveau d'exigence et d'implication,
- Une image opérationnelle, il faut que l'on sache que les gens travaillent,
- Une obligation de résultats (économique, RH), il faut se confronter aux autres sociétés de conseil, avoir le sentiment d'être librement choisi.

Il faut être clair et situer le prix juste en dessous du marché extérieur mais il ne faut pas se brader non plus (30 % en dessous du marché).

### **THALES Missions & Conseil (Groupe Thalès)**

- Date de création : Octobre 1999, on va bientôt fêter les 10 ans,
- Finalités : Soutien aux opérations, partage des pratiques, développement de la mobilité,
- Missions : Support aux projets corporate, accompagnement des opérations des unités ou directions,
- Rattachement : Direction des Opérations Groupe puis Thalès Université en 2004,
- Population cible : Tous cadres volontaires,
- Durée du détachement : 18 mois,
- Effectif à ce jour : 50 consultants, 10 permanents (5 à la création),
- Effectif cumulé depuis la création : 150 consultants dont 130 repositionnements, internes, 20 repositionnements extérieurs,
- Tarif moyen d'intervention : 1000 €/jour,
- Chiffre d'affaire 2007 : 8 millions d'euros,
- Résultat équilibré depuis l'exercice 2001, cela ne coûte rien à l'entreprise, c'est un centre de profit et pas un centre de coût. C'est aussi un élément important de dire que les personnes aident à la pérennisation en assurant son développement commercial.

### **La Poste Conseil Interne**

- Date de création: Avril 2006,
- Finalités : Développement de la maîtrise des projets, appui au management et opérations métiers,
- Missions: Accompagnement de projets Groupe,
- Rattachement : Direction Générale Groupe,
- Population cible : Cadres dirigeants et hauts potentiels volontaires,
- Durée du détachement : 2 ans,
- Effectif à ce jour : 14 consultants, 5 permanents,
- Tarif moyen d'intervention : 1500 €/jour,

- Chiffre d'affaire depuis la création (18 mois) : 2,5 millions d'euros (46 missions, 1650 jours facturés),
- Résultat à ce jour : Equilibré.

*Y LE DAUPHIN* : On est en train d'installer deux autres groupes avec France Télévision qui concerna des cadres et non cadres (des techniciens) et SUEZ qui travaille à la mobilité des équipes de GAZ de France et de SUEZ, pouvant avoir des perspectives de repositionnement.

Ce ne sont pas ces structures qui peuvent, par le volume qu'elles impliquent, résoudre la problématique de l'emploi des seniors, simplement cela a une valeur d'exemple et de symbolique mais c'est une motivation du sérieux mis par les groupes à l'emploi et à la mobilité des seniors et également une valeur d'exemplarité qui aide un peu à faire évoluer les mentalités.

*B. GUENARD* : C'est ce type de structures qui changent les mentalités, c'est quand même surprenant que ce genre de structures qui marchent, 10 ans après n'arrivent pas à se développer davantage.

Si vous voulez des informations sur LA POSTE Conseil Interne le site est très bien fait : [laposteconseil.net](http://laposteconseil.net), ils recrutent d'ailleurs y compris en externe.

Et puis sur l'expérience THALES Missions et Conseil, une œuvre collective des consultants, ils ont écrit un livre intitulé : le conseil interne l'expérience THALES Missions et Conseil.

#### **Questions de la salle:**

*Vous évoquez des possibilités de mutualiser la même démarche sur un bassin d'emploi donné?*

- Il y a des choses à faire, nous avons essayé mais nous n'avons pas réussi à le faire, pour cela il faut une mutualisation de moyens, une volonté commune.

## **- Le recrutement des séniors: les atouts de l'expérience - Philippe Baduel (DRH Ile de France de Spie Fondations)**

### **Spie Batignolles**

- 4ème Groupe français de construction, spécialisé dans le BTP,
- Chiffre d'affaires 2007 : 1 470 M€,
- Effectifs 2008: 8 300 personnes,
- Principaux métiers: Bâtiment, Travaux Publics, Terrassement, Génie Electrique/ Climatique, peinture.
- Structure: 4 Directions Opérationnelles:
  - Développement : 2 filiales (130personnes)
  - Energie : 1 filiale (2 400personnes)
  - Construction : 7 filiales (2 740personnes)
  - Génie Civil : 6 filiales (2 900 personnes).

### **Spie Fondations**

- Chiffre d'affaires : 138,5 millions €
- Activités à l'étranger: Filiales en Allemagne, en Espagne, au Royaume Uni, aux Emirats Arabes Unis, au Maroc, en Algérie.
- Effectifs:
  - France: 380 personnes
  - France + Filiales: 614 personnes
- Métiers: parois moulées, injections, lignes et pieux.

### **Structure des effectifs**

Répartition du personnel qui pourrait paraître équilibrée mais on s'aperçoit du creux que l'on trouve sur 40/50 ans. Toute cette génération va partir et là, beaucoup vont partir dans les années qui viennent. On va avoir un problème d'expérience particulièrement marqué et sensible sur les populations d'experts et de managers:

- Moins de 30 ans: 84 personnes soit 21% des effectifs,
- 30 - 40 ans: 83 personnes soit 21% des effectifs,
- 40 - 45 ans: 81 personnes soit 21% des effectifs,
- 45 - 50 ans: 50 personnes soit 12% des effectifs,
- 50 - 55 ans: 55 personnes soit 14% des effectifs,
- 55 - 60 ans: 34 personnes soit 09% des effectifs,
- 60 ans et plus: 9 personnes soit 02% des effectifs.

Bon équilibre des âges mais ¼ de l'effectif partira dans les 10 ans qui viennent.

## Législation et positionnement

Législation sur l'emploi des séniors:

- Obligation d'emploi des plus de 55ans : Plan Emploi sénior,
- Loi sur le cumul Emploi/Retraite, qui va être un levier,
- Loi relative au portage salarial (cf loi du 23 juin2008), on peut par ce biais là utiliser des personnes parties en retraite.

Les séniors sont une PRIORITE:

- Intégration de la gestion des séniors à la GPEC, je dirais que la GPEC c'est le moyen de bien suivre ces catégories de collaborateurs, de contrôler la discrimination, etc...
- Le grand problème est la réduction de la pénibilité du travail, toute la gestion des séniors tient compte de cela. Un élément important est le temps partagé (chantier / formation).
- Les plus de 50 ans doivent bénéficier de formations pour leur adaptation et les plans de formation concentrent souvent les formations sur les moins de 40 ans.
- Le temps partagé consiste à alterner interventions sur les chantiers et formations.

## Quelques enseignements :

- Echec du tutorat avant 60 ans : le tutorat ne marche pas forcément dans des structures comme les nôtres car les gens avant 60 ans n'ont pas forcément envie de former des jeunes. En revanche, quand on prend des retraités, ils ont beaucoup plus de disponibilité pour former des jeunes. Chez nous le parrainage marche très bien mais pas le tutorat.
- Nécessité d'expérience sur des chantiers difficiles et éloignés (*international / export / expertise*). On a retrouvé des personnes de plus de 60 ans qui avaient quitté l'entreprise (suite à un départ en retraite) pour s'occuper de chantiers en Algérie, au Maroc et aux Emirats.

Nous avons une spécificité, c'est le métier de foreur : c'est un métier difficile et très spécialisé, il y en a très peu sur le marché.

Sur les chantiers à l'international on envoie des foreurs de plus de 60 ans pour former de la main d'œuvre locale.

Dans notre entreprise nous avons des gens qui ont un grand intérêt pour leur métier et leur entreprise.

On vient également de recruter une personne de 57 ans pour notre dépôt et le DRH qui vous parle a été recruté à 53 ans. Mon patron de SPIE Fondations vient d'être nommé à 62 ans, patron de la branche TP de SPIE Batignolles.

S'il y a une vraie volonté d'intégrer les séniors, il faut arriver à casser ce mythe de la retraite et plutôt raisonner en activité via des missions spécifiques.

## CONFÉRENCE 5: MOBILITÉ ET FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE (1<sup>ER</sup> OCTOBRE)

### - Le rôle des OPCA - France Vélasquez (Déléguée territoriale OPCALIA)

#### Quelques notions importantes:

Les OPCA sont des Organismes Paritaires Collecteurs Agréés, Paritaires car il y a en leur sein un collègue employeur et un collègue employé.

#### Périmètre d'intervention:

En 1971, on a vu apparaître une loi qui impose aux entreprises le fait de payer une taxe formation. Pour collecter cette taxe, des organismes mutualisateurs ont été créés et dans les années 1990, suite à un recadrage, les organismes collecteurs ont pour mission de collecter et de rétribuer cette contribution de formation. La deuxième mission est d'informer et conseiller les entreprises par rapport à ce financement.

#### Financement de la formation professionnelle continue:

Chaque contribution est affectée en fonction du secteur d'activité de l'entreprise.

L'entreprise affecte cette somme auprès d'un opérateur en particulier, en fonction de sa convention collective ; il y en a plusieurs et c'est d'ailleurs là que réside un certain flou, pour les entreprises (manque de lisibilité par rapport à cela).

#### Rappel des Taux de Contribution:

Le taux de contribution est différent selon la taille de l'entreprise. Le taux n'est pas vraiment important, ce qui compte c'est la répartition.

#### Deux possibilités :

Une demande individuelle de formation émise par un salarié peut être financée par l'opérateur (congé individuel de formation, congé VAE, congé bilan de compétences).

L'entreprise qui cherche à financer une formation : Contrat de professionnalisation, le DIF, le plan de formation.

#### L'accès des salariés à la qualification:

Deux moyens pour deux publics différents:

Soit la personne souhaite s'insérer dans l'entreprise c'est le contrat de professionnalisation (logique d'adaptation au poste) ou

Pour les salariés en poste qui veulent aller vers de la qualification c'est la période de professionnalisation (logique de maintien dans l'emploi, renforcement de compétences). C'est un outil très fort pour l'entreprise.

#### L'accès des salariés à la formation:

Il existe deux modalités d'accès à la formation pour le salarié et l'entreprise :

- A l'initiative de l'employeur : son outil est le plan de formation, c'est un levier pour renforcer et adapter les compétences des collaborateurs en poste.

- A l'initiative du salarié et avec l'accord de l'employeur : c'est l'émergence du Droit Individuel à la Formation.

Il existe un troisième moyen la demande personnelle et individuelle, elle fait partie du projet de développement : on se tourne alors vers les FONGECIF, qui collectent la taxe.

Il y a plusieurs OPCA mais deux peuvent aller partout, ce sont les AGEFOS PME et le réseau OPCALIA.

### **Présentation d'OPCALIA**

On peut être amené à accompagner l'entreprise quelque soit son secteur d'activité et ses obligations. Nous avons des délégations dans chaque département en Ile de France.

L'accompagnement des entreprises sur le plan de formation via :

Des Programmations thématiques : Performance sénior (Exemples des entreprises Val d'Oisiennes). Ce dispositif a été lancé il y a deux ans (cf guide issu de mutualisations de connaissances sur le sujet séniors). En clair, nous avons accompagné des entreprises qui souhaitent renforcer les compétences des séniors et en échange nous leurs avons demandé de nous apporter leurs savoirs, leurs pratiques par rapport à la gestion des âges. Cette mutualisation a donné lieu à ce guide.

La VAE, comment transformer un savoir faire ? Les séniors sont en plein dans ce dispositif : Comment transformer une expérience en qualification, en diplôme ? Ce dispositif clef en mains est lancé depuis 1 an, l'idée est d'aider les entreprises à emmener les collaborateurs vers cette démarche qui est longue et qui demande un investissement personnel fort.

Exemples des entreprises Val d'Oisiennes :

55 % des personnes qui rentrent dans ce dispositif VAE partent d'un niveau V (CAP) et vont viser le bac ou bac+2.

Il faut savoir que dans cette démarche, les prestataires qui accompagnent les salariés valident leur projet et les accompagnent dans toutes étapes du dispositif.

En terme de catégorie socioprofessionnelle, 64 % d'entre eux sont des agents de maîtrise.

Benchmark : favoriser les échanges d'entreprises sur des thèmes d'actualités pour partager les expériences et les questions.

Les instantanés RH : c'est une journée et elle permet de renforcer une connaissance et une veille sur les Ressources Humaines et la formation.

### **Guide des Formations Collectives**

Réservé aux entreprises de moins de 50 salariés, utilisable au titre du DIF.

On pense aux entreprises qui n'ont pas forcément de DRH ou un responsable formation mais qui ont des salariés qui peuvent se former sur des thématiques. Cela s'adresse à des entreprises de moins de 50 salariés. Les petites PMI et PME ne peuvent pas forcément dégager de gros budgets de formation, nous leur proposons quelque chose de clés en mains pour leurs collaborateurs. Ce sont des formations courtes qui durent de 1 à 3 jours, des formations à distance pour les personnes en déplacements. Les formations aux langues sont les plus demandées. On peut aussi faire des parcours sur mesure avec des actions qui peuvent être combinées entre elles et constituer de véritables parcours individualisés pour professionnaliser les salariés.

### **Accompagner sa compétitivité à moindre coût**

Optimiser la gestion des fonds via un accompagnement financier personnalisé. Un de nos rôles est justement de vous aider à y voir plus clair à travers tous ces dispositifs.

### **Questions de la salle**

*A-t-on une idée des populations formées selon les différentes tranches d'âge ?*

- Non, mais ce que l'on sait, c'est que les séniors sont plutôt formés sur les métiers en tension.

## **- Accord sur la gestion de l'emploi et des fins de carrières des seniors - Patrick Millot (Groupe AG2R - La Mondiale).**

En préambule de cet accord, je souhaite préciser que les réflexions sur cet accord ont été menées à la suite de la réforme des retraites, qui va nous faire travailler plus longtemps. Vous savez que la durée d'activité pour une carrière s'allonge.

### **Accord sur la gestion de l'emploi et des fins de carrière des seniors**

La Mondiale a réuni un groupe de réflexion représenté par des délégués du personnel et la DRH pour essayer d'optimiser le travail des seniors au sein de l'activité. L'aboutissement de cette réflexion a donné lieu à un accord signé le 17 mars 2006. Cet accord a d'ailleurs été présenté aux membres du gouvernement à l'époque.

Il s'agit dans l'entreprise des collaborateurs âgés de 50 ans et plus sous contrat à durée indéterminée, ayant un an d'ancienneté dans les structures relevant à la fois du statut social du GIE La Mondiale Groupe et de la Convention Collective Nationale des Sociétés d'Assurances du 27 mai 1992.

Dans ce périmètre de l'accord il y a 3 objectifs :

- maintenir les motivations des seniors
- les accompagner de manière positive
- et non discriminante dans leur seconde partie d'activité professionnelle

Le premier thème est l'âge et l'emploi : dans le cadre du recrutement interne ou externe, La Mondiale ne prendra pas en compte l'âge du candidat pour le sélectionner dans le poste prévu.

La classification et l'emploi : au cours de différents entretiens avec ces seniors, il sera fait différentes propositions de missions. Il n'y pas de diminution de classification même si la mission est différente.

Dans le cadre aussi du maintien dans l'emploi l'entretien de carrière est très important. Les personnes auront la possibilité tous les 5 ans d'avoir un entretien dédié concernant leur vie professionnelle et leur motivation future. Cet entretien pourra se faire à l'initiative de la DRH ou du salarié qui a un projet professionnel qui lui tient à cœur.

Le tutorat : Il a pour objet de promouvoir la transmission des savoirs entre générations avec deux objectifs : valoriser les talents des collaborateurs seniors et organiser le partage des bonnes pratiques entre les nouveaux venus et les anciens. C'est une mission spécifique pour les seniors qui en ont fait la demande, elle rentrera dans son périmètre d'évaluation.

Le parrainage : Il doit faciliter l'intégration des collaborateurs nouvellement embauchés et les accompagne dans leur connaissance de l'entreprise. Ces actions s'intègrent aussi dans un processus d'évaluation et sur la base d'un volontariat.

