



Séminaire d'ouverture

Les trajectoires de seconde partie de carrière

PARIS - 22 novembre 2005



Objectifs du séminaire d'ouverture

Ce premier séminaire a pour vocation de lancer notre projet Equallité- Parcours d'Avenir en réunissant les partenaires de ce projet et leurs réseaux de professionnels. Cette première occasion nous est donnée pour situer les contributions des uns et des autres dans les productions prévues tout au long des années à venir.

Ainsi nous pourrons ensemble

- Valoriser et capitaliser les différentes réalisations et expériences mises en oeuvre par chacun des partenaires pour enrichir le projet.
- Croiser les avis d'experts, de chercheurs et de responsables ressources humaines sur les problématiques clés : le renouvellement démographique et l'impact sur la formation, la gestion des salariés les plus expérimentés et le transfert de leurs savoir-faire vers les novices
- Illustrer ces différentes problématiques de façon concrète et en tirer des enseignements pour la suite de nos travaux.

Le projet Equallité-Parcours d'avenir

Au regard de la volonté de la Commission Européenne, et au travers des mesures de politique publique nationales mises en œuvre pour maintenir les salariés âgés en activité, force est de constater que les entreprises, et en particulier les PME, sont mal préparées ou peu mobilisées pour mettre en place des actions dans le domaine des ressources humaines permettant d'accompagner des projets novateurs.

Dans la première programmation EQUAL, des actions ont été initiées traitant de l'impact du vieillissement des salariés et de l'allongement de la vie professionnelle essentiellement sous l'angle de la transmission de savoir-faire. Elles ont fait ressortir les préoccupations des entreprises sur cette question et leur souhait d'établir des bases pour une gestion de la seconde partie de carrière pour les plus de 45 ans.

Face à la difficulté de cet allongement progressif des carrières, les entreprises développent en particulier deux types d'approches :

- Soit, elles se concentrent sur une gestion plutôt ciblée sur les quinquagénaires et traitent de manière curative les fins de carrières,
- Soit, elles visent une gestion de la diversité des âges en s'inscrivant dans une logique plus innovante, et en se positionnant, de manière préventive, dans une volonté politique de gestion des trajectoires professionnelles.

C'est cette seconde approche que les partenaires ont retenue. Il s'agit de faire en sorte que les salariés âgés restent **actifs et motivés** en dépit de l'allongement de la durée de la vie au travail.

Il convient d'envisager les secondes parties de carrières en **dynamisant les trajectoires professionnelles** (bilans individuels, mobilités professionnelles, situations de travail nouvelles etc.).

Le projet Equallité Parcours d'avenir s'inscrit dans le prolongement des problématiques déjà identifiées afin de les approfondir et prévoit d'ouvrir des pistes de réflexion permettant la mise en œuvre d'actions concrètes. EQUALLITE¹, dans la première programmation, a visé deux de ces problématiques centrales pour les entreprises aujourd'hui : **le vieillissement au travail, la place des seniors en entreprise et la situation particulière des femmes au travail**

Une gestion par l'âge prend le risque de fonctionner comme une pratique d'exclusion. **Une gestion des étapes de la vie professionnelle** et donc de tous les âges dans leur diversité a été confirmée comme une possibilité de renouvellement des politiques RH. **L'objectif innovant de ce projet consiste à redynamiser les trajectoires professionnelles** tant du point de l'implication des employeurs que des salariés eux mêmes.

Dans un premier temps, le projet Equallité a consisté à établir les bases d'une démarche de communication-dissémination fondée sur la capitalisation et la valorisation d'actions déjà conduites précédemment

L'action 3 du projet consiste d'abord à identifier les bonnes pratiques des entreprises et des médiateurs de l'emploi (via les réseaux de l'Union nationale Retravailler et du Réseau France Opcareg, qui sont confrontés à des problèmes similaires de maintien dans l'emploi ou de développement de l'employabilité des salariés de plus de 45 ans).

L'objectif du projet consiste, dans un deuxième temps, à réaliser des fiches d'expérience et une typologie des parcours observés pour aboutir à mettre à jour les principaux freins en matière d'évolution professionnelle.

