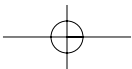
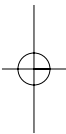
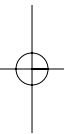


Préambule

Ce document constitue la synthèse des débats ayant eu lieu dans le cadre du groupe de travail « tertiaire » du projet européen « Gestion des âges : du dire au faire ». Ce groupe s'est réuni à de multiples reprises au cours de ces deux dernières années.

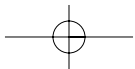
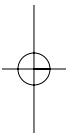
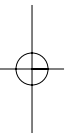
ARETE a assuré la coordination de cette action à laquelle ont contribué les représentants des salariés provenant de façon dominante d'entreprises des secteurs de la banque, de l'assurance et, dans une moindre mesure, de la protection sociale.

Cette réflexion s'inscrit donc dans la démarche globale du projet Equal intitulé « Gestion des âges : du dire au faire » en partenariat avec les structures suivantes : ANDRH, ARACT Ile-de-France et CFDT Ile-de-France.



Sommaire

Introduction	5
Constats	7
Mobilité : un défaut d'informations pratiques	10
Compétences : une importance reconnue mais une application des outils discutable	11
Usure et lassitude : un manque de reconnaissance prégnant	13
Les générations divisées par l'évolution des métiers	14
Changement organisationnel et pression temporelle des objectifs usent les salariés	15
Égalité professionnelle et âge : les difficultés se cumulent	17
Pistes d'actions	19
Organiser la mobilité	20
Favoriser le développement des compétences	22
Entretenir la motivation	25
Lutter contre l'usure professionnelle	25
Aménager les fins de carrières	26
Assurer l'égalité professionnelle	27
Conclusion	28
Annexes	29



Introduction

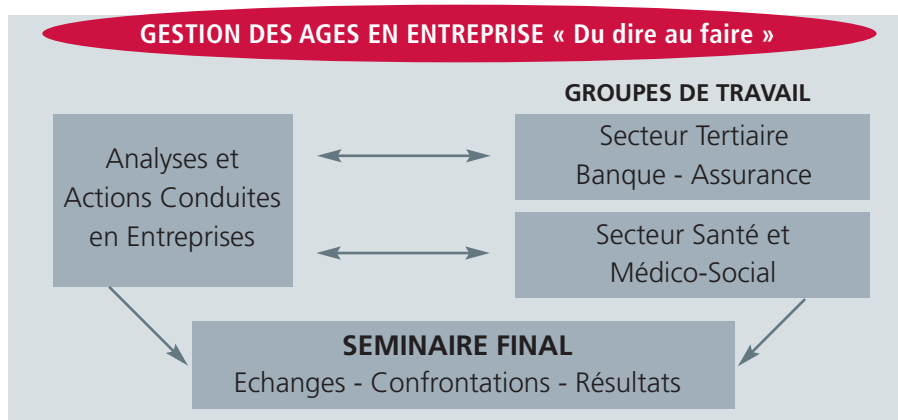
Le contexte de l'action

Au cours des vingt dernières années, la modernisation des entreprises s'est concrétisée par une politique de substitution des classes d'âge avec l'accord tacite des partenaires sociaux. Bien qu'on observe un ralentissement du phénomène, la loi Fillon (loi du 23 août 2003 portant sur la réforme des retraites) n'a pas réellement mis fin à la pratique des départs anticipés surtout observée au sein des grandes entreprises. Des plans de préretraite d'entreprise, parfois plus ciblés que par le passé, se sont substitués aux différents dispositifs de préretraites publiques. Les salariés restent toujours attachés au maintien de la pratique des départs anticipés, ce qui contribue à fragiliser l'employabilité des plus de 45 ans. Ces derniers connaissent une discrimination aussi bien sur le marché du travail qu'au sein des entreprises et sont plus particulièrement touchés par le chômage de longue durée.

Pour s'inscrire dans les objectifs de l'Union Européenne (Lisbonne 2001) qui vise notamment à porter le taux d'emploi des 55-65 ans à 50% en 2010, des projets « Equal » ont été lancés. Parmi eux, « Gestion des âges en entreprise : du dire au faire » ou encore « Vers des entreprises pour tous les âges » ont pour finalité commune le développement d'emplois durables pour les seniors, élément essentiel de la gestion des âges.

Les groupes de travail, relais de réflexion d'actions menées en entreprises

ARETE et ses partenaires ont mis en place des actions en entreprises¹ de façon concomitante aux groupes de travail selon la dynamique suivante :



¹ Equipes CFDT des établissements du Crédit Lyonnais, du Crédit du Nord, de HSBC et de BNP Paribas.

Par le biais de cet accompagnement individuel et collectif, les partenaires du projet ont souhaité que les acteurs de l'entreprise s'approprient les problématiques de gestion des âges et détectent par eux-mêmes des actions spécifiques à mettre en place ou à négocier au sein du contexte particulier de leur entreprise. Dans cette perspective, les attentes du groupe de travail ont porté sur :

- Une confrontation des expériences vécues dans les différentes entreprises,
- Une remontée des actions conduites par les participants dans le cadre du projet «Gestion des âges, du dire au faire»,
- L'identification simultanée des facteurs favorables et des contraintes en vue d'une meilleure prise en compte de la gestion des âges en entreprise,
- L'analyse de l'ensemble des leviers à disposition pour mieux «négocier» l'employabilité durable dans l'entreprise

Un apport conjugué à celui de spécialistes

Les participants aux groupes de travail ont bénéficié des apports de «sachants»² d'horizons variés venus enrichir les débats.

Les hypothèses de travail

Proposer des solutions répondant aux problématiques soulevées par les groupes de travail suppose d'abord de faire une analyse globale sur les conditions de travail et l'employabilité des salariés « de tous les âges ».

Dans un second temps, il convient d'identifier :

- Les enjeux à court terme des salariés proches de 60 ans en fin de vie professionnelle,
- Et les enjeux à plus long terme pour les salariés aujourd'hui âgés de plus de 45 ans qui abordent leur seconde partie de carrière.

Composition de ce document de travail

Ce document fait la synthèse des débats et des confrontations d'idées qui ont eu lieu au cours des rassemblements du groupe de travail. Il apporte le regard des acteurs de l'entreprise sur les problématiques liées à la gestion des âges. En première partie, par l'identification d'un certain nombre d'enjeux puis, en seconde partie, par l'élaboration de propositions d'actions regroupées ici autour de 6 thèmes.

Ce document a été rédigé par Alexandre MILHEIRAS, Hugo EZAN et Aslaug JOHANSEN.

Janvier 2008

² La liste des intervenants est consultable en annexe.



