



# La gestion des âges

---

RADIO France

Guillaume Huyez  
Nicole Raoult

8 avril 2009

# Une proposition d'appui

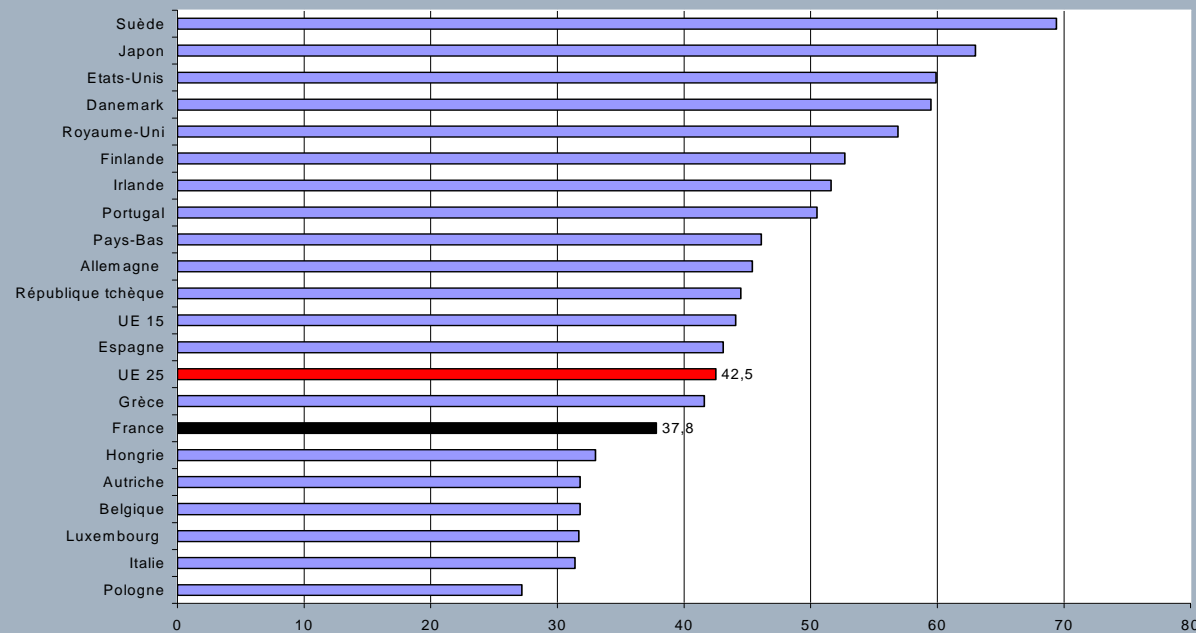
---

## **Conduite du diagnostic sur la gestion des âges en cours**

- La réalisation d'une étude documentaire
- Conduite d'entretiens exploratoires /radios
- Une analyse des premières données collectives RH disponibles.
- Rencontre des négociateurs**

# Un taux d'emploi des 55-64 ans en France parmi les plus faibles d'Europe ...

## Proportion de personnes de 55-64 ans en emploi en 2005



Source : Eurostat.

# ***A quel âge devient-on vieux?***

## **Le regard des autres et le couperet de l'âge**

---

- **Le vieillissement est un phénomène complexe et multifactoriel qui accroît les différences entre individus**
  - Dimension biologique
  - Dimension sociale (position dans le cycle de vie ; effets de génération ; effets du parcours de vie et professionnel...)
  - On ne vieillit pas de la même manière dans tous les métiers, et le vieillissement ne signifie pas la même chose selon les contextes : « être vieux » n'est pas une question d'âge !
- **A partir de 50 ans, tout est attribué à l'âge**
  - Une relation de cause à effet dont les salariés ne veulent pas
  - Un clivage entre :
    - ceux qui ont une expertise reconnue
    - et ceux qui sont juste les plus vieux
    - Dans des contextes évolutifs, une communication dans l'entreprise qui tend à disqualifier le passé sans ouvrir à ceux qui ont fait ce passé d'espace de discussion avec le futur

# Les seniors restent les oubliés de la GRH

Ent & carrières 2008

---

**37 % seulement ont bénéficié d'une ou plusieurs formations** depuis trois ans, soit près de trois fois moins que la moyenne des salariés

- ❑ 81 % n'ont pas vu leur manager ou un référent depuis trois ans dans le cadre d'un entretien de seconde partie de carrière.
- ❑ L'accès aux promotions et augmentations de salaire n'ont pas non plus évolué depuis le début du baromètre en 2005.
- ❑ Seul point positif, les femmes de plus de 45 ans, jusqu'ici les plus discriminées parmi la population senior, déclarent avoir eu accès aux dispositifs RH dans les mêmes proportions que les hommes.

