

AFEC EUROPE
12 rue du XX^e Chasseur
41100 VENDOME
Tél. 02 54 77 58 57

ADECCO
6^e avenue n°200
Parc Synergie Val de Loire
45130 MEUNG SUR LOIRE
Tél. 02 38 46 69 83

ATEC
21/22 quai Paul Bert
37100 TOURS
Tél. 02 47 54 01 14

IDEF
10 rue du Colombeau
37390 LA MEMBROLLE S/ CHOISILLE
Tél. 02 47 49 65 09

AGEFOS PME
208 rue de la Sagerie
37173 CHAMBRAY LES TOURS
Tél. 02 47 74 55 30

POINT F
21 rue Murlins
45000 ORLEANS
Tél. 02 38 55 10 24

Nous remercions l'ensemble de nos partenaires
pour leur participation et leur soutien actif au projet



www.xcph.com

Projet Européen DIDACTT

MEMENTO

*“Les seniors au travail :
des pistes pour agir.”*

equal

lutter contre les discriminations
et les inégalités face à l'emploi



Direction régionale
du travail, de l'emploi
et de la formation
professionnelle
Région Centre



COMMISSION EUROPÉENNE
Fonds social européen

Remerciements

Les auteurs suivants ont permis par leurs contributions la conception et la réalisation de ce document, par ordre alphabétique :

Jean-Michel Brunet, CEGOS
Dominique Cambon de Lavalette, ATEC Bilan-Conseil
Jocelyne Drujon-Bournat, Direction Régionale ADECCO
Elisabeth Fazilleau, AFEC EUROPE
Thomas Prigent, AFEC LOIR ET CHER
Emmanuel Sion, COPAS

Un comité de lecture a permis d'intégrer les remarques et les suggestions de :

Virginie Boutier, AFEC EUROPE
Pierre Courbebaisse, AFEC
Jacki Choplin, ATEC Bilan-Conseil
Christophe Hubert, AFEC
Valérie Maurice, ANIM'ACTION

Nos plus vifs remerciements vont à toutes celles et ceux qui ont permis la réalisation de ce document :

Les partenaires associés : AGEFOS PME, IDEF, POINT F.

Les entreprises :

AG2R, Agence ADECCO (Tours Equatop 37), AGRALYS (Chateaudun 28), CARTONNERIE CHOUANARD (Coullons 45), DR ADECCO (Meung sur Loire 45), I.D.E.F. (La Membrolle 37) I.T.S. (Tours 37), LES PAILLONS BLANCS (Neuvoy 45), SAJH (Vouvray 37), SIPLAST SA (Cormenon 41), S.K.F. (St Cyr sur Loire 37).

Les personnes suivantes :

M. Blavet (Directeur de l'IDEF), M^{me} Douillard (IDEF), M^{me} Dufour (Agralys), M. Dureau (Directeur de secteur Touraine Adecco), M. Gaud (Directeur Général ATEC-ITS), M. Hanin (Directeur Régional Adecco Centre), M^{me} Hélène (Agence Adecco Tours), M^{me} Houllière (SAJH), M. Laubry (SKF), M^{me} Lefert (IDEF), M. Legros (sociologue), M. Lestrez (Directeur du SAJH), M^{me} Loriau (SKF), M. Méheni (Directeur des Papillons Blancs), M. Meyer (Cartonnerie Chouanard), M^{me} Monod (cabinet NMD Conseil) M. Moteau (Siplast), M. Pouzet (SAJH), M. Rastier (consultant), M^{me} Vergne (IDEF).

Sommaire

		Page
Préambule	L'histoire d'un partenariat	4
Introduction	Pourquoi ce Mémento ?	5-6
Changer de regard	L'image des personnes vieillissantes a évolué selon les époques ainsi que le rapport au travail...	7-8
Les 2 grandes questions de la gestion des âges	Les seniors qui partent et ceux qui restent	9
L'expérience	Les seniors ont été confrontés à des situations multiples, ils en ont tiré des compétences expérientielles...	10
La compétence	Les compétences sont le capital essentiel des entreprises...	11-12
La professionnalité L'employabilité	Deux termes utiles pour réfléchir à l'intérêt de maintenir les seniors dans l'emploi...	13-14
La motivation	La diversité est une ressource, elle mobilise les compétences et les articule...	15-16
L'intergénérationnel	Des confrontations qui sont fécondes, pour une transmission optimisée	17
La transmission	Qui transmet quoi et à qui ?	18
Conclusion		19
Auto-évaluation	Repères sur les outils dont l'entreprise dispose ou dont elle aura besoin pour sa gestion des âges	20
Bibliographie Sites internet	Quelques repères et ressources	22
Annexes	Fiches pratiques	

L'histoire d'un partenariat

En 2001, trois structures conviennent de travailler ensemble dans un cadre européen sur le projet Didactt (Dispositif D'Activation des Compétences Tutorales et Transversales) qui vise à réduire les discriminations liées à l'âge.

Elles s'interrogent en fonction de leurs activités et de leurs spécificités, sur la manière de considérer les seniors, aussi bien dans la société qu'au travail, tant sur la place qu'on leur donne que sur leur implication.

Les pôles d'intérêts des trois partenaires sont à la fois différents et complémentaires.