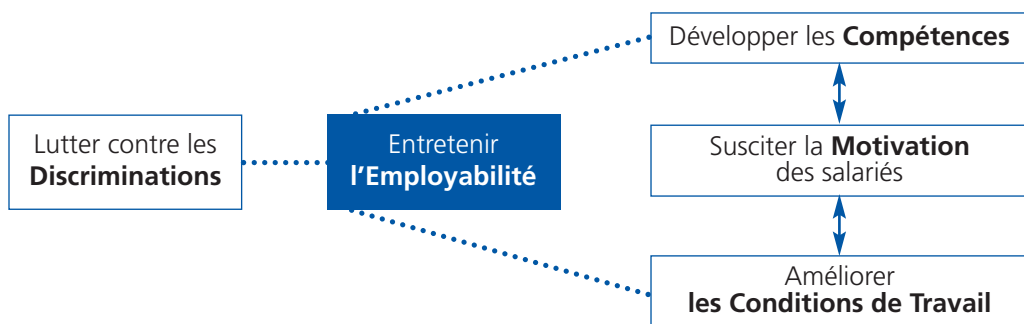
onstats



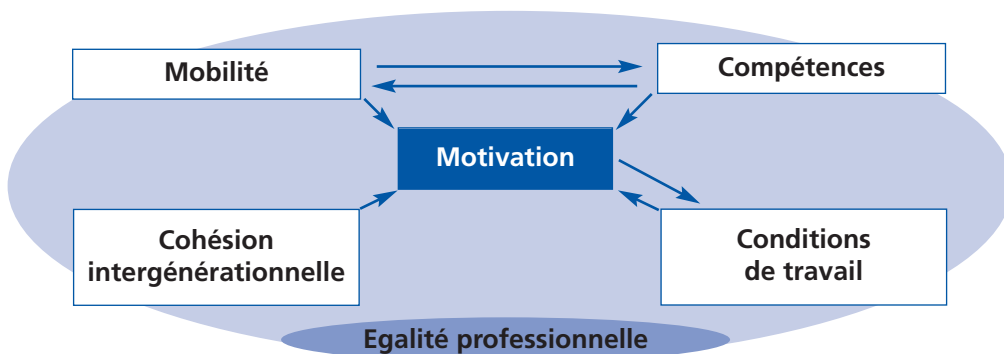
Les salariés sont actuellement confrontés à une réalité croisée : l’allongement de la vie active et la précarisation de l’emploi (réorganisation, restructuration, délocalisation, etc.).

De plus, un certain nombre d’entre eux souffre d’usure professionnelle et d’une marginalisation progressive en raison de la rapidité des changements techniques et organisationnels.

Dans ce contexte, on détermine globalement trois facteurs sur lesquels il faut influencer pour maintenir et développer l’employabilité des salariés jusqu’à la fin de leur carrière professionnelle comme le propose le schéma ci-dessous :



Confrontés à cette situation dans leurs organisations, les participants aux groupes de travail ont concentré leur analyse sur la notion de motivation. En effet, comme on peut le voir ci-dessous, cette dernière est impactée par plusieurs aspects au cours de la vie professionnelle :



Chacune des notions a fait l’objet d’une analyse particulière :

- La dégradation des conditions de travail dans le secteur tertiaire est fréquemment de source psychosociologique. L’usure professionnelle est souvent évoquée en terme de « stress ». Les facteurs explicatifs les plus fréquents relèvent de l’organisation du

travail, de la relation au client, de l'évolution de l'outil ou des relations professionnelles. Et les propositions pour lutter contre cette usure visent souvent à re-motiver les seniors.

- Le développement des compétences et la mobilité s'influencent réciproquement : le développement des compétences ouvre des portes en terme de mobilité tandis qu'un parcours de mobilité s'accompagne souvent de la nécessité de développer certaines compétences. Les deux notions concourent au renforcement de l'employabilité d'une personne et, lorsqu'elles sont bien orchestrées, à la sécurisation des parcours professionnels. Lorsqu'elles résultent d'une orientation choisie par le collaborateur (par opposition à une mobilité subie), elles s'avèrent très souvent un moyen de valorisation et de re-motivation personnelle.
- Concernant la cohésion intergénérationnelle, un management favorisant l'évolution des plus jeunes impacte indirectement la motivation des seniors. Autre difficulté pour ces derniers, composer avec les mutations permanentes de métiers dont ils ont connu toute l'évolution au cours de leur carrière sans être trop affecté par un sentiment de lassitude.
- Enfin, l'égalité professionnelle s'appréhende de façon transversale aux différentes problématiques liées à la gestion des âges. Sur le fond, il s'agit d'éviter les croisements de discrimination possibles entre les aspects genre et âge.

Les résultats du groupe de travail sont **confortés par les enquêtes** menées dans des établissements bancaires par certains participants assistés par ARETE. Plus précisément, vous trouverez en encadré les résultats d'une de ces enquêtes au cours de laquelle ont été interrogés plusieurs centaines de salariés au sujet du prolongement des carrières et des perspectives professionnelles.

Voici quelques informations préalables sur le profil des salariés interrogés :

Résultats des enquêtes terrain

- **Leur âge :**

Le panel est légèrement plus âgé (50% du panel a plus de 45 ans) que la population du secteur bancaire français³ (42% a plus de 45 ans).

- **Leur ancienneté :**

L'ancienneté des personnes interrogées et leur « sédentarisation » sur leur poste de travail sont comparables à la situation du secteur. 38% des personnes ont moins de 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise contre 37% dans le secteur.

- **Leur aspiration à la retraite :**

Interrogés sur l'âge de la retraite, **les salariés souhaiteraient partir en moyenne trois ans plus tôt qu'ils ne le pourront réellement.**

³ Les informations relatives à la population du secteur bancaire français citées dans ce document sont issues du rapport 2006 de l'Observatoire des Métiers de la Banque : <http://www.observatoire-metiers-banque.fr/>

Mobilité : un défaut d'informations pratiques

La mobilité est une notion présente dans tous les débats. Elle est aujourd'hui incontournable lorsqu'on aborde l'employabilité. Cependant, il convient de bien l'encadrer afin d'éviter les dérives, a fortiori concernant une population senior susceptible d'avoir subi plusieurs restructurations.

Ces restructurations subies ont développé chez certains salariés une appréhension forte face aux perspectives de mobilité et de reconversion.

