



Cahier EQUALLITE

**D'UNE GESTION PAR L'AGE A LA GESTION DE  
TOUS LES AGES**

**Le cheminement d'un projet Equal**



**2004**

## SOMMAIRE

<b>Le cheminement d'un projet Equal</b>	<b>1</b>
<b>EDITORIAL</b>	<b>3</b>
<b>LES ENJEUX EN TERMES DE DEMOGRAPHIE ET DE GESTION DES « SENIORS »</b>	<b>6</b>
L'IMPACT CROISSANT du « Papy Boom »	7
Les taux d'emploi des QUINQUAGENAIRES : analyse comparée France/Union Européenne/OCDE	7
<b>TAUX D'EMPLOI DANS LES PAYS INDUSTRIALISES EN 2003</b>	<b>8</b>
LES OBJECTIFS DE VIEILLISSEMENT ACTIF DE L'UNION EUROPEENNE SERONT-ILS ATTEINTS ?	11
LES DISPARITES D'ATTRACTIVITE D'EMPLOI EN TERMES REGIONAUX ET SECTORIELS	12
LES ENJEUX POUR LES TERRITOIRES	15
Vieillesse démographique et attractivité régionale en Limousin ?	17
<i>Defi : des emplois industriels pour les femmes en lorraine</i>	19
LES ENJEUX POUR LES ENTREPRISES	20
DIFFERENCES D'AGE ET ACCES A LA FORMATION CONTINUE	22
LA QUESTION DE LA PENIBILITE AU TRAVAIL	22
<b>LES REPONSES ACTUELLES DES ENTREPRISES FACE AU RETOURNEMENT DEMOGRAPHIQUE</b>	<b>25</b>
LE CHOIX D'UNE POLITIQUE CURATIVE AVEC DES MESURES CIBLEES VERS LES QUINQUAGENAIRES	25
LE CHOIX D'UNE POLITIQUE PREVENTIVE AVEC DES MESURES TOUCHANT TOUTES LES CLASSES D'AGES	26
LA SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS COMME CONDITION D'UNE GESTION DES AGES REUSSIE	31
<b>RECOMMANDATIONS : QUELQUES JALONS POUR L'ACTION</b>	<b>37</b>
<b>REPERES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	<b>40</b>
ANNEXE 1 AFPA LA VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPERIENCE POUR DES SALARIEES PEU QUALIFIEES : UNE RECONNAISSANCE SOCIALE ET PROFESSIONNELLE	41
ANNEXE 2 L EXPERIENCE D'AIR FRANCE	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
ANNEXE 3: L'EXPERIENCE de la caisse d'EPARGNE	43
ANNEXE 4: L'EXPERIENCE de THALES	46
ANNEXE 5 L'expérience de l'UCANSS et de la CAF de Bordeaux	50

## EDITORIAL

### La genèse du projet EQUALLITE

EQUAL se réfère à la Stratégie Européenne pour l'Emploi (SEE) à ses quatre piliers (employabilité, esprit d'entreprise, adaptabilité et égalité des chances), et au Plan National d'Action pour l'Emploi (PNAE) dans sa déclinaison française. Le programme du [Fond Social Européen](#) concernant les ressources humaines concerne la période 2000-2006. Son objectif est de lutter contre les discriminations de toute nature dans le domaine de l'emploi.

Prenant appui sur la philosophie et les acquis des précédentes initiatives [ADAPT](#) et [EMPLOI](#), ce nouveau programme reprend et approfondit les principes d'innovation et de transnationalité.

De plus, pour valoriser l'efficacité des actions de terrain, EQUAL introduit le nouveau concept de partenariat de développement (PDD), qui devient l'entité opérationnelle des projets.

La contribution de l'Union Européenne à l'initiative EQUAL (FSE) représente près de 3 milliards d'Euros pour l'ensemble de la période 2000-2006. Pour la France, ce montant s'élève à 320 millions d'Euros.

### Un « laboratoire » de projets innovants.

Tous les projets qui seront retenus dans EQUAL devront faire preuve d'innovation. L'innovation regroupe toute approche, méthode ou outil développés et expérimentés soit pour la première fois, soit sur un nouveau territoire, avec un nouveau groupe-cible ou dans un nouveau secteur économique, en vue de résoudre un problème identifié.

Dans le prolongement des actions menées à travers « Impact », l'UCANSS et Entreprise & Personnel, se sont engagés dans un nouveau projet Européen sur la prévention des discriminations : EQUALLITE.

EQUALLITE s'intéresse plus précisément aux conditions d'employabilité et de formation tout au long de la vie.

EQUALLITE est un projet qui s'inscrit dans le programme d'initiative communautaire du FSE (Fond Social Européen), EQUAL dont l'objectif est la lutte contre les inégalités et les discriminations en lien avec le marché du travail.

L'esprit d'EQUALLITE favorise la mise en visibilité d'actions engagées qui doivent devenir des points de référence pour mieux anticiper les enjeux auxquels la démographie et la mondialisation confrontent les entreprises.

### Une double préoccupation : vieillissement et genre

EQUALLITE vise plus particulièrement, deux problématiques centrales des entreprises aujourd'hui :

- Le vieillissement au travail, la place des seniors en entreprise.
- La situation des femmes au travail.

*Capitaliser et expérimenter sont les deux objectifs assignés à EQUALLITE.  
Capitaliser les recherches et les bonnes pratiques sur ces thèmes afin de les diffuser  
de façon large et récurrente.*

Ainsi la problématique du vieillissement et d'une éventuelle gestion des âges s'ouvre aux entreprises prônant l'idée d'Observatoire des pratiques des entreprises partenaires et invitées aux manifestations organisées dans le cadre d'EQUALLITE.

Chaque colloque ou séminaire a été l'occasion de confronter et d'enrichir des réflexions issues de l'action, puis de valorisation des expériences de chacun des experts et praticiens.

## Remerciements

Tous nos remerciements à nos partenaires impliqués dans EQUALLITE ainsi qu'aux entreprises invitées et fidèles.

Entreprise et Personnel Paul Schiettecatte, Nicolas Flamant, Gérard Layole  
Air France Daniel Colinet, Catherine Joudiou, Christian Deslandes  
ANACT Renée Sage  
ARACT limousin Benjamin Sahler Sophie Caroux  
ARACT lorraine Claude damm Philippe Schwartz  
AFPA Michèle Lutrand, Noelle Bencteux  
UCANSS Maryvonne Gallazzini, Martine Wasner ( CAF Bordeaux)

Caisse d'épargne Dominique languillat  
Thalès René maisonneuve, Sophie lemaire  
France 3 alain Dupeyron, Hélène amoussou  
LATTS Guilaine Doniol Shaw

A Fernanda Mora et aux experts de Racine,  
A chantal Mirailles du FSE,

et aux invités étrangers  
A la Fondazione Valeriani à Bologne  
Et à CEIN Pamplone

A Cein Espagne

## LES ENJEUX EN TERMES DE DEMOGRAPHIE ET DE GESTION DES « SENIORS »<sup>1</sup>

Selon la Fondation Européenne des Conditions de Travail, la gestion des âges peut se définir comme « le soutien de l'employabilité et le maintien d'une main d'œuvre qualifiée, motivée et en bonne santé ». Après avoir rappelé les enjeux démographiques et d'emploi liés au vieillissement des actifs ainsi que leurs différents impacts régionaux et sectoriels, nous proposerons d'orienter la réflexion vers deux types de clarifications : les registres de la GRH interpellés par une gestion des âges d'une part et des jalons pour conduire l'action d'autre part. Ces derniers sont à considérer comme des sortes de recommandations à confirmer en indiquant quels en sont les enjeux pour l'entreprise. Ces recommandations sont aussi à rapprocher du code de bonne conduite élaboré par la Communauté européenne il y a quelques années.

### Encadré 1 Qu'entend-on par employabilité ?

D'abord utilisée par les économistes en rapport avec le marché du travail, (considérée à l'origine comme l'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un), elle a perdu de sa pertinence sur le plan du chômage mais a recouvert une dimension plus directe dans la gestion du contrat de travail (Gazier 1990). A l'origine, l'employabilité correspondait au degré de vitesse de sortie du chômage intégrant à la fois les caractéristiques de l'individu en termes de compétences acquises et d'expérience détenue en comparaison avec celles du marché du travail. Progressivement, l'employabilité s'est focalisée sur le premier terme de cette approche, c'est à dire la capacité d'un actif à être embauché.

L'entreprise peut concevoir la co-responsabilité dans la préservation de l'employabilité, qui désigne l'attractivité d'un individu vis à vis de son environnement, en fonction des compétences qu'il détient et l'expérience qu'il peut valoriser. Elle peut être alors appréciée sous un double regard : celui de l'employeur qui a su conserver ou développer cette capacité pour la personne d'une part et d'autre part celui de l'individu qui a été vigilant à préserver cette perspective de trajectoire tout au long de sa vie professionnelle.

Dans cette optique, ce sont les actifs qui sont responsables de la conservation et du développement de leurs capacités, à charge pour les entreprises de mettre à leur disposition des moyens permettant à leurs collaborateurs de maintenir ou de développer leur employabilité.

---

<sup>1</sup> L'expression senior a été largement utilisée sans être validée en aucune façon. En effet, elle se réfère à la notion de junior mais a pris cependant une consonance péjorative. L'expression la plus juste serait expérimenté.

## **L'IMPACT CROISSANT du « Papy Boom »**

L'ensemble des pays occidentaux connaît plus ou moins fortement un double retournement démographique caractérisé par :

1. un accroissement considérable de l'espérance de vie depuis 40 ans, malgré la persistance d'inégalités sociales face à la mort ;
2. le départ progressif à la retraite des classes de population du « Baby Boom » depuis le début du nouveau millénaire, alors que les classes d'âge moins nombreuses entrent en activité depuis le début des années 1990.

La France ne sera toutefois véritablement touchée par ce dernier phénomène qu'à partir de 2010, malgré l'afflux de départs annoncés dès 2006 ou 2008 selon les entreprises. Le seuil de 2010 s'impose : il s'agit de l'année à partir de laquelle le nombre d'entrants sur le marché du travail deviendrait inférieur à celui des sortants, alors que d'autres pays européens sont déjà confrontés à ce problème du vieillissement de leur population active<sup>2</sup>. L'exemple régulièrement cité correspond à la situation de la Finlande, pays qui a depuis 1995 adopté une politique active et volontariste vis à vis de l'allongement de la vie professionnelle. Désormais l'âge légal de départ en retraite -65 ans- y est largement dépassé et l'Etat recherche les voies et les moyens de prolonger l'activité jusqu'à 67 ans.

## **Les taux d'emploi des QUINQUAGENAIRES : analyse comparée France/Union Européenne/OCDE**

Nous examinerons la situation de la France par rapport aux autres pays européens afin de cerner l'influence de cet environnement en distinguant Europe du Nord et du Sud. Ceci nous permettra de mieux cerner le niveau de sensibilisation des opinions et l'impact des mesures récemment prises.

La France arrive « en queue » de peloton dans le classement de l'OCDE en matière d'emploi des quinquas, alors même que son taux d'emploi des 25-54 ans figure parmi les plus élevés. En 2003, seuls 36,8% de la classe d'âge des 55-64 ans étaient employés contre une moyenne de 41,8% pour l'Union Européenne et de 50,3% pour l'OCDE. La France est effectivement le seul pays à pratiquer des départs anticipés d'une manière systématique depuis plus de 40 ans.

L'analyse des différentes classes d'âge indique une situation encore plus contrastée pour la France, en comparaison avec les autres pays, puisque l'indicateur du taux d'emploi chute spectaculairement entre les salariés âgés de 55-59 ans et de 60-64 ans. C'est ce phénomène qui est notoirement désigné sous le terme de « cloison de verre ». Une telle situation correspond aux principaux facteurs explicatifs suivants :

---

<sup>2</sup> Cependant, l'âge moyen des actifs s'élève d'ores et déjà pour le cas de la France : 40 ans en l'an 2000 contre 38,6 ans dix ans auparavant.

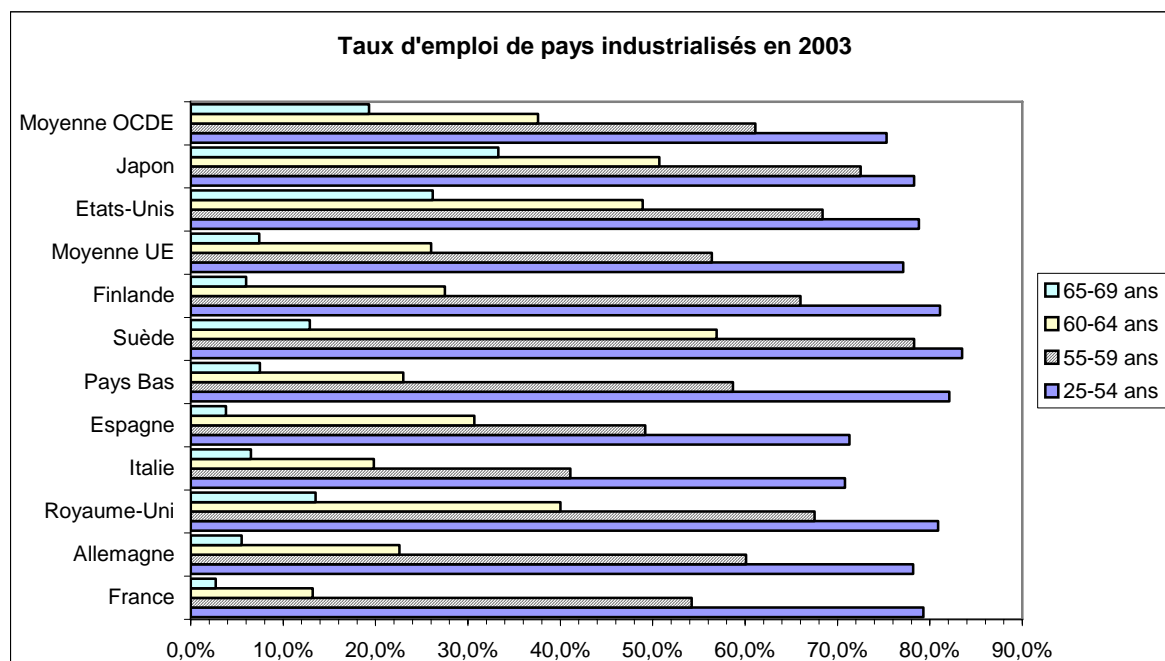
- une partie de la première classe d'âge connaît les dispositifs législatifs qui poussent à la cessation anticipée d'activité dans un contexte de chômage élevé. Ainsi l'âge effectif moyen de départ à la retraite n'est que de 58,8 ans en France, 56,5ans pour les femmes contre 62,3 ans au Royaume-Uni et 63,2 ans en Suède<sup>3</sup> ;
- en outre, cette même classe d'âge occupe des emplois peu qualifiés en règle générale et connaît une déqualification relative par rapport aux plus jeunes ; l'espérance d'évolution professionnelle aujourd'hui s'établit à un départ en activité valorisé pour un salaire équivalent à un SMIC et pour la même personne un SMIC et demi.
- pour la seconde classe de populations évoquée ci-dessus, 60 ans est l'âge légal du départ à la retraite en France contre 65 ans pour des pays comme l'Allemagne, l'Espagne ou 64 ans pour l'Italie d'où l'abaissement supplémentaire du taux d'emploi étudié. Le régime de retraites français est par ailleurs considéré en France comme encore relativement favorable du point de vue du revenu de substitution.

### Taux d'emploi dans les pays industrialisés en 2003

	25-54 ans	55-59 ans	60-64 ans	65-69 ans
France	79,3%	54,2%	13,2%	2,7%
Allemagne	78,2%	60,1%	22,6%	5,5%
Royaume-Uni	80,9%	67,5%	40,0%	13,5%
Italie	70,8%	41,1%	19,8%	6,5%
Espagne	71,3%	49,2%	30,7%	3,8%
Pays Bas	82,1%	58,7%	23,0%	7,5%
Suède	83,5%	78,3%	56,9%	12,9%
Finlande	81,1%	66,0%	27,5%	6,0%
<b>Moyenne UE</b>	<b>77,1%</b>	<b>56,4%</b>	<b>26,0%</b>	<b>7,4%</b>
Etats-Unis	78,8%	68,4%	48,9%	26,2%
Japon	78,3%	72,5%	50,7%	33,3%
<b>Moyenne OCDE</b>	<b>75,3%</b>	<b>61,1%</b>	<b>37,6%</b>	<b>19,3%</b>

Source : OCDE, *Statistiques du Marché du Travail*, 2003

<sup>3</sup> Eurostat (2004).



Quelles sont les politiques attractives qui obtiennent des résultats du point de vue de la rétention d'emploi ? une recherche de plein emploi de qualité et pour ce faire une action directe sur les systèmes d'imposition et de réduction des cotisations :

Une politique recommandée par la CEE visant publiée en 2001, la Ligne Directrice 3 pour l'emploi de l'UE relative à la mise au point d'une politique visant à prolonger la vie active est consacrée à la question des salariés âgés. « *Les Etats membres, le cas échéant avec les partenaires sociaux, développeront les politiques destinées à prolonger la vie active dans le but d'améliorer la capacité des travailleurs âgés et les mesures d'incitation à leur intention afin qu'ils restent le plus longtemps possibles, dans la population active, notamment - en adoptant des mesures positives pour maintenir la capacité et les qualifications des travailleurs âgés, surtout sur un marché du travail fondé sur la connaissance :*

- en particulier par un accès suffisant à l'éducation et à la formation,
- pour introduire des formules de travail souples, dont par exemple, le travail à temps partiel volontaire,
- et pour sensibiliser les employeurs au potentiel des travailleurs âgés,
- et en révisant les systèmes d'imposition et d'allocation afin d'atténuer les effets dissuasifs et de faire en sorte qu'il soit plus attrayant pour les travailleurs âgés de continuer à participer au marché du travail»<sup>4</sup>.

