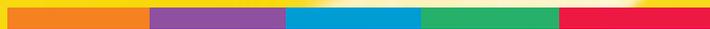


# Pouvoir travailler à tout âge

Démarche et aide au diagnostic





# Préface

Ce guide, cofinancé par le Fonds Social Européen, a été élaboré dans le cadre de plusieurs projets Equal.

Le premier projet intitulé « Vers des entreprises pour tous les âges » a été conduit en partenariat avec l'ARACT Ile-de-France et la CGPME 91.

Le deuxième projet Equal est intitulé « Gestion des âges du dire au faire » et a eu les partenaires français suivants : ANDCP, ARACT Ile-de-France, AVEC, URI-CFDT Ile de France.

L'actuelle version du guide, mise à jour suite à la nouvelle réforme de retraite de 2010, a été réalisée dans le cadre du projet européen « Pass-Age » (Providing & anticipating satisfying and stress resistant ageproof work<sup>1</sup>).

Il a également été enrichi à travers des expériences et des échanges effectués au sein de notre partenariat européen : ATK (Arbetstagar-Konsult) en Suède, BIT e.V (Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung e.V) en Allemagne et Opus 8 aux Pays-Bas. Nous remercions ici nos partenaires européens pour leur contribution très utile.

Ce guide a été rédigé par Hugo Ezan, Aslaug Johansen et Alexandre Milheiras avec la participation de Pascale Josse et Marie-José Porte.

Décembre 2010



---

<sup>1</sup> Stress et risques psycho-sociaux à l'épreuve de l'âge : prévenir et anticiper pour mieux y faire face.

# Sommaire

<b>INTRODUCTION</b> .....	5
---------------------------	---

## Chapitre 1

<b>Le cadre législatif et conventionnel de la gestion des âges</b> .....	7
Vers un rallongement inéluctable de la vie active .....	8
Mais des exceptions à la règle et une prise en compte de la pénibilité .....	10
La fin des dispositifs de retraite anticipée .....	10
La négociation de mesures plus actives en faveur des seniors .....	11
... Mais dont le bilan reste encore timide .....	12
Mesures âge et accords seniors :	
entre discrimination positive et stigmatisation .....	13

## Chapitre 2

<b>Le vieillissement au travail : diversité et risques</b> .....	17
Les discriminations liées à l'âge .....	18
Travail et santé .....	20
Des facteurs de fragilisation en vue du maintien dans l'emploi .....	24
Reconnaissance du travail et motivation .....	26
Egalité professionnelle et âge : les difficultés se cumulent .....	28

## Chapitre 3

<b>L'âge et le maintien dans l'emploi : diagnostic et définition des priorités</b> .....	31
Objectifs et présentation de la démarche globale .....	32
1 <sup>ère</sup> étape - Analyser la situation démographique de votre entreprise .....	34
2 <sup>ème</sup> étape - Analyser l'impact des principaux changements sur les emplois et les métiers ...	35
3 <sup>ème</sup> étape - Effectuer un diagnostic des situations de travail .....	37
4 <sup>ème</sup> étape - Identifier les populations fragilisées et/ou à risque .....	40
5 <sup>ème</sup> étape - Contrôler les dispositifs et les pratiques de ressources humaines dans votre entreprise .....	43
6 <sup>ème</sup> étape - Après le diagnostic, élaborer des plans d'action et de suivi .....	45

## Chapitre 4

<b>Pour aller plus loin : douze fiches pratiques au service des élus</b> ...	47
<b>Fiche n° 1 : la discrimination à l'embauche pour les seniors</b> .....	49
Un marché du travail discriminant pour les plus âgés .....	49
Comprendre pour changer les représentations .....	49
Les aides à l'embauche .....	51
<b>Fiche n° 2 : l'égalité professionnelle quel que soit l'âge</b> .....	54
Les obligations légales et contractuelles .....	54
Quelle est la situation au sein de votre entreprise .....	54
Des points de vigilance .....	56

<b>Fiche n° 3 : pyramide et cartographie des âges, construction et analyse</b>	59
<b>Fiche n° 4 : la GPEC</b>	63
Une obligation légale	63
Des finalités différentes	63
Principes et logique d'ensemble	64
Des points de vigilance	67
<b>Fiche n° 5 : le contrôle et le développement de la formation continue</b>	71
Le financement du plan de formation	71
Trois typologies d'actions	71
L'obligation de consultation et d'information des IRP	72
La formation en action(s)	73
Les différents dispositifs d'accès à la formation	73
L'égalité d'accès à la formation	76
<b>Fiche n° 6 : les facteurs de motivation / démotivation des salariés</b>	79
La motivation, un enjeu crucial	79
Une multiplicité de facteurs de motivation et de démotivation	79
Outils pour évaluer l'état de la motivation des salariés	81
<b>Fiche n° 7 : outil de diagnostic : âge et conditions de travail</b>	83
Le vieillissement comme processus naturel	83
Du vieillissement naturel à l'usure professionnelle	83
Grille de diagnostic d'une situation de travail	87
<b>Fiche n° 8 : A-Flex, un exemple d'outil de pré-diagnostic</b>	89
<b>Fiche n° 9 : l'obligation de consultation des IRP</b>	91
Le Comité d'Entreprise	91
Le CHSCT	92
<b>Fiche n° 10 : l'expertise CE / CHSCT</b>	93
<b>Fiche n° 11 : l'aménagement des fins de carrière</b>	94
<b>Fiche n° 12 : chercher des solutions au niveau territorial ?</b>	97
Temps partagé et groupement d'employeurs	97
Le portage salarial	100

## **Chapitre 5**

### **Construire des entreprises pour tous les âges :**

<b>des éléments de bonnes pratiques</b>	<b>103</b>
Préambule	104
Encourager les salariés à évoluer au sein de l'entreprise	105
Renforcer les pré-requis à la mobilité professionnelle	107
Favoriser l'évolution des compétences à travers l'organisation du travail	110
Stimuler la cohabitation intergénérationnelle dans les collectifs de travail	113
Permettre aux salariés toutes générations de mieux maîtriser les NTIC	116
Améliorer les conditions de travail pour tous	118

<b>CONCLUSION</b> .....	121
<b>Annexes</b> .....	123
<b>Annexe 1</b> : Synthèse de la loi 2010 portant sur la réforme des retraites .....	124
<b>Annexe 2</b> : La loi sur l'orientation professionnelle et la formation tout au long de la vie .....	126
<b>Annexe 3</b> : Encadrement juridique de la formation professionnelle .....	129
<b>Annexe 4</b> : Tableau d'indicateurs sur les obligations en matière d'accès à la formation .....	131
<b>Annexe 5</b> : Exemple de questionnaire pour une enquête portant sur les perspectives et conditions de travail des salariés .....	132

# Introduction

*Ce guide est intitulé « Pouvoir travailler à tout âge ». Quels en sont les objectifs et comment s'en servir ?*

## Les objectifs de ce guide

Sous l'effet conjugué d'un chômage de masse et d'une pratique répandue de pré-retraite, l'emploi au sein des entreprises françaises se concentre sur les âges médians entre 23 et 54 ans. Au cours des trente dernières années, les jeunes sont rentrés de plus en plus tard sur le marché de travail, tandis que leurs aînés ont cessé leur activité professionnelle de plus en plus tôt. Les deux extrêmes de la population sont actuellement faiblement présents dans les entreprises. Toutefois, face à l'évolution démographique, cette situation peut difficilement perdurer.

Les démographes ont depuis longtemps alerté sur le vieillissement de la population auquel sont confrontés aujourd'hui tous les pays européens. Des réformes, parfois profondes, ont été engagées impliquant un allongement des durées de cotisation et/ou un report de l'âge légal de la retraite en 1993 et 2003 mais sont restées insuffisantes. Aussi, la nouvelle réforme de 2010 vise non seulement à rétablir l'équilibre financier à court terme (à l'horizon 2018) mais aussi à engager une réforme systémique avec les partenaires sociaux dès 2013.

L'allongement de la vie active, résultant des réformes engagées, intervient dans un contexte d'accélération des changements et des restructurations dans les entreprises. Comment garantir aux salariés le maintien dans l'emploi jusqu'à l'âge de la retraite ? Comment encourager les salariés à évoluer au sein de l'entreprise à tout âge ? Comment éviter l'usure et la démotivation des salariés mi-carrières ? Comment préserver la motivation des plus anciens tout en fidélisant les plus jeunes ? Comment mieux prendre en ligne de compte la gestion des âges et la pénibilité physique et mentale ? Comment favoriser la cohabitation des générations dans les collectifs de travail ?

Autant de questions auxquelles les partenaires sociaux au sein des entreprises sont actuellement confrontés. De plus, la perspective des départs massifs à la retraite risque de confronter les entreprises, les secteurs d'activité et les territoires à des difficultés de recrutement et de pénurie de compétences clés<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Les secteurs d'activité les plus concernés seraient les activités financières et immobilières (23%), l'industrie (22%), la construction (19%) et les services aux entreprises (19%). Source : DARES Analyses n° 054, septembre 2010.

Dans la perspective d'un allongement de la vie active, comment s'y prendre pour analyser, diagnostiquer et être force de proposition? Tout d'abord, il est à noter que le maintien dans l'emploi amène à considérer deux axes de réflexion :

- **A court terme** : les mesures législatives relatives à l'allongement de la vie active amènent à réfléchir sur la situation d'une population de seniors qui pensaient bénéficier d'un départ anticipé avant 60 ans et qui, en fait, voient leur période de travail allongée. Comment gérer cette période de transition ?
- **A long terme** : il est essentiel de conduire des actions afin de prévenir l'usure professionnelle, le vieillissement prématuré et de favoriser des parcours qualifiants tout au long de la vie de travail. C'est dès l'entrée dans l'entreprise qu'il faut prendre en compte ces paramètres. On notera que les enquêtes nationales et européennes sur la santé mettent en évidence le signalement de problèmes de santé chez les 30-35 ans, ce qui est un phénomène nouveau que l'on peut mettre en relation avec le processus général d'intensification du travail.

Les études menées sur le maintien dans l'emploi amènent à considérer plus particulièrement le rôle des **conditions de travail** et de la **gestion des compétences**, en lien avec la **motivation au travail**.

Ce guide se propose d'outiller les salariés et leurs représentants en mettant à leur disposition des fiches méthodologiques leur permettant de procéder à une analyse de la situation actuelle et future, de poser des éléments de diagnostic et de dégager des pistes de réflexion et/ou d'action au regard de l'allongement de la vie active.

Le guide qui vous est proposé se veut résolument un outil d'aide à l'action et est structuré en cinq chapitres :

**Chapitre 1** : Le cadre législatif et conventionnel de la gestion des âges

**Chapitre 2** : Le vieillissement au travail : diversité et risques

**Chapitre 3** : L'âge et le maintien dans l'emploi : diagnostic et définition des priorités

**Chapitre 4** : Pour aller plus loin : douze fiches pratiques au service des élus

**Chapitre 5** : Construire des «entreprises pour tous les âges» : éléments de bonnes pratiques.

# 1. . . .

Le cadre législatif  
et conventionnel  
de la gestion  
des âges

Depuis le début de la décennie, les pouvoirs publics et les partenaires sociaux ont pris des mesures pour favoriser la négociation dans le domaine de l'âge au travail et le maintien en emploi des seniors. Aussi, les acteurs au sein de l'entreprise peuvent s'appuyer sur un ensemble de textes légaux et conventionnels afin de favoriser « l'entreprise pour tous les âges ». Une partie des textes est de visée générale et s'adresse à l'ensemble des salariés quel que soit leur âge (formation, GPEC etc.), tandis que d'autres s'appliquent plus particulièrement à une population de mi-carrières (45 ans et plus) ou de seniors (50 ans et plus).

## Vers un rallongement inéluctable de la vie active

En repoussant l'âge légal de la retraite : allongement de la durée de cotisation (41,5 ans à l'horizon 2020), augmentation de l'âge légal de départ en retraite (relevé progressivement à 62 ans jusqu'en 2018) et de l'âge d'accès à la retraite à taux plein (relevé progressivement à 67 ans entre 2016 et 2021), la réforme des retraites de 2010 a pour principal objectif d'allonger la durée de vie active.

Entre 2000 et 2008, la part des 50-64 ans dans la population en âge de travailler (15-64 ans) a augmenté de 25 % à 29 %<sup>3</sup>. Cette progression s'explique majoritairement par un vieillissement de la population active, mais aussi vraisemblablement par une modification des comportements de maintien dans l'emploi : le taux d'emploi<sup>4</sup> des seniors a progressé pour les 50-64 ans en passant de 47,6 % en 2003 à 51,8 % en 2009.

Conjointement à cette évolution démographique, l'âge d'entrée effective dans la vie active a un impact sur les droits accumulés en début de carrière pour la retraite<sup>5</sup>. Ce report d'entrée dans la vie active s'explique à la fois **par le rallongement de la durée des études** mais aussi **par une insertion plus progressive sur le marché du travail**. Les difficultés d'insertion touchent plus particulièrement les salariés les moins qualifiés<sup>6</sup>.

Dans un système de retraite basé sur le principe de la répartition<sup>7</sup>, l'équilibre des régimes de retraite est étroitement lié **au nombre de retraités par rapport à la population active**. Un écart se creuse, en effet, entre les populations actives et inactives en France.

---

<sup>3</sup> Source : enquête EGS+ 2008, DARES

<sup>4</sup> Le taux d'emploi représente la proportion de personnes ayant un emploi par rapport à la population totale d'un pays. Le taux d'activité représente le pourcentage de personnes actives (actifs en emploi et demandeurs d'emploi) par rapport à la population totale en âge de travailler (15-64 ans).

<sup>5</sup> A ce titre, le gouvernement a décidé de compenser cette entrée tardive sur le marché du travail en validant gratuitement six trimestres en début de carrière au lieu de quatre.

<sup>6</sup> Source : dossier solidarité et santé n° 12, DREES, 2009

<sup>7</sup> Le principe de fonctionnement d'un système de répartition est simple : les cotisations versées par les actifs financent les pensions de retraite.

Selon des prévisions établies par l'INSEE, la population de 20 à 64 ans diminuera de 2 millions pendant la période 2000-2050, tandis que celle de plus de 65 ans connaîtra une hausse de plus de 9 millions.

**La crise aggrave cette problématique** et ses conséquences à long terme sur les perspectives financières du système de retraite sont complexes à analyser car il est difficile d'anticiper l'évolution de la croissance et du chômage à court et à moyen terme. Dans le scénario le plus favorable (retour au plein emploi en 2024 avec un taux de chômage à 4,5 % et augmentation annuelle de la productivité du travail de 1,8 %), **le besoin annuel de financement s'élèverait à quelques 70 milliards d'euros en 2050**, selon le Conseil d'orientation des retraites.

Pour faire face à cette situation, un allongement de la durée de la vie active a été jugé inévitable par le législateur qui, en 2010, a pérennisé un ensemble de dispositifs anciens.

### Des obligations légales pour le maintien en activité des seniors

- **La mise à la retraite d'office** par l'employeur passe de 65 à 70 ans<sup>8</sup>.
- **La suppression de la dispense de recherche d'emploi** pour les demandeurs d'emploi à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012.
- **La surcote** : l'assuré qui continuera à travailler au-delà de l'âge légal tout en ayant les trimestres requis, bénéficiera d'une surcote de 5 % par an.
- **Le cumul emploi-retraite** : instauré par la loi Fillon, il a été libéralisé en 2009 avec une levée du plafond de cumul de ressources et du délai de latence de six mois.
- **La préretraite progressive** a été reconduite dans le cadre de la réforme des retraites de 2010 : les salariés ayant 60 ans minimum et justifiant de 150 trimestres de durée d'assurance peuvent poursuivre une activité à temps partiel tout en percevant une fraction de leur pension vieillesse (retraite de base et retraite complémentaire). A ce titre, les assurés travaillant à temps partiel doivent être informés de la possibilité de cotiser sur la base d'un temps plein. **Le dispositif demeure toutefois soumis à l'acceptation du temps partiel par l'employeur.**
- **La négociation collective d'accords en faveur des seniors** : la loi oblige les entreprises à négocier et conclure des accords ou plans d'entreprise au plus tard au 1<sup>er</sup> janvier 2010.

Une synthèse des principales dispositions proposées par la loi de réforme des retraites 2010 vous est proposée en annexe 1 de ce guide.

<sup>8</sup> Instauré par la loi de financement de la sécurité sociale du 17 décembre 2008.

## Mais des exceptions à la règle et une prise en compte de la pénibilité

La possibilité de départ anticipé pour carrière longue mise en place par la loi Fillon de 2003 a été reconduite par la loi portant sur la réforme des retraites de 2010, assortie de possibilités de départ anticipé avant 60 ans sous certaines conditions :

- **Préretraite amiante** : les personnes éligibles à la préretraite amiante continuent de bénéficier d'un âge de départ à la retraite à 60 ans.
- **Départ anticipé pour pénibilité** : le départ à 60 ans est maintenu à condition de justifier d'un taux d'incapacité d'au moins 10 % et de prouver le lien de cause à effet avec le métier exercé. La prise en compte des effets du travail de nuit et de l'exposition aux produits toxiques, autres que l'amiante, et pouvant provoquer des maladies cardiovasculaires ou des cancers n'est pas prise en compte.
- **Départ anticipé pour carrière longue** : ce dispositif (harmonisé dans les deux régimes) sera ouvert à un âge plus tardif dans les régimes du privé et du public. Les assurés ayant commencé leur activité entre 14 et 17 ans, pourront continuer de partir à la retraite à 60 ans ou avant 60 ans. L'âge de la retraite augmentera progressivement pour ces assurés au rythme de 4 mois par an, mais sans dépasser 60 ans.
- **Le maintien de l'âge de départ à la retraite à taux plein** à 65 ans pour les salariés handicapés et les salariés ayant interrompu leur activité pour des raisons familiales<sup>9</sup>.

La reconnaissance de la pénibilité<sup>10</sup> dans le nouveau régime des retraites prend en compte un état de santé très dégradé ou une usure physique liée à une exposition prolongée comme dans le cas du dispositif des carrières longues. Elle ne doit pas exclure des mesures plus directes, tout au long de la carrière professionnelle, négociées avec les partenaires sociaux et permettant la mise en place de dispositifs spécifiques adaptés aux situations de travail de l'entreprise et à même de prévenir les risques pesant sur la santé des salariés.

## La fin des dispositifs de retraite anticipée

Jusqu'à une date récente, et sous la pression des salariés, **la négociation de mesures de cessation anticipée d'activité** a été la principale préoccupation des syndicats dans le domaine de l'âge au travail, en particulier dans les grandes entreprises.

---

<sup>9</sup> Parents de trois enfants, parents d'enfant handicapé ou salariés ayant exercé la fonction d'aidant familial.

<sup>10</sup> Pour plus de détails, vous reporter à l'annexe 1, synthèse de la loi.

Depuis le début des années 2000, de nombreuses mesures ont été adoptées pour mettre fin à une culture de départs anticipés concernant les seniors :

- Restriction à partir de 2000 des préretraites à financement public.
- Réforme des retraites 2003 dite « Loi Fillon » : soumission des préretraites d'entreprise à une contribution spécifique au fonds national de solidarité vieillesse, limitation des conventions de cessation anticipée d'activité (CATS)<sup>11</sup>, suppression des préretraites progressives du fonds national pour l'emploi.
- Taxation des préretraites d'entreprise et des mises à la retraite d'office avant 70 ans avec la loi du 17 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale pour 2009. En 2009, les entrées en préretraite publique ont été dix fois moins nombreuses qu'en 1999. Les trois quarts des bénéficiaires en 2009 concernent les travailleurs de l'amiante<sup>12</sup>.

Force est toutefois de constater que ces mesures n'ont pas mis fin aux plans de cessation anticipée d'activité dans les grandes entreprises. Ces plans, qui organisent des grandes vagues de départs volontaires pour permettre la mise en œuvre de réorganisations, sont certes accueillis favorablement par les seniors qui éprouvent une très forte lassitude face aux restructurations alors qu'ils manifestent par ailleurs une certaine envie de poursuivre leur activité professionnelle. Toutefois, les propositions de cession anticipée sont de moins en moins acceptables financièrement par les seniors qui sont contraints de poursuivre leur activité professionnelle.

## La négociation de mesures plus actives en faveur des seniors...

Après plusieurs décennies de négociations presque exclusives sur des mesures d'âge « passives<sup>13</sup> », les partenaires sociaux ont ouvert la négociation sur **des mesures plus actives et volontaristes** en matière d'âge et de travail (formation, GPEC, mobilité, tutorat ). Les objectifs des syndicats en matière d'âge et de travail ont fortement évolué. Parmi les principales revendications, on peut noter :

- Mieux prendre en ligne de compte les pénibilités au travail,
- Permettre à chaque salarié de **travailler dans des conditions acceptables** jusqu'au moment où il décide de partir en retraite,
- Permettre à chaque salarié, quel que soit son âge et son statut, d'accéder à une évolution professionnelle normale jusqu'au départ à la retraite,
- Sécuriser les parcours professionnels en négociant l'anticipation de la seconde partie de carrière.

---

<sup>11</sup> Les dispositifs de CATS ont été limités à certains métiers à forte pénibilité.

<sup>12</sup> Source : les préretraites publiques en 2009, DARES analyses n° 062, septembre 2010.

<sup>13</sup> A l'image des préretraites.

Afin de contrôler que les salariés puissent bénéficier des mêmes droits à tout âge, certains accords prévoient un suivi des indicateurs de ressources humaines (formation, métiers exercés, promotion) par sexe et par tranche d'âge.

La négociation d'accords seniors est devenue obligatoire dans le cadre de la loi portant sur la réforme de la sécurité sociale de 2009<sup>14</sup>. **Les entreprises d'au moins 50 salariés** (ou appartenant à un groupe dont l'effectif comprend au moins 50 salariés) doivent être couvertes par un accord d'entreprise ou de groupe, ou à défaut par un plan d'entreprise en faveur des salariés âgés. Une pénalité égale à 1 % de la masse salariale sera exigée en cas de non respect (Art.87 du décret d'application). Cet accord ou plan doit comprendre soit un objectif chiffré de maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans et plus, soit un objectif de recrutement de salariés âgés de 50 ans et plus.

Le contenu des accords seniors doit comporter des dispositions favorables au maintien ou au recrutement de salariés âgés portant sur au moins trois des six domaines suivants :

- **recrutement** de salariés âgés dans l'entreprise,
- anticipation de **l'évolution des carrières** professionnelles,
- amélioration des **conditions de travail** et prévention des situations de pénibilité,
- développement des **compétences** et accès à la formation,
- aménagement des **fins de carrière** et de la transition entre activité et retraite,
- transmission des savoirs et des compétences et développement du **tutorat**.

## ... Mais dont le bilan reste encore timide

A fin septembre 2010, le premier bilan des accords seniors apparaît mitigé et cela pour plusieurs raisons :

- **Une négociation majoritairement unilatérale** : à fin septembre 2010, 33.900 accords seniors ont été signés et 88 accords de branches professionnelles. **Les deux tiers sont des plans d'entreprise**, c'est à dire des « **accords unilatéraux des employeurs** » et non des accords négociés avec les syndicats : faute d'accords de branche, les entreprises ont très largement construit leurs propres plans.
- **Une obligation de contenu sans obligation de résultat** : l'administration peut effectuer un contrôle sur la conformité de l'accord mais n'exige aucune obligation de résultat.
- **Des déclarations d'intention plus que des plans d'action concrets** : les entreprises qui ont adopté des mesures privilégient le pragmatisme en déployant des instruments déjà existants comme l'entretien de seconde partie de carrière, peu utilisé jusqu'à maintenant, selon une enquête menée par le cabinet Mercuri Urval<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> La loi n° 2008-1330 du 17 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale pour 2009 (articles L.138-24 et L.138-28 du code de la sécurité sociale) instaure l'obligation de signer un accord senior au 1er janvier 2010. Le décret n° 2009-560 du 20 mai 2009 définit les obligations des entreprises concernant le contenu des accords et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés.