De plus, bien que des dispositifs de communication interne existent en entreprise sur cet aspect (exemple : bourse à l'emploi) le manque d'information et de sensibilisation des salariés constitue un frein à la mobilité. Ce défaut d'information se situe à plusieurs niveaux :

- Informations générales sur l'entreprise, son activité, sa taille, les métiers présents, sa situation éventuelle dans un groupe.
- Informations sur la stratégie de l'entreprise, sa mise en œuvre et sa planification dans le temps.
- Informations plus précises sur les métiers, les compétences requises dans chaque famille de métiers présente dans l'entreprise, les compétences communes mais aussi les plus spécifiques.
- Informations sur les parcours de mobilité dans l'entreprise : de quel poste à quel poste, quelles compétences valorisables, quelles compétences à acquérir, des détails très pratiques sur la formation à réaliser.

Enfin, l'accompagnement de la mobilité doit impérativement tenir compte de sa nature, selon qu'elle soit :

- Choisie ou subie,
- Externe ou interne,
- Horizontale ou verticale,
- Géographique ou fonctionnelle.

Quelle appétence à la mobilité ?

Au sein de notre enquête, 40% des salariés interrogés ont déjà vécu une mobilité géographique. De plus, 34% des répondants sont prêts à connaître un changement de métier.

Dans le secteur bancaire français, une étude ciblée sur les 45-49 ans⁴ a mis en exergue le manque de mobilité de cette catégorie. Si les mobilités horizontales (c'est-à-dire à l'intérieur des deux grandes catégories que sont cadres et techniciens) de cette classe d'âge sont d'un niveau comparable à celles de l'ensemble de la population bancaire, les mobilités verticales (avec changement de catégorie) sont quasi inexistantes.

⁴ Etude conduite par l'Observatoire des Métiers de la Banque. <http://www.observatoire-metiers-banque.fr/>

Une analyse plus poussée des causes est nécessaire afin de déterminer si ces chiffres sont bien le résultat d'une absence de propositions de la part des directions, discriminant pour ainsi dire les plus de 45 ans. Les chiffres du recrutement semblent aller dans ce sens : plus de 90% des techniciens sont recrutés avant 35 ans, et plus de 90% des cadres avant 45 ans.

Compétences : une importance reconnue mais une application des outils discutable

La gestion anticipée des emplois et des compétences, en lien avec la stratégie de l'entreprise, peut avoir un rôle déterminant dans le développement des compétences. Elle offre la possibilité d'anticiper les évolutions de l'entreprise et d'éviter la fragilisation de certains salariés.

Dans l'entreprise, elle se traduit par :

- Une démarche corrective pour permettre à l'entreprise de mieux adapter les effectifs aux besoins et aux évolutions de son activité de manière globale dans l'organisation.
- Anticiper l'évolution des compétences « critiques », autrement dit des profils clés pour l'entreprise.

Trop souvent, les démarches GPEC initiées en entreprises ne cherchent à répondre qu'au second objectif au détriment de la majorité des salariés.

Le développement permanent

Pour un grand nombre de salariés qui n'ont pas un accès régulier aux opportunités de formation durant leur vie professionnelle, c'est l'activité quotidienne sur le poste de travail qui contribue essentiellement au développement des compétences. Dans ce contexte, le choix de l'organisation de travail peut agir soit comme un facteur facilitateur, soit comme un frein, selon que l'activité quotidienne place les salariés dans une situation apprenante ou non.

Au-delà de cet aspect, il convient de ne pas rester trop longtemps sans se former. La réalisation de changements réguliers (mêmes mineurs) au cours de la vie professionnelle du salarié est à favoriser. Ils évitent au collaborateur de se sédentariser sur un poste de travail. Avant l'âge, l'ancienneté sur un même poste de travail peut être le premier facteur de difficulté face au changement.

Dans le même ordre d'idée, le phénomène d'enlèvement des salariés face aux changements techniques doit être évité. Dans le secteur tertiaire, les changements techniques sont très fréquents et les salariés peuvent être mis en difficulté progressivement lorsque s'enchaînent, voire se superposent, des évolutions technologiques et organisationnelles non anticipées et non accompagnées, que ce soit par le management ou le service de formation.

Un regard critique sur les opportunités de formation

Les entreprises sont en mesure de réaliser des descriptifs de postes très poussés. Cependant, les possibilités de formation sont peu mises en relation avec les compétences qui y sont décrites.

Les entreprises proposent rarement des formations en dehors du métier (remise à niveau, suivi des évolutions) et il demeure assez difficile de bénéficier de parcours de formation lorsque la Direction n'en perçoit pas le gain à court terme. Ainsi, la formation est liée à la stratégie d'entreprise et globalement la Direction se contente de formations dans le cadre du métier (catégories A et B du plan de formation).

De la théorie à la pratique

Aussi pertinentes que soient les actions de formation inscrites au plan de formation, elles n'ont que peu d'intérêt si l'entreprise ne se donne pas les moyens de les réaliser, en termes de personnel de formation et de temps dégagé sur les horaires de travail afin que les collaborateurs y assistent.

On constate également un affaiblissement de la formation dans ses dispositions pratiques. Par exemple, le e-learning monte en puissance et se substitue fréquemment à des actions de formation « en salle » qui s'avèreraient plus appropriées.

Un manque de formation et de visibilité sur les opportunités

Le profil des salariés interrogés traduit assez naturellement l'importance de la formation professionnelle et ses manques actuels : seulement 60% des interrogés ont un diplôme de second cycle et environ 90% du panel déclare ne pas avoir reçu de formation de plus d'une journée depuis 2003.

Interrogés sur les dispositifs ou mesures qu'il faudrait développer en priorité afin qu'ils poursuivent leur évolution dans l'entreprise, les salariés répondent : rendre visibles les perspectives d'évolution dans l'entreprise (15% des répondants). Les attentes se portent ensuite sur l'entretien de carrière avec la DRH et l'information concernant les offres d'emploi internes.

Autre information de référence : au sein du secteur bancaire français, un focus sur la catégorie des 45-49 ans met en avant le fait qu'ils sont initialement moins diplômés que l'ensemble de la population mais qu'ils compensent par un surcroît de formation continue diplômante. Reste à approfondir à quel moment de la carrière a eu lieu cette formation diplômante, les conséquences sur l'emploi de la personne et les opportunités de ces personnes désormais en seconde partie de carrière. On notera que l'Observatoire n'a pas disposé de données chiffrées sur la formation à destination de ce public particulier pour son étude.

Usure et lassitude : un manque de reconnaissance prégnant

Usure, lassitude et reconnaissance au travail

L'usure et la lassitude sont des éléments qui reviennent régulièrement lorsque l'on évoque avec les plus de 45 ans leur situation professionnelle. Les facteurs explicatifs sont multiples : les changements culturels successifs liés aux fusions, les changements de politiques RH, la mise en difficulté liée aux changements technologiques à répétition, la pression liée aux objectifs de plus en plus soutenue, ou encore la « sédentarisation » durant 15 ou 20 ans sur un même poste de travail qui rend la dynamique de changement difficile à mettre en œuvre.

