

**Projet AGEFIT**

**La mobilité professionnelle  
un enjeu de maintien dans l'emploi**

**Un retour d'expériences d'entreprises  
du secteur tertiaire**

Un projet cofinancé par le Fonds Social Européen

Janvier 2009

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>4</b>
Le contexte .....	4
Les questions posées .....	5
La méthode.....	6
Le plan du cahier .....	7
<b>I) – LES RISQUES POUR LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI .....</b>	<b>8</b>
Une mobilité trop souvent subie .....	8
Des pratiques de mobilité différentes selon les âges .....	8
Les discriminations par le genre et par l'âge .....	9
<i>Les femmes, la formation initiale et la mobilité : l'exemple du secteur bancaire</i> .....	9
<i>La nature des discriminations par le genre et la question de l'âge</i> .....	10
Le risque d'exclusion en fin de carrière .....	11
Une absence d'outils de gestion des ressources humaines adaptés .....	12
<b>II) – RESTRUCTURATION ET MOBILITÉ PROFESSIONNELLE : ÉTAT DES LIEUX ET ANALYSE DES PRATIQUES EN ENTREPRISE.....</b>	<b>13</b>
La mobilité et le développement des compétences : un travail de fond .....	13
Une connaissance élaborée des besoins de l'entreprise .....	13
Formalisation et reconnaissance des compétences.....	15
L'organisation du travail et le développement des compétences .....	15
Les pratiques des entreprises.....	16
<i>Axa : la gestion des âges au sein de Cap Métiers</i> .....	16
<i>Caisse d'Epargne : la mise en œuvre de CAP25</i> .....	17
Les pratiques à l'étranger .....	18
<i>En Hollande : le cas Rabobank : comment réussir l'adaptabilité tout au long de la carrière ?...</i>	18
<b>III) – L'INDIVIDU AU CENTRE DE LA MOBILITÉ : ÉLABORATION D'UNE MÉTHODE.....</b>	<b>21</b>
Un principe de base : généraliser la mobilité choisie.....	21
Les déterminants de l'adhésion des salariés.....	21
Proposer aux salariés une démarche claire et motivante.....	22
<i>Une démarche répondant à des questions concrètes</i> .....	22
<i>Une démarche non linéaire</i> .....	27
<i>Caisse d'Epargne : la mise en œuvre de CAP25</i> .....	27
<b>IV) – LES REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS FACE À LA MOBILITÉ .....</b>	<b>29</b>
<b>RÉFÉRENCES – EN SAVOIR PLUS .....</b>	<b>32</b>
Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail .....	33

<b>ANNEXES.....</b>	<b>33</b>
L'accord sur la non-discrimination par l'âge et l'emploi des seniors dans la banque (9 juillet 2009) .....	35
Loi de Financement de la Sécurité Sociale 2009 .....	37
La mobilité dans le secteur bancaire - Etude du Céreq.....	38
La mobilité en France - Chiffres nationaux .....	39

## Introduction

### Le contexte

Ce cahier a été réalisé dans le cadre du **projet européen AGEFIT**, cofinancé par le Fonds Social Européen. Il s'agit d'un projet réalisé en partenariat avec la structure BIT en Allemagne et STZ aux Pays Bas et qui s'adresse plus particulièrement aux partenaires sociaux. La problématique générale est celle du **maintien des salariés dans l'emploi** au sein des entreprises.

Le problème posé est le même au sein des trois pays. Les salariés sont confrontés à une double réalité : allongement de la vie active et précarisation de l'emploi suite à des réorganisations, des restructurations voire des délocalisations. Chaque jour, des emplois sont créés et détruits. Au sein des entreprises, les fréquentes évolutions de la technologie et de l'organisation amènent les employeurs à rechercher toujours plus de flexibilité. Cette flexibilité s'exprime en termes de capacité d'adaptation aux évolutions de l'environnement professionnel et, plus formellement, elle peut se traduire par des exigences de développement des compétences et de mutations régulières (assorties de déplacements géographiques). Ces exigences et les incertitudes qu'elles entraînent se cumulent avec de nouvelles formes de travail, la relation avec les clients, la pression des objectifs commerciaux pour former un univers professionnel au sein duquel il peut être difficile pour un salarié d'évoluer dans des conditions de travail satisfaisantes. Ce point est d'autant plus vrai pour des salariés âgés qui cumulent les réorganisations sur ces quinze dernières années, a fortiori s'ils n'ont pas connu d'évolution personnelle dans un passé récent.

Il n'en demeure pas moins que la capacité d'évoluer et de s'adapter aux nouvelles situations de travail est plus que jamais nécessaire pour préserver son propre emploi. Sur le plan de la mobilité professionnelle, tous les salariés ne sont pas placés sur un plan d'égalité et plusieurs facteurs sont à prendre en ligne de compte :

- Plus que l'âge, c'est l'ancienneté au sein d'un même poste qui peut s'avérer problématique en seconde partie de carrière. Cette « sédentarisation » des salariés seniors sur leurs postes de travail rend les changements plus difficiles à mettre en œuvre.
- Certaines catégories de métiers exercés traditionnellement par les femmes cumulent les handicaps.
- En termes de recrutement, les salariés « âgés » sont confrontés à une discrimination tant sur le marché de travail externe qu'interne.

- La proportion de salariés bénéficiant d'une promotion baisse de façon continue avec l'âge (1). En particulier, après 50 ans, les ouvriers et les employés ont moins de chance de promotion sociale que les jeunes ou les salariés d'âge médian.
- A partir de 45 ans, l'accès à la formation continue baisse pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles mais la réduction est particulièrement forte pour les ouvriers et les employés.

## Les questions posées

Le projet AGEFIT nous a donc conduit à travailler sur cette notion de mobilité professionnelle qui apparaît incontournable au sein des entreprises. Trois axes de travail ont été retenus :

- **Identifier les principaux obstacles à la mobilité au sein des entreprises :** quelles sont les principales difficultés rencontrées par les salariés ?
- **Construire une démarche de mobilité du point de vue de son principal acteur : le salarié qui vit cette mobilité.** Quelles sont ses motivations, quelle perception a-t-il de la mobilité, quels sont les facteurs à réunir pour assurer le succès de sa mobilité ?
- **Définir des moyens d'action pour les représentants des salariés qui ont été les acteurs de notre projet d'échange d'expériences.** En concertation avec la direction de l'entreprise qui définit les opportunités de mobilité, quels sont leurs moyens d'action ?

---

1) - Source : Synthèse des principales données sur l'emploi des seniors, Frédéric LERAIS et Pierre MARIONI, Documents d'Etudes n°82, mai 2004, DARES

## Comment définir la mobilité ?

Dans le cadre de ce projet, nous avons traité de la mobilité comme démarche pour développer l'employabilité des salariés comme l'ont écrit les partenaires sociaux dans l'ANI (2) du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail : « **La mobilité professionnelle et géographique doit offrir des possibilités d'évolution de carrière et de promotion sociale des salariés. Elle doit constituer également pour eux une protection contre la perte d'emploi. Elle est d'autant mieux acceptée qu'elle est anticipée, expliquée et accompagnée.** » Nous parlerons donc de mobilité « professionnelle » pour décrire la mutation d'un poste à un autre à compétences égales, similaires ou différentes. Cette mobilité peut être « interne » ou « externe », c'est-à-dire avoir lieu au sein d'une même entreprise ou impliquer un changement d'employeur. La mobilité peut donc revêtir différentes formes : changement d'emploi, changement d'entreprise, changement de lieu de travail, changement de secteur d'activité etc. En interne comme en externe, la mobilité peut être (et était traditionnellement) associée à une promotion et l'on parlera de mobilité « verticale », par opposition à une mobilité impliquant un changement de poste sans promotion (ou changement de classification par exemple) qui sera décrite comme une mobilité « horizontale ». Enfin, critère de plus en plus déterminant, la mobilité peut être « choisie » ou « subie » par le salarié. Ces différents aspects de la mobilité ont été pris en compte. Toutefois, les mobilités externes aux entreprises n'ont pas été étudiées (3).

## La méthode

Ce cahier est le résultat des travaux réalisés dans le cadre du projet AGEFIT au cours de l'année 2008. La méthode poursuivie a été la suivante :

### ■ Diagnostic au sein d'un échantillon d'entreprises françaises

Une analyse des problèmes de maintien dans l'emploi a été réalisée avec des représentants des salariés au sein d'un échantillon d'entreprises :

- Une compagnie d'assurance
- Une mutuelle d'assurance
- Une banque
- Un GIE (4) informatique d'une banque

2) - ANI : Accord National Interprofessionnel, voir les détails en annexe page 32.

3) - Plusieurs raisons ont motivé ce choix :

- Nos partenaires dans ce projet d'échange de bonnes pratiques étant des représentants élus des salariés, leur périmètre de compétence est celui de l'entreprise. Ils sont donc plus à même de juger les initiatives conduites en intégralité au sein de l'entreprise par opposition aux mobilités externes qui conduisent des individus à intégrer ou quitter l'entreprise, et dont il peut être difficile d'obtenir un point de vue objectif sur les tenants et les aboutissants du parcours du salarié.
- L'étude des mobilités externes nous conduirait nécessairement à traiter du marché du travail, du chômage et des stratégies de recrutement des entreprises. Ces sujets, bien qu'intéressants car propices à l'étude des situations de discrimination à l'égard des femmes et des seniors, sont avant tout très vastes. A l'échelle de notre projet, il a donc été nécessaire de focaliser notre démarche sur les possibilités de maintien dans l'emploi des seniors à travers une meilleure compréhension et une meilleure mise en œuvre de la mobilité au sein des entreprises.