Supérieurs à la moyenne européenne, les taux d'emploi des plus de 50 ans en Suède et au Royaume-Uni, pour illustrer le propos, ont été obtenus par deux politiques différentes. Le premier pays a initié une politique de formation tout au long de la vie y compris pour les salariés âgés ainsi qu'un dispositif contraignant de retour à l'emploi classique ou d'utilité publique, ce qui a favorisé leur maintien en activité. Le second se caractérise par une politique de flexibilité du marché du travail et des fins

<sup>4</sup> Annexe à la décision du Conseil du 14 janvier 2001 sur les lignes directrices pour les politiques de l'emploi des Etats membres ; JO : L 022 du 24 janvier 2001.

de carrière<sup>5</sup> ainsi que par un régime de retraites moins généreux qu'ailleurs en Europe poussant à la prolongation de l'activité. En revanche, pour l'Allemagne, la modification récente du régime des retraites (2001<sup>6</sup>) n'a pas encore permis d'augmenter significativement l'emploi des plus âgés, dans un contexte où le marché du travail leur est particulièrement défavorable. Le taux d'emploi relativement élevé pour les 60-64 ans en Espagne s'explique par la latitude laissée aux travailleurs âgés de prendre leur retraite à la fois en départ anticipé ou différé<sup>7</sup>. Se pose aussi dans chaque pays la question du choix entre le passage à la retraite au vu des annuités accumulées et d'une sorte de retraite à la carte permettant de rester en activité et de cumuler emploi et retraite, ceci passant en particulier par la recherche de formes d'activités nouvelles (statut d'indépendant, travail associatif...).

Enfin, les aspirations des salariés<sup>8</sup> constituent le dernier aspect important qui reste encore marqué par les départs en retraite anticipée, devenus un droit ouvert. Le principe de l'allongement devient repoussé ce qui fait fi des conditions réelles des revenus de substitution. Une perspective d'estimation des revenus (reconstitution de carrière, simulation des compléments financiers...) s'ouvre. Les quinquas n'envisagent la prolongation de leur activité que s'ils ont plus de latitude dans le choix de leur temps et horaires de travail, mais aussi dans l'organisation de celui-ci. La pratique d'un temps partiel pour cette catégorie d'âge est une possibilité étudiée à l'instar de l'expérience des Pays Bas, pays très avancé en la matière.

Ces aspirations dépendent aussi beaucoup de la formation initiale des actifs, puisque le taux d'emploi en Europe était de plus de 80% pour les 50-59 ans disposant d'un niveau d'éducation supérieur contre seulement 49% pour ceux qui n'ont qu'un niveau d'éducation primaire (Eurostat 2001).

---

<sup>5</sup> Par exemple, recours aux « bridge jobs » emplois peu qualifiés et mal rémunérés acceptés par un certain nombre de salariés âgés afin d'augmenter le montant de leur pension.

<sup>6</sup> Un volet capitalisation a été ajouté au système traditionnel de retraite par répartition.

<sup>7</sup> Les résultats élevés d'emploi des plus âgés aux Etats-Unis et au Japon reflètent aussi un contexte social propre à ces pays. Dans le premier, la loi contre la discrimination par l'âge a transformé les salariés de plus de 40 ans en catégorie protégée tandis que dans le second l'emploi à vie a longtemps été la norme (cette dernière étant de plus en plus remise en cause aujourd'hui). En outre, le Japon pratique depuis longtemps la mise à disposition et la réembauche de personnel de plus de 60 ans en raison de la pénurie de main d'œuvre qu'il connaît.

<sup>8</sup> Voir Schéma A quel âge est-on vieux au travail ? en annexe 1.

### Encadré 2

#### La définition des âges : de quoi parle t-on ?

Si nous parlons de gestion de tous les âges dans ce texte par opposition à la gestion par l'âge (qui renvoie précisément à l'une des discriminations sur le marché du travail), il est important de bien clarifier deux types de décompositions. La première se réfère à des tranches d'âges correspondant aux grandes phases de la vie active : jeunes de 16 à 25 ans, salariés d'âge intermédiaire et à mi-carrière de 26 à 50 ans, collaborateurs âgés de plus de 50 ans ; à l'instar du tableau sur les taux d'emploi, ces classes d'âges peuvent être subdivisées en tranches plus réduites. La seconde décomposition renvoie à l'expérience professionnelle acquise reposant sur une dénomination de type -juniors, confirmés, expérimentés, seniors- autrement dit à un niveau de professionnalisme non corrélé à l'âge. Aussi, plutôt que de parler de « seniors » pour désigner des salariés âgés de plus de 50 ou de 55 ans, nous les nommerons simplement quinquagénaires ou « quinquas » ou « âgés de plus 50 ans ».

Plusieurs séquences de périodes peuvent être envisagées en référence à des échelles statistiques ou psychosociologiques : trois périodes charnières ont été ainsi envisagées dans le colloque *Sur la performance et la dynamique de l'activité tout au long de la vie*<sup>9</sup> :

- i. 20 à 30 ans : période d'entrée dans une vie active selon la précarité de l'emploi ou l'allongement des études
- ii. 30 à 45 ans : trajectoire de développement ou de maintien qui donne lieu à une carrière ou à un parcours plus limité
- iii. 45 à 55-60 ans : progression ralentie ou conservation d'acquis jusqu'à la fin de carrière. Les seuils sont difficiles à définir car ils dépendent de degrés implicites pour discerner le potentiel d'évolution.

## **LES OBJECTIFS DE VIEILLISSEMENT ACTIF DE L'UNION EUROPEENNE SERONT-ILS ATTEINTS ?**

Face à cette situation que subissent plus ou moins fortement les pays industrialisés, les pays européens ont arrêté en 2001 et 2002<sup>10</sup> une stratégie commune volontariste pour l'emploi des quinquagénaires désigné sous l'expression de vieillissement actif :

- 1) Atteindre un taux d'emploi de 50% pour les 55-64 ans en 2010 contre 48% en 2000 (et 53% au début de la décennie 1990).
- 2) Accroître progressivement de cinq ans jusqu'en 2010, l'âge moyen de cessation définitive d'activité dans l'espace européen.
- 3) Mettre en place une législation commune de lutte contre les discriminations par l'âge à l'horizon de 2006.

Or, une simulation récente de l'OCDE (2004) indique que même avec des mesures radicales combinées (suppression des dispositifs de préretraite, allongement de l'âge de la retraite jusqu'à 67 ans, stabilité de la valeur actualisée des pensions<sup>11</sup>), ces

<sup>9</sup> Cf. les actes sur le site [www.equallite.com](http://www.equallite.com)

<sup>10</sup> Lors des Conseils Européens de Stockholm et de Barcelone, respectivement.

<sup>11</sup> Il s'agit en fait d'une simulation de « neutralité actuarielle » qui considère que la taxe implicite sur le fait de continuer à travailler soit ramenée à zéro, autrement dit que le fait de continuer à travailler une (ou plusieurs) années de plus ne se traduise pas par une diminution de la valeur actualisée des

deux premiers objectifs ne seront pas atteints en 2010, mais pourraient l'être en 2015 ou en 2020. Il en va ainsi en raison du temps nécessaire –25 ans (c'est à dire une génération)- avant que ces réformes ne produisent leur plein effet. C'est ainsi que les entreprises qui ont à gérer cette éventuelle transition de gestion des âges ont à se positionner vis-à-vis des situations de leurs concurrentes ou voisines sur un territoire donné.

Une récente communication de la Commission Européenne au CES et au Comité des Régions de l'Union Européenne (UE 2004) tire d'ailleurs la « sonnette d'alarme » sur la progression d'ensemble insuffisante et ralentie vers ces objectifs. La France fait toujours partie des pays irrésolus avec moins de 35% des personnes âgés de 55 à 64 ans qui travaillaient en 2002. En effet, les indices n'évoluent guère si l'on se focalise sur le seuil des 55 ans. D'une attitude de recherche de solutions appropriées pour la catégorie des plus âgés, tous les pays, en particulier au travers de l'initiative Equal recherchent des « bonnes pratiques », signe de régénération du sujet du vieillissement. Si le vieillissement reste vu sous son jour négatif, c'est à dire de déclin des capacités, la conception s'en avère renouvelée avec l'entremise de la valorisation d'une expérience. C'est ainsi que les initiatives passent d'une pratique curative menée dans l'urgence à une stratégie plus préventive. Face à cette situation, la mobilisation de l'ensemble du potentiel des personnes à tous les âges de la vie constitue désormais le principe essentiel de la stratégie de l'Union face au vieillissement des actifs.

## **LES DISPARITES D'ATTRACTIVITE D'EMPLOI EN TERMES REGIONAUX ET SECTORIELS**

### **Vue d'ensemble**

Quel diagnostic peut-on porter sur la disparité de situations entre les territoires et les secteurs d'activité ? La relance des Observatoires inscrits dans l'accord interprofessionnel sur la Formation et la loi sur le Dialogue social facilite la prise en compte de la problématique du vieillissement professionnel et l'interrogation sur l'ampleur du renouvellement envisagé.

L'évolution de la situation des taux d'emploi par région à l'horizon 2010 fait apparaître trois grandes caractéristiques d'évolution :

1. les \_\_\_\_\_ régions dominées par un pôle urbain où une croissance de 1% par an de l'emploi conduirait à un taux d'emploi proche de 70% c'est à dire dans une zone de tension d'offre croissante : Ile de France, Alsace, Haute-Normandie, Pays de Loire et dans une moindre mesure Aquitaine, Midi-Pyrénées et Rhône-Alpes ;
2. les régions où le taux d'emploi s'envole parce que l'érosion démographique se précipite, conduisant ainsi à un marché du travail tendu du fait d'un vieillissement

---

pensions (en raison de la perte d'une année de retraite et de cotisation non compensée par une augmentation du niveau des pensions).

- d'ores et déjà important des actifs : Champagne-Ardenne, Lorraine, Limousin, Franche-Comté, Bourgogne, Auvergne et Poitou-Charente ;
3. les régions à taux d'emploi relativement bas, mais à démographie constante, et qui recèleraient donc des marges de croissance de l'offre de travail : Nord-Pas de Calais, Picardie, Basse-Normandie, Centre, PACA et Languedoc-Roussillon.

La situation actuelle et les perspectives de vieillissement s'avèrent contrastées selon les secteurs d'activité de l'économie française

banque, assurance, fonctions publiques : ces secteurs vont connaître rapidement des départs massifs<sup>12</sup> liés aux vagues d'embauches des années 1970 et à une relative stabilité de l'emploi ;

hautes technologies (télécoms, informatique...) : ces activités se caractérisent par un écart croissant entre le rythme rapide des changements technologiques et le temps plus long de la formation. Ceci produira des tensions importantes en termes de pénuries de compétences dans la mesure où les cadres seniors y sont peu présents, ces derniers s'orientant fréquemment vers d'autres filières à partir de la quarantaine ;

autres activités tertiaires : la proportion de salariés de 50 ans et plus y demeure relativement faible par rapport aux jeunes (25-29 ans). Dans certains secteurs (santé), les flux de départ seront plus réduits du fait de conditions d'accès réglementées ;

industrie, bâtiment : ces secteurs ont connu des cycles d'embauche et de départs liés à la conjoncture, mais comptent une forte population vieillissante (45-50 ans) ou âgée (plus de 50 ans). A la différence du BTP, cette situation est pondérée dans l'industrie par l'impact des cessations anticipées d'activité et par le chômage élevé que connaissent les actifs quinquagénaires ;

hôtellerie-restauration, artisanat, commerce : il s'agit d'activités considérées comme peu attractives et(ou) peu rémunérées qui auront des difficultés à recruter pour renouveler des effectifs vieillissants.

### La situation dans le secteur de l'assurance

L'illustration des travaux de l'Observatoire de l'assurance amène deux types de questions aux partenaires sociaux : « Le choc démographique : vers un déficit de cadres ? ou une autre politique de l'âge... !. » (2002). La profession envisage un renouvellement de l'ordre de 1 000 cadres par an ; elle s'interroge sur ce scénario dans un contexte de forte tension sur le marché des cadres annoncé dès 2001 par l'APEC. Si les lignes hiérarchiques continuent à se réduire et si l'automatisation produit encore des effets de productivité, il en ressort cependant un fort renouvellement à rechercher par les voies classiques de GRH (recrutement, promotion...) et par une approche originale en termes de compétences critiques. Une autre étude enrichit les hypothèses des conséquences du redressement de l'âge de cessation anticipée d'activité sur l'employabilité des personnels en mettant le focal sur « les quadras d'aujourd'hui... quinquas de demain ? » relançant ainsi l'efficacité des politiques RH Pour ces catégories intermédiaires ( mobilité, évolution, VAE ? formation...).

### L'expérience Equal du BTP à la loupe<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Les flux de départ représenteraient 4% de l'emploi total sur la période 2000-2010.

<sup>13</sup> Projet Equal Fédération BTP/AFPA résultats tirés d'une enquête préliminaire.

Une vaste enquête sur les compagnons seniors du bâtiment a été menée par l'AFPA et la FFB (Fédération Française du Bâtiment) sur le plan national et en partenariat avec six régions<sup>14</sup>. Des partenaires en Allemagne et en Grande Bretagne ont également été mobilisés. Il s'agissait de faire l'état des lieux sur les effectifs seniors de plus de 45 ans, la perception des chefs d'entreprise, les actions éventuellement mises en place et leurs attentes, dans le but de les sensibiliser à la gestion des fins de carrière et de faire des propositions d'actions concrètes pour le maintien dans l'emploi de ces salariés. L'enquête a comporté plusieurs volets :

- une enquête nationale par voie de questionnaire postal (2 692 réponses ont été reçues et traitées (56% du total diffusé))
- dans les six régions : 60 entretiens individuels de chefs d'entreprise, 60 entretiens avec des salariés, 5 avec les directeurs de ressources humaines des majors dans les six régions,
- des enquêtes spécifiques auprès de 100 salariés en visite médicale et de 80 salariés déclarés inaptes,
- des pistes de réflexions et expérimentations en entreprise,
- sensibilisation des chefs d'entreprise (diffusion de résultats, réunions...),
- étude comparée de la situation des seniors dans les trois pays impliqués.

**Les atouts des seniors** seraient la compétence technique (84,4%), la fidélité à l'entreprise (64,1%), la transmission des savoirs (54,4%), la motivation (16,1%), l'adaptabilité- c'est à dire adaptabilité à un nouveau chantier, à une nouvelle équipe, la polyvalence- (11,6%). Les chefs d'entreprise apprécient particulièrement leurs qualités professionnelles : expérience, qualité du travail, rigueur, fiabilité, sécurité (moins d'accident dus à l'inattention), assiduité, polyvalence, autonomie..., « *ils travaillent mieux que les jeunes* » et « *sont ouverts aux techniques qui vont leur faciliter la tâche* » ; leurs qualités humaines (meilleur esprit, conscience professionnelle, respect du travail et de l'entreprise, courage, disponibilité...), leurs qualités commerciales de représentation auprès des clients : ils rassurent les clients et les fidélisent, ils sont la mémoire vivante de l'entreprise (savoir-faire et culture de l'entreprise) ; ils sont les éléments de stabilité de l'entreprise et contribuent à sa réputation.

Le chef d'entreprise mise sur la fidélité et la transmission des savoirs pour maintenir la pérennité et la culture de l'entreprise. Ils considèrent que les anciens (surtout les 45-55ans) savent former les jeunes, faire travailler les intérimaires, être tuteurs d'apprentis.

Cependant, le choc des générations provoque des conflits tant pour la transmission des savoirs (difficultés de la pédagogie, crainte d'une éventuelle perte de pouvoir), que pour l'esprit d'équipe (refus de la discipline chez les plus jeunes confiés aux seniors; difficultés pour les seniors d'accepter la hiérarchie de plus jeunes).

Ces facteurs, ajoutés à une grande fatigue physique et au manque de visibilité de l'avenir (retraite, préretraite...) entraîne une baisse de motivation. Ces appréciations sont homogènes au travers des régions et des secteurs d'activité.

**Les difficultés liées aux seniors** apparaissent être le manque de motivation (18,3%), les problèmes physiques (50,3% ou d'adaptation (17,6%) ou bien de langue (3,6%). La majorité des problèmes rencontrés concernent la santé et sont dus à la fatigue et à l'âge (essentiellement à partir de 55 ans), ce qui peut conduire à l'inaptitude : 58,8 % des entrepreneurs de gros-œuvre estiment que les problèmes physiques sont une difficulté dans la gestion des seniors contre 38,6% des électriciens. Les difficultés d'adaptation concernent les techniques nouvelles, les nouvelles méthodes de travail (rigidité sur les

---

<sup>14</sup> Champagne-Ardenne, Languedoc-Roussillon, Limousin, Midi-Pyrénées, Poitou-Charente, Rhône-Alpes

changements d'habitude, difficultés pour remplir des papiers, lire des plans, rendre compte aux supérieurs, manque de connaissances générales extra professionnelles, ancienneté dans le poste nécessitant une remise à niveau, immobilisme et refus de conseils...). Elles concernent aussi les conflits de générations (difficultés de transmission à des jeunes moins motivés, jalousie, irritabilité vis à vis de jeunes laxistes en matière d'éducation, « clans » constitués par les anciens qui ont du mal à intégrer les jeunes en grande entreprise...).