La reconnaissance salariale : actant le principe selon lequel l'âge ou l'ancienneté ne peuvent être des critères d'exclusion de la politique salariale, les seniors bénéficient de la politique salariale selon les mêmes critères d'appréciation que les autres salariés.

L'aménagement du temps de travail : le passage à temps partiel est possible en fonction du souhait des seniors âgés de 50 ans et plus.

Par exemple : la possibilité pour une personne de travailler à 80 %, La Mondiale prendra en charge 10 % de la retraite qui aurait été due dans une activité à temps plein. Le collaborateur a aussi la possibilité de prendre les autres 10 % pour se générer des droits complets. Cette disposition va jusqu'à 50 % des retraites qui seraient dues par le salarié, il n'y a pas de sur-cotisation possible.

Il est mis en place un plan d'épargne temps pour les seniors :

Le plan épargne temps des collaborateurs de 50 ans et plus est un dispositif d'épargne dont la finalité est la réduction de l'activité en fin de carrière et/ou l'anticipation du départ volontaire à

la retraite. Les personnes ont la possibilité d'inclure des jours de congés (RTT ou autre), la mondiale abondera à hauteur de 10 % de ces sommes dans la limite de 5 jours pour les personnes âgées de 54 ans au plus et au-delà de 54 ans au maximum de 10 jours.

L'accès à la formation professionnelle :

Le sénior peut bénéficier d'un bilan personnalisé de formation tous les 3 ans sur simple demande lui permettant de disposer à l'issue de ce bilan d'un crédit de DIF de 100 heures de formation (soit 5 années cumulées par anticipation dans la limite des droits à obtenir en fonction du départ à la retraite). Ce droit serait alors à utiliser conformément aux conclusions du bilan sur une période de 3 ans.

Un bilan sera fait de cet accord à l'issue de ces 3 ans, il y aura une possibilité de reconduction par la suite.

#### Questions de la salle :

*Quelles sont les grandes tendances qui se dégagent concernant les demandes exprimées de la part des collaborateurs concernés?*

- La formation est très présente chez nous (VAE pour les séniors) je ne peux pas vous dire aujourd'hui si il y a eu beaucoup de tutorat ou de parrainage, mais il y a une vraie demande de ces publics (marketing, juridique, gestion) .Il n'y a de grande visibilité sur les résultats pour l'instant.

*Sur le volet aménagement du temps de travail, compte épargne temps vous avez des premiers retours ?*

- Oui, c'est une disposition qui fonctionne assez bien.

*Le compte épargne temps est une gestion administrative qui peut être externalisée en mettant en place les outils de reporting, de redistribuer les informations. Il y a une facilité pour les l'entreprise. Quand vous parlez du tutorat et de parrainage : l'accompagnement d'un sénior est un dispositif qu'il faut animer car n'est pas parrain qui veut, il faut le former au rôle de parrainage. C'est un double dispositif pour les RH. Est-ce que l'on ne peut pas aussi externaliser cette prestation qui est à mon sens suffisamment générique et avoir parmi les acteurs quelqu'un pour animer dans les entreprises les formations de parrain ?*

- Sur le tutorat, il y a d'abord une analyse de faite par la DRH pour voir si la personne a les qualités requises pour devenir tuteur. Une fois qu'il intègre son rôle de tutorat, il y a une analyse, une évaluation qui est faite sur son rôle de tuteur (tous les ans) et une prime qui est donnée pour le récompenser. Une formation est faite au tuteur. Le tutorat ne peut se faire chez nous qu'en interne car il y a des familles de produits importantes et il faut conserver ce lien et ce savoir faire pour les nouvelles générations.

*Je n'ai pas les moyens en terme d'effectif d'animer ces formations d'où ma question, est-il possible d'externaliser cette prestation ?*

- La difficulté est plutôt sur les qualités pédagogiques car l'on peut très bien être un très bon expert et un mauvais pédagogue.

*OPCALIA peut elle accompagner ce genre de formation ?*

- F. Velasquez, Déléguée territoriale OPCALIA : j'ai envie de dire oui mais il y a aussi un acteur qui est la motivation. La question de la motivation est centrale car ce n'est parce que l'on est sénior que l'on a envie de transmettre, cela ne marche pas quand les gens n'ont pas envie.

## **- Quels accompagnements pour les évolutions professionnelles? - Sandra Le Goascogne (Fongecif - Ile de France)**

Nous nous adressons aux salariés du secteur privé et ce qui nous intéresse c'est de les accompagner pour des mobilités choisies plutôt que subies donc éventuellement d'anticiper des ruptures et de développer les compétences quelque soit l'âge.

Dans la formation professionnelle continue il y a des dispositifs mis en place dans les entreprises et puis il y a des dispositifs qui existent à l'initiative du salarié. Ces dispositifs sont gérés par des Opacifs (organismes paritaires agréés collecteurs au titre du congé individuel de formation). Le fongecif est un opacif, nous avons une taxe qui est prélevée auprès des entreprises tous les ans qui correspond à 0,2 % de la masse salariale brute des salariés dans l'entreprise. Il y a 18 Opacifs en tout, un seul est interprofessionnel (collecte auprès des entreprises qui sont rattachées à une branche professionnelle bien distincte), c'est le Fongecif.

Notre territoire est l'Ile de France, nous allons toucher près de 90 % des salariés de l'Ile de France (soit environ 4 millions de salariés), nous collectons auprès de 340 000 établissements.

### **Nos missions :**

- Accompagner les professionnels à l'échelle de l'individu, on parle de dispositifs à l'initiative de l'individu,
- Contribuer à la sécurisation des parcours des salariés par l'accès à une formation certifiante.
- Favoriser la promotion sociale des salariés, à leur initiative, en prenant en compte les besoins du marché du travail, nous réagissons en terme d'employabilité.

### **Accompagnement à toutes les étapes du projet**

Nous sommes le plus gros Opacif, ce qui nous permet d'avoir des moyens pour accompagner des personnes qui ont besoin d'aide pour mettre en place un projet professionnel:

- Identification des besoins, orientation vers les solutions,
- Mise à disposition d'outils d'analyse et d'aide à la réflexion,
- Informations sur tous les dispositifs de formation professionnelle,
- Prestations spécifiques à destination des salariés qui ont des besoins particuliers (VAE, bilans de compétences) pour bâtir leur projet professionnel.

### **Dispositifs au service des projets professionnels**

- Le bilan de compétences:
  - Faire le point sur sa carrière,
  - Préparer son avenir professionnel.
- La validation des acquis de l'expérience:
  - Faire reconnaître son expérience,
  - Obtenir une certification.
- Le congé individuel de formation:
  - Suivre une formation longue,
  - Se perfectionner ou se reconvertir (on va pouvoir changer de métier).

## **Congé bilan de compétences**

### **Objectifs:**

Faire le point sur ses compétences personnelles et professionnelles

Définir ses aptitudes, potentialités et motivations concernant un futur projet. On peut avoir des personnes qui se posent des questions, ont des doutes. Le congé bilan de compétences va permettre de travailler avec un consultant et de faire des recherches sur les métiers envisagés. Une synthèse et un bilan sont réalisés afin de mettre en place son projet professionnel.

### **Déroulement:**

24 heures réparties sur 3 semaines à trois mois.

Il peut se faire hors temps de travail ou sur le temps de travail

### **Conditions d'accès:**

Salarié du secteur privé en CDI.

5 ans d'activité salarié en tout, dont 1 an d'ancienneté dans l'entreprise actuelle.

Salarié ou ancien titulaire d'un CDD : on peut être demandeur d'emploi est disposé des 3 dispositifs que nous gérons à partir d'un certain nombre de CDD. Ces dispositifs sont méconnus, les personnes s'imaginent que quand elles ne sont plus sous contrat, elles sont gérées par les ASSEDIC et que du coup elles ne peuvent plus venir nous voir.

Pour cela il faut avoir :

- 24 mois d'activité salarié, dont 4 mois de CDD, consécutifs ou non, au cours des 12 derniers mois, ou
- 6 mois d'activité salarié au cours des 22 derniers mois

Ces dispositifs n'étant pas assez connus, nous n'avons pas assez de personnes qui viennent nous voir, ce qui veut dire que nous avons du budget pour ces personnes et nous avons assoupli les conditions d'accès.

Délai de dépôt du dossier: 45 jours avant le début de la prestation

## **Congé validation des acquis de l'expérience**

### **Objectifs:**

Il s'agit d'obtenir un diplôme ou un certificat inscrit au RNCP.

Valider l'expérience acquise dans une activité professionnelle ou associative ou bénévole (c'est aussi pour des personnes qui n'ont pas été rémunérées et qui sont capables de prouver la certification). Exemple : la femme d'un boulanger qui a fait la comptabilité de son mari même sans être rémunérée, elle peut rentrer dans un circuit de VAE pour faire reconnaître son expérience.

### **Déroulement:**

24 heures étalées dans le temps (seul l'accompagnement est pris en charge, ne sont pris en charge les frais d'inscription). La démarche VAE est assez lourde et il vaut mieux se faire accompagner.

Hors temps de travail ou sur le temps de travail.

### **Conditions d'accès:**

- Salarié du secteur privé en CDI
  - Tout salarié du secteur privé
- Salarié ou ancien titulaire d'un CDD
  - 24 mois d'activité salarié, dont 4 mois de CDD, consécutifs ou non, au cours des 12 derniers mois, ou,

- 6 mois d'activité salarié au cours des 22 derniers mois
- Délai de dépôt du dossier:
  - 45 jours avant le début de la prestation
- Attention : la salariée doit avoir au moins 3 ans d'expérience en relation avec la certification visée.

#### **Congé individuel de formation**

Objectifs: Accéder à une formation longue (+ de 900 h en moyenne), se reconvertir, se qualifier pour évoluer.

Déroulement:

Une année à temps plein où 1 200 h à temps partiel réparties sur 3 ans maximum.

Sur le temps de travail au moins à 80 % (50 % pour les formations de niveau 1 : master/MBA)

#### **Congé individuel de formation**

- Salarié du secteur privé en CDI
  - 2 ans d'activité salariée, dont 1 an d'ancienneté dans l'entreprise actuelle
- Salarié ou ancien titulaire d'un CDD
  - 24 mois d'activité salarié, dont 4 mois de CDD, consécutifs ou non, au cours des 12 derniers mois, ou,
  - 6 mois d'activité salarié au cours des 22 derniers mois
- Délai de dépôt du dossier
  - 90 jours (CDI) avant le début de la formation
  - 60 jours (CDD) avant le début de la formation

Le projet professionnel est à préparer à l'avance, 6 mois est un bon timing car on a déjà 3 mois pour le dépôt de dossier au Fongecif mais avant cela il faut informer son employeur que l'on souhaite partir en CIF et qu'on lui fasse une lettre de demande d'autorisation d'absence. L'employeur a 30 jours pour répondre, s'il ne le fait pas cela vaut accord. Avant cette démarche, il faut déjà avoir choisi son projet professionnel, sa formation, son organisme de formation.

Prise en charge:

Entre 80 et 100 % du salaire sur la durée de formation prise en charge.

Les formations ne doivent pas coûter plus de 15 000 € HT maximum sur les frais pédagogiques.

Pas plus de 30 €/h maximum sur la plupart des formations.

Reste à charge minimum de 100 € , pour les coûts pédagogiques nous n'avons pas de minimum légal dont là c'est en fonction de la commission que cela sera décidé. Pour les formations de niveau 1, on ne prend pas en charge plus de 50 % des coûts pédagogiques (par exemple pour un MBA).

Le coût du CIF est nul pour l'employeur, l'employeur continu de rémunérer le salarié en CIF et ensuite nous remboursons l'employeur. Il y a aussi une possibilité pour les entreprises de remplacer la personne partie en CIF par un CDD et nous prenons en charge la prime de précarité sur demande.

Priorités de financement:

Pour les personnes en CDI le dispositif est assez bien connu et on vient nous voir facilement pour financer des dossiers.

On met donc des priorités car on ne peut pas financer tout le monde.

Le Fongécif Île-de-France finance les projets professionnels des salariés, quel que soit leur CSP ou leur âge, en privilégiant les demandes des salariés :

- de plus de 40 ans,
- de faible niveau de qualification,
- issus de TPE ou PME (dispositif pas forcément connus, ils ont du mal à venir nous voir),
- de CSP modeste.

#### **Outil de reconversion et de mobilité: vecteur d'égalité des chances**

- 84 % des bénéficiaires du congé individuel de formation obtiennent la certification visée
- 77 % sont dans une logique offensive (non contrainte par l'environnement à court terme) lorsqu'ils se tournent vers le CIF
- 80 % des bénéficiaires de CIF sont engagés dans un processus de mobilité un an après le CIF (c'est tiré d'une enquête que nous faisons tous les 2 ans)
- Un salarié sur deux change de catégorie socioprofessionnelle à l'issue de son CIF
- 2/3 des bénéficiaires ont un niveau inférieur ou égal au bac, la population peu qualifiée fait partie de la majorité des dossiers que nous finançons.
- 80 % des bénéficiaires de CIF sont ouvriers ou employés
- 60 % des bénéficiaires sont issus d'entreprises de moins de 500 salariés

Pour les plus de 40 ans, pour l'instant on est à 25 % des dossiers de personnes qui sont venues nous voir. Il faut que l'on passe le message pour dire qu'après 50 ans on a encore des raisons de travailler et qu'il ne faut hésiter à se repositionner sur le marché du travail en se qualifiant, en choisissant un autre métier.

#### **Questions de la salle:**

*Pouvez-vous nous préciser les conditions pour bénéficier du CIF CDD ?*

- A partir du moment où la personne peut prouver qu'elle a fait 6 mois de CDD dans les 22 derniers mois (à prouver avec des fiches de paie), elle peut bénéficier du CIF CDD. Il faut impérativement que le dernier employeur cotise au Fongécif IDF, c'est lui qui va ouvrir les droits à l'OPACIF. En matière de rémunération on va toucher 100 % de son salaire durant sa formation, si on touche moins de 2 fois le smic, si on touche plus de 2 fois le smic, on va toucher entre 80 et 90 % du salaire. La démarche est d'avoir les conditions d'accès, il existe des ateliers pour aider à faire émerger le projet, il y a ensuite un dossier à monter et passage en commission.

*Parmi les plus de 40 ans on donne plus d'accès aux moins formés, il y a dans les séniors des personnes très formés qui changent complètement de métiers, sont-ils acceptés ?*

- Certainement, prenons l'exemple d'un cadre supérieur qui veut ouvrir un restaurant, pour cela il lui faut un CAP de cuisine au minimum, donc oui nous acceptons tout à fait ce projet si il est cohérent. Dans le cadre des reconversions, il y a des cas où l'on va obtenir une certification qui est moindre que celle que l'on a déjà mais si le projet est cohérent on peut tout à l'accepter. Le CAP sera passé en un an sur le CIF.

*J'ai un siège à Cergy et des agences en France, est-ce qu'une demande émise de Lyon dépend du Fongécif IDF ?*

- Si les fiches de paie sont établies à Cergy, les cotisations sont versées au Fongécif IDF donc la demande sera faite au Fongécif IDF. Par contre, une personne de Lyon peut faire sa formation à Lyon et à ce moment là elle va se tourner vers le Fongécif Rhône Alpes pour trouver son organisme de formation mais la demande sera faite au Fongécif IDF.

*Est-il possible pour un projet de grande ampleur de combiner avec un CIF, un DIF, avec un plan... ?*

- Oui, c'était quelque chose que n'aimaient pas les partenaires sociaux avant car on ne mélangeait pas les besoins d'une entreprise (à travers le plan, le DIF) avec du CIF et on voit maintenant que dans certains parcours professionnels ni l'un ni l'autre ne peut suffire et oui on peut combiner 3 dispositifs du plan, du CIF et du DIF.
- F. Vélasquez (OPCALIA): concernant l'idée de combiner plusieurs dispositifs, je ne suis pas sûre que l'organisme collecteur suive. En fonction de la logique de départ, on choisit si c'est soit une démarche individuelle où si c'est l'entreprise qui souhaite suivre le parcours de son salarié et auquel cas cela devient l'organisme collecteur qui n'est pas le Fongécif. Nous avons des cas où on ne les prend pas, sur la même formation.