4) - GIE : groupement d'intérêt économique.

### ■ **Echange et confrontation d'expériences françaises**

Un groupe de travail a été créé au sein duquel des échanges ont eu lieu sur les différents diagnostics réalisés au sein des entreprises partie prenante au projet sur la problématique âge et travail.

### ■ **Confrontation avec des équipes au niveau européen (workshop)**

En 2008, deux rencontres transnationales ou « workshops » ont été organisées dans le secteur tertiaire au cours desquels ces travaux ont été présentés et discutés:

- à Amsterdam les 23 et 24 octobre 2008
- à Paris les 11 et 12 décembre 2008.

L'objectif du présent travail n'est pas tant de viser un traitement exhaustif du sujet que de retracer les résultats de diagnostics réalisés au sein des entreprises ainsi que les discussions et les recommandations des différents groupes de travail tout en les mettant en perspective. Nous nous sommes plus particulièrement intéressés au point de vue individuel sur la mobilité, la manière dont elle se déroule et ses enjeux sur la vie personnelle et professionnelle

## ***Le plan du cahier***

Il se présente en quatre parties :

- Les obstacles à la mobilité
- La restructuration et la mobilité : état des lieux et analyse des pratiques en entreprise
- L'individu au centre de la mobilité : élaboration d'une méthode
- Les représentants des salariés face à la mobilité

Paris, janvier 2009

## I) – Les risques pour le maintien dans l'emploi

Le maintien dans l'emploi des salariés jusqu'à la fin de leur carrière professionnelle est confronté à plusieurs types de risques :

- la mise à l'écart lors de réorganisations/restructurations
- l'obsolescence progressive des compétences,
- la discrimination par rapport à l'âge ou au genre
- l'absence d'outils de ressources humaines adaptées

### ***Une mobilité trop souvent subie***

Aujourd'hui, un salarié du secteur financier a connu une ou plusieurs restructurations au cours de sa vie professionnelle. Ce processus se poursuit au gré des opérations de concentration entre acteurs d'un même secteur ou de la modernisation des organisations. Au sein du secteur bancaire, par exemple, on assiste à la fois à un regroupement des back-offices, à la création de centres de métiers, à l'optimisation des réseaux et à une poursuite de l'externalisation de certaines activités. Les salariés font preuve d'une capacité d'adaptation mais les restructurations successives ont créé un sentiment d'insécurité chez les plus de 45 ans et une appréhension forte face à l'idée d'une nouvelle reconversion.

Ces réorganisations et fusions se traduisent par des besoins forts de mobilité géographique et fonctionnelle. Les implications d'une mobilité géographique peuvent être plus particulièrement lourdes pour des personnes en seconde partie de carrière souvent situées à un carrefour de contraintes extraprofessionnelles : l'on peut citer les enfants encore adolescents (voire plus jeunes), des parents entrant ou entrés dans le quatrième âge, une maison souvent en cours d'achat et un conjoint qui ne dispose pas forcément de souplesse géographique dans le cadre de ses fonctions.

### ***Des pratiques de mobilité différentes selon les âges***

Le sentiment d'un manque de perspective de carrière ne concerne pas uniquement les plus de 45 ans. Les salariés peuvent être confrontés à ce problème à différents stades de leur carrière, cependant jeunes et anciens ont tendance à réagir différemment. Au sein du secteur bancaire, les jeunes commerciaux peuvent aisément rebondir vers un autre réseau bancaire (banques concurrentes) avec une confortable augmentation à la clé tandis que les collaborateurs en seconde partie de carrière, et a fortiori les seniors, sont beaucoup moins recherchés sur le marché du travail (pour des questions de rémunération et de représentations négatives

notamment). Ainsi, observe-t-on dans une situation similaire de plafonnement de carrière que les uns réagissent en « plafonnés rebelles » (les jeunes jouent sur la concurrence) tandis que les autres obtempèrent en adoptant une attitude de « plafonnés résignés » (les seniors restent dans l'entreprise).

Le manque de mobilité de cette catégorie est confirmé par une étude ciblée sur les 45-49 ans (5) dans le secteur bancaire français. 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.

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.

## **Les discriminations par le genre et par l'âge**

### *Les femmes, la formation initiale et la mobilité : l'exemple du secteur bancaire*

Au sein des établissements du secteur bancaire, les services centraux (back-office) sont composés de deux types de population : d'un côté, des employés de banque avec un faible niveau de formation initial et de l'autre, des cadres et des techniciens de banque (métiers fonctionnels, organisation, inspection, salle de marché ...). Les cadres techniques forment une population relativement jeune avec des ambitions plus affichées en termes d'évolution de carrière. Cette population semble également mieux armée pour affronter les changements du secteur même si certains commencent à se sentir désorientés par des évolutions successives sans communication claire : « *il est difficile de s'investir si on ne sait pas où on va* ».

Le profil type des employés de ces services administratifs est très prononcé : il s'agit très majoritairement de femmes et de mères de famille en mi-carrière avec un faible niveau de formation initial. Ces personnes ont été embauchées dans les années 70/80 et atteignent aujourd'hui 50 ans ou plus. Ces personnes ont le plus souvent fait toute leur carrière au sein d'un même service. Elles ont construit toute leur vie autour du site de travail et ont trouvé un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. La satisfaction personnelle est largement recherchée dans un autre champ que celui du travail et dans ce contexte, la perspective d'une mobilité est mal accueillie par cette population :

---

5) - Etude conduite par l'Observatoire des Métiers de la Banque disponible en intégralité sur leur site internet : <http://www.observatoire-metiers-banque.fr/>

- Crainte de remettre en cause une certaine qualité de vie (horaires imprévisibles, temps de trajet allongé)
- Crainte de se placer dans une logique de mobilité géographique. Selon un de nos interlocuteurs : « *Aussi longtemps que la personne travaille au sein des services centraux, elle peut se sentir protégée d'une obligation de mobilité. A partir du moment où elle accepte un poste au sein du réseau, la mobilité devient la règle. Autrement dit, ce n'est pas tant la première mobilité que l'inconnu face aux mobilités ultérieures qui soulèvent des inquiétudes* ».
- Crainte de l'échec professionnel : « *Aujourd'hui, je suis un spécialiste dans mon domaine. Si je bouge, je dois réapprendre un nouveau métier. Vais-je y arriver ?* ».
- Crainte de la pression commerciale qui peut exister dans les réseaux bancaires.

Cette situation illustre bien de quelle manière une population peut être fragilisée dans l'environnement professionnel. Ces réticences à la mobilité s'expliquent en grande partie par une absence d'opportunités durant la majorité de la carrière professionnelle. De manière plus large, ce déficit d'opportunités professionnelles pour une population féminine (et éventuellement âgée) s'explique par des comportements discriminatoires persistants au sein des entreprises.

#### *La nature des discriminations par le genre et la question de l'âge*

Bien que les écarts en termes de situations professionnelles se réduisent entre femmes et hommes, la promotion de l'égalité entre femmes et hommes dans l'accès à l'emploi, vis-à-vis des rémunérations, dans l'évolution des carrières professionnelles, ou encore dans l'accès à la formation, demeure un problème d'actualité. Les écarts se réduisent mais perdurent donc sous plusieurs formes :

- Des représentations de métiers très sexuées
- Des modèles d'organisation (forte culture du présentéisme trop souvent synonyme de capacité à assumer des responsabilités) défavorables aux femmes. On retrouve ici des stéréotypes persistants qui s'expriment dès le retour d'un congé maternité.
- Des accès limités à certaines fonctions, à statut identique (dans l'exemple suivant, un statut de cadre) les femmes ont moins de responsabilités d'encadrement, elles sont plutôt dirigées vers des postes spécialisés (fonctions supports par exemple), périphériques à la prise de décision.
- Des écarts de rémunération qui demeurent significatifs bien qu'ils se réduisent sous l'effet de politiques récentes très volontaristes.

La persistance de ces écarts est confortée dans les chiffres, que ce soit au niveau d'un secteur d'activité (la banque (6) où près de 75 % des femmes occupent un emploi de niveau technicien pour 46 % des hommes) ou à l'échelle nationale (7) :

- Les deux tiers des emplois non qualifiés sont occupés par des femmes
- 30% des femmes qui travaillent à temps partiel le font parce qu'elles n'ont pas trouvé de travail à temps complet
- L'écart entre les salaires des hommes et des femmes est de 25,3% (en 2002).
- 76,8% des travailleurs à bas salaires (moins de 1.301 euros en 2002) sont des femmes.

Pour l'ensemble de ces points, l'âge n'a pas d'effet vertueux, au contraire. Les écarts créés au moment du recrutement ou en tout début de carrière se creusent ensuite entre 30 et 40 ans. Femmes et hommes approchent ensuite de l'âge de 45 ans pour commencer à être victimes d'une autre forme de discrimination : celle par rapport à l'âge. Les inégalités constatées au sein des métiers ou dans l'accès aux fonctions d'encadrement étant la conséquence d'une accumulation de déséquilibres (au niveau de la formation ou de la mobilité), la mise en œuvre de démarches de mobilité soucieuses de l'égalité professionnelle au moment de l'accès à la démarche, dans son déroulement, et bien sûr dans les garanties de débouchés, devrait être à même de les résorber, au moins en partie.