Les partenaires s'engagent à élaborer et diffuser (via leur réseau) un KIT méthodologique de deux modules, l'un à l'intention des employeurs, l'autre à celle des salariés (es) concernés (ées) par une évolution socio professionnelle.

¹ Site www.equallité.com

**Programme du séminaire
Paris Dauphine 22 novembre 2005
Les trajectoires de seconde partie de carrière**

9H00-9H10

Accueil Présentation du séminaire d'ouverture du projet Equallite-Parcours d'Avenir
Animation : Nicole Raoult (*Maturescence*)

9H15- 10H00

Conférence introductive Le retournement démographique et la diversité des âges :
un éclairage sur la situation comparée de la situation des femmes et des hommes
Bernard Quintreau, CES

Débat avec la salle

10H00- 10H15

Le lancement du projet Equallite Parcours d'avenir : son objectif
Françoise Nallet, Union nationale *Retravailler*, Coryse Tétrel, Réseau FRANCE
OPCAREG

Pause

10H30-12H

Table ronde : La question de la seconde partie de carrière ou
Comment analyser les **trajectoires professionnelles** des femmes et des hommes
Animation : Nicole Raoult

Experts invités :

Anne Marie Guillemard (Sociologue, Professeur des Universités – Paris V
*Une approche comparée des trajectoires professionnelles entre secteurs et pays
européens*

Catherine Marry, Sociologue, directeur de recherche au Lasmas-CNRS,
Une approche sexuée des trajectoires professionnelles

Michel Parlier, Chargé de mission ANACT, Professeur associé IAE de Lyon, *Gestion
des compétences et trajectoires professionnelles. L'exemple de PME.*

12h30 Déjeuner buffet

14H Reprise après midi

Animation : Nicole Raoult

14H-14H30 Le regard du philosophe Pierre Henri Tavoillot

Qu'est ce que **vieillir pour l'adulte contemporain ?...**

14H45-15H15-Nicole Raoult

Trajectoires et vieillissement

15H 15-16H15 Table ronde regards croisés

Animation : Nicole Raoult:

Le point de vue des partenaires Equallite-Parcours d'avenir : l'émergence de pratiques RH

Evelyne Deret (Université Paris Dauphine Département Education Permanente)

Les parcours professionnels et les pratiques RH

Coryse Tétrel, Réseau FRANCE OPCAREG

Des pistes apportées par Equal

Françoise Nallet (Union Nationale Retravailler)

Femmes et mi-temps de la vie : questions, problématiques et réponses

Débat avec la salle

16H 15-16H45

Arnaud Dupray (CEREQ) *Eléments de cadrage sur les secondes parties de carrière : des observations aux concepts à mobiliser*

16H45-17H15

Pascale Levet (Directrice LABHO) :Un regard éclairé sur le projet Equallité-Parcours d'avenir :le mot de la suite

17H15 -17H30

Les rendez vous à venir...

Nicole Raoult

Les conférenciers

Evelyne Deret (Université Paris Dauphine Département Education Permanente)

En charge de la professionnalisation des acteurs de la formation

Expert partenaire d'un projet equal Periscope

Arnaud Dupray (Chargé d'études CEREQ)

Dupray, A. ; Diederichs-Diop, L. (2005) « Les secondes parties de carrière des femmes selon le degré de mixité des professions : quelques constats pour la France », communication à l'Université d'été *Femmes et Mobilités*, Liège 28-31 août.

Diederichs-Diop, L. Dupray, A. (2005) « Trajectoire initiale et devenir professionnel en seconde partie de carrière » (pp251-271) dans M-E Joël, J. Wittwer (coord.), *Economie du vieillissement - âge et emploi*, Tome 1, L'Harmattan.

Anne Marie Guillemard (Sociologue, Professeur des Universités – Paris V auteur de plusieurs ouvrages dont (2003)

L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement, Paris, A. Colin, 282 P.

Pascale Levet (Directrice LABHO) chercheur à l'EM Lyon (ex ESC Lyon). continue par ailleurs d'enseigner à l'IAE de Lyon.