Les autres difficultés concernent la mobilité (refus des grands déplacements), le stress (pression des délais), et le désir de faire un travail parfait qui les rend moins rentables. Quant à la motivation, on constate une lassitude et une déception devant un manque de reconnaissance en fin de carrières (salaires) qui entraîne l'envie de ne plus travailler et le souhait de départ en retraite. Cependant, la motivation résiste mieux dans les secteurs où l'on dénombre le plus grand nombre de seniors et où la moyenne d'âge est la plus élevée.

## LES ENJEUX POUR LES TERRITOIRES

Comme nous l'avons indiqué les branches vont réagir en demandant plus de formés pour remplacer les partants, alors que les territoires doivent élaborer une politique de maintien, voire de croissance de la totalité de leur population active, quelque soit son métier (A Du Crest 2004). La gestion prévisionnelle des âges concerne, différents niveaux d'action : les entreprises et les branches, ainsi que les individus eux-mêmes. Elle concerne aussi, et presque surtout les lieux d'exercice des professions, les lieux des choix personnels.

Selon Bernard Quintreau, une certitude cependant et un point commun à tous : les zones rurales connaîtront plus de difficultés que les agglomérations. En effet, dans les régions peu urbanisées, la population déjà plus âgée va anticiper le vieillissement général de la population active, et les migrations internes marquées par les départs des jeunes les plus qualifiés vers les villes vont encore accélérer cette tendance. Pour la France, à titre d'exemple et selon l'INSEE, en 2020, seule la région parisienne verrait la génération entrant sur le marché du travail (20-29 ans) demeurer supérieure à la génération sortante (55-64 ans). Si nous prenons en compte l'échelon départemental, toujours en 2020, seuls 11 départements, dont 8 départements franciliens, seraient encore en positif.

Ces prévisions liées à l'âge dessinent une géographie de l'apparition de pénuries structurelles de compétences mais aussi une géographie des possibilités de croissance de l'emploi. Les polarisations territoriales qui se dessinent posent des questions redoutables aux acteurs du développement territorial et de l'aménagement du territoire.

Ce phénomène n'est pas propre à la France mais il est y est accentué du fait de la centralisation. Il est d'autant plus lourd que cet aspect quantitatif s'accompagne d'un élément plus qualitatif, celui du niveau de formation sur lequel nous reviendrons plus loin : 29% des hommes et 34% des femmes de 25 à 34 ans ont un titre de l'enseignement supérieur en France. Ces proportions sont respectivement de 41% et de 47% pour la région parisienne. Les mêmes disparités se présentent, à une échelle moindre, au sein des régions, entre les agglomérations et les territoires ruraux, et le risque est fort de voir les activités à forte valeur ajoutée se concentrer dans les grandes villes, là où se trouve la matière grise.

Le scénario induit par ces évolutions n'est cependant pas inéluctable, et quelques actions en cours montrent que d'autres pistes sont possibles, précisément par une gestion prévisionnelle des emplois et des âges. L'un des facteurs de maintien et de développement de l'emploi sur les territoires est certainement sa prise en charge collective, permettant d'aider les entreprises à gérer des éléments aussi importants que l'évolution des métiers et des âges.

Quels sont les types d'actions déjà observables dans les territoires les plus novateurs sur le sujet de la gestion des âges ? Des initiatives traduisent la volonté des élus d'avancer sur ce terrain : la création de maisons de l'emploi, d'agences de développement économique chargées de « chasser » les implantations d'entreprises, les territoires sont souvent interrogatifs sur leurs moyens d'action sur cet aspect particulier de la gestion des âges.

Les expériences, réussies, dans ce domaine sont parties d'une démarche déclinée en plusieurs étapes :

- élaboration d'un référentiel des emplois sur le bassin, par niveau de compétences et par filières professionnelles
- recensement des emplois existant auprès des entreprises participant à cette démarche
- détermination des besoins de qualification des entreprises, en lien avec la branche professionnelle
- connaissance de la situation des salariés face à la transformation structurelle des emplois
- identification des données et projections démographiques par entreprise, filières et métiers
- mise en place d'actions auprès des salariés et demandeurs d'emplois d'actions (recrutement, formation, aménagement des conditions de travail, mobilités inter-entreprises, nouvelles formes d'emploi ...) permettant de répondre aux enjeux constatés.

Parmi les options possibles repérés pour faire face au vieillissement sur les territoires selon Arnaud du Crest, à moyen terme, dans l'ordre d'importance d'impact :

- le maintien des salariés en poste plus longtemps,
- l'augmentation de la féminisation des emplois
- le retour à l'emploi des chômeurs
- l'immigration,

et, à plus long terme, l'augmentation des naissances... Il y a donc quatre « moyens centrés sur l'augmentation des entrants sur le marché du travail » et un centré sur les salariés en poste. Mais le marché de l'emploi est un système, qui ne se réduit pas aux entrants et aux personnes au travail. Il comporte aussi les sortants, qui ne sont pas toujours âgés (par exemple dans le bâtiment ou l'hôtellerie), et le contexte du système, que nous réduirons ici à trois facteurs, le logement, le transport et la coordination des acteurs.

***Quelles pistes ce travail a-t-il repérées ?***

D'abord cerner et analyser ce qui justifient les travaux confiés aux ARACT, partenaires du projet Equallité dont nous relatons ci-dessous les approches originales et en relation avec les enjeux propres aux deux régions :

- **Etablir et diffuser**, pour le territoire, un livret avec les transferts illustrés à la façon d'une cartographie, les mobilités professionnelles imaginables. Nous disons bien imaginables, il s'agit de mobiliser l'imaginaire (et non l'imagination), pas de faire du transfert mécanique de compétences, aussi élaboré soit-il comme par exemple le travail élaboré par l'ANPE pour les aires de mobilité, qui illustrent des mobilités possibles mais indépendamment du contexte. C'est toute la différence entre le possible et l'imaginable, celui-ci pouvant évidemment s'appuyer sur les travaux de celui-là.
- **Décrire les passerelles possibles** avec les métiers menacés, au même niveau de qualification. La notion de même niveau de qualification est importante si l'on veut faire un travail en nombre. Le transfert peut être envisagé soit dans un même secteur (industrie, services) puisque l'on sait que les mobilités y sont plus faciles<sup>15</sup>, soit entre deux secteurs.
- **Publier des documents décrivant pour le bassin ces opportunités de passage par métiers**. Un document attractif, destiné à des salariés en poste, déconnecté de l'actualité, orienté plus vers la « mobilité tout au long de la vie », pouvant être relié à un site internet sur les métiers, les emplois et les formations<sup>16</sup>. Cela suppose de faire évoluer ces sites, trop axés actuellement vers des populations jeunes.

## Vieillesse démographique et attractivité régionale en Limousin<sup>17</sup> ?

### *Contexte et problématique*

La région du Limousin vit une situation démographique « sensible ». Non seulement, elle manque de jeunes mais la population dite « âgée » y est sur-représentée, y compris à Limoges même (cf. tableau en annexe). Comme dans un certain nombre de régions voisines, centrales sur l'hexagone, elle se situe dans le « peloton de queue » du remplacement intergénérationnel, le taux de ce dernier étant déjà négatif.

Sur un plan économique, la région préfigure dès à présent un certain nombre de problématiques liées aux suites prévisibles du « papy boom » auxquelles s'ajoutent d'autres handicaps spécifiques.

Dans un contexte de forte représentation des TPE (très petites entreprises), on trouve peu d'activités tertiaires du secteur tertiaire marchand. Un grand nombre des chefs d'entreprise sont eux-mêmes âgés et leur départ posera la question de leur relève. Le déficit d'adultes jeunes en âge de travailler, s'il explique un taux de

---

<sup>15</sup> Sylvie Le Menez, Topographie des secteurs d'activité à partir des flux de mobilité intersectorielle des salariés, Economie et statistique, n° 354, 2002

<sup>16</sup> Des sites de ce type sont développés dans plusieurs régions par les CARIF-OREF et les DR ONISEP. Voir [www.meformer.org](http://www.meformer.org), ou [www.nadoz.org](http://www.nadoz.org) par exemple.

<sup>17</sup> Les monographies ci jointes ont été réalisées par G Layole Directeur d'études Entreprise et personnel

chômage exceptionnellement bas (7,9%, le plus faible de France) ne permet de constituer qu'un volant de main d'œuvre potentielle très réduit. En outre, pour les raisons évoquées ci-dessus, la région apparaît comme insuffisamment attractive, tant pour les jeunes salariés que pour les entreprises désireuses de s'y implanter.

La situation est connue et les représentants de la Région sont alertés. La prospective est ancrée dans les habitudes et dès 1987, une première étude prospective territoriale, « Limousin 2007 », a été diligentée à l'initiative du précédent du Conseil régional et du préfet de Région. En 1997, une deuxième étude (Limousin 2017) a été conduite pour le CPER ( Contrat de Plan Etat Région).

Pour autant, entre ces études macroscopiques et les acteurs de terrain, le relais ne s'est pas opéré. Les différentes initiatives provenant du public et du privé sont prises de façon cloisonnée et sans concertation d'ensemble.

Un pas de plus a été franchi en 2000. Pour pouvoir mieux anticiper les évolutions prévisibles en termes de ressources humaines, le service formation du Conseil régional a souhaité connaître la situation des âges sur son territoire. Soutenu par la DRTEFP (Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation), il a commandité une nouvelle étude à l'ARACT Limousin. Cette démarche s'inscrivait en outre dans la perspective de la préparation du PRDF (plan Régional de Développement de la Formation). Elle a rencontré une forte adhésion des partenaires sociaux, régionaux et départementaux, de l'association.

### *La problématique d'étude*

L'étude dans son ensemble visait à mettre en lumière des conditions de l'attractivité régionale dans le cadre de cette problématiques des « âges ». Cette attractivité se décline à plusieurs niveaux. Dans le cas du Limousin, il y a d'abord celle des entreprises pour les salariés : elle comprend un volet « interne » (conditions de travail et d'emploi) mais aussi « externe » (l'attractivité du bassin d'emploi, du « territoire » en tant que tels). Vient ensuite l'attractivité de la Région pour les entreprises susceptibles de s'y installer. Cette dernière dépendra de l'importance et de la qualité des réservoirs « collectifs » de main d'œuvre et de compétences qui s'y trouvent ainsi que l'existence de réseaux favorables et de facilités de toutes sortes.

Pour que les acteurs des entreprises et des bassins d'emploi s'approprient le diagnostic et engagent des actions efficaces et convergentes, il fallait d'abord les outiller. La première phase s'inscrivait dans l'exploitation de données connues, notamment celles publiées par l'INSEE. Pour transformer les grands constats en pistes d'actions praticables sur le terrain, il convenait de leur permettre, par un travail de « micro-démographie », de prendre la mesure précise et détaillée de leur situation.

Considérant la situation démographique du Limousin, l'étude s'inscrivait clairement dans le cadre d'une attention renouvelée à la problématique « les entreprises face aux âges ». Il s'agissait de dégager des pistes d'action telles que :

- gérer la pyramide des âges en assurant la transmission des compétences ;

- concilier le vieillissement, le travail et l'emploi ;
- créer les conditions du dialogue intergénérationnel.

### ***Defi : des emplois industriels pour les femmes en lorraine***

#### *Contexte et problématique*

La région lorraine présente quelques caractéristiques essentielles, qui « éclairent » le présent :

- un passé industriel, dont les industries sidérurgiques, les houillères et le textile, qui a fait la richesse de la région depuis le début du 19<sup>ème</sup> siècle ;
- une tradition de l'emploi, où le travail féminin est insuffisamment représenté; les activités proposées par ces industries lourdes faisaient appel à la force physique et au travail posté, ce qui en excluait les femmes. Par ailleurs, le niveau relativement élevé des salaires et les avantages en nature, au premier desquels le logement, n'obligeaient ni les épouses, ni les filles des mineurs et des sidérurgistes à travailler et par voie de conséquence à acquérir une vraie qualification professionnelle «Femme de mineur, femme de seigneur !», disait-on.
- une reconversion industrielle, dans les années 60 pour le charbon, et 70 pour la sidérurgie, qui a eu pour effet d'obliger les jeunes hommes dont l'avenir était, de génération en génération, assuré à la mine ou à l'usine, à chercher ailleurs un emploi moins bien rémunéré. La baisse des revenus du travail, le recours à l'acquisition de la propriété, le désir d'autonomie des plus jeunes obligèrent les femmes à se porter sur le marché du travail.

En matière de démographie, l'ampleur de la crise a cruellement touché la région ; elle a enregistré un solde d'emplois négatifs en 30 ans. Elle a perdu des emplois (160 000 dans l'industrie entre 1962 et 1990) et par voie de conséquence de la population (200 000 habitants de moins pendant la même période, dont beaucoup de jeunes partis ailleurs en quête de travail) ;

La population reste toutefois relativement jeune. Mais la persistance d'un flux de départs nets d'actifs laisse prévoir un déficit probable dès 2006. Bien que le déficit générationnel doive culminer seulement vers 2010, la région sera alors l'une des plus touchées par cette baisse.

Les enjeux sont dès lors d'éviter un déclin démographique programmé. La remontée de la natalité doit être accompagnée et les efforts doivent porter sur le renforcement de l'attractivité de la région pour les jeunes actifs. Maintenir la ressource en main d'œuvre passe, entre autres mesures, par la prolongation de carrière des seniors et la mobilisation de la réserve existante d'activité féminine.

L'atteinte de ce dernier objectif rendrait plausible un scénario alternatif favorable. En matière d'emploi féminin, le déficit s'est creusé autour des années soixante, avec des niveaux d'activité très en deçà de la moyenne nationale et une baisse d'activité globalement très marquée aux alentours de la trentaine. Mais depuis, un « rattrapage » important s'est opéré : l'emploi des femmes a fortement repris dans toutes les tranches d'âge, y compris au niveau du « creux » habituel aux âges de procréation. La région présente en outre un fort taux d'activité des moins de 25 ans. Pourtant, des « réserves » existent encore sur l'ensemble de la tranche de vie active

qui va de 25 à 50 ans. Ce sont elles qu'il s'agit de mobiliser, notamment en facilitant la reprise ou l'extension d'activité des femmes qui ont des enfants.

En outre, cette opération se trouve en 2004 au cœur de l'actualité au sein du dispositif mis en œuvre par le gouvernement et décliné en région, pour lutter contre les difficultés de recrutement en s'appuyant sur la mobilisation du service public de l'emploi. En région Lorraine, DEFI peut être une réponse pour diminuer le nombre d'offres d'emploi durablement non pourvus, sur quelques métiers en tension dans le BTP (maçons, électriciens), le transport (conducteur) et l'industrie (soudeur). De la même façon, la place accordée à ces questions dans le projet de Plan de cohésion sociale, récemment présenté par le Ministre de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, conforte la pertinence de ces actions.

## **LES ENJEUX POUR LES ENTREPRISES**

Aussi bien les Branches et les territoires commencent une investigation de la question des âges et tentent, à travers Equal un ensemble de programmes d'actions<sup>18</sup>, les entreprises elles aussi initient des projets d'envergure que nous avons essayé de mettre en perspective et ainsi resituer les actions des partenaires du projet equallité. Si ces enjeux annoncés sont encore peu visibles, les études étant plus prémonitoires que vérifiables aujourd'hui, des prises de conscience se font pourtant jour. Autant les médias ont attiré l'attention sur les risques de tension ou de pénurie, autant les DRH ont tendance encore à reporter la préoccupation considérant que le taux de chômage est encore trop élevé pour inciter à une politique publique volontariste. Les entreprises en conséquence initient « à petite échelle » (sauf exception) des « bonnes pratiques » qu'il convient de dénicher tant elles ne sont pas considérées comme exemplaires mais plutôt comme pragmatiques.