### **Le risque d'exclusion en fin de carrière**

Les changements techniques et organisationnels se produisent à un rythme de plus en plus rapide, notamment au sein du secteur des services. La refonte des systèmes d'information a pour principal effet de redistribuer la hiérarchie des compétences. Lorsqu'un système informatique est implanté depuis une certaine période, les salariés en ont acquis une bonne connaissance d'autant plus qu'ils ont accompagné les différentes phases de développement de l'outil. Le changement de système d'information rend cette expérience quasiment caduque. Les utilisateurs doivent alors s'engager dans le réapprentissage complet du nouvel outil implanté.

La vitesse d'acquisition d'un nouvel outil est variable selon les capacités individuelles. Très souvent, les plus jeunes collaborateurs sont à l'aise dans ce type de situation : d'une part, ils ont grandi dans un environnement avec un usage quasi-quotidien de l'informatique (appliqué dans des domaines très variés), d'autre part, ils ne sont pas encombrés d'automatismes issus de l'utilisation prolongée de l'ancien système.

Si la grande majorité des salariés finit par s'adapter aux nouveaux systèmes d'information (avec des écarts de maîtrise importants d'un salarié à l'autre), chaque mutation informatique se traduit par une marginalisation progressive d'un certain

---

6) - Voir les détails dans l'étude du Cereq en annexe.

7) - Données chiffrées issues de la conférence du ministère du Travail en novembre 2007. Voir le document de référence sur le site d'ARETE.

nombre d'utilisateurs d'un âge plus ou moins avancé. La fragilisation est d'autant plus importante que les difficultés ont tendance à être masquées suite à des formations inadéquates. Dans les situations les plus difficiles, on constate des refus catégoriques d'apprentissage qui découlent le plus souvent d'une conduite du changement trop expéditive qui génère blocages et pertes de confiance des salariés dans leur propre capacité d'adaptation.

### **Une absence d'outils de gestion des ressources humaines adaptés**

Les groupements informatiques sont soumis à des réorganisations fréquentes liées à la nature de leur activité (travail en mode projet, présence de prestataires externes, concentration des services etc.) qui se traduisent par des mobilités fonctionnelles et géographiques pour les salariés concernés. Or, la gestion des affectations suppose une connaissance précise des personnes et de leurs compétences, afin de les positionner sur un référentiel de compétences. La mise en place de ce type de référentiel est une tâche délicate plus souvent théorique que pratique. En l'absence de référentiel, les affectations sont largement pilotées par l'encadrement de proximité.

L'absence d'outil RH adapté présente un risque lors de fusion des GIE pouvant conduire à des affectations arbitraires ou selon des logiques d'affinité manquant d'objectivité sur la reconnaissance des compétences. L'élaboration d'un référentiel de compétences constitue certainement l'un des enjeux majeurs de réussite ou d'échec lors d'une réorganisation. Il s'agit en effet de la gestion équitable d'une entité de plusieurs centaines de personnes, de la possibilité offerte à chacun de postuler en fonction de ses compétences réelles et de disposer de parcours individualisé de formation pour réussir une mobilité fonctionnelle. L'absence d'outil RH apparaît particulièrement dommageable aux collaborateurs âgés.

## **II) – Restructuration et mobilité professionnelle : état des lieux et analyse des pratiques en entreprise**

Face aux bouleversements ayant lieu au sein des entreprises (réorganisation, restructuration, délocalisation etc.), il est indispensable de renforcer l'employabilité des salariés et plus particulièrement des seniors. A cette fin, plusieurs analyses sont à mener autour de deux notions : la mobilité et le développement des compétences ainsi que leur influence réciproque.

### ***La mobilité et le développement des compétences : un travail de fond***

La mobilité et le développement des compétences vont souvent de pair tant les deux problématiques s'influencent réciproquement. Selon le point de vue adopté, le développement des compétences ouvre des portes en termes de mobilité ou bien un parcours de mobilité s'accompagne fréquemment du besoin 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, même mineure, choisie par le collaborateur, elles peuvent s'avérer un outil pertinent pour valoriser la personne, influant ainsi indirectement sur sa motivation.

En fin de carrière, la mise en œuvre de ces notions peut se traduire par des actions très ponctuelles lorsque l'accumulation de difficultés nécessite une solution rapide. Cependant, à long terme, l'organisation de mobilité professionnelle associée au développement des compétences implique un travail de fond, tout au long de la carrière professionnelle. Tous les acteurs au sein de l'entreprise doivent s'engager à mettre en place ce travail de fond, à le promouvoir et globalement à contribuer aux actions maintenant ou développant l'employabilité des salariés ou simplement tout au long de la vie professionnelle.

### ***Une connaissance élaborée des besoins de l'entreprise***

Les entreprises ont le plus souvent une conscience aiguë des évolutions de leur organisation et de leur activité. Les problématiques auxquelles elles sont confrontées sont donc bien ciblées et anticipées et cela se traduit par exemple par des initiatives de GPEC étoffées.

A ce titre, on peut citer deux textes récents (8) présentant des mesures très actives à l'égard des seniors :

▪ L'accord sur la non-discrimination par l'âge et l'emploi des seniors dans la banque (juillet 2009)

On y trouve à la fois des dispositions pour lutter contre la discrimination (au moment du recrutement, de la mobilité, vis-à-vis de la rémunération etc.) et plusieurs actions (GPEC, bilans de compétences, périodes de professionnalisation etc.) visant à favoriser le maintien dans l'emploi des seniors.

▪ L'article 87 de la LFSS 2009 (loi de financement de la sécurité sociale)

Cet article stipule l'obligation pour les branches professionnelles de prendre des engagements en faveur de l'emploi des salariés âgés lors de leurs négociations triennales sur les conditions de travail, la GPEC et la prise en compte de la pénibilité au travail. Au-delà des mesures qui reposent largement sur les textes précédents (accord seniors de 2006, accords de branche comme celui de la banque, accords sur la formation professionnelle ou la GPEC etc.), c'est la méthode qui est importante : obligation de définir un objectif chiffré, de cibler des domaines d'action et de suivre la mise en œuvre (9).

En revanche, la prise en compte des besoins de l'individu/salarié est beaucoup moins poussée. Ce constat est d'ailleurs valable pour un certain nombre d'accords d'entreprise sur la GPEC où la prise en compte du salarié ne se fait que par l'intermédiaire d'une réponse aux besoins de l'employeur. De manière plus large, la mise en œuvre d'actions de formation de « catégorie 3 » (développement des compétences) demeure marginale par rapport aux deux autres catégories (maintien dans le poste ou dans l'emploi) qui bénéficient plus directement à l'employeur (10).

Enfin, en plus des questions relatives au contenu, il faut interroger les pratiques concernant la forme : la manière dont les initiatives de la direction et les possibilités dans l'entreprise sont communiquées aux salariés. Nous reviendrons sur cette lacune des actions actuelles dans l'élaboration d'une démarche impliquant les salariés.

---

8) - Plus de détails sur les deux textes en annexe.

9) - Les difficultés économiques actuelles ont conduit le gouvernement à ne pas appliquer le décret en question à ce jour. Voir le Monde du 7 avril 2009 (sur le site internet : [http://www.lemonde.fr/politique/article/2009/04/07/wauquiez-le-decret-sur-le-travail-des-seniors-toujours-a-l-etude\\_1177878\\_823448.html](http://www.lemonde.fr/politique/article/2009/04/07/wauquiez-le-decret-sur-le-travail-des-seniors-toujours-a-l-etude_1177878_823448.html))

10) - Les plans de formation peuvent être composés de trois catégories d'action de formation :

- catégorie 1 : actions d'adaptation au poste de travail,
- catégorie 2 : actions liées à l'évolution des emplois ou au maintien dans l'emploi,
- catégorie 3 : actions de développement des compétences.

## Formalisation et reconnaissance des compétences

Pour être effective, la construction d'une démarche de mobilité professionnelle doit passer par un langage commun aux acteurs concernés dans la manière d'analyser, de décrire et de reconnaître l'activité professionnelle et les savoirs issus du travail.

Durant plusieurs dizaines d'années, les acteurs en entreprise ont construit leurs démarches (définition des emplois, évolutions professionnelles, conventions collectives etc.) à partir de la notion de qualification qui impliquait un fort degré d'objectivation et de structuration. Dans un passé plus récent, les entreprises ont cherché à lui substituer la notion de compétence jugée plus souple. La compétence offre la possibilité d'aller au-delà de la reconnaissance d'un repère objectif, comme le diplôme, pour apprécier la qualité du travail de manière plus directe, issue par exemple de l'exercice de responsabilités ou de fonctions particulières.

Le corollaire de la mise en œuvre de la notion de compétence doit être une volonté accrue de mettre en place des définitions communes. L'expérience en entreprise montre que l'ensemble des acteurs (intervenants RH, formateurs, opérationnels ou encore le salarié lui-même) ont des divergences lors de la mise en pratique de la notion de « compétence » : quelles sont les compétences reconnues, selon quels critères, avec quelles finalités (rémunération, promotion), comment obtenir une formalisation de ces différents points etc. ?

## L'organisation du travail et le développement des compétences

Au-delà des outils et des démarches de développement des compétences, le moyen le plus régulier d'entretenir l'employabilité des salariés tout au long de leur carrière est de les placer au sein **d'organisations apprenantes**. Il s'agit de rendre le cadre organisationnel dans lequel s'inscrivent les situations de travail propice à la mise en œuvre de processus d'apprentissages et de développement des compétences au quotidien.