<sup>15</sup> La mise en place des plans seniors : étude menée auprès de 95 entreprises, six mois après la mise en place du dispositif, Cabinet Mercuri Urval, 2010.

- **La faible représentativité des mesures concernant le recrutement des seniors** confirme les difficultés des entreprises à se fixer des objectifs concrets concernant l'embauche de travailleurs âgés.
- **Très peu d'entreprises réalisent un diagnostic préalable**, ce qui ne permet pas de contextualiser les problématiques selon la variété des situations dans les entreprises, comme le souligne une étude menée en 2010 par l'ARACT Ile de France<sup>16</sup>.
- **Une démarche surtout individualisée** : l'ensemble des actions s'inscrit majoritairement dans **des pratiques de gestion des ressources humaines de type individualisé** au détriment d'actions plus ancrées sur l'organisation du travail et les collectifs de travail.

## Mesures âge et accords seniors : entre discrimination positive et stigmatisation

Le fait même de vouloir distinguer et de classer les salariés par âge (jeunes, mi-carrières, seniors) appelle différentes réactions de la part des acteurs en entreprise :

- Pour les uns, le classement des salariés par âge doit être manié avec précaution pour éviter toute stigmatisation inutile (« Après le jeunisme, il ne faut pas créer le seniorisme » craignent certaines entreprises),
- Pour les autres, la prise en compte de l'âge et surtout du passé professionnel d'un salarié peut être utile voire indispensable pour adapter le poste de travail, la formation et les mesures d'accompagnement, par exemple en fonction des profils. De même, il y a un certain nombre de populations qui doivent bénéficier d'une « veille spécifique » face à des risques de pénibilité au travail.

Depuis 2007, de plus en plus d'accords d'entreprise ciblent spécifiquement la population des mi-carrières et des seniors (cf. entretien de mi-carrière). D'autres mesures sont négociées dans un cadre élargi et s'adressent à toutes les générations de salariés : par exemple, l'accord Rhodia<sup>17</sup> relatif à la GPEC ne s'applique pas en particulier aux salariés seniors ; il prévoit simplement que l'entretien de carrière « *lorsqu'il y a lieu (...), vaut, pour les salariés de plus de 45 ans, entretien de seconde partie de carrière* ».

Au niveau européen, la dynamique anti-discrimination trouve sa source dans l'article 13 du traité d'Amsterdam et les directives Race (2000/43) et Emploi (2000/78) du Conseil de l'Union européenne. La directive cadre portant sur **l'égalité de traitement en matière d'emploi** protège les habitants de l'union européenne de toute discrimination fondée sur la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle.

Ces textes ont été transposés en France dans la loi relative à la lutte contre les discriminations du 16 novembre 2001.

<sup>17</sup> Le groupe Rhodia a signé un accord cadre le 20 juillet 2010 portant sur les mesures et modalités de l'anticipation des métiers, des emplois et des compétences.

## Accords seniors : des exemples

### THALES (2010)

Le départ anticipé pour les métiers considérés comme pénibles est possible pour tout salarié avec une ancienneté de 10 ans (durée d'anticipation fixée à une année).

**Un temps partiel seniors** est aussi au programme : trois ans avant le départ, les seniors pourront travailler à 80 % en étant payés sur la base de 85 % de leur salaire net de référence. Pour les salariés soumis à un **métier pénible, il sera possible de travailler à 50 % tout en étant rémunéré à 65 %.**

### SAFRAN (2010)

**Le congé spécifique pour projet personnel ou solidaire de trois à six mois** est financé par une aide financière de l'entreprise ou par un débit sur le compte épargne temps. Le recensement des compétences clés accompagné par les services d'un coach permettra au senior de transférer ses compétences à un jeune collègue si nécessaire, le délai de prévenance avant la prise du congé variant de 18 à 30 mois.

A ce dispositif s'ajoutent d'autres mesures comme : **entretiens de seconde partie de carrière (dès 45 ans) ; bilan de santé ; aide au rachat de trimestres de cotisation retraite ; télétravail et autres abondements du compte épargne temps.**

### RHODIA (2009)

Il prévoit dans ses **dispositions relatives à l'aménagement de fin de carrière, la création d'un congé grand-parental** (ouvert à tous les salariés de 50 ans et plus, taux minimum d'activité de 80%). Le salarié s'engage en contrepartie à prolonger son activité d'une durée au moins équivalente à celle du congé pris, au-delà de l'âge légal d'accès à la retraite.

### CARBONE LORRAINE (2009)

Il met l'accent sur la transmission de l'expérience. Il introduit la notion **d'entretien d'expérience à partir de 58 ans**, pour identifier les savoir-faire complexes et stratégiques dont il faut organiser la transmission. **Un tutorat d'expertise** est également à l'affiche. Celui-ci ouvre le **droit à une reconnaissance pécuniaire** pouvant atteindre un mois et demi de salaire pour ces tutorats de plus de six mois.

### AREVA (2008)

**Un réseau de référents carrière en interne pour accompagner les seniors :** double processus de gestion des carrières et de transmission des connaissances.

## Pour en savoir plus

### La retraite 2010

- Lettre d'information n° 38, dialogue social, novembre 2010. Site de l'Institut du travail de Strasbourg : [www.dialogue-social.fr](http://www.dialogue-social.fr)
- La retraite, numéro juridique n°15 762, Liaisons sociales, décembre 2010
- Sites d'information sur les droits : [www.cnav.fr](http://www.cnav.fr) ; [www.info-retraite.fr](http://www.info-retraite.fr)
- *Les systèmes des retraites face à la crise en France et à l'Étranger*, Conseil d'orientation des retraites, La documentation française, 2010. Synthèse des travaux consultables en ligne <http://www.cor-retraites.fr/>

### Les accords seniors : analyse et cas pratiques

- Emploi des seniors : évolutions récentes et bilan des accords, document de travail n° 5, Comité d'orientation des retraites, 26 mai 2010.
- La mise en place des plans seniors : étude menée auprès de 95 entreprises, six mois après la mise en place du dispositif, Cabinet Mercuri Urval, 2010.
- Recueil de bonnes pratiques seniors », rapport remis au ministre du travail par le cabinet VIGEO, 2 juin 2009.
- Site du Ministère du travail, de l'emploi et de la santé : <http://www.emploiesseniors.gouv.fr/>

### Emploi des seniors et gestion des âges

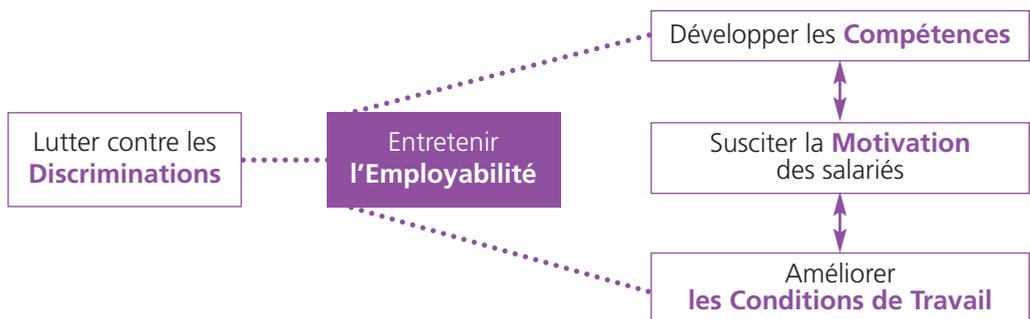
- **BUGAND L., CASER F., HUYEZ G., PARLIER M. et RAOULT N.** *Les bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors*. Rapport d'étude, Lyon : ANACT (Agence Nationale Amélioration des Conditions de Travail), 2009. Consultable sur le site : <http://www.priorite-seniors.fr/>
- **BELLINI Stéphane et DUYCK Jean-Yves** (sous la direction de). *En âge de travailler. Recherches sur les âges au travail*, Vuibert, 2009.
- **GILLES Marion, LOISIL Florence.** *La gestion des âges. Pouvoir vieillir en travaillant*. Edition ANACT, 2005, 120 p.
- **GUILLEMARD Anne-Marie.** *Les défis du vieillissement. Age, emploi, retraites. Perspectives internationales*, Armand Colin, Collection U, 2<sup>ème</sup> éd., 2010
- **TURBE-SUETENS Nicole.** *Gestion des âges dans le monde du travail*, Fondation Manpower pour l'emploi, 2009



# 2 . . .

Le vieillissement  
au travail :  
diversité et risques

L'allongement de la vie active signifie que les salariés doivent maintenir et développer leur employabilité pendant un nombre d'années plus important. L'employabilité est une combinaison entre trois éléments : santé, motivation et compétence. Autrement dit, pour le salarié, il s'agit de «tenir et de s'entretenir» dans le temps jusqu'à l'âge de la retraite. Et, cela, malgré les discriminations liées à l'âge, malgré le risque d'usure et d'obsolescence des compétences, malgré les évolutions constantes des modes de production et des organisations qui ont conduit à une intensification du travail. De fortes inégalités existent, toutefois, face au vieillissement au travail.



## Les discriminations liées à l'âge

### *Les craintes des employeurs liées au vieillissement s'atténuent*

Selon une étude récente<sup>18</sup>, les trois quarts des employeurs du secteur privé estiment que **l'expérience, le savoir-faire et la conscience professionnelle** sont les atouts principaux des seniors, suivis de près par la disponibilité horaire et **la motivation**.

De 2001 à 2008, les craintes liées à une augmentation de la part des seniors dans leur entreprise se sont atténuées : 33 % estimaient en 2001 que cette hausse aurait des effets négatifs sur la productivité contre seulement 15 % en 2008, de même 47 % craignaient un accroissement du coût du travail en 2001 contre 39 % en 2008, soit une réduction de 8 points.

Cependant, les salariés continuent à être considérés comme âgés à un âge bien en-dessous de celui d'accès à la retraite (58,5 ans en 2008) et cette valeur augmente proportionnellement à la taille de l'entreprise.

<sup>18</sup> Source : Enquête DARES EGS 50+, *L'opinion des employeurs sur les seniors : les craintes liées au vieillissement s'atténuent*, DARES analyses n° 055, Septembre 2010.

## ***Mais les difficultés d'accès à l'emploi persistent***

L'âge reste un facteur de discrimination à l'embauche. Un sondage CSA pour la Halde et l'Organisation internationale du travail (OIT), publié en 2009, confirme que 33 % des salariés âgés de 45 ans et plus subissent ces discriminations à la fois concernant le recrutement et l'évolution de leur carrière.

Aussi, malgré une évolution positive des intentions affichées par les employeurs, les deux enquêtes réalisées par la DARES en 2001 (enquête ESSA) et en 2008 (enquête EGS50+) indiquent que les principales craintes des employeurs à l'égard des seniors peuvent expliquer ces discriminations :

- Difficultés d'adaptation au changement ou aux nouvelles technologies,
- Personnel peu mobile,
- Catégorie de personnel plus coûteuse,
- Santé.

La discrimination par l'âge reste difficile à combattre car elle est moins souvent perçue comme telle. Les textes législatifs, présentés plus loin dans ce guide<sup>19</sup> sont également mal connus. Elle est complètement intériorisée par les demandeurs d'emploi de 55 ans et plus : un grand nombre renonce à rechercher un emploi pour le seul motif d'un âge jugé trop élevé

Il apparaît ainsi primordial d'identifier les facteurs qui influencent la motivation et l'engagement des seniors dans la volonté de poursuivre l'activité.

## ***Un risque de précarisation accru pour les seniors avec la nouvelle réforme de 2010 ?***

La sortie définitive du marché du travail se fait en moyenne avant l'âge de 60 ans<sup>20</sup>. Compte tenu des difficultés de retrouver un emploi pour les seniors ou pour ceux qui ne peuvent « tenir », les principales voies de sortie accessibles sont le chômage et les dispositifs d'invalidité. Avec l'augmentation de l'âge légal d'accès à la retraite, les chômeurs âgés en fin de droit risquent de devoir se contenter des minimas sociaux du type RSA (revenu de solidarité active) ou ASS (Allocation spécifique de solidarité)<sup>21</sup>.

## ***L'accès à la formation continue : une question d'âge mais aussi de qualification***

Nous observons également des disparités dans l'accès à la formation selon l'âge. A partir de 45 ans, l'accès à la formation continue baisse pour l'ensemble des catégories

---

<sup>19</sup> Se reporter au chapitre 4, fiche n° 1.

<sup>20</sup> L'âge effectif de sortie du marché du travail se stabilise depuis 2003 à 58 ans (58,9 ans en 2010) alors que l'âge moyen de liquidation du marché du travail a augmenté sur la même période et se situe à 61,6 ans en 2010.

Pour la tranche d'âge des 55 à 64 ans, le taux d'activité s'établit à 41,5 % en 2009, soit 8 points de moins que la moyenne des pays européens.

<sup>21</sup> La suppression de l'AER (allocation équivalent retraite) au 1er trimestre 2011 est en discussion : l'AER garantissait aux personnes de moins de 60 ans, comptabilisant déjà 161 trimestres de cotisation retraite, de bénéficier d'un minimum de revenus mensuels jusqu'à 60 ans. Elle est versée si les revenus n'excèdent pas déjà un certain plafond de ressources.

socioprofessionnelles. Selon l'enquête «Formation continue 2006», le taux d'accès à la formation continue décroît à mesure que l'âge augmente, passant de 51 % pour les moins de 30 ans à 36 % pour les plus 50-59 ans. Plusieurs facteurs pourraient expliquer cette baisse :

- Faible demande de la part des principaux intéressés,
- Faiblesse des propositions de formation,
- Inadéquation des propositions de formation aux besoins réels des seniors,
- Encadrement du processus de formation déficient,
- Difficulté de se remettre en cause (le processus de formation est souvent fréquemment vécu ainsi par les seniors),
- Public jugé non prioritaire par les DRH ou l'encadrement.

Toutefois, même si l'accès à la formation diminue d'une façon générale avec l'âge, celui-ci n'est qu'un facteur aggravant au regard des fortes **disparités de situations existant d'une catégorie socio-professionnelle (CSP) à l'autre** :

- La réduction de la formation pour les plus âgés est particulièrement forte pour les ouvriers et les employés : plus de la moitié des cadres âgés de 50-59 ans, mais seulement 30 % des employés et 18 % des ouvriers de cette tranche d'âge ont accédé à une formation en 2006. Le nombre de formations suivies au cours d'une année décroît certes avec l'âge mais cette inégalité se traduit également, indépendamment de l'âge, entre les CSP dès l'entrée dans la vie active.
- A ces discriminations, s'ajoute celle du genre : la probabilité d'accès à la formation chute de 30 % pour les femmes lorsqu'elles deviennent mères de famille<sup>22</sup>, ce qui aura des effets pénalisants sur le long terme concernant leur employabilité et leur niveau de rémunération.

## Travail et santé

### ***La santé et l'inaptitude au travail à l'épreuve de l'âge***

La proportion des personnes connaissant des limitations à leur capacité de travail augmente avec l'âge et cela quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle. **La présence de maladies chroniques et d'incapacités explique l'accroissement avec l'âge de la proportion de la population se considérant en mauvaise santé.**

Comme le montre le tableau suivant, les salariés du groupe d'âge 50-64 ans sont presque trois fois plus nombreux à déclarer des limitations à leur capacité de travail que ceux du groupe d'âge 15-29 ans.

---

<sup>22</sup> Source : étude Formation Continue 2006, Cereq-INSEE.

Personnes déclarant des limitations à leurs capacités de travail				
	15-29 ans	30-49 ans	50-64 ans	Ensemble
Non salariés	3,6	7,2	14,1	9,7
Cadres	3,9	3,7	7,9	4,8
Professions intermédiaires	4,1	7,1	11,2	7,4
Employés	5,3	8,1	15,7	9,0
Ouvriers qualifiés	5,7	8,5	17,6	9,8
Ouvriers non qualifiés	5,7	14,5	22,6	12,8
<b>Ensemble : actifs occupés</b>	<b>5,0</b>	<b>7,9</b>	<b>14,1</b>	<b>8,7</b>
Chômeurs	8,3	18,8	28,7	16,7
Inactifs	5,8	30,2	34,9	20,1
<b>Total population 15-64 ans</b>	<b>5,6</b>	<b>11,4</b>	<b>23,3</b>	<b>12,9</b>

Source : Enquête Dares, mars 2002

Si la maladie non professionnelle est la source la plus fréquente de limitation des capacités de travail pour les seniors (47% pour les hommes et 57% des femmes dans la tranche d'âge 50-64 ans), l'origine professionnelle (accident de travail, maladie professionnelle) vient en second (31% pour les hommes et 14% pour les femmes) et en troisième position les accidents hors travail (accidents de la route, accidents domestiques).

Il est important de préciser que les relations travail-santé sont complexes et certaines pathologies peuvent ne pas être perçues comme le résultat du travail sur la santé : l'origine professionnelle des maladies ou des incapacités peut ainsi être sous-estimée dans les données statistiques.

### **L'évolution de la nature même des pénibilités**

Si certaines pénibilités reculent en matière de conditions de travail, de nouvelles pénibilités au travail sont apparues. En témoigne la forte croissance des TMS (troubles musculo-squelettiques). Les troubles musculo-squelettiques représentent 81,2% des maladies professionnelles indemnisées, avec en tête les problèmes articulaires. En effet, loin devant les affections provoquées par l'amiante (10,1% des maladies professionnelles), les problèmes articulaires représentent, en 2008, 74,2% des maladies professionnelles, soit 33 682 cas<sup>23</sup>. Si certaines contraintes apparaissent plus particulièrement pénalisantes pour les salariés âgés (pression temporelle, contraintes physiques et horaires atypiques), les relations âge/TMS restent toutefois complexes<sup>24</sup>.

### **La santé est une des raisons principales des cessations anticipées d'activité**

Indépendamment des contraintes du marché du travail ou de raisons familiales, l'état de santé joue un rôle primordial dans les cessations anticipées d'activité. L'état de santé intervient inévitablement dans le souhait de prolonger sa vie active, mais comme nous allons le voir ci-dessous, il existe parfois des inégalités qui rendent difficile la poursuite d'une activité professionnelle en bonne santé.

<sup>23</sup> Source : données statistiques, CNAMTS, 2008).

<sup>24</sup> Troubles musculo-squelettiques et travail, ouvrage, nouvelle édition Anact, 2006.

## De fortes inégalités constatées face au vieillissement

Quelle que soit la nature des risques face au vieillissement, des inégalités **d'une catégorie socioprofessionnelle (CSP) à l'autre** existent concernant l'espérance de vie (**EV**). En France, ces inégalités sociales se sont aggravées ces vingt dernières années, ainsi l'écart entre cadres et ouvriers est passé de six ans au début des années 1980 à sept ans à la fin des années 1990.

Au-delà de ces inégalités, il est important de prendre en compte les différences **d'espérance de vie en bonne santé (EVBS)** entre les différentes CSP.

Espérance de vie en bonne santé perçue <sup>25</sup> par catégorie socioprofessionnelle chez les personnes de 50 ans				
	EVBS à 50 ans (en années)	% EVBS / EV	EVBS à 65 ans (en années)	% EVBS / EV
<b>Hommes</b>				
Professions les plus qualifiées	22,8	71	11,1	59
Professions intermédiaires	20,0	65	9,9	55
Employés	17,0	59	7,6	45
Ouvriers	13,7	50	6,5	41
<b>Total</b>	<b>16,9</b>	<b>58%</b>	<b>8,0</b>	<b>47%</b>
<b>Femmes</b>				
Professions les plus qualifiées	23,8	66	11,6	53
Professions intermédiaires	19,6	56	9,1	43
Employés	17,4	50	8,4	40
Ouvriers	14,7	43	7,0	34
<b>Total</b>	<b>17,2</b>	<b>50%</b>	<b>8,2</b>	<b>40%</b>

Source : extrait de l'enquête sur la santé et les soins médicaux 2002-2003.

L'espérance de vie en bonne santé représente le nombre moyen d'années en bonne santé que peuvent espérer vivre les personnes de 50 ans, compte tenu des risques de mortalité par âge du moment et de l'état de santé observé dans la population.

Ces différences se renforcent avec l'avancée en âge : après 60 ans, les ouvriers et les ouvrières vivent en moyenne plus d'années avec incapacité que sans et endureront aussi plus d'incapacités sévères que les cadres<sup>26</sup>.

L'analyse de l'origine de ces écarts reste toutefois complexe. Les facteurs explicatifs sont multiples : les conditions de travail mais également les modes de vie et l'accès aux soins.

<sup>25</sup> « La santé perçue, bien que subjective, est un bon indicateur de santé et elle est utilisée dans de nombreuses enquêtes sur la santé. (...) Au-delà des maladies et troubles, elle est associée à des déterminants psychosociaux, tels que le soutien social et la confiance en soi, notamment en lien avec les situations professionnelles » (Salavec et al., 2010 ; von dem Knesebeck, Dragano, Siegrist, 2005).

<sup>26</sup> Cambois E., Laborde C., Robine J-M, INED, « Espérances de vie, espérances de vie en santé et âge de départ à la retraite : des inégalités selon la profession en France », Population et Sociétés n° 441, Janvier 2008.

## Une augmentation significative des prestations d'invalidité

Fin 2010, on comptait en France un million et demi de pensionnés pour inaptitude au travail, dont 500 000 hommes et un million de femmes, selon les données statistiques de la CNAV.

La restriction de l'accès aux dispositifs de préretraite depuis 2005 en France ainsi que les diverses incitations à maintenir les seniors dans l'emploi depuis 2009 pourraient se traduire par un recours à la mise en inaptitude des seniors comme un moyen de substitution aux cessations anticipées d'activité de type préretraite.

Aussi, malgré un ralentissement, les prestations liées à l'invalidité continuent de croître (+3,8 % en 2008)<sup>27</sup>. Le phénomène de glissement n'est pas encore explicite dans le contexte actuel, mais il sera à l'avenir intéressant d'analyser son impact réel au vu des dispositions prises ces deux dernières années.

Déclarations d'inaptitude		
	1998	2003
Inaptitudes partielles	812 000	1 000 000
Dont inaptitudes totales	28 000	75 000

Source : *Alternatives économiques* n° 243, janvier 2006

Plusieurs pays européens (surtout les pays scandinaves, mais également la Grande-Bretagne et les Pays-Bas) ont un nombre très élevé de personnes inactives pour cause de maladie et d'incapacité et cela à tous les âges. Bien qu'inactives, ces personnes sont prises en compte dans les statistiques sur la population active. C'est également la raison pour laquelle il faut analyser avec prudence les statistiques européennes sur le taux d'activité des seniors.

### Prestations d'invalidité dans les pays scandinaves

Les pays scandinaves (Suède, Danemark, Norvège, Finlande) connaissent un taux d'emploi des seniors parmi les plus élevés du monde. Il n'en demeure pas moins vrai qu'une part très significative des salariés âgés est déclarée inapte au travail.