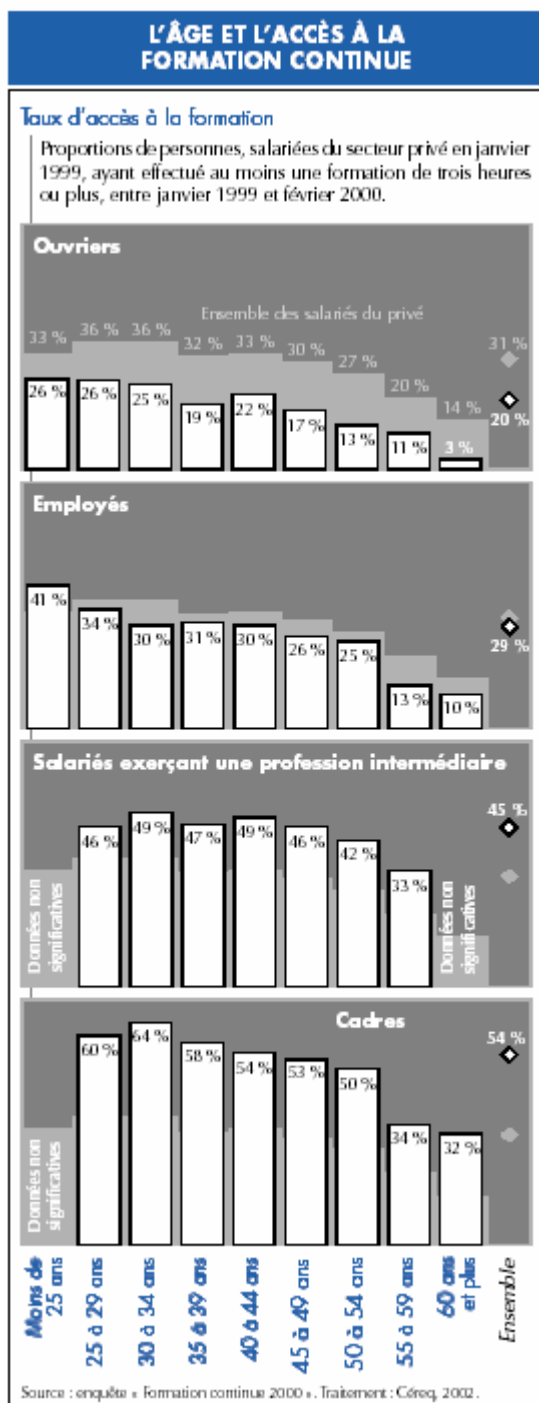
Du point de vue des entreprises, la faiblesse du taux d'activité des plus de 55 ans en particulier pose avec acuité la question de la perte de compétences. Or, le « papy boom » couplé avec l'arrivée sur le marché du travail de classes d'âge moins nombreuses va conduire mécaniquement à un allongement de la vie professionnelle, supposant ainsi une gestion renouvelée des quinquas qu'il conviendrait de préparer à cette situation de responsabilité d'encadrement ou de tutorat des arrivants.

D'une logique strictement quantitative ciblée sur les plus de 50 ans (plans sociaux, préretraite et autres dispositifs de cessation anticipée d'activité), il s'agit de passer à une logique qualitative relevant de la gestion prévisionnelle des compétences (GPEC) prenant en compte la question de leur renforcement, développement et de leur transmission aux plus jeunes. La capacité d'adaptation des quinquas et donc de capacité d'apprentissage sont au cœur des préoccupations des responsables sachant que les pratiques antérieures de formation sont restées assez faibles telles qu'en témoigne l'enquête du CEREQ (2002) sur la formation présentée dans ses grandes lignes ci-dessous.

---

<sup>18</sup> Nous remercions les entreprises adhérentes d'Entreprise et personnel qui ont bien voulu nous accorder leur confiance et communiqué leurs avancées dans le domaine lors de nos colloques et séminaires Voir site Equallite.com.

## L'enjeu de la participation à la formation



## **DIFFERENCES D'AGE ET ACCES A LA FORMATION CONTINUE**

A nouveau le partage des salariés<sup>19</sup> en catégories d'âge souffre d'une forte hétérogénéité. En effet, ceux dont la formation initiale a duré le plus longtemps, entrent plus tardivement dans la vie professionnelle et occupent les emplois les plus qualifiés.

Pour les ouvriers, la baisse prononcée du taux d'accès à la formation continue intervient dans la tranche 45 à 49 ans, alors que pour les cadres, elle se situe dix ans plus tard dans la tranche 55 à 59 ans. La question du temps et de l'âge renvoie probablement à des systèmes variés de construction des carrières qui mériteraient un examen plus fin que celui qu'autorise cette enquête.

Si nous devons considérer que l'intensité de la formation est un indice de la durée possible de la vie professionnelle, les cadres de plus de 60 ans ont un indicateur de durée probable, plus fort que les ouvriers de moins de 25 ans.

En tant que telle, la catégorie d'âge n'a pas de sens précis, ce n'est qu'en combinant avec celle plus puissante de l'appartenance à une catégorie sociale qu'elle peut revêtir une certaine signification. Le résultat de cette combinaison entre un système de gestion du marché du travail, le système scolaire, la construction des diplômes et la formation continue aboutit au fait que, bien que plus âgés en Allemagne, (en raison d'un âge de la retraite situé à 65 ans) les travailleurs de l'aéronautique se confrontent différemment aux restrictions violentes qui affectent actuellement ce secteur. Les mêmes firmes réclament en France des pré-retraites pour se séparer des travailleurs âgés les moins qualifiés, alors qu'en Allemagne un système combinant réduction d'horaires et de salaire permet à ces entreprises de conserver leurs travailleurs les plus qualifiés qui se trouvent être les plus vieux (Thery 2003).

## **LA QUESTION DE LA PENIBILITE AU TRAVAIL**

Les difficultés des salariés de plus de 50 ans sont en fait révélatrices de situations pénibles pour tous les salariés y compris ceux d'âge intermédiaire. Si la question de la pénibilité revient au premier plan des discussions, c'est parce qu'elle constituerait le critère de maintien des formes de retrait anticipé si l'employeur n'adopte pas une action correctrice de nature à préserver la santé des travailleurs exposés d'une façon durable à ces risques. Un rapport confié à un expert a été remis au COR (Comité d'orientation des retraites)<sup>20</sup> afin d'examiner les situations jugées pénibles.

---

<sup>20</sup> La question de la pénibilité des postes de travail est envisagée dans le débat sur les retraites. Yves Struillou, maître des requêtes au Conseil d'Etat, a remis en avril 2003 un rapport au Conseil d'orientation des retraites. Après avoir donné un aperçu sur l'évolution des conditions de travail et des situations de travail pénibles, il montre comment est prise en compte la pénibilité dans les régimes de retraite applicables aux salariés du secteur privé, du secteur public et celle figurant dans les dispositifs spéciaux. Il explore également les motifs pouvant justifier la prise en compte de la pénibilité au travail dans les règles relatives au bénéfice des pensions de retraites : les corrélations entre la pénibilité et la réduction de l'espérance de vie, entre la pénibilité et les travaux dangereux, entre la pénibilité et les tensions au travail (le vieillissement, la fatigue, la douleur et la souffrance). Enfin, il examine les diverses questions posées par la définition des modalités de prise en compte de la pénibilité par le

Tout d'abord, il est sans doute intéressant de souligner qu'actuellement une personne sur huit en âge de travailler déclare être limitée dans sa capacité de travail du fait d'un problème de santé et que cette tendance s'accroît avec l'âge<sup>21</sup>. En contrepoint de cette statistique, on peut alors remarquer une augmentation du montant des indemnités journalières de 11% sur l'année 2002.

Des conditions de travail déterminées en termes de postures, délais, cadences... peuvent entraîner très tôt des atteintes à la santé et comporter des risques d'usure dans le travail. Une prise en compte intergénérationnelle des difficultés rencontrées conduit alors à considérer que :

- la pénibilité de certaines professions doit être prévenue dès le début de la vie active ; Une chasse aux sources de contraintes est ainsi engagée à l'occasion du Livre Blanc portant sur l'inventaire des risques.
- l'exclusion d'une partie des salariés âgés de 50 ans et plus peut être évitée par le développement des compétences et par la construction de parcours professionnels tout au long de la vie active ;
- les dysfonctionnements associés à l'âge dans les entreprises peuvent être résolus et leur nombre significativement réduit.

**Le risque santé a été retenu comme mode dérogatoire au principe de l'allongement de la vie active.<sup>22</sup>**

La loi du 21 août 2003 envisage la contrainte santé comme le mode dérogatoire de sortie anticipée du marché du travail. Cependant, axé sur la longueur particulière de la carrière professionnelle, la pénibilité du travail et le handicap, le critère de santé suffira-t-il à contenir la force des habitudes contractées par les acteurs qui ne rentrent pas dans ces catégories ? Dans quelle mesure les contraintes de la loi pour les entreprises et les salariés ne vont-elles pas provoquer l'adoption de stratégies particulières et la formation d'un consensus forçant l'objectivité du critère de santé ?

---

régime vieillesse, la gestion du dispositif, son financement et, les scénarii envisageables. site [www.cor-retraites.fr](http://www.cor-retraites.fr)...

<sup>21</sup> *L'emploi des personnes handicapées ou ayant des problèmes de santé de longue durée*. Premières informations et premières synthèses. DARES octobre 2003.

<sup>22</sup> Tanguy Bothuan (2004), *vieillesse, santé, travail : une analyse des conséquences de la loi portant réforme des retraites sur les modalités de gestion des fins de carrière* B S 3 04 Francis. Lefebvre.

## La santé est considérée comme critère de cessation anticipée d'activité<sup>23</sup>

Au-delà de l'usure normale liée à l'avancement en âge, la pénibilité résultant du travail est dorénavant présentée comme génératrice d'une usure prématurée de l'organisme difficilement compatible avec la continuité des relations contractuelles de travail sans adaptation avant 60 ans. L'avancement des connaissances en matière de santé au travail a en effet pu mettre en évidence le lien étroit existant entre la pénibilité du travail, la dégradation de l'état de santé avec l'avancement en âge et la difficulté de se maintenir dans l'emploi<sup>24</sup>. Dès lors, afin d'éviter la matérialisation de situations d'inaptitude facteur de souffrances individuelles et familiales ou d'inertie productive (démotivation, absentéisme, inaptitude...), le législateur a introduit une dérogation au principe désormais posé du maintien en activité des travailleurs âgés : le critère de santé. La nature de ce choix est par ailleurs confirmé par l'abaissement de la limite d'âge pour la liquidation d'une pension à taux plein concernant les salariés handicapés (art. L. 351-1-3 du Code du travail) et la possibilité de demander une liquidation de sa pension de retraite à taux plein pour les salariés ayant effectué une carrière professionnelle particulièrement longue.

## Une gestion anticipée des âges ?

La gestion anticipée de tous les âges au travail permet ainsi de répondre aux enjeux pour les entreprises qui ont été soulevés précédemment :

- la nécessité d'augmenter le taux d'emploi des salariés âgés de plus de 55 ans, ce qui passe par une amélioration significative des conditions de travail, une

<sup>23</sup> La loi du 21 août 2003 organise la possibilité pour les salariés exposés à des fins de carrières difficiles de partir à la retraite de manière anticipée. Dans ce but, l'article 18 aménage les dispositions prévues par le décret n°2000-105 du 9 février 2000, qui ouvre la possibilité d'organiser, au travers de la conclusion d'accord d'entreprise ou de branche, la cessation partielle d'activité de certains travailleurs salariés<sup>23</sup> répondant à des conditions d'âge et connaissant des difficultés d'adaptation de leur emploi. Désormais, la loi conditionne le bénéfice des avantages sociaux et fiscaux prévus à l'article L. 352-3 du Code du travail aux préretraites accordées aux salariés ayant exercé une activité professionnelle particulièrement pénible.

<sup>24</sup> L'enquête ESTEV, concernant l'évolution de la santé avec l'âge en fonction des conditions, des contraintes et de l'organisation du travail, menée auprès d'un échantillon de 20 000 salariés nés en 1938, 1943, 1948 et 1953 a pu ainsi établir au travers de diverses analyses les liens étroits qu'entretiennent ces divers facteurs. Il a ainsi notamment été établi la corrélation entre l'accomplissement d'horaires décalés et la majoration à chaque âge des troubles du sommeil, des arrêts de travail, des troubles d'isolement social, de la consommation de médicaments à visée neuropsychiatrique ou de somnifères. *Horaires de travail : effet sur la santé en fonction de l'âge in Age, travail et santé. Etudes sur les salariés âgés de 37 à 52 ans.* Enquête ESTEV 1990. F. Derriennic, A. Touranchet, S. Volkoff. Les éditions INSERM. 1996. En outre, l'exploitation des résultats de l'enquête ESTEV montre que si les sorties de l'emploi entre 52 ans et 57 ans sont fréquentes, – un sur quatre pour les hommes et un sur cinq pour les femmes – le critère de santé est régulièrement invoqué comme cause de cette sortie. *Santé, conditions de travail et cessation d'activité des salariés âgés.* Fr. Derriennic, M.J. Saurel-Cubizolles, Ch. Montfort. Travail et Emploi n°96 octobre 2003. La santé au risque de travail.

réduction concomitante de la pénibilité et par l'entretien d'une motivation suffisante à la poursuite de l'exercice de la profession ;

- le maintien d'une continuité de savoirs-faire et d'expériences à transmettre aux jeunes salariés et à ceux d'âge intermédiaire, ce qui devient impossible en cas de départ précoce.

Toutefois selon une étude récente de la CEGOS (2004), il y a encore loin de la prise de conscience au passage à l'acte. Seules 11% des entreprises françaises ont mis en place une politique spécifique pour prolonger l'activité des quinquagénaires (formations spécifiques, aménagement des conditions et du temps de travail, complément de revenus pour la retraite...), bien que 37% envisagent de le faire. On constate également une différence selon la taille des établissements puisque seuls 18% de ceux comportant moins de 250 salariés déclarent initier une action de gestion prévisionnelle des âges contre plus de 50% pour les entreprises de taille supérieure (DARES enquête ESSA 2002).

## **LES REPONSES ACTUELLES DES ENTREPRISES FACE AU RETOURNEMENT DEMOGRAPHIQUE**

Deux lignes de partage apparaissent dans les pratiques d'entreprises en matière de gestion des âges :

### **LE CHOIX D'UNE POLITIQUE CURATIVE AVEC DES MESURES CIBLEES VERS LES QUINQUAGENAIRES**

Un premier ensemble de mesures relève du maintien des sorties précoces de l'entreprise<sup>25</sup> par l'intermédiaire des Cessations d'Activité des Travailleurs Salariés (CATS) de l'Etat et des Cessations d'Activité pour les Salariés de l'Automobile (CASA) pour ce secteur. Ces dispositifs permettent aux volontaires ayant exercé des métiers pénibles (travail de nuit, à la chaîne, posté) de quitter l'entreprise ou l'administration dès 55 ans. L'exploration des possibilités de travail à temps partiel couplé avec du bénévolat comme le mécénat de compétences, les congés solidaires constituent d'autres modalités relèvent du même type de mesures.

Plusieurs entreprises ont ainsi une politique active en matière de mécénat de compétences, favorisée pour la première institution par ses missions d'intérêt général.

L'autre axe de cette approche ciblée vise à améliorer la motivation des plus de 50 ans dont l'insuffisance a des conséquences plus ou moins fortes en termes d'absentéisme. Il s'agit pour les directions d'entreprise de faire face à quatre types d'attitudes parmi leurs collaborateurs (Lab'Ho 2002) :

1. ceux toujours motivés et actifs, en attente de nouveaux projets à accomplir ou de défis à relever ;
2. ceux qui privilégient certaines valeurs ou certaines relations traduisant un degré relatif de distance avec l'entreprise ;

---

<sup>25</sup> C'est à dire avant l'âge légal de la retraite.

3. ceux qui veulent rester à leur place en une sorte de « parenthèse » jusqu'à la retraite ;
4. ceux qui veulent partir tout de suite quel qu'en soit le prix.

Les entreprises tentent donc de remobiliser les salariés des deuxième et troisième catégories tout en gérant le départ de ceux qui veulent partir de façon anticipée :

*A titre d'exemple,*

Le Crédit Lyonnais a ainsi initié mesures de type RDV de carrière et de tutorat pour les salariés de plus de 55 ans ne souhaitant pas bénéficier du dispositif anticipé d'activité maison avant 2006.

Thales a créé une structure de consulting interne destinée à mettre en valeur spécifiquement l'expérience et les compétences de ses quinquas qui, au bout de 18 mois maximum (durée statutaire du détachement), retrouvent un poste dans le groupe ou bien essaient en créant leur propre structure.

Toutefois, le fait de raisonner en termes de fins de « carrière » impliquée par cette approche d'une gestion par l'âge ne manque pas d'interroger sur la réalité actuelle qui fait que les carrières ne sont plus guère linéaires, ce qui implique de fréquents changements d'entreprise et de métier. L'idée de mi-parcours ou mi-carrière s'avèrerait ainsi plus opérationnelle qu'une fixation de seuils d'âge à partir desquels mener une politique ciblée.

## **LE CHOIX D'UNE POLITIQUE PREVENTIVE AVEC DES MESURES TOUCHANT TOUTES LES CLASSES D'AGES**

Compte-tenu de ce qui a été dit au point précédent sur les enjeux, une majorité d'entreprises a choisi une politique préventive de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) qui consiste essentiellement à gérer les populations qui se trouvent dans la classe d'âge intermédiaire entre les jeunes et les quinquagénaires.

*A titre d'exemple,*

*Il en va ainsi de Thales et d'Air France qui, dans leurs accords respectifs avec les partenaires sociaux, optent pour un principe de non-discrimination par des mesures spécifiques tournées vers les plus de 50 ans. Ces entreprises se focalisent sur l'acquisition, le développement et la transmission des compétences favorisant une employabilité accrue pour tous, pas sur des mesures ciblées selon l'âge.*

## L'accord Air France (APPE)

### *Contexte et problématique*

Dans le contexte tendu du transport aérien, Air France choisit de développer des politiques RH volontaristes visant la diversité de ses personnels et favorisant son renouvellement. L'entreprise traverse une période d'intense changement : les stratégies RH vont à l'unisson des axes stratégiques de l'entreprise. C'est ainsi que parmi d'autres plans d'action, un accord social prometteur a été conclu mettant en avant la capacité de l'entreprise de concilier des impératifs apparemment contradictoires : accueillir 17000 jeunes et allonger les carrières progressivement des personnels en place à condition de leur proposer des d'actions de pilotage des étapes de la vie professionnelle.

Signé en 2002, le nouvel accord « *Pour progresser ensemble* » (APPE) est l'élément structurant d'une démarche plus vaste concernant **toutes les catégories de personnel**, visant à renforcer et élargir la politique contractuelle. APPE a un triple objectif :

Donner la priorité aux RH internes et assurer à chacun des perspectives.  
Renforcer réactivité et capacités d'adaptation grâce à des démarches favorables à la mobilité.  
Instaurer une logique qualitative suivant les principes de la Charte sociale et éthique.