Les organisations du travail rencontrées en entreprise sont rarement propices aux situations d'apprentissage, principalement à cause d'une recherche d'optimisation excessive dans le fonctionnement qui conduit notamment à la spécialisation et à la normalisation des activités et des postes. Cependant, plusieurs expériences ont permis de dégager quelques bonnes pratiques à mettre en œuvre lors de la définition de l'organisation :

- Intégrer les logiques de déroulé de carrières et de gestion évolutive des compétences lors de la définition de l'organisation.
- Définir un «coeur de métier» (tronc commun de situations de travail à assurer) puis spécialiser graduellement les salariés en fonction de leurs compétences.

- Permettre la cohabitation au sein d'un même service de salariés de niveaux de compétences très variés tout en définissant des passerelles d'une fonction à l'autre.
- Varier les possibilités d'évolution (cf. premier point) à travers la définition d'axes clairs et facilement identifiables par les salariés : technique/relation client, administratif/commercial, manager/référent technique etc.
- Identifier avec les salariés des objectifs d'acquisition et les personnes susceptibles de les accompagner en tant que référents. Ainsi, bien que la reconnaissance des compétences n'aboutisse pas systématiquement à une montée en classification, la démarche associée à des évolutions réelles de situation de travail génère un esprit d'apprentissage collectif vertueux.

Il faut souligner le rôle central et fondamental de l'encadrement de proximité dans l'accompagnement et l'appréciation de l'évolution des compétences des salariés au cours des expériences rencontrées. Celles-ci participent d'une démarche très volontariste de l'entreprise de tenter un modèle d'organisation différent de la norme se caractérisant par une flexibilité et une variété des situations de travail (permise souvent par la technologie - TIC).

## **Les pratiques des entreprises**

### *Axa : la gestion des âges au sein de Cap Métiers*

Axa est une entreprise ayant connu depuis quelques années une forte croissance par fusions et acquisitions dans le secteur des assurances. Le choix politique de l'entreprise a été d'arrêter tout plan de préretraite il y a quelques années tout en réaffirmant la volonté de ne procéder à aucun plan social. La direction s'est engagée à accompagner l'ensemble des collaborateurs dans leur parcours professionnel en vue de leur maintien dans l'emploi.

Le premier principe posé par l'entreprise a été de ne pas différencier les traitements selon les âges. Il n'y aura pas d'action particulière à destination des salariés de plus de 50 ans, en revanche les dispositifs destinés à gérer l'évolution professionnelle s'appliqueront avec un respect de l'égalité par rapport à l'âge :

- Le dispositif prévu par «Cap métiers» est destiné à conjuguer l'objectif stratégique de l'entreprise avec le maintien dans l'emploi des personnes, notamment de plus de 50 ans. Il consiste à organiser un vaste plan de mobilité fonctionnelle afin de répondre, au moyen des ressources internes, aux exigences des métiers de demain. Dans ce but, l'entreprise se propose d'accompagner et de renforcer le développement personnel des collaborateurs à partir de 5 principes:
  - ◆ une communication sur les métiers de demain et les postes disponibles
  - ◆ le volontariat

- ◆ un soutien individualisé de chaque candidat dans le parcours de mobilité
  - ◆ l'accompagnement au développement des compétences par la formation
  - ◆ un cadre contractuel garantissant le statut avec notamment le droit de retour au poste d'origine (dans un délai de 6 mois).
- Le programme Ressource + peut également s'appliquer. Ce dernier est destiné aux plus « curieux » des collaborateurs qui peuvent se mettre à la disposition d'une structure autonome (60 à 70 personnes, 40% de turnover) au sein de l'entreprise. Cette mise à disposition se déroule sur une période de un à trois ans durant laquelle le collaborateur accomplit des missions sur des postes vacants en bénéficiant d'une formation et d'un coach.
  - Enfin, pour les personnes en reconversion professionnelle, l'entreprise propose un dispositif destiné à renforcer l'employabilité, notamment par l'accomplissement d'un programme de dix semaines de remise à niveau des savoirs de base et d'appréhension globale des compétences et de l'organisation (100 personnes sont concernées par ce dispositif).

Cap Métiers a déjà produit plus de 2 700 mobilités (soit plus de 10% des 24 000 salariés d'AXA en France (11)) dont une bonne part (43%) est constituée de salariés de plus de 45 ans (12). Un bilan qualitatif ne peut pas encore être établi, cependant les premiers résultats montrent un taux de retour à l'ancien poste très faible, ce qui est encourageant.

### *Caisse d'Epargne : la mise en œuvre de CAP25*

En juin 2004, le Groupe Caisse d'Epargne a signé un accord de branche sur la gestion individualisée des carrières. Chaque collaborateur de l'entreprise bénéficie d'un entretien de carrière tous les 5 ans (13). Cet entretien de carrière est mené par un gestionnaire RH interne à l'entreprise. Durant cette même année 2004, une Commission « Seniors » composée de DRH du groupe a conclu à la nécessité de proposer un dispositif spécifique aux collaborateurs de plus de 45 ans avec 25 ans d'ancienneté afin de les préparer à une carrière plus longue et de les maintenir à un haut niveau d'implication.

Ce dispositif a été baptisé CAP25. Conçu par la direction des ressources humaines du groupe, le dispositif comporte trois phases :

- La première phase consiste en un bilan professionnel. Il s'agit d'un entretien individuel mené par un gestionnaire de carrière interne.

---

11) - AXA emploie aujourd'hui près de 117 000 personnes dans le monde dont 24 000 en France. Près de 50% de ses effectifs en France sont des cadres.

12) - La répartition des mobilités selon les âges est de 20 % pour les salariés entre 45 et 49 ans et de 23 % entre 50 et 54 ans.

13) - Outre l'entretien professionnel tenu tous les deux ans et l'entretien d'objectifs annuel.

- La seconde phase est un séminaire résidentiel d'une semaine destiné à faire le point sur l'évolution du groupe, à faire comprendre sa stratégie et à découvrir l'ensemble de ses activités. Il réunit entre 35 et 40 participants issus de toutes les entreprises du groupe. Une vingtaine d'experts principalement internes interviennent ponctuellement.

Deux objectifs pour le collaborateur : mieux situer sa contribution dans l'entreprise et dans le groupe, s'y projeter pour les 5, 10, 15 ans à venir et lui donner envie de continuer sa carrière dans sa filière professionnelle, en particulier s'il s'agit de la filière commerciale (14).

- La troisième phase dite « d'élaboration du projet professionnel » consiste en un « débriefing » avec le gestionnaire RH un mois après le séminaire. Le résultat est un projet professionnel assorti d'un plan d'actions pour les années suivantes qui encourage le salarié, si ce n'est à la mobilité professionnelle, à devenir plus proactif par rapport à son avenir professionnel.

Les séminaires ont été très appréciés des salariés mais l'élaboration du projet professionnel leur apparaît comme un exercice difficile, d'autant plus qu'il est inédit. Une expérience menée il y a quelques années (15) a montré que consécutivement aux entretiens de carrière « seniors », les mobilités professionnelles ou géographiques ne concernent qu'une minorité de collaborateurs. La plupart confortent leur positionnement sur leur poste actuel ou envisagent une mobilité ultérieure.

CAP25 sous sa forme actuelle aura bénéficié à 10% ou 15% de l'effectif cible (9.000 salariés (16)), majoritairement des encadrants. Toutefois, l'entreprise espère que la démarche portera ses fruits sur le long terme, par un renforcement de la motivation et de l'envie de développer ses compétences.

## **Les pratiques à l'étranger**

*En Hollande : le cas Rabobank : comment réussir l'adaptabilité tout au long de la carrière ?*

Dès les années 1990, la banque RABO, une des trois grandes banques néerlandaises (également assureur) a développé une stratégie pour revitaliser la carrière des seniors dans l'entreprise. Le professeur JO Thijssen y a joué un grand rôle. Sa thèse "Leren, leeftijd en loopbaanperspectief " (Apprendre, âge et perspective de carrière, 1996) était basée sur des activités développées dans le groupe HRM de RABO. Au sein de la banque, Thijssen et les membres de son

14) - Au regard des évolutions du secteur bancaire, les services administratifs présentent à l'évidence des perspectives d'emploi limitées.

15) - Par la Caisse d'Épargne Poitou Charente.

16) - 9000 salariés de plus de 45 ans sur les 55 000 que compte le GCE.

équipe ont constaté que les seniors ne manquaient nullement de compétences pour apprendre des choses nouvelles, ni d'envie d'apprendre mais avaient besoin de méthodes d'apprentissage différentes.

Selon Thijssen les seniors acquièrent de plus en plus d'expériences en vieillissant, ce qui augmente la routine et une expertise spéciale. Néanmoins, la diversité des expériences diminue et en même temps l'aptitude à apprendre des choses nouvelles qui ne sont pas liées à ces expériences.

Thijssen et ses collègues à RABO ont développé différents programmes individualisés pour la formation permanente et pour les (re)qualifications au travail. Il n'est pas suffisant d'offrir des formations ou des programmes de qualification, même si les programmes sont spécialement adaptés aux groupes de seniors. Il faut analyser les expériences propres de chaque senior ainsi que ses manques. Les programmes partant des expériences spécifiques ne sont pas difficiles à suivre. Par contre, les dispositifs de formation ou de qualification sur des thèmes assez nouveaux font appel à une manière différente d'enseigner : une combinaison de découverte et d'apprentissage utilisant les expériences vécues pour adjoindre la connaissance et une pratique nouvelle.