- Dans la tranche d'âge 60-64 ans chez les femmes, le taux d'incapacité atteint plus de 20% en Finlande, plus de 25% en Suède et environ 33 % en Norvège.
- 44,5 % des Finlandais de 55 à 64 ans qui ont accédé à la retraite en 2004 bénéficiaient déjà d'un statut particulier (invalidité, chômage ou autre) depuis un certain temps (voir tableau ci-dessous).
- Environ 18% des hommes entre 55-59 ans sont déclarés inaptes au travail contre 6% à 7% en France.

<sup>27</sup> Source : DREES, rapport n° 147, juillet 2010 (document de travail).

## Systèmes de retraite anticipée, Finlande, 2004

Situation au moment de l'accès à la retraite	Groupe Cible	Bénéficiaires âgés de 55 à 64 ans en 2004 (en % de la population du même groupe d'âge)
Pension d'invalidité	Handicapés	23,1
Retraite anticipée à titre individuel	Travailleurs âgés malades	0,4
Pension de chômage	Chômeurs de longue durée	7,9
Filière chômage	Chômeurs de longue durée	5,8
Pension de vieillesse anticipée	Travailleurs âgés	0,2
Pension de régime agricole	Travailleurs agricoles	1,7
Pension partielle	Travailleurs à temps partiel	5,4
<b>Total</b>		<b>44,5</b>

Source : Etude économique de la Finlande, OCDE, 2006

En Finlande, l'âge moyen de départ à la retraite était de 59 ans en 2004 alors que l'âge officiel de la retraite est fixé à 65 ans. Au cours des dernières années, l'écart entre l'âge réel du départ et l'âge légal s'est rétréci en Finlande (61,3 ans pour les femmes et 62 ans pour les hommes en 2007 selon Eurostat) mais demeure toujours significatif. En effet, l'accès à la retraite s'opère surtout par le biais de divers systèmes de «retraite anticipée» dont le principal demeure la pension d'invalidité, suivi du chômage. En 2004, la proportion de la population finlandaise inactive et bénéficiant de prestations d'invalidité est l'une des plus fortes de la zone OCDE. Ainsi, près de la moitié des nouveaux retraités touche une pension d'invalidité au moment de leur départ.

## Des facteurs de fragilisation en vue du maintien dans l'emploi

Dans tous les pays européens, les salariés sont désormais confrontés à une double réalité : l'allongement de la vie active et l'accélération des changements techniques et organisationnels (réorganisation, restructuration, délocalisation).

### *La valeur relative de l'expérience*

L'expérience d'un salarié n'a pas la même valeur d'un métier à un autre. Les uns se trouvent dans une situation de travail où l'expérience est enrichie au fil du temps, d'autres ont une expérience réduite du fait d'une organisation du travail souvent très spécialisée, voire taylorisée. A titre d'exemple, le maintien de l'employabilité d'un salarié au sein d'un réseau bancaire est facilité par le contact quotidien avec les clients. Son environnement (nature des produits, changements réglementaires, renouvellement des produits...) est en évolution permanente. Le chargé de clientèle est interpellé en continu par les multiples questions qui lui sont adressées.

Son homologue au sein des services de back-office<sup>28</sup> (en charge de la production bancaire) a moins souvent la possibilité d'évoluer dans son poste car son travail est fortement spécialisé. Les uns se trouvent dans une situation apprenante, d'autres, au contraire, sont dans des situations qui les fragilisent professionnellement avec le temps. C'est l'ancienneté au sein d'un même emploi qui n'a pas permis de diversifier et d'accroître ses compétences, d'évoluer au fil du temps qui rendent l'expérience d'un certain nombre de salariés plus difficile à valoriser. En effet, ces salariés disposent d'une expertise technique dont les entreprises ont pu avoir besoin à un moment donné et qu'elles n'ont pas cherché à faire évoluer en parallèle des changements techniques et organisationnels.

Le risque de fragilisation est d'autant plus grand que les besoins des entreprises évoluent et que les métiers changent. Hier comme aujourd'hui, l'automatisation accrue des traitements incorpore des savoir-faire. De plus, la maîtrise de la relation clients et les aptitudes comportementales deviennent des composants essentiels de la qualification pour un grand nombre de métiers du secteur des services. Les nouvelles dispositions comportementales sont jugées autant sinon plus difficiles à acquérir que des compétences techniques. Cela d'autant plus que les salariés expérimentés n'adhèrent pas nécessairement à la nouvelle culture de l'entreprise et s'y conforment avec une certaine réticence, notamment lorsque l'évolution du travail leur paraît aller vers un appauvrissement.

Dans ce contexte, l'expérience du salarié (son passé professionnel) peut apparaître, du point de vue des directions, comme un frein à sa capacité à s'adapter à la nouvelle situation de l'entreprise. Pour «faire du neuf», les entreprises privilégient souvent le recrutement de jeunes qui, de surcroît, ont un coût salarial inférieur à celui des salariés expérimentés.

### ***L'accélération du rythme des changements à plusieurs niveaux***

L'accélération du rythme d'innovation, observée au sein du secteur des services, rend incontestablement la vie au travail plus difficile pour les seniors et cela d'autant plus que plusieurs changements ont lieu d'une façon concomitante :

- NTIC : si la grande majorité des salariés finit par s'adapter aux nouveaux systèmes d'information en évolution constante (mais avec des écarts de maîtrise importants d'un salarié à l'autre), chaque mutation informatique se traduit par une marginalisation progressive d'un certain nombre d'utilisateurs (généralement des mi-carrières). Cette population est d'autant plus fragilisée qu'elle a tendance à cacher ses difficultés. La conduite du changement souffre souvent d'un manque de communication et de formation adaptée en amont du projet.
- Une nouvelle culture commerciale : les difficultés d'adaptation observées par exemple chez des salariés du secteur tertiaire sont davantage à mettre en relation avec la mutation de la culture commerciale (pression des objectifs commerciaux et transfor-

---

<sup>28</sup> Il faut toutefois rappeler l'existence d'une grande diversité de métiers au sein des services de back-office des banques, dont la technicité varie fortement. Nous faisons référence ici aux employés de banque faiblement qualifiés.

mation du métier, plus de contrôle notamment par le biais de l'informatique). Les entreprises ont évolué tandis qu'une partie des seniors restent attachés à leur ancienne culture d'entreprise.

- Des restructurations successives : aujourd'hui, un salarié du secteur des services a, dans la grande majorité des cas, connu une, voire plusieurs, restructuration(s). Ce processus est loin d'être terminé. Les salariés ont fait preuve d'une capacité d'adaptation mais les restructurations successives ont créé un sentiment d'insécurité chez les mi-carrières et une appréhension forte face à l'idée d'une nouvelle reconversion. Selon la remarque d'un interlocuteur, « *il est difficile de s'investir si on ne sait pas où on va .... Dans cette course, serai-je encore à la hauteur demain ?* » La crainte d'avoir à subir une nouvelle mobilité explique qu'une part significative de cette population aspire à une cessation anticipée de l'activité.

**Ce qui est facteur de risque semble moins le changement en lui-même que la façon dont le changement est mené : si le changement n'est pas expliqué, si un accompagnement adéquat n'est pas dispensé aux salariés, alors il peut être source de difficulté pour les salariés concernés.**

### **Une intensification du travail qui réinterroge la culture de la qualité**

Le stress lié aux objectifs ne résulte pas seulement d'une complexification de l'activité mais aussi d'un rythme de travail plus soutenu et d'un raccourcissement des délais. Cette illustration est particulièrement bien illustrée au sein des réseaux bancaires avec une polarisation sur la vente ainsi qu'une activité et des objectifs de plus en plus intenses. De même, la complexification des produits et le transfert d'un certain nombre d'opérations administratives vers les agences (avec des échéances précises) ont contribué à alourdir le travail des chargés de clientèle dans les banques.

Derrière l'intensification des rythmes de travail, c'est aussi un changement de la nature de l'activité de travail qu'il convient de prendre en considération : le travail se complexifie, les marges de manœuvre diminuent. Le salarié se trouve ainsi confronté à la difficulté de « bien faire son travail ». C'est le sens et la qualité que le salarié donne à son travail qui sont ainsi affectés et, par là même, l'estime de soi.

## **Reconnaissance du travail et motivation**

Les diverses formes d'incitation financière proposées par la réforme des retraites de 2010 peuvent se révéler insuffisantes si le travail demandé par l'employeur ne permet pas aux salariés seniors de trouver **un sens à leur travail**.

Selon une enquête récente menée sur les motivations du départ à la retraite, 46 % des nouveaux retraités mettent en avant la démotivation, l'absence de perspectives d'évolution et les conditions de travail comme facteurs décisifs dans leur souhait de prendre leur retraite<sup>29</sup>.

<sup>29</sup> Source : enquête de la CNAV, Etudes et résultats n°745, Janvier 2011.

Dès 2004, les travaux menés par ARETE dans le cadre du projet Equal : « Vers des entreprises pour tous les âges », en partenariat avec l'ARACT Ile de France et la CGPME<sup>30</sup>, montraient qu'un grand nombre de salariés en deuxième partie de carrière, exprimaient un sentiment de lassitude face au travail, à la perspective de devoir rester plus longtemps en activité.

Les premières raisons de cette démobilitation, constatée surtout dans des grandes entreprises du secteur tertiaire, sont multiples : l'intensification du travail, le sentiment d'effectuer un travail de moins bonne qualité, la stagnation salariale, une moins bonne maîtrise du poste de travail alimentée par un renouvellement rapide des NTIC, une visibilité réduite sur l'évolution de l'entreprise en raison des fréquentes réorganisations et des restructurations associée à une mutation très rapide de la culture d'entreprise. La principale pénibilité au travail dans le secteur tertiaire est d'ordre mental – rythme de travail, charge mentale, interruptions, flux excédentaire d'informations, etc. – et a pour conséquence de générer des phénomènes de stress, voire de burn out.

Comme toute classe d'âge, les seniors ne constituent pas un groupe homogène. L'ampleur des attentes et les difficultés exprimées sont différentes d'un métier à l'autre. Toutefois, trois aspects de l'évolution des situations de travail au sein du secteur des services ressortent comme des points « critiques » rencontrés par le plus grand nombre :

- Manque de reconnaissance de son travail
- Intensification du travail
- Sentiment de plafonnement de carrière.

Le sentiment de n'avoir « *plus rien à attendre de l'entreprise* » est répandu chez certaines catégories de salariés. Cette formulation renvoie à la situation salariale mais également au manque de perspective de carrière. Le plafonnement de carrière s'explique notamment par :

- La culture du « jeunisme » dans l'attribution des postes d'encadrement a eu pour effet de réduire les opportunités de promotion : au cours de ces dernières années, les efforts en termes de promotion se sont davantage orientés vers les débutants, détenteurs d'une formation initiale plus poussée que leurs homologues. Les mi-carrières, quant à eux, ont évolué moins vite dans leur situation professionnelle.
- L'évolution de la structure des emplois et les pratiques de recrutements internes ne favorisent pas les opportunités de carrière. Les grandes entreprises sont souvent dotées d'une bourse à l'emploi mais il apparaît que les offres d'emploi de l'entreprise requièrent des compétences nouvelles qui n'existent pas en interne. Les mi-carrières

---

<sup>30</sup> En 2003 et 2004, ARETE a réalisé des enquêtes auprès d'un panel de vingt grandes entreprises du secteur de services. Des enquêtes plus approfondies impliquant des analyses et des observations de postes de travail auprès de 120 salariés d'âges différents ont été menées auprès de cinq grandes entreprises : un grand magasin parisien, deux banques, une caisse de retraite et un centre d'appels téléphoniques (secteur de l'assurance). Les résultats de ces enquêtes ainsi que celles réalisées dans un échantillon de PME figurent dans un rapport intitulé « Regards croisés sur les pratiques de gestion des âges au sein des PME et des Grandes Entreprises ». Il est disponible en ligne et téléchargeable sur le site d'ARETE : [www.arette.fr](http://www.arette.fr), section « Etudes et Recherches ».

ne sont pas toujours bien positionnés (en termes de compétences requises) pour postuler à ces offres d'emploi.

Le sentiment d'un manque de perspective de carrière ne concerne pas uniquement les mi-carrières. La différence entre jeunes et anciens se situe dans le fait que les jeunes peuvent aisément rebondir vers une autre entreprise avec éventuellement une augmentation à la clé. Tandis que les mi-carrières et a fortiori les seniors sont beaucoup moins recherchés sur le marché du travail. 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).

## Egalité professionnelle et âge : les difficultés se cumulent

Les femmes affrontent un certain nombre de discriminations très tôt dans la carrière professionnelle (voire dès l'embauche). Arrivées à un certain âge, elles sont susceptibles de voir se cumuler les difficultés, à l'image des préjugés.

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

Une étude menée par le CEREQ<sup>31</sup> sur 15 années a mis en évidence certaines causes des écarts hommes/femmes dans leur évolution de carrière :

**Le présentéisme**, critère d'évolution de carrière, favorise les hommes qui sont moins contraints de 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.

Avec la nouvelle loi de réforme portant sur le régime des retraites, l'employeur est tenu aujourd'hui de négocier un accord concernant l'égalité hommes/femmes. Toutefois, l'inégalité de la répartition hommes-femmes reste importante aux niveaux d'encadrement supérieur ou de direction, phénomène communément décrit comme le « plafond de verre ». Par conséquent, le vieillissement n'affecte pas les hommes et les femmes à l'identique tant leurs trajectoires professionnelles finissent par diverger même si elles ont pu débiter à des niveaux de qualification similaires.

<sup>31</sup> Disponible sur le site de l'Observatoire des Métiers de la Banque, <http://www.observatoire-metiers-banque.fr>

## Femmes et retraite

La nouvelle réforme prévoit des dispositifs de solidarité pour neutraliser l'interruption de carrière liée à la maternité : prise en compte des indemnités journalières de maternité dans le calcul du salaire moyen de référence ainsi que le maintien pour les mères de trois enfants la possibilité de prendre leur retraite à taux plein dès 65 ans. Pour les parents qui choisissent de se consacrer à l'éducation de leurs enfants, l'Assurance Vieillesse des Parents au Foyer (AVPF) permettra de valider gratuitement des droits à la retraite, les cotisations étant versées par les organismes débiteurs des prestations familiales (CAF, MSA,...). Ce dispositif de solidarité s'adresse aux bénéficiaires de prestations familiales dont les ressources n'excèdent pas les plafonds en vigueur. Les personnes, ayant la charge à leur domicile d'un enfant ou d'un adulte handicapé, sont également concernées sous conditions de ressources.

A ces modifications s'ajoute l'obligation faite aux entreprises de signer un accord favorisant l'égalité des salaires entre hommes et femmes (Art.99 de la loi).

Cependant, cette réforme des retraites de 2010 reste adaptée à des carrières linéaires et ascendantes. Or, même si on « observe une convergence progressive des durées de cotisation » entre hommes et femmes à l'âge de 30 ans, les inégalités concernant le montant de la retraite entre les hommes et les femmes demeurent : « elles perçoivent en moyenne un montant moyen égal à 62 % de celui des hommes » (source : rapport du Comité d'orientation des retraites, 2008). Le salaire moyen de référence est calculé sur les 25 meilleures années, aussi l'allongement de la durée de cotisation et l'augmentation de l'âge d'accès à taux plein à 67 ans les obligeront à travailler plus longtemps pour ne pas percevoir de décote.

Une étude publiée en juillet 2010 par la revue de l'OFCE montre que les femmes qui n'ont jamais interrompu leur activité professionnelle sont pénalisées et gagnent 17 % en moyenne de moins que les hommes. Une part de cet écart vient du fait déjà mentionné que les femmes travaillent plus souvent à temps partiel, qu'elles évoluent dans des métiers moins rémunérateurs et qu'elles font moins d'heures supplémentaires.

Les disparités de niveau de retraite entre hommes et femmes, ainsi que l'augmentation du temps partiel chez les femmes depuis le début des années 1990 posent clairement la question d'une prise en charge totale par l'employeur du surplus de cotisation<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Proposé par la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances, Rapport d'information n° 2762 remis à l'assemblée nationale, juillet 2010.

L'allongement de la vie active soulève ainsi de multiples enjeux. 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 : **compétence, conditions de travail et motivation**. Les principaux risques auxquels les salariés sont confrontés diffèrent non seulement d'une catégorie socioprofessionnelle à l'autre, mais aussi en fonction du genre et de l'âge.

☞ **Fiche n° 1** : la discrimination à l'embauche pour les seniors

☞ **Fiche n° 2** : l'égalité professionnelle à tout âge

☞ **Fiche n° 6** : facteurs de motivation et/ou démotivation des salariés

Les fiches auxquelles il est fait référence se trouvent au **chapitre 4**.

## Pour en savoir plus

- Actes du colloque Eurogip : « *Vieillesse et risques professionnels* », 1<sup>er</sup> octobre 2004. Consultable sur le site : <http://www.eurogip.fr/fr>
- **ASKENAZY Philippe**, *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*. Edition Seuil, 2004, 95 p.
- LA HALDE - Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (La HALDE). Rapport Annuel 2010. <http://www.halde.fr/rapport-annuel/2010/>
- **THERY Laurence**, Collectif. *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*. Edition La Découverte, juin 2006, 252 p.
- **ZIMMERMAN M.J.**, « Rapport d'information n° 2762 » remis au sénat au nom de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre hommes et femmes, juillet 2010. Consultable sur le site de l'assemblée nationale : <http://www.assembleenationale.fr>



L'âge et  
le maintien dans  
l'emploi : diagnostic  
et définition des  
priorités

Ce chapitre vise à permettre aux représentants du personnel d'élaborer des diagnostics en matière de gestion des âges et propose des grilles d'aide au diagnostic.

## Objectifs et présentation de la démarche globale

### *Identifier les enjeux prioritaires en matière de gestion des âges*

Compte tenu de la diversité des situations d'une entreprise à l'autre, d'une catégorie socioprofessionnelle à l'autre, il est nécessaire de mettre en place des **outils de diagnostic et de « veille »** pour identifier les principaux enjeux et/ou les populations à risque afin de mener des actions qui puissent être correctives ou préventives selon les situations, à plus ou moins long terme.

Pour cela, il s'agit d'identifier les principaux obstacles au maintien des salariés dans l'emploi et les actions prioritaires à mettre en place. Par exemple :

- Quelles sont les catégories de salariés dont les emplois sont susceptibles d'évoluer fortement à court et à moyen terme ?
- Comment prévenir l'usure professionnelle, le vieillissement prématuré ?
- Comment favoriser des parcours qualifiants tout au long de la vie au travail ?
- Quelles sont les principales mesures à prendre pour donner envie aux salariés de travailler plus longtemps ?
- Quelles sont les discriminations éventuelles auxquelles certaines catégories de salariés peuvent être confrontées au sein de l'entreprise ?
- Quelles sont les catégories de salariés au sein de l'entreprise qui cumulent de façon marquée plusieurs contraintes ?

Ce chapitre vise à permettre aux représentants du personnel de mieux cerner les **enjeux prioritaires** en matière de gestion des âges (gestion des compétences, conditions de travail, motivation etc.) au sein de leur entreprise. Il s'agit d'un diagnostic à réaliser par étapes en vue de l'élaboration d'un plan d'action. Les fiches pratiques du chapitre 4 permettent d'en approfondir certains aspects.

### *La présentation de la démarche globale en six étapes*

Toute « gestion corrective et préventive des âges » implique une anticipation des situations futures à partir d'une analyse de l'existant. La démarche proposée comporte six étapes :

#### **1<sup>ère</sup> étape : Analyser la situation démographique de l'entreprise**

Quels sont les traits caractéristiques des effectifs actuels de l'entreprise ? Comment les effectifs sont-ils susceptibles d'évoluer à court et à moyen terme ?

## 2<sup>ème</sup> étape : Analyser l'impact des principaux changements sur les emplois et les métiers

Quels sont les principaux changements (marchés, produits, service, organisation, technologie, etc.) déjà intervenus ou annoncés au sein de votre entreprise et quels sont leurs impacts sur l'évolution des emplois et des métiers ?

## 3<sup>ème</sup> étape : Effectuer un diagnostic des situations de travail

Quelles pénibilités physiques et mentales peuvent être repérées ? Quels en sont les effets sur la santé ?

## 4<sup>ème</sup> étape : Identifier les populations fragilisées et/ou à risque pour le maintien dans l'emploi

Quelles sont les populations fragilisées au sein de l'entreprise ? Les causes possibles sont multiples : problèmes de santé, de compétences et/ou de motivation.

## 5<sup>ème</sup> étape : Contrôler les dispositifs et les pratiques de ressources humaines dans votre entreprise

Quels sont les dispositifs de ressources humaines mis en place dans votre entreprise ? Quels sont leurs points forts et leurs points faibles ?

## 6<sup>ème</sup> étape : Après le diagnostic, élaboration de plans d'action et de suivi

Quelles sont les mesures prioritaires à prendre pour mener à la fois des actions correctives et préventives ?

Selon la problématique qui vous intéresse, vous pouvez être amenés à réaliser tout ou partie des étapes de la démarche proposée. En effet, il apparaît clairement que les étapes détaillées ci-dessous représentent un travail significatif à mettre en œuvre pour une équipe d'élus confrontée en permanence à des contraintes de temps liées à leurs différentes missions. Pour cette raison, il est essentiel de comprendre le processus global afin de mieux cibler les efforts par la suite. A toutes fins utiles, rappelons également que le droit à l'expertise est là afin de répondre au mieux à ces problématiques et d'aller au-delà des contraintes de réalisation d'un auto-diagnostic.

**Pour approfondir cette analyse, vous pouvez vous référer au chapitre 4 :**

👉 **Fiche n° 10** : l'expertise à destination des élus CE et CHSCT

# 1<sup>ère</sup> étape : analyser la situation démographique de votre entreprise

La première étape consiste à recueillir des données sur les caractéristiques de la population, en particulier la situation démographique de l'entreprise :

Analyse de la population	
<b>Objectifs</b>	<p>Avoir une représentation claire et partagée de la situation de l'entreprise au regard :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• de la population du point de vue de l'âge et de sa répartition en grandes masses (jeunes, classe d'âge intermédiaire, seniors)</li><li>• de la politique de recrutement menée par l'entreprise</li></ul>
<b>Moyens</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pyramide des âges</li><li>• Pyramide des anciennetés</li><li>• Pyramide des départs en retraite</li><li>• Indicateurs de santé</li></ul>
<b>Sources</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• entretiens direction et DRH, rapport annuel d'activité</li><li>• bilan social, rapport annuel du médecin du travail</li><li>• document unique d'évaluation des risques professionnels</li><li>• entretiens avec le médecin et l'infirmière pour les aspects santé</li></ul>

## L'analyse de la pyramide des âges

L'analyse de l'évolution des effectifs passe tout d'abord par l'examen de la pyramide des âges. Elle permet de faire des projections dans le temps et de visualiser au mieux les évolutions. La pyramide peut être établie de façon plus ou moins détaillée selon la finesse des classes d'âge retenues (généralement réparties par tranche de 5 ou 10 ans).

Il est important de disposer de pyramides des âges non seulement pour l'effectif global mais également pour les principales **familles de métiers et le genre des salariés**. Une analyse plus fine par métier permet de repérer des phénomènes qui resteraient masqués sur la base d'une seule analyse globale tous métiers confondus. Pour cette même raison, la moyenne d'âge n'est pas un indicateur significatif, car elle peut dissimuler des écarts à la moyenne très importants.