Cet accord accorde la priorité à l'adaptation des compétences et à un accompagnement personnalisé. Il vise à favoriser la mobilité de **tous les âges et toutes les catégories** de personnel. À ce titre il s'inscrit dans les démarches qui abordent de façon proactive les problématiques du projet Equal : gestion des âges, diversité et égalité professionnelle.

### *Le volet « gestion des âges »*

La démarche intervient en 2001 dans un contexte particulier vers la fin des mesures d'âge, notamment les pré-retraites progressives (PRP). Quelle alternative proposer à ce changement de cap ? Un premier état des lieux est présenté afin d'orienter les réflexions de la Direction générale.

En 2000, Air France emploie un peu moins de 60 000 personnes dont 40 000 au sol. Son implantation principale se situe en région parisienne. Un regard sur sa pyramide des âges fait apparaître comme éléments essentiels 17000 jeunes (recrutés entre 1996 et 2001) et 17000 quinquagénaires (soit un doublement) prévisibles à l'horizon de 2010. Le pronostic est celui d'une perte annoncée de compétences (maintenance aéronautique,...)

Des études sociologiques ont été menées en direction des jeunes en contact avec la clientèle à bord ou au sol ainsi qu'en direction des seniors sur trois terrains « sensibles ». Des enquêtes ont été menées au sein d'équipes de travail ayant intégré et formé des jeunes en contrats d'alternance et d'apprentissage ; Et ceci dans les secteurs suivants

- pour l'industrie, le service de la Grande Visite ;
- pour le fret, le service Import ;
- pour l'informatique, le service Développement.

L'analyse de ces enquêtes a révélé :

- que les logiques d'action des seniors sont, pour partie, déterminées par la cohérence (qu'ils peuvent ou non construire) entre leur parcours antérieur, leur expérience contemporaine et les perspectives vers lesquelles ils peuvent ou non se projeter ;
- que les logiques d'action des seniors reflètent les transformations socio-productives qu'a connues l'entreprise (sa « trajectoire ») et la manière dont elle y a fait face, et permettent en ce sens de penser des solutions pour une gestion qualitative des âges en entreprise.

Cherchant à repérer les attentes et motivations des seniors en matière de fin de carrière, l'étude a révélé trois types de logiques d'action différents selon qu'il s'agit de seniors *stabilisés, spécialisés ou mobilisés*.

L'analyse des coopérations intergénérationnelles a permis également de repérer l'intériorisation forte d'un « pacte générationnel » sur lequel reposait la régulation antérieure de l'entreprise en matière de gestion des hommes et des parcours. Les transformations organisationnelles et gestionnaires en cours percutent cet équilibre, construit sur une gestion collective fortement réglementée et des compromis générationnels pour le respect de l'ancienneté. Les acteurs de la gestion des ressources humaines sont fortement interpellés : si

L'objectif de l'entreprise est de favoriser l'émergence d'apprentissages culturels et professionnels, la gestion des âges de la vie professionnelle devra relever de trois axes majeurs : un niveau institutionnel marquant une volonté politique et déontologique de reconnaissance des différents âges de la vie professionnelle ; un axe gestionnaire d'accompagnement de l'individualisation des trajectoires professionnelles par la mise en place d'espaces d'échange et de confrontation autour des projets individuels ; enfin, une capacité à maintenir les espaces professionnels de régulation collective dans lesquels les différentes générations de l'entreprise pourront puiser des ressources d'apprentissage, de socialisation et de reconnaissance mutuelle, fondant la performance socio-productive des entreprises.

Les principaux axes des politiques de gestion préventive de la question des âges dans les entreprises sont présentés ci-après :

- Une relance de la GPEC

Compte-tenu du renouvellement démographique et donc de l'augmentation, à partir de 2006, des départs en retraite, Equallité envisage ces conséquences sous un angle positif et considère toutes les potentialités que cela peut offrir pour les entreprises, même si elles sont encore aujourd'hui dans l'incertitude et ignorent à quelle hauteur elles devront remplacer leurs effectifs. Dans l'optique d'un remplacement au moins partiel, le renouvellement de l'encadrement pourrait être le point de départ « stimulant » à la création d'une nouvelle culture d'entreprise. Un des premiers enseignements quant à la gestion de ce phénomène est qu'on ne peut pas l'aborder par le critère de l'âge. Il semble judicieux de traiter toutes les catégories d'âges du système afin de respecter les interrelations. Il s'agit de parler de gestion de fin de carrière pour prendre en compte les incitations de l'Europe à augmenter le taux d'emploi. La « rupture démographique » passera par des phases de transition relativement longues dans leur durée et distinctes d'un secteur professionnel à l'autre et d'une entreprise à l'autre. Ce processus entraîne la nécessité de gérer la diversité, à savoir apprendre à travailler avec des gens différents. Il s'agit d'apprendre à gérer la différence d'âge ou de genre, les caractéristiques spécifiques à chaque génération ou bien encore les dissemblances culturelles et les modes d'enracinement personnels. Cette rupture est porteuse de nombreuses actions constructives, elle comporte plus d'ouvertures par la confrontation, l'échange d'idées et de points de vue. Il s'agit de faire coopérer les générations dans les entreprises et de créer un nouveau système où cette coopération doit être envisagée en contrôlant les conditions des confrontations nécessaires entre les différents éléments. Comment apprendre les uns des autres?

Dans le cas de France 3, pour gérer et anticiper le vieillissement, il est nécessaire de prendre appui sur l'histoire professionnelle et le passé des quinquas dans l'entreprise, mais aussi à l'extérieur. Une cartographie des emplois et des compétences des salariés en partance à l'horizon 2006-2016 est réalisée, afin de repérer également les métiers rares et de préserver le patrimoine de compétences de l'entreprise. Pour gérer le vieillissement en entreprise, les objectifs sont de construire des parcours de mobilité et de formation, de créer de nouvelles fonctions de travail, de nouvelles activités, des outils d'orientation et de positionnement, de permettre aux salariés qui le désirent d'accéder à la fonction de tuteur, de formateur. Il est prévu de travailler sur la notion de cycles de vie professionnelle et de trajectoire de vie professionnelle. Des modalités de formation favorisant la formation tout au long de la vie permettront également d'anticiper le vieillissement de la population.

## **Diagnostic démographique des âges<sup>26</sup>**

A partir de 2006, 6 000 agents vont quitter les organismes de Sécurité Sociale du fait de leur départ à la retraite. Dans ce contexte, l'UCANSS (Union Caisse d'Assurances Nationales de Sécurité Sociale) a mis au point et diffusé depuis près de dix ans un dispositif appelé Adages. Il s'agit d'un système d'informations RH permettant la connaissance de l'évolution des situations démographiques des établissements selon trois axes : gestion des flux de départs, des flux d'entrée et des personnes en milieu de carrière.

La mise en place d'une GPEC passe par une prise de conscience de tous les interlocuteurs RH concernés dans ce type d'organismes ce qui suppose une connaissance fine de la démographie de chaque établissement afin de dégager des scénarios précis d'évolution des âges. De nombreuses Caisses se sont ainsi dotées d'un logiciel leur permettant de maintenir à jour des informations actualisées concernant leurs Ressources humaines et ainsi simuler des projections de renouvellement à moyen terme.

## **Amélioration des conditions de travail**

Dans une optique préventive, les mesures prises par les entreprises pour améliorer les conditions de travail touchent seulement des salariés quinquagénaires, mais aussi toutes les classes d'âges dans un contexte de forte évolution technologique dans l'industrie.

La re-conception de l'ergonomie des postes de production et des machines chez les industriels du secteur automobile Renault, PSA ou Michelin vise à réduire la pénibilité du travail pour l'ensemble des salariés (jeunes, femmes, handicapés, salariés âgés), tout en favorisant les gains de productivité de la conception du véhicule à sa fabrication.

## **Relance d'une logique de carrière**

L'allongement de la vie professionnelle implique de repenser le déroulement des parcours dans l'entreprise. Dans le contexte des grandes entreprises, la persistance d'un marché interne du travail facilite la promotion d'une « seconde carrière », expression qui structure les attentes des entreprises envers les salariés vieillissants (à partir de 45 ans) et âgés (après 50 ans).

### *A titre d'exemple,*

Les points carrières au sein d'Air France permettent de trouver de nouvelles opportunités de construire un projet professionnel en fonction de ses aspirations et des possibilités offertes par l'entreprise, d'avoir plus de visibilité sur les profils des métiers émergents et de repérer les métiers qui sont appelés à disparaître. Il permet également de préciser le projet professionnel et de définir un plan d'accompagnement du projet par de la formation ou toute autre action.

---

<sup>26</sup> Parallèlement un programme Impact a été conduit afin de valoriser les modes de gestion des changements technologiques et organisationnels assimilant les plus âgés et tout au moins évitant leur exclusion. La synthèse de ces expériences est rassemblée au cœur de l'ouvrage publié aux éditions Liaisons « Les changements au risque de l'âge ».

AIR FRANCE prévoit la mise en place de **plus de 500** points professionnels par an sur 3 ans ( 350 points pour les non cadres et 150 points pour les cadres).

Trois sites « pilotes » sont mis en place sur trois terrains. Ils permettront d'affiner les outils en fonction des spécificités de chaque métier. Il s'agit d'initier de façon expérimentale des bilans collectifs et individuels pour une population de cadres à mi carrière et de non cadres. Cette option est prise pour répondre à des préoccupations d'allongement des carrières dans l'entreprise et aussi favoriser un décloisonnement entre les familles de métiers. Ce dispositif permettra au salarié de mieux approcher son métier dans l'entreprise tout en construisant son projet professionnel

*A titre d'exemple,*

Selon Thales, une carrière doit reposer sur l'accumulation des occasions d'apprentissage ainsi que sur la diversité des expériences des collaborateurs. Prévu dans le cadre de l'accord d'entreprise AVEC (Accord sur la Valorisation de l'Expérience et la Gestion des Fins de Carrière), les entretiens d'appréciation et de développement professionnel conduits par un manager de proximité sont un moment majeur pour impulser cette relance de carrière.

### **Mobilité transversale entre les métiers**

Le problème de l'intérêt des salariés vieillissants et âgés vis à vis du travail rejoint pour partie la point précédent sur les carrières. A partir d'entretiens ou de bilans de carrière, des actions visant à favoriser le changement de métiers peuvent être prises.

*A titre d'exemple,*

L'un des axes forts de l'accord « Pour Progresser Ensemble » d'Air France qui concerne la gestion par les compétences, prévoit la mise en place d'un contrat d'intégration pour que les collaborateurs puissent changer de métier. Ce contrat organise les étapes de la vie professionnelle (avec des bilans de mi-carrière) des salariés qui pourront bénéficier dans ce cadre de formations qualifiantes/diplômantes.

### **Développement de l'employabilité**

Outre la mobilité professionnelle, la promotion de l'employabilité passe par la prise en charge de leur trajectoire par les salariés eux-mêmes<sup>27</sup>, le rééquilibrage des budgets de formation vers les plus de 50 ans, mais aussi par l'appui de l'entreprise à la réalisation de projets personnels (via le mécénat de compétences, les congés solidaires...) permettant aux salariés concernés de valoriser cette expérience une fois de retour dans l'entreprise.

*A titre d'exemple,*

Michelin prévoit l'installation de pôles d'employabilité afin de réaliser des reclassements et de développer la mobilité inter-postes ; dans ce cadre des bilans de compétences sont effectués.

L'AFPA a conduit un dispositif d'estimation des chances d'accéder à l'emploi de secrétaires disponibles sur le marché du travail lorrain.( cf. Présentation en annexe)

### **Formation tout au long de la vie**

La loi sur la « Formation professionnelle tout au long de la vie et le dialogue social » a modifié en profondeur le système de formation issu de la loi de 1971. Elle s'inscrit dans le prolongement de la voie ouverte par les Partenaires sociaux et par l'ANI. Les

---

<sup>27</sup> cf. l'encadré 1 sur l'employabilité

branches professionnelles se trouvent avoir un rôle important et renforcé dans cette nouvelle architecture des dispositifs complexes. Sont instaurés de nouveaux droits, dont un Droit Individuel à la Formation. Dans le contexte du vieillissement des Ressources humaines dans les entreprises, quelle portée peut avoir ce nouveau cadre juridico-conventionnel ? Au delà des constats récurrents d'un vieillissement accentué par le travail et l'absence de formation, nous nous interrogeons sur l'opportunité donnée à tous les salariés y compris les « seniors ». Si les usages sont limités et discriminants pour les catégories des plus âgées, comment ces nouvelles dispositions peuvent-elles donner de nouveaux rendez vous avec des engagements différents en formation ? La situation d'abondance démographique avait contribué, nous l'avons vu, à l'insuffisante prise en charge d'une formation vraiment continue comme à une inadaptation des conditions de travail, en lien avec l'âge. S'appuyant sur ce constat, une analyse rapide pourrait conclure au fait qu'une situation de tension, voire de pénurie sur le marché du travail aurait pour conséquence logique la réalisation d'un objectif de plein emploi, fondé sur un enrichissement de ses contenus et sur le développement de la formation tout au long de la vie, permettant de maintenir et de développer les compétences et l'employabilité. Ce scénario n'est cependant pas le seul envisageable. D'autres solutions sont toujours possibles (immigration, délocalisations, gains de productivité...). Dans le même temps, les changements des conditions d'emploi sont à prendre en compte : le salarié aura de plus en plus à gérer lui-même son propre parcours, donc mesurer et compenser les effets de son propre vieillissement au travail.

## **LA SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS COMME CONDITION D'UNE GESTION DES AGES REUSSIE**

Réussir son vieillissement, ce sera avoir trouvé à chaque étape de sa vie professionnelle des possibilités de se situer dans une perspective de développement. Il va de soi, et nous y reviendrons, que toutes les actions de conseil, de bilans, d'accompagnement seront mobilisées au service de cette orientation.

L'accélération des départs en retraite et le vieillissement de la population au travail vont donc être les deux contraintes majeures ou les opportunités nouvelles des politiques de gestion des Ressources humaines lors des prochaines années. Certaines entreprises, parmi les plus grandes, ont d'ores et déjà commencé à anticiper ces évolutions telles qu'elles ont bien voulu les communiquer dans cet ouvrage. Globalement, leurs politiques s'articulent autour de trois axes :

- Adaptation de l'ergonomie des postes, afin d'obtenir une adéquation entre les postes de travail et les capacités des salariés, dont on sait qu'elles évoluent avec l'âge et se développent tout en optimisant leur usage.
- Adaptation de l'organisation du travail permettant de développer la responsabilité et la polyvalence, voire la mobilité professionnelle
- Adaptation et développement des compétences par un effort accru de formation renforcé par l'orientation professionnelle.

Ces changements doivent être négociés, et constituent des opportunités importantes pour une relance du dialogue social. Ces orientations politiques doivent éviter de

stigmatiser les salariés âgés et privilégier des actions à leur intention. Il n'est pas si évident d'éviter de désigner un public cible comme les seniors sans les exclure ou les marquer d'une enseigne négative. De fait, pour les entreprises, profitant des évolutions démographiques et des changements en cours dans les pyramides des âges, il s'agit bien d'accompagner ou d'anticiper ces mutations de tous ordres et de cerner les compétences clé à transmettre ou capitaliser, et notamment celles qui sont stratégiquement importantes. A quelles conditions peuvent-elles être conservées et valorisées ?

Faciliter au delà des compétences mobilisées actuellement, la construction de l'expérience, la reconnaître et la faire reconnaître aux yeux mêmes du salarié, faciliter les conditions de sa transmission, vont devenir des nécessités.

***Cela suppose, avant même d'engager des actions concrètes de gestion de la diversité des âges, que soient engagées, au niveau des branches professionnelles et des entreprises, des études prospectives, cela afin d'initier des analyses très précises de l'évolution des métiers, des compétences qui y sont attachées, et, favoriser auprès des salariés un engagement face à ces évolutions.***

Les outils existent, qui permettent de concrétiser ces orientations, tant auprès des entreprises (observatoires, diagnostics...) qu'auprès des salariés (entretiens professionnels, bilans de compétences, VAE).

Deux dimensions peuvent être mises en avant :

- la formation tout au long de la vie,
- la formation-professionnalisation centrée sur la personne et son parcours.

La préoccupation exprimée aujourd'hui, au delà d'une répartition des coûts, concerne l'accès aux actions de formation pour tous les publics, y compris les salariés considérés comme expérimentés donc n'ayant plus besoin de complément de formation puisqu'ils sont compétents et n'entrevoient pas d'évolution professionnelle à court terme. Tout un dispositif de modalités est envisagé afin d'entrevoir les combinaisons possibles entre celles-ci selon les objectifs visés. En effet une personne peut recourir à un bilan puis à une période de professionnalisation et un recours au CIF articulé avec un DIF. Différentes dispositions sont en effet caractéristiques de cet accord tourné volontairement vers l'évolution de la personne tout au long de sa vie professionnelle : entretien et bilan, passeport, VAE DIF, période et contrat de professionnalisation (réservé aux jeunes), tutorat

Le bilan est spécifié après 45 ans ou 20 ans d'ancienneté.

Mis à part le rééquilibrage des budgets formation en faveur des plus de 50 ans, il faut aussi adapter le contenu de ces formations en les ancrant davantage sur la résolution de problèmes concrets rencontrés dans l'exercice du métier plutôt que sur la théorie, d'adapter les formes d'apprentissage appropriées au contexte..