	<p>Pour l'AFEC, organisme de formation et d'insertion, porteur du projet Equal, il s'agit globalement de réfléchir à la problématique des seniors au travail et plus spécifiquement, d'outiller ses chargés d'insertion afin qu'ils soient en mesure de proposer une réponse adaptée au public des demandeurs d'emploi seniors qu'ils reçoivent quotidiennement en entretien de professionnalisation et en bilan de compétences et d'orientation.</p>
	<p>Pour ADECCO, il s'agit de comprendre comment les seniors travaillent aujourd'hui et quelles sont leurs difficultés dans le travail. Ils sont de plus en plus nombreux à s'inscrire dans les agences de travail temporaire. Ce projet constitue donc un moyen de réfléchir à la façon dont les professionnels d'ADECCO peuvent aborder les seniors, pour leur permettre un accès à l'emploi plus en adéquation avec leurs réalités.</p>
	<p>Pour l'ATEC, centre de bilan-conseil, la question du vieillissement de la population active dans le secteur médico-social est affichée comme prioritaire au regard de la pyramide des âges. Des demandes d'intervention émanaient déjà de certains établissements, inquiétés par les départs en retraite massifs de leurs salariés dans un futur proche. D'autre part, on constate une demande grandissante de bilans de compétence et d'orientation chez les professionnels âgés de plus de 45 ans, ce qui amène les consultants à s'adapter à cette problématique.</p>

Pourquoi ce Mémento ?

Cet outil a été réalisé dans le cadre du programme **Equal - Didactt** qui se déroule de 2001 à 2006 en Région Centre.

Comme dans l'ensemble du pays, la population active de la Région Centre sera soumise à "l'effet ciseaux" dès 2006 :

- le nombre de départs en retraite augmente
- tandis que le nombre de jeunes en âge d'entrer sur le marché du travail diminue progressivement

D'ici à 2015 33,2 % des salariés de la Région Centre devraient avoir cessé leur activité professionnelle. Les secteurs de l'industrie et des services sont les plus touchés, avec un taux de départ potentiel entre 2000 et 2015 autour de 33 %.

Equal est un programme financé et porté par la Commission Européenne. Son objectif est de lutter contre les discriminations sous toutes leurs formes sur le marché du travail.

Le projet s'est plus particulièrement intéressé à la **gestion des âges**. Initialement centrés sur les problématiques que rencontrent les salariés pendant leur seconde partie de carrière, nos travaux nous ont amené à formuler deux constats :

- S'intéresser à la place des seniors dans l'entreprise et sur le marché du travail implique de s'intéresser à la place des autres classes d'âges
- Le nouveau défi des entreprises peut se formuler comme suit : passer d'une gestion des flux à une gestion individualisée et négociée des parcours

Une approche multisectorielle en plusieurs étapes

- Une étude sociologique. Elle a été menée dans plusieurs secteurs professionnels (métallurgie, plasturgie, cartonnerie et médico-social) et a porté sur 84 salariés et 10 représentants de directions d'entreprises de la Région Centre¹
- Une phase d'élaboration d'outils
- Une phase d'expérimentation dans les secteurs de la métallurgie et du médico-social²

Ce document est donc le fruit d'un travail collaboratif et expérimental.

¹ L'étude est disponible à l'AFEC et à terme sur le site dédié au projet DIDACTT

² Ces phases d'expérimentations ont donné lieu à des productions disponibles à l'AFec

Nous vous proposons une réflexion sur différents thèmes qui sont autant d'entrées dans la question des seniors au travail et dont la pertinence est apparue au fur et à mesure de l'avancée du projet. La réflexion autour de ces thèmes vise à donner au lecteur des points de repère dans son questionnement, des moyens de nommer et de penser ce qui est souvent pressenti ou ressenti sans pouvoir être complètement éclairé ou formalisé.

Ce mémento s'adresse aux personnes :

- ayant la responsabilité de gérer les Ressources Humaines
- soucieuses de trouver des repères, des appuis
- souhaitant se poser les "bonnes questions" afin de prendre les décisions les plus adaptées à leur situation

Nous abordons la Gestion des Ressources Humaines en insistant sur l'aspect relationnel et sur l'intérêt de développer la diversité et de promouvoir une démarche d'individualisation des parcours.

Notre ambition est de vous proposer une réflexion qui favorise le changement de regard sur les seniors et qui vous permette de vous interroger sur leur place dans votre entreprise

Cet écrit vous accompagne pour :

- une meilleure prise en compte des besoins et attentes des salariés et tout spécialement des seniors
- trouver des aménagements et envisager le travail soutenable
- aborder de manière positive les aspects intergénérationnels, favoriser des échanges "gagnant-gagnant"
- Relativiser la question de l'âge
- Améliorer la qualité et optimiser le rôle des seniors dans leur dernière partie de carrière
- Interroger les implications des départs prévus (réorganisation, formation, transmission...)
- Eviter la baisse d'intérêt pour le travail de la part des salariés faisant parfois l'objet de discriminations liées à l'âge et au genre
- Favoriser la diversité dans les équipes

Changer de regard...

Les rapports au travail et à l'âge sont en perpétuelle évolution, les représentations et les attentes aussi.

Les nouvelles données démographiques et tous les travaux qui s'y rattachent montrent la nécessité de réfléchir à la place que nous donnons aux seniors dans la société.

Ancien, sage, ancêtre, vieux, senior... Les temps changent, les sociétés se métamorphosent et l'image des plus âgés évolue.

Au fur et à mesure une image positive s'installe

Le XX^e siècle est marqué par une forte augmentation démographique à la fin de la seconde guerre mondiale. Le "baby-boom" précède une stagnation de la natalité et un vieillissement de la population. Dans cette période où la valeur du travail est forte car il faut reconstruire le pays, toutes les classes d'âge sont au travail.

Au fur et à mesure les politiques successives de départs anticipés ainsi que les préretraites ont énormément contribué à brouiller l'image des seniors dans l'entreprise.

Changer nos représentations : un travail nécessaire pour profiter de la diversité !

Nous disposons d'un vivier riche de sa diversité : des jeunes hommes et des jeunes femmes de plus en plus qualifiés et/ou diplômés ayant des origines différentes. Des seniors expérimentés souhaitant s'investir et en mesure de transmettre leurs savoirs.

Face à une pyramide des âges déséquilibrée et à une évolution constante des métiers, le recrutement est un levier essentiel pour assurer un bon équilibre des populations face aux enjeux démographiques.