*Avez- vous des DIF CDI refusés par l'employeur ?*

- Depuis 2004 nous avons eu 3 cas. Nous pensons que si une personne a tenté pendant 2 ans auprès de son employeur d'avoir un CIF, c'est qu'elle a une vraie demande et donc on travaille avec elle pour voir si il y a un projet à approfondir et nous les finançons si c'est le cas.

*J'ai eu le cas de clients qui étaient prêts à embaucher des séniors sous réserve d'une formation technologique (formation rapide mais coûteuse), hors le demandeur d'emploi ne peut pas s'adresser aux OPCA et les ASSEDIC ne veulent pas financer une chose jugée trop chère, à qui peut-on s'adresser dans ce cas là ?*

- Le seul interlocuteur, pour des personnes qui étaient en CDI, ce sont les ASSEDIC, après on connaît les limites des ASSEDIC mais les demandeurs d'emploi ne peuvent se retourner que vers eux.

## **- Formation des séniors à la fonction de chef de projet - Charles Lemoalle (Délégué général du Mevo)**

Le Mevo est une association de loi 1901 qui réunit sur tout le Val d'Oise, un peu moins de 500 entreprises, de toutes tailles, de tous secteurs d'activité et qui est là pour apporter aux entreprises un certain nombre de services, des réponses à toutes les questions qu'ils peuvent se poser. On est aussi dans les réseaux MEDEF, CGPE. Les entreprises peuvent très bien ne pas avoir d'affiliation.

Entre autres services :

L'emploi et la formation : 3 organismes rattachés à notre structures et des organismes de formation continue.

Le MEVO fête ses 130 ans cette année

Typologie de nos adhérents :

Sur 480 entreprises, environ 30 grosses entreprises (Daussault, SPIE, 3M), et des PME/TPE tous secteurs d'activités (industrie, service, commerce).

L'emploi et la formation sont des sujets que les entreprises nous ont demandé de prendre en charge, ce qui nous a amené à un certain nombre d'actions.

Une action expérimentale pour les jeunes : en 2007, grâce au financement du conseil général du Val d'Oise qui a accepté cette action de formation du savoir être. Nous avons monté un cycle de 90 heures sur un peu plus d'un mois, pour aider les jeunes dans les missions locales à retrouver un emploi après une remise à niveau sur le bon comportement.

Une action expérimentale pour les séniors : cette seconde expérience a été labellisée « A' venir ». On a travaillé avec les partenaires sociaux et on est parti sur une petite enquête pour connaître les projets dormants dans les entreprises (projet que le chef d'entreprise ne sait pas mettre en œuvre parce qu'il n'a pas le temps, pas les moyens). On a questionné nos entreprises sur leurs projets dormants (avec le financement du ministère du travail) et défini un sujet qui pouvait les intéresser, cela consistait intégrer les chefs de projets.

On a donc conçu le projet de former des séniors chefs de projets.

On a monté et déposé ce dossier devant le conseil régional d'Ile de France.

Une formation de 595 heures a été montée, elle s'est déroulée du 31 mars au 30 juillet. Le bilan sera fait fin octobre.

Le projet inclue une phase d'accompagnement vers l'emploi avec nos experts (4 collaborateurs dont des psychologues).

Sur 595 heures, 294 heures se sont passées en entreprise et l'autre partie en centre de formation.

Coté entreprise, nous sommes partis sur 15 entreprises (on a eu du mal à trouver les 15 qui correspondent au profil).

Coté séniors et stagiaires, on eu 80 candidatures. 22 bilans de compétences approfondis ont été réalisés pour retenir 15 stagiaires correspondant au 15 entreprises.

Pour résumer, notre rôle en amont a été de bien connaître le stagiaire et l'entreprise. Durant cette formation nous avons eu recours à deux consultants (spécialistes des opérations de chefs de projets).

Nous avons pris l'engagement d'avoir un suivi personnalisé de trois mois à l'issue de cette formation (à échéance du 31 octobre 2008).

Profils des entreprises : à peu près autant d'entreprises de services que d'industrielles.

La taille des entreprises : de 100 à 200 et même 500 salariés dans le domaine industriel autrement c'était plutôt des TPE.

Les résultats provisoires :

Nous avons six emplois (4 CDD et 2 prochains CDI), quatre projets de créateurs d'entreprise et cinq cas encore non solutionnés.

Problématique : aujourd'hui, compte tenu du résultat (moins de 80 % de chefs de projet engagés) soit on ne recommence pas (ce que l'on pourrait regretter) soit on fait évoluer les règles.

Du côté de l'entreprise :

- Les points positifs cela a permis de faire tomber les barrières sur les retenues concernant les seniors. De psychologiquement faire évoluer les choses et de faciliter les transferts de compétences.
- Les points à améliorer: il est très difficile dans les PME et TPE pour la création de poste d'intégrer un cadre avec des profils de seniors expérimentés, particulièrement dans une toute petite entreprise.
- Autre difficulté : on a probablement voulu des méthodes de grandes entreprises dans les PME. Il faut que l'on réexamine l'aspect formation, messages à passer concernant le continu des formations. Il faudra que l'on soit capable de former plus en amont et travailler et accompagner les chefs d'entreprise et de dégager du temps pour accompagner la personne qui intègre l'entreprise et lui permettre de faire sa place.

Cela a été fait pourtant très sérieusement mais l'on voit qu'il y a encore des difficultés à fois d'ordre psychologique mais aussi d'ordre organisationnel.

L'intérêt de recruter est bien, mais il faut aussi voir comment j'intègre ? Comment je fais évoluer mon organisation pour accueillir des seniors ? Cela demande une réflexion qui n'est pas simple. De toute façon, cette énergie dépensée est forcément utile car elle a permis de recruter des CDD et CDI mais aussi car cela permet de réfléchir et de faire avancer les choses.

#### Questions de la salle:

*Concernant les seniors qui dirigent les entreprises aujourd'hui (surtout les PME) et qui vont prendre leur retraite, comment les accompagnez vous?*

- C'est une action que l'on mène, grâce au financement du Conseil Régional, il y a plusieurs acteurs pour sensibiliser les entreprises et faire passer un certain nombre de messages techniques (séances de 3 à 4 réunions par an). C'est un notaire, un comptable, un avocat qui vient expliquer au cédant et apporter une aide technique.

## **- Transmission des savoir-faire en situation de travail - Emilie Bolac (consultante MMC Mobilité)**

### **Contexte du projet**

Les entreprises sont confrontées en permanence à la question de la gestion des compétences et notamment à leur transmission et acquisition en situation de travail.

Dans le même temps, les évolutions démographiques et notamment les départs à la retraite renouvellent les enjeux de la transmission des savoir-faire professionnels au sein de chaque entreprise et la situe dans une logique de transfert.

Certaines entreprises du Val d'Oise sont particulièrement concernées par ces évolutions puisque une part importante de leur effectif est en deuxième partie de carrière voire en fin de carrière.

Ces entreprises cherchent à maintenir au sein de leur organisation des savoir-faire professionnels peu ou pas formalisés et détenus par des personnes expérimentées qui sont appelées à partir à la retraite dans un délai plus ou moins rapide.

### **Démarche**

Sous l'impulsion de la DDTEFP du Val d'Oise et de la Délégation Territoriale OPCALIA, 8 entreprises, confrontées à des problématiques de vieillissement de leur effectif et de transmission des savoir-faire, participent à cette démarche collective.

Quatre d'entre elles (groupe 1) ont participé de mars à juillet 2008 à la co-construction d'un outil sur la transmission des savoir-faire dans l'entreprise, les quatre autres (groupe 2) expérimentent actuellement cet outil afin de l'enrichir et de le valider.

Cet outil est un guide, il permet un questionnement méthodologique sur les étapes génériques et de prendre connaissances de pratiques d'entreprises.

Il a vocation à être diffusé en décembre auprès des entreprises du département Val d'Oise et de la région.

### **Production**

Un guide méthodologique au service des ambitions de chaque entreprise

Son objectif est de permettre à chaque entreprise :

- de réaliser une évaluation des actions qu'elle a déjà menées,
- de passer en revue l'ensemble des séquences nécessaires à la mise en place de la transmission des savoir-faire en situation de travail et de repérer les outils utilisés,
- de s'inspirer des pratiques recueillies dans les entreprises partenaires auprès de l'ensemble des acteurs concernés par la réussite de la transmission des savoir-faire : la direction, la DRH, les managers, les transmetteurs et les récepteurs,
- de construire un plan d'actions approprié à sa situation avec les acteurs de la transmission en interne. A la fin du guide on propose un plan d'action à construire avec les acteurs de l'entreprise.
- de s'inscrire dans une logique de transfert ou dans le cadre d'un dispositif pérenne et d'une démarche intégrée dans le processus de production et de management. A l'origine le projet était accès sur le départ à la retraite des seniors et l'on s'est rendu compte que les entreprises avaient la volonté d'inscrire la volonté des savoirs faire dans un projet pérenne.

### **Contenu du guide**

- Un volet pour présenter la démarche,
- Un volet pour permettre aux entreprises d'identifier leurs pratiques actuelles de transmission des savoir-faire de l'entreprise,
- Un volet pour que les entreprises puissent s'approprier une méthodologie de questionnement sur chaque dimension en jeu et s'inspirer de pratiques d'autres entreprises,
- Un volet pour leur permettre de réaliser une étude d'opportunité et de faisabilité dans leur entreprise qui tient compte de leurs enjeux, leurs spécificités et leurs contraintes.

### **Identifier les pratiques existantes dans l'entreprise**

Cette identification des pratiques de transmission des savoir-faire dans l'entreprise se fait à partir d'un quiz qui comporte une vingtaine de questions réparties entre les principales dimensions en jeu.

Ce sont des bonnes pratiques formulées sous forme de questions.

Exemples de questions :

- Vous avez une vision claire des départs à la retraite de vos collaborateurs ?
- Vous avez identifié, dans votre entreprise, les collaborateurs qui sont en mesure de pouvoir transmettre leur savoir-faire?
- Vous avez identifié les savoir-faire stratégiques et critiques qu'il est important de conserver pour votre entreprise?
- Vous avez impliqué l'ensemble les niveaux managériaux dans la mise en place du dispositif de transmission.

Trois réponses possibles : toujours- parfois -jamais

### **S'approprier la méthodologie:**

Il est proposé aux entreprises de prendre connaissance des objectifs, des modes opératoires, des outils dans une logique de transfert et également dans le cadre d'une démarche intégrée pour chaque principale dimension en jeu, à savoir :

- Repérer les besoins en terme de transmission des savoir-faire en situation de travail dans votre entreprise,
- Identifier les transmetteurs et les récepteurs,
- Analyser l'activité et formaliser les savoir-faire acquis par l'expérience,
- Définir l'objet de la transmission,
- Organiser le dispositif de la formation,
- Prévoir une évaluation de la transmission,
- Élaborer un système de reconnaissance.

Chaque dimension est également illustrée par une pratique d'entreprise identifiée lors de l'intervention dans les entreprises participantes à ce projet.

### **Construire un plan d'action**

Compte tenu de la diversité des situations des entreprises, des pratiques déjà engagées, des freins et atouts spécifiques, des contraintes de leur environnement, il leur est proposé de réaliser une étude d'opportunité et de faisabilité.

Celle-ci reprend les principales dimensions en jeu dans une logique de conduite de projet, il leur est demandé principalement de :

- Identifier le contexte du projet de transmission des savoir-faire en situation de travail dans leur entreprise
- Justifier le projet et d'argumenter en fonction de la problématique de l'entreprise
- Décrire les grandes lignes du projet : actions - méthodes - moyens - résultats

Pour réaliser cette étude préparatoire, il est conseillé aux entreprises de s'appuyer sur les acteurs concernés par la transmission : dirigeant - responsable RH - responsable formation - manager - transmetteurs - récepteurs...

#### **Diffusion du guide**

Ce guide sera présenté lors de la rencontre départementale du 9 décembre.

Il sera mis en ligne sur le site dédié à cet événement et téléchargeable sur : [www.mcc-mobilites.com/rencontres95/](http://www.mcc-mobilites.com/rencontres95/)

Il sera diffusé sous format électronique aux entreprises du Val d'Oise

La DDTEFP du Val d'Oise et OPCALIA pourront proposer un accompagnement aux entreprises qui le souhaitent.

La transmission des savoirs faire ce n'est pas quelque chose de nouveau mais derrière il faut mesurer la notion d'efficacité, permet une prise de conscience, de savoir si l'on veut faire des choses. Ce guide est un véritable appui en interne à destination des RH pour forcer le projet et qui est rattaché à la GPEC.

## **- La plateforme ressources humaines de la MIFE - Rose Mazéas (responsable de la Maison de l'Information sur la Formation et l'Emploi du Val d'Oise).**

C'est une structure qui coexiste avec des missions locales destinées à l'insertion professionnelle des jeunes de moins de 26 ans et ça au sein d'une association qui s'appelle « AVEC » qui signifie Agir pour la Valorisation pour L'emploi et les Compétences.

Au niveau de la MIFE, c'est une équipe de 6 collaborateurs composée de trois conseillers emploi formation et d'un chargé communication RH, qui a intégré la MIFE en septembre, d'une chargée d'accueil et d'information et de moi-même qui suis plus particulièrement dédiée à l'activité de la plateforme de services aux entreprises et qui permet d'accompagner l'entreprise sur l'anticipation des volets de gestion des compétences et d'accompagnement des transitions professionnelles.

### **Une plateforme ressources humaines**

La vocation de la MIFE, notamment l'équipe conseillers emploi formation est d'accompagner les reconversions professionnelles et la mise à jour des compétences, au sein des PME afin d'anticiper leurs besoins en compétences et les transitions professionnelles

On s'adresse principalement aux entreprises qui ont moins de 50 collaborateurs.

J'attire votre attention sur le fait que sur 9200 entreprises du Val d'Oise, 8254 entreprises comprennent un effectif compris entre 1 et 50 collaborateurs du secteur industriel.

La relation par rapport à l'OPCA existe mais l'effectif est petit, cette relation est déléguée à un prestataire extérieur qui est le comptable.

Une actualisation continue des compétences, connaissances et attitudes permet au salarié de conserver ou d'augmenter sa valeur sur le marché de l'emploi externe ou interne.

Il s'agit d'articuler développement personnel et professionnel.

De s'adapter aux changements importants de l'environnement économique, d'intégrer les compétences nécessaires à stratégie de l'entreprise en vue de la réalisation des objectifs

### **Les réponses**

3 niveaux d'intervention ont été déclinés (information, appui et accompagnement personnalisés):

1. Une identification des partenaires et des projets à l'échelon territorial susceptibles de favoriser le développement de l'emploi et des compétences, maillage territorial pour une construction collective des réponses

2. Des actions collectives pour améliorer les compétences des salariés et des dirigeants des TPE-PME. Il est aujourd'hui inconcevable de pouvoir élaborer un plan de formation sans avoir réalisée la stratégie, la traduire en objectifs. C'est cette stratégie qui va avoir un impact sur les compétences, l'organisation du travail et qui va permettre de construire un partenariat efficient.

Par rapport aux entreprises que je rencontre depuis 4 ans, la gestion des compétences se pose à tous les âges.

3. Un lieu ressource disposant d'une information actualisée sur les métiers, les filières et l'emploi

Le territoire c'est l'échelon pertinent pour favoriser la qualification des besoins en emploi

Il s'agit de partir des besoins des entreprises et des compétences disponibles

## **Les problématiques**

En ce qui concerne les salariés

- Comment construire et manager son projet professionnel,
- Comment préparer sa reconversion professionnelle,
- Comment assurer une veille des compétences recherchées dans son domaine d'expertise.

## **En ce qui concerne les PME**

Comment accompagner les changements stratégiques de l'entreprise?

Comment positionner la TPE/PME en interne et à l'externe quant à sa capacité d'attractivité sur les aspects sociaux et RH?

Comment déployer l'employabilité au sein de ces organisations?