Thijssen a aussi influencé les discussions à un niveau national sur l'importance de l'employabilité et la responsabilité des employeurs. Il a été l'un des architectes des rapports sur la valeur de l'employabilité pour les salariées et les employeurs émanant du SER (Conseil Social et Economique) à la fin des années quatre-vingt-dix.

Ses successeurs à RABO ont continué sur ses pas en créant un système de POP (persoonlijke ontwikkelingsplannen ou plan personnel de développement) offrant des possibilités de budgets personnels, combinant une offre de formation variée, proposant des pistes pour utiliser les compétences.

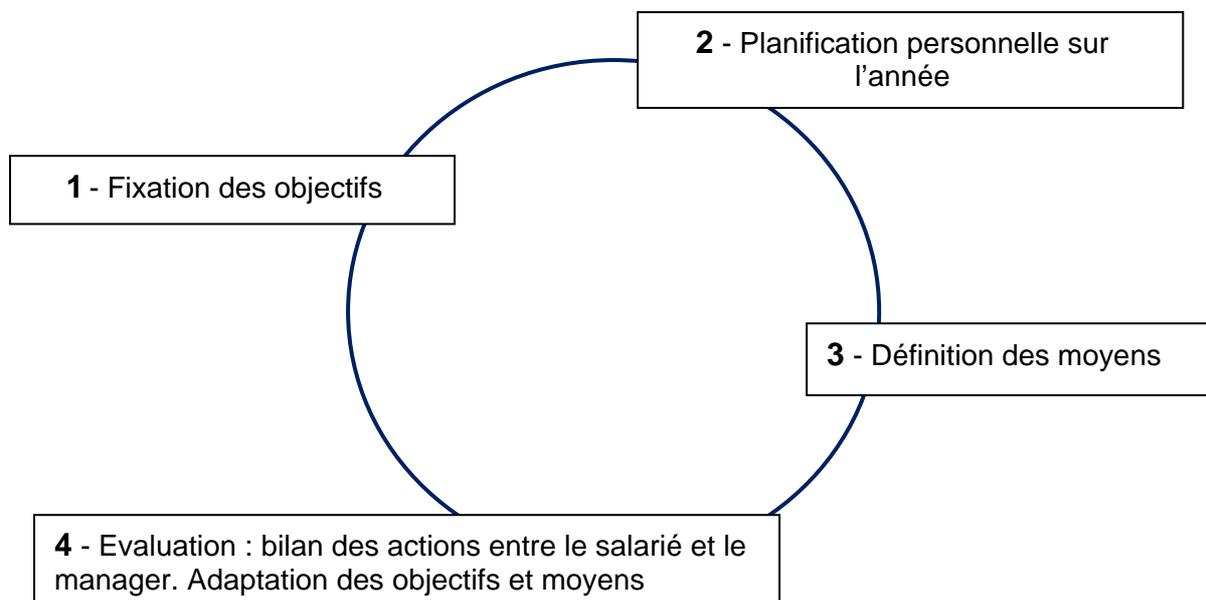
La démarche intitulée « *The Performance Cycle Model (17)* » qu'il a initiée, prend la forme d'un cycle personnel de performance et peut être résumée de la façon suivante :

- Fixation des objectifs
- Planification personnelle sur l'année
- Définition des moyens (instrument) : c'est le financement pour chaque personne (6.000 € par an) pour ses actions de formation qui doivent s'inscrire le plus souvent dans le plan de formation de l'entreprise.
- Evaluation : bilan des actions de formation entreprises. Le manager et le salarié se rencontrent quatre fois par an

---

17) - Que l'on peut traduire par « Le Cycle de la Performance ».

## Le Cycle Personnel de Performance



Depuis 2005, tous les ans, les salariés de Rabobank suivent cette démarche et font des stages individuellement et en groupe.

Ces formations à RABO ont été citées comme de « bonnes pratiques » en matière de gestion des âges aux Pays-Bas par FNV Bondgenoten, le plus grand syndicat hollandais.

### III) – L'individu au centre de la mobilité : élaboration d'une méthode

#### *Un principe de base : généraliser la mobilité choisie*

La mobilité professionnelle peut être choisie ou subie. On dira d'une mobilité qu'elle est subie lorsqu'elle est, au moins partiellement, imposée par l'entreprise. Ce cas de figure se produit notamment lors de changements importants d'organisation ou de stratégie au cours desquels un déplacement géographique ou un changement de poste peuvent être exigés du salarié dans le cadre légal, voire même hors de ce cadre (18), l'alternative pour le salarié étant de perdre son emploi (dans le cadre d'un PSE lié à la réorganisation par exemple). Cette dernière situation renvoie à la nécessité de faire reconnaître les situations de travail, les compétences et les responsabilités, de manière plus formelle, ceci afin de s'en prévaloir en situation de mobilité.

Des opportunités professionnelles peuvent naître en situation de forte réorganisation d'une entreprise. Cependant, ces opportunités sont fréquemment assorties de contraintes géographiques (déménagement) et temporelles (prise de décision rapide) pesant sur les salariés. Il est nécessaire de placer les salariés en situation de choisir leur mobilité hors d'un cadre contraignant de ce type.

Au sein des entreprises, atteindre cet objectif implique d'anticiper les évolutions d'un secteur d'activité, d'un marché ou d'une branche professionnelle, et les réorganisations qu'elles impliqueront au sein des entreprises. Cette anticipation permettra aux salariés de s'inscrire dans des démarches de planification de carrière hors de la période de changement effectif, à un moment où la pression sera moindre. Comme nous l'avons vu, les actions GPEC sont, par exemple, propices à la conduite ce type de démarche. Dans un contexte d'anticipation, l'enjeu devient alors de bien comprendre les attentes des salariés, voire même de les aider à les formuler.

#### *Les déterminants de l'adhésion des salariés*

Il convient donc d'encadrer la mobilité afin d'éviter des dérives, a fortiori sur une population de seniors susceptibles d'avoir connu plusieurs restructurations s'accompagnant de mobilités subies. Ces restructurations ont développé chez

---

18) - Il est possible d'imposer un changement de lieu de travail dès lors que le salarié demeure dans la même zone géographique au sens du Code du Travail (bassin d'emploi) ou dans une zone plus large (nationale par exemple) si cette mobilité est prévue par clause contractuelle. Fonctionnellement, la mobilité dépendra de la définition contractuelle de l'emploi occupé : à titre équivalent, on pourra trouver plusieurs niveaux de responsabilités. Cela permet à l'entreprise, en cas de restructuration, de repositionner des collaborateurs dans des situations à niveau de responsabilité moindre sans entraver le contrat de travail.

certaines salariés une représentation négative de la mobilité et une appréhension forte face aux perspectives de reconversion. Pour cette raison, **le manque d'information et de sensibilisation des salariés** constitue un frein à la mobilité. Ce manque 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, quelles sont 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.

### ***Proposer aux salariés une démarche claire et motivante***

*Une démarche répondant à des questions concrètes*

### Faire le point avec le salarié « Où j'en suis ? »

- |   |    |   |
|---|----|---|
| Aider le salarié à se situer dans son environnement professionnel           | >> | C'est la première étape du processus de mobilité. Aider le salarié à déterminer où il se situe professionnellement : par rapport à son métier, par rapport à son entreprise, par rapport à sa branche professionnelle.  |
| Aider le salarié à faire le point sur ses compétences et ses qualifications | >> | Attention, il s'agit ici de sortir du schéma rigide d'évaluation par métier-type ou poste type. Il faut reconnaître les compétences acquises développées hors du prescrit du poste. Cependant, la compétence manque d'objectivation par rapport à la qualification, il est donc important de trouver une forme d'équilibre dans l'évaluation.   |
| Aider le salarié à étudier son parcours et en tirer des enseignements       | >> | L'appréciation « équilibrée » passe par une étude du parcours, de la manière dont les savoirs ont été acquis, par des formations ou dans l'exercice de l'activité professionnelle etc. Cette démarche permettra au salarié, en plus de faire le point, de comprendre par quelles étapes il est déjà passé et donc de prendre du recul par rapport aux propositions de changements professionnels à venir.<br>Pour les salariés les plus fragilisés, ces étapes peuvent impliquer des actions de conseil plus lourdes (sous forme de « PAM » - Plan d'Adaptation à la Mobilité par exemple) afin de leur redonner confiance. |

### Formuler des perspectives avec le salarié « Où je peux aller ? »

- |  |    |   |
|--|----|---|
| Détailler les postes disponibles et les possibilités dans l'entreprise | >> | Il s'agit ici d'une responsabilité de collecte, de synthèse et de présentation de l'information qui est essentiellement à la charge de l'employeur. Celui-ci doit disposer d'une bonne vision de son organisation en termes de métiers et de compétences, puis être en mesure de la communiquer aux salariés.<br>En premier lieu, cela passe par une utilisation plus pertinente de <b>la bourse de l'emploi</b> au sein des entreprises. Ce dispositif est éventuellement celui qui existe le plus fréquemment dans les entreprises mais il souffre d'un déficit de confiance auprès des collaborateurs. |
| Préciser les compétences à acquérir pour postuler                      | >> | La cartographie des métiers vers lesquels le salarié peut évoluer doit être traduite sous forme de qualification et de compétence : celles acquises et celles à acquérir. Ce travail nécessite une analyse croisée avec le bilan de compétences individuel préalablement élaboré (voir la cartographie et la communication de Thalès en la matière).  |
| Donner un aperçu de l'environnement professionnel cible                | >> | Dans le cas de changements d'importance (réorientation professionnelle totale), la formalisation ci-dessus peut ne pas suffire. Pour sécuriser les salariés dans leur choix, il peut être nécessaire de mettre en place des <b>périodes « découverte »</b> de courte durée directement au sein d'un service.<br>Au sens large, cela signifie mettre en place ou dynamiser la pratique de « l'intérim interne ». Cette démarche permet de découvrir des métiers différents, suscite l'envie et génère une culture de la mobilité dans l'entreprise.  |