## L'analyse des anciennetés

Il est important de bien distinguer l'âge d'une personne et son ancienneté dans le poste. Sans l'ériger en règle, une forte ancienneté au sein d'un même poste de travail peut être un frein majeur à une mobilité éventuelle et à l'évolution professionnelle d'un salarié. Elle impliquerait de ce fait des mesures d'accompagnement plus conséquentes en terme de formation.

L'ancienneté dans les métiers peut être représentée sous forme de pyramide. Des informations d'ordre qualitatif viendront en complément : l'ancienneté est-elle un atout

dans le métier ? L'évolution du métier a-t-elle permis la construction progressive d'un ensemble de compétences pour les salariés concernés ? Ces compétences sont-elles transférables facilement ? Des changements organisationnels ou technologiques ont-ils eu lieu parallèlement ? Des actions d'adaptation des salariés ont-elles eu lieu ?

### **L'analyse des départs prévisionnels à la retraite**

La pyramide des départs prévisionnels à la retraite (par métier) peut apporter des données précises sur le flux des départs afin de détecter les problèmes (perte de savoir et de savoir-faire le plus fréquemment) et mettre en place les actions adaptées : recrutement, formation, mobilité, etc.

**Pour approfondir cette analyse, vous pouvez vous référer au chapitre 4 :**

- ☞ **Fiche n° 1** : la discrimination à l'embauche pour les seniors : des leviers possibles
- ☞ **Fiche n° 2** : l'égalité professionnelle quel que soit l'âge : un outil de diagnostic et des points de vigilance
- ☞ **Fiche n° 3** : la pyramide des âges, sa construction et son analyse

## **2<sup>ème</sup> étape : analyser l'impact des principaux changements sur les emplois et les métiers**

<b>Analyse de l'histoire récente de l'entreprise et des principaux changements</b>	
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser l'impact des principales évolutions de l'entreprise sur les emplois et les métiers</li> </ul>
<b>Questions posées</b>	<p>Quels sont les principaux facteurs de changement au sein de l'entreprise : contexte concurrentiel, stratégie de l'entreprise, évolution technologique, organisation du travail ? Comment se traduisent-ils pour les emplois et les métiers ?</p>
<b>Moyens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet /plan stratégique de l'entreprise</li> <li>• Données issues de la GPEC</li> <li>• Projets techniques et organisationnels</li> <li>• Bilan social</li> </ul>

L'analyse comporte deux volets :

- **Dans un passé récent**, quelles ont été les fonctions de l'entreprise qui ont le plus évolué : fonction commerciale, administrative, production ?  
Quels sont les principaux changements intervenus dans le domaine technique et/ou organisationnel ?  
Quelles sont les **principales populations concernées** par ces changements ?

- **A court et à moyen terme**, quels sont les changements prévisibles au sein de l'entreprise ? Quelles sont les orientations stratégiques de votre entreprise ?  
Quels sont les nouveaux projets dans le domaine technique et organisationnel ?  
Quelles sont les nouvelles qualifications attendues par l'entreprise ?  
Quels sont les métiers en voie de disparition, de transformation ou en émergence ?

A ce stade, des liens doivent être recherchés avec les données issues de l'analyse de la population qui a précédé :

- Quelles sont les populations concernées ?
- Quels sont leurs traits caractéristiques en termes d'âge, d'ancienneté et d'expérience professionnelle ?

Vous pouvez vous appuyer sur la grille ci-après pour faciliter cette analyse.

Les principaux facteurs de changement au sein de votre entreprise	Postes concernés	Population en vieillissement ou non
<b>Organisation</b>		
• nouvelles tâches		
• nouvelle répartition des tâches		
• plus de polyvalence, plus de rotations		
• plus de CDD, intérim		
• réduction des effectifs		
• suppression de niveaux hiérarchiques		
• sous-traitance		
<b>Technologies</b>		
• automatisation de tâches		
• contrôle informatique de l'activité		
• nouveaux équipements		
• nouveaux outils informatiques		
<b>Commercial</b>		
• nouveaux produits		
• nouvelle méthode de vente		
• management par objectif		
<b>Production</b>		
• objectifs quantitatifs en croissance		
• certification qualité		
• cadences accrues		
• délais de réponse plus courts		
• des objectifs qualitatifs en croissance		
• des objectifs difficiles à concilier (faire vite et bien)		
<b>Temps de travail</b>		
• horaires postés (2x8, 3x8)		
• amplitude horaire de travail accrue		
• horaires de nuit		
• horaires atypiques		
• planning connu moins d'une semaine à l'avance		
• travail le dimanche		

NB : Cette grille d'analyse reprend très largement celle proposée par M. Gilles et F. Loislil : «La Gestion des âges ; Pouvoir vieillir en travaillant», ANACT, 2005

Pour approfondir cette analyse, vous pouvez vous référer au **chapitre 4** :

☞ **Fiche n° 4** : la GPEC : des points de vigilance »

La GPEC est un outil de gestion des compétences et, à ce titre, elle constitue un levier pour le maintien dans l'emploi.

## 3<sup>ème</sup> étape : effectuer un diagnostic des situations de travail

Le rôle des conditions de travail dans le maintien des salariés dans l'emploi est essentiel. On sait qu'avec l'âge certaines conditions de travail sont de plus en plus difficiles à supporter : le travail de nuit ou le travail posté (3 x 8) ou des horaires atypiques, des efforts intenses sur une longue période, des postures difficiles, des équipes de travail instables etc. Il est important de procéder à l'analyse des situations de travail et de repérer les pénibilités caractéristiques afin d'engager une réflexion avec les acteurs concernés dans l'entreprise. La réduction de la pénibilité est favorable à tous les salariés.

### Analyse de la pénibilité des situations de travail

<b>Objectifs</b>	Identifier les difficultés ou les problématiques de conditions de travail remettant en cause le maintien dans l'emploi en relation avec les caractéristiques d'un métier ou service.
<b>Questions posées</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• quelles difficultés sont repérées dans tel métier/service<ul style="list-style-type: none"><li>* pénibilité physique</li><li>* pénibilité mentale</li><li>* relations avec la hiérarchie</li><li>* relations avec les collègues</li><li>* contexte extra-professionnel (temps de trajet)</li></ul></li><li>• difficultés de co-existence des âges ?</li><li>• quelle est l'évolution du métier et quelles difficultés éventuelles sont identifiées ? pourquoi ?</li><li>• quelles sont les attentes des salariés, selon les âges ?<ul style="list-style-type: none"><li>* contenu du travail</li><li>* rythmes de travail et horaires</li><li>* évolution professionnelle</li><li>* développement des compétences</li></ul></li><li>• autres</li></ul>

*Voir suite du tableau page suivante*

## Analyse de la pénibilité des situations de travail (suite)

<b>Moyens</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• cartographie des âges pour les métiers ou services étudiés</li><li>• recueil d'information sur la santé de la population étudiée<ul style="list-style-type: none"><li>* turn-over, démissions, mutations</li><li>* absentéisme</li><li>* arrêts maladie (nombre et durée), maladies professionnelles, restrictions d'aptitude</li><li>* plaintes et infra-pathologies</li></ul></li><li>• accidents professionnels</li><li>• recueil de données subjectives : attentes des salariés, problèmes rencontrés, perception de la situation de travail et de leur futur (enquêtes, entretiens)</li></ul>
<b>Sources</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• recueil d'informations auprès de la DRH</li><li>• recueil d'informations auprès du médecin du travail et/ou de l'infirmière pour les aspects santé</li><li>• accès aux situations réelles de travail et/ou aux salariés concernés : observations et entretiens</li><li>• enquête auprès du personnel</li><li>• Document Unique</li><li>• référentiel de risques</li></ul>

Le diagnostic sera fondé à la fois sur des données objectives et subjectives. L'analyse peut être menée en trois temps : un recueil des indicateurs sur la santé, une étude des conditions de travail avec une identification des contraintes professionnelles et enfin une enquête auprès du personnel.

### **Les données santé**

Il est nécessaire de recueillir des indicateurs sur la santé : taux d'absentéisme, turn-over, arrêts maladie, restrictions d'aptitude médicale, nombre de maladies professionnelles, etc. Il s'agit de comprendre si le travail pose des problèmes de santé et s'il est facteur d'exclusion, d'usure professionnelle et, si oui, quelle population est concernée. Il est également intéressant de collecter des données sur les départs de l'entreprise ou les demandes de mutation qui peuvent signaler une difficulté à tenir un poste donné.

Vous pouvez utiliser la grille d'analyse ci-contre pour recenser les indicateurs santé de la population.

Indicateurs santé	global	par métier
<b>Arrêts maladie</b>		
• nombre de jours d'arrêt		
• nombre moyen de jours d'arrêt (rapporté au nombre de salariés)		
• durée des arrêts		
<b>Maladies professionnelles (MP) et restrictions d'aptitude médicale (RAM)</b>		
• nombre de MP		
• types de MP (TMS, etc.)		
• nombre de RAM		
<b>Accidents</b>		
• nombre d'accidents du travail avec et sans arrêt de travail		
• taux de gravité		
• durée des arrêts		
<b>Turn-over et mobilité *</b>		
• taux de turn-over		
• nombre de démissions		
• licenciements		
• demandes de mobilité interne		
<b>Pathologies et plaintes</b>		
• pathologies traitées par le médecin		
• infrapathologies		
• plaintes		
<b>Risques identifiés dans le document unique d'évaluation des risques</b>		
• liste des risques physiques		
• liste des risques psychosociaux		

\* les indicateurs de mobilité peuvent renseigner sur la pénibilité du travail : des taux élevés de démissions, de turn-over, de demandes de mutations peuvent traduire la difficulté, voire l'impossibilité de rester dans un poste donné.

## Une étude des conditions de travail

Il s'agit de repérer les principales **contraintes professionnelles** qui peuvent exister à un poste ou pour un métier donné. Les contraintes peuvent être :

- des contraintes d'horaires : travail posté, de nuit, etc.,
- des contraintes temporelles : rythme de travail, cadences, travail répétitif, manque de temps pour faire le travail, des urgences à traiter tout le temps, etc.
- des contraintes posturales : postures difficiles, travail en position debout,
- des contraintes liées à l'environnement : bruit, vibration, chaleur, froid, problème d'éclairage,
- des contraintes de port de charge lourde ou de manutention,
- des contraintes mentales : troubles de la mémoire, délai de traitement d'une demande, nombre d'interruptions dans le travail, niveau de concentration requis dans le travail, nombre d'informations à traiter, risque d'erreur et conséquence pour l'utilisateur ou l'entreprise,
- des contraintes organisationnelles : rotation des postes, polyvalence,
- l'absence de marges de manœuvre pour faire face aux aléas, aux pics d'activité.

## Une enquête d'opinion sur les conditions de travail

On cherche également à obtenir des données subjectives sur **la perception qu'ont les salariés** de leur environnement de travail et sur leurs attentes :

- l'environnement de travail est-il jugé satisfaisant ?
- le contenu du travail est-il satisfaisant ?
- la hiérarchie est-elle un soutien, une ressource pour travailler ?
- les collègues sont-ils un soutien, une ressource pour travailler ?
- le travail permet-il un développement des compétences ?
- le salarié est-il formé pour faire face aux changements organisationnels, techniques, technologiques ? Quelle est la qualité de la formation ?
- quelles difficultés mériteraient d'être traitées ?
- l'existence de plusieurs générations au travail pose-t-elle des problèmes ; si oui, lesquels ?
- y a-t-il des perspectives d'évolution professionnelle ?
- quelles sont les attentes des salariés en termes de travail, organisation du travail, horaires de travail ?

Pour approfondir cette analyse, vous pouvez vous référer au **chapitre 4** :

☞ **Fiche n° 7** : Outil de diagnostic «âge et conditions de travail».

## 4<sup>ème</sup> étape : identifier les populations fragilisées et/ou à risque

Cette dernière partie du diagnostic ne vise pas à stigmatiser les salariés mais à déterminer, à l'aide des informations collectées aux parties précédentes :

- les populations concernées afin de réfléchir à des mesures favorables au maintien dans l'emploi pour ces personnes – actions à court terme
- Les évolutions professionnelles ou les situations de travail qui ont été pénalisantes afin d'agir en faveur des conditions de travail de manière préventive et sur le long terme.

<b>Identification des populations fragilisées</b>	
<b>Objectifs</b>	Identifier des populations qui pourraient être en difficulté au regard du maintien dans l'emploi.
<b>Questions posées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• disparition ou transformation de métiers ou pans d'activité</li> <li>• problèmes de santé ou d'usure professionnelle pour certains métiers</li> <li>• intensification du travail (cadences, délais, objectifs de travail)</li> <li>• problématiques de « décrochage », « démotivation », de manque de « reconnaissance »</li> </ul>
<b>Moyens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informations DRH : recueil de données, bilan social etc.</li> <li>• entretiens, enquêtes</li> <li>• données santé</li> </ul>
<b>Sources</b>	Information / consultation des Instances Représentatives du Personnel : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacts sur l'emploi du projet stratégique de l'entreprise</li> <li>• GPEC</li> <li>• Plan de formation</li> </ul>

Ainsi, et en exploitant également les résultats des étapes précédentes, il est possible d'identifier les catégories de salariés fragilisés dans leur emploi car cumulant plusieurs contraintes et/ou difficultés.

### **Disparition et transformation des métiers**

L'entreprise est susceptible d'anticiper la disparition de métiers à plus ou moins court terme : combien de personnes sont concernées ? Pour quels métiers ? Quelle est la répartition des âges et des anciennetés pour cette population ? Quel est leur parcours professionnel ?

Face à ces disparitions et/ou ces transformations, quelles sont les perspectives de reclassement au sein de l'entreprise : un plan de formation/adaptation à de nouveaux métiers est-il envisagé pour ces salariés dont l'emploi est menacé ? Quelles autres mesures sont envisagées ?

### **Des problèmes de santé ou d'usure professionnelle identifiés pour un métier donné**

Une partie des salariés est-elle marquée par une usure professionnelle, des restrictions d'aptitude médicale ? Pour quels métiers ? Quelle est la répartition des âges et des anciennetés pour cette population ?

Qu'est-il envisagé pour ces salariés : reclassement, évolution vers un métier moins pénalisant ? Le développement de « postes doux » est-il envisagé ? Quelles autres mesures sont envisagées ?

## Des problématiques de « décrochage » ou de « démotivation », de manque de reconnaissance

Il s'agit ici de déterminer si des phénomènes de « décrochage » ou de « démotivation » apparaissent. Par ailleurs, il est important de déterminer si la population concernée est homogène et, le cas échéant, quelles sont ses caractéristiques (âge, ancienneté, rémunération etc.).

Il faut chercher à expliquer ces situations :

- Le décrochage ou la démotivation sont-ils liés au fait que l'entreprise n'a pas proposé ou n'avait aucune possibilité de faire évoluer les salariés dans le travail, que le contenu du travail ne s'est pas enrichi au fil des ans ?
- Le décrochage ou la démotivation sont-ils liés à des mutations technologiques ? Comment celles-ci ont-elles été présentées aux salariés, comment la conduite du changement a-t-elle été menée ? Quelle réflexion a été menée à propos de l'écart entre les compétences nécessaires à l'avenir et celles maîtrisées actuellement par les salariés ?
- Le décrochage ou la démotivation sont-ils liés à l'exposition à des métiers jugés trop contraignants, trop durs physiquement ou à trop forte sollicitation mentale ?
- Les salariés ont-ils le sentiment que leur travail est utile ou vivent-ils l'évolution de leur travail comme une perte de sens, voire une perte de professionnalisme ?<sup>33</sup> Les salariés expriment-ils le sentiment de ne pas voir leur travail reconnu, en particulier par leur hiérarchie ? Ont-ils le sentiment d'une hiérarchie axée sur les seules données de productivité et non sur la qualité du travail réalisé ou d'une hiérarchie absente et qui n'est plus vécue comme une ressource dans le travail ? Ont-ils l'impression de ne plus compter pour l'entreprise ?

De nouveau, il ne s'agit pas de stigmatiser certaines catégories de salariés mais de se doter d'un certain nombre d'indicateurs permettant d'identifier éventuellement des populations fragilisées pour pouvoir prendre des mesures correctives et/ou préventives.

Vous pouvez utiliser la grille suivante.

---

<sup>33</sup> La rationalisation des processus de production, en particulier dans le tertiaire, conduit à des formes de néo-taylorisme, de segmentation du travail, qui réduisent le périmètre de compétence et d'autonomie des salariés. Or, se sentir expert dans son travail, avec le sentiment d'apporter une plus-value à son entreprise est un facteur de motivation et d'engagement dans son travail. On citera ici les résultats d'une enquête qui montre que *Trouver de l'intérêt à son travail, Continuer à apprendre dans son travail* sont des facteurs prédictifs de maintien dans l'emploi (Molinié, 2005).

Facteurs	Catégories de salariés (âge, qualification, expérience, ...)
Mutations importantes	
Evolution rapide des métiers	
Evolution importante d'un métier	
Intensification du travail (cadences, délai, objectifs à atteindre)	
Métiers obsolètes à court terme	
Difficultés de reconversion	
Conditions de travail difficiles	
Une faible participation aux dispositifs de formation	
Une forte ancienneté au sein d'un même emploi qui a peu évolué	
Une mobilité géographique et/ou fonctionnelle non souhaitée	
Des problèmes de santé identifiés	
Tendance à l'absentéisme	
Volant de postes « doux » pour les cas de restriction d'aptitude médicale	
Phénomène de « décrochage », démotivation	
Problème de reconnaissance au travail	

Pour approfondir, cette étape, vous pouvez vous référer aux fiches pratiques suivantes du chapitre 4 :

☞ **Fiche n° 6** : facteurs de motivation et/ou démotivation des salariés.

## 5<sup>ème</sup> étape : contrôler les dispositifs et les pratiques de ressources humaines dans votre entreprise

Il s'agit ici de déterminer si votre entreprise a mis en œuvre des dispositifs en matière de gestion des âges afin de répondre à un ou plusieurs des problèmes soulevés précédemment :

- L'entreprise a-t-elle une vision claire de sa démographie (âge et ancienneté) ?
- Qu'a-t-elle mis en place en matière de GPEC ?
- Quel management des compétences existe dans votre entreprise actuellement ?
- Quelles sont les mesures prises pour lutter contre l'usure au travail ?
- Votre entreprise recrute-t-elle des seniors ?
- Quelles sont les mesures d'intégration des seniors actuellement existantes ?
- Comment les changements techniques et organisationnels sont-ils menés au sein de l'entreprise ?
- Quelles sont les mesures d'accompagnement mises en place pour faciliter les mobilités fonctionnelles ?
- Votre entreprise a-t-elle mis en place des processus de validation des acquis professionnels ?

La grille d'analyse ci-contre vous permet de faire un rapide diagnostic sur la gestion des âges et la gestion des ressources humaines au sein de votre entreprise.

<b>Dispositifs en matière de gestion des âges</b>	
<b>Ces dispositifs sont-ils mis en œuvre dans votre entreprise ?</b>	<b>Oui/Non</b>
<b>Analyse et projections démographiques</b>	
• pyramide ou cartographie des âges	
<b>Recrutement de seniors</b>	
• CDI	
• CDD	
• intérim	
• missions spécifiques	
<b>GPEC et gestion des âges</b>	
• cartographie des métiers	
• identification des compétences critiques	
• identification des compétences individuelles	
• plan d'action sur le maintien des compétences	
• outil informatique de GPEC	
• validation des acquis	
<b>Analyse des conditions de travail</b>	
• pénibilité physique	
• pénibilité mentale	
• environnement de travail	
• horaires atypiques	
• suivi des indicateurs de santé (absentéisme, turn-over, maladies professionnelles, arrêts maladie, etc.)	
<b>Intégration des seniors</b>	
• entretien annuel	
• bilan de carrière	
• plan de formation	
• missions transverses	
<b>Mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail</b>	
• temps partiel	
• autre forme	
<b>Conduite des changements au sein de l'entreprise</b>	
• mesures d'accompagnement	
• formation	
• temps d'adaptation	
<b>Mobilité fonctionnelle</b>	
• information	
• entretien mi-carrière	
• sécurisation des parcours	
• mesures d'accompagnement personnalisées	

*NB : Cette grille est très largement inspirée de celle proposée dans Les cahiers de l'ANDCP « Gestion des âges », mai 2006.*

## 6<sup>ème</sup> étape : après le diagnostic, élaborer des plans d'action et de suivi

Quelles sont les mesures prioritaires à prendre pour mener à la fois des actions correctives et préventives ? Il s'agit de repérer la politique et l'engagement de votre entreprise dans le domaine de la gestion des âges et d'identifier les points forts et les points faibles afin d'élaborer des plans d'action et des outils de suivi.

Votre diagnostic devra être présenté et discuté au sein des instances représentatives des salariés afin de définir les priorités et des plans d'action. Il est important d'envisager un suivi régulier pour les actions menées, en définissant des indicateurs pertinents de suivi.

Plan d'action et suivi	
<b>Objectifs</b>	Elaborer des plans d'action Participer à la construction d'indicateurs adaptés au suivi du plan d'action retenu.
<b>Moyens</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• concertation et réflexion avec les différents acteurs concernés</li><li>• élaboration d'indicateurs</li><li>• suivi des indicateurs</li><li>• enquêtes de suivi</li></ul>

Les actions possibles sont multiples et peuvent être réalisées à deux niveaux :

- **Actions curatives qui visent à corriger les dysfonctionnements repérés.** Ces actions s'inscrivent dans le court terme.
- **Actions préventives qui se caractérisent par une action visant à prévenir les dysfonctionnements.** Ces actions s'inscrivent dans le long terme. C'est le cas des actions d'analyse du travail ayant pour objectif d'améliorer les conditions de travail pour tous dès l'embauche. Il s'agit bien d'actions préventives qui visent à réduire l'apparition à plus ou moins long terme de maladies professionnelles et d'incapacités.

Pour approfondir, cette étape, vous pouvez vous référer au chapitre 4 et au chapitre 5

☞ **Fiche n° 5** : la formation continue : comment saisir toutes les opportunités ? »

☞ **Fiche n° 11** : l'aménagement des fins de carrière : quelques pistes

☞ **Chapitre 5** : construire des entreprises pour tous les âges : des éléments de bonnes pratiques

## Pour en savoir plus

- **ARETE.** *Secteur des services. Vers des entreprises pour tous les âges.* 2007, 104 pages. [www.arete.fr/site/expertises-etudes/etude-age.htm](http://www.arete.fr/site/expertises-etudes/etude-age.htm)
- **DAVID H., VOLKOFF S., CLOUTIER E., DERRIENNIC F.** *Vieillesse, organisation du travail et santé.* Revue électronique Pistes, volume 3, 2001. [www.pistes.uqam.ca](http://www.pistes.uqam.ca)
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. *Âge et conditions de travail dans l'Union européenne.* Office des Publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2003.
- Guide « *Bien vieillir au travail* », document CNAMTS/CRAM/INRS, 2009.
- **GILLES Marion, LOISIL Florence.** *La gestion des âges. Pouvoir vieillir en travaillant.* Edition ANACT, 2005, 120 p.