On ne se forme pas sans projet, il faut:

- 1) Réaliser un état des lieux : bilan de l'expérience acquise, points forts + points à améliorer sur le plan professionnel + personnel. Résultats significatifs,
- 2) Identifier les atouts du salarié : facteurs de succès en terme d'aptitudes professionnelles, de savoirs, de pratiques professionnelles maîtrisées,
- 3) Analyser les freins et obstacles : c'est surtout de savoir comment on va transformer les compétences,
- 4) Définir les objectifs du bénéficiaire (se former pourquoi?),
- 5) Le marché interne et ses possibilités,
- 6) Elaborer la construction du parcours : dispositifs de formation ou autre.

## **Se former, pourquoi ?**

Pour le salarié:

- Anticiper une évolution probable de mon emploi actuel,
- Anticiper la disparition de mon emploi actuel,
- Retrouver plus facilement un emploi,
- Conduire des activités professionnelles nouvelles,
- Faire mieux mon travail actuel,
- Accéder à de nouvelles responsabilités,
- Pour une meilleure reconnaissance de mon employeur,
- Me reconvertir complètement.

Les personnes les plus fragiles, les moins qualifiées, les plus soumises à la précarité du travail ne sont pas les premiers bénéficiaires de la formation professionnelle en entreprise.

## **Les constats**

- Des salariés informés mais démunis dans l'accompagnement et la mise en œuvre de leur projet professionnel,
- Des salariés précaires faiblement qualifiés menacés d'exclusion économique et sociale,
- Un clivage entre les salariés formés et ceux dont la qualification devient insuffisante au regard des exigences du marché,

- Un désengagement des salariés en deuxième et troisième partie de carrière face à des organisations de plus en plus complexes,
- L'appropriation de la gestion des connaissances et des compétences dans les PME : la négociation employeur / salarié autour des dispositifs issus de la réforme de la FPC en 2004.

### **Quelques chiffres**

355 salariés orientés à la MIFE par le Fongecif Ile de France (sur 562) dans le cadre du CIF, un équilibre homme/ femme.

- les secteurs plébiscités par les femmes :
  - les métiers du sanitaire et social (auxiliaire de vie, aide soignante et les métiers de la petite enfance.
  - le secrétariat, la comptabilité
  - les congés pour bilan de compétences et VAE
- les secteurs plébiscités par les hommes :
  - les métiers du transport et de la logistique
  - l'informatique
  - la sécurité et le gardiennage

Globalement les demandes de formation sont directement liées aux besoins du marché de l'emploi.

### **Des actions collectives pour améliorer les compétences des salariés et des dirigeants des TPE-PME**

- 293 stagiaires sur 2006 - 2007
- 127 entreprises concernées avec un effectif moyen de 27 salariés
- 46% de femmes et 54 % d'hommes
- Age moyen des stagiaires : + de 40 ans
- Ancienneté moyenne dans l'entreprise + de 5 ans
- Une « première formation » pour une majorité de salariés ayant plus de 15 ans d'ancienneté
- Des thèmes plébiscités par les stagiaires : management, développement des compétences, recrutement, anglais, permis cariste, bureautique

Le PIT piloté par la plateforme de services RH en collaboration avec l'AGEFOS - PME a pour objectif de sortir les TPE / PME de leur isolement, de favoriser les synergies de ces entreprises avec les acteurs locaux, de renforcer les solidarités interentreprises et d'articuler politiques professionnelles et politique de développement local.

L'objectif de ces actions collectives :

- développer une ingénierie pédagogique en phase avec le projet et la stratégie de l'entreprise.

Autrement dit devenir plus inventif et plus réactif aux besoins exprimés

Ces formations s'appuient sur la problématique propre à chaque entreprise. Les apports théoriques alternant en permanence avec des phases d'application, directement liées aux situations de travail réelle

### **Rappel sur les PME en Val d'Oise**

- 8636 entreprises en Val d'Oise de moins de 50 salariés sur 9254 entreprises,
- Des secteurs d'activités bien représentés notamment,
  - Automobile,
  - Aéronautique,
  - Commerce de gros et transports.

Des métiers déjà en tension : la mécanique, la maintenance, l'électricité, l'électronique (ouvriers et techniciens), le bâtiment (gros œuvre mais aussi second œuvre comme les menuisiers, plombiers..), les conducteurs routiers, l'hôtellerie restauration (cuisiniers notamment..), certaines professions de la santé (infirmières ....).

### **Les leviers d'action en PME sur le développement des compétences**

- Une obligation de dialoguer et de négocier entre le salarié et son employeur autour du projet professionnel induite par les dispositifs de la formation professionnelle continue,
- Une professionnalisation de l'encadrement intermédiaire sur l'instrumentation de la gestion du capital humain,
- La GPEC, un premier pas vers l'anticipation pour les PME.

### **Quelques chiffres**

103 PME visitées en 2007 et un travail conjoint avec dirigeants et salariés sur :

- l'évolution de l'organisation
- le management,
- le développement des compétences,
- l'employabilité,
- le recrutement.

dont 7 PME engagées sur un accompagnement d'une année sur une démarche de GPEC.

### **Les réponses apportées :**

- Accompagner les changements stratégiques de l'entreprise,
- Mettre en place les outils de la GRH,
- Identifier les besoins de développement des compétences individuelles,
- Mettre en œuvre un plan de formation, en réaliser l'ingénierie pédagogique et faire s'approprier la logique d'articulation des dispositifs,
- Valoriser les 2ème et 3ème partie de carrière,
- Accompagner les managers et conseillers les opérationnels,
- Favoriser l'employabilité en identifiant les aires de mobilité possibles.

## Les témoignages des PME

### *Pourquoi s'engager dans une démarche GPEC ?*

- *Savoir qui fait quoi. Savoir qui est capable de faire quoi. Faire du management un vrai relais du projet d'entreprise. Susciter l'envie chez le collaborateur de s'engager dans le projet de l'entreprise.*
- *Forger une culture d'entreprise par un transfert des compétences des seniors vers les juniors et par l'intégration soignée des jeunes collaborateurs dans l'entreprise. Pallier les difficultés de recrutement. Entretien la motivation à tous les âges dans l'entreprise.*
- *Améliorer la rentabilité de l'entreprise. Remotiver les collaborateurs en les fédérant autour d'un projet commun. Positionner les collaborateurs dans une nouvelle organisation en fonction de son niveau de compétences. Créer une dynamique managériale. Renforcer la confiance mutuelle entre les salariés et l'entreprise*
- *Accompagner l'évolution des métiers. Quels sont les projets de développement professionnels des collaborateurs ? Comment l'entreprise peut elle les aider ? La société ressent aujourd'hui le besoin d'être guidée pour gérer les changements (départ des salariés). Positionner l'entreprise de manière moderne et dynamique pour les 10 ans à venir. Avoir un soutien dans l'adaptation du personnel par rapport au projet d'entreprise (aspect qualitatif) afin de faire coordonner les souhaits des salariés avec leurs compétences.*
- *Améliorer la communication interne dans l'entreprise et renforcer le dialogue social. Favoriser l'adéquation entre les ressources humaines et la stratégie de l'entreprise. Pallier les difficultés de recrutement. Mettre en œuvre une stratégie de développement et de transfert des compétences. Il faut développer les compétences en interne ou aller les chercher à l'extérieur pour favoriser la dynamique et atteindre ses objectifs. Comment gérer le recrutement, en interne, externe ?*
- *Rationaliser l'outil de production. Réussir la fusion de deux entités. Mettre en place la meilleure équipe possible. Bien appréhender tous les aspects légaux du transfert. Organiser la transmission du savoir -faire car le métier n'est pas enseigné dans les écoles.*
- *Mettre à jour la structure en terme d'emplois et de compétences. Cette visibilité permettra de définir ou de réorienter le projet d'entreprise. Comment arriver à se calquer à l'évolution du marché actuel ? Avons-nous les bonnes personnes au sein de la structure pour y arriver ? Quelles formations doit-on envisager pour favoriser le développement et la restructuration.*

### **Pistes d'actions :**

- La VAE qui est un élément d'attractivité et peut être une preuve de reconnaissance pour les salariés,
- Le transfert de compétences, qu'il soit formalisé, objectivé et pourquoi pas rémunéré,
- Soigner l'intégration des jeunes, les manager et surtout les fidélisation pour rétablir le dialogue entre les juniors et les seniors,

Dans les grands groupes on est en train de se poser la question de « est-ce que l'on passe du DRH stratégique au « Business Partner », je crois que dans les PME cela fait longtemps que l'on a compris que le dirigeant c'est le premier DRH de sa boîte et que les logiques de « Est-ce que l'on est sur de l'administratif ou du « Business Partner ? », ils ont de l'appétence à cela, donc ils sont en avance par rapport aux grandes entreprises et les actions GPEC le prouvent. En revanche, sur la formulation, sur les process, ils restent à être plus créatifs.

## CONFÉRENCE 6:D'AUTRES FAÇONS DE TRAVAILLER (9 OCTOBRE )

### - L'emploi ponctuel - Bertrand Favre (co-fondateur de Bitwiin)

BitWiiN.com, est le premier site Internet de mise en relation dédié aux jeunes retraités qui fait de la mise en relation personnelle pour échanger et rencontrer d'autres séniors pour partager ses loisirs et centres d'intérêt favoris et professionnels, pour trouver une petite activité rémunérée en travaillant pour des particuliers employeurs. C'est un service web sur internet. Cette approche existe depuis 6 mois (mise en ligne en avril), on a fait deux ans de tests avant avec des séniors pour que cela réponde vraiment à leurs attentes.

Il y a une envie d'articuler vie personnelle et maintien d'une activité, en mettant à disposition ses compétences.

Le site web fait de la mise en relation entre des particuliers qui viennent chercher une compétence (ex : vous avez besoin de quelqu'un pour venir faire du bricolage chez vous, ou pour venir s'occuper de vos enfants, faire du soutien scolaire, .....). Toutes ces compétences sont mises à disposition par des gens qui ont envie de travailler quelques heures par semaine.

Bitwiin est un site entièrement gratuit qui propose aux jeunes retraités d'organiser leur retraite à la carte.

Ce qui est ressorti de nos études, c'est que la retraite correspond à la perte d'un statut social, le sénior est en attente de se rendre utile et de continuer à s'épanouir. Car on perd beaucoup de ses repères ce qui engendre une perte de son rôle dans la société. On s'est rendu compte que beaucoup de gens arrivés à la retraite sont tombés en dépression au bout de 6, 12 mois car ils ne savaient pas comment utiliser ce temps libre.

Bitwiin s'est voulu un vecteur de lien social pour les séniors qui sont soucieux de participer à la vie de la société en allant travailler chez les particuliers, et pourquoi pas dans les entreprises même si aujourd'hui ce n'est pas quelque chose de très répandu. C'est rassurant pour le particulier de faire appel à quelqu'un qui a de l'expérience, qui est disponible, quelqu'un de confiance.

Les retraités sont assez flexibles, ils ont envie de travailler de manière ponctuelle et cette flexibilité répond aux attentes du service à la personne. Le chèque emploi service permet d'aller travailler chez les gens de manière assez facile, il permet de fournir un statut juridique et une déduction fiscale pour le particulier.

Le portage salarial existe chez les séniors mais on s'est rendu compte que c'était valable pour des cadres exerçant des métiers de consulting.

Pourquoi est-ce possible ? Il y a le cumul emploi retraite: Vous avez le droit de gagner de l'argent sans perdre votre retraite et ça doit être théoriquement déplafonné.

On s'aperçoit aussi que cette initiative intéresse aussi des actifs qui ont du temps et des gens dispensés de recherche d'emploi qui peuvent parfois cumuler leurs allocations avec un petit travail à côté.

Ce qui est intéressant dans cette démarche c'est que pour prolonger l'activité, il y a des formules comme le service à la personne qui est un moyen de répondre aux attentes, c'est du ponctuel qui peut plaire, cela peut être épanouissant personnellement.

Il y a aussi beaucoup de gens qui ont de l'expérience, qui ont envie de faire de la transmission de savoirs. Nous avons des PME qui viennent déposer des annonces pour rechercher des séniors qui ont une expérience précise, manuelle, intellectuelle et qui ont besoin de les faire intervenir de manière ponctuelle.

Finalement, les activités hybrides intéressent les gens. Notre tranche d'âge se situe entre 55 et 70 ans, en face les particuliers employeurs, les PME et les associations ont besoin de gens, pas forcément à plein temps et souvent pour des durées très déterminées.

### Questions de la salle:

*Comment faites-vous pour attirer des séniors?*

- L'initiative étant originale nous avons reçu beaucoup de retours presse, avec les associations, avec les mairies. La clé de notre réussite est de nous faire connaître. Aujourd'hui il y a 1000 séniors qui proposent leurs services sur notre site. Une fois le site connu, il est utilisé car il répond à une attente.

*Comment faites vous pour vous rémunérer ?*

- Les particuliers ont deux possibilités soit passer une annonce, soit appeler un numéro surtaxé pour avoir des références. En deuxième piste on commence aussi à travailler avec les caisses de retraite.

*Vous vous êtes focalisés sur les jeunes retraités mais on voit qu'il y a une demande de la part des actifs. Quelle est la proportion entre les actifs et les retraités ?*

- Aujourd'hui on est sur 2/3 de retraités et 1/3 d'actifs, mais vous pouvez aussi avoir des mères au foyer qui peuvent être intéressées, soit les DRE qui sont une bonne cible car ils n'ont pas besoin d'un travail à temps plein.

*Est-ce que l'activité de ces séniors se professionnalise, leur permet-elle d'avoir un revenu régulier ?*

- Je pense que certaines personnes arrivent à ajouter 500 € par mois en plus de leur retraite. Ce qui est important c'est que les gens ont envie de s'impliquer et de travailler. Ce qui marche très bien c'est le bricolage, on a plein de bricoleurs séniors qui font beaucoup de chantiers chez des particuliers. La demande ne manque pas c'est plutôt l'offre qui manque pour l'instant.

## **- Le télétravail, une opportunité pour le séniors? - Serge Le Roux (Association Française du Télétravail et des Télé activités).**

Le télétravail n'a pas une bonne image en général, ça fait souvent référence au travail à domicile qui est perçu comme une perte de lien social. Ceci dit, si on est capable d'effectuer une partie importante de son activité sur ordinateur, on peut aussi le faire à son domicile où dans les télé-centres qui sont des petites structures de proximité mises en place par les collectivités locales, à la disposition des entreprises.

Le télétravail c'est une façon moderne de travailler.

### **Les trois outils du télétravail**

#### **les outils techniques**

- Les outils informatiques sont largement diffusés dans les entreprises, comme ils le sont aussi chez de nombreuses personnes en France,
- La couverture du territoire en accès haut débit est maintenant assurée pour les agglomérations et une bonne partie de l'habitat isolé,
- Les principales questions qui restent à traiter sont celles de la sécurité et de la confidentialité (cryptologie en particulier).

#### **les outils juridiques**

- Le cadre juridique est fourni par l'accord national interprofessionnel, signé par la totalité des partenaires sociaux en juillet 2005 (reprise adaptée du même type d'accord, signé au niveau européen en 2002). Une entreprise peut prendre cette base pour réaliser un accord d'entreprise et les avenants au contrat de travail qui en découle,
- Une proposition de loi est actuellement en voie d'être déposée à l'Assemblée nationale.

Il n'y a pas de statistiques sur le télétravail, c'est un outil non identifié dans la statistique publique. Ce qu'il faut retenir c'est que la France est très en retard par rapport à ses voisins.

### **Pourquoi la France est elle en retard sur les pays d'Europe?**

Le télétravail est né dans les années 1990, c'était une initiative de l'Union Européenne. Beaucoup de pays ont pris le pas mais pas la France.