### Elaborer un parcours avec le salarié « Comment y aller ? »

Lier l'accompagnement à la mobilité	>>	Dès lors qu'une solution d'évolution, un nouveau poste/métier, a été retenu et qu'un différentiel a été établi entre les compétences maîtrisées et celles à acquérir pour le nouveau poste, il convient d'étayer la manière dont va se dérouler cette acquisition d'une part, et la manière dont sera gérée la transition d'autre part.
Répondre à l'ensemble des besoins de formation	>>	Il s'agit de ne pas cantonner le salarié à des actions de formation pour suivre l'évolution du poste. L'entreprise doit être en mesure de lui proposer des perspectives plus variées concernant les savoir-faire autant que les savoir-être.
Gérer la transition et la sécuriser	>>	Instaurer un droit au «retour», un droit à la «période d'essai» ou un droit à «la seconde chance». Donner du temps à la prise du poste, pour «l'acclimatation» du collaborateur ainsi que les impondérables pouvant survenir. Cela peut passer par un assouplissement des objectifs ou un accompagnement spécifique dans les premières semaines.
Impliquer l'ensemble des acteurs	>>	Mutualiser les coûts de l'accompagnement (formation + transition) à l'échelle de l'entreprise. Ils ne doivent pas être à la charge de la structure d'accueil. Créer des structures transversales afin de piloter les mobilités horizontales entre familles de métiers. Ces structures doivent impliquer les partenaires sociaux, voire être indépendantes de l'entreprise. Inciter les encadrants de proximité à s'investir pour que la mobilité soit un succès. Si nécessaire, il faut définir des <b>objectifs de management</b> (assortis de moyens pour les atteindre) soutenant les démarches.

### Susciter la motivation du salarié « Pourquoi y aller ? »

Quel bénéfice peut retirer le salarié de cette mobilité ?	>>	Indépendamment du bénéfice de choisir sa mobilité plutôt que de la subir, il est indispensable de contextualiser la mobilité par rapport à une série de bénéfices personnels pour le salarié.
A moyen terme	>>	Cette démarche d'anticipation permet au salarié de devenir acteur de sa carrière. Il convient d'inscrire le changement et la mobilité dans un plan d'évolution. Pour un jeune collaborateur, ce peut être la nécessité de valider des expériences sur différents postes. Pour une personne avec une plus forte ancienneté, ce peut être un moyen de s'orienter vers une seconde carrière professionnelle (poste/activité qui disparaît au sein de l'entreprise, voire métier en obsolescence globalement).
A court terme	>>	Reconnaître que la mobilité proactive représente un avantage pour l'entreprise, demande des efforts au salarié et que cela nécessite des contreparties. Type promotion, augmentation de la rémunération etc.

## Caisse d'Epargne : la mise en œuvre de CAP25

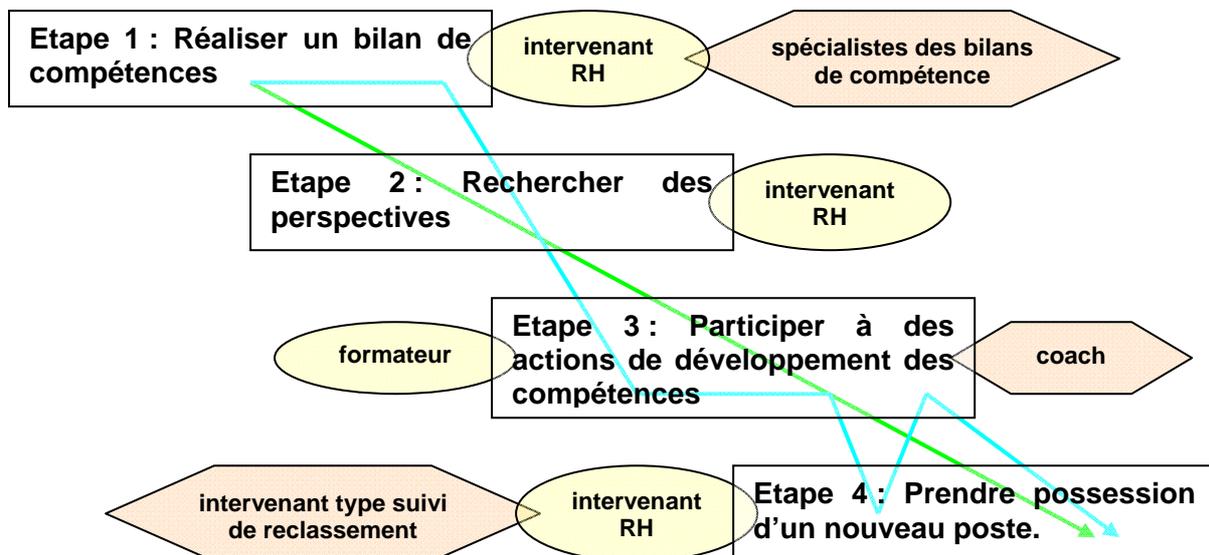
### Une démarche non linéaire

La première étape d'analyse des besoins du salarié et d'échanges avec lui sur les opportunités dans l'entreprise est incontournable car elle va structurer le déroulement de la démarche. Il faut déterminer :

- Le profil du salarié, la précision de ses aspirations professionnelles
- Les possibilités correspondantes dans l'entreprise ou à l'extérieur
- Le niveau d'accompagnement nécessaire : savoir-faire, savoir-être, accompagnement personnel, formation lourde etc.
- La manière de gérer la transition : étape découverte, utilisation de droit de retour/droit seconde chance, suivi pendant l'intégration, timing entre formation et prise de poste etc.
- Les ressources à mobiliser : personnel interne, externe, formateurs, consultants, à quel moment dans le parcours (étape 1, 3, 4 ci-dessous).

Cette démarche sera nécessairement d'une ampleur et d'une durée variable pour chaque salarié. Elle est par nature non linéaire puisque adaptée aux besoins de chaque individu. Les uns passeront plus longtemps sur certaines étapes de la démarche, les autres auront besoin de va et vient entre deux étapes.

Voici présentés de manière synthétique deux parcours (en vert et en bleu) :



Légende :

- **Flèche verte** : processus linéaire et régulier, généralement suivi pour les changements de moindre importance ou préalablement inscrits dans un plan de carrière par exemple.
- **Flèche bleue** : processus non linéaire, les étapes sont de durées variables, des allers-retours peuvent être nécessaires, il concerne par exemple des salariés qui effectuent la démarche pour la première fois avec une forte ancienneté (quinze à vingt ans de carrière ou plus). Les seniors sont fréquemment dans des situations propices à ces parcours qui demandent un investissement temps considérable de la part de l'entreprise plus habituée à gérer la catégorie précédente (au gré de plans de restructuration par exemple).
- A titre indicatif, pour symboliser la variété des compétences mobilisables, en jaune figurent les intervenants des services internes à l'entreprise et en orange les intervenants externes, spécialistes, consultants etc.

## IV) – Les représentants des salariés face à la mobilité

Quel rôle peuvent jouer les instances représentatives du personnel dans cette démarche, quel plan d'action peuvent-elles élaborer ?

- Surveiller/contrôler/mesurer les efforts de la direction pour tendre vers ces bonnes pratiques, et la manière dont sont déployés les différents aspects de la démarche. Voir l'exemple de grille ci-après sur le thème de la mobilité et d'égalité professionnelle.
- Evaluer la qualité des propositions faites au sein de la GPEC (tout en y contribuant éventuellement) pour prendre en compte les besoins individuels des salariés et plus seulement ceux liés aux évolutions stratégiques décidées par l'employeur. Cela passe par une mise en œuvre des actions de GPEC dans un schéma « logique » pour l'individu, une démarche d'évolution qui soit composée « d'enchaînements » et non plus de « ruptures » comme c'est le cas actuellement.
- Promouvoir la démarche auprès des salariés. Comme nous l'avons vu, la mobilité pâtit d'une image négative due à son caractère trop souvent subi par un grand nombre de salariés.
- Formaliser des dispositions favorables à la mobilité dans la négociation.
  - ◆ Inscrire un droit à la mobilité lors des négociations d'accords de branches.
  - ◆ 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 ?
  - ◆ 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.
  - ◆ Utiliser un contrat de mobilité. Le contrat pourrait être un outil formalisant par écrit des garanties quant aux modalités. Ce contrat signé des 3 parties (service de départ, service d'accueil et salarié) assure la transparence 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.

## Un outil de diagnostic de l'égalité professionnelle

La loi du 9 mai 2001, dite loi Génisson, prévoit l'organisation de **négociations spécifiques sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes** tous les trois ans au niveau de la branche et **tous les ans au niveau de l'entreprise**.

Elle introduit également le thème de l'égalité professionnelle dans les négociations obligatoires déjà existantes au sein de l'entreprise prévues par le code du travail. En outre, la loi Génisson mentionne l'écriture annuelle d'un rapport sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des hommes et des femmes dans l'entreprise.