---

Un plan **national d'action concerté** pour  
l'emploi des seniors 2006 - 2010 décliné en  
5 objectifs et 31 actions

traduit un « *faux consensus* » ( Huyez 2007)

# Le Cadre incitatif *et coercitif*...

---

- La loi du 21 août 2003 portant réforme de retraites (décote/surcôte)
- L'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
- Accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi
- La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 : création d'une obligation triennale de négocier sur la GPEC (L.320-2)

*Extrait de « La politique en faveur de l'emploi des seniors » - 11 mars 2008 - DGEFP*

# Les principes de maintien en emploi

Projet decret 2009

---

- L'objectif de maintien dans l'emploi concernera les salariés de 55 ans et plus, celui de recrutement, les salariés de 50 ans et plus.
- D'autre part, le projet détaille la liste des domaines d'action parmi lesquels les entreprises et les branches devront en choisir trois pour mettre en oeuvre des dispositifs assortis d'indicateurs chiffrés
- le **recrutement des salariés âgés,**
- **l'anticipation et l'évolution des carrières professionnelles,**
- l'amélioration des **conditions de travail** et la prévention des situations de **pénibilité,**
- le **développement des compétences** et des **qualifications** et l'accès à la **formation,**
- l'aménagement des **fins de carrière** et la transition entre activité et **retraite,**
- et enfin la **transmission des savoirs et des compétences** et le **développement du tutorat.**

# **La gestion des âges à Radio France**

---

**Une investigation préliminaire auprès de managers  
et des organisations syndicales**

# Des convergences d'analyses

---

- ❑ Veiller à la prévisibilité ou visibilité des flux attendus dans les années à venir
- ❑ Caractériser la pyramide des âges (globale, métiers, radios)
- ❑ Comment renouveler l'engagement dans les métiers dits créatifs?
- ❑ Anticiper les possibilités de transition après 60 ans jusqu'à...
- ❑ Veiller à la recherche de solutions « avec discernement »

# Pour faire face à l'idée d'une retraite à 70 ans?

---

- **Besoin d'avoir une vision de l'évolution** de l'entreprise et des aspirations des personnes selon les métiers ou les choix de vie: prolonger contrainte ou aspirations?
  - Contexte de changements en cours (stratégie, multimédia, open space....)
  - **Comment vieillir dans les différents emplois** (pénibilité, casque, voix, écran, TMS, nuit, stress du direct, matinales...)
  - Adaptation aux différents changements dont le numérique (changements de missions : moins de « direct », moins de « stress »...)
  - **Blocage de carrière** ou ralentissement (Limites des automatismes, « effet de taquet à partir de »?, passerelles entre métiers ou polyvalence)
  - Contrainte des temps de trajet (éloignement des domiciles/4J)
  - Conciliation des modes de vie (Aménagement des temps, prise en charge d'enfants jeunes adultes ou ascendants)
  - Besoin de comprendre l'origine de l'amertume ressentie « plus on avance en âge et dans l'entreprise »...

# Quelles politiques RH?

---

- ❑ Identifier **les compétences** et l'expérience liée à l'exercice des métiers selon l'âge
- ❑ Favoriser des **parcours d'évolution** et/ou de mobilité
- ❑ Recourir à la formation sous des modes diversifiés
- ❑ Négocier des **modes de retrait** adaptés aux aspirations ou aux états de santé
- ❑ Expliciter les notions **d'employabilité**
- ❑ Articuler **règles de gestion administrative** (âge, ancienneté) et règles de **gestion des métiers artistiques**

# Des thèmes à débattre

---

- ❑ Recrutement diversifié (de personnes de + de...)
- ❑ Développement de carrières (salaires, ancienneté; promotions, mobilité)
- ❑ Conciliation des modes de vie et transition professionnelle
- ❑ Organisation des temps de travail ( temps partiel, rythme de rotation, matinales/nocturne)
- ❑ Conditions de travail et charge de travail ( casque, voix, espace de travail, conduite auto, polyvalence/spécialisation...)
- ❑ Valorisation et transmission inter générations (compagnonnage, tutorat, binôme, formateur...)
- Quels seuils d'âges pertinents/suivi carrière? 45/47/50/55 ans?

# Des types de mesures possibles à préciser

---

- ❑ Préserver des postes doux ou moins exposés, fonctions moins opérationnelles (formation...)
- ❑ Organiser une approche systématique du point de vue de l'ergonomie des postes
- ❑ Prôner la prévention santé et renforcer le document unique
- ❑ Proposer des parcours professionnels et favoriser la reconnaissance de l'expérience
- ❑ Dynamiser un mode de management approprié et d'organisation du travail
- ❑ Prévoir des aménagements d'horaires et des plannings adhoc...
- ❑ Renouvellement des processus de recrutement diversifiés
- ❑ Développer des partenariats écoles, associations
- ❑ Développer un parcours d'intégration
- ❑ Organiser la mixité et la transmission intergénérationnelles

# **Merci de votre attention**

---



**23 rue Jean Bleuzen. 92170 Vanves**

**[www.maturescence.fr](http://www.maturescence.fr)**