Les seniors, hommes et femmes, l'emploi et les préjugés

Fragilisés par la crise en tant que demandeurs d'emploi, les hommes et les femmes âgés sont victimes au sein même de l'entreprise d'un certain nombre de préjugés.

Vous – même n'avez-vous jamais pensé que les seniors sont trop chers, peu productifs, pas assez mobiles ?

N'avez-vous pas entendu dire que leur formation était obsolète et qu'ils étaient mal à l'aise avec les nouvelles technologies ?

Lors de ce travail nous avons fait le constat suivant, les salariés les plus âgés sont peu employés, se voient proposer peu de formation et leur taux d'embauche reste plus faible que celui des autres salariés, bref il existe une véritable discrimination.

Nombreux sont les seniors qui connaissent des fins de carrière démotivantes, ce qui les incite souvent à chercher à partir.

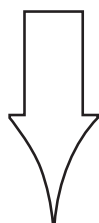
Nous conservons les traces d'une culture où le retrait précoce d'activité était la règle. Un des enjeux de ces prochaines années est donc de rompre avec cette culture.

Petit à petit, la tendance s'inverse, les savoir-faire et l'assiduité des seniors sont de plus en plus reconnus. On apprécie leur taux d'absentéisme plus faible que celui des autres salariés.

On reconnaît la qualité de leur travail et leur recul sur les projets ainsi que leur capacité à appréhender des situations complexes et à tenir un rôle de régulation dans les équipes.

Combattre les préjugés d'ordre culturel passe par un engagement de tous les acteurs de l'entreprise.

Les 2 grandes questions de la gestion des âges



<h3>Les Seniors qui PARTENT</h3>	<h3>Les Seniors qui RESTENT</h3>
<p>et l'impact de leur départ sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ l'EXPERIENCE (voir page 10) ■ les COMPETENCES (voir page 11-12) ■ la TRANSMISSION (voir page 18) 	<p>et comment gérer :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ la PROFESSIONNALITE (voir page 13) ■ l'EMPLOYABILITE (voir page 14) ■ la MOTIVATION (voir page 15-16) ■ l'INTERGENERATIONNEL (voir page 17)
<p>Toute action efficace sur ces différents paramètres, repose sur une culture du DIALOGUE et de L'IMPLICATION de l'ensemble des acteurs concernés, et notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'ENCADREMENT, qui est susceptible de nourrir des craintes ou des interrogations devant ces questions nouvelles ; - les REPRESENTANTS DU PERSONNEL, car le maintien dans l'emploi est un enjeu social fondamental dans la décennie à venir. <p>Toutes ces questions nécessiteront des réponses en terme de politique R.H. globale... mais sont indissociables d'une prise en compte INDIVIDUALISEE des difficultés et des ressources de chacun, et d'une démarche d'ANTICIPATION.</p>	

L'expérience

L'expérience peut prendre différentes formes :

- Connaissances empiriques constituées par les traditions, l'expérience personnelle et/ou professionnelle
- Connaissances techniques précises et systématiques
- Savoir-faire
- Connaissances scientifiques guidées par une attitude de recherche et de questionnement

Toutes les expériences ne sont pas génératrices de compétences, et donc créatrices de valeur pour l'entreprise.

La simple répétition d'une situation de travail sur de longues périodes, ne garantit pas à elle seule le développement d'une compétence plus "pointue". Concernant le travail des seniors, on veillera donc à ne pas uniquement conjuguer expérience et durée, mais plutôt à intégrer la notion de variété des expériences.

Les entreprises ont donc intérêt à :

- **Identifier** ce qu'elles entendent par expérience car elle se distingue du vécu
- **La formaliser car elle se construit**
- **L'évaluer** sur le lieu de travail car elle se réactualise au fur et à mesure de l'appropriation des connaissances et des compétences
- Mettre en place les dispositifs d'**apprentissage** par l'expérience et des formations en alternance car elle est liée au contexte

La compétence

Le terme de compétence individuelle n'est pas totalement stabilisé. Pour cette raison nous avons retenu la définition préconisée par l'AFNOR :

La compétence est la "mise en oeuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité" ³.

On peut toutefois approfondir cette définition⁴, la compétence constitue :

- Un "**savoir mobiliser**". Il ne suffit pas de posséder des connaissances ou des capacités pour être compétent. Il faut savoir les mettre en oeuvre quand il le faut et dans les circonstances appropriées
- Un "**savoir combiner**". Le professionnel doit savoir sélectionner les éléments nécessaires dans le répertoire des ressources, les organiser et les employer, pour réaliser une activité professionnelle⁵
- Un "**savoir transférer**". Toute compétence est transférable ou adaptable
- Un "**savoir-faire éprouvé et reconnu**". La compétence suppose la mise à l'épreuve de la réalité

Elle peut prendre la forme, principalement de :

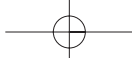
connaissances théoriques	➔	comprendre et interpréter
connaissances sur l'environnement	➔	savoir s'adapter et agir sur mesure
savoir-faire opérationnels	➔	savoir procéder et opérer
savoir-faire sociaux ou relationnels	➔	savoir coopérer et se comporter
savoir-faire cognitifs	➔	savoir traiter l'information, raisonner, savoir nommer ce que l'on fait et savoir apprendre
ressources émotionnelles	➔	ressentir une situation, percevoir et interpréter des signaux " faibles "
ressources physiologiques	➔	gérer son énergie et tenir des astreintes

³AFNOR (1996) Normes Françaises NF X 50-750 de 07/96 - Indice de classement : X 50-750 - Formation professionnelle - Terminologie -Juillet 1996 - 19 p. Statut : Homologuée.

⁴LE BOTERF G., BARZUCCHETTI S., VINCENT F. (1983) - Comment manager la qualité dans la formation - Les Editions d'Organisation - Paris.