*A titre d'exemple,*

L'UCANSS<sup>28</sup> s'est engagée dès 1996 dans un projet européen Impact<sup>29</sup>, auquel a participé la caisse d'allocations familiales de Bordeaux (CAF). Il visait à étudier les conséquences des changements technologiques pour des personnes en milieu de carrière<sup>30</sup>, notamment en matière de processus d'apprentissage. La population concernée par le changement de système de traitement des prestations familiales est composée de techniciens, en majorité des femmes dont l'ancienneté moyenne dans l'institution est de 21 ans. Il a semblé pertinent dans le cadre d'un autre projet désigné sous le nom d'EQUALLITE et inscrit dans la programmation Equal déjà mentionnée<sup>31</sup> de prolonger cette expérience et d'en tirer des enseignements transférables dans d'autres contextes. Ainsi ont été réalisées une modélisation du dispositif d'apprentissage expérimenté et des modalités de diffusion de la démarche méthodologique<sup>32</sup>.

*Les objectifs visés*

**- Modéliser la démarche d'apprentissage conduite au niveau local.**

- Elaborer un outil de e-learning à l'intention des chefs de projets, RH et managers ayant à conduire des projets de changement similaires et leur permettre d'intégrer la dimension de l'apprentissage progressif.
- Favoriser sa diffusion au niveau des organismes de Sécurité sociale et des différents partenaires du projet.
- Favoriser le déploiement d'un dispositif d'accompagnement du changement afin qu'il ne soit pas une épreuve particulièrement pour les personnes situées en deuxième partie de car

---

<sup>28</sup> UCANSS : Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale

<sup>29</sup> projet européen animé par l'observatoire des emplois et des compétences placé auprès du conseil d'administration de l'UCANSS

<sup>30</sup> Voir Les changements au risque de l'âge Liaisons 2000

<sup>31</sup> Voir site equallite.com et contribution de Fernanda Mora

<sup>32</sup> Un CDrom a été réalisé et sera mis à disposition du réseau institutionnel et des partenaires du projet à compter de janvier 2005. Il pourra être utilisé dans le cadre d'actions de communication ou de formation à destination des managers et des responsables ressources humaines.

- **Les innovations en matière de VAE**

Au sein du partenariat, l'AFPA a promu un dispositif novateur destiné aux assistantes de vie des personnes.

partenariat, l'AFPA a promu un dispositif novateur, destiné aux personnes intervenant en tant qu'aide à domicile auprès des personnes âgées ou des enfants.

**La validation des acquis de l'expérience pour l'obtention du titre d'assistante de vie (AdV) : une reconnaissance professionnelle et sociale (cf Fiche en annexe)**

*Contexte et problématique*

Dans le cadre du développement des emplois de « services aux personnes », celui d'« assistante de vie » a pris une certaine ampleur.

Les assistantes de vie de vie sont presque exclusivement des femmes. Elles assistent des personnes âgées ou dépendantes à leur domicile ou assurent la garde de bébés. Dans certains cas, elles peuvent exercer ces deux activités.

Les employeurs sont les associations d'aide à domicile, les services et établissements publics, les Centres communaux d'action sociale et, parfois, directement les employeurs particuliers.

L'aide à domicile constitue un réservoir d'emplois potentiels. Les besoins sont importants et le personnel formé manque. Formations et qualifications se mettent en place pour rendre ces métiers attractifs.

*L'analyse du dispositif de VAE « Assistante de vie »<sup>33</sup>*

La validation des acquis de l'expérience pour l'obtention du titre d'assistante de vie constitue un mode de reconnaissance professionnelle et sociale pour des femmes ayant développé des compétences dans le domaine sans le support d'une formation approfondie et moins encore d'un diplôme. Il paraissait important de pouvoir mesurer la plus-value effective apportée aux femmes engagées dans ce dispositif afin d'en apprécier la pertinence, notamment comme moyen de lutter contre les discriminations socioprofessionnelles subies par ces femmes.

Le fonds social européen dévolu à l'AFPA a permis de financer un travail d'enquête et d'analyse mené par une chercheuse du CNRS auprès d'assistantes de vie, d'organismes employeurs et de formateurs

*Les objectifs visés étaient les suivants :*

- Faire le point sur les caractéristiques de cette population (âge, sexe, formation initiale et professionnelle, emplois précédemment exercés, situation familiale) ;
- Analyser les parcours de validation de ces femmes : nombre et nature des certificats de compétence passés, pourcentage de réussite.

Les parcours professionnels des femmes candidates à la VAE AdV sont très diversifiés, rares étant celles n'ayant exercé que ce type de travail. De ce fait, l'âge moyen des femmes concernées oscille entre 40 et 45 ans, avec une faible dispersion, et leur expérience professionnelle dans l'aide à domicile varie entre 3 et 10 ans.

Trois facteurs influencent principalement la réussite à la validation du titre : les trajectoires socio-professionnelles des personnes, leur niveau de formation initiale et le type d'accompagnement dont elles ont pu bénéficier dans le parcours de validation. Les femmes demandeurs d'emploi ont ainsi plus de difficultés que les femmes salariées de même que les femmes sans aucun diplôme de formation initiale par rapport à celles ayant un diplôme, même de niveau V. Par ailleurs, un accompagnement personnalisé des candidates, permettant de détecter les éventuelles lacunes et de proposer une formation visant à les pallier est un atout déterminant pour la réussite à la validation.

<sup>33</sup> Date de démarrage : 1/09/2002 - Date de fin : 31/12/2004.

L'étude s'est déroulée dans trois régions et l'on observe aussi des différences significatives en fonction des spécificités régionales, notamment les origines culturelles des femmes elles-mêmes qui peuvent faire obstacle à la validation du titre.

Les femmes ayant obtenu le titre soulignent son importance en termes de salaire et de valorisation professionnelle et sociale. Avec le titre, elles conquièrent un métier qu'elles peuvent nommer et revendiquer, c'est-à-dire aussi en faire respecter les règles. Il constitue également, le plus souvent, un tremplin pour aller plus loin, dans une logique de seconde carrière, pour des femmes dont, compte tenu de leur âge, l'avenir professionnel est encore long.

- **Mixité intergénérationnelle des équipes**

Un certain nombre d'entreprises se caractérisent par un afflux important de jeunes salariés alors que les effectifs en place vieillissent. L'enjeu est donc pour ces entreprises de faciliter les relations entre les générations en favorisant les pratiques de tutorat, mentoring ou coaching des plus anciens en direction des plus jeunes.

***A titre d'exemple,***

Pour les Caisses d'Epargne, cette problématique est très présente : il s'agit de continuer à faire travailler de manière intelligente ses salariés quinquas, sachant que ceux-ci vont représenter en 2005 40 à 45% des effectifs, essentiellement dans les activités commerciales. En valorisant leurs atouts propres, il s'agit de faciliter l'intégration des très nombreux jeunes qui arrivent dans l'entreprise et désamorcer ainsi les conflits de génération. Il en va de même pour IBM où les métiers de plus en plus immatériels et en évolution très rapide (entreprise apprenante) imposent un travail collaboratif poussé entre les générations.

Lors de l'installation d'une entreprise en Lorraine, 500 jeunes ont été recrutés en un seul mois, ce qui a posé de nombreuses difficultés. Cette entreprise a mis en place des groupes de réflexion internes pour créer une procédure d'accueil et de présentation. Il s'agit de créer des « moments » où l'on revient sur les valeurs de l'entreprise et sur les comportements qui sont attendus (respect, reconnaissance...) Des vidéos sont utilisées pour expliquer les processus de production et les fonctionnements des enchaînements et articulations des différentes activités et faire comprendre de façon très pragmatique comment par exemple, cinq minutes de retard peuvent entraîner des conséquences en amont et en aval du point de départ. Toute la problématique se résume à créer une culture d'entreprise avec les populations de jeunes. Leur attitude dans l'entreprise est perçue, de manière générale, comme « mercenaire », non respectueuse des horaires, manquant d'investissement au travail. Les plus jeunes peuvent s'investir fortement mais demandent de fortes contre-parties. Leur attachement se fait surtout envers leur fonction dans l'entreprise. Les temps d'investissement, d'énergie et de volonté pour la mise en place de nouveaux modes d'intégration sont énormes au départ, mais devraient être rentables sur la durée.

## La méthode APTE vue sous l'angle de la transmission dans les équipes

### Problématique

Les emplois des CAF (Caisses d'Allocations Familiales) connaissent des **évolutions technologiques et culturelles importantes** : les activités se transforment, certaines disparaissent comme la saisie de masse, d'autres se développent du fait de l'élévation du niveau d'exigence en qualité du service rendu et en relationnel avec les usagers et les partenaires externes.

Face aux changements, les techniciens doivent **développer des compétences** associées aux nouvelles activités et aux nouveaux outils informatiques. Ces évolutions « bousculent » aussi un encadrement confronté à l'autonomie grandissante de son personnel. Pour la Sécurité sociale, il est essentiel de permettre aux personnes qui travaillent dans l'institution depuis vingt ans ou plus de ne pas se sentir exclues des évolutions culturelles, technologiques, et organisationnelles qui se profilent, de prévenir les difficultés pouvant conduire à une inaptitude : il faut les amener à être elles-mêmes porteuses de ces changements. En 2000, 53% des agents de la Sécurité sociale ont plus de 45 ans. Les femmes représentent environ 80% des salariés. L'ancienneté moyenne dans l'institution est de 21 ans.

**La CAF (Caisse d'allocations familiales) de Bordeaux a déjà une certaine pratique du changement**, de la conduite de projet et de la démarche participative. Le projet **IMPACT**, projet européen auquel s'est associée l'Ucanss (Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale) en 1996, visait à étudier les conséquences des changements technologiques sur les **personnels en milieu de carrière** et à accompagner les organismes de Sécurité sociale dans leurs évolutions organisationnelles. Dans le cadre de ce projet, la CAF a conduit, à partir de juin 1998, une action de changement liée à l'appropriation d'un nouveau système informatique (CRISTAL). D'un traitement **séquentiel** des informations pour déclencher le paiement des allocations, CRISTAL permet de passer à une approche plus **globale** et à un traitement en **temps réel**. Le personnel (690 agents) est directement concerné par le processus de requalification. Le projet concerne des techniciens, surtout des femmes en milieu de carrière bénéficiant d'une solide expérience professionnelle. Les promoteurs de l'opération font une hypothèse : « Cristal va changer la relation de la personne à son travail, plus que les processus eux-mêmes ».

Le basculement concerne des milliers d'informations traitées chaque jour pour près de 250 000 allocataires. La problématique de la Caisse est la suivante : le nouveau système d'information comporte des incertitudes quant à ses performances techniques et son rythme d'évolution rapide nécessite des ajustements continus. L'objectif de l'organisme est le maintien du service au public pendant le temps d'apprentissage sans dégradation du niveau de qualité du service rendu au public. En outre, comme indiqué dans les orientations générales, le mot d'ordre sera de *ne laisser personne sur le bord du chemin*.

Enfin, l'apprentissage et le tutorat comme moyens d'action nécessitent le respect de certaines conditions. Il est nécessaire de faire un travail sur les modalités d'apprentissage et sur les représentations de chacun des intervenants - notions de tuteur et d'apprenti, partage d'un langage commun-. Il faut apprendre à formaliser l'expérience afin de pouvoir la transmettre, travailler sur l'argumentation dans le discours et la communication, impliquer la hiérarchie et savoir-faire passer les messages et les idées. Un accompagnement mutuel du travail de transmission des savoirs et des acquis de l'expérience doit être réalisé. Tuteur et « apprenti » doivent construire des procédures d'échange et de transmission. Le tutorat de transmission doit être mutuel. Il doit s'inscrire dans une démarche de projet et nécessite de prendre le temps d'analyser les réussites comme les échecs afin de créer une véritable culture de la formation.

Pour prendre en compte les parcours et les trajectoires professionnelles en entreprise, il est nécessaire d'introduire une démarche de gestion de la diversité. Une politique de gestion de ressources humaines dynamique s'appuie sur des outils performants prenant en compte les évolutions liées à l'âge (bilans professionnels, entretiens annuels, enquêtes, points contact...)

## **RECOMMANDATIONS : QUELQUES JALONS POUR L'ACTION**

### **1. Agir sur les représentations négatives.**

Dès qu'il en est possible, mettre en évidence les typologies de points de vue afin de faire évoluer les avis sur les effets du vieillissement. Ainsi seront revues les valeurs accordées à l'âge et surtout à l'expérience. Il s'agit de garantir une employabilité tout au long de la vie. (cf. en annexe 1 A quel âge est-on considéré comme vieux ?)

### **2. Prévoir des actions de communication sur le vieillissement actif afin de médiatiser d'autres références portant sur l'allongement d'une vie active.**

Dans la mesure où faire évoluer les préjugés sociaux sur le vieillissement au travail va prendre du temps, il importe d'avoir une communication approfondie des politiques et pratiques exemplaires des entreprises vers l'ensemble de ses parties prenantes internes (managers, salariés, élus du personnel...) et externes (fédérations professionnelles de branche, pouvoirs publics, clients, fournisseurs...). Il s'agit de proposer un schéma de « maintien en activité ».

### **3. Agir sur les conditions du travail et les politiques de Ressources Humaines**

Toute démarche de changement des conditions de travail et de mobilité professionnelle nécessite une association intime des salariés expérimentés et âgés concernés (reconnaissance de leurs savoirs-faire et de leur utilité, stimulation de leur motivation). Il s'agit de prendre en considération toutes les sources de pénibilité objective ou subjective afin d'améliorer les conditions de travail de toutes les catégories y compris les plus jeunes.

### **4. Agir de façon curative pour certaines catégories plus exposées aux risques professionnels**

Une politique d'ensemble visant à alterner tâches de production, tutorat, fonction support et encadrement pour les travailleurs âgés reste encore à construire, en particulier pour les ouvriers et les employés.

## 5. Façonner une politique préventive de tous les âges

A) Mettre à plat les pratiques discriminatoires de recrutement<sup>34</sup>

*« Si la discrimination, au sens juridique de ce terme, ne semble pas permettre d'expliquer les situations différentes qui affectent les travailleurs au regard de leur sexe ou leur âge, les constructions institutionnelles dans leurs diverses combinaisons : rôle du système scolaire, le système de gestion du marché du travail et de classifications, le système de formation continue et de délivrance des diplômes, mode de gestion des rapports familiaux, sont autant de facettes dont la combinaison produit, à l'échelle de l'histoire récente et de ses conséquences sur les différentes générations au travail, les situations que la discrimination ne permet pas d'expliquer. » (Thery 2003).*

B) Proposer des parcours d'évolution professionnelle alliant formation, mobilité et qualification après 45 ans

Mettre à plat les modes de gestion pour toutes les catégories d'âge afin de dépister les risques de plafonnement ou d'exclusion. Remanier les représentations d'une carrière complète. Il s'agit de revoir les seuils d'âge implicite et de favoriser des actions de coopération intergénérationnelles.

## 6. Mettre le système de formation au cœur du dispositif

Profiter de l'ANI et de la loi sur le dialogue social pour inciter à un dispositif favorisant les plus âgés (DIF, Contrat de professionnalisation, Bilan, VAE...)

S'il est important de garantir une formation tout au long de la vie donc y compris pour les quinquagénaires, ancrer son contenu dans la résolution de problèmes concrets

---

<sup>34</sup> L'article L.122-45 du code du travail stipule dans son premier alinéa "Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille, de son appartenance ou de sa non appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses ou, sauf inaptitude... en raison de son état de santé ou de son handicap." Issu d'une loi de 1992 modifiée en 2001, cette loi complète celle de 1983 qui, dans son article codifié L.123-1 stipule "nul ne peut :

- Mentionner dans une offre d'emploi... le sexe ou la situation de famille du candidat recherché,
- Refuser d'embaucher une personne, prononcer une mutation, résilier ou refuser de renouveler le contrat de travail d'un salarié en considération du sexe ou de la situation familiale..,
- Prendre en considération du sexe toute mesure, notamment en matière de rémunération, de formation ou d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle ou de mutation."

Font exception à cette dernière disposition les artistes appelés à interpréter un rôle féminin, soit un rôle masculin ; Mannequins chargés de présenter des vêtements et accessoires ; modèles masculins et féminins.

rencontrés dans les situations de travail et en privilégiant les échanges entre pairs constitue un des points clé.

Il s'agit aussi de proposer de repérer les compétences clé à transmettre entre générations, puis de capitaliser les connaissances et savoir-faire pérennes.

### **7. Diffuser l'expression de bonnes pratiques évaluées**

Faire connaître toute forme d'action entreprise afin de stimuler la créativité des responsables et cadrer des initiatives préventives.

Constituer une base de données des meilleures pratiques

Systematiser la diffusion des meilleures pratiques en ergonomie : en effet, si la situation évolue favorablement dans l'industrie, on assiste à une dégradation des conditions de travail dans les services.

### **8. Impulser une dynamique territoriale afin de favoriser les évolutions dans les PME.**

La complexité des questions soulevées par la gestion des âges passe par l'élaboration participative d'actions collectives entre les dirigeants de PME de bassins d'emplois donnés.

Profiter de l'expérience des grandes entreprises pionnières tout en l'adaptant aux réalités des PME.