Parallèlement, les salariés et leurs représentants affrontent aujourd'hui un problème majeur : celui de la reconnaissance du travail. Actuellement, dans l'entreprise, un salarié n'est défini trop souvent que par sa productivité. Seules les actions (sur le poste ou sur la personne) qui vont générer un retour mesurable en terme de production sont valorisées. Le fait que la production d'une personne dépende aussi de sa qualité de vie au travail, et plus précisément de ses conditions de travail, n'est pas reconnu. Le résultat n'étant pas évaluable à court terme et avec précision, ce type d'action est moins valorisé.

Cependant, cette lassitude ressentie par les salariés ne doit pas remettre en cause le principe de la retraite à la carte qui séduit un nombre croissant de seniors cherchant à prolonger leur carrière professionnelle.

Les perspectives d'évolution

Du fait d'organigrammes de plus en plus plats, on constate un déficit de perspectives d'évolution, ce qui entraîne des anciennetés fortes sur les postes, notamment pour les plus anciens. Les opportunités d'évolution se font plus rares et pour les seniors, le manque de perspectives d'évolution se double d'un plafonnement des salaires.

Les rémunérations

En effet, les constats des incohérences de rémunération entre jeunes et seniors sur certains postes se multiplient.

De jeunes embauchés, plus diplômés, sont susceptibles de bénéficier de niveaux de salaires équivalents à ceux de leurs aînés et à l'inverse, sur des postes de même niveau, les jeunes peuvent avoir un faible niveau de rémunération comparé aux seniors dont le salaire a évolué avec l'ancienneté.

La place primordiale de la reconnaissance au travail

Pour les personnes interrogées, la reconnaissance du travail est décrite comme l'aspect prioritaire pour rester actif. Par ordre de priorité, elle est suivie de l'évolution salariale, de l'ambiance de travail, puis des opportunités de formation.

Les générations divisées par l'évolution des métiers

La cohabitation entre générations (ou « mix-âge ») est potentiellement une opportunité qui permet de répondre à deux objectifs : assurer le transfert des compétences entre collaborateurs et surtout la reconnaissance par l'entreprise de la mixité des effectifs comme un vecteur d'efficacité et de réactivité des collectifs de travail. A ce titre, lors d'évolutions, la conduite de changement dans l'entreprise est à soigner car elle peut générer une émulation saine entre salariés aussi bien que des tensions et des conflits.

Le décalage des salariés avec les valeurs de l'entreprise

La profession bancaire (et plus particulièrement la banque de détail) a connu une mutation au cours des années 90. La fonction commerciale est devenue le fer de lance des banques de détail. Le métier a évolué vers la vente de produits standardisés, avec des contraintes d'objectifs et des campagnes de vente.

Cette évolution des métiers de la banque fait apparaître un conflit de valeurs, fortement ressenti par les seniors.

- Les jeunes n'ayant pas connu cette évolution des métiers de la banque ne vivent pas ce conflit de valeurs. « Aujourd'hui, la banque c'est de la vente et les jeunes sont formés pour cela » constate un salarié senior. Les jeunes s'intègrent mieux dans la logique de « classement », de « challenge », même si elle se fait au détriment de la qualité de service.
- A contrario, les seniors qui ont connu une conception différente des métiers bancaires doivent s'ajuster à cette nouvelle culture. Ils ressentent cette évolution comme une perte d'expertise et une perte de qualité de service vis-à-vis de la clientèle.

D'autres facteurs viennent expliquer la meilleure adaptation des plus jeunes aux évolutions récentes de la banque :

- Leur mode de recrutement (BTS de vente ou plus).
- L'identité plus « commerciale » que bancaire
- L'évolution des critères d'évaluation plus individualistes dès le début de la carrière, etc.

L'évolution de l'entreprise entraîne des réactions nuancées

Le regard des salariés interrogés sur les évolutions de leur entreprise montre une forme de circonspection :

- 70% du panel juge les évolutions « assez importantes » à « très importantes ».
- Le jugement des évolutions devient de plus en plus négatif lorsque l'ancienneté du salarié augmente.

Lorsque l'on demande d'apprécier ces évolutions en termes d'opportunités et de menaces, les préoccupations sont différentes selon l'âge :

- Les jeunes y voient une opportunité de carrière alors que les seniors y voient une possibilité de partage des connaissances.
- A contrario, les jeunes pressentent la menace d'une remise en cause de leur stratégie de carrière et d'une mobilité imposée alors que les seniors envisagent le risque de suppression de poste.

L'individualisation comme source de conflit intergénérationnel

Au travers de ces différents constats, on voit émerger un risque de conflits intergénérationnels renforcé par un mouvement continu d'individualisation des objectifs et, par induction, des comportements.

Cette individualisation des comportements constitue pour les représentants des salariés une difficulté pour apporter une revendication commune à tous les âges. Par ailleurs, il est possible que ces comportements témoignent de perspectives de carrières moins prometteuses pour les jeunes que par le passé. Auparavant, les processus de promotion suivaient des parcours mieux définis :

- La formation professionnelle interne à la branche ou l'entreprise avait plus de sens.
- La gestion par objectifs et le système d'intéressement pratiqués étaient moins conflictuels avec des démarches d'équipe.

Néanmoins, malgré ces constats, il ne faut pas entrer dans une logique d'opposition entre jeunes et anciens. Quelle qu'en soit la source, la lassitude n'est pas exclusive aux seniors. La différence entre les générations peut trouver son origine dans des facteurs très variés :

- qu'ils soient d'ordre comportemental : les anciens ont aussi parfois des difficultés à se mettre en avant, quelle que soit la qualité du travail effectué.
- Ou qu'ils concernent la nature même des métiers et leurs représentations. Aujourd'hui, il est difficile de vieillir dans certains métiers dont les représentations sont « jeunes » et où les salariés âgés sont exclus rapidement par le collectif de travail. Un sentiment de fin de carrière contre lequel il faut agir peut s'y développer très tôt (cf. secteur du voyage).

Une cohésion générationnelle à optimiser

La cohésion intergénérationnelle demeure un sujet d'inquiétude pour les salariés interrogés puisque 30% d'entre eux pensent que la cohabitation des âges est source de tension. Pour ces personnes, ces tensions se situent dans la façon de travailler (à 50%), puis dans la politique salariale ou les problèmes de promotions (pour 25% d'entre eux seulement).