Pour aller plus loin :  
douze fiches  
pratiques  
au service des élus

## S'appuyer sur douze fiches pratiques pour mieux agir

**1** Comment lutter contre la discrimination à l'embauche pour les seniors ?

**2** Comment œuvrer pour l'égalité professionnelle quel que soit l'âge ?

**3** Comment analyser la pyramide et la cartographie des âges ?

**4** Comment mettre en place un dispositif GPEC ?

**5** Comment saisir toutes les opportunités de la formation continue ?

**6** Comment identifier les facteurs de motivation et de démotivation ?

**7** Comment concevoir un outil de diagnostic « âge et conditions de travail » ?

**8** Exemple d'un outil de pré-diagnostic : A-Flex

**9** Comment utiliser les droits des CE et des CHSCT ?

**10** Comment faire appel à un expert du CE ou du CHSCT ?

**11** Comment faciliter l'aménagement des fins de carrières ?

**12** Au-delà de l'entreprise, comment chercher des solutions au niveau territorial ?

## FICHE N°1

# La discrimination à l'embauche pour les seniors : leviers possibles

### *Un marché du travail discriminant pour les plus âgés*

En dépit des bonnes intentions affichées depuis quelques années par l'ensemble des acteurs, les discriminations demeurent et le marché du travail reste très difficile d'accès aux plus âgés. A l'exception de métiers bien spécifiques, les grandes entreprises privilégient presque exclusivement le recrutement de jeunes.

Cette pratique discriminatoire en matière de recrutement est susceptible de se traduire de différentes manières. A force de ne privilégier qu'une certaine tranche d'âge de salariés, intégrés sur une période très courte, les entreprises risquent à nouveau de connaître dans les années à venir un déséquilibre au niveau de leur pyramide des âges. L'embauche simultanée d'un grand nombre de jeunes rend également plus complexe la gestion des ressources humaines. Et si les entreprises ont cherché à rajeunir leurs effectifs, cette politique va trouver de fait ses limites, en raison d'une arrivée restreinte de jeunes sur le marché du travail.

### *Comprendre pour changer les représentations*

Développer une entreprise pour « tous les âges » suppose avant tout un changement fort des mentalités et des représentations.

## Où en est le recrutement des seniors dans votre entreprise ?

### Nombre total d'embauches réalisées dans les 2 dernières années :

- Total : \_\_\_\_\_
- Dont hommes : \_\_\_\_\_ • Dont femmes : \_\_\_\_\_

### Parmi ces embauches, nombre de seniors (plus de 50 ans)

- Total : \_\_\_\_\_
- Dont hommes : \_\_\_\_\_ • Dont femmes : \_\_\_\_\_

### Type de contrats majoritairement utilisés dans les embauches de plus de 50 ans (2 réponses max)

- CDI
- CDD
- Contrats aidés (CUI = contrat unique d'insertion)
- Contrats intérimaires
- Autre (préciser) \_\_\_\_\_

### Si des embauches sont planifiées, quelle en est la raison principale ?

- Remplacement de salariés
- Développement de l'activité
- Autre (préciser) \_\_\_\_\_

### Quelle représentation avez vous des seniors ?

#### Points forts :

*Laisser s'exprimer l'interlocuteur et cocher dans les cases correspondantes (3 réponses max.)*

- Plus grande conscience professionnelle
- Meilleure connaissance du monde du travail
- Expérience / Niveau de compétence
- Plus grande fidélité à l'entreprise
- Disponibilité / Faible niveau d'absentéisme
- Maturité psychologique, capacité d'adaptation
- Autre (préciser) \_\_\_\_\_

#### Points faibles :

*Laisser s'exprimer l'interlocuteur et cocher dans les cases correspondantes (3 réponses max.)*

- Catégorie de personnel plus coûteuse
- Moindre productivité sur le poste de travail
- Personnel peu mobile
- Manque de dynamisme ou de motivation au travail (pressés de partir en retraite)
- Difficultés d'adaptation aux évolutions technologiques de l'entreprise
- Difficultés d'adaptation aux évolutions organisationnelles de l'entreprise
- Plus grande fatigue physique, problèmes de santé au travail
- Autre (préciser) \_\_\_\_\_

## Les aides à l'embauche

A l'instar des contrats spécifiques pour les jeunes<sup>34</sup>, des dispositifs visent à faciliter l'insertion professionnelle et la requalification des seniors.

### **L'aide à l'embauche pour les plus de 55 ans<sup>35</sup>**

L'entreprise qui embauche un demandeur d'emploi de 55 ans et plus peut bénéficier d'une aide à l'embauche pour une durée déterminée, **sans durée minimum imposée d'inscription sur la liste des demandeurs d'emploi**. Le contrat de travail doit être fixé pour une durée minimum de 6 mois, à durée indéterminée (CDI) ou à durée déterminée (CDD).

Le montant de cette aide représente une fraction de la **rémunération** brute du salarié concerné, dans la limite du plafond de la sécurité sociale (2 885 euros par mois en 2010). Cette aide ne pourra être accordée si :

- dans les 6 mois ayant précédé l'embauche du travailleur senior l'entreprise a procédé à un **licenciement pour motif économique**, sur le même poste,
- l'entreprise n'est pas à jour de ses obligations en matière de déclaration et de paiement des cotisations et des contributions de sécurité sociale ou d'assurance chômage.

### **Le contrat unique d'insertion (CUI)<sup>36</sup>**

Toute entreprise affiliée au régime de l'assurance chômage qui embauche une personne rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi peut bénéficier d'un contrat unique d'insertion sous certaines conditions :

- conclure un CDI ou un CDD dont la durée est comprise entre 6 et 24 mois.
- verser un salaire au moins égal au SMIC ou au minimum conventionnel applicable dans l'entreprise.
- ne pas avoir procédé à un licenciement économique dans les 6 derniers mois.
- ne pas avoir licencié un salarié pour un motif autre que faute grave ou lourde afin d'embaucher un CUI-CIE.

Le soutien financier dont bénéficie l'employeur se traduit par :

- **une aide mensuelle financière** destinée à prendre en charge une partie du salaire du bénéficiaire et les frais de formation et d'accompagnement professionnels, dans la limite de 47 % du SMIC horaire brut pour les CUI-CIE.
- des exonérations de **charges sociales** concernant **l'ensemble des heures rémunérées**, dans la limite du SMIC et de la durée légale du travail (ou la durée conventionnelle si elle est inférieure).

En contrepartie de ces avantages, l'employeur a pour obligation de favoriser le **développement durable des compétences** du salarié<sup>37</sup>.

<sup>34</sup> Contrat de professionnalisation étendu à 24 mois pour les moins qualifiés, contrat d'insertion CUI-CAE passerelle. Pour plus d'informations : [www.pole-emploi.fr](http://www.pole-emploi.fr)

<sup>35</sup> Source : Art.32 loi 2010 réforme des retraites ; Art. L. 5133-11 nouveau du code du travail

<sup>36</sup> Entré en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2010, ce contrat peut prendre la forme soit d'un **contrat initiative-emploi (CIE)** dans le secteur marchand, soit d'un **contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE) dans le secteur non marchand** (collectivités territoriales, personnes morales de droit public, etc.).

<sup>37</sup> Sous forme d'actions de tutorat, formation, aide à la recherche d'emploi du salarié.

## **Le contrat de professionnalisation**

Dans ce cadre, toute entreprise peut embaucher un senior tout en lui permettant de suivre une formation, ces frais étant pris en charge par l'OPCA auquel est affiliée l'entreprise. Cela couvre les **dépenses liées au tutorat du salarié** ou à la formation de celui-ci<sup>38</sup>. L'employeur bénéficie **d'exonération de cotisations patronales de sécurité sociale pour les plus de 45 ans** (sauf accidents du travail et maladies professionnelles) et **d'une aide forfaitaire à l'embauche** (AFE) pouvant aller jusqu'à 2.000 (versée par Pôle emploi sous certaines conditions).

Sur le terrain, 82 % des contrats de professionnalisation signés concernent des personnes de moins de 34 ans (INSEE, 2009) et le dispositif est rarement utilisé pour les demandeurs d'emploi de plus de 45 ans.

## **L'action de formation préalable au recrutement (AFPR)**

Toute entreprise du secteur privé, n'ayant pas licencié pour motif économique les douze derniers mois, peut percevoir **une aide accordée au titre d'une formation préalable au recrutement d'un futur salarié**, demandeur d'emploi. La durée maximale est de quatre mois. Cette formation sera dispensée soit par l'entreprise, soit par un organisme de formation<sup>39</sup>.

L'AFPR peut être mise en œuvre en cas de CDD compris entre 6 mois et un an, contrat de professionnalisation en CDD ou encore contrat de travail temporaire en lien étroit avec la formation et d'une durée minimale de 6 mois dans les 9 mois suivant la fin de l'AFPR.

## **La préparation opérationnelle à l'emploi (POE)<sup>40</sup>**

Les conditions d'application de ce dispositif sont **similaires à celles de l'AFPR** mais concernent les recrutements en contrat à durée indéterminée (ou en contrat de professionnalisation à durée indéterminée) de plus d'un an. Elle doit comporter une formation dans l'entreprise et dans un organisme de formation.

## **Le contrat spécifique senior à durée déterminée**

Le CDD senior est reconduit en 2011 et s'adresse aux salariés d'au moins 55 ans. Les employeurs bénéficieront d'**une aide correspondant à 14% du salaire brut**. Pour que ce dispositif fonctionne, le salarié doit être embauché en CDI ou en CDD de 6 mois et doit rester dans l'entreprise au moins un an de plus que l'aide, qui elle-même dure un an maximum. Ce dispositif semble particulièrement avantageux mais reste à savoir si les employeurs vont en 2011 y avoir recours, puisque force est de constater que les entreprises méconnaissent ou utilisent très rarement ce type de contrat, comme le laissent penser certaines remontées du terrain.

---

<sup>38</sup> Pour plus de précisions, se reporter au site de pôle emploi : [www.pole-emploi.fr](http://www.pole-emploi.fr).

<sup>39</sup> Prise en charge à hauteur maximale de 2 250 pour formation par l'entreprise et 3 600 par organisme de formation.

<sup>40</sup> Mise en place par la loi portant sur la formation continue de 2009, se reporter à l'annexe 2 de ce guide.

## Discrimination à l'emploi : que dit la loi ?

**L'article L122-45 du Code du Travail** est exempt de toute ambiguïté :

*"Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son patronyme ou en raison de son état de santé ou de son handicap."*

**L'article 225-1 du Code Pénal** classe les discriminations parmi les "crimes et délits contre les personnes" :

*"Constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques en raison de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur apparence physique, de leur patronyme, de leur état de santé, de leur handicap, de leurs caractéristiques génétiques, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée."*

## Saisir la Haute Autorité

Vous êtes victime de discrimination, la **HALDE** (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité) est là pour vous accompagner. Toute personne peut saisir directement la HALDE en ligne ou par simple courrier.

Adresse : 11 rue Saint Georges, 75009 Paris, ☎ 08 1000 5000

Adresse mail : [www.halde.fr](http://www.halde.fr)

## FICHE N°2

# L'égalité professionnelle quel que soit l'âge : un outil de diagnostic et des points de vigilance

## Les obligations légales et contractuelles

La loi du 9 mai 2001, dite loi Génisson, a instauré 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. Cette même loi prévoit en outre la présentation annuelle d'un rapport sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des hommes et des femmes dans 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. La loi portant sur la réforme des retraites de 2010 envisage la suppression des écarts de rémunération à l'horizon 2012 avec une obligation de négocier un accord pour toute entreprise de plus de cinquante salariés (Art.99 de la loi).

## Quelle est la situation au sein de votre entreprise ?

**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.**

Un accord de branche relatif à la mixité et à la diversité dans les sociétés d'assurance a été signé en décembre 2008. Afin d'effectuer un suivi de l'évolution des pratiques des entreprises concernant la mixité et la diversité, l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance a réalisé une enquête auprès des entreprises adhérentes à la FFSA ou au GEMA. La première édition a été publiée en mars 2010 et devrait être reconduite tous les ans. Les résultats recueillis concernent 62,5 % des effectifs du secteur de l'assurance, soit près de 90 000 salariés.

**Au sein de votre entreprise, quelles sont les négociations réalisées au sujet de l'égalité hommes/femmes ?**

### A titre de comparaison

Une majorité des entreprises du secteur des assurances mènent des actions en faveur des publics concernés par la problématique de mixité et de diversité ; les femmes en font partie. Les rémunérations restent le principal sujet de discussion entre partenaires sociaux et font l'objet de mesures ciblées. D'autres sujets tels que la prise en compte de l'équilibre vie privée/vie professionnelle sont également abordés et s'articulent

autour de trois axes : égalité de traitement des candidatures, non discrimination dans le déroulement de carrière par des mesures de « rattrapage » de salaire suite à des congés de maternité ou de paternité, flexibilité des horaires de travail.

### A. Votre perception de l'évolution, dans votre entreprise, des écarts salariaux hommes/femmes au cours de la carrière

- 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 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 cumulés entraînant une différenciation de rémunération au cours de la carrière ?
- \* les congés parentaux
  - \* les congés maternité
  - \* le temps partiel
  - \* les politiques d'individualisation des salaires
  - \* le système de promotion
  - \* la mobilité géographique

OUI NON

OUI NON

#### Classement

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

Source – Observatoire de l'évolution des métiers de l'Assurance

### Au sein de votre entreprise, quelle est la perception de l'évolution des écarts salariaux hommes/femmes au cours de la carrière ?

#### A titre de comparaison

En 2008, dans le secteur des assurances, l'écart de salaire hommes/femmes est plus marqué pour les cadres (+13,9 %) que pour les non cadres (+1,9%), mais cet écart reste beaucoup plus faible à l'intérieur d'une même famille de métier. Ces écarts de rémunération ont plutôt tendance à augmenter au cours de la carrière. Les principaux facteurs explicatifs :

- Les congés maternité et les congés parentaux
- Temps partiel (choisi)
- Les politiques d'individualisation du salaire
- Le système de promotion
- La mobilité géographique.

## B. 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 dans les cinq ans à venir, 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 ?

OUI NON

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)

OUI NON

- \* accès aux postes à responsabilité
- \* mobilité fonctionnelle
- \* système d'évaluation
- \* quota promotionnel
- \* mesures salariales spécifiques de rattrapage
- \* politique de recrutement
- \* actions de formation spécifiques

### Classement

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

Source – Observatoire de l'évolution des métiers de l'Assurance

## Des points de vigilance

### Veiller aux critères et aux conditions d'embauche

- Quel est l'état de la mixité des emplois ?
- Les statistiques sur les embauches hommes/femmes mais aussi sur les candidatures hommes/femmes
- Le temps partiel est-il véritablement choisi ou plutôt subi ?
- L'entreprise pratique-t-elle des temps partiels dans la journée ? Si oui, avec quelle coupure dans la journée ?
- Quels sont les emplois/qualifications en référence au niveau de diplôme pour les hommes et les femmes ?

En 2010 en France, le taux de chômage des femmes se stabilise à 9,1 %, au niveau de celui des hommes, estimé à 9,4 % mais leurs conditions d'emploi se précarisent : 30 % des femmes actives sont à temps partiel, contre 6 % des hommes (source : statistiques INSEE, 2009). Les impacts sur les taux de cotisation des femmes aux droits à la retraite sont par conséquent très importants.

## ***Veiller aux conditions du déroulement de carrière***

- Les femmes ont-elles accès à tous les emplois, y compris à ceux de l'encadrement ? Il s'agira en particulier de veiller à ce que le congé maternité n'ait aucune incidence sur le déroulement de carrière.
- Le taux de femmes au sein de l'encadrement est-il équivalent à celui des employés ?
- Les femmes encadrantes de l'entreprise occupent-elles des postes de responsabilité à forte incidence stratégique ?

En 2009, les femmes représentent 41,2% des cadres administratifs et commerciaux, 18,2% des ingénieurs et cadres techniques d'entreprise, 60% des emplois non qualifiés<sup>41</sup>. Mais seulement 17,2 % des entreprises françaises sont dirigées par une femme (source : INSEE, 2008). Par ailleurs, à même niveau de qualification, de récentes études soulignent que les possibilités d'évolution et de mobilité professionnelle sont inégales entre hommes et femmes ; cette disparité tend également à s'accroître avec l'âge

## ***Veiller à l'organisation du temps de travail***

- En quoi l'organisation du temps de travail au sein de l'entreprise constitue-t-elle ou non un frein à l'égalité professionnelle ? Par exemple, à quelle heure dans la journée les réunions de travail (stratégiques) sont-elles organisées ?
- Quelle est la marge de manœuvre laissée au salarié pour le choix de l'organisation de son temps de travail ?

## ***Veiller à briser les « murs de verre »***

- Sur un nouveau métier mon entreprise a-t-elle naturellement tendance à privilégier l'accès à des profils plutôt masculins ?
- Dans quelle mesure ces métiers traditionnellement « masculins » et/ou « féminins » peuvent-ils bénéficier d'un recrutement mixte ? Quelles sont les adaptations possibles à envisager ? Quels sont les signes forts qui peuvent être donnés par l'entreprise ?

En France, une présence forte de « mur de verre » : 60 % des femmes sont concentrées sur 10 % des secteurs professionnels. Pour contrecarrer ces tendances à chaque niveau de l'entreprise, il est possible de rechercher indifféremment les compétences, qu'elles soient portées par des hommes ou des femmes, de s'assurer que les publicités pour les postes de travail visent bien une grande diversité de public et de communiquer sur la volonté de l'entreprise de mettre en œuvre l'égalité des chances à tous âges dans les différentes formes de communication (sites Web, plaquettes, etc.).

---

<sup>41</sup> Regards sur la parité, INSEE, n° 1226, mars 2009.

## **Veiller à égaliser les salaires des hommes et des femmes**

- Lors des discussions salariales à l'embauche, mon entreprise ne serait-elle pas encline à négocier davantage avec les femmes ?
- Des divergences seront nécessairement maintenues dans le temps si l'entreprise réserve majoritairement le principe de la promotion au genre masculin.

Dans les faits, en Europe, toutes choses égales par ailleurs, l'écart de salaire entre hommes et femmes est de 18 % en moyenne avec de fortes disparités entre les états membres

## **Veiller à un égal accès des hommes et des femmes aux formations**

On observe majoritairement que l'accès à la formation diminue avec l'âge de façon disproportionnée entre hommes et femmes. Trois éléments de réflexion pour infléchir cette tendance :

- Veiller à un égal accès des hommes et des femmes aux actions de formation professionnelle quel que soit l'âge du salarié,
- Adapter les horaires de formation à la diversité des statuts et des responsabilités familiales de chacun,
- S'assurer que la (le) formateur (trice) est lui (elle)-même issu(e) des générations des collaborateurs : il utilisera alors un vocabulaire générationnel adapté au public concerné.

### **Pour en savoir plus**

- Rapports de l'ANACT consultables sur le site : <http://www.anact.fr>
- *Concilier les temps professionnels et personnels*, ARACT Bretagne (2008).
- Dossier *Genre et conditions de travail : prendre en compte le genre dans les démarches d'amélioration des conditions de travail*, consultable sur le site de l'ANACT : <http://www.anact.fr>
- **BALLARIN J.**, *Travailler mieux pour vivre plus : comment concilier vie professionnelle et familiale*, Editions Nouveaux Débats Publics, Sept. 2010. L'ouvrage donne des pistes d'actions concrètes pour les entreprises.
- **BARRIERE M-A, MAURISSON D., TREMBLAY G.**, *Concilier travail et famille, le rôle des acteurs France-Québec*, Ed.PUQ, 2009.
- Dossier *Pratiques d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans les entreprises*, disponible sur le site : <http://www.egaliteprofessionnelle.org>

## FICHE N°3

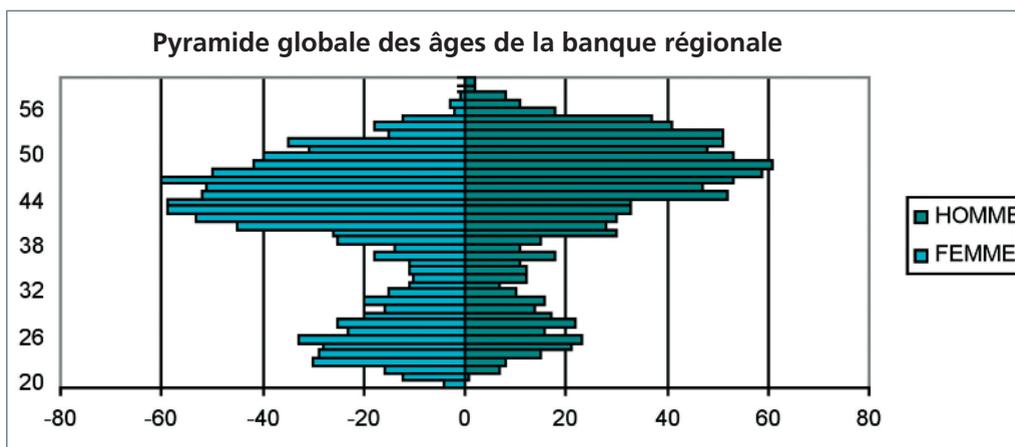
# Pyramide et cartographie des âges, construction et analyse

### La pyramide des âges

La pyramide des âges consiste à représenter la répartition d'une population en fonction de l'âge de chaque personne appartenant à la population étudiée.

A titre d'illustration, les graphiques suivants montrent l'évolution des effectifs d'une banque régionale. Ils démontrent l'importance d'établir des graphiques par type de métier ou catégorie socio-professionnelle. Trois graphiques sont présentés : une pyramide globale des âges de la banque, une pyramide des âges des commerciaux et enfin celle de la population des administratifs.

**Figure 1 : Pyramide des âges des hommes et des femmes dans une banque**



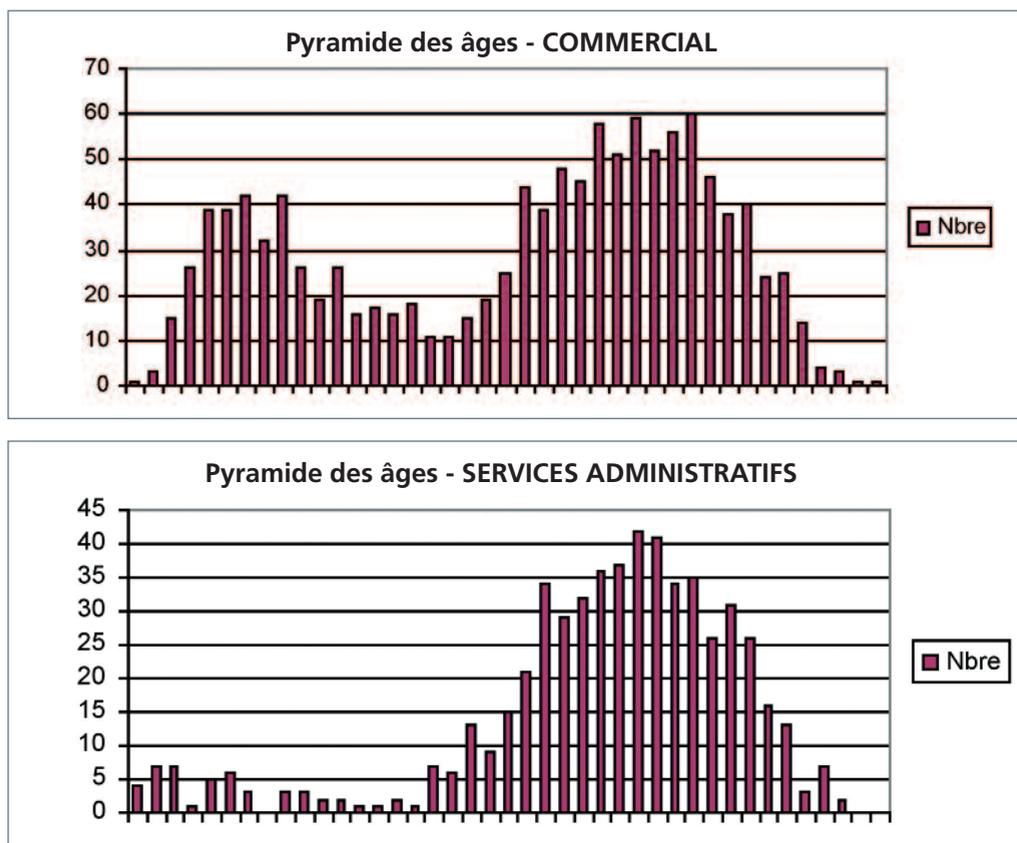
### Une concentration des effectifs entre 45 et 55 ans

L'exemple ci-dessus place en abscisse l'effectif et en ordonnée l'âge. Cette pyramide montre qu'il y a 2 grands groupes de population en termes d'âge : un groupe autour de 40–55 ans et un groupe de 23–30 ans. On peut interpréter cette courbe à 2 « pics » comme la traduction d'une interruption dans le recrutement pendant environ 8 ans.