## REPERES BIBLIOGRAPHIQUES

### 1) Ouvrages

- Marion GILLES, Florence LOISIL (sous la dir. de), *La gestion des âges : pouvoir vieillir en travaillant*, Editions Liaisons/ANACT, 2003.
- Serge VOLKOFF, Anne-Françoise MOLINIE, *La démographie du travail pour anticiper le vieillissement*, Editions ANACT, 2002.
- Lab'HO, *Les entreprises et les quinquas : regards croisés*, Observatoire des hommes et des organisations –Groupe ADECCO, 2002.
- Michel AMAR, Christine AFRIAT, Jean-Marc GRANDO, Robert PIERRON, Lucile RICHET-MASTAIN, *2005 : le choc démographique, défi pour les professions, les branches et les territoires*, La Documentation Française, 2002.
- Bernard QUINTREAU, *Agés et emploi à horizon 2010 : volumes 1 et 2*, Avis et rapports du Conseil Economique et Social, 2001.
- Bernard Brunhes Consultants, *Les salariés seniors : quel avenir dans l'entreprise*, 2001.

### 2) Sites Internet

- [www.anact.fr](http://www.anact.fr)
- [www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr) (rubrique études et statistiques)
- [www.entreprise-personnel.com](http://www.entreprise-personnel.com)
- [www.labho.fr](http://www.labho.fr)
- [www.equallite.com](http://www.equallite.com)

*Un ensemble de monographies ont été rédigées par G Layole (E&P) qui sont disponibles sur le site equallite.com. Par ailleurs des fiches de description des actions des partenaires sont jointes pour quelques unes en lien avec la problématique des âges.*

## **ANNEXE 1 AFPA LA VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPERIENCE POUR DES SALARIEES PEU QUALIFIEES : UNE RECONNAISSANCE SOCIALE ET PROFESSIONNELLE**

Association Nationale pour la Formation professionnelle des Adultes sous tutelle du Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion Sociale, l'AFPA a un rôle de service public de l'emploi aux côtés de l'ANPE mais intervient également sur le marché privé dans le cadre des plans de formation d'entreprise ou pour des entités territoriales.

L'AFPA compte en 2004, 12 000 salariés et 265 centres de formation répartis sur tout le territoire français.

Ses principales missions : Information, orientation, formation, validation des acquis de l'expérience et certification.

Elle dispense 300 formations qualifiantes du niveau V au niveau III dans les secteurs du bâtiment et des travaux publics, de l'Industrie et des Services

### **La genèse de l'expérience**

L'AFPA est engagée depuis 1997 dans un programme de validation des acquis de l'expérience (VAE ) pour des personnes occupant ou à la recherche d'un emploi d'assistante de vie (ADV). Plus de 2000 personnes en 2002, presque exclusivement des femmes, étaient concernées par ce dispositif et il a semblé pertinent dans le cadre du projet EQUALLITE de mener une étude sur les effets de ce dispositif qui permet à des femmes de faire valider leurs compétences pour faire reconnaître leur qualification professionnelle et être mieux positionnées sur le marché du travail

### **Eléments de diagnostic sur les âges**

Les femmes candidates à la validation ont entre 35 et 50 ans et la plupart s'inscrivent dans le cadre d'une réorientation professionnelle, correspondant aussi à une « seconde carrière »

### **Les objectifs de l'étude**

Faire le point sur les caractéristiques de cette population (âge, sexe, formation initiale et professionnelle, emplois précédemment exercés, situation familiale)

Analyser les parcours de validation de ces femmes : nombre et nature des certificats de compétence passés, pourcentage de réussite

Examiner le devenir professionnel depuis la validation et la valeur ajoutée au plan privé et professionnel pour celles qui ont obtenu le titre. Examiner les causes et les conséquences pour celles qui ont échoué

Etude commanditée par l'AFPA , et contractualisée par Entreprise et Personnel, partenaire contractant et chef de fil du projet EQUALLITE .

Recherche menée par une ergonome, chercheuse au CNRS : G.DONIOL-SHAW et une stagiaire en maîtrise de sociologie : Coralie CHAFFOTTE

Ont participé : les centres AFPA de Paris, Rodez et Montpellier comportant une plate-forme de validation (formateurs -évaluateurs)

Ont participé également des associations employant des assistantes de vie (ex : ADMR Association pour le Développement en Milieu rural).

Des assistantes de vie ayant validé le titre ou en cours de validation ont été interviewées.

## CADRE D'ACTION

3 Régions françaises : Ile de France, Midi-Pyrénées et Languedoc Roussillon

Les bénéficiaires sont des femmes ayant une expérience d'au moins trois ans d'aide à domicile auprès de familles, de personnes âgées ou de jeunes enfants et souhaitant faire valider leurs compétences et obtenir un diplôme.

## REALISATION

L'étude a démarré au dernier trimestre 2002 par une analyse quantitative des statistiques de validation qui a permis de repérer les 3 régions témoins (citées ci-dessus) pour effectuer des enquêtes auprès de femmes validées « Assistantes de vie » et des structures d'emploi et de validation

## RESULTATS

**En 2003, sur toute la France** le nombre de personnes ayant validé le titre par le biais de **la VAE s'élève à 501 sur 507** qui se sont présentées à l'entretien final devant le jury. Certaines avaient pu cependant obtenir les 3 certificats de compétences requis les années précédentes et celles ayant échoué ont 5 ans pour obtenir le titre à partir de l'obtention du premier CCP.

### **Le point de vue des femmes concernées :**

Les femmes interviewées, qui avaient toutes bénéficié d'un accompagnement dans leur parcours de validation et d'une formation adaptée à leurs besoins, ont montré une forte motivation pour cette démarche qui leur permet :

- **Une prise de conscience de leur besoin de professionnalisation malgré leur expérience**
- **Une prise de conscience des limites du métier**
- **Une attitude plus professionnelle dans l'exercice du métier pour celles qui suivent le parcours de professionnalisation**
- **Des échanges avec d'autres assistantes de vie et des professionnels** qui les aident à rompre ainsi parfois leur isolement
- **Une reconnaissance sociale par rapport à leur famille et à leurs proches**
- **Une revalorisation salariale et une mobilité facilitée, le titre étant reconnu par la branche professionnelle de l'aide à domicile**
- **Des perspectives d'aller plus loin énoncées par celles qui avaient déjà validé le titre.**

### **Les principaux enseignements :**

- La seule expérience professionnelle, même de longue durée, dans l'aide à domicile, est généralement insuffisante pour valider le titre d'assistante de vie, mais l'apport d'une formation courte, de une à deux semaines, orientée sur les dimensions stratégiques du métier (rôles et limites du métier) et sur les techniques les plus usuelles (hygiène et organisation, manutention) est un atout déterminant pour la validation du titre et la professionnalisation qu'il sous-tend.
- Le niveau de formation initiale des personnes reste néanmoins un facteur clé dans l'accès au titre. La majorité des personnes validant le titre est en effet titulaire d'un diplôme de formation initiale, du CAP au Bac+2, tandis que celles qui échouent sont massivement non diplômées.
- En l'absence d'une formation professionnelle de longue durée, une faible expérience professionnelle dans le métier ne suffit pas à valider le titre.
- La double compétence, aide aux personnes âgées ou dépendantes et garde des enfants, associée au titre AdV est un des facteurs d'échec à la validation du titre, le plus souvent par échec à la validation du CCP relatif à la garde des enfants, la majorité des candidats n'ayant pas d'expérience professionnelle dans la garde des enfants, surtout des nourrissons.

- Certaines conditions de la validation, exercées dans le cadre de situations reconstituées, peuvent être une source de déstabilisation des personnes en s'éloignant de l'objectif d'une validation de l'expérience.
- Des différences ont pu être observées entre les régions du fait des origines culturelles des femmes elles mêmes qui peuvent constituer un obstacle à la validation du titre.

### Apport de la Coopération transnationale à l'expérience

Le projet EQUALLITÉ s'est aussi inscrit dans une coopération transnationale et l'étude sur la VAE Assistante de vie a permis des échanges intéressants avec les partenaires italiens et espagnols (projets METRICA et TECHNICA) travaillant sur la reconnaissance des compétences issues de l'expérience professionnelle et personnelle et sur la "mise en transparence" des qualifications. Les coopérations se poursuivent avec l'Italie, dans le cadre du projet ARWEN (Assesment and Recognition of Work Experience and Non-formal learning).

### Témoignages

(d'un bénéficiaire, d'un acteur mobilisé, d'un expert externe...)

Témoignage d'une salariée d'une association d'aide à domicile, ayant validé le titre d'assistante de vie en 2003, après avoir bénéficié d'une formation courte. **Elle a 43 ans**, est mariée, a 4 enfants, et une formation de dactylo de l'école Pigier. Elle a été trois ans ouvrière et deux ans secrétaire, puis a interrompu son activité professionnelle pendant 10 ans pour élever ses enfants. Elle a 9 ans d'expérience dans l'aide à domicile et était en charge de 5 personnes au moment de l'entretien.

*« J'avais peur d'avoir un échec et je vous assure que si ça avait été le cas, j'aurais été déçue de moi. J'en ai vu des dames pleurer, qui ne l'avaient pas eu. Ça fait de la peine de voir les gens pleurer, **on est fière de nous quand on l'a**. En plus, si je le loupais, je me serais dit : comment ça se fait que tu le loupes alors que ça fait 9 ans que tu fais ça ? » « Ça fait partie de notre métier d'expliquer ce que nous faisons. On nous l'a appris aussi. Ça ne fait pas longtemps que je le dis, parce qu'avant, je ne savais pas comment le dire... Ce travail, au début, je le faisais vraiment en pensant : oui, je suis une femme de ménage. **Maintenant, je sais que je ne suis plus ça. Je le prends mieux dans la tête...** Si l'on me demandait ce que je faisais, je disais que je faisais du ménage chez les personnes âgées. Et pourtant, je savais, moi, que j'étais plus, **on est même soutien moral parfois**. Depuis que j'ai commencé, je sais que j'ai fait du soutien moral, mais je ne le disais pas. Maintenant, ce n'est plus ça. Tous les stages qu'on a fait nous ont fait vraiment du bien. »*

Témoignage d'une salariée d'une association d'aide à domicile, ayant validé le CCP technique et le CCP Personnes âgées et préparant le CCP Petite enfance après une formation courte. **Elle a 47 ans**, est divorcée avec 2 enfants. Elle a une formation de sténodactylo de l'école Pigier, mais a pratiquement toujours travaillé dans l'aide à domicile, d'abord dans les aspects administratifs comme coordonnatrice dans une association qui a dû arrêter son activité, puis comme aide à domicile. Elle était en charge de 6 personnes au moment de l'entretien.

*« Je serai reconnue comme assistante de vie et plus comme femme de ménage. C'est important parce qu'on a un rôle à jouer, un rôle social, relationnel et on n'est pas là que pour passer la serpillière. Pour moi, ce n'est pas un emploi alimentaire, c'est un emploi avant tout. »*

### ANNEXE 2: L'EXPERIENCE de la caisse d'EPARGNE

Le groupe Caisse d'épargne a eu l'opportunité en 2000 d'élaborer une nouvelle stratégie des ressources humaines pour plusieurs raisons. Tout d'abord notre statut juridique a été modifié en 1999, par une loi du 25 juin, nous sommes devenus une banque coopérative. Nous avons également vu l'arrivée d'un nouveau directoire avec un DRH groupe membre du directoire ce qui a été un fort changement. Et enfin, nous avons élaboré un nouveau projet stratégique dans lequel les ressources humaines s'impliquent de manière importante.

Nous avons par ailleurs dénoncé nos accords de retraites « maison » et au 1<sup>er</sup> janvier 2000 nous avons rejoint le système interprofessionnel et cotisé à L'ARRCO et à L'AGIRC. Enfin, l'âge de départ à la retraite dans le groupe a considérablement changé. Dans l'ancien système nous pouvions, à partir de 30 ans d'ancienneté, partir à la retraite à 55 ans pour les hommes et à 50 ans pour les femmes, et depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2000, nous partons à la retraite à 60 ans minimum, avec 40 ans de cotisation.

Ces éléments ont été décisifs dans l'élaboration de la stratégie Ressources Humaines. **La question des âges** est venue se poser et pour les seniors et pour les jeunes.

Le groupe Caisses d'Epargne 26 millions de clients, 1 français sur 2, nous sommes le 15<sup>ème</sup> groupe français tous secteurs d'activités confondus en terme de capacité bénéficiaire et nous sommes le 3<sup>ème</sup> groupe bancaire en France grâce à nos alliances. Nous sommes une banque de référence pour les particuliers, 1 jeune sur 7 est client chez nous ce qui fait de nous la 1<sup>ère</sup> banque des jeunes, nous sommes le 1er groupe distributeur de cartes bancaires et le 2<sup>ème</sup> groupe de prêts immobiliers et de produits d'épargne, nous sommes également un partenaire privilégié des collectivités locales.

Nous connaissons une forte croissance sur les marchés spécialisés, les professionnels et les PME et PMI.

Le groupe Caisse d'Epargne c'est 44500 salariés, 31 caisses d'épargne, 4600 agences, nous avons un certain nombre de filiales et de centres informatiques et 70% des effectifs assurent une fonction commerciale.

Ce qui a permis de développer notre réflexion, c'est **la pénurie de talents annoncée**, non pas que nous allons connaître des départs massifs vu que notre population de 55 ans et plus est assez réduite. En revanche, nous savons que nous aurons beaucoup de mal à recruter, puisque nous ne serons pas les seuls à recruter et que **nous cherchons tous le même profil** c'est à dire des bacs plus 2-3-4, de formation commerciale. Nous nous battons déjà pour embaucher de jeunes diplômés.

Le plan de recrutement est de 2000 personnes par an depuis 2001. La pyramide des âges connaît un léger déséquilibre car nous avons 17 % de jeunes de moins de 30 ans et 23% de plus de 50. Une grosse masse de nos effectifs se situe entre 40 et 50 ans donc l'entreprise va connaître un **vieillessement progressif et en augmentation progressive des départs en retraite**

Nous devons agir sur les besoins, ce qui veut dire essayer de les réduire par un travail sur des projets de mutualisation d'activités, d'organisation, d'implantation de nouvelles technologies. **Anticiper les besoins**, donc mettre en place des politiques de recrutement, de gestion prévisionnelle de l'emploi, de gestion de carrières efficaces et puis, agir sur la motivation pour fidéliser nos employés

Notre politique est tournée autour de quatre axes :

- L'**anticipation des besoins**
- La **fidélisation**
- Le **management de la performance**

### **La gestion des compétences**

Nous avons élaboré des dispositifs et nous avons eu l'opportunité de pouvoir tout créer en même temps. **Une gestion prévisionnelle de l'emploi opérationnelle** : nous avons élaboré un « observatoire des métiers », complètement rénové le référentiel métier/compétence et mis en place un outil de gestion prévisionnelle, qui est un outil d'analyse des effectifs. Il nous permet de poser les diagnostics (entreprise par entreprise) et d'élaborer des politiques et des plans d'actions à trois ans en matière de gestion des ressources humaines

Une politique de recrutement attractive a été mise en place. Nous avons recherché à diversifier le « sourcing », nous avons développé les actions **groupe**. Ensuite le processus de fidélisation et d'intégration a orienté nos préoccupations, et a été mis en place un dispositif qui s'articule dans le temps avec des actions d'accueil, d'accompagnement par le management, de l'animation transversale qui va de la rencontre avec les dirigeants, à la gestion de l'intégration avec des entretiens plus formalisés. Des actions de moyen terme qui sont plus de l'ordre de la fidélisation vont se mettre en place : dispositifs de détection de potentiels, rendez-vous de carrières, gestion de pépinières, préparation de relève,

Pour être dans **la gestion des âges** de manière encore plus précise, nous avons construit notre **politique de gestion de carrières de manière segmentée**, comme une approche marketing. Nous

avons segmenté les temps de la vie professionnelle en 4 périodes. Chaque étape dans la vie professionnelle ne nécessitait pas les mêmes dispositifs. Donc ont été mis en place des actions pour les juniors, pour les confirmés, les expérimentés, et pour les seniors avec à la fois des outils et des dispositifs différents.

Le socle commun est **l'évaluation de la performance et des compétences** qui se font sous forme d'entretiens assez classiques avec les managers et qui, quel que soit l'âge, se produisent très régulièrement. Tout ce qui est détection de potentiels, gestion de pépinières, entretien de carrières est du ressort des Ressources humaines et non du manager.

Pour **la gestion des seniors**, notre objectif est d'essayer de valoriser leurs compétences et de voir avec les personnes concernées, quels sont les objectifs de la prochaine étape professionnelle, puisque notre enjeu est que tout le monde reste dans la vie active, jusqu'à l'âge de départ en retraite.

Nous avons élaboré **un entretien de carrière spécifique** qui a les mêmes bases que l'entretien de carrière des autres types de populations mais il est plus approfondi donc, pour y discerner toutes les compétences et les mettre en valeur tant au niveau de l'entreprise, que des étapes précédentes, et que dans la vie personnelle.

**On veut déterminer le fil rouge de la carrière**, lever l'a priori de l'âge, et élaborer avec eux le projet professionnel des 5 à 10 à venir. A la fin de cet entretien sont validés un projet professionnel et des plans d'actions. L'expérience prouve que cette démarche intéresse les salariés. Des pistes spécifiques comme **le tutorat, le coaching interne, la gestion de projets transversaux, et les missions d'intérêt général** peuvent être déterminées.

On a aussi un détachement d'un directeur de secteur commercial dans une association pour faire des micros crédits pour les personnes en difficultés, de même des personnes qui vont animer des formations dans une association dont la mission est d'aider à la création d'entreprise.