Changement organisationnel et pression des objectifs usent les salariés

Les notions de motivation et de reconnaissance ont montré que l'usure professionnelle porte essentiellement sur des problématiques d'ordre psychosociologique. En ce sens, elle se rapporte souvent à la notion de stress. Pour cette raison, l'usure est étroitement liée à des problématiques de démotivation sans que pour autant il faille ignorer les sources physiques de pénibilité (type TMS) qui ont tendance à se manifester de manière de plus en plus prononcée dans les métiers de service.

Organisation et conditions de travail

Une des principales sources de stress et d'usure réside dans l'évolution des organisations et des conditions de travail. Les entreprises se restructurent, de nouveaux outils informatiques sont implantés qui impactent fortement les tâches dévolues aux employés, l'organisation même du métier se modifie (augmentation du poids des tâches administratives ou spécialisation des portefeuilles clients par exemple).

Augmentation de l'agressivité de la clientèle et pression commerciale des objectifs

Dans de nombreux métiers, l'usure des salariés se joue fréquemment au niveau des enjeux commerciaux :

- L'augmentation de l'agressivité de la clientèle
- La pression commerciale (pression des objectifs, activité commerciale par campagne).
- Le ressenti négatif de perte d'expertise due à l'évolution du métier
- Le sentiment de perte de qualité dans le travail au profit des résultats d'ordre strictement financiers.

Deux types de postes sont particulièrement exposés :

- Les postes en relation directe avec la clientèle, que ce soit au guichet, en rendez-vous ou au téléphone.
- Les postes de management (type directeur d'agence en réseau bancaire). Ils doivent concilier les deux types de contraintes évoqués précédemment : les enjeux financiers et la qualité de service client. Dans la situation d'un directeur d'agence, les postes sont souvent difficiles à pourvoir en interne malgré un niveau de rémunération attractif.

Quelles difficultés dans l'exercice de l'activité ?

Les enquêtes en entreprises confortent ce constat. La charge de travail arrive en tête des facteurs les plus problématiques dans l'exercice du travail. Elle est suivie par les exigences du management. Les salariés rapportent également des difficultés à gérer le stress, à respecter les procédures et à maintenir leurs compétences.

Egalité professionnelle et âge : les difficultés se cumulent

Les femmes affrontent un certain nombre de discriminations très tôt dans la carrière professionnelle. Passé un certain âge, les difficultés sont susceptibles de se cumuler, à l'image des préjugés.

Enjeux de l'égalité professionnelle

L'égalité des chances se joue dès l'embauche. L'égalité doit être assurée au niveau du choix des métiers, de la rémunération. Puis ensuite dans l'emploi, à travers les possibilités de promotions ainsi que l'aménagement des départs et retours de congés maternité.

Une étude menée par le CEREQ⁵ et portant sur une durée de 15 années a mis en évidence certaines causes des écarts hommes/femmes dans leur évolution de carrière :

- Le présentisme, un critère d'évolution de carrière est facilité pour les hommes qui sont moins contraints à concilier vie professionnelle et vie familiale. Les femmes sont plus soumises à ces contraintes et ont plus de difficultés à concilier les horaires de travail tardifs avec la vie familiale.
- La mobilité géographique est un critère de promotion et ce sont les hommes le plus souvent qui sont disponibles pour une mobilité. Les femmes, elles, laissent leur travail pour suivre leur conjoint dans le cadre de la mobilité.
- L'embauche est également une source d'inégalité hommes/femmes dans la mesure où, pour un même poste, il est demandé aux femmes un niveau de qualification supérieur.
- Les ruptures de parcours : le décalage se joue également du fait des maternités et des retours de maternité avec les périodes de réintégration.

Enfin, le problème n'est pas pris en compte de la même manière à tous les niveaux de l'entreprise. L'entreprise est aujourd'hui capable d'assurer la parité à certains niveaux, mais plus on se dirige vers les postes de direction, moins la population est importante. C'est le phénomène communément décrit comme le « plafond de verre ».

La reconnaissance de la femme, une problématique qui dépasse le contexte professionnel

Il faut reconnaître que les structures syndicales sont elles-mêmes peu féminisées. Il a pu y avoir par le passé un défaut de pression sur ce sujet là. Quoi qu'il en soit, cela amène à inscrire le sujet dans un contexte plus large, à l'échelle de la société. Comme pour les seniors, il faut lutter contre des représentations négatives persistantes.

De manière pratique, la reconnaissance de la femme ne doit pas se limiter à la sphère professionnelle. La sphère privée interagit en permanence avec l'activité professionnelle et il faut en tenir compte.

⁵ Disponible sur le site de l'Observatoire des Métiers de la Banque. <http://www.observatoire-metiers-banque.fr>

Un ressenti encore majoritairement inégalitaire

Interrogés sur leur perception de l'égalité professionnelle via trois items (rémunération, promotion, formation), les salariés du panel ont mis en avant des problèmes de rémunération :

- Seulement 30% d'entre eux estiment qu'il y a une égalité dans les rémunérations au sein de leur structure.
- Très proche, 36% d'entre eux estiment qu'il y a une égalité dans les opportunités de promotion.
- Enfin, par rapport à l'accès à la formation les réponses sont plus positives avec 75% des répondants qui pensent qu'il y a égalité.

Par ailleurs, l'âge du répondant ne crée pas de variation dans la nature des réponses.

Un regard sur les chiffres du secteur bancaire confirme les constats du groupe de travail et les perceptions des salariés interrogés en entreprise :

- la discrimination se joue dès l'embauche, à travers la rémunération et la classification,
- les inégalités se creusent au cours de la carrière avec des progressions inférieures aux hommes,
- le temps partiel et la disponibilité horaire sont pointés comme les principaux facteurs pénalisants
- la formation continue est moins caractérisée par les inégalités de genre. Selon l'âge et la profession, les femmes sont plus ou moins bénéficiaires que les hommes. Avec l'avancée en âge par exemple, les femmes semblent être plus disponibles pour des formations continues.

P

Pistes d'action



Face à la gestion des âges et plus particulièrement aux secondes parties de carrières et aux fins de carrières des seniors, les participants aux groupes de travail ont dégagé un certain nombre d'enjeux. Puis, dans un second temps, ils ont été incités à soumettre des propositions d'action pour répondre à ces problématiques.

Organiser la mobilité

Information et communication

- 1.** Informer les salariés sur l'évolution de l'entreprise, du secteur, des métiers, de manière à ce qu'ils puissent se positionner de manière précise dans leur environnement professionnel.
- 2.** Communiquer sur les mobilités réussies.