On peut noter une différence entre la répartition des hommes et celle des femmes. Dans la tranche des 40–50 ans, les femmes sont un peu plus jeunes en moyenne que les hommes. Dans la tranche des 25–30 ans, les femmes sont plus nombreuses que les hommes.

Ces données démographiques sont à mettre en relation avec l'évolution de l'entreprise, sa politique de recrutement et sa politique d'emplois.

Figure 2 : Pyramide des âges dans deux métiers



### Une disparité en terme d'âge entre administratifs et commerciaux

La pyramide des âges du service commercial montre qu'il y a 2 groupes importants : les 24-32 et les 42-53 ans. Un creux caractérise la tranche d'âge des 30-40 ans. Ce graphe traduit une politique de recrutement par « stop and go » et, par là, des déséquilibres en effectifs selon les tranches d'âge.

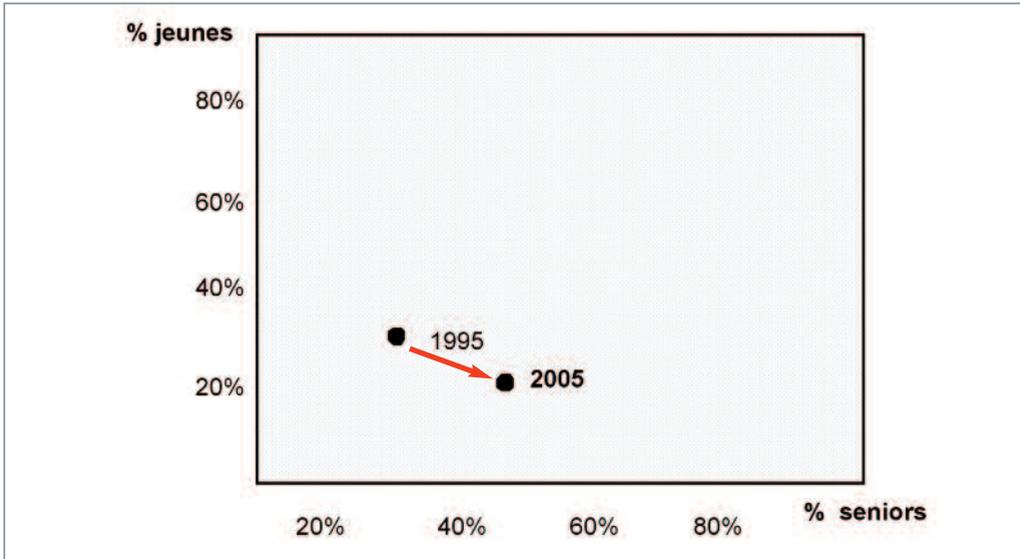
La pyramide du service administratif traduit un vieillissement de la population qui n'a pas connu d'apport de jeunes par recrutement pendant plus de 15 ans. Un flux important de départs va advenir qui amène à s'interroger sur le futur.

## La cartographie des âges

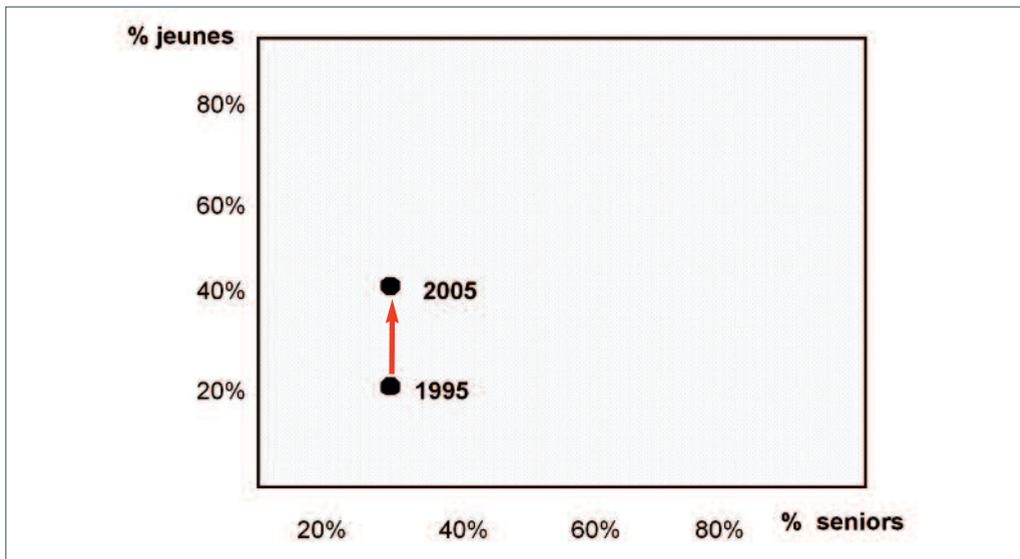
Un autre moyen de représenter les différents groupes d'âge est de s'intéresser à trois grands groupes d'âge : les jeunes / les classes intermédiaires / les seniors.

Le principe consiste à représenter en abscisse la proportion de seniors (par exemple les plus de 50 ans) et en ordonnée la proportion de jeunes (par exemple, les moins de 25 ans). Par déduction, on obtient le pourcentage des salariés de classe intermédiaire (25-50 ans).

Figure 3 : deux exemples de cartographie des âges



Dans l'exemple ci-dessus, on observe qu'en 1995 il y avait 32% de jeunes, et 30% de seniors (et donc 38% de salariés de classe d'âge intermédiaire). 10 ans après, il y a moins de jeunes (20%) et plus de seniors (47%) et 33% pour la classe intermédiaire. On en déduit un vieillissement de la population, en particulier par non embauche de jeunes.



Dans l'exemple ci-dessus, on observe qu'en 1995 il y avait 20% de jeunes et 28% de seniors (et donc 52% pour la classe d'âge intermédiaire). 10 ans après, il y a plus de jeunes (42%) et la même proportion de seniors, soit 30% pour la classe intermédiaire. On en déduit un rajeunissement de la population, en particulier par l'embauche de jeunes.

L'intérêt de cette représentation est qu'elle permet de repérer facilement 3 catégories d'âges : jeunes/classe moyenne/seniors et qu'elle **permet aussi sur le même schéma de représenter le passé, le présent, le futur**. On peut aussi représenter sur le même graphe deux métiers et leurs évolutions.

## FICHE N°4

# La GPEC, des points de vigilance

### Une obligation légale

En théorie, la plupart des grandes entreprises disposent d'une large gamme d'outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) issus de tentatives dans les années 80 et 90 qui se sont souvent soldées par des échecs. Ces outils se sont révélés **trop lourds** pour être réellement efficaces et opérationnels sur la durée et le manque d'état des lieux des compétences existantes au sein de certaines entreprises rencontrées constitue un frein réel à une optimisation de leurs ressources humaines.

Plusieurs accords récents (négociés au sein du secteur des services montrent la volonté des partenaires sociaux de relancer la dynamique de la gestion prospective des compétences. Il s'agit d'accords qui visent toutes les générations confondues au sein des entreprises avec parfois une volonté de mettre en place **quelques mesures spécifiques pour les mi-carrières**<sup>42</sup>.

L'article 72 de la loi du **18 janvier 2005, dite Loi de Cohésion sociale**, impose à toutes les entreprises de plus de 300 salariés - 150 si elles appartiennent à un groupe européen - de négocier tous les trois ans une GPEC avec les partenaires sociaux. Le code du travail (Art. L2241-4) stipule que cette négociation doit également porter sur les conditions de retour et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et leur accès à la formation.

### Des finalités différentes

La gestion anticipée des emplois et des compétences, en lien avec la stratégie d'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 marginalisation et 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.
- Une adaptation continue des salariés dans un souci de développement personnel.

Trop souvent, les démarches GPEC initiées en entreprises ne cherchent à répondre qu'au premier objectif.

<sup>42</sup> Notion utilisée en référence à l'entretien de « mi-carrière » ou de « seconde partie de carrière » obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, pour tout salarié de 45 ans et plus.

## Principes et logique d'ensemble

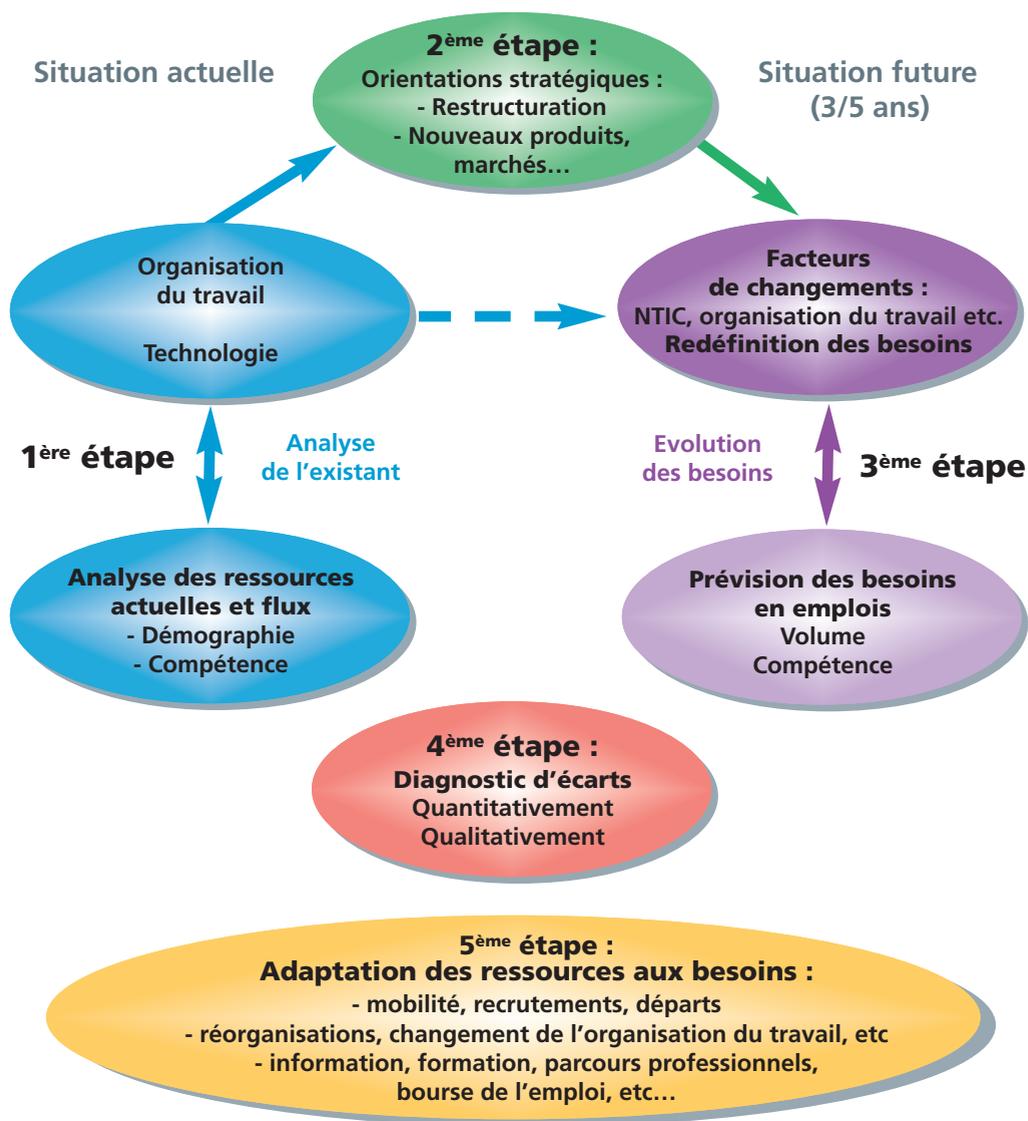
Toute gestion prévisionnelle et préventive des âges implique une anticipation des situations futures à partir d'une analyse de l'existant. Ainsi, une démarche GPEC nécessite à la fois :

- **Un état des lieux de l'existant** des ressources humaines et une simulation de l'évolution attendue des ressources (étude de la démographie interne, situation des effectifs, points forts et faibles, degré d'adéquation entre les effectifs disponibles et l'activité, étude quantitative et qualitative des ressources etc.). Quels sont les traits caractéristiques des effectifs actuels de l'entreprise ? Comment sont-ils susceptibles d'évoluer à court et à moyen terme ?
- **La prévision des besoins en emplois** tant quantitatifs que qualitatifs du fait des orientations stratégiques de l'entreprise et des principaux facteurs de changements à court et à moyen terme (marchés, produits, service, organisation, NTIC etc.). Quels sont les principaux changements susceptibles d'intervenir à court et à moyen terme ? Quel en est l'impact quant à la prévision des besoins en emplois ?
- **L'analyse des écarts besoins / ressources** : c'est par un rapprochement et une extrapolation entre la situation présente et les différentes perspectives d'évolution qu'il est possible d'identifier les écarts entre les ressources disponibles et les besoins tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif.
- **La définition des politiques d'ajustement** : quelle adaptation des ressources aux besoins ? Formations, mobilités, reconversions, recrutements externes, transfert de compétences, motivation, pénibilité, amélioration des conditions de travail. Les possibilités d'actions sont multiples.

Dans les pages suivantes, nous apportons quelques précisions par rapport à cette démarche.

La loi Handicap de 2005 et la loi de financement de la sécurité sociale de 2009 ont instauré des mesures financières plus coercitives en faveur des personnes en situation de handicap et des seniors. Aussi, une attention particulière doit être portée à ces deux catégories dans la mise en place d'une démarche de GPEC : à partir de l'état des lieux de l'existant, il convient d'évaluer quels postes sont accessibles et disponibles pour ces salariés, compte tenu des évolutions de métiers.

## Schéma général d'analyse : Gestion prévisionnelle des effectifs et des âges



### 1<sup>ère</sup> étape : analyse de la situation actuelle de l'emploi

La première étape consiste à analyser les traits caractéristiques de la situation de l'emploi existante au sein de l'entreprise.

Il s'agit d'apporter des éléments de réponses aux questions suivantes :

- Quel est le degré d'adéquation actuelle entre les effectifs et les besoins de l'entreprise ?
- Quelles sont les catégories de salariés qui cumulent des difficultés (reconversion, conditions de travail difficiles, faible participation à la formation, forte ancienneté au sein d'un même poste de travail etc.) ?
- Quels sont les profils de personnes assurant des métiers en voie de disparition, en voie de transformation ou en émergence ?

- Existe-t-il des exigences sélectives (formelles ou informelles) par rapport à l'âge sur certains postes ? Sont-elles justifiées ?
- Dispose-t-on d'éléments de diagnostic concernant la motivation des salariés ?

La collecte de ces données se réalise essentiellement par l'exploitation de la documentation interne. En complément, la réalisation d'entretiens et d'enquêtes auprès des acteurs de l'entreprise (représentants de la direction, des salariés, médecins du travail et assistantes sociales) permet d'enrichir l'analyse. Concernant les documents à se procurer, il convient de rassembler :

- Un bref historique de l'évolution économique, technique et sociale récente,
- Un aperçu sur les effectifs en cours (fiche 1 de ce chapitre),
- Une répartition par genre et par famille de métiers,
- Une étude démographique par famille de métiers,
- L'ancienneté dans les postes,
- Les prototypes de parcours professionnels dans l'entreprise,
- Toute enquête réalisée sur les attentes des salariés concernant leur seconde partie de carrière,
- Toute enquête réalisée sur les conditions de travail (pénibilité physique ou mentale) et données sur la santé (MP, développement de TMS<sup>43</sup>, inaptitudes...),
- Éléments tirés du Bilan social, du document unique et des divers documents prévus par le Code de travail : turnover, absentéisme...

Bien qu'on ne se situe pas encore dans une démarche prospective, la connaissance précise d'une situation met souvent en évidence des anomalies. Ainsi, ce premier diagnostic «âge et travail» au sein de l'entreprise doit permettre à la fois d'identifier la (les) population(s) à risque et de déclencher une ou plusieurs actions correctives.

## **2<sup>ème</sup> étape : analyse des orientations stratégiques de l'entreprise**

L'analyse des orientations stratégiques de l'entreprise est d'autant plus importante que ces dernières déterminent, dans une large mesure, l'évolution de l'organisation du travail et des choix technologiques à court et à moyen terme. A leur tour, les changements prévus à ces deux niveaux conditionnent fortement les besoins futurs en effectifs.

Dans le cadre de l'obligation de consultation<sup>44</sup> des représentants élus des salariés, le CE et le CHSCT sont consultés sur les principaux projets d'évolution de l'entreprise. Leurs traductions opérationnelles (notamment les projets incluant un volet nouvelles technologies) constituent une base pour l'analyse prospective de l'évolution de l'emploi. Cet exercice peut-être difficile dans certains cas : sa complexité est souvent proportionnelle à la taille de l'entreprise. Pour cette raison, le législateur offre aux élus CE et CHSCT la possibilité de recourir à un cabinet d'expertise (voir fiche n° 9).

<sup>43</sup> Troubles musculo-squelettiques

<sup>44</sup> Consultation du CE : Code du Travail, Art. L 2323-6 et suivants. Consultation du CHSCT : Code du Travail, Art. L 4612-8 à L 4612-15.

### **3<sup>ème</sup> étape : analyse prospective des besoins en emplois**

L'analyse prévisionnelle vise à identifier les métiers en voie de disparition, de transformation ou en émergence. Elle permet d'éclairer les liens entre les évolutions de la population et celles de l'entreprise :

- Quelles sont les nouvelles qualifications attendues par l'entreprise ?
- Comment les salariés sont-ils préparés pour les assurer ?
- Comment anticiper les évolutions de l'entreprise ?

### **4<sup>ème</sup> étape : analyse des écarts besoins/ressources**

C'est en faisant un rapprochement entre ces différentes données (ressources disponibles et besoins projetés) qu'il est possible d'en identifier les effets potentiels sur l'emploi, l'organisation, les métiers et les situations de travail.

### **5<sup>ème</sup> étape : mesures d'ajustement et actions correctives**

Face aux changements à venir ou en cours, l'important est de mettre en place des mesures d'ajustement :

- Mobilité
- Gestion des carrières
- Départs de l'entreprise
- Recrutement et intégration
- Formation et développement professionnel

Au-delà des actions correctives à engager rapidement, il s'agit de mettre en place dans la durée des systèmes de management et des conditions de travail assurant l'employabilité du salarié quelque soit son âge.

## **La démarche GPEC : des points de vigilance**

Trop souvent les accords de GPEC ne dépassent pas le stade des études et leur mise en pratique fait défaut. C'est pourquoi il est essentiel de veiller à ce que la démarche prospective ou anticipatrice soit effectivement accompagnée à la fois de mesures individuelles et collectives.

## Points de vigilance lors de la négociation d'un accord GPEC

<p><b>Les finalités de l'accord</b></p>	<p><b>Quelles sont les principales finalités de l'accord ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une démarche essentiellement corrective pour permettre à l'entreprise de mieux adapter les effectifs aux évolutions de l'activité (identification métiers sensibles et métiers cibles).</li> <li>• Une adaptation continue des salariés aux évolutions de l'entreprise. Il s'agit d'une démarche « préventive » et proactive qui s'inscrit dans la durée (en terme de gestion des compétences).</li> </ul>
<p><b>Le public destinataire</b></p>	<p><b>Quel est le ou les public(s) visés par l'accord GPEC ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ensemble des salariés de l'entreprise ou bien</li> <li>• Un public plus ciblé (compétences clés et/ou métiers sensibles) ?             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Une nécessaire définition des métiers stratégiques ou sensibles</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>L'information aux instances représentatives</b></p> <p><b>L'articulation entre les différentes instances</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles procédures d'information sont prévues pour les instances représentatives des salariés ? Quel contenu ? (Projet stratégique sur l'évolution de l'emploi et des compétences etc).</li> <li>• Quelle articulation mettre en place entre les différentes instances ? Par exemple, au sein de certaines entreprises, une présentation annuelle de la stratégie de l'entreprise a lieu devant le CE ou le CCE. Le dossier est ensuite renvoyé à la Commission Emploi et Formation du CE ou à une commission créée spécifiquement (Commission Anticipation Formation) ?</li> </ul>
<p><b>L'information du salarié</b></p>	<p><b>Quels supports et modalités ont été prévus pour informer</b></p> <p>Quelques exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Portail INTRANET (bourse à l'emploi)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Analyse évolution des métiers</li> <li>* Parcours possibles</li> <li>* Passerelles</li> <li>* Catalogue des formations</li> <li>* Conception du moteur de recherche à soigner</li> </ul> </li> <li>• <b>Le conseiller individuel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Conseil individualisé</li> <li>* Aspect confidentialité important</li> </ul> </li> <li>• <b>L'entretien professionnel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Distinct de l'entretien d'évaluation</li> <li>* Avant l'élaboration du Plan de Formation</li> <li>* Définition d'une direction de carrière</li> <li>* Plan d'action individualisé</li> </ul> </li> <li>• <b>Le bilan de compétences</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Périodicité à définir</li> <li>* Lors de changements importants</li> <li>* Identification des compétences</li> <li>* Identification des perspectives évolution distincte de l'entretien d'évaluation</li> </ul> </li> </ul>

<b>L'information du salarié (suite)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Point orientation</b> (5 ans d'activité)</li> <li>• <b>Point carrière</b> (25 ans d'activité ou &gt; 45 ans)</li> <li>• <b>Point Réorientation</b> si changements importants dans le métier ou la famille professionnelle.</li> </ul>
<b>La formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Quelle articulation avec le plan de formation ?</b> Les articles du code du Travail L.2323-33, L.2241-6, L.2323-34 à 39, D.2323-5 &amp; 6 sont à consulter. Ils détaillent plus précisément le rôle des élus.</li> <li>• <b>Si par exemple une formation est refusée pendant 2 ans,</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* analyse obligatoire au sein de la commission emploi formation (CEF)</li> <li>* Obligatoirement acceptée la 3<sup>ème</sup> année</li> </ul> </li> <li>• <b>Suivi des refus de formation en CEF</b></li> </ul>
<b>La gestion de la deuxième partie de carrière</b>	<p><b>Quelle définition est donnée aux salariés de la « deuxième partie de carrière » ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de 50 ans ou 45 ans ? Il est important de rappeler que la gestion de la classe d'âge des « plus de 45 ans » ou « plus de 20 ans de carrière professionnelle » est amenée à devenir beaucoup plus critique dans les années à venir que celle des plus de 55 ans.</li> <li>• <b>Point de mi-carrière</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Qui assure l'entretien de mi-carrière ?</li> <li>* Quelle périodicité ?</li> <li>* Une formation à prévoir pour l'encadrement en charge de réaliser ces entretiens</li> </ul> </li> <li>• <b>Tutorat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Aménagement du temps de travail</li> <li>* Prise en compte dans la gestion des objectifs</li> </ul> </li> <li>• <b>Aménagement du temps de travail</b></li> </ul>
<b>La mobilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Distinction</b> entre la mobilité subie et choisie</li> <li>• <b>Période probatoire</b> dont la durée peut être variable pour les cadres et non cadres.</li> <li>• <b>Périodes d'immersion</b> prévues parmi les mesures d'accompagnement.</li> </ul>
<b>Le suivi de l'accord</b>	<p>Une commission de suivi (disposant de la liste des salariés en cours d'accompagnement) doit être mise en place</p>
<b>Des dispositions générales</b>	<p><b>Les engagements de principe</b> sur la non discrimination par rapport à l'âge lors du recrutement.</p>

## Pour en savoir plus

- **BELLET-BEAUJOLIN R., LOUART P.** (sous la direction de), *Le travail, un défi pour la GRH*. ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), Lyon, 2008.
- **GILBERT Patrick.** *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*. Editions La Découverte, Paris, 2006.
- **LE COHU P. et MIR J-M.** *La gestion prévisionnelle des emplois et compétences*. Liaisons sociales, numéro spécial n° 15 149, juin 2008.
- **ROUILLEAUT H.** *Anticiper et concerter les mutations : rapport sur l'obligation triennale de négocier*, juillet 2007.
- **Site de l'Anact : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)**
  - *Anticiper les évolutions du travail et des compétences* (2008), Revue travail et changement de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), novembre/décembre 2008.
  - Liste des accords GPEC mis à jour.
- **Site du ministère du travail : *Analyse de la négociation sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences depuis la loi de janvier 2005*** in La négociation collective en 2008, La documentation française.