Divers types d'expériences se sont déjà organisés, sont en train de se développer, ce qui génère beaucoup de motivation.

## **ANNEXE 4: L'EXPERIENCE de THALES**

### **En introduction : présentation générale de l'entreprise**

THALES est un Groupe européen de haute technologie de dimension mondiale spécialisé dans l'électronique professionnelle et l'intégration de systèmes dans le domaine de la sécurité.

La Défense représente 57% de son activité, l'Aéronautique 18% et les Technologies de l'Information et des Services 25%. La sécurité constitue 80% de l'ensemble.

THALES est capable de proposer des solutions complètes dans le domaine de la défense, que ce soit en tant que maître d'œuvre, architecte de systèmes, ou fournisseur d'équipements et des services. Les domaines principaux sont les systèmes navals, optroniques, de communications, anti-aériens ou aéroportés.

Dans l'aéronautique, THALES est leader européen et dans les trois premiers au monde dans les domaines de l'avionique, la simulation et le management du trafic aérien. La technologie sur laquelle il s'appuie est duale (technologie commune militaire/civil).

Enfin en ce qui concerne les Technologies de l'Information et des Services, THALES occupe de solides positions sur ce marché. Les principales activités sont les opérations sécurisées, les systèmes d'information, le positionnement (GPS), les composants de communication et les solutions pour la radiodiffusion, les transports et les télécommunications.

La particularité de THALES est de consacrer 20% de ses revenus à la recherche et au développement. A ce titre des liens très étroits sont noués avec les plus universités et instituts de recherche au plan mondial.

Présent dans 50 pays, THALES emploie 65 000 salariés (32 000 en France dont 55% d'ingénieurs et cadres).

### **La problématique de la gestion des ages dans l'entreprise**

#### **Le contexte démographique**

THALES a une pyramide des âges au profil assez différent selon qu'il s'agit d'ingénieurs et cadres ou de non-cadres. Cependant l'année 2008 est notamment l'échéance sensible pour la compagnie.

La pyramide des ingénieurs et cadres présente une courbe relativement classique, avec une montée forte des effectifs à partir de 25 ans et une décroissance à partir de 55 ans.

Pour les non-cadres, la forte baisse des recrutements dans ces catégories liée aux évolutions des métiers depuis une quinzaine d'années montre une courbe dont la pente est très forte à partir de 40 ans, et qui redescend à partir de 55 ans.

Dans les deux cas, un fort accroissement des départs en retraite apparaît en 2008, pour se poursuivre pendant plusieurs années. C'est donc à ce stade que vont apparaître des besoins de recrutements substantiellement liés aux départs à la retraite.

Les premières analyses devraient être lancées cette année pour en évaluer les impacts.

#### ***Politique de gestion des Ressources humaines (recrutement, mobilité, formation professionnelle, fins de carrière) et spécificités des métiers***

- Recrutement/Mobilité

Dans le cadre du processus de gestion des Ressources humaines, une étape importante est la « People Review » annuelle. Ce processus permet d'examiner l'organisation, les plans de succession

et de développement professionnel des salariés. On observe que, là où la People Review est mise en place, tous les salariés en bénéficient, quelque soit leur âge. Fait important, tous les documents RH qui outillent la People Review ont vu la mention des âges supprimée. Au-delà de l'aspect symbolique, c'est un message clair de la Direction : Thalès ne veut plus de management par l'âge.

Par ailleurs, l'analyse des mobilités internes au Groupe montre qu'une proportion importante de celles-ci sont réalisées auprès de salariés de plus de 50 ans. L'objectif du Groupe est d'augmenter la fréquence des mobilités dans ces tranches d'âge afin de renforcer le développement professionnel et l'employabilité de ces salariés.

#### - Formation

Des entretiens de développement professionnel sont proposés à l'ensemble du personnel. Cela s'inscrit dans le cadre du programme de gestion des Ressources humaines.

Cet entretien positionné à mi-année permet notamment de prévoir des actions de formation qui peuvent ensuite être reprises dans le cadre du plan de formation préparé au second semestre pour l'année suivante.

Depuis 2002, dans la plupart des notes d'orientation de la formation professionnelle du Groupe, une attention particulière a été apportée aux formations des personnels de plus de 50 ans.

La politique de THALES conduit à n'exclure personne du bénéfice de la formation.

L'accent porte sur l'importance de ces entretiens et sur la sensibilisation du management à leur rôle.

L'internationalisation croissante de l'activité conduit à maintenir un effort de formation important en langues plus particulièrement pour les salariés de plus de 45 ans, les salariés les plus jeunes étant mieux formés à l'anglais. Cette caractéristique concerne la plupart des métiers et des fonctions.

#### - Fins de carrières

Des dispositions ont été prises dans le cadre d'un accord collectif

### ***Attentes des différents acteurs et compromis sociaux sur la gestion des âges***

Les nombreuses années au cours desquelles des départs en préretraite ont été pratiqués n'ont pas été sans répercussion sur la culture du Groupe. Les différents acteurs de l'entreprise se sont organisés dans le cadre de cette pratique admise de façon consensuelle :

- les salariés se sont démobilisés dès 53-54 ans dans l'attente d'une mesure possible de départ anticipé ;
- les managers ont moins assuré le développement professionnel des salariés de plus de 50 ans ;
- les organisations syndicales y ont trouvé leur compte en intervenant dans le processus de départ ;
- l'entreprise a géré l'adaptation de ses effectifs en douceur.

Le changement de politique avec la fin de préretraites a été admis par les organisations syndicales. Aujourd'hui, l'ensemble des acteurs s'en rendent compte progressivement. Le constat de la fin des départs anticipés accélère cette prise de conscience.

Par conséquent, les salariés vont devenir davantage acteurs de leur développement professionnel, vont se réinvestir dans la formation et seront vigilants quant à l'évolution de leur rémunération.

Quant aux managers, ils ont besoin du soutien des DRH pour envisager des solutions plus complexes et individualisées.

C'est sur la qualité du management que repose la réussite de cette politique.

### ***Signature d'un accord lié à la problématique de la gestion des âges***

THALES a conclu fin 2001 un accord au niveau du Groupe sur la Valorisation de l'Expérience et la gestion des fins de Carrière (Accord AVEC).

Cet accord comporte trois volets :

- un volet développement professionnel ;
- un volet aménagement des conditions de mise à la retraite ;
- un volet cessation anticipée d'activité.

Le premier volet rappelle que les principes généraux de gestion des Ressources humaines doivent s'appliquer avec encore plus de rigueur pour les salariés en seconde partie de carrière. Il trace un certain nombre de pistes pour encourager la mobilité professionnelle, valoriser l'expérience (affectation sur des projets transverses), la formation (bilan de formation avec crédit de 100 H de formation sur trois ans), et des principes sur la politique de rémunération.

Par ailleurs, des dispositions sont prises pour anticiper avec le médecin du travail sur des solutions consécutives à des inaptitudes médicales.

**Le second volet permet de fixer un barème de mise à la retraite, formule de départ normale, dégressive jusqu'en 2005, pour rejoindre le barème conventionnel.**

Enfin, le troisième volet concerne un plan de départ CASA/CATS pour permettre le passage de la politique antérieure à la nouvelle politique, en sifflet sur trois ans. Cette mesure contribue également à traiter un certain nombre de cas de désadaptation professionnelle liés aux nouvelles technologies ou encore à l'internationalisation.

Cet accord a été décliné depuis 2002 dans la plupart des filiales du Groupe.

Le déploiement de l'accord AVEC au sein du Groupe THALES est soutenu par un réseau de DRH qui échangent sur les réalisations et pratiques mises en œuvre et par une communication développée au niveau du groupe.

### ***Enseignements***

L'appropriation en profondeur du changement passe nécessairement par la ligne managériale qui doit être associée. Le développement professionnel des salariés, quel que soit leur âge, doit être soutenu par des équipes RH capables de susciter des solutions adaptées.

La formation constitue un levier important. Il doit être observé que les formations spécifiquement dédiées à un public de plus de 45-50 ans ne sont pas pertinentes (Il est souligné un risque de discrimination : réticence à être enfermé dans une catégorie liée à l'âge). Cependant, il serait sans doute important de réfléchir à la pédagogie mise en œuvre dans les formations en tenant compte des différences d'aptitudes réceptives entre générations.

Les facteurs de réussite d'une telle politique reposent sur la clarté des messages et des actes. Les mesures d'âge doivent être interrompues si l'on veut modifier le comportement des acteurs.

Même si l'accord des organisations syndicales n'est pas une condition suffisante pour la réussite, il n'en demeure pas moins qu'un accord sur ce thème est intéressant dans la mesure où cela permet d'accélérer le mouvement et d'entretenir au sein de l'entreprise un dialogue social sur des thématiques de changement.

Il semble que la meilleure façon d'assurer un développement professionnel à tous les âges, soit d'appliquer les processus RH de façon rigoureuse et homogène à tous plutôt que de définir des politiques spécifiques qui renforcent le sentiment d'être en fin de vie professionnelle.

En 2004, Thales a développé différents outils pour agir sur la motivation des salariés et des réflexions sur le transfert des savoirs sont en cours afin de pérenniser les savoirs à l'horizon des départs massifs à la retraite.

Cahier Equallite  
Gestion des âges

Des point carrières sont proposés aux salariés qui comptabilisent 25 ans d'expérience professionnelle. Ceci afin de leur permettre de réfléchir à la poursuite de leur parcours professionnel et de les garder motivés jusqu'à l'âge légal de la retraite.

Un outil de gestion des passerelles entre familles professionnelles a également été développé en 2004. Avec l'allongement de la vie professionnelle, il est essentiel de pouvoir offrir des parcours professionnels variés qui aident les salariés à renforcer leur employabilité dans le Groupe ou en dehors du Groupe. Thales estime essentiel de favoriser la mobilité professionnelle et géographique de tous ses salariés et de leur donner les moyens de devenir acteur de leur propre développement professionnel.

## ANNEXE 5 L'expérience de l'UCANSS et de la CAF de Bordeaux

### « Méthode APTE ou méthode d'Apprentissage Progressif par le Travail et l'Expérience »

L'UCANSS s'est engagée en 1996 dans un projet européen Impact [auquel participait](#) la Caf de Bordeaux [sur](#) les conséquences des changements technologiques pour des personnes en milieu de carrière. La population observée, des techniciens en prestations familiales, en majorité des femmes dont l'ancienneté moyenne dans l'institution est de 21 ans, sont directement concernées par le processus de requalification.

Il a semblé pertinent dans le cadre du projet EQUALLITE de tenter une modélisation du dispositif [d'apprentissage](#) expérimenté et de diffuser cette méthode **qui permet à des personnes de ne pas se sentir exclues des évolutions technologiques et organisationnelles mais au contraire d'acquérir de nouvelles compétences à leur poste de travail sans stress ni perte de confiance en soi et dans la continuité de la qualité du service public.**

### OBJECTIFS VISES

- Modéliser la démarche d'apprentissage conduite au niveau local.
- Elaborer un outil de e-learning à l'intention des chefs de projets, RH et managers ayant à conduire des projets de changement similaires et leur permettre d'intégrer la dimension de l'apprentissage progressif.
- Favoriser sa diffusion au niveau des organismes de Sécurité sociale et des différents partenaires du projet.
- Favoriser le déploiement d'un dispositif d'accompagnement du changement afin qu'il ne soit pas une épreuve particulièrement pour les personnes situées en deuxième partie de carrière.

### INTERVENANTS ET MOYENS HUMAINS

- Réalisation des deux phases du projet commanditées par l'Ucanss (Union des Caisses de Sécurité Sociale)
- Description de l'expérimentation réalisée à partir des documents internes de la Caf par un prestataire externe.
- Modélisation de la démarche par le chef de projet Ucanss, Maryvonne GALLAZZINI et le chef du projet local Impact Martine Wasner.
- Conception et élaboration des éléments graphiques par le service communication de l'Ucanss.
- Conception et développement informatique de l'outil multi-média par la société Icus.
- Coordination : Maryvonne Gallazzini, chef de projet pour l'UCANSS,
- Contact : [mgallazzini@ucanss.fr](mailto:mgallazzini@ucanss.fr) – [Martine.Wasner@cafbordeaux.cnafmail.fr](mailto:Martine.Wasner@cafbordeaux.cnafmail.fr)

### CADRE D'ACTION

Les services de production de la Caf de Bordeaux : leurs techniciens et cadres de proximité ainsi que les formateurs chargés de prévenir les difficultés pouvant conduire à une inaptitude.

Les bénéficiaires sont surtout des femmes peu qualifiées ayant une solide expérience professionnelle des conditions d'attribution des allocations familiales et du traitement des dossiers d'allocataires.

Le défi concerne les modes de traitement informatiques qui passent du séquentiel à l'approche globale du dossier. Ce nouveau système induit des capacités d'abstraction et d'analyse des informations à traiter et de nouvelles aptitudes relationnelles.

### REALISATIONS

***L'étude a démarré au dernier trimestre 2002 par la recherche et la collecte de tous les documents et témoignages utiles à la reconstitution de l'expérimentation.***

**Réalisation au premier trimestre 2003 du document retraçant la genèse de l'expérimentation, ses différentes phases, ses acteurs, les intervenants du projet Impact, le contexte local et les points forts du dispositif.**

**Formalisation et modélisation de la démarche au cours des deuxième et troisième trimestres 2003, recherche d'apports théoriques sur les différents thèmes sociologique, ergonomique et d'organisation du travail qui sous-tendent l'expérimentation ainsi que des personnes de la Caf de Bordeaux susceptibles de témoigner de leur vécu sur cette expérience d'apprentissage progressif.**

**Dernier trimestre 2003 : Recherche d'un prestataire de service à double compétence pour la réalisation d'un cédérom et/ou un site Internet suffisamment didactique et simple pour une appropriation d'une méthode en ligne par des responsables RH, des chefs de projet ou des managers ayant la responsabilité d'une conduite de projet similaire.**

**Décembre 2003 : démarrage de la réalisation du produit e-learning.**

**Juin 2004 : réalisation d'un document audio de présentation du projet Equallité et du produit APTE sur Radio-Ucanss diffusée auprès des organismes de Sécurité sociale et implémenté sur le site equallite.com.**

## RESULTATS

**La recherche d'un prestataire à double compétence (valorisant le contenu et assurant la présentation graphique de la méthode) a mobilisé beaucoup de temps sans aboutir. Cependant la bonne coopération entre le prestataire (valorisation graphique) et les deux chefs de projets (formalisation/modélisation) et leur mobilisation devrait permettre d'aboutir à un produit final de qualité.**

**L'éloignement dans le temps de l'expérimentation affaiblit la valeur du témoignage d'acteurs qui sera compensée par la sollicitation des utilisateurs actuels de la méthode.**

**Le cédérom devrait pouvoir être prêt et diffusé à l'automne 2004.**

### LA PLUS-VALUE APPORTEE PAR EQUAL

**L'expérimentation de la Caf de Bordeaux conduite dans le cadre du projet Impact ayant donné des résultats satisfaisants au point que la méthode a continué d'être utilisée pour la requalification de femmes de retour de maternité ou pour un accompagnement de parcours professionnels notamment dans le cadre de reconversion, le projet Equal et le Fonds social européen a permis de financer la modélisation et la réalisation d'un support de diffusion de cette méthode d'apprentissage par palier de compétences.**

### APPORT DE L'ACCOOPERATION TRANSNATIONALE ET PERSPECTIVES DE TRANSFERT

**Le thème de l'apprentissage a été largement abordé au cours des séminaires et colloques nationaux et transnationaux auxquels nous avons participé dans le cadre du projet Equallité montrant tout l'intérêt de cette approche progressive et individualisée qui amène les individus à être eux-mêmes porteurs de changement. Les pays européens engagés dans l'accompagnement des personnes au travail et la formation tout au long de vie sont en recherche de méthodes nouvelles d'acquisition des compétences et de valorisation de l'expérience. L'expérience est la clé du référentiel d'apprentissage établi dans la méthode APTE, qui s'inscrit en cela dans le cadre des mesures en faveur de l'amélioration des qualifications et des différents processus de validation des compétences en Europe.**

***Le projet METRICA des partenaires Italiens et le projet TECHNICA des partenaires Espagnols témoignent de leurs recherches de différents modes de prise en compte de l'expérimentation dans les actions de requalification et leur présence active dans nos rencontres transnationales nous ont encouragés dans la réalisation et la diffusion de la méthode APTE.***

***Des échanges intéressants ont eu lieu sur le thème des représentations, de la valorisation de l'expérience et des méthodes de requalification. Ces confrontations et échanges d'idées ont enrichi chacun de nos projets et nous ont aidé à mener l'action jusqu'à son terme. La volonté affichée et réelle de chacun des partenaires à favoriser les échanges et les rencontres malgré des contraintes dues aux différences contextuelles et/ou culturelles marque une prise de conscience encore plus grande de l'intérêt des projets inscrits dans objectifs européens de non discrimination et de formation tout au long de la vie.***

***Le cédérom sera diffusé, en langue française dans un premier temps, auprès de nos partenaires Espagnols et Italiens qui seront bientôt confrontés, nous assurent-ils, à la question de l'adaptation aux changements des populations vieillissantes et pour lequel APTE constitue une réponse adaptable et transférable à toute structure présentant cette même problématique.***

#### TEMOIGNAGE D'UNE PERSONNE

Cf. les témoignages filmés du cédérom, consultables dès la diffusion du produit.