Plusieurs raisons sont généralement avancées :

- Un certain attentisme de la part de l'Etat,
- Le manque de pratique des partenariats public privé : La réussite de l'introduction du télétravail est reliée à une prise en charge de l'opération, à la fois par une (ou plusieurs) entreprise et une (ou plusieurs) collectivité locale. Or les coopérations de cette nature sont relativement rares, les partenariats public/privé sont récents et encore peu répandus.
- Des pesanteurs structurelles : Le taylorisme bien ancré dans les entreprises françaises, la rigidité du code du travail, l'attitude sceptique des partenaires sociaux.

Il y a un an, le Grenelle de l'environnement est passé à côté de l'absence totale de prise en compte des déplacements au travail comme étant un des facteurs de pollution de la planète. On chiffre cette source de pollution à 30 % de la pollution totale.

Des collectivités locales, des entreprises et des salariés reconnaissent qu'il y a des solutions faciles à mettre en œuvre. Il y a une prise de conscience qu'il faut moderniser les manières de travailler dans les entreprises.

## Les atouts du télétravail

### Sur le plan économique

- Les réductions de coûts, immobilier d'entreprise, transport,
- Gains de productivité (de 10 à 20 %) produits par la plus grande efficacité des ressources humaines,
- Meilleure attractivité possible de l'entreprise, reconnue pour ses pratiques modernes, sa gestion fondée sur la confiance et la responsabilité partagées.

### Sur le plan social

Il est évident que le télétravail constitue un apport significatif dans l'équilibre de vie professionnelle et de la vie privée.

Il établit une relation au travail basée sur la confiance, la responsabilité, la meilleure maîtrise de ses méthodes et du résultat et le dialogue avec le responsable de service est plus professionnel.

### Le télétravail et les séniors

Ce que l'on peut voir c'est que les séniors vont être de plus en plus concernés par le télétravail.

Grâce au télétravail, ils peuvent rester insérés dans l'entreprise à leur propre rythme, en subissant moins de stress et de fatigue quotidienne dus aux transports en commun et aux trajets automobiles.

Le télétravail peut aussi permettre aux séniors de jouer un rôle pour les innovations.

Pour les retraités, le télétravail permet de garder un lien avec l'entreprise pour des expertises, pour des formations.

## Questions de la salle:

### *Qu'est-ce que le télétravail nomade?*

- C'est une méthode un peu particulière que nous ne traitons pas, le lieu d'exercice est le bureau du client, le véhicule (ex. : les commerciaux, les routiers). C'est une catégorie à part que l'on est bien obligé d'intégrer dans le télétravail mais qui reste toujours un peu à part.

*Le télétravail a permis de commencer des activités importantes dans le secteur industriel (en Savoie, par exemple, on travaillait chez soi sur des petites machines), on peut se dire que le travail manuel peut aussi se faire à la maison, on délocalise énormément d'activités manuelles) et avec les gains de productivité on pourrait aussi faire revenir les personnes dans les campagnes. Par exemple sur des postes de montages.*

- On n'a pas pour l'instant beaucoup d'exemples, cela existe en particulier en matière de maintenances qui se font à distance. Il y a un intérêt qui est d'éviter les délocalisations, le télétravail implique une présence au moins hebdomadaire dans l'entreprise : c'est possible pour une personne qui habite à 150 km. C'est possible et ça accroît la zone de recrutement d'une entreprise et peut permettre d'avoir une meilleure organisation du travail.

*Existe-t-il un avenant au contrat de travail qui fixe le fonctionnement d'un télétravailleur par rapport à l'entreprise (cadre de responsabilité, la confidentialité,...) ? Quels sont les types de fonctions?*

- Il existe sur le marché des avenants tout prêts, nous en mettrons un gratuit prochainement sur notre site. Les types de travaux sont vastes mais où l'essentiel du travail se fait sur ordinateur (ingénieurs, secrétaires,...). On va mettre en place un module d'analyse des postes pour savoir si le poste est « télétravaillable » où les parties du poste qui le sont et celles qui ne le sont pas.

## **- Les groupements d'employeurs - Franck Delalande (Directeur général de Venetis).**

J'ai créé il y a maintenant douze ans un groupement d'employeurs à Vannes (en Bretagne) qui emploie 100 salariés, on travaille avec 160 entreprises.

Le concept de groupement d'employeurs existe depuis 1985, on en entend parler, c'est un concept totalement français qui est regardé au niveau européen et nord américain, sauf qu'en France cela n'est pas suffisamment connu et reconnu.

### **Définition**

Structure créée par et pour les entreprises sous la forme d'association loi 1901 dont l'objet est la mise à disposition de salariés auprès de ses seuls membres ou des prestations de gestion de RH dans le cadre d'opérations à but non lucratif.

### **Rôle du Groupement d'employeurs**

Pourquoi créer un groupement d'employeurs?

Pour répondre à trois besoins d'entreprise pour créer un emploi à temps partagé :

- Besoin saisonnier (ex : 6 mois - 6 mois) elle vont bénéficier d'un CDI à temps plein. J'ai l'exemple d'une salariée qui depuis 10 ans commence l'année dans une entreprise qui commercialise des planches à voile avec une forte activité jusqu'à fin juillet. En août elle prend ses vacances pour intégrer ensuite, en septembre, une entreprise qui fabrique des boîtes pour les chocolatiers (80 % du chiffre d'affaires est fait sur les 3 derniers mois de l'année). Cela répond à des besoins saisonniers.
- Besoin de compétences à temps partiel (ex : 2 mi-temps) exemple: je suis une TPE/PME qui se développe, qui va s'organiser pour avoir une vraie compétence (ex 2 jours par semaine) qui permette d'accompagner l'évolution de l'entreprise. Et bien pour le salarié qui à deux temps partiel, on peut proposer un temps plein.
- Besoin lié à l'organisation du temps (ex : le matin dans une entreprise pour la livraison de journaux et l'après midi pour la mise en rayon dans une autre entreprise).

### **Le temps partagé, une idée simple:**

Recomposer un emploi en CDI à temps plein ou choisi, à partir de besoins saisonniers partiels.

### **Objectif :**

Réconcilier flexibilité pour les entreprises et stabilité sociale et professionnelle pour les salariés.

Dans le groupement d'employeurs que je dirige, il y a six spécialistes des RH. Notre cœur de métier est l'accompagnement de parcours professionnels. On voit nos salariés régulièrement, on les fait évoluer, on a des formations, des mises en réseaux qui est le vrai fondement. On a monté un réseau de 40 DRH qui se voient régulièrement et qui partagent des initiatives, les plans de formation.

### **Une solution pour les entreprises**

- Fidélisation des compétences,
- Flexibilité adaptée,
- Simplification administrative,

- Garantie de confidentialité (le partage entre 2 entreprises n'empêche pas le principe de confidentialité),
- Maîtrise des coûts pour les entreprises.

#### **Une solution pour les salariés**

- Sécurité d'emploi (CDI),
- Découverte de milieux professionnels différents, c'est très gratifiant pour le salarié.
- Une autre façon de vivre l'emploi, il a une prise de recul, deux contextes d'emploi différents,
- Accompagnement du parcours professionnel,
- Fin de la routine,
- Nouvelles pistes pour les emplois « fragiles » (jeunes diplômés, seniors...). C'est vraiment un système pour les jeunes qui vont se créer une première expérience professionnelle plus rapide et pour les seniors qui vont permettre d'accompagner le développement des PME/TPE et redynamiser leur parcours professionnel. Ce sont les seniors qui sont les bras droits des repreneurs d'entreprise.

#### **Constat chez Venetis**

100 salariés. Les femmes « ont pris le pouvoir » depuis 6 ans (70 % de femmes) pour deux raisons : les TPE délèguent les tâches administratives et pour une capacité plus forte à vivre le temps partagé.

On a des jeunes de moins de 26 ans et des gens de plus de 50 ans.

On constate que 55 % de nos salariés étaient auparavant demandeurs d'emploi.

Notre objectif premier reste les compétences de la personne.

#### **Des témoignages de seniors**

Responsable Comptable et Administrative pour 3 entreprises, 46 ans:

*« Je me trouve très bien dans ce GE. C'est moins monotone que de travailler dans une seule entreprise. Avec 2 ou 3 entreprises on a l'impression de faire plein de choses dans des domaines très différents. »*

Responsable Ressources Humaines, 48 ans:

*« Le GE me permet à la fois d'avoir plusieurs expériences de RRH et d'être parfaitement dans les entreprises qui m'emploient. Vraiment sans exagérer, cela correspond parfaitement à mes aspirations. A 47 ans, c'est une chance de pouvoir innover en matière d'emploi. Le groupement d'employeurs est un tremplin idéal pour rebondir vers une nouvelle carrière. »*

Technicien, pontier (Nord Pas de Calais):

*« C'est grâce au Groupement que le travail m'est revenu, fini le chômage, reparti au boulot, se refaire des camarades et se sentir bien entouré et nous donner la chance de montrer son savoir faire. »*

Isabelle Dupont directrice du GE Atlantique Compétences:

*« Chez Atlantique compétence 50% du personnel a plus de 45 ans : Cette population est plus ouverte sur le temps partiel, et son expérience rassure l'employeur. »*

Aujourd'hui nous avons 9 Responsables ressources humaines à temps partagé, c'est énorme ce que cela apporte aux niveaux de PME, qui mettent en place des dispositifs de GPEC et qu'ils font vivre avec la casquette RH en entreprise.

**Une solution pour le territoire:**

- Un nouveau réseau,
- Une opportunité de développement économique,
- Maintien et création d'emplois
- Développer l'attractivité du territoire,

**Questions de la salle:**

*Je souhaite savoir comment cela démarre, c'est à l'initiative de l'employeur ?*

- Pour ma part ce sont les entreprises qui sont venues nous chercher. C'est souvent une initiative de l'institutionnel. Cela ne marchera qu'à partir du moment où les chefs d'entreprise vont s'approprier le projet. Pour réussir un groupement d'employeurs il faut avoir des postes à offrir. On ne part pas juste d'un panel de demandeurs d'emploi en leur demandant « que voulez vous faire ? » et ensuite trouver des postes. Le groupement d'employeurs a les mêmes obligations qu'un employeur classique (ex : obligation de formation), les groupements d'employeurs ont une dynamique de formation des seniors qui est réelle et qui permet de maintenir des niveaux d'employabilité importants.

*Avez-vous des salariés qui sont en télétravail pour des PME ?*

- J'ai des salariés qui sont en télétravail: « je travaille chez moi mais je reviens dans l'entreprise ».

*Comment s'organise la structure et quelles sont les relations entre les adhérents?*

- Cela fonctionne comme une association, il n'y a pas de capital donc à nous de nous développer notamment pour faire face, il y a une responsabilité solidaire qui existe, on s'est fait des réserves, on s'est créé un bilan qui nous permet de faire face à tout, j'aime à rappeler que mes adhérents sont solidaires financièrement. Concernant l'auto financement et bien c'est de la mise à disposition. On a un taux de facturation qui inclut le coût du salarié, on fonctionne comme l'intérim on fait de la mise à disposition, de l'externalisation de main d'œuvre. Si on compare avec l'intérim on va être 20 à 30 % moins cher mais c'est normal on ne fait pas la même chose.

*Comment s'organisent les relations tripartites « employeur-groupement-salarié »?*

- A trois nous allons directement à l'essentiel et figurez vous que nous sommes à 4 puisqu'il y a le salarié, le groupement d'employeurs et au minimum deux entreprises. Cela veut dire que dans mon accompagnement j'ai souvent autour de la table mon salarié et 2 chefs d'entreprises pour échanger, être sur une relation qui va un peu plus loin et qui sort de la dualité. La notion de co-responsabilité est importante c'est pour le cas où une entreprise n'a plus recours au service d'un collaborateur sachant que le groupement porte un CDI et doit continuer à rémunérer le collaborateur.

## **- La franchise - Charles Auberger (Réseau Age d'Or Services)**

Le réseau Age d'Or Services a été créé en 1991 à Troyes, AGE D'OR SERVICES a une vocation historique, l'accompagnement personnalisé des personnes âgées, handicapées pour :

- Maintenir ces personnes au domicile,
- Renforcer leur bien-être,
- Réduire leur isolement.

Un interlocuteur unique pour un bouquet de services autour de l'accompagnement au bras ou véhiculé, de l'aide à domicile, du petit bricolage, du jardinage, des livraisons (courses, médicaments, portage de repas...) et de la télé-assistance.

### **Le Réseau Age d'Or Services**

- 17 années d'expérience,
- 145 franchisés et 176 zones couvertes en France,
- plus d'un million de prestations par an,
- plus de 27 000 clients faisant d'AGE D'OR SERVICES un acteur de référence des services à la personne,
- des signatures prestigieuses (SNCF, Air France, CCAS RATP...) qui permet l'accompagnement de personnes handicapées. Le franchisé où son intervenant va chercher la personne chez elle, l'aide à fermer son domicile, couper le gaz, l'électricité, prend en charge ses bagages, l'accompagne jusqu'au quai et l'aide à monter dans le train (c'est une prestation de A à Z),
- de nombreux partenaires dont les enseignes nationales : Groupe La Poste, Crédit Agricole/LCL...

### **Perspectives et ambitions**

- Le maillage national,
- Les nouveaux partenaires,
- L'élargissement du « bouquet » de services,
- La démarche qualité.

### **Profil du candidat à la franchise**

- Des séniors nous rejoignent : ancien(ne) cadre ou assimilé(e), cadre ou gérant(e) de petite entreprise ou d'agence, avec une très bonne connaissance du secteur géographique. On a souvent le cas de personne qui voit ses parents devenir dépendants et qui souhaitent se projeter et aider les autres.
- Une expérience du développement de PETITE ENTREPRISE, une forte capacité en développement commercial, gestion administrative, conduite de petites équipes, un fort attrait pour les services à la personne accompagné d'un très bon relationnel et d'une grande disponibilité. Il est plus facile de gagner la confiance des personnes âgées en étant quelqu'un d'expérience.
- Un niveau Bac est souhaité.

### **Les apports du Réseau Age d'or Services**

De plus en plus de séniors se portent candidat et également au niveau de l'essaimage. Des grands groupes qui ont des départs importants, leurs salariés de 55 ans vont être accompagnés dans le temps pour trouver un nouvel emploi et la franchise peut être un bon moyen, de construire un

véritable projet professionnel d'être accompagné financièrement par son ancienne entreprise. La franchise permet de sécuriser et pérenniser son emploi.

#### **Age d'or Services dans le Val d'Oise**

- Argenteuil
- Herblay / St Ouen l'Aumône
- Saint-Leu-la-forêt / Enghien-les-Bains

Avec des profils différents, notamment un franchisé qui doit avoir 55ans. Il s'est développé progressivement et qui recrute des salariés. Les candidats seniors sont dynamiques en terme de développement de chiffre d'affaires.

#### **Questions dans la salle :**

*La franchise est un moyen pour les seniors de créer une activité, il faut avoir des codes de déontologie stricts: Chez Groupama nous avons une « souris verte » qui est une plateforme d'intermédiation très intéressante.*

- Il y a beaucoup d'opportunités dans le monde de la franchise, la spécificité du service à la personne est que l'on s'adresse aux personnes âgées, on ne peut pas clairement faire fortune mais l'on recherche des gens qui ont de l'empathie et envie développer des services en ce sens.

*Combien faut-il en capital pour démarrer une franchise avec Age d'Or Services ?*

- A peu près de 40 000 à 50 000 Euros pour pouvoir se développer sereinement (notamment les 2 premières années où il y a pas mal de publicité à faire) la phase de démarrage demande du temps pour se développer surtout les 6 premiers mois.

## **- Créer ou reprendre une entreprise avec la CCIV - Arnaud Bisig (Animateur du Réseau des Jeunes Entreprises du Val d'Oise)**

### **Du projet à sa réalisation**

En 2007, nous avons accompagné 4559 porteurs de projets et il s'est créé 11.501 entreprises qui se sont immatriculées sur les deux départements. On tourne en moyenne à 8 500 entreprises annuelles. Nous sommes loin de la parité hommes/femmes, il y a une écrasante majorité d'hommes qui créaient des entreprises et beaucoup moins de femmes.