Par ailleurs, le projet de loi relatif à l'égalité salariale entre les hommes et les femmes vise la suppression des écarts de rémunération à l'horizon 2010.

Quelle est la situation au sein de votre entreprise ? Dans quelle mesure votre entreprise répond-elle aux obligations légales ? Vous pouvez comparer la situation de votre entreprise par rapport aux entreprises du secteur de l'assurance.

### A. L'égalité homme/femme dans les négociations obligatoires de l'entreprise

- a. Dans votre entreprise, des négociations spécifiques sur l'égalité professionnelle ont-elles lieu chaque année ?
- b. Dans votre entreprise, lors des négociations annuelles obligatoires déjà existantes, le thème de l'égalité homme/femme a-t-il concerné d'autres thèmes que les rémunérations ?
- c. Votre entreprise avait-elle pris des mesures unilatérales ou contractuelles pour traiter de l'égalité professionnelle avant la Loi Génisson (2001) ?
- d. Dans votre entreprise, un rapport de situation comparée a-t-il été écrit chaque année ?

OUI NON

OUI NON

OUI NON

OUI NON

### B. Votre perception de l'évolution des écarts salariaux homme/femme au cours de la carrière dans votre entreprise

- a. Selon vous, dans votre entreprise, existe-t-il une différence de rémunération à l'embauche ? (à fonction et poste équivalent et/ou à diplôme équivalent)
- b. Avez-vous le sentiment que, dans votre entreprise, les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes, à même ancienneté, ont plutôt tendance à augmenter au cours de la carrière ?
- c. A votre avis, à formation initiale équivalente et à partir d'une égalité de rémunération à l'embauche entre hommes et femmes, quels peuvent être les facteurs éventuellement combinatoires entraînant une différenciation de rémunération au cours de la carrière ?
- les congés parentaux .....
  - les congés maternité .....
  - le temps partiel .....
  - les politiques d'individualisation du salaire .....
  - le système de promotion .....
  - la mobilité géographique .....

OUI NON

OUI NON

Classement

1  
2  
3  
4  
5  
6

### C. Les nouvelles obligations légales en matière d'égalité professionnelle

- a. Afin de répondre aux obligations prévues par le projet de loi visant la suppression des écarts salariaux entre les hommes et les femmes, votre entreprise envisage-t-elle d'utiliser la voie de la négociation en vue de conclure un accord avec les partenaires sociaux ou de prendre des mesures unilatérales ?
- b. Des initiatives et/ou des réflexions en matière d'égalité professionnelle sont-elles actuellement en cours dans votre entreprise ? Si oui, parmi ces différentes actions possibles pour l'égalité H/F quels sont les axes qui vous paraissent les plus importants à développer ? (items classés de 1 à 7)
- accès aux postes à responsabilités .....
  - mobilité fonctionnelle .....
  - système d'évaluation .....
  - quota promotionnel .....
  - mesures salariales spécifiques de rattrapage .....
  - politique de recrutement .....
  - actions de formation spécifiques

OUI NON

OUI NON

Classement

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7

## Références – En savoir plus

Pouvoir travailler à tout âge : Démarche d'aide au diagnostic pour les élus CE et CHSCT

Hugo Ezan, Aslaug Johansen et Alexandre Milheiras - ARETE

[www.arete.fr](http://www.arete.fr)

Implementing appropriate working practices and conditions

Evelyne Polzhuber - ARACT IDF

Equal project "Age management: from talk to action"

[www.arete.fr](http://www.arete.fr)

Information sur la formation tout au long de la vie

[www.centre-info.fr](http://www.centre-info.fr)

Les mobilités professionnelles : une réponse au marché du travail ?

Compte-rendu et actes du colloque (juin 2006) du Centre d'Analyse Stratégique

<http://www.strategie.gouv.fr/>

La mobilité professionnelle, vecteur d'ascension sociale chez les jeunes et les ouvriers

Aurélie Ferrer et Jean-Philippe Martin - INSEE Ile-de France

[http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg\\_id=20&ref\\_id=13746](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=20&ref_id=13746)

Cartographie de gestion des emplois et des compétences

<http://www.jobs.thalesgroup.com/fr/pid17/Construisez-ivotre-i-parcours.html>

## Annexes

### **Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail**

Extrait des dispositions prises par les partenaires sociaux. Intégralité du texte disponible sur le site d'ARETE.

#### **Article 8 : La mobilité professionnelle et géographique**

*La mobilité professionnelle et géographique doit offrir des possibilités d'évolution de carrière et de promotion sociale des salariés. Elle doit constituer également pour eux une protection contre la perte d'emploi. Elle est d'autant mieux acceptée qu'elle est anticipée, expliquée et accompagnée.*

[...]

*Il convient de distinguer la mobilité professionnelle de la mobilité géographique bien qu'elles soient souvent liées. De même, la distinction doit être faite entre la mobilité à l'initiative du salarié et la mobilité à l'initiative de l'employeur.*

*Afin de faciliter la mobilité, quelle que soit sa forme, celle-ci est mise en oeuvre dans l'entreprise suivant un processus organisé et concerté, destiné à permettre au salarié concerné de mieux maîtriser sa carrière. L'articulation de ce processus avec la GPEC et le plan de formation de l'entreprise est nécessaire à la réalisation de cet objectif.*

- *Mobilité professionnelle à l'initiative du salarié*

*Afin de donner la possibilité aux salariés en activité de progresser dans leur carrière, ces salariés pourront avoir accès aux services du SPE (19) tout en restant dans leur entreprise. [...]*

*Le service public de l'emploi informera le salarié des conditions d'accès aux dispositifs, notamment la VAE, le bilan de compétence, le CIF, la formation et l'aidera à articuler entre eux les dispositifs de financement afin que le salarié soit conseillé et aidé dans la concrétisation de ses projets professionnels.*

- *Mobilité à l'initiative de l'employeur et accompagnement des mobilités géographiques.*

*S'agissant de la mobilité géographique souhaitée par les entreprises au regard de leurs besoins en ressources humaines, celles-ci doivent rechercher les mesures d'accompagnement susceptibles d'être mises en place, dans le cadre d'une*

---

19) - SPE : Service Public de l'Emploi. Le SPE met en oeuvre les mesures financées par l'État : le placement, l'indemnisation, l'insertion, la formation et l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

*anticipation du changement ou d'une restructuration, au bénéfice des salariés et de leur famille, telles que par exemple :*

- *visite du futur lieu de travail,*
- *aide au déménagement,*
- *aide à la recherche de logement,*
- *aide à l'accès au logement,*
- *aide à l'achat ou à la location d'un véhicule,*
- *aide à l'obtention du permis de conduire,*
- *aide à la recherche d'établissement scolaire,*
- *aide à la recherche d'emploi pour le conjoint,*
- *politique d'essaimage...*

*[...]*

*Afin de sécuriser les mobilités, les entreprises de plus de 300 salariés examineront les conditions et les modalités selon lesquelles une « période expérimentation mobilité » pourrait être mise en place. Elle permettrait au salarié de découvrir son nouvel emploi et prévoirait les conditions dans lesquelles l'intéressé pourrait revenir dans l'entreprise si le nouvel emploi ne lui convenait pas.*

*Lorsque la mobilité géographique fait partie du parcours professionnel du salarié, son entreprise s'emploiera à ce que les modalités de mise en oeuvre de cette mobilité soient compatibles avec les impératifs de la vie familiale.*

## **L'accord sur la non-discrimination par l'âge et l'emploi des seniors dans la banque (9 juillet 2009)**

L'intégralité du texte est disponible sur le site d'ARETE.

### Chapitre I : Non-discrimination

Article 1 : Recrutement et mobilité

Article 2 : Accès à la formation professionnelle continue

Article 3 : Promotion et rémunération

### Chapitre II : Mesures actives spécifiques de maintien et de développement dans l'emploi

Article 4 : Rapport annuel de branche sur l'emploi des seniors

Article 5 : Gestion anticipative des emplois et des compétences

Article 6 : Entretiens professionnels de deuxième partie de carrière

Article 7 : Modalités d'application du DIF aux salariés de plus de 50 ans

Article 8 : Bilan de compétences

Article 9 : Validation des acquis de l'expérience

Article 10 : Période de professionnalisation

### Chapitre III : Maintien dans l'emploi

Article 11 : Engagement de la profession bancaire

Article 12 : Rôle de la CPNE

Chapitre IV : Fin de carrière

Article 13 : Modalités d'aménagement des fins de carrière

### Chapitre V : Dispositions finales

Article 14 : Suivi de l'accord et rôle de la CPNE

Article 15 : Durée de l'accord

Article 16 : Champ d'application et entrée en vigueur de l'accord

#### **Annexe I : Rapport annuel de branche sur l'emploi des seniors**

a) Structure des effectifs par âge et par sexe

Pyramide des effectifs par sexe et par classes d'âge de 5 ans

b) Effectifs par classes d'âge : 45/49 ans, 50/54 ans et plus de 55 ans

Structure des effectifs rémunérés par catégories professionnelles.

Structure des effectifs rémunérés par famille de métiers et par catégories professionnelles.

c) Temps partiel par classes d'âge : 45/49 ans, 50/54 ans et plus de 55 ans

Structure des effectifs à temps partiel par catégories professionnelles (sans durée de travail).

d) Embauches par classes d'âge : 45/49 ans, 50/54 ans et plus de 55 ans

Structure des embauches et par catégories professionnelles.

Structure des embauches par famille de métiers et par catégories professionnelles.