LE BOTERF G. (1994) - De la compétence, essai sur un attracteur étrange - Les Editions d'Organisation - Paris.

⁵LE BOTERF G. (1997) - De la compétence à la navigation professionnelle - Les Editions d'Organisation - Paris.



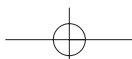
La compétence est un savoir faire en **acte** : seule la mise en oeuvre concrète de cette compétence va permettre de la mettre en évidence.

Elle peut avoir une valeur stratégique, lorsqu'elle est indispensable pour gérer des situations complexes. Les conditions de sa mise en oeuvre sont fortement liées à la professionnalité (voir page suivante).

L'évaluation et la valorisation des compétences des seniors restent bien souvent à faire dans les entreprises.

Identifier les domaines de compétences voire d'excellence des professionnels semble crucial pour :

- Repérer et soutenir l'employabilité des salariés seniors
- Envisager de leur confier de nouvelles missions adaptées à leur domaine de compétences
- Prévenir le risque de démobilitation de professionnels qui ont vu s'allonger leur durée de vie professionnelle et qui ne bénéficieront pas d'opportunités de départs anticipés



La professionnalité

Elle est composée :

- des facteurs sociaux, organisationnels et historiques, et d'un ensemble de représentations qui participent à la construction de l'identité professionnelle. Cette identité au travail, enracinée dans l'identité personnelle, se construit au jour le jour, dans les activités quotidiennes, dans des expériences et des savoirs partagés et transmis
- du sentiment d'appartenance à un groupe, des "manières" d'envisager les façons de faire et de représentations partagées sur l'activité et sur son évolution

Elle va s'exprimer à travers :

- une technicité
- une culture professionnelle
- un ensemble de valeurs et de comportements **partagés par un collectif de travail.**
- les acquis et la capacité à les utiliser dans une situation donnée, en respectant les "codes" de l'entreprise et du métier bien souvent implicites

Il est donc crucial de la prendre en compte lorsqu'il s'agit de faire évoluer les compétences :

- la professionnalité devra être transmise d'une génération à l'autre, au-delà des seuls savoir-faire opérationnels, pour maintenir la cohésion de l'équipe et la culture de l'entreprise
- sa transmission va favoriser l'adaptation et l'intégration des nouveaux(elles) salariés(es) dans l'entreprise mais aussi lors de la prise de nouvelles fonctions

Insuffisamment considérée cette dimension est susceptible de compromettre l'évolution des compétences et l'adaptation des nouveaux salariés. Elle est essentielle, notamment pour favoriser la mixité hommes/femmes dans certains environnements professionnels. Il nous paraît déterminant que les entreprises puissent repérer leurs éléments de professionnalité.

L'employabilité

C'est la capacité pour une personne à un moment "**t**" d'être embauchée ou employée et de conserver son emploi.

La question de l'employabilité des seniors est particulièrement sensible, tant pour la possibilité qu'ils ont à retrouver un emploi salarié que pour garantir leur maintien dans l'emploi.

C'est là un **enjeu commun** pour les employeurs et les salariés :

- les salariés sont les acteurs de leur vie professionnelle et à ce titre opérateurs du maintien de leur employabilité (développer de nouvelles compétences, se former, être mobile...)
- les entreprises doivent favoriser la mise à disposition de moyens suffisants pour maintenir ou développer l'employabilité des salariés

La solution est donc dans la **co-construction** des parcours professionnels et dans une veille permanente du niveau d'employabilité des professionnels.

Cela suppose de disposer d'**outils** permettant :

- de définir les **exigences du poste** (tel qu'il existe aujourd'hui et en fonction de son évolution attendue)
- de définir le **profil individuel des salariés** affectés à ce poste
- de vérifier l'**adéquation** entre le profil individuel et le poste et de travailler la réduction des écarts, s'ils existent (formation, modification du poste, réorganisation, aménagements...)

Si les entreprises doivent se doter d'outils pour mesurer et évaluer le niveau d'employabilité des professionnels, elles doivent associer leurs salariés et/ou leurs représentants à cette démarche.

Les cadres de proximité et les salariés représentent l'échelon le plus pertinent pour assurer **une mission de veille** qui permette de capter en permanence ce qui se passe sur le terrain et de proposer des ajustements qui visent à satisfaire les différents systèmes d'attentes en présence (salariés, encadrement, dirigeants, clients).

La motivation

Elle est déterminée par le lien perçu par l'individu entre :

- ce qu'il attend du travail
- et ce que le travail est susceptible de lui apporter

Il est donc indispensable de connaître les sources de motivation des salariés afin de mettre en place des dispositifs de remobilisation.

La motivation confère trois caractéristiques à toute conduite : **la force, la direction, la persistance.**

En effet, toute conduite est orientée vers un but (direction) auquel la personne attribue une certaine valeur. L'intensité (la force) et la persistance de l'action dénotent la valeur qu'attribue la personne à l'objectif qu'elle poursuit ou, mieux, l'intérêt que représente la finalité du comportement pour la personne.

La motivation résulte de la satisfaction, constituée par le **travail** lui-même, le niveau **économique** qu'il procure, les **relations** dans lesquelles il baigne. L'entretien annuel est un moment opportun pour objectiver la motivation des salariés seniors.

Quelles sont les attentes les plus fréquentes ?

L'attente d'utilité :

L'appréciation générale portée par la personne quant à l'utilité terminale du dispositif auquel on lui demande de contribuer. Il est important que la prestation, l'activité ait du sens pour la personne.

Le sentiment de rétribution juste :

L'équilibre perçu entre sa propre contribution et les rétributions acquises en retour, telles qu'elle les évalue elle-même : salaire, couverture sociale, statut...

La reconnaissance de spécificité de la contribution attendue :

Le sentiment de voir les autres acteurs prendre en considération et accepter ses particularités culturelles, ses valeurs personnelles, ses capacités.