### **La situation sociale des porteurs de projets**

Vous avez deux grandes parties : des chômeurs, des inactifs et beaucoup d'actifs (43%). Tous les discours pour les créations d'entreprise sont tournés vers les demandeurs d'emploi, il y en a qui le font mais la majorité de nos visiteurs sont des gens en activité et qui ont envie de faire autre chose que ce qu'ils font aujourd'hui.

Les actifs se lancent davantage, tandis que les chômeurs franchissent moins le pas.

### **Le profil type du chef de la jeune entreprise en Ile de France**

- Homme (72%)
- Entre 30 et 50 ans (62%)
- De formation supérieure au baccalauréat (44%)
- Déjà en activité. (63%)
- Les plus de 50 ans ne représentent que 17%

### **Les conditions de lancement**

Recours au conseil auprès d'un organisme de soutien (85%)

Le conseil familial représente 40 %, c'est relativement peu surtout par rapport aux USA où l'appui familial est de 80 %. On s'aperçoit qu'il devient quand même plus fort surtout au démarrage ce qui peut être une condition de réussite.

Aucune formation particulière pour la réalisation du projet (65%), la majorité des gens ne suivent aucune formation à la création d'entreprise. Juste compter sur ses compétences risque de ne pas toujours suffire. Les aides de l'état font que l'on incite à la formation à la création d'entreprise, peut être que dans quelques années on aura un chiffre un peu plus favorable.

Les formalités administratives, première source de difficulté (36%), toutes les lois qui vont dans la facilité mais c'est plutôt après que la noyade commence. Attention aussi aux faussaires qui vous obligent à payer des choses qui ne sont pas à payer. Faites nous remonter à la Chambre de Commerce toutes ces arnaques car nous communiquons là-dessus pour prévenir les jeunes créateurs d'entreprise.

### **Les chiffres clés des créations/reprises**

On parle beaucoup de la création d'entreprise, la reprise dans la réalité est beaucoup moins importante (sauf dans le commerce où il y en a beaucoup).

### **La représentativité des activités**

On a un gros bloc qui représente les activités de services aux entreprises (cf slide page 53) qui a le vent en poupe en ce moment. C'est peut être dû au fait des gens qui sortent des entreprises et qui ont des compétences métiers qu'ils veulent mettre en place.

## La pérennité en Ile de France

Longtemps on a dit que les entreprises se plantent à trois ans. Cela reste ancré dans les esprits, ce qui n'est pas tout à fait exact. Il est vrai que quand on regarde sur le volume des entreprises créées et vu le peu de nombre de gens accompagnés, c'est normal que l'on soit à 50 % d'échec. Mais en ce qui concerne les créateurs accompagnés 80 % survivront à 3 ans. Donc vous voyez que quand on a une démarche proactive et professionnelle, on a des chances d'augmenter sa pérennité.

Maintenant il est normal de trouver un décalage entre la création et la reprise car pour la création on démarre à zéro, sans clients, sans chiffre d'affaires. Vous voyez (slide 54) que l'on peut créer mais avec un accompagnement cela facilite les choses.

## Le Réseau des Jeunes Entreprises: retour d'expérience

Créé à l'initiative de la CCIV en mars 2008.

Pour les entreprises entre 0 et 3 ans d'existence.

La jeunesse de l'entreprise fait la jeunesse du créateur. Les jeunes créateurs sont des gens qui ont entre 22 et 55 ans et plus, avec une moyenne d'âge de 40 ans.

Il a pour but de:

- Rompre l'isolement du chef d'entreprise
- Partager et échanger des connaissances
- Aider à la pérennité des entreprises à 3 ans

34 membres dont 24 activités de services (72%).

### Témoignage:

*J'ai créé mon entreprise en janvier. J'ai une formation Marketing Commercial. J'ai passé 4 ans et demi en tant que consultant dans une société de Marketing puis 20 ans dans un groupe pour finir Directeur Grand Comptes.*

*Mon départ a été négocié, j'ai démarré en « out-placement », fait du réseau, répondu aux annonces.*

*J'avais trois projets dont un projet de création d'entreprise. J'ai rencontré un coach dans le cabinet d' « out-placement », qui était spécialisé dans la création d'entreprise et m'a donné envie d'aller plus loin.*

*Je commence à construire et teste le concept auprès des conseillers de la Chambre de Commerce. C'est vrai que l'on prend des contacts mais on rencontre des blocages avant la création.*

*La société est créée, elle s'appelle EM-C2.EU, on fait du conseil à l'international, on accompagne les sociétés sur certains pays que l'on connaît bien (Russie, Italie,...) et de la post acquisition (travail sur les sociétés qui ont été rachetées de façon à ce qu'elles s'intègrent mieux).*

*La société démarre et ça démarre très bien. C'est vrai que le problème au démarrage est de se retrouver dans une structure totalement différente : j'avais l'habitude de travailler avec des tas de gens, là on est tout seul, il y a beaucoup de travail en solitaire car il faut faire du commercial, de la comptabilité. C'est important de rencontrer des gens à ce moment là.*

### Questions de la salle:

*17 % de séniors seulement créent leur entreprise, est-ce qu'il y a là une problématique purement Française?*

- L'âge n'est pas un critère. Ce qu'il faut pour réussir dans la création d'entreprise, c'est la motivation et le soutien. Les personnes plus âgées ont une vision d'ensemble des choses, une vision plus stratégique. Mais il y a aussi des gens de 50 ans qui échouent car ils avaient trop de certitudes, c'est vraiment la motivation et la capacité à se remettre en cause qui comptent.

*Les personnes licenciées qui créent leur entreprise ont un travail de deuil à faire par rapport à leur situation antérieure, êtes-vous souvent confronté à ce type de profil?*

- Cela dépend vraiment des personnalités, il y en a qui acceptent la rupture et d'autres qui ne l'ont pas réalisée. Cela doit être difficile à 50 ans de remettre en cause son salaire, ses avantages. On leur demande de poser leur projet par écrit, la gestion du temps, le soutien familial. Nous faisons de l'accompagnement à la création d'entreprise et nous avons cette volonté d'accompagner les personnes plus que les projets, il y a un gros travail à faire en amont (étude de marché, business plan, ..) qui permet de mettre en actions les gens sur des tâches concrètes. Ce travail sert à valider le projet, mais aussi les capacités du porteur de projet.

## CONFÉRENCE 7: LE BIEN-ÊTRE PROFESSIONNEL (14 OCTOBRE)

### - Les conditions du bien-être professionnel - Docteur Bertrand Libert (AMETIF).

« Bien être au travail » est un terme qui a fait irruption il n'y a pas très longtemps dans notre vocabulaire, en tous cas en France, et qui devient maintenant usuel. Il est intéressant de le placer en perspective vis à vis de la chronologie du vocabulaire utilisé depuis un siècle. Quand on a commencé à s'intéresser à la santé au travail sous l'aspect :

- Prévention des accidents du travail : c'était fin du 19<sup>ème</sup> siècle,
- Hygiène et sécurité : dans les années 1940,
- Amélioration des conditions de travail : loi Auroux de 1982 (CHSCT),
- Maintien dans l'emploi : dans les années 70/80,
- Bien-être professionnel : conception relativement récente.

On retrouve le terme de « Bien être au travail » dans les programmes internationaux en particulier dans l'Organisation Internationale du Travail, mais aussi dans le dernier programme de l'Union Européenne 2008- 2012 qui fait donc place à cette notion.

**Si on veut que les personnes travaillent plus longtemps, il faut conjuguer besoin et plaisir de travailler :**

- Bonne santé physique et mentale,
- Persistance d'une bonne intégration dans l'entreprise,
- Poids de la culture de retraites précoces,
- Fin de carrières démotivantes,
- Conditions de travail inadaptées surtout avec une absence d'anticipation totale et éventuellement une diminution d'accès aux formations.

**Quels sont les effets du vieillissement ?**

Pour être schématique tout le monde vieillit. Au travail, les effets du vieillissement sont assez tardifs, naturels, ils génèrent de nombreux préjugés, ils sont généralement compensés par l'expérience. Concernant le vieillissement par le travail, on a une accélération des mécanismes du vieillissement, une usure accélérée et/ou prématurée, des sources de restrictions d'aptitude.

### Conjuguer vieillissement et travail:

Acteurs	Moyens
Individuels	Hygiène de vie / Aspirations, élan vital
Entreprise	Conditions de travail : l'ergonomie Work Health Promotion : promotion de la santé qui est très développée chez les anglo-saxons Formation Management RH
Société	Système de retraite Systèmes de départ anticipé Incitations à prolongation activité

### Typologies des actions de prévention:

Primaire	Éviter problèmes	Condition de travail Work Health Promotion (*) Formation Management RH
Secondaire	Dépistage	Stress Maladies liées à l'âge Work Ability Index (méthode utilisée par les pays scandinaves) * cela détermine l'état de santé de la personne mais aussi ses perspectives
Tertiaire	Aménagement de poste / Reclassement	Maintien dans l'emploi Ergonomie

(\*) cela englobe l'état de santé de la personne mais aussi ses perspectives de travail, d'évolution...

### Promotion de la santé au travail (work health promotion)

Elle englobe santé physique et mentale, qualité de vie, formation. C'est vraiment quelque chose qui vise à :

- L'amélioration de l'organisation et des conditions de travail,
- La participation active des salariés,
- Le renforcement développement personnel.

Programme à long terme: dans le domaine de la prévention on fait toujours des choses ponctuelles, ainsi une campagne d'affichage réussie permet de penser que l'on a réussi une action. Mais là, on parle d'actions en continue avec l'entreprise et le salarié, que ce soit sur la nutrition, le tabac, la santé, le stress.

J'étais il y a trois semaines au Japon les salariés font de la gymnastique de pose, toutes les deux heures tout le monde s'étire. Nous n'arrivons pas à le mettre en place en France. Cela fait partie de programmes qui doivent être élaborés et mis en œuvre.

Le site internet de Work Health Promotion est : [www.enwhp.org](http://www.enwhp.org)

Le site est en anglais mais vous pouvez consulter des questionnaires pour les entreprises qui permettent de voir où vous en êtes au niveau santé, sous les différents aspects. Cela permet d'avoir des idées pour mener des actions.

### **Ergonomie et amélioration des conditions de travail**

On a souvent tendance à parler d'ergonomie quand on a un problème à régler (ex : maintenir une personne handicapée à son poste de travail), l'amélioration des conditions de travail n'est abordée qu'à la fin de l'analyse ergonomique. Le but recherché est l'abaissement en général de la pénibilité dans une démarche globale.

### **Démarche en entreprise/Rôle du service de santé au travail**

Construction d'un « projet préventif santé au travail au niveau entreprise », incluant la prestation globale du SST, avec dans l'ordre :

- Evaluation des risques (document unique de l'évaluation des risques),
- Plan d'action amélioration des conditions de travail,
- Actions continues de promotion de la santé,
- Surveillance médicale: qui connaît une pénurie.

### **Actions spécifiques concernant l' «emploi séniors » :**

- Sensibiliser entreprises,
- Repérer les situations de travail à risque,
- Intervention des ergonomes pour l'amélioration des conditions de travail,
- Promotion des actions santé au travail,
- Adapter surveillance médicale, introduction d'une visite médicale à 45 ans.

### **Questions de la salle**

*Par rapport à la notion de promotion de santé au travail, quels sont les freins rencontrés en entreprise dans ce genre d'initiative?*

- Je crois d'abord que nous n'avons pas, en France, une culture de prévention. Il suffit de voir comment la prévention est traitée au niveau budget, communication...

*Quelle est votre légitimité lorsque vous vous adressez à des chefs d'entreprise?*

- La légitimité nous l'avons et la réglementation dit bien que nous devons nous occuper d'un certain nombre de choses. Maintenant il faut soulever les sujets dans les entreprises et trop souvent les aspects sont envisagés au niveau individuel et moins global. Encore une fois, on ne pense pas assez au service de santé au travail pour aider les entreprises là-dessus car on peut aider à intervenir et analyser les problèmes.

*La France est l'un des pays où l'on vit le plus longtemps en bonne santé et le paradoxe est que l'on semble y vieillir plus vite au travail. Est-ce qu'il n'y a pas là une difficulté à associer plaisir et travail, le travail est-il vécu comme douloureux en France ?*

- Je pense qu'il y a eu la culture de la retraite précoce qui a fait beaucoup de mal, c'est ancré dans les mentalités et c'est difficile d'en sortir.

## **- Conditions de travail et ergonomie - Sonia Lemaire (chargée de mission à l'ARACT).**

Lorsque la santé est atteinte dans l'entreprise cela touche le système économique de l'entreprise et notamment à travers les inaptitudes, le reclassement, le système de production de l'entreprise.

### **ARACT Ile de France**

C'est un organisme paritaire représenté par les partenaires sociaux et une équipe pluridisciplinaire: 15 chargés de mission avec des profils différents (ergonomes, ingénieurs, sociologues, psychologues, spécialistes des ressources humaines et de l'organisation...)

Membre du réseau national de l'ANACT.

### **Nos principales missions :**

- Développer des démarches innovantes permettant l'amélioration des situations de travail des salariés et la performance des organisations,
- Favoriser la construction d'un dialogue social dans les organisations autour de ces questions,
- Contribuer à la mise en œuvre de politiques publiques nationales ou régionales (État, DRTEFP, Conseil Régional).

### **Les actions proposées aux entreprises :**

- Interventions en entreprises:
  - Phase exploratoire,
  - Diagnostic court,
  - Assistance au cahier des charges,
  - Evaluation des réalisations,
  - Appui-conseil,
  - Intervention longue ponctuelle.
- Capitalisation, veille, transfert...
- Thématique d'intervention :
  - Santé au travail et prévention des risques professionnels (dont les risques psychosociaux)
  - Gestion des compétences et changements organisationnels
  - Gestion des âges et des parcours professionnels en entreprise
  - Difficultés de recrutement et développement de la qualité des emplois

Au-delà de cette présentation générale, j'ai fait le choix de vous présenter très concrètement un exemple concret d'intervention sur la santé au travail et la gestion des ages dans une entreprise.

### **Présentation et contexte de l'entreprise**

- Entreprise familiale créée en 1949. La société Addix est située à Ivry sur Seine, elle a été rachetée en 1990 par un grand groupe « Axon ».
- 50 salariés.
- Activité de transformation d'élastomère (c'est de la plasturgie) :
  - Atelier Moulage des pièces
  - Atelier Finition dit « Ebarbage »

- Située sur une « niche » : « nous produisons tout ce que les autres ne veulent pas produire ; les petites séries »
- Principaux marchés : Industrie, Médical et aéronautique
- Deux reconnaissances de maladie professionnelle au sein de l'atelier dit « Ebarbage » :
  - Inaptitude totale qui s'est transformée en licenciement
  - Opération canal carpien avec rechute et qui s'est aussi soldée par un licenciement
- Amélioration de postes de travail de l'atelier Ebarbage (nouvelle table, repose-pieds, siège, sol refait).

### **La demande**

Les différentes expressions de la demande :

- Contact en mai 2005 par le médecin du travail d'un service de santé au travail (convention avec ARACT IDF):
- Question: comment l'Aract peut aider un de ses adhérents qui est touché par 2 reconnaissances de maladie professionnelle (tableau 57) au sein d'un atelier « d'ébarbage » ?
- Janvier 2006, demande de la direction de l'entreprise :
  - Aménager le poste de la salariée reconnue en maladie professionnelle et ayant subi une opération du canal carpien. Souhait de la garder car « bon élément ».
  - Comment faire pour éviter ce genre de problèmes pour les autres salariés?

### **Activité de l'atelier finition dit « Ebarbage »**

- Les pièces sortantes du moulage doivent être « ébarbées »:
  - Découpe au ciseau,
  - Tirer au « chasse peau »,
  - Brûler au chalumeau,
  - Lavage des pièces,
- Activité de tri de pièces suite à l'identification d'un défaut ou d'un retour client.

La méthodologie utilisée est l'ergonomie, on va sur le terrain et pour cette intervention on a filmé puis on a projeté le film en leur faisant parler de leur métier pour mieux comprendre.