## FICHE N°5

# Le contrôle et le développement de la formation continue

En matière de formation professionnelle, l'employeur est tenu de respecter un certain nombre d'obligations quant au financement, au classement des actions et à la consultation des instances représentatives du personnel. Pour les élus, l'enjeu consiste à s'assurer que la formation professionnelle est bien dispensée aux divers publics de l'entreprise selon des modalités relativement équilibrées.

## Le financement du plan de formation

Pour les entreprises de 20 salariés et plus, l'obligation légale est fixée à 1,6 % des salaires et charges payés par l'entreprise. Mais la moyenne nationale est au-dessus de 3 %.

Les taux de contribution, exprimés en pourcentage de la masse salariale brute annuelle, sont les suivants, sous réserve de niveaux plus élevés fixés par les conventions collectives :

Taux de cotisation			
Effectif salarié	1 à 9	1 à 9	1 à 9
<b>Obligation minimale</b>	<b>0,55 %</b>	<b>1,05 %</b>	<b>1,60 %</b>
dont CIF (versé à un Opacif)	-	-	0,20 %
dont DIF et professionnalisation (versé à un OPCA)	0,15 %	0,15 %	0,50 %
dont plan de formation (à l'initiative de l'entreprise)	0,40 %	0,90 %	0,90 %

A noter également qu'il existe pour toutes les entreprises une contribution supplémentaire au titre des contrats à durée déterminée (CDD).

## Deux typologies d'actions

Le plan de formation s'organise désormais autour de deux catégories d'actions de formation :

- **Les actions d'adaptation au poste de travail ou liées à l'évolution de l'emploi et au maintien dans l'emploi** : ces actions se déroulent en principe sur le temps de

travail avec maintien de la rémunération. Toutefois, un dépassement de la durée du travail peut avoir lieu dans la limite de 50 heures par salarié et par an, sous réserve d'un accord d'entreprise ou de l'accord écrit du salarié

- **Les actions de développement des compétences** : elles peuvent se dérouler pendant ou hors temps de travail. Lorsqu'elles se déroulent hors temps de travail, elles sont soumises à l'accord écrit du salarié et dans la limite de 80 heures par an et par salarié. Ces heures sont rémunérées en allocation de formation.

Observons qu'il n'existe aucune obligation de répartition du volume de formation entre les deux catégories. Autrement dit, l'employeur n'est pas tenu d'organiser des actions de formation selon une ventilation spécifique. Toutefois, chaque action réalisée doit être rattachée à l'une des deux typologies : il revient à l'employeur de qualifier leur appartenance en fonction de l'objectif poursuivi et de la situation individuelle du salarié.

### Et dans votre entreprise ?

Une fois rempli, le tableau ci-dessous permet de déterminer les choix sur lesquels votre entreprise met l'accent dans sa politique de formation : adaptation au poste, maintien dans l'emploi ou anticipation sur les besoins par développement des compétences.

Actions de formations	Exprimées en heures de formation		
	Réalisées sur le temps de travail	Réalisées hors temps de travail	Total
Type 1 : adaptation au poste de travail, évolution de l'emploi ou maintien dans l'emploi			
Type 2 : Développement des compétences			

## L'obligation de consultation et d'information des IRP

Les instances représentatives du personnel sont consultées sur l'élaboration du plan de formation (art. D2325-5 du Code du Travail). Le défaut de consultation du CE en la matière fait l'objet d'une sanction par majoration de 50% du financement de la formation continue. L'entreprise est tenue de remettre au comité d'entreprise des pièces justificatives concernant le bilan des actions de formation de l'année antérieure et les projets pour l'année à venir.

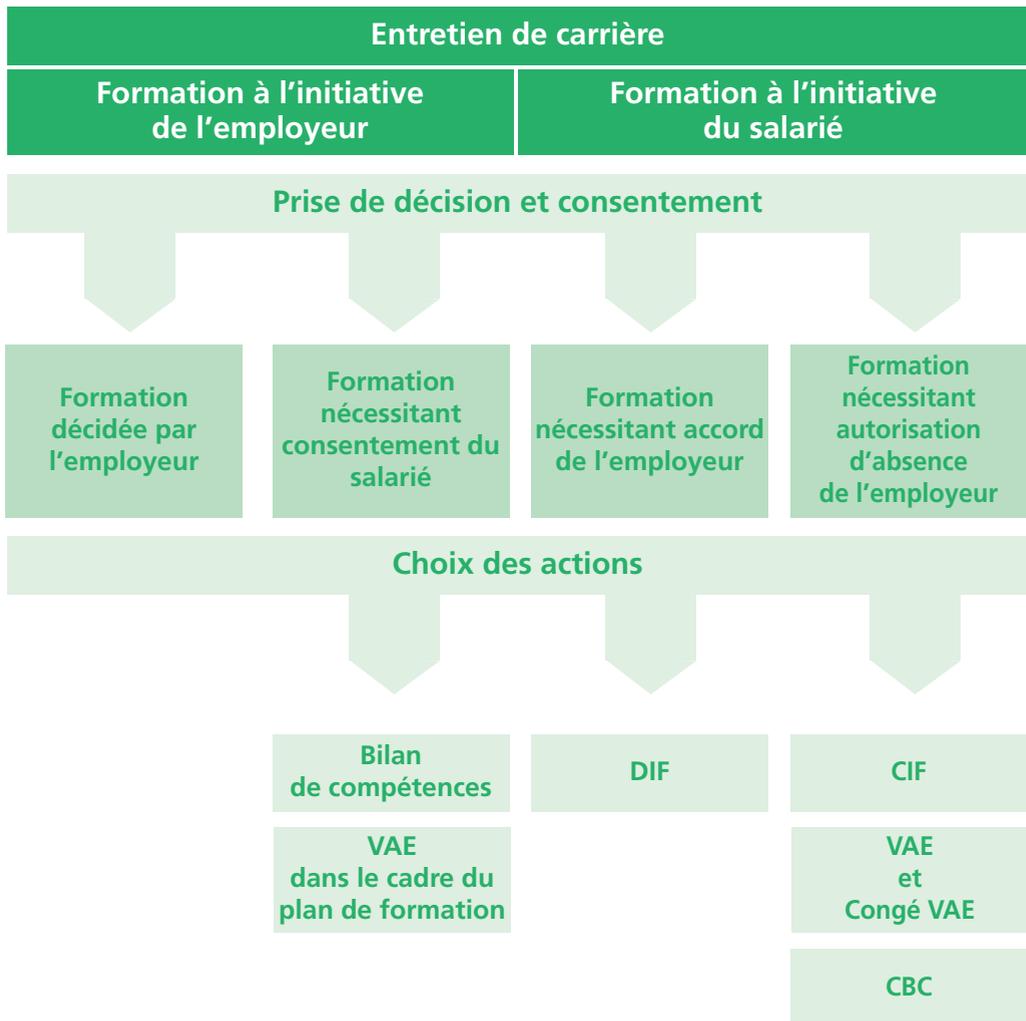
Pour plus d'informations concernant les obligations de l'employeur au regard de la formation professionnelle continue, vous reportez à l'annexe 3 de ce guide.

## La formation en action(s)

Le départ en formation peut s'effectuer :

- **Dans le cadre du plan de formation de l'entreprise**, pour les actions de formation qui sont à l'initiative de l'employeur. Le salarié est rémunéré par l'entreprise.
- **Dans le cadre du droit individuel à la formation (DIF)** : 20 heures de formation par an, cumulables pendant 6 ans, dans la limite de 120 heures.

### Choix d'une formation : les options du salarié et son employeur



## Ce qu'il faut savoir sur les différents dispositifs d'accès à la formation

### L'entretien professionnel

- Il permet à chaque salarié d'élaborer son projet professionnel à partir de ses souhaits d'évolution dans l'entreprise, de ses aptitudes et en fonction de la situation de l'entreprise.

- Il a lieu à l'initiative du salarié, de l'employeur ou de son représentant.
- Il s'organise légalement tous les deux ans ; dans les grandes entreprises, il est pratiqué annuellement.
- Depuis la loi Fillon, la catégorie des 45/50 ans est ciblée de façon prioritaire en vue d'organiser la seconde partie de carrière.

Cet entretien est rendu obligatoire pour tout salarié dans l'année suivant sa 45<sup>ème</sup> année depuis la loi de réforme de la formation continue de 2009.

### **Le bilan de compétences**

- Il a pour objectif de permettre au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et ses motivations, afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.
- Il est effectué sur le temps de travail ou en dehors.
- Il peut être financé par le biais du congé individuel de formation.
- Il peut faire l'objet d'un congé spécifique (CBC : Congé Bilan de Compétences)
- **Les personnes de plus de 45 ans ou les salariés ayant plus de 20 ans d'activité professionnelle sont désignés comme public prioritaire de cette mesure.**

### **Le passeport formation**

- Il s'agit d'un document personnel sur lequel figurent les déclarations faites par son titulaire. Il suit le salarié tout au long de sa carrière.
- Il est établi à la demande du salarié.
- Au-delà du témoignage qu'il peut apporter sur le parcours du salarié, sa finalité est de favoriser sa mobilité. Les compétences, connaissances et aptitudes professionnelles acquises dans le cadre de formations initiales et continues y sont inscrites.

### **Le Droit Individuel à la Formation**

- Le DIF concerne tous les salariés de l'entreprise.
- Il donne droit à 20 heures de formation par an, cumulables sur 6 ans dans la limite de 120 heures. Les droits sont ouverts au 1<sup>er</sup> janvier 2005.
- Il se déroule hors temps de travail avec une allocation de 50 % du salaire net calculée sur les 12 derniers mois, sauf accord de branche ou d'entreprise prévoyant qu'une partie se déroule pendant le temps de travail.
- L'employeur est obligé d'informer, tous les ans et par écrit, les salariés des droits acquis au titre du DIF. Lors d'un licenciement ou d'une démission, l'employeur doit informer le salarié sur son DIF, ce dernier pouvant être utilisé avant la fin du préavis.
- Le salarié prend l'initiative de suivre une formation dans le cadre de son DIF sous condition d'obtenir l'accord de l'employeur. Si un désaccord subsiste plus de 2 ans, le salarié bénéficie d'une priorité d'instruction et de prise en charge financière d'un CIF complété par l'employeur qui verse l'allocation correspondant au DIF acquis par le salarié.

La transférabilité du DIF a alimenté de nombreux débats depuis 2003. Avec la nouvelle loi de 2009 portant sur la réforme de la formation continue, **la portabilité du DIF est rendue possible et peut être mobilisée entre deux emplois.**

### **Le Congé Individuel de Formation**

- Le CIF permet à tout salarié de suivre, à son initiative et à titre individuel, des actions de formation de type cursus universitaire ou stage proposé par un organisme privé. Le CIF est indépendant des actions du plan de formation.
- Le salarié doit justifier de 24 mois d'ancienneté (36 mois dans une entreprise de moins de 10 salariés).
- La durée maximale est fixée à un an ou à 1 200 heures si l'enseignement est discontinu. Des dispositions de branches peuvent être plus favorables.
- Le délai de prévenance de l'employeur est de 120 jours si l'absence dure plus de 6 mois, 60 jours si la durée est moindre.
- L'employeur peut différer le CIF (au maximum de 9 mois) notamment au motif que l'absence du salarié est préjudiciable au bon fonctionnement de l'entreprise.
- Des organismes paritaires (OPACIF) sont chargés de collecter les fonds versés par les entreprises pour financer le CIF. Tout ou partie du financement de la formation (frais de formation, perte de salaire, déplacement et hébergement) est pris en charge.

Depuis la loi de 2009 portant sur la réforme de la formation continue, **le CIF peut être mobilisé à la demande du salarié pour des formations hors temps de travail**, pour des formations au minimum de 120 heures.

### **La période de professionnalisation**

- Elle est destinée à favoriser le maintien dans l'emploi de salariés en CDI dont la qualification est insuffisante au regard des évolutions technologiques et organisationnelles. En leur permettant d'acquérir une qualification ou de participer à une action de formation « professionnalisante ».
- Ces formations sont réalisées respectivement à l'initiative de l'employeur dans le cadre du plan de formation et à l'initiative du salarié dans le cadre du DIF. Elles peuvent dépasser les droits ouverts au titre du DIF dans une limite de 80h après accord entre salarié et employeur.
- Pendant le temps de travail, la rémunération du salarié est maintenue. En dehors du temps de travail, le salarié bénéficie d'une allocation de 50 % de son salaire net.

### **VAE et congé VAE**

- La VAE permet la validation des compétences acquises dans le cadre professionnel et sanctionne les acquis de l'expérience personnelle et professionnelle par un diplôme, un titre à finalité professionnelle ou un certificat de qualification professionnelle.
- Le congé VAE permet de s'absenter, soit pour participer à des épreuves de validation, soit pour être accompagné dans la procédure de préparation. Il est limité à 24 heures

de temps de travail consécutives ou non. La demande doit parvenir 60 jours avant le début de la validation sachant que l'employeur peut reporter de six mois maximum l'autorisation d'absence.

- Le coût de la VAE est supporté par l'employeur dans le cadre du Plan de Formation.
- **Les salariés de plus de 45 ans sont également considérés comme public prioritaire pour la VAE.**

## L'égalité d'accès à la formation, les points de vigilance

Afin de s'assurer de l'égalité d'accès à la formation professionnelle, différents contrôles de mise en œuvre peuvent être mis en place :

- La répartition équitable selon l'âge, le sexe et la catégorie socioprofessionnelle des salariés. Ce tableau dûment rempli offre un premier aperçu des axes de progrès à définir ou à négocier.

Taux d'accès à la formation continue des salariés selon La catégorie socioprofessionnelle et l'âge, en % de chaque catégorie										
Age	Cadres		Prof. Inter.		Employés		Ouvriers		Ensemble	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
-25										
25-29										
30-34										
35-39										
40-44										
45-49										
50-54										
55-59										
60+										
<b>Ensemble</b>										

- **Le suivi spécifique de certaines populations (et/ou services)**

Il s'agit d'identifier les salariés qui, volontairement ou non, décrochent par rapport à la formation et qui pourraient devenir une population fragilisée. Par exemple, au sein des entreprises du secteur financier, la fonction commerciale est jugée plus stratégique que les fonctions administratives et/ou techniques. Ainsi, les salariés au sein du «front-office» ont souvent bénéficié d'une formation professionnelle plus importante que ceux du back-office.

**Attention :** certains accords de branche et/ou d'entreprise prévoient un contrôle spécifique des personnes ne bénéficiant pas de formation pendant une certaine période. Ainsi, la Convention Collective Banque stipule dans son article 38 que des mesures spécifiques doivent être prises au bénéfice des personnes n'ayant pas suivi d'actions de formation depuis plus de cinq ans..

- **Un contrôle via des indicateurs**

Vous trouverez en annexe 4 un tableau reprenant les principaux indicateurs liés à l'ensemble des obligations ayant trait à l'égalité des chances dans le cadre de la formation. Ils s'expriment en termes de financement, d'heures ou de nombre de bénéficiaires et devraient permettre d'obtenir une vision synthétique et critique (égalité professionnelle par rapport au genre et à l'âge) de la formation dans l'entreprise. Les données étant théoriquement annualisées, un contrôle sur plusieurs années des principaux indicateurs est susceptible de donner une meilleure perspective des choix de l'entreprise.

- **Baliser les chances de succès**

On ne peut garantir de façon absolue que toute action de formation ait des effets directs sur la situation de travail des salariés. Néanmoins, dans une perspective d'optimisation, les élus pourront s'assurer que les engagements de l'entreprise ont bien été souscrits avant le départ en formation des collaborateurs.

**Voici trois points sur lesquels la direction peut s'engager :**

- L'accès prioritaire pendant un an aux fonctions disponibles correspondant à la formation.
- L'attribution de la classification correspondant à l'emploi occupé.
- La prise en compte des efforts du salarié (rémunération par exemple).

## **Pour en savoir plus**

Textes législatifs de référence :

- Accord National Interprofessionnel du 7 janvier 2009.
- Loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation professionnelle et à la formation tout au long de la vie.
- Décrets, circulaires d'application publiés.
- Accords de branche, accords internes d'entreprise s'ils existent.

## Sites à consulter

Site du Ministère du travail : toute une rubrique sur la formation professionnelle comportant des fiches pratiques sur les différents dispositifs de formation et le cadre législatif de la formation.	<a href="http://www.travail.gouv.fr">http://www.travail.gouv.fr</a>
Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente	<a href="http://www.centre-inffo.fr">http://www.centre-inffo.fr</a>
Etat des négociations de branche sur la réforme de la formation, base de données des accords	<a href="http://www.centre-inffo.fr/spip.php?page=article_accordsbranches">http://www.centre-inffo.fr/spip.php?page=article_accordsbranches</a>
Pôle régional d'information conseil en Validation des Acquis de l'Expérience.	<a href="http://www.infovae-idf.com/">http://www.infovae-idf.com/</a>
Commission Nationale de la Certification Professionnelle - Répertoire National des Certifications Professionnelles accessible en ligne	<a href="http://www.cncp.gouv.fr/">http://www.cncp.gouv.fr/</a>
Centre d'études et de recherche sur les qualifications (CEREQ)	<a href="http://www.cereq.fr/">http://www.cereq.fr/</a>
Moteur de recherche. Les CARIF-OREF constituent un réseau d'opérateurs auprès des professionnels de la formation, en relation avec les partenaires sociaux et les acteurs de la formation professionnelle.	<a href="http://www.intercarif.org/">http://www.intercarif.org/</a>

## Contacteur

### OPCAREF Ile de France

Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) régional et interprofessionnel  
7 rue de Madrid - 75008 PARIS  
Tél : 01 44 06 77 10 - Fax : 01 45 83 52 44 - [www.opcareg-idf.org](http://www.opcareg-idf.org)

### OPCAREG IPCO

Instance de coordination du réseau des OPCAREG  
47 avenue de l'Opéra - 75002 PARIS  
Tél : 01 44 71 93 00 - Fax : 01 44 71 93 00 - [www.opcareg.org](http://www.opcareg.org)

### FONGECIF Ile de France

Organisme paritaire de gestion des fonds liés au CIF  
2 ter, boulevard St Martin - 75498 PARIS CEDEX 10  
Tél : 01 44 10 58 58 - Fax : 01 44 10 58 00  
[www.fongecif-idf.fr](http://www.fongecif-idf.fr)  
[www.fongecif.com](http://www.fongecif.com)

## FICHE N°6

# Les facteurs de motivation et/ou démotivation des salariés

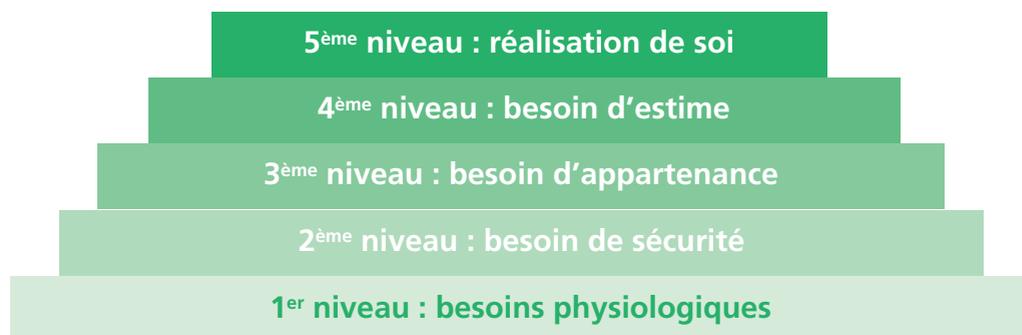
### La motivation, un enjeu crucial

Sans motivation, un salarié, et cela quel que soit son âge, est facilement entraîné dans une spirale négative : désintérêt pour le travail, faible investissement, moindre volonté de se former et d'évoluer, perspectives de carrière limitées.

### Une multiplicité de facteurs de motivation et de démotivation

La motivation au travail peut être assez succinctement définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'une tâche qui lui a été confiée. Cependant, elle obéit à des facteurs complexes qu'un grand nombre de sociologues ont tenté d'analyser depuis le début du 20<sup>ème</sup> siècle. L'une des théories les plus connues est celle d'Abraham Maslow (voir bibliographie ci-après).