La perception de sa propre zone d'autonomie :

Le sentiment que la nature, le mode ou le degré de sa contribution ne sont pas totalement contraints par l'organisation, que la personne dispose d'options qui dépendent d'elle.

La sécurité :

Le sentiment qu'à la personne qu'on prendra soin d'elle, qu'elle n'est pas menacée, qu'elle sera protégée.

L'appartenance :

Le sentiment d'appartenir solidairement à un groupe social, à une entité collective quelconque, confrontés aux mêmes problèmes.

Mobiliser les salariés qui voient leur vie active s'allonger passe bien souvent par la mise en place de dispositifs "rendez vous de carrière" et la nécessité d'effectuer un état des lieux (compétences, parcours, employabilité, niveau de professionnalité, projet de vie).

Ce travail peut faire l'objet d'une formalisation sous la forme d'un portefeuille de compétences, il retrace le parcours du salarié dans l'entreprise et exprime le potentiel du salarié. Il constitue un support incontournable de dialogue entre le salarié et l'encadrement.

Ce travail réalisé en relation avec la personne en charge de la gestion des RH, permet de dégager des perspectives :

Tutorat, mobilité interne, attribution de nouvelles missions, consulting interne, détachement dans un autre établissement, départ en formation, aménagement du temps de travail...

L'étymologie nous rappelle que "motivation" vient du verbe "mouvoir", et si contrairement aux idées reçues, la possibilité de changement, la perspective de mouvements nourrissent la motivation ?

L'intergénérationnel

Des confrontations qui sont fécondes, pour une transmission optimisée...

L'intergénérationnel concerne les relations et échanges entre les différentes générations d'une population. Ce lien peut se développer autour d'actions partagées, mais aussi par la recherche d'intérêts communs dans cette relation. Il s'inscrit dans des représentations symétriques.

La transmission d'un savoir faire et de savoirs d'un "ancien" vers un "jeune" ne constitue pas un lien suffisant pour développer une relation intergénérationnelle.

Il est important de travailler sur les autres éléments qui composent les relations sociales au travail : les valeurs, l'attitude vis à vis de l'entreprise, l'articulation de la vie professionnelle et de la vie personnelle.

Le monde de l'entreprise voit aujourd'hui cohabiter 3 générations caractérisées par des attentes différentes :

- les "**papy boomers**" encore en activité et qui s'apprêtent à quitter l'entreprise dans les 5 ou 10 ans à venir
- la génération des **30-40 ans** : ils vivent parfois des situations d'emploi atypiques (temps partiel, travail autonome, double emploi), et recherchent des solutions et des aménagements en terme de changement de statut, de modalités de travail...
- la **génération des moins de 30 ans** : ils souhaitent d'avantage concilier travail et famille et attendent des organisations qu'elles aménagent des temps sociaux (congé parentaux, sans solde, de perfectionnement, etc.)

Il est primordial d'identifier ces différents niveaux d'attentes, car la qualité des relations entre les générations, sera l'une des conditions essentielles d'une transmission efficace et d'une bonne cohésion dans les équipes.

Qu'il s'agisse de transmission ou de cohésion d'équipes, les entreprises ont tout à gagner de cette diversité des approches, diversité des savoirs, des formations et des méthodes.

Favoriser la mobilité et le travail en équipe entre juniors et seniors constitue un des enjeux de la question des âges.

La transmission

Avec le phénomène du "**papy boom**", beaucoup d'entreprises mesurent l'importance d'anticiper le départ des anciens et l'accueil des nouveaux : il s'agit de décrire, gérer, transmettre ses compétences et ses activités.

Transmettre nécessite de pouvoir :

- **repérer** clairement ce qui doit être transmis, compte tenu de la vision qu'a l'entreprise de son avenir
- **objectiver** les savoirs, y compris :
 - **les savoirs implicites** : ils sont souvent liés aux perceptions (le tour de main du cuisinier, l'œil de la couturière, la finesse du toucher d'un soignant etc...) ; ils représentent un capital humain et intellectuel pour les personnes et pour l'entreprise
 - les éléments de **professionnalité** (voir p. 13)
- **définir les modalités pédagogiques de transmission**
- **mettre en place les conditions de la transmission du savoir par celui qui en est dépositaire, et notamment** :
 - s'assurer qu'il dispose d'un "**savoir-transmettre**" son expérience et le cas échéant lui proposer un accompagnement (formation tutorat)
 - **valoriser** l'individu concerné et l'effort qu'il fait en transmettant son savoir

La transmission constitue un des enjeux de la remobilisation des salariés seniors dans la mesure où les personnes sont sollicitées sur leurs champs de compétences et d'excellence.

Elle est un moyen de valoriser l'expérience, de la capitaliser et de transmettre les savoir faire de l'entreprise. Elle favorise la mobilité entre juniors et seniors et nous invite à plus de créativité quant aux formes de transmission (mentoring, parrainage, tutorat, utilisation des TIC...)

Conclusion

La question des âges est transversale à toutes les composantes de la vie de l'entreprise. Elle interroge aussi bien l'organisation du travail, que les stratégies de développement de l'entreprise et ses modalités de Gestion des Ressources Humaines.

La connaissance des parcours

Les notions décrites plus haut - compétences, professionnalité, employabilité, motivation, intergénérationnel et transmission - renvoient aux parcours professionnels et à la connaissance que nous pouvons en avoir.

Interroger les parcours des seniors nous invite à travailler les trajectoires professionnelles de tous les salariés, y compris les plus jeunes. C'est en ayant plus de visibilité sur les parcours, que salariés et dirigeants pourront anticiper, agir, soutenir et envisager des changements. Ce travail se fera d'autant plus facilement qu'il sera adossé à une démarche de dialogue social concerté au sein des entreprises.