### **Caractéristiques de l'activité**

Des pathologies de douleurs sont mises en évidence, nous avons voulu identifier pourquoi : Nécessité de revoir le process en amont.

- Certaines pièces sont plus dures à travailler que d'autres,
- Le nombre d'opérations est plus important sur ces pièces.

### **Contraintes Posturales : (slide page 28)**

On s'est aperçu rapidement que les bras étaient maintenus statiques dans le vide. Ceci est lié à l'histoire. L'ancienne contre-maître obligeait les ouvrières à travailler sans poser les avant bras sur la table, sinon elles étaient considérées comme « fainéantes ».

Il y a eu naturellement une stratégie compensatoire de mise en œuvre : serrer les coudes sur le buste pour avoir une sorte d'appui des coudes sur le corps.

### **Données sur la population de l'atelier ébarbage**

On s'est aperçut que, pour les 10 salariés de l'atelier, les pathologies apparaissaient pour les femmes entre 50 et 55 ans. Ces salariées âgées ont intériorisé une posture qui était une forme de

reconnaissance professionnelle, ce n'est pas la posture qui est importante mais ce qu'elle a signifié pour ces personnes là pendant 30 ans.

- Aspects Organisationnels :
  - Etant donné que ces salariées anciennes avaient un savoir-faire important c'est aussi elles qui étaient capables de travailler les pièces les « plus dures » car elles « savent mieux les faire et ont une meilleure cadence ». C'est une forme de reconnaissance implicite du savoir-faire de ces salariées, mais un facteur augmentant l'usure.
  - Les salariées se créent des stratégies différentes :
    - En effet, à fin de casser la monotonie de ce type d'activité, certaines salariées préfèrent faire d'abord la chasse peau pour toutes les pièces, puis reprennent les pièces et ne font que le ciseau etc...
    - « Perception que le temps ne passe pas vite ».
    - « Quand 2000 pièces à faire, on a l'impression que le tas ne baisse pas ».

#### Préconisations

- Aménagement des postes de travail:
  - Table plutôt haute afin de permettre aux novices de poser leurs avant bras,
  - Apport de support pour les avant-bras permettant des mouvements libres aux salariées expertes.
- Travail autour des « rotations »:
  - Des pièces,
  - Des différentes tâches,
  - De poste: poste de vernissage,
- Travail autour des outils,
- Travail sur le parcours des salariés dans l'entreprise, et également avant l'entreprise.
- Travail sur le passage des savoirs faire entre novices et experts.

#### Questions de la salle :

- *Parmi ces ouvrières, est-ce qu'il y en avait qui parlaient de plaisir dans leur travail ?*
  - Oui, c'est un vrai plaisir. Il faut savoir que la majorité des personnes qui travaillent dans cet atelier ont fait partie d'une vague d'immigration (du Portugal pour la plupart) et pour elles arrêter de travailler c'est perdre son identité sociale. Elles ont le plaisir de travailler et d'être ensemble, ce qui est assez rare maintenant.

*Peut être que l'attachement pour leur travail est le fait de s'y sentir bien est d'y être depuis un moment ?*

- Oui c'est le fait de se sentir utile, dans la durée.

## **- Programme Santé Nutrition - Patricia Vernay ( Consultante, agence Protéines)**

L'agence accompagne les entreprises dans la construction et la mise en place de leur attitude santé.

Le programme « Healthing ways » regroupe :

5 collaborateurs dont 15 scientifiques : médecins, ingénieurs agronomes, statisticiens, diététiciens, experts en veille.

### **Pourquoi et comment agir sur la santé en entreprise ?**

Une équation simple à garder en mémoire qui a été souvent vérifiée, pas seulement en France :

Bien-être professionnel=>Santé =>Employabilité (capacité à être maintenu dans l'emploi) cette équation est liée à l'Hygiène de vie. Vos comportements, votre hygiène de vie, vos habitudes de vie ont une influence directe (d'autant plus quand on avance en âge) très importante pour votre santé et sur votre capacité de travail en entreprise. Le maintien dans l'emploi et en soi un facteur de santé.

### **Quelques données clés pour éclairer cette équation**

Le maintien dans l'emploi et en soi un facteur de santé.

Le risque de mortalité est trois fois plus important pour un chômeur que pour un actif. A partir du moment où vous vous retrouvez en dehors de l'emploi, le risque sanitaire est plus important, le risque de pathologie est plus important.

Quelques chiffres sur l'état de santé perçu pour des personnes en emploi :

78 % des personnes ont le sentiment d'être en bonne santé alors que 58 % des personnes aux chômages où à la retraite ont ce sentiment là.

Il y a donc un écart majeur entre la perception de santé quand on est en entreprise et quand on ne l'est plus.

A l'inverse, l'état de santé est déterminant pour l'emploi et l'employabilité des séniors :

L'état de santé est, pour près de 20% des dirigeants, un frein majeur à l'embauche d'un sénior. Sachant que pour la moitié des dirigeants d'entreprises françaises, un salarié est « âgé » entre 45 et 55 ans!

La santé et les conditions de travail (pénibilité physique et psychique) sont considérées comme des facteurs expliquant :

- La réduction de la productivité
- L'absentéisme
- Les sorties d'activité précoces (retraites précoces)
- Le « vieillissement accéléré » en lien directe avec la pénibilité au travail et l'influence sur les signes liés à l'âge.

### **Dans la réalité l'état de santé des séniors salariés semble bon alors que leur perception ne l'est pas :**

Les séniors se sentent moins à même de faire face à leur travail avec l'âge.

- 51% indiquent que leur motivation au travail s'est détériorée,
- 61% disent que leur état de santé est moins bon,
- 70% déclarent que leur capacité à résister au stress et à la fatigue est réduite.

Alors que selon la **DARES**, les séniors ne déclarent pas plus d'arrêts de travail que leurs cadets (environ 11% en un an). A noter que les arrêts de travail des plus âgés sont d'une durée plus importante que ceux des plus jeunes (pathologies plus lourdes, mises à l'écart par l'entreprise...)

Un malaise qui pose la question de l'identité et de la place du séniors au sein de l'entreprise et qui met l'accent sur l'urgence d'une prise en considération de ces données.

### **Anticipation et prévention**

Cette équation définit une nouvelle mission pour les entreprises :

- Préserver le bien-être et la santé des salariés pour une santé durable et la possibilité d'un vieillissement dans l'emploi
- Pour une meilleure employabilité, elle-même facteur de santé, il y a un cercle vertueux entre l'emploi et les salariés.

70% des Français estiment que les entreprises vont jouer à l'avenir un rôle important en matière de santé (Baromètre BVA-Protéines oct 2006).

### **Le bien être des salariés est déjà une problématique majeure pour les DRH des entreprises**

- 99% des Directeurs des Ressources Humaines interrogés déclarent que le bien-être des salariés est un enjeu important. Le lien entre la santé et l'employabilité est clairement établi dans la tête des DRH.
- 88% des DRH considèrent que le bien-être des salariés est un thème de préoccupation majeur et commencent à s'intéresser aux programmes que l'on peut mettre en place en entreprise. Si on veut changer les comportements pour qu'ils soient favorables à la santé et au bien vieillir, cela prend du temps et se fait sur le long terme.
- Pour 69% des DRH, le bien-être au travail est un facteur de productivité de l'entreprise. Quand on a préparé le projet les entreprises entendent l'argument économique. Il y a une réduction des coûts à maintenir dans l'emploi et en bonne santé ses salariés : réduction de l'absentéisme.

### **La prévention santé**

Une ambition qui place l'entreprise dans une dynamique d'avenir car elle permet au salarié de :

- Développer son capital santé,
- Se protéger de maladies chroniques,
- Augmenter son espérance de vie.

L'entreprise est un espace de vie dans lequel on peut apprendre à bien vieillir, à maintenir sa santé : La prévention santé apporte des bénéfices réels pour les salariés.

En adoptant progressivement une meilleure hygiène de vie, on diminue :

- le risque de surpoids / d'obésité,
- le risque de diabète (obésité = diabète x 9),
- le risque de maladies cardiovasculaires (dont l'impact sur l'emploi est élevé),
- le risque d'hypertension artérielle,
- le risque de cancer.

... autant de pathologies dont la prévalence augmente avec l'âge

On a tout intérêt si l'on veut maintenir les séniors dans l'emploi et en bonne santé à apporter des programmes de prévention qui permettent d'adopter cette bonne hygiène de vie en terme de prévention de ce type de pathologie.

### **Et s'impose comme un levier de progrès pour l'entreprise**

- Diminution des coûts d'assurance santé,
- Augmentation de la productivité,
- Diminution de l'absentéisme (pour cause de maladie),
- Mobilisation des salariés et développement d'un sentiment d'appartenance,
- Développement d'une relation privilégiée entre les employés et la Direction,
- Rayonnement positif de l'image et du discours corporate (posture RSE),
- Augmentation de la motivation et de la satisfaction au travail.

Les entreprises qui ont mis en place un environnement favorable à la santé sont des entreprises qui attirent le plus de salariés et ont une croissance économique qui est deux fois supérieure à la moyenne nationale. Il y a un lien évident entre la prévention santé en entreprise, le bien être professionnel et la croissance économique de l'entreprise et son attractivité pour de nouveaux salariés.

### **Prosper, un pack prêt à l'emploi:**

Ce programme comprend:

- Une méthodologie de mobilisation des acteurs clés de l'entreprise : médecin du travail, CHSCT, DRH, communication interne, ...
- Des outils de formation pour les acteurs responsables de la mise en place du programme, pour donner des bases de prévention santé.
- Des méthodes pour animer le programme pendant 2 ans
- Des outils d'information, de sensibilisation et d'accompagnement à destination des salariés, pour favoriser le passage à l'acte (recommandations nutritionnels et environnement favorable à une meilleure hygiène de vie)
- Une équipe et une hotline dédiées chez Protéines,
- Une enquête de satisfaction effectuée à mi-parcours auprès de l'ensemble des salariés.

### **Une mobilisation indispensable des acteurs clés de l'entreprise, impulsée par la Direction :**

Ressources Humaines, CHSCT, Associations, Comité d'Entreprise, Communication Interne et Externe, Directeurs de sites, Restaurant d'entreprise et Médecin du travail.

Des formations ciblées pour les acteurs clés de l'entreprise

Une formation théorique, pratique et opérationnelle

- Prévention santé / Liens alimentation, activité physique et santé,
- La mécanique du programme,
- Des idées d'actions concrètes et la méthodologie de mise en place.

Il faut 2 ans pour accompagner progressivement les changements de comportements. Le programme comporte 12 thématiques « nutrition et bien-être » traitées successivement.

Tous les 2 mois, un thème transversal relayé par:

- des outils de sensibilisation,
- des actions et animations menées au sein de l'entreprise,
- des aménagements de « l'environnement » travail.

Des conseils basés sur les recommandations du PNNS : équilibre alimentaire et activité physique et détente.

- 1<sup>er</sup> niveau : sensibilisation (diffusé à l'ensemble des salariés de l'entreprise), information, conseil
- 2<sup>ème</sup> niveau : renforcer l'implication, un bilan nutritionnel on line proposé par l'entreprise à tous ses salariés pour une appropriation plus personnelle du programme.
  - Un questionnaire sur les comportements alimentaires + goûts, dégoûts, habitudes de consommation...
  - Un bilan nutritionnel détaillé : nombre moyen de calories consommées par jour, nutriments, vitamines, minéraux, faiblesses, carences éventuelles, excès repérés, risques liés aux carences et /ou excès
- 3<sup>ème</sup> niveau : un accompagnement individuel, pour tous les salariés, la possibilité d'être « coachés » selon leurs besoins pour adopter de nouveaux modes de vie.
  - Le choix entre 5 e-coachings :
    - Plaisir et équilibre (+ option perte de poids),
    - Tonus et vitalité,
    - + de 50 ans,
    - Après bébé,
    - Accompagnement nutritionnel dans le cadre d'un sevrage tabagique (comment compenser les manques du tabac avec l'alimentation?)

#### Les entreprises qui ont intégré le programme PROSPER...

PSA PEUGEOT, Crédit Agricole, KRAFT : chaque entreprise a donné un nouveau nom au programme. Elle met tous les outils aux couleurs de l'entreprise. Nous apportons un pack avec des formations, des outils et une out line pour être là pour les accompagner mais cela devient le programme de l'entreprise et des salariés.

Le Crédit Agricole a mis en place ce programme sur chaque site du Crédit Agricole avec un comité de pilotage qui va relayer le programme en cascade.

#### Questions de la salle

*On retient en 1<sup>er</sup> point que les gens qui travaillent vont mieux que les gens qui ne travaillent pas. 2<sup>ème</sup> point, sur la santé réelle et la santé perçue. Cela renvoi à une problématique non évoquée aujourd'hui c'est le terme de la souffrance au travail. C'est un vaste problème qui rentre dans la perception. Ce programme est très intéressant car il intervient à différents niveaux.*

*Concernant la capacité à déployer des initiatives sur un tissu d'entreprises plus modestes, des PME?*

- Il se trouve que Prosper à d'abord séduit de grands groupes car c'était déjà des questions qu'ils se posaient. On peut très bien créer un comité de pilotage plus restreint, mettre en place un programme de santé sur des petites entreprises, les relations seront plus courtes en PME. On s'adapte à tous les territoires.

*Comment faites vous pour motiver les salariés en faisant abstraction du contexte économique, c'est-à-dire comment faites vous baisser le prix du poisson où vendez vous les haricots verts moins chers que les frites ?*

- C'est un travail à mener avec les responsables des restaurants d'entreprises, c'est une gestion des coûts dans l'approvisionnement. Il est possible de proposer du poisson tous les midis et de proposer une offre alimentaire équilibrée (ex : une pièce de bœuf et des frites coûtent aussi chers qu'un filet de poisson et des haricots verts). C'est une anticipation des achats et d'équilibrage qui se font sur l'ensemble de la semaine.

## **- Stress et santé: signes de désadaptation et pistes de solutions - François Duforez (praticien attaché au centre du sommeil et de consultation de pathologie professionnelle de l'Hôtel-Dieu, Fondateur de Vielife.)**

Dans le centre du sommeil de l'Hôtel-Dieu, on a des spécialistes du sommeil : des neurologues, cardiologues, pneumologues, mais également des psychiatres, des psychologues, des médecins du travail et un médecin inspecteur du travail.

La santé est un état complet de bien-être physique mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité (OMS,1946,1986,1988).

Le sommeil c'est une expression de désadaptation par rapport à un environnement.

Avec le programme Propser que l'on vient de voir on connaît cela aussi aux USA (quand on voit l'obésité on se dit que le passage à l'acte n'est pas toujours évident). Le point clé c'est de savoir si l'on s'occupe de la santé des gens mais aussi si c'est économiquement intéressant pour l'entreprise. C'est peut être là que l'on manque un peu d'éléments dans le monde du travail en France.

On est dans un monde moderne où les nouvelles technologies ont créé une rupture. L'ergonomie dans les chaînes de travail a considérablement changé dans le bon sens, par contre la pénibilité mentale a beaucoup augmenté. Les nouvelles technologies provoquent des problèmes: modifications comportementales pour les jeunes générations qui ne pensent que « là haut », en oubliant ce qui se passe un peu « en bas », c'est le problème des univers virtuels qui créent de la sédentarité et générateurs de pathologies potentielles.

### **Société moderne : de l'extrême au quotidien**

- Toujours plus, mieux et plus vite,
- Recherche de performance,
- De nombreuses ruptures de rythme,
- Volonté d'obtenir des résultats avec de moins en moins de temps disponible grâce, et à cause, des nouvelles technologies,
- Le facteur humain devient limitant.

### **Stress & risque professionnel**

- Déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement (qui se modifie de plus en plus vite) et la perception des ressources dont elle dispose pour y faire face (European Agency for health and safety at work, Bilbao 2007).
- On est sur des modèles inter-individuels et qui sont variables dans le temps, c'est pour cela que ce n'est pas facile,
- Fight or flight (modèle de Selye, Laborit, Karazec...),
- Résistance chronique (physiologique, cognitive, émotionnelle), Epuisement : burn out.