Auteur de Poivre et sel : les entreprises et les quinquas : regards croisés Avril 2002 – Travailler, premiers jours Avril 2000 – Collection Mutations des éditions AUTREMENT.

Catherine Marry, Sociologue, directeur de recherche au Lasmas-CNRS,

Marry Catherine, Jonas Irène, 2005, « Chercheuses entre deux passions : le cas des biologistes », Travail, genre et sociétés, n° 14, novembre, dossier sur « genre, science, recherche ».

Marry Catherine, Les femmes ingénieurs : une révolution respectueuse, Paris, Belin, coll. Perspectives sociologiques, 2004.

Marry Catherine, Kieffer Annick, 2001, « Couples et carrières : une question nouvelle en sociologie », Actes des VIIèmes Journées de Sociologie du travail, 21-23 juin 2001, LEST-CNRS, Aix-en-Provence, volume « Modes de vie mobilités et marchés du travail, p. 181-189.

Françoise Nallet (Déléguée Générale Union Nationale Retravailler)

Auteur de

« Après un congé parental, le difficile retour à l'emploi ». *Revue LUNES* n° 22, janvier/ mars 2003.

« Faire de l'orientation une vraie fonction sociale ». *Entreprises et Carrières* n° 672, juin 2003.

« Fonctions et utilités sociales de l'orientation professionnelle ». Dans « L'orientation professionnelle en réorientation », revue *POUR*, numéro 183, GREP, septembre 2004.

Michel PARLIER, Chargé de mission ANACT, Professeur associé IAE de Lyon

Auteur la gestion des compétences en PME ANACT 2003

Bernard Quintreau, Responsable de la commission Cadre de Vie Conseil économique et social

Auteur (2001), Ages et emploi à l'horizon 2010, CES volumes 1 et 2, Avis et rapports du Conseil Economique et Social

(2002) Ages et emploi : propositions pour une politique concertée de gestion prévisionnelle des âges, avec la contribution de Nicole Raoult, Paris, Rapport pour Ministère de l'emploi et de la solidarité, 75 P.

Nicole Raoult chef de projet Equallité Parcours d'Avenir

Coauteur avec B Quintreau *La diversité des âges : regards croisés d'experts (ouvrage collectif Liaisons 2005) Changements et expériences, expérience des changements Gestion des âges valorisation des expériences L'Harmattan 2005 –(à paraître)*

Pierre Henri Tavoillot Philosophe

Coryse Tétrel (réseau France OPCAREG Directrice OPCAREG Haute Normandie)

Ce réseau offrant un champ d'expérimentation de 40 000 entreprises multi-sectorielles, réparties sur l'ensemble du territoire.

Directrice de l'OPCAREG Haute-Normandie depuis 1995.

Initiatrice de projets collectifs Adapt, Emploi, Equal, etc. en Haute Normandie et au sein du Réseau France OPCAREG.

Contenu du projet Equallité-Parcours d'Avenir

Dans un contexte démographique européen qui voit la population des 50-65 ans augmenter fortement alors que celle des 20-30 ans connaît parallèlement une diminution sensible, le problème du maintien dans l'emploi des salariés vieillissants, souvent confrontés à des pratiques d'exclusion dans le monde du travail, devient un enjeu économique et social majeur.

En conséquence, la transmission des savoirs des salariés expérimentés, l'optimisation de l'intégration des nouveaux entrants et le développement du niveau de compétences de l'ensemble des salariés sont devenus, pour les acteurs économiques, des priorités essentielles.

Il s'agit donc, pour l'ensemble des partenaires impliqués dans le projet, de repenser la question de la transmission des savoirs dans le cadre d'une approche méthodologique stabilisée fruit du retour d'expériences des réseaux France OPCAREG et l'union nationale Retravailler.

Dans cette perspective, les partenaires du projet mettent leurs savoirs et leurs réflexions au service des acteurs du projet afin de faciliter la compréhension des enjeux, la mise en œuvre de démarches allégées et en rapport avec les logiques opérationnelles des petites entreprises tout en les incitant à anticiper des risques susceptibles de les perturber. Ainsi des actions innovantes pourront émerger et renforcer les parcours d'Avenir des salariés.