Le recrutement

Il est un levier d'action pour rééquilibrer la pyramide des âges et assurer un bon équilibre dans la population salariée. Un recrutement anticipé et adapté favorise le maintien du niveau de compétences et de performance de l'entreprise.

Il permet également de veiller à la mixité des profils en terme de culture, d'âge, de genre, de formation. Quant au recrutement des seniors certains recruteurs sont ambivalents et restent partagés entre une certaine disqualification de ce public et la tentation de valoriser leur expérience. Cependant cette tendance devrait s'inverser.

De la gestion des âgés à la gestion des âges

La question des âges amène les dirigeants à réfléchir au développement professionnel des salariés à tous les âges.

L'écueil serait de stigmatiser les salariés seniors en définissant des politiques spécifiques ce qui pourrait renforcer chez certains salariés le sentiment d'être en fin de vie professionnelle. Rapidement, il conviendra de veiller à démultiplier et généraliser à tous les salariés les mesures qui se seront avérées pertinentes.

L'attractivité en question

Certains secteurs professionnels seront prochainement confrontés à des difficultés de recrutement. Cette situation pose de façon cruciale la question de l'attractivité du secteur et de l'entreprise.

Or, la manière dont une entreprise s'intéresse à ses salariés les plus âgés, la façon dont elle les traite, constitue un indicateur fort de sa gestion des ressources humaines. Autre indicateur, une qualité de vie au travail qui permette et propose un parcours évolutif diversifié et motivant. Ces critères sont souvent cités par les jeunes générations au travail comme un élément de choix pour intégrer une entreprise.

Auto-évaluation :

Où en est mon entreprise dans sa gestion des âges ?

	Oui	Non
Par rapport à l'AVENIR, ai-je une vision claire ?		
■ de mon objectif, quant au devenir de mon entreprise d'ici à 3 ans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ des emplois et des compétences dont j'aurai besoin pour atteindre cet objectif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ai-je une vision claire sur la SITUATION ACTUELLE ?		
■ de la structure de mes effectifs :		
Sur le plan quantitatif (effectifs par âges, CSP)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sur le plan qualitatif (compétences disponibles)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ des phénomènes démographiques susceptibles de modifier sensiblement la structure de mes emplois (cf. pyramide des âges)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ des mouvements "naturels" :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nombre d'entrées, nombre de départs (à analyser selon leurs causes), turn-over, structure par âge dans les recrutements effectués, volume prévisible de départs à la retraite dans les 3 ou 5 ans à venir.		
Ai-je à ma disposition des OUTILS ?		
■ pour repérer les emplois et les compétences nécessaires ou disponibles : référentiels, description d'emploi...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ pour connaître et évaluer les compétences disponibles : entretien annuels, entretiens professionnels, revues d'effectif...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ai-je mis en place des modalités pour ACCOMPAGNER l'évolution des compétences ?		
■ formation, actions de transmission de l'expérience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ bilans de compétence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ validation des acquis de l'expérience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelles ACTIONS cette auto-évaluation m'incite-t-elle à entreprendre ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Bibliographie

- AFNOR (1996) Normes Françaises NF X 50-750 de 07/96 - Indice de classement : X 50-750 - Formation professionnelle - Terminologie - Juillet 1996 - 19 p. Statut : Homologuée.
- ALBERT, E., Le manager durable - Editions d'Organisation
- APEC, Vive mes années seniors, ma vie dans l'entreprise - Editions d'Organisation
- FINOT, A., Développer l'employabilité, Insep Consulting - Editions, 2000
- KERLAN, F., Guide de la GPEC - Editions d'Organisation, 2004
- LE BOTERF, G. Construire les compétences individuelles et collectives - Editions d'Organisation, 2004
- LE BOTERF G., BARZUCCHETTI S., VINCENT F. - Comment manager la qualité dans la formation ? - Editions d'Organisation - Paris. 1983
- LE BOTERF G. De la compétence, essai sur un attracteur étrange - Editions d'Organisation - Paris. 1994
- LE BOTERF G. De la compétence à la navigation professionnelle - Editions d'Organisation - Paris. 1997
- MARBOT, E., PERETTI, J.-M., Les seniors dans l'entreprise - Village Mondial, 2004
- MARBOT, E., Mieux gérer les âges dans l'entreprise - Editions d'Organisation
- BOIS, JP, Le mythe de Mathusalem - Editions Fayard
- BOIS, JP, Les vieux - Editions Fayard
- GUITTON, J.-P. Naissance du vieillard - Aubier
- GODET, M., Le choc de 2006, Démographie, Croissance, Emploi - Odile Jacob, Paris 2003.
- DURAND G., Les structures anthropologiques de l'imaginaire - Dunod-Bordas
- MOLINIE, A.F., VOLKOFF, S. "La démographie du travail pour anticiper le vieillissement" Collection outil et méthodes - Editions ANACT 2002
- MOLINIE, A.F., VOLKOFF, S. JOLIVET, A. "Efficaces à tout âge" Dossier n° 16, Centre d'études sur l'emploi - La Documentation française, 2000

Sites Internet

- Site de France 5 sur les questions de l'emploi : <http://www.france5.fr/emploi/travailler>
- Site de l'ANACT : <http://www.anact.fr/dossiers/gestion-des-ages>
- ALGORA recense des outils pédagogiques multimédias pour la formation des adultes : <http://www.ressources.algora.org>
- L'actualité des seniors : <http://www.senioractu.com>
- Un site d'informations professionnelles sur le marché des seniors : <http://www.seniorscopie.com>
- Un site européen, "observatoire âge et travail" : <http://www.vectorat.com>
- Portail professionnel du marché des seniors. : <http://www.lemarchedesseniors.com> :
- La fédération interrégionale pour le développement de l'emploi des seniors : <http://www.fides-asso.org> :
- Le site du GIP ALFA CENTRE (Groupement d'Intérêt Public associé au CARIF et à l'ORFE) regroupe les informations concernant la mise en œuvre des politiques régionales communes en matière de formation professionnelle, d'orientation et de valorisation des compétences. <http://www.alfacentre.org>
- Etude de l'Orfe : <http://www.alfacentre.org/orfe/htm/territoire.htm>
- Le site de l'Observatoire de l'Economie et des Territoires du Loir-et-Cher : <http://www.loir-et-cher-eco.com>

Fiche pratique I

Les règles de cumul "emploi-retraite" plus souples en 2005

Les retraités du régime général, du régime des salariés agricoles et de certains régimes spéciaux peuvent désormais cumuler plus facilement une pension de retraite et un revenu d'activité. Ces nouvelles règles de cumul d'un emploi et d'une pension de vieillesse sont en application le 1^{er} janvier 2005.