- e) Promotion des salariés de 45 ans et plus  
Evolution dans le temps du taux de promotion.
- f) Formation des salariés de 45 ans et plus  
Nombre de salariés ayant bénéficié d'une période de professionnalisation.  
Nombre total de périodes de professionnalisation prises en charge par l'OPCA et nombre d'entreprises ayant conclu des périodes.  
Durées des périodes de professionnalisation prises en charge par l'OPCA par famille de métiers.
- g) Départs  
Structure des départs par famille de métiers et catégories professionnelles par classes d'âge : 45/49 ans, 50/54 ans et plus de 55 ans.  
Ventilation des fins d'activité professionnelle par famille de métiers selon les 3 classes d'âge suivantes : moins de 60 ans, 60/61 ans, 62 ans et plus.

## **Loi de Financement de la Sécurité Sociale 2009**

L'intégralité de l'article commenté est disponible sur le site Dialogue Social.  
<http://www.dialogue-social.fr/fr/publication/id-738/publication.html#>

### Article 87

[...]

« Accords en faveur de l'emploi des salariés âgés

« Art.L. 138-24.-Les entreprises, y compris les établissements publics, mentionnées aux articles L. 2211-1 et L. 2233-1 du code du travail employant au moins cinquante salariés ou appartenant à un groupe au sens de l'article L. 2331-1 du même code dont l'effectif comprend au moins cinquante salariés sont soumises à une pénalité à la charge de l'employeur lorsqu'elles ne sont pas couvertes par un accord ou un plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés.

« Le montant de cette pénalité est fixé à 1 % des rémunérations ou gains, au sens du premier alinéa de l'article L. 242-1 du présent code et du deuxième alinéa de l'article L. 741-10 du code rural, versés aux travailleurs salariés ou assimilés au cours des périodes au titre desquelles l'entreprise n'est pas couverte par l'accord ou le plan d'action mentionné à l'alinéa précédent.

[...]

« Art.L. 138-25.-L'accord d'entreprise ou de groupe portant sur l'emploi des salariés âgés mentionné à l'article L. 138-24 est conclu pour une durée maximale de trois ans. Il comporte :

« 1° Un objectif chiffré de maintien dans l'emploi ou de recrutement des salariés âgés ;

« 2° Des dispositions favorables au maintien dans l'emploi et au recrutement des salariés âgés portant sur trois domaines d'action au moins choisis parmi une liste fixée par décret en Conseil d'Etat et auxquelles sont associés des indicateurs chiffrés ;

« 3° Des modalités de suivi de la mise en œuvre de ces dispositions et de la réalisation de cet objectif.

« Art.L. 138-26.-Les entreprises mentionnées au premier alinéa de l'article L. 138-24 ne sont pas soumises à la pénalité lorsque, en l'absence d'accord d'entreprise ou de groupe, elles ont élaboré, après avis du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel, un plan d'action établi au niveau de l'entreprise ou du groupe relatif à l'emploi des salariés âgés dont le contenu respecte les conditions fixées à l'article L. 138-25. La durée maximale de ce plan d'action est de trois ans. Il fait l'objet d'un dépôt auprès de l'autorité administrative dans les conditions définies à l'article L. 2231-6 du code du travail.

[...]

## La mobilité dans le secteur bancaire - Etude du Céreq

L'intégralité de la présentation des résultats de l'étude est disponible sur le site d'ARETE (ou du Céreq ?)

Le Céreq a conduit une étude au sein du secteur bancaire en 2006. Les femmes, déjà majoritaires dans les années 90, représentent en 2006 54 % des effectifs et leur proportion devrait encore augmenter à l'avenir. En outre, elles représentent 35% des cadres contre 26 % il y a dix ans. Malgré cette amélioration sur l'encadrement et les efforts menés globalement par le secteur bancaire en faveur de l'égalité professionnelle, les inégalités persistent : près de 75 % des femmes occupent un emploi de niveau technicien pour 46 % des hommes.

Avec des niveaux de formation initiale équivalents, voire supérieurs, à ceux des hommes, les femmes n'accèdent pas aux mêmes métiers. Elles sont plus présentes dans la filière administrative tandis que les hommes occupent de préférence des emplois commerciaux : parmi les personnes nommées à un poste de responsable il y a dix ans, 62 % des hommes l'étaient sur un point de vente et 55 % des femmes dans une unité de traitement des opérations bancaires.

Evolution des hommes et des femmes dans la grille de classification du secteur bancaire Part de salariés reconnus comme encadrants (20)				
	Hommes		Femmes	
	En 1998	En 2006	En 1998	En 2006
Salariés recrutés entre 1992 et 1996	28%	76%	14%	34%
Salariés nommés entre 1992 et 1996 à un poste de responsable (21)	72%	88%	53%	76%

Les inégalités existent également dans la formation, diplômante ou non, en fonction de l'âge et du genre :

- Parmi la population du tableau ci-dessus, les deux tiers ont effectué une formation à temps plein d'au moins une semaine entre 1998 et 2000 (22) et ils n'étaient plus que 36% entre 2004 et 2006.
- Entre 1998 et 2000, la proportion des hommes ayant effectué une formation à temps plein d'au moins une semaine est de dix points supérieure à celle des femmes, elle ne l'est plus que de 4 points en 2006. 48% des femmes ont passé un diplôme par ce biais contre 65% des hommes.

20) - Salariés présents dans les niveaux de classification H, I, J, K et Hors Classe (encadrement intermédiaire et supérieur) de la convention collective du secteur bancaire de 2000.

21) - Responsable d'un point de vente ou d'une unité de traitement des opérations bancaires

22) - Plus de la moitié d'entre eux ont obtenu un diplôme par ce biais

## La mobilité en France - Chiffres nationaux

Source chiffres : INSEE (DADS, 2003-2004 cf. PDF) via Le Journal du Net  
<http://www.journaldunet.com/management/repere/mobilite.shtml>

La mobilité selon la taille de l'entreprise (taux de mobilité annuelle en %)				
	Mobilité interne	Mobilité externe (emploi-emploi)	Mobilité externe (emploi-chômage)	Ensemble
Etat et collectivités locales	6,3 %	1,30%	2,10%	9,70%
Entreprises de plus de 500 salariés	2,0 %	4,50%	3,10%	9,60%
Entreprises de 50 à 499 salariés	1,2 %	5,60%	3,90%	10,70%
Entreprises de 1 à 49 salariés	1,0 %	8,00%	6,20%	15,20%
Ensemble	2,8 %	5,90%	4,30%	13,00%

La mobilité selon le secteur d'activité (taux de mobilité annuelle en %)				
	Mobilité interne	Mobilité externe (emploi-emploi)	Mobilité externe (emploi-chômage)	Ensemble
BTP	1,2 %	8,40%	6,10%	15,70%
Commerce	1,6 %	8,10%	5,50%	15,20%
Services aux entreprises	2,7 %	7,00%	3,90%	13,70%
Transports	1,8 %	6,00%	2,90%	10,70%
Services financiers et immobiliers	3,7 %	4,10%	2,70%	10,50%
Industrie	1,1 %	4,90%	3,80%	9,80%
Energie	4,4 %	1,40%	1,60%	7,30%

<b>La mobilité selon le niveau de qualification et l'expérience</b> (taux de mobilité annuelle en %)				
<b>Mobilité externe (emploi-emploi ou emploi-chômage)</b>				
	<b>Moins de 10 ans de carrière</b>	<b>De 10 à 20 ans de carrière</b>	<b>De 20 à 30 ans de carrière</b>	<b>Plus de 30 ans de carrière</b>
<b>Cadres</b>	13,7 %	8,30%	<b>5,20%</b>	<b>4,10%</b>
<b>Professions intermédiaires</b>	16,7 %	8,20%	<b>5,00%</b>	<b>3,60%</b>
<b>Ouvriers et employés qualifiés</b>	21,2 %	10,90%	<b>7,30%</b>	<b>5,10%</b>
<b>Ouvriers et employés non qualifiés</b>	31,0 %	15,60%	<b>9,90%</b>	<b>5,90%</b>
<b>Mobilité interne</b>				
	<b>Moins de 10 ans de carrière</b>	<b>De 10 à 20 ans de carrière</b>	<b>De 20 à 30 ans de carrière</b>	<b>Plus de 30 ans de carrière</b>
<b>Cadres</b>	10,0 %	5,70%	<b>4,30%</b>	<b>3,10%</b>
<b>Professions intermédiaires</b>	7,4 %	4,30%	<b>3,30%</b>	<b>2,00%</b>
<b>Ouvriers et employés qualifiés</b>	3,3 %	2,50%	<b>1,70%</b>	<b>1,10%</b>
<b>Ouvriers et employés non qualifiés</b>	1,6 %	1,00%	<b>1,10%</b>	<b>0,80%</b>

<b>La mobilité selon la situation familiale et le sexe</b> (taux de mobilité globale annuelle en %)		
	<b>Hommes</b>	<b>Femmes</b>
<b>Célibataire</b>	17,20%	14,8 %
<b>Célibataire avec enfant(s)</b>	10,7 %	13,0 %
<b>Couple sans enfants</b>	14,1 %	14,0 %
<b>Couple avec un enfant</b>	12,1 %	10,0 %
<b>Couple avec deux enfants</b>	10,1 %	8,8 %
<b>Couple avec trois enfants ou plus</b>	10,8 %	10,5 %
<b>Ensemble</b>	<b>13,6 %</b>	<b>12,4 %</b>