Organisation

- 3.** Rendre les salariés acteurs de leur processus de mobilité. Mettre fin aux mobilités subies.
- 4.** Réaliser un inventaire prospectif des métiers (état des lieux et évolutions à terme) et informer l'ensemble des acteurs sur les conséquences et les possibilités qui s'ouvrent.
- 5.** Cartographier les métiers et les compétences dans l'entreprise, ainsi que les parcours de mobilité possibles.
- 6.** Mettre en place une gestion anticipatrice des emplois. Elle permet de planifier et organiser la mobilité au minimum à 2-3 ans si l'entreprise s'en donne les moyens.
- 7.** Créer des structures transversales afin de piloter les mobilités horizontales entre familles de métiers. Ces structures doivent être paritaires, voire autonomes dans la mesure du possible.
La « verticalisation » des métiers bancaires en grande famille est un obstacle aux mobilités fonctionnelles
- 8.** Mettre en place une bourse de l'emploi, dispositif qui existe fréquemment dans les entreprises mais dont l'utilisation est rarement optimale (absence de transmission de certaines offres, manque d'assistance des salariés dans leurs prospections sur la bourse).

Aujourd'hui, les bourses à l'emploi souffrent d'un déficit de confiance auprès des collaborateurs pour les raisons évoquées ci-dessus. De plus, l'affichage des postes et l'appel à candidatures internes pour les recrutements, peuvent permettre d'initier une culture de la mobilité.

- 9.** Imputer le coût de la formation d'adaptation du salarié entrant au service RH. Il ne doit pas être à la charge de la structure d'accueil.
- 10.** Dynamiser la pratique de l'intérim interne. Dans certaines entreprises, il génère une culture de la mobilité (l'intérim interne est assorti de primes et de formations).

Accompagnement

- 11.** Préparer les salariés à la mobilité (exemple du « PAM » : Plan d'Adaptation à la Mobilité), afin de redonner confiance en soi à des salariés fragilisés par exemple.
- 12.** Réaliser un accompagnement constant de la mobilité : avant, pendant et après dans le nouveau poste. Il facilitera l'intégration et le succès de la mobilité tant auprès des managers que des salariés eux-mêmes.
- 13.** Instaurer un droit au « retour », un droit à la « période d'essai » ou un droit à « la seconde chance ».
- 14.** Donner du temps à la prise du poste, pour « l'acclimatation » du collaborateur ainsi que les impondérables qui peuvent survenir. Cela peut passer par un assouplissement des objectifs ou un accompagnement spécifique dans les premières semaines.
- 15.** Inciter les encadrants de proximité à s'investir pour que la mobilité soit un succès. Mettre fin aux discours décourageants du type « doit faire ses preuves ». Ils soutiendront d'autant mieux le système s'ils ont eux-mêmes des objectifs de management qui leur ont été fixés en ce sens. Les managers souffrent à leur niveau d'un manque d'information au sujet de la mobilité.
- 16.** Ne pas négliger les mesures financières pouvant favoriser la mobilité : aide au déménagement, au relogement.

Négociation

- 17.** Inscrire un droit à la mobilité lors des négociations d'accords de branches.
- 18.** Fournir des garanties sociales en termes d'avantages acquis.
Par exemple, quel encadrement pour la mobilité au sein d'entreprises d'un

même groupe couvertes par des conventions collectives différentes avec des avantages sociaux différents ?

19. Utiliser un Contrat de mobilité :

Le contrat de mobilité est l'outil qui va formaliser par écrit et garantir l'ensemble des modalités. Ce contrat signé des 3 parties (service de départ, service d'accueil et salarié) assure la trans-parence sur les conditions de la mobilité : nom du tuteur, formations, fréquence des points d'étape, mesures financières, clause de retour sur poste initial ou équivalent etc.

20. Instaurer des règles et des dispositifs communs pour tous, quel que soit le statut du collaborateur (cadre ou non cadre, selon sa catégorie socioprofessionnelle etc.) au sein de l'entreprise. Autrement dit, il est essentiel d'assurer l'équité dans les moyens mis à la disposition des collaborateurs souhaitant connaître une mobilité.

Cette équité doit exister dans l'encadrement du parcours (formation et accompagnement proposés afin d'assurer la réussite du parcours) et dans la reconnaissance de la mobilité de la personne par rapport à ce qu'elle représente en terme d'investissement dans l'entreprise.

21. Travailler sur le cadre légal au niveau national. Par exemple en sécurisant les engagements contractuels.

Se reporter à la « négociation SFR » qui a abouti à la proposition de la Direction de laisser se poursuivre le contrat de travail de certains des salariés en mobilité vers une autre entreprise durant leur période d'essai. Le contrat de travail SFR ne serait rompu qu'à l'issue de la période d'essai.

Cette proposition ne se traduira pas par un accord car elle entre en contradiction avec le droit régissant les contrats de travail, mais elle incarne une mesure innovante.

Favoriser le développement des compétences

En préalable, rappelons que le développement des compétences et la politique de formation doivent s'inscrire dans une approche globale de valorisation des compétences et de construction des parcours professionnels. Autrement dit, les propositions visant au développement des compétences sont, par exemple, à articuler avec celles organisant la mobilité.

Au moyen d'une politique de formation

22. En premier lieu, développer la formation professionnelle continue tout au long de la vie active. La situation actuelle des seniors est en partie le résultat de faiblesses à ce niveau.

23. Définir clairement les parcours de formation au sein de l'entreprise et les communiquer.

Dans l'accord Thalès, il est prévu que le salarié déclare ses compétences transversales, acquises hors de la sphère professionnelle.

Chez Thalès toujours, un guide des passerelles entre les métiers est accessible à tous sur intranet.

Pour que chacun ait des perspectives d'évolution, Thalès prévoit deux filières : une filière management et une filière expert.

24. Homogénéiser et faire connaître les référentiels métiers

Axa a mis en place un référentiel métiers avec un tronc commun de compétences et des spécificités métiers.

LCL a mis à niveau les référentiels métiers pour favoriser la mobilité entre unités du groupe et les évolutions de carrière.

25. Obliger les directions à s'engager sur les réponses qu'elles formulent aux demandes de formation. Elles doivent justifier et motiver leur refus et communiquer, afin que les salariés sachent toujours ce qu'il en est.

Au moyen de dispositifs et outils de formation

26. Mettre en place un outil permettant de recenser les compétences à l'échelle de l'entreprise. Identifier les écarts entre compétences acquises et détenues par le salarié (celles mises en œuvre au poste de travail et celles mises en œuvre hors milieu professionnel), et entre compétences actuelles et celles requises pour un poste visé.

27. Mettre en place les différents outils encadrant aujourd'hui la formation : l'entretien individuel professionnel, l'entretien mi-carrière et le bilan de compétences, le DIF etc.

Si nécessaire, faire appel à un organisme externe qui sera plus sécurisant pour réaliser le bilan de compétences par exemple.