Le projet Equallité-Parcours d'Avenir doit apporter des réponses centrées sur les problématiques posées par chaque entreprise sur un métier clé ou des personnes en recherche d'un parcours d'avenir. Les points clé de la méthodologie seront transférables vers d'autres métiers et d'autres secteurs d'activité dans l'entreprise :

- pour les dirigeants d'entreprises et tout particulièrement des PME : prise en compte de leurs préoccupations et estimation des risques pour leur développement : impulsion de pratiques RH globales et de gestion de tous les âges, recherche de performances accrues ; Et construction de parcours d'Avenir fondés sur les compétences en usage, capitalisation et transmission des savoir-faire sensibles dans l'organisation, Dynamisation de processus d'entretiens multiples, de bilans, d'évaluation et d'accompagnement, actualisation des référentiels d'emploi...
- pour les salariés expérimentés : ré-appropriation de l'expérience par l'explicitation et la valorisation du travail réel permettant un plus grand investissement dans le métier et le développement de compétences nouvelles.
 - *Sans oublier de comparer les situations femmes/hommes*
- pour les nouveaux entrants :: cheminement et parcours d'Avenir facilités dans l'entreprise grâce à une attention plus soutenue et un accompagnement approprié à leur situation d'apprentissage ou d'équilibre vie personnelle et professionnelle.
 - *Sans oublier de comparer les situations femmes/hommes*

Productions du projet Equallité-Parcours d'avenir

Les partenaires du projet participent à la production d'un KIT méthodologique réalisé à partir des expérimentations de terrain tant du point de vue des chefs d'entreprise que de leurs collaborateurs. Plusieurs finalités conduisent la construction des supports écrits et multimédias :

● **Analyser-Anticiper l'évolution des entreprises**

Concepts, méthodes et outils d'analyse de la situation démographique de l'entreprise

Objectif : *dégager les méthodes et outils d'une analyse du travail centrée sur les besoins de formation*

● **Quels risques pour l'entreprise aujourd'hui ou à terme ?**

Identifier l'étendue des préoccupations des employeurs et des salariés pour garantir la poursuite de leur activité dans les meilleures conditions.

● **Définir et proposer des pistes d'actions ad hoc**

● **Comment maintenir les salariés expérimentés dans l'entreprise et dynamiser leur parcours d'Avenir ?**

Objectif : *identifier quelques points d'ancrage susceptibles de favoriser la réalisation de Parcours d'avenir*

● **Concepts, méthodes et outils pour la professionnalisation**

Objectif : *analyser dans quelles conditions l'appareil de formation et les entreprises peuvent développer des partenariats innovants centrés sur la professionnalisation des acteurs*

● **Comment assurer la transmission des savoirs professionnels dans l'entreprise et favoriser les coopérations entre générations?**

Objectif : *présenter des supports de formation et des dispositifs susceptibles de faciliter la transmission des savoirs professionnels dans l'entreprise*

Des Partenaires investis dans EQUALLITE- Parcours d'avenir

Coordonnées des partenaires

UNION Nationale RETRAVAILLER, Françoise Nallet, 31, rue de Buzenval, 75020 Paris info@retravailler.org

Réseau FRANCE OPCAREG, Philippe Souweine, Coryse Tétrel, IPCO 47 avenue de l'Opéra 75002 paris, coryse.tetrel@opcareg-hn.fr

CENTRE INFFO, Régis Roussel, 4 Avenue du Stade de France, 93 218 St Denis La Plaine Cédex regis.roussel@centre-inffo.fr

CEREQ, Arnaud Dupray, 10 Place de la Joliette BP 21 321, 13 567 Marseille Cédex 02 dupray@cereq.fr

Université Paris Dauphine Département Education Permanente, Evelyne Deret, place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75016 Paris

MATURESCENCE, Nicole Raoult
23, rue Jean Bleuzen 92170 Vanves : n.raoult@free.fr