Condition d'âge

La condition d'âge à cet effet est abaissée de 60 ans à 55 ans pour les pensions prenant effet à compter du 1^{er} janvier 2005.

Reprise d'activité

La reprise d'activité de l'ancien salarié chez son dernier employeur doit intervenir au plus tôt six mois après la date d'effet de la pension et le revenu en découlant (ajouté aux pensions perçues) doit rester inférieur au montant du dernier salaire d'activité. Ces règles s'appliquent depuis le 1^{er} janvier 2005 pour les pensions dont la date d'effet est postérieure au 31 décembre 2003.

Les nouvelles règles de cumul "emploi-retraite" sont précisées dans deux décrets publiés au Journal officiel du vendredi 22 octobre 2004.

Décret n° 2004-I 130 du 19 octobre 2004 relatif au cumul de revenus professionnels et d'une pension de vieillesse

Décret n° 2004-I 131 du 19 octobre 2004 relatif au cumul de revenus professionnels et d'une pension de vieillesse servie par le régime général de sécurité sociale, le régime des salariés agricoles et certains régimes spéciaux

Fiche pratique 2

Etap'Carrière, un dispositif expérimental pour relancer l'emploi des quinquas et plus

L'ANPE, l'APEC et l'UNEDIC se sont associées en début d'année pour optimiser la recherche d'emploi de 600 cadres de plus de 45 ans en leur offrant un service qui se veut " adapté à leurs spécificités ", intitulé Etap'Carrière.

" Etap'Carrière ", dispositif expérimental est le résultat d'une collaboration entre l'ANPE, l'APEC et l'UNEDIC. Ces trois organismes se sont associés afin d'améliorer la recherche d'emploi **des cadres de plus de 45 ans** en mettant en place un service adapté à leurs spécificités. Car, si le taux de chômage des cadres reste faible, il n'en demeure pas moins que les cadres considérés comme âgés rencontrent de grandes difficultés à trouver un travail. Leur recherche est souvent plus longue et leur taux de retour à l'emploi après douze mois est de 39 % contre 51 % pour l'ensemble des cadres.

Après un premier entretien " diagnostic " sur la situation actuelle du cadre, ce dernier et un consultant (identifié à chaque étape) définissent un programme d'actions sur mesure d'une durée de neuf mois maximum ou jusqu'au retour à l'emploi. Ce programme associe entretiens individuels, ateliers sur les techniques de recherche et d'approche du marché, les leviers d'action et la conduite de changement ou les formes alternatives d'activité et groupes de suivi hebdomadaires.

Cette expérimentation est suivie par un comité national de pilotage qui, chaque mois, suivra à partir de tableaux de bord, la mise en oeuvre des prestations et des résultats obtenus.

Pour d'autres initiatives sur l'emploi des seniors : <http://vectorat.com>

- Une société place les seniors comme figurants dans les films
- L'enseigne suédoise Ikea recrute des quinquas
- Le Medef et les négociations pour l'emploi des seniors sont nouées
- France - GrandOptical lance une campagne de recrutement de seniors

Fiche pratique 3

Favoriser l'emploi des 50 et +

Europe - " 50 + " : un projet pour surmonter les barrières à l'emploi des seniors

Un projet européen baptisé " 50 + Europe ", s'intéressant à l'emploi et à la recherche d'emploi des seniors ainsi qu'aux pratiques de recrutement, est actuellement en cours de réalisation et devrait être achevé en novembre prochain.

L'objectif :

- développer des outils pratiques pour aider les plus de 50 ans à trouver un emploi et/ou à le sécuriser
- sensibiliser les employeurs à la diversification des âges, face à une pénurie croissante de compétences et de main d'œuvre, conséquence du vieillissement de la population

Le projet " 50 + " s'inscrit dans le cadre du programme Léonardo. Il est porté par un partenariat regroupant cinq pays : le Royaume-Uni, la France, l'Espagne, la Norvège et la Pologne, indique un communiqué explicitant le projet. Chacun des partenaires mène des investigations en matière d'emploi et de formation des plus de 50 ans dans leurs pays respectifs. L'université britannique de Surrey développe actuellement des outils qui seront ensuite traduits, adaptés et testés dans les cinq pays.

Ainsi, un outil interactif (sur Internet, sous forme de CD-rom ou d'imprimé) devrait servir aux quinquagénaires dans leur recherche d'emploi et dans la présentation de leurs compétences. Côté employeurs et personnels des ressources humaines, ils pourront suivre une formation, en ligne, sur les stratégies de recrutement et du maintien dans l'emploi des quinquagénaires, ainsi que de gestion de la pyramide d'âge. Une liste de conseils aux décideurs sur l'intérêt de diversifier les âges dans les entreprises y trouvera également sa place. Enfin, un site internet sera lancé pour permettre des échanges.

En France, le programme est piloté par l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse.