28. Mettre en place le bilan de compétences. Le bilan doit aller plus loin qu'un simple constat, il doit permettre d'identifier les compétences d'un individu qui sont transposables, c'est-à-dire sur lesquelles il peut s'appuyer pour faire face à un changement technique ou organisationnel.

29. Organiser des entretiens professionnels de manière pertinente :

- Différencier dans l'organisation les entretiens individuels et les entretiens professionnels.

Le premier suit l'activité, le second aborde l'avenir professionnel d'une personne. Les deux ne sont pas forcément liés, mais lorsqu'ils sont organisés en même temps, par un encadrant de premier niveau, il est difficile de les

dissocier. Cela peut amener des comportements très nuisibles de type « si je note bien le salarié je vais devoir lui donner une formation, si je le note mal, je ne donne rien ».

- Organiser l'entretien professionnel tous les 2 ans et non pas tous les 5 ans.
- Objectiver l'entretien professionnel
Le faire réaliser par un interlocuteur objectif de la DRH (ou du service de formation) par opposition à l'encadrant direct susceptible de subjectivité et d'entrave à un départ en formation ou en mobilité.
Un intervenant type DRH sera aussi plus à même de fournir au salarié une vision globale de l'entreprise et des perspectives d'évolution.
Cependant, l'encadrant opérationnel ne doit pas être exclu du processus car il demeure un témoin essentiel des parcours des collaborateurs.
- Demander aux Directions d'apporter une réponse aux besoins formulés par le salarié c'est-à-dire justifier leur réponse, surtout en cas de refus.

30. **Mettre en place le Passeport de formation.** C'est un outil extrêmement pratique pour aider les salariés à formaliser leurs attentes, leurs besoins et leurs parcours.

31. **Valoriser et encadrer la VAE.** Une VAE réussie demeure intrinsèquement une action positive pour un salarié. Mais au-delà de ça, elle peut être un stimulant chez la personne pour se lancer dans des actions de formation plus poussées.

Au moyen de l'organisation du travail

32. **Privilégier la polyvalence des salariés au sein des organisations de travail.** Attention aux postes « experts » et aux spécialisations « mono métiers » qui à long terme constituent un risque pour le salarié. Dans ce cas les collaborateurs des Ressources Humaines doivent être particulièrement sensibilisés et vigilants quant à ce type de postes ou bien privilégier les activités transversales, la polyvalence, la mise en œuvre de plusieurs compétences.

33. **Sensibiliser les managers sur le développement individuel de leurs collaborateurs.**

Le développement des compétences de leurs collaborateurs, au travers de la mobilité, de la formation, de la participation à des groupes de projets etc. peut constituer un objectif pour les managers. Objectif qui sera évalué, lors de l'entretien d'appréciation, avec leur hiérarchie.

Au moyen de négociation/conclusion d'accords

- 34.** Utiliser le levier de la conclusion d'accords
- 35.** Mettre en place un suivi systématique de l'accord signé.
A l'exemple de Thalès qui a conclu un accord global dans lequel la Direction s'engage à donner des chiffres chaque année sur l'évolution à 10 ans des métiers, des emplois, à informer sur la stratégie.
- 36.** Mettre en place une commission de suivi chargée de suivre la mise en œuvre de l'accord, plus précisément de :
- vérifier la réalisation effective des dispositions du présent accord de méthode,
 - compléter et faire évoluer le cas échéant les présentes dispositions, dans le cadre de nouvelles négociations.

Entretenir la motivation

- 37.** Rappeler l'importance de la rémunération comme facteur de motivation, et ce à tout âge.
La recherche de facteurs de motivation non financiers pour la population seniors ne doit pas amener à négliger la rémunération. Il ne faut pas laisser s'installer les idées de type « passé 50 ans, il ne faut plus avoir d'attente en termes de revalorisation salariale ».
- 38.** Faire de la motivation et du climat social un objectif à part entière pour les managers.
Les managers ont un rôle essentiel sur la motivation de leurs équipes. « Un bon manager est capable de motiver son équipe même si celle-ci a une ancienneté forte sur les postes ». Leur formation doit être renforcée car l'encadrement fait appel à des savoir-faire qui ne sont pas innés pour toutes les personnes. Comme on l'a déjà vu, les managers ont par exemple la charge « d'amortir » la pression émise par la Direction sur les agences, au travers des objectifs commerciaux.
- 39.** Reconnaître la valeur de l'expérience et l'exploiter est un bon moyen de dynamiser une population senior.

Lutter contre l'usure professionnelle

- 40.** Redonner du sens au travail demandé en expliquant les politiques d'entreprise.

- 41.** **Travailler sur un management différencié selon les générations.**
Aujourd'hui, en raison de formations initiales différentes, des personnes de générations différentes collaborent à des niveaux hiérarchiques égaux. Cet état de fait lorsqu'il est couplé à un jeunisme dans la reconnaissance du travail est parmi les principales sources de démotivation chez les seniors.
- 42.** **Différencier objectifs et critères d'évaluation en fonction du profil du salarié** (nature des tâches exercées, niveau hiérarchique etc.).
Cela passe aussi par l'instauration d'un équilibre plus judicieux entre objectifs collectifs et individuels que celui constaté aujourd'hui.
- 43.** **Maintenir des marges de manœuvre dans les organisations de travail** afin que les salariés, individuellement et collectivement, puissent adapter les gestes, les rythmes, les façons de faire, le partage des tâches, afin d'exploiter les acquis de l'expérience pour lutter contre l'usure professionnelle.
- 44.** **Aménager les conditions de travail (postes et environnement de travail)**
A titre d'exemple, l'aménagement de bureaux en open space vise à satisfaire des démarches de réductions de coûts de la part des entreprises. Or, cette optique néglige fréquemment les conditions de travail des collaborateurs sur ces plateaux, notamment en matière de densité et d'acoustique.
- 45.** **Reconnaître les atteintes à la santé des travailleurs** provoquées par ce qu'on appelle communément le stress.

Aménager les fins de carrières

- 46.** **Favoriser les formes flexibles d'organisation du travail.**
- Passage à temps partiel, abondé ou non.
 - Organiser des transitions professionnelles, des périodes de « breaks » au cours d'une vie professionnelle, pourrait prévenir une usure professionnelle trop importante en deuxième partie de carrière. Les modalités d'organisation de ces périodes de « break » sont un sujet de travail à part entière.
 - Mettre en place la formation en alternance à tous les âges.
 - Inciter au tutorat, tout en encadrant et en reconnaissant la fonction. Il ne s'agit pas de mettre en place un tutorat de convenance pour recaser les salariés seniors.
- 47.** **Développer les formes alternatives d'emploi en fin de carrière professionnelle** (type PRP, portage et différentes formes de temps partiels) aujourd'hui peu valorisées.