On voit de plus en plus à l'Hôtel-Dieu des gens qui ont entre 30 et 50 ans, qui sont dans le milieu du travail et viennent nous voir alors qu'avant on avait plutôt des retraités. On voit des gens avec une exigence dans la demande, déclarant « je suis fatigué, je ne dors pas bien, j'ai du mal à m'endormir, je ne veux pas prendre de médicaments car je vais avoir des problèmes de concentration, de mémoire donc de performance professionnelle ».

### **L'adaptation du style de vie est liée à l'équilibre entre 3 facteurs**

Les facteurs personnels sont mélangés à des facteurs chrono biologiques, la vigilance ne se fait plus et il y a désadaptation.

## Territoires de désadaptation et pistes de solutions

- Les comportements à mettre en œuvre : Nous avons, à la demande d'une grande société, élaboré une check-list de comportements adaptés :
  - Maintenez une activité physique, elle a un rôle mental très important, elle diminue l'anxiété et les états dépressifs et agit sur les états de stress,
  - Nourrissez votre cerveau qui se nourrit par l'oxygène mais aussi par l'alimentation, les rapports entre nutriments et fonctions cérébrales sont des choses très intéressantes,
  - N'abusez pas des excitants,
  - Préservez votre sommeil, la notion de sommeil est vraiment capitale,
  - Maîtrisez une ou des techniques de relaxation pour maintenir une vigilance suffisante,
  - Gardez de la distance, relativiser, ne pas sur-réagir sont des notions comportementales et l'estime de soi, de la confiance,
  - Entretenez votre réseau, qu'il soit familial ou professionnel.
- La solitude : Toutes les études montrent qu'un individu seul (par rapport à une maladie chronique) va moins bien s'en sortir qu'une personne entourée.
- La variation des notions de vigilances et de somnolences au cours d'une journée de l'individu humain. Il serait intéressant de transmettre ces données à nos managers dès leur apprentissage pour leur dire qu'un fonctionnement humain n'est pas comme un fonctionnement d'ordinateur où on rajoute de la mémoire à chaque fois que l'on en a besoin. Cela fonctionne avec des considérations qu'il faut accompagner.

## Hypnogramme (slide 62)

C'est l'exemple d'une personne qui travaille de nuit, c'est un navigateur qui pendant la course du Figaro fait des petites siestes programmées qui durent moins d'une demi-heure. Il va dormir sur des toutes petites tranches parce qu'il est efficace, qu'il a de l'expérience (il faut savoir que ce sont toujours les marins d'expérience qui sont gagnants). Celui-ci a gagné mais on avait le même jour un jeune qui débute (avec le même bateau) : il est motivé, il dort peu, il rentre à 4h du matin en sommeil lent profond et ce qui va le réveiller ....c'est d'être sur le rocher ...et ça c'est typiquement comme les accidents de la route : à 3 ou 4 heures du matin les gens pensent qu'ils vont être plus forts que leur physiologie ou leur environnement.

Cela veut dire qu'il y a vraiment une notion de responsabilité individuelle, que les gens adhèrent à ce qu'ils font s'ils y trouvent du sens. Il faut remettre le sens du travail en valeur.

Notre navigateur n'est pas dans un bateau confortable, mais il donne du sens à son action, c'est son projet, c'est lui qui décide, sa marge de manœuvre est totale. Ceci qui ramène au management : est-ce que l'on laisse une marge de manœuvre suffisante aux gens, de manière à ne pas leur donner l'impression de subir tout le temps mais d'avoir le contrôle de quelque chose ?

## « A vivre ses rêves, on risque de les réaliser »

Si vous considérez l'âge des marins qui font le Vendée Globe, vous pouvez être surpris. Ce ne sont pas des gens jeunes comme dans le tennis ou dans le football, ce sont des gens qui ont tous plus de 30 ans, 40 ans, 50 ans (ex : Francis JOYON) ce sont clairement des gestionnaires d'énergies : énergie physique, énergie mentale et d'une équipe qui l'accompagne à distance.

## Le programme de recherches IHPM / vielifa : Lien entre "Health" & "Efficiency" (Slide 67)

(Congrès Européen d'Amsterdam, Mars 2004 "Health productivity management")

Comment lier productivité et management de la santé ?

Quand on est arrivé en Angleterre en 1999, on a créé des études pilotes avec 800 personnes qui ont fait un programme (stress, sommeil, nutrition) à comparer avec 800 personnes qui n'ont rien fait : On a pu constater en 6, 8, 15 mois une modification du résultat économique (lié à impact sur le turn over, l'absentéisme).

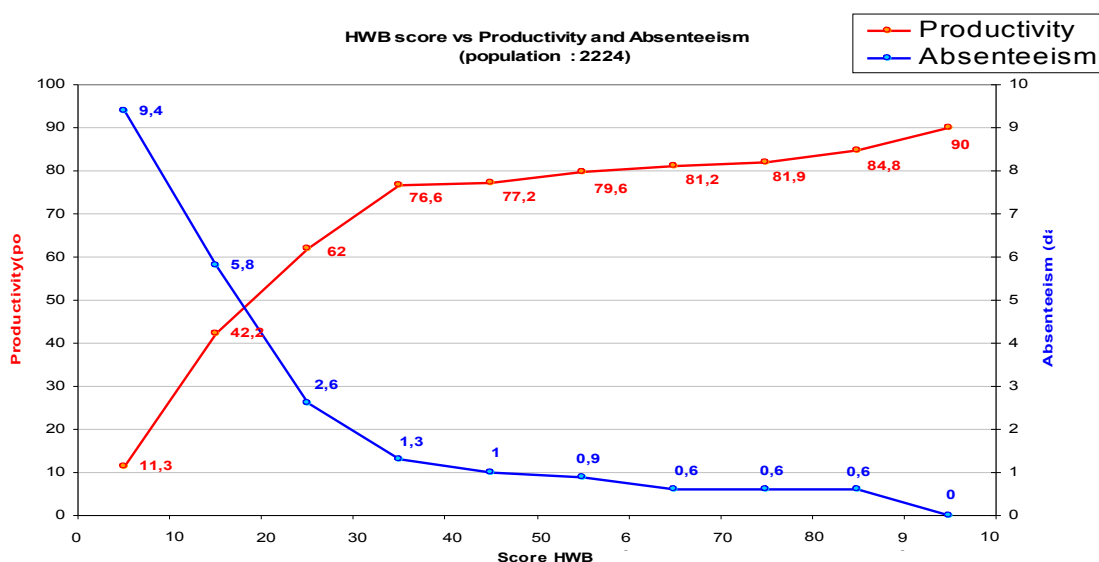
7 entreprises ont accepté de faire ce programme sur 2300 sujets. Cette étude est publiée.

A partir d'un questionnaire de 28 questions, 10mn pour le remplir, nous avons établi des programmes ciblés, en fonction du comportement des gens. On arrive à des mesures démontrant des retours sur investissements de l'ordre de 1 à 4, sur la base d'indicateurs financiers donnés par les entreprises elles-mêmes.

Comment démultiplier cette dans les petites entreprises ? Pour les PME on peut donner deux exemples :

- L'accès à internet : Les gens sont de plus en plus sur internet quelque soit leur position dans l'entreprise (ouvrier, soudeur). Chez elle la personne a internet et elle va vérifier si le médicament que lui a donné le médecin est bon ou pas. De plus en plus de gens de toutes conditions sociales utilisent naturellement internet, c'est un point favorisant la mise en place de programme.
- Le rôle des mutuelles qui peuvent accompagner le développement de programmes de santé, vigilance, sommeil. On est bien parti pour faire des choses intéressantes.

Autre étude publiée en 2005/2006: Link between « Health, absenteeism and productivity - Congrès Européen IHPM Amsterdam, Mars 2004 "Health productivity management".)



Ce graphique repose sur les résultats du questionnaire de HWB, qui est de 0 à 100. Plus vous êtes haut plus les gens sont en forme physique et mentale. On comprend que l'absentéisme augmente lorsque les gens présentent des problèmes pathologiques, cardiovasculaires ou autres. Ils sont plus absents, ce qui paraît logique.

Par contre, pour les scores au-dessus de 50 on aborde les problématiques de qualités de vie qui vont avoir une incidence non négligeables sur la productivité, on aborde là la notion de **présentéisme**. En France, on a un vrai souci, le management considère qu'il faut rester tard au travail parce qu'il faut être là. Est-ce vraiment efficace ? Il y a un vrai débat là-dessus.

On trouve des scores démontrant que plus on augmente sa qualité de vie au sens large plus on augmente sa productivité en entreprise.

C'est en Angleterre, je ne dis pas que c'est en France...

### Les mots clés du management du stress

Management de l'énergie	Préparation avant l'épreuve	Action pendant l'épreuve	Récupération « En attendant la prochaine »
Energie physique	-NOURRIR le cerveau et le muscle -MAITRISER sa chronobiologie -OXYGENER	-RESPIRER -ADOPTER les postures physiques de circonstances	-RETROUVER ses rythmes biologiques : appétit, sommeil, détente musculaire
Energie mentale	-FIXER les priorités -se CONCENTRER sur des objectifs précis	-faire preuve d'un REALISME OPTIMISTE -RELATIVISER	- laisser LIBRE COURS à sa créativité - lâcher prise et REVER
Energie émotionnelle	-TRANSFORMER ses craintes et ses désirs en challenge	-RITUALISER -donner du SENS (sensoriel et/ou spirituel)	-RENOUER avec joie et humour -PARTAGER des activités sociales, culturelles, qualitatives, profondes.

Si on regarde par rapport à un modèle dynamique, il y a 3 axes à considérer : physique, mental et émotionnel. Il y a des notions de préparation, d'action au niveau du travail.

Avec le management projet il y a de plus en plus de problématiques à la fin du projet. Des équipes qui se font et qui se défont sur 6 mois et il faut repartir sur un autre projet. C'est un problème de motivation, on ne peut pas rallumer les gens aussi facilement que ça « on ne peut pas faire des matchs de rugby tout le temps sans faire de troisième mi-temps », au bout d'un moment ça ne va plus, il faut se ressourcer pour repartir, c'est un problème de management.

Les médecins interviennent sur les rythmes biologiques : retrouver l'appétit, le sommeil, la détente musculaire. L'énergie émotionnelle c'est plutôt les managers : renouer avec le partage, les activités sociales, l'énergie en commun. **Il faudrait travailler ensemble.** Eviter que l'on récupère potentiellement des gens dépressifs, anxieux, qui déclenchent des phobies, des névroses où qui ne sont pas bien. Améliorer l'énergie mentale nous permet de fonctionner en prise de décision, engagement, initiative.

### Questions de la salle

*Les besoins de sommeil sont-ils différents après 50 ans?*

- En France, les gens s'expriment beaucoup plus facilement sur le fait d'être fatigué plutôt que d'être stressé. On a en France des gens insomniaques (10 % de la population active), 25 à 30 % des gens qui ne vont pas bien et cela se développe à partir de 30-35 ans. Ce sont souvent des gens qui n'ont pas bien dormi dans l'enfance. Si déjà on prépare son futur sommeil, c'est un facteur clé sur l'apprentissage. Le sommeil commence à se fractionner à partir de 35-40 ans. Ceci peut être lié au fait que les gens commencent à devenir sédentaires, à prendre un peu de poids. Plutôt que dire « il faut absolument bien dormir » il est utile de se demander comment faire pour bien récupérer la journée où la nuit d'après. Cela peut arriver de ne pas bien dormir 1 à 2 fois par mois, il faut dédramatiser les choses, c'est normal avec l'âge d'avoir plus de lenteur à la récupération mais prendre de la distance c'est mieux. Entre 30 et 50 ans on est particulièrement impacté parce que l'on a le problème des enfants qui grandissent et des parents qui vieillissent. Il faut pouvoir s'organiser, participer, partager, prendre de la distance.

## **- Santé et sécurité au travail - Patrice Peytavin ( Responsable du service santé et sécurité du travail, Direction régionale du travail de l'emploi et de la formation professionnelle d'Ile de France).**

### **Le point de vue des services du travail**

- En charge des politiques publiques en matière de prévention des risques professionnels et de santé au travail,
- Animateur du système régional de prévention des professionnels et de santé au travail.

Santé publique et santé au travail : il s'agit d'intervenir sur les risques professionnels autrement dit sur les liens entre santé et travail; du point de vue de la loi de santé publique de 2004, le milieu de travail est un déterminant de santé.

- Promotion de la santé, comportements individuels et travail, risque « choisi », Population au travail population « captive ».
- L'entreprise contexte spécifique, intervention spécifique : lien de subordination, dialogue social, lieu de production, lieu de travail.
- Une responsabilité de l'entreprise, avec une obligation de résultats pour la santé.
- Une responsabilité de l'Etat à intervenir au bon moment, au bon endroit et avec une effectivité suffisante.
- Un « système » de prévention dédié aux risques d'origine professionnelle Etat, CRAM AT-MP, organismes de prévention (cram, aract, oppbtp), services de santé au travail, acteurs dans l'entreprise et dans la branche.

### **Données sur les expositions au travail**

Inégalités de santé : écart d'espérance de vie de 8 ans entre ouvriers et cadres:

- 11 000 à 23 000 cancers par an attribuables à une cause professionnelle,
- 700 000 AT par an,
- 40 000 MP,
- 700 AT mortels,
- 20 à 30% exposés à une situation de « job strain » .

### **Enquête SUMER séniors (50 ans et plus) et travail**

- Temps partiel très faible,
- séniors plus nombreux à travailler plus de 40h,
- Travail de nuit diminue et moindre contrainte de rythme,
- Pénibilités physiques moindre lorsque elles durent plus de 10h par semaine, identique a celle des autres tranches d'âge.

### **Programme et actions régionales**

Une initiative en 2006 de la DRTEFP avec les services de santé au travail sur 3 priorités : cancers professionnels santé des intérimaires, âge et santé au travail:

- Un forum en 2007,
- Une priorité du PRST : santé au travail tout au long de la vie professionnelle,
- Un plan en 2008-2010 pour l'égalité d'accès à l'emploi et dans le travail (genre, séniors, handicap, territoires et origine),

- Roissy étude action sur la préparation de commandes en faveur de l'adaptation de postes, dans un cadre pluridisciplinaire et négocié,
- Analyse des structures d'âge et de qualification et d'usure dans la restauration parisienne,
- Sensibilisation, formation, transfert de connaissances sur la prévention du risque chimique, par et pour les salariés expérimentés vers les plus jeunes, dans le BTP.

#### **Perspectives**

- Ne pas mélanger (ou masquer) les enjeux et les priorités ,
- Favoriser la confrontation et la mutualisation, pour élargir les capacités d'agir de chacun,
- Agir en réseau pluridisciplinaire et inter institutionnel,
- Relayer les échanges, formations par les actions.

#### **Questions de la salle**

*Pascal MATHIEU, qui pilote le projet séniors à Air France : je partage votre approche qui consiste à adapter le travail à l'homme et non pas l'inverse; mais je pense que l'individualisation de la prévention et quand même très intéressante. J'ai longtemps préconisé approche transverse de la santé et je me suis aperçu de l'importance de la santé au travail dans tout le dispositif de l'emploi des séniors. Je pense qu'il y a une demande, en particulier des séniors sur tout ce qui est santé, de faire en sorte qu'ils vieillissent bien au travail et dans la vie. Ce qui est étonnant c'est qu'en Finlande, cette approche ne pose pas de problème.*

- En Finlande l'aide de l'Etat est centrée sur la problématique bien-être au travail. L'entreprise prenant en charge la problématique de gestion de carrière des séniors. Si les séniors sont en bonne santé et que l'on se préoccupe de leur bien être professionnel ils seront forcément de l'efficacité. On peut résoudre les problèmes d'allongement de la vie professionnelle. Il y a toujours débat en France sur les pratiques de santé publique où la santé au travail. Juste après guerre, la partie santé publique a été prédominante, je pense que maintenant la santé au travail fait partie de la santé publique, avec ses spécificités.