Pour plus d'informations, vous pouvez contacter Jan Shepherd, coordinatrice principale du projet : j.shepherd@surrey.ac.uk

Fiche pratique 4

Le portage salarial

Il constitue une alternative séduisante pour une seconde partie de carrière professionnelle :

Il n'existe pas aujourd'hui, dans la législation, de statut permettant d'exercer ponctuellement en indépendant, ou de tester ses capacités d'entreprendre, sans créer une société. Le portage salarial, dont le concept a été mis en place en France en 1985, (doit figurer dans la seconde loi Dutreil sur l'initiative économique, début 2004) représente une "nouvelle forme d'activité économique" qui apporte un peu de souplesse aux entrepreneurs et aux consultants.

Travailler à son compte en étant salarié.

Jusqu'en 1985, travailler en indépendant sans être immatriculé comme tel relevait du système D. Le portage salarial simplifie la procédure. La société "porteuse" sert d'intermédiaire : c'est elle qui facture le travail effectué par le consultant et leur reverse un salaire, moins une commission. Mieux, elle peut embaucher un indépendant pour la durée d'une mission, en signant un contrat avec l'entreprise cliente. Certaines sociétés de portage s'occupent même de trouver des contrats pour leurs portés.

Portage et ASSEDIC

Il est possible de conserver une partie des Allocations de Retour à l'Emploi à condition de :

- Travailler moins de 136 heures/mois
- Gagner moins de 70 % du salaire de référence
- Rester demandeur d'emploi

L'Assedic calcule chaque mois un certain nombre de jours qui ne seront pas indemnisés mais qui repousseront d'autant plus la durée d'indemnisation.

Les atouts et les inconvénients.

Une "convention de portage" lie le consultant et la société de portage. Celle-ci apparaît comme prestataire auprès de l'entreprise cliente. C'est elle qui facture la prestation et verse le salaire, déduit des charges sociales et des frais de gestion. Ces frais varient de 3 % à 15 %.

Un système qui offre l'avantage de dégager le consultant des démarches administratives et comptables. Les portés sont couverts par la sécurité sociale pendant la durée de leur prestation. Ils bénéficient également de l'allocation ASSEDIC d'activité réduite, entre deux missions. Ils conservent donc leurs droits.

Pour en savoir plus :

- Le guide du portage - Ed. WebRédacteurs Publications, 2003
- Entreprendre en solo, mode d'emploi - Cécile Flé. Ed. d'Organisation, 2003
- La fin du salariat - Patrick Pasin. Ed. Carnot, 1999

Liens :

- www.portage.asso.fr : Le guide du portage. Pour tout savoir sur ce mode de travail, et consulter un annuaire regroupant 50 sociétés de portage en France.
- www.portage-plus.com
- www.portagesalarial.org : Syndicat des Entreprises de Portage Salarial (SEPS)

Sources : lacinquieme.fr/emploi/et www.cefpportage.net

Fiche pratique 5

Le temps partagé

Le travail en temps partagé est une forme d'organisation de l'emploi de personnes qui exercent leur activité au service de plusieurs entreprises, en privilégiant le salariat. Il ne relève d'aucune définition légale.

La formule du temps partagé intéresse principalement les PME-PMI, pour sa souplesse. Elle leur permet d'embaucher à temps partiel des cadres dont l'expertise leur est nécessaire ponctuellement, ou des saisonniers lors de pics d'activité. Dans les grands groupes, il est aussi fortement utilisé pour les cadres et il participe d'une nouvelle ère de management des ressources humaines.

Définition :

Investi de la même responsabilité qu'un salarié employé à temps plein en entreprise dans la même fonction, le praticien en temps partagé est :

- soit un salarié multi-employeur ;
- soit un consultant opérationnel rémunéré en honoraires ;
- soit un travailleur pluriactif pratiquant l'alternance de statut suivant les circonstances.

Cette formule, qui s'applique particulièrement bien aux seniors, annonce une évolution du travail en entreprise et en enrichit le contenu :

- nouveau mode d'organisation du travail, source de flexibilité ;
- apport en compétences modulables en fonction des besoins, source de compétitivité ;
- nouveau mode de vie au travail, source de développement et d'autonomie.

L'historique :

1985-1986 : la loi du 25 juillet et le décret du 13 mars 1986 ont intégré dans le code du travail des dispositions permettant le regroupement de petites entreprises en vue de favoriser l'embauche.

1993 : 8 associations se sont fédérées pour participer à la création de la Fédération Nationale des Associations de Travail en Temps Partagé (FNATTP)

1997 : La FNATTP remet au Ministère du Travail son premier Livre blanc sur le thème "Temps Partagé" : situation actuelle de la législation, contraintes, propositions.

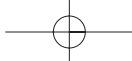
2002 : plus de cinquante associations se réclament du temps partagé en France.

Trois formules se distinguent :

le multisalariat : la personne est salariée par plusieurs employeurs ;

le groupement d'employeurs : c'est une association qui mutualise les besoins en temps partiel de plusieurs entreprises ;

la pluriactivité : la personne travaille avec des statuts différents, salarié et non salarié.



Les avantages pour les salariés :

Ils bénéficient de contrats à durée indéterminée

Ils peuvent déterminer leur emploi du temps avec chacun des employeurs ce qui permet une meilleure gestion du temps d'activité

Ils acquièrent une certaine polyvalence et développent leur capacité d'adaptation

Ils limitent les risques de perte d'emploi, répartis entre plusieurs entreprises

S'ils ont un statut d'indépendant, ils peuvent l'abandonner quelques temps au profit du salariat à temps partagé pour le reprendre ensuite. Ce qui leur évite de payer deux fois les charges sociales.

Les contraintes :

Le salarié en temps partagé ne perçoit pas d'allocation chômage s'il ne perd que l'un de ses emplois partiels

Il est souvent difficile de faire reconnaître un accident du travail, lorsque celui-ci se produit entre les différents lieux de travail

La convention collective ne s'applique pas au salarié en temps partagé.

Sources : lacinquieme.fr/emploi/