Assurer l'égalité professionnelle

- 48.** Objectiver la situation. Cela passe par l'établissement et le suivi d'indicateurs pertinents.
Réaliser un audit des critères d'embauche par exemple
- 49.** Développer des obligations en matière de suivi et d'engagement d'actions sur le sujet.
Dans une entreprise, la DRH a mis en place des indicateurs ainsi qu'un accord, mais cela demande un suivi. Lorsqu'on en vient aux engagements qui découlent de l'accord, ou aux actions à mener par rapport aux résultats des indicateurs, la DRH n'a rien apporté.
- 50.** Travailler sur l'organisation du travail
- Encadrer le travail à domicile pour les femmes qui peut être une réponse à l'organisation du temps de travail. Cependant, cela implique de répondre concomitamment aux problématiques de conditions de travail et d'isolement
 - Valoriser le temps partiel type 4/5ème.
 - Définir des principes de gestion du temps de travail plus équitable (mettre fin aux réunions tard le soir par exemple).

Conclusion

La loi Fillon du 21 août 2003 a prévu de réunir les partenaires sociaux en 2008 pour dresser le bilan des dernières années et ouvrir de nouvelles négociations sur le régime de retraite français et l'emploi des seniors. Face à cette perspective, le COR (Conseil d'Orientation des Retraites) a rendu plusieurs rapports qui éclaircissent la situation et tentent de fixer les enjeux de 2008.

De fait, un certain nombre de questions et d'orientation demeurent en suspens concernant :

- le pilotage du système de retraite,
- le nécessaire arbitrage entre recettes, montant des pensions et âge de la retraite
- l'importance de l'information à destination des acteurs
- la mise en œuvre de la loi de 2003
- l'égalité de traitement entre les cotisants.

Toutefois, ce sont les éléments relatifs à la politique de l'emploi qui sont les plus intéressants pour la démarche du groupe de travail. Le COR s'inscrit dans la logique du groupe de travail et du projet « Du dire au faire », celle d'un nécessaire allongement des carrières professionnelles qui implique de relever le taux d'emploi des seniors et de travailler sur l'amélioration des conditions de travail des seniors.

Cela passe notamment par un accord sur le thème de la pénibilité. Elle doit être à la fois traitée sous l'angle de la prévention et de la réparation. Concernant ce dernier point, la question de la prise en compte des situations de travail pénibles par les régimes de retraite doit continuer à être posée.

Enfin, le COR, à l'image des acteurs de l'entreprise présents aux groupes de travail, s'interroge et rappelle la nécessité d'une cohérence dans les mesures concernant l'emploi des seniors. Ainsi, le maintien jusqu'en 2014 des accords dérogatoires à la mise à la retraite à 65 ans est problématique et va à l'encontre des incitations du Plan National d'Action Concertée⁶ ou d'une augmentation prévisible de la taxation des préretraites d'entreprises⁷.

⁶ Accompagnant l'Accord Seniors en juin 2006.

⁷ Elévation de la taxe de 23 à 50% en projet via la loi de financement de la Sécurité sociale 2008.

A Annexes



Annexe I - Liste des interventions au cours des cinq réunions du groupe de travail « Tertiaire » :

- *Le vieillissement de la population et l'évolution des marchés internes au sein des entreprises du secteur financier*
M. Ahmezdine HATRI, Consultant, Cabinet Syndex
- *La réforme des retraites : contexte et enjeux*
M. Jean-Charles WILLARD, Directeur technique AGIRC-ARRCO
- *La négociation sur l'accord des seniors*
Mme Céline COLLOT, Secrétaire Confédérale CFDT
- *Quels sont les principaux obstacles à la mobilité interne des entreprises ?*
M. Jean François GERME, Professeur des Universités au CNAM
- *Cap métiers - l'expérience d'AXA France en matière de mobilité*
M. Maurice ZYLBERBERG, Délégué Central CFDT AXA France
- *Les temps choisis et l'allongement de la vie professionnelle*
Mme Violaine DUTROP, Cadre dans une grande entreprise
- *Vers une nécessaire individualisation des parcours professionnels*
Mme Brigitte USTAL PIRIOU, ancienne DRH et animatrice du groupe seniors de l'ANDCP, partenaire du projet Equal « Gestion des âges - Du Dire au faire »
- *Les enjeux de l'allongement de la vie active au sein de l'entreprise européenne*
M. Oliver ROETHIG, Secrétaire Général d'UNI Europa Finance
- *Gestion des âges dans le secteur bancaire – Enjeux et perspectives*
Henri CHEYNEL, Responsable de l'Observatoire des Métiers de la Banque
- *Thalès, Accord sur l'anticipation des évolutions de l'emploi, le développement professionnel et la formation au sein du Groupe*
Patrick JUIN, CFDT THALES
- *La reconnaissance, apport des démarches compétences*
Christian JOUVENOT, ARACT Nord-Pas de Calais
- *Age et travail, témoignage de pratiques allemandes*
Andreas BLUME, Berufsforschungs und Beratungsinstitut für Interdisziplinäre Technikgestaltung (BIT) E.V Bochum, Allemagne
- *L'avenir de la négociation des retraites en 2008*
M. Jean-Charles WILLARD, Directeur technique AGIRC-ARRCO

Annexe II - Enquête en entreprise

Ces interventions ont été complétées par la restitution des enquêtes conduites par ARETE dans des établissements bancaires. Ainsi, deux équipes syndicales ayant réalisé les enquêtes sont venues rapporter elles-mêmes les résultats au groupe de travail. Les consultants d'ARETE sont également intervenus au cours de chaque journée pour des présentations d'ordre général sur la gestion des âges, ou spécifiques sur le travail du projet « Gestion des âges - Du dire au faire ».

Structure du questionnaire d'enquête

- Analyse du profil du répondant
 - Genre
 - Age
 - Statut
 - Ancienneté
 - Mobilités et formations vécues
- Perception des évolutions de l'entreprise
 - Opportunités ou menaces
 - De quel ordre
- Enjeux de l'égalité professionnelle
 - Rémunération
 - Promotion
 - Formation
- Cohabitation intergénérationnelle et perception des seniors
- Activité professionnelle et impact des restructurations
 - Facteurs de satisfaction
 - Points difficiles à assurer
- Perspectives professionnelles
 - Dans quel contexte (dans l'entreprise ou non)
 - De quelle nature
- Attentes vis-à-vis de l'entreprise
 - Dispositifs à revoir
 - Evolutions que le répondant est prêt à réaliser



Ce travail, financé par le Fonds Social Européen, a été élaboré dans le cadre du projet Equal - **Gestion des âges « Du dire au faire »** avec les partenaires suivants :