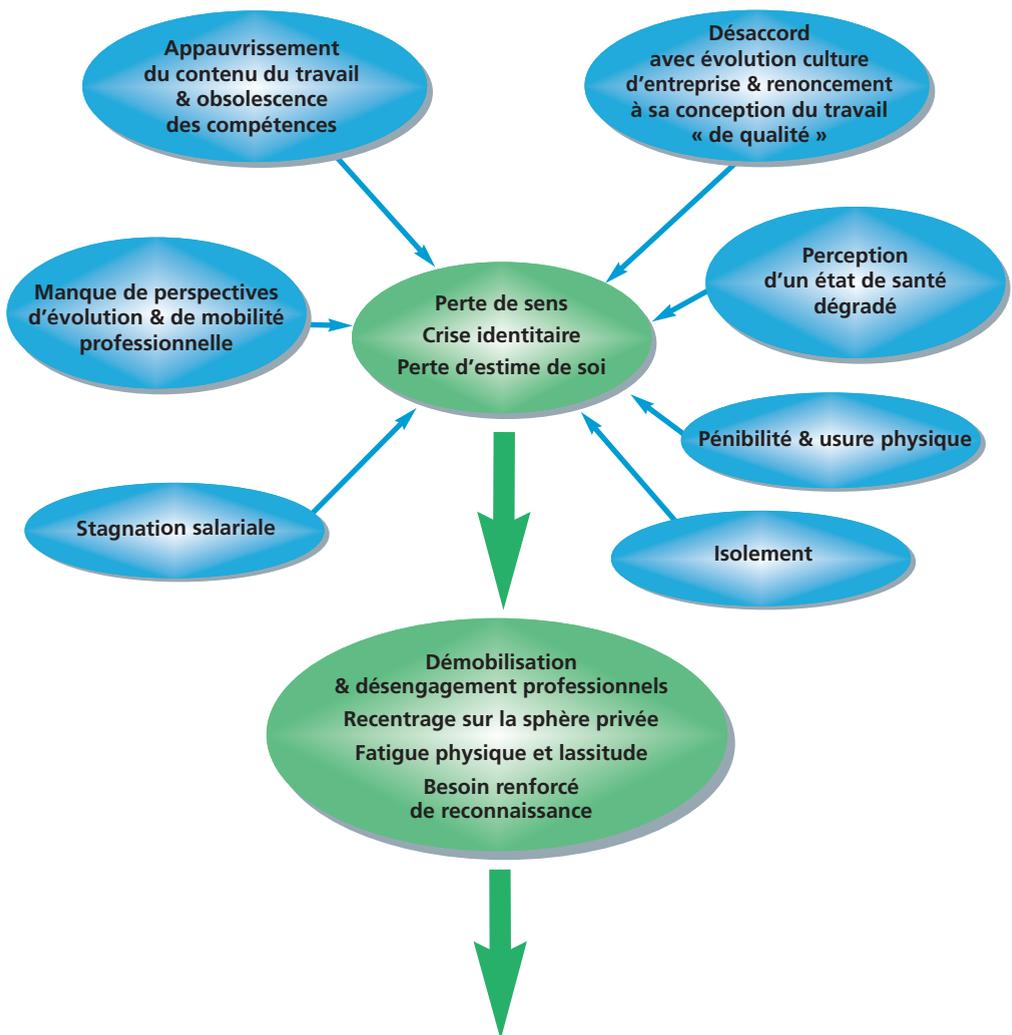
Selon A.Maslow, le sens que nous donnons à notre vie professionnelle est lié à la satisfaction de certains besoins hiérarchisés sur cinq niveaux :



A.Maslow indique un point d'importance : un besoin de rang supérieur se manifeste seulement lorsque les besoins de rangs inférieurs sont déjà satisfaits pour une large part (à l'exception de situations atypiques où un besoin supérieur peut occulter la satisfaction de tous les autres).

Chez les seniors, les besoins des 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> niveaux sont assez souvent assurés : l'ancienneté aidant, la rémunération s'est établie à un niveau satisfaisant, et la sécurité de l'emploi est fréquemment garantie en raison du montant élevé d'un éventuel licenciement et de son impact social dans l'entreprise. Les seniors reportent donc naturellement leurs besoins dans les 3 niveaux supérieurs. Malgré la diversité de situations, des enquêtes récentes réalisées au sein des entreprises du secteur tertiaire montrent que le

manque de reconnaissance (besoin d'estime) constitue actuellement une des principales sources de démotivation chez de nombreux quinquas.



1. Favoriser l'évolution des compétences et l'accès à la formation pour tous les âges
2. Prendre en compte la pénibilité physique et mettre en place des mesures préventives
3. Assurer une politique de rémunération et d'évolution jusqu'à la fin de carrière (favoriser les mobilités transversales)
4. Prendre en compte les aspirations et l'état de santé des salariés (quelle pression le salarié est-il prêt à assumer ?) et accompagner les transitions professionnelles
5. Développer les rôles participatifs (référénts carrières, tutorat,...)
6. Informer les salariés des évolutions de l'entreprise

Restaurer la motivation des seniors doit être au cœur des démarches de l'entreprise, sans pour autant se livrer à un «seniorisme» excessif, ce qui serait contre publicitaire en terme d'attractivité des jeunes profils.

Plusieurs études ARETE nous permettent d'affirmer que les salariés seniors attendent des signes simples et visibles. Plusieurs conseils dans ce sens :

- **Informers les seniors sur les évolutions de leur entreprise**, afin qu'ils se replacent dans un contexte professionnel précis, en bonne connaissance des finalités de leur travail.

- **Ne pas négliger l'évolution de la rémunération** comme facteur essentiel de motivation, y compris en fin de carrière. Dans des organisations où l'augmentation à l'ancienneté prédomine (avec une stagnation en fin de carrière), les marges de manœuvre pour adopter des solutions différenciées selon les âges sont très restreintes mais ne doivent pas être ignorées. Dans d'autres pays européens, on remarque une faible progressivité de la rémunération sur l'ensemble de la carrière (« à travail égal, salaire égal »). Selon l'OCDE, cela faciliterait le maintien des seniors en activité<sup>45</sup>.
- **Mettre en place des modes de reconnaissance non financiers**, notamment par l'intermédiaire des managers de proximité,
- **Extraire temporairement le salarié de ses fonctions quotidiennes.** Plusieurs pistes sont à explorer dans ce domaine. Par exemple, inciter les salariés (cadres et non cadres) à participer à des groupes de projets transversaux. Cela présente non seulement l'avantage de «sortir» du service d'origine mais aussi de confronter leur expérience avec d'autres et d'avoir une vue plus large sur la marche de l'entreprise. Cette expérience peut aussi permettre d'identifier les aptitudes du salarié pour remplir une fonction (non hiérarchique) de référent technique ou d'animateur d'équipe.
- **Donner une visibilité aux personnes sur leur avenir personnel**, sur la sécurité de leur emploi notamment, sur le nombre d'années qu'il leur reste à travailler et les différentes manières de les exploiter.
- **Prendre connaissance de leur positionnement** par rapport aux différentes actions de formation proposées. Toutes les personnes ne souhaitent pas entrer dans un processus actif, n'ont pas l'âme d'un formateur ou le souhait de connaître une mobilité fonctionnelle et/ou géographique.
- **Placer les salariés dans des actions participatives** afin d'anticiper les risques et d'initier des démarches préventives
- **Réfléchir à un enrichissement des tâches et à une évolution vers plus d'autonomie.**
- **Utiliser les compétences des seniors pour intégrer les novices.**

## Outils pour évaluer l'état de la motivation des salariés

Afin de maintenir la motivation chez les salariés et éviter tout «*décrochage*», il apparaît souhaitable de réaliser «une veille» au moyen de critères objectifs et subjectifs.

L'évolution du **taux d'absentéisme** (nombre d'arrêts de courte durée, etc.) peut constituer un indicateur d'alerte pour suivre le climat social et la motivation des salariés. Ces données chiffrées peuvent être utilement croisées avec des **enquêtes de satisfaction** auprès des salariés.

<sup>45</sup> GODOT Clélia, Note de veille stratégique n° 186, Juillet 2010.

## Exemple de questionnaire de satisfaction

Sur une échelle de 1 (non satisfait) à 5 (très satisfait), évaluez votre degré de satisfaction aujourd'hui, dans votre travail. Qu'est-ce qui vous donne le plus de satisfaction et le moins de satisfaction (3 choix par colonne) ?

Facteurs de satisfaction		Facteurs de non satisfaction
<input type="checkbox"/>	Intérêt de votre travail	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Utilisation des compétences	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Responsabilités confiées	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Maîtrise de votre poste	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Relations aux clients	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Salaire	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Ambiance de travail	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Reconnaissance du travail bien fait	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Considération	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Autonomie	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Changements et nouveautés	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Visibilité sur l'avenir	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Présence de collègues d'âges différents	<input type="checkbox"/>
_____	Si autres, précisez	_____

L'exploitation d'un tel questionnaire, qui doit être enrichi de questions de contextualisation (âge, fonction...), peut donner des indications sur des problèmes non résolus tant sur le plan des conditions de travail que sur celui des besoins de formation, par exemple.

### Pour en savoir plus

- **BOITEL L., JABOT F., PRESSEQ P.** *Sens du travail et âge, résultat d'enquêtes* in Pérennité au travail : âge, bouleversements et performance. Sophia-Antipolis, Editions CERAM, 267-27, 2006
- **DONNADIEU G., KARSKY M.** *Les dynamiques de la motivation.* Revue internationale de Systémique, Vol 7 n°1, 1993
- **LEVY BOYER C.** *Re-motiver au travail : développer l'implication de ses collaborateurs,* Broché, avril 2007.
- **MAUGERI Salvatore.** *Théories de la motivation au travail.* Dunod, septembre 2004
- **MOLINIE A-F.** *Se sentir capable de rester dans son emploi jusqu'à la retraite ?* Pistes, Février 2005.

## FICHE N°7

### Outil de diagnostic « âge et conditions de travail »

Si les pénibilités d'ordre physique ou mental sont susceptibles d'être ressenties par les salariés quelque soit leur âge, les seniors sont particulièrement désignés comme population à risque car soumise à un phénomène d'accumulation lié aux années d'activité professionnelle. Il faut distinguer le vieillissement et l'usure professionnelle.

#### Le vieillissement comme processus naturel

Sur le plan physiologique, le vieillissement correspond à l'ensemble des modifications qui affectent l'organisme au fil de l'âge et diminuent la résistance et l'adaptabilité de l'organisme face aux pressions de son environnement.

Les spécialistes considèrent la quarantaine comme la période de démarrage d'un vieillissement psychophysiologique naturel aux effets variables d'une personne à l'autre. La perte de capacités reste toutefois très limitée pendant la période de vie active.

#### Du vieillissement naturel à l'usure professionnelle

En règle générale, l'avancée en âge perturbe peu la réalisation des opérations habituelles, sauf si les conditions de travail présentent des pénibilités fortes engendrant un vieillissement prématuré. On parle alors d'usure professionnelle et non plus de déclin naturel de la productivité.

L'exposition est d'autant plus pathogène qu'elle s'inscrit dans la durée et dans le cumul des facteurs. L'état de santé dépend donc de la manière dont les entreprises vont faire évoluer les conditions de travail en fonction de l'âge.

Si, sur la durée de vie professionnelle, on constate des phénomènes de « déclin » (physiques et cognitifs), on observe aussi des processus de « construction » de compétences liés à l'expérience, ce qui permet aux salariés de s'adapter aux contraintes de la situation de travail. Ceci est d'autant plus vrai qu'ils disposent de marges de manœuvre dans leur organisation du travail (autonomie, coopération, responsabilisation...). Il faut aussi noter que les seniors mettent en œuvre des modes opératoires – savoir-faire de prudence - qui les protègent mieux de certaines pénibilités que les jeunes. Ces stratégies contribuent également à maintenir la confiance en soi du salarié en lui donnant le sentiment de mieux contrôler la situation.

La prévention des risques professionnels et des situations de travail génératrices de pénibilité relève de la responsabilité de l'entreprise. Au sein de cette démarche, les élus CHSCT ont la possibilité de se positionner comme des acteurs de poids dans le processus d'analyse. Les Instances Représentatives du Personnel sont consultées également sur les projets d'action de l'entreprise relatifs à des modifications de conditions de travail pour les salariés.

Voici quelques fondamentaux méthodologiques afin d'analyser au mieux la situation de l'entreprise en terme d'usure professionnelle et de porter un regard critique sur les actions de l'entreprise.

<b>1<sup>ère</sup> étape : comprendre le vieillissement</b>	
<b>Le vieillissement peut produire des effets sur ...</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les organes sensoriels : vue et ouïe,</li> <li>• l'appareil locomoteur : raidissement des articulations,</li> <li>• la force musculaire et de l'amplitude des mouvements,</li> <li>• l'appareil cardio-vasculaire : augmentation de l'hypertension et des accidents vasculaires,</li> <li>• la régulation du sommeil,</li> <li>• les performances relevant de la mémoire immédiate,</li> <li>• la concentration,</li> <li>• la vitesse de réaction à des stimulations nombreuses et simultanées,</li> <li>• et la résistance générale.</li> </ul>
<b>Quels facteurs de pénibilité ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les horaires atypiques,</li> <li>• l'accumulation des contraintes de temps (cadences...),</li> <li>• le maintien d'un travail « sous pression »,</li> <li>• les conditions physiques de travail (manutention, vibrations...).</li> </ul>

## 2<sup>nd</sup>e étape : diagnostiquer la situation en entreprise

<b>Les acteurs à impliquer dans le diagnostic</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• médecin du travail,</li><li>• encadrement de proximité et collègues,</li><li>• représentants du personnel : CE CHSCT, CE, Délégué du Personnel,</li><li>• consultants, ergonomes, formateurs...</li></ul>
<b>Un diagnostic pour quelles questions ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• quels sont les facteurs de pénibilité dans la réalisation du travail ?</li><li>• quels sont les facteurs liés à l'organisation du travail et la gestion des temps de travail ?</li><li>• quelles sont les marges de manœuvre du salarié dans son travail ?</li></ul>
<b>Comprendre la situation de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• identifier les contraintes et les exigences du travail<ul style="list-style-type: none"><li>* physiques,</li><li>* cognitives,</li><li>* organisationnelles et temporelles<sup>46</sup>,</li><li>* environnementales,</li></ul></li><li>• repérer les impacts éventuels de ces contraintes sur la santé des salariés,</li><li>• comprendre les marges de manœuvre des salariés face à ces contraintes, les stratégies qu'ils développent et la mobilisation de leurs compétences,</li><li>• prendre en compte l'histoire du salarié et son parcours professionnel de santé au travail. A-t-il connu des accidents au travail ? Quelle était la pénibilité de ses postes précédents ?</li><li>• identifier le degré de soutien social tant vertical (hiérarchie) qu'horizontal (collègues).</li></ul> <p><i>Pour plus de détails, voir grille page suivante.</i></p>
<b>Quelles actions envisager ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• des améliorations des conditions physiques et mentales du travail</li><li>• une réflexion sur l'aménagement du temps de travail</li><li>• des scénarios d'organisation et de répartition du travail</li><li>• des actions de GRH</li></ul>

<sup>46</sup> Il convient d'analyser le temps de travail au regard des rythmes biologiques s'organisant sur 24 heures pour un organisme humain. Ainsi, le travail posté perturbe la composition même du sommeil. Il faut savoir que les problèmes s'accroissent avec l'âge. En effet, il n'y a pas d'accoutumance aux conséquences du travail posté mais une intolérance progressive avec l'âge.

### 3<sup>ème</sup> étape : s'outiller, l'exemple du Document Unique

<b>Quelles obligations légales ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• les entreprises françaises sont soumises à l'obligation de « transcrire et mettre à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la sécurité et la santé des travailleurs » (article R. 4121-1 du code du travail). Il doit être réalisé pour chaque unité de travail et doit être mis à jour au moins annuellement.</li></ul>
<b>Quelles sanctions ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• pénales, avec des amendes de 1.500 à 3.000 € prévues en cas de non présentation du document sur demande de l'Inspection du Travail.</li><li>• la responsabilité de l'employeur est de plus en plus souvent recherchée en cas d'accident du travail et sa faute inexcusable retenue automatiquement par les tribunaux lorsque le document unique n'existe pas, est incomplet ou n'est pas à jour.</li></ul>
<b>Quels objectifs ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• prévenir accidents du travail et maladies professionnelles qui peuvent constituer un coût humain et économique lourd</li><li>• contribuer au développement du dialogue social</li><li>• améliorer les conditions de travail, facteur important pour la qualité de l'emploi, l'attractivité de l'entreprise et la fidélisation des salariés.</li></ul>
<b>La méthodologie à suivre par l'employeur</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• élaborer une stratégie en santé et sécurité du travail en cohérence avec l'activité de l'entreprise.</li><li>• recenser les analyses effectuées et les données existantes.</li><li>• préciser les modalités de participation des acteurs internes à l'entreprise (CHSCT / DP, groupes de travail, personnes ressources etc.) ou externes (le médecin du travail et les services de santé au travail, la CRAM<sup>47</sup>, la MSA<sup>48</sup>, les DRTEFP<sup>49</sup>, l'ANACT<sup>50</sup>).</li><li>• planifier la démarche.</li><li>• définir les unités de travail.</li><li>• réaliser un inventaire des risques.</li><li>• estimer les risques (fréquence d'exposition, gravité, probabilité d'occurrence des risques, nombre de salariés concernés, perception du risque par les salariés).</li><li>• rédiger le document unique (il doit être opérationnel et servir d'outil d'aide à la décision).</li><li>• mettre en œuvre des actions.</li><li>• désigner une personne chargée du projet.</li><li>• se doter d'outils de pilotage pour contrôler l'efficacité, respecter les délais, ajuster les choix.</li><li>• évaluer la démarche de prévention par bilan périodique afin de valider les actions et les méthodes, corriger et ajuster le cas échéant.</li><li>• relancer la démarche au moins une fois par an ou lors d'aménagements importants ayant un impact sur la santé et la sécurité des salariés.</li></ul>

<sup>47</sup> CRAM : Caisse Régionale d'Assurance Maladie

<sup>48</sup> MSA : Mutualité Sociale Agricole

<sup>49</sup> DRTEFP : Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

<sup>50</sup> ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

## Grille de diagnostic d'une situation de travail

Le tableau ci-dessous vous guide dans l'analyse des situations de travail.

Diagnostic d'une situation de travail	Oui	Non
<b>Contraintes physiques</b>		
• port de charge lourde		
• nombreux déplacements		
• travail sous forte contrainte posturale		
• travail à la chaleur		
• travail au froid		
• travail avec risques chimiques		
• autre contrainte		
<b>Exigences mentales ou cognitives</b>		
• travail requérant une forte concentration		
• travail à forte sollicitation de la mémoire		
• nombreuses interruptions dans le travail		
• conséquence grave en cas d'erreur dans le travail		
• nombreux prescripteurs du travail		
• demandes contradictoires (faire vite et bien par exemple)		
• problèmes éthiques (devoir faire quelque chose contraire à ses valeurs)		
• peu de marges de manœuvre		
• travail prescrit flou		
• part importante du travail en relation avec des usagers/clients		
• exposition à des violences verbales de la part des usagers/clients		
• polyvalence (plusieurs postes de travail à tenir)		
<b>Horaires et contraintes temporelles</b>		
• horaires en 3x8 ou x8		
• horaires alternants		
• travail sous forte contrainte de temps : délais courts		
• travail sous cadence (travail sur machine)		
• planning connu moins d'une semaine à l'avance		
<b>Cumul de contraintes (physique, mentale, temporelle)</b>		
• cumul de 2 contraintes		
• cumul de 3 contraintes ou plus		

Diagnostic d'une situation de travail (suite)	Oui	Non
<b>Qualité de l'environnement de travail</b>		
• nuisance sonore		
• vibrations		
• éclairage adapté (général et au poste de travail)		
• climatisation adaptée		
• travail en bureau « paysager, « open space »		
• espace suffisant pour travailler		
• bureaux et sièges réglables		
• outils adaptés		
• outils en bon état de marche		
• espaces de circulation adaptés		
• lieux de repos et de restauration calmes et confortables		
<b>Soutien du management et des collègues</b>		
• le manager est perçu comme un soutien, une aide dans le travail		
• les collègues sont perçus comme un soutien, une aide dans le travail		
<b>Equipe de travail</b>		
• stable dans le temps		
• forte proportion de jeunes		
• forte proportion de seniors		
• forte proportion de CDD ou d'intérim		
• problèmes intergénérationnels identifiés		
<b>Indicateurs de santé connus et suivis</b>		
• absentéisme, turn-over, mobilité interne, départs		
• arrêt maladie, maladie professionnelle, restriction d'aptitude		
<b>Perception du métier par ceux qui l'exercent</b>		
• métier jugé valorisant		
• métier jugé enrichissant		
• compétences reconnues en interne		
• métier pour lequel le salarié se sent formé		
• métier jugé difficile		

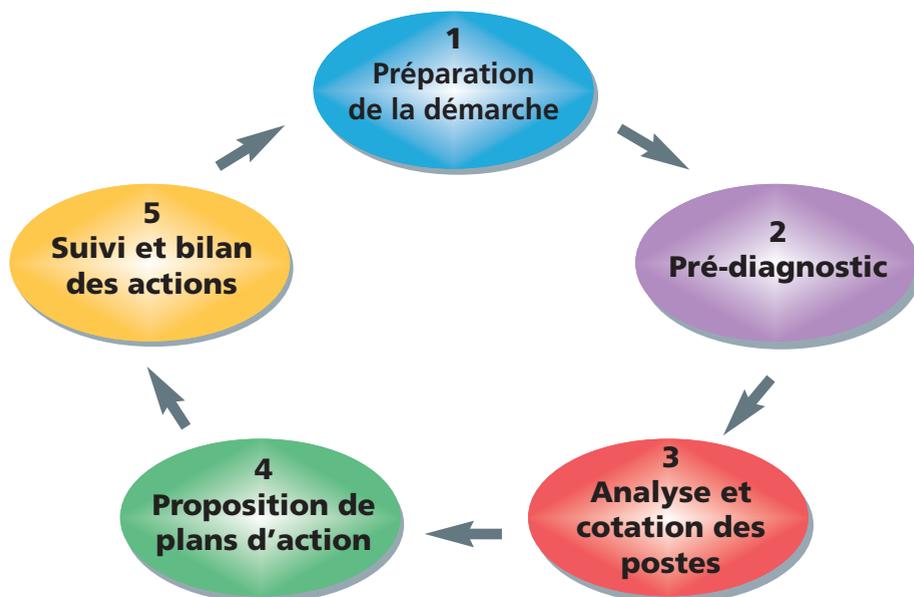
### Pour en savoir plus

- **DELGOUET C., MILLANVOYE M., VOLKOFF S.** *Les capacités des travailleurs vieillissants : une approche conditionnelle*, Futuribles n° 314, 5-23, 2005.
- Un site du Ministère de l'emploi, du travail et de la santé dédié : <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/>
- *Guide pour l'action : maintien et retour en activité professionnelle des seniors*. Consultable sur le site de l'ANACT : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)
- **VOLKOFF S., MOLINIE A-F., JOLIVET A.** *Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail*. Centre d'Etudes de l'Emploi, 2000, 126 p.

## FICHE N°8

### A-Flex, un exemple d'outil de pré-diagnostic

Le processus A-Flex constitue **une démarche d'évaluation continue des situations de travail en lien direct avec le vieillissement des salariés**. Il comprend plusieurs étapes :



Processus A-Flex			
Exemple de déroulement à titre indicatif			
Etapes		Objet	Temps (Indicatif)
1	Préparation de la démarche	Constitution du groupe de travail. Choix des situations de travail à analyser : métiers repères sélectionnés au sein de contextes représentatifs (petites ou grandes équipes).	1h
2	Pré-diagnostic	Analyse du contexte de l'entreprise : traits caractéristiques de l'organisation du travail, nature de la technologie, effectifs, etc... Identification des principaux changements au cours d'une période récente. Collecte de données et exploitation. Eventuellement filmer les situations de travail des métiers repères identifiés. <b>Préparation et confrontation au sein du groupe de travail.</b>	1h environ

Processus A-Flex			
Exemple de déroulement à titre indicatif			
Etapas		Objet	Temps (Indicatif)
3	Cotation	<p><b>Analyse des situations de travail à l'aide de la grille de cotation A-Flex.</b></p> <p>Discussion, confrontation et suggestions au sein du <b>groupe de travail</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volet contraintes physiques relatives au poste de travail (industrie)</li> <li>• Volet risques psychosociaux</li> </ul>	2h environ par métier repère
4	Proposition/plans d'action	<p>Exploitation des données et approfondissement des propositions.</p> <p><b>Elaboration de projets de plan d'action.</b></p> <p><b>Réunion et discussion avec la direction.</b></p>	2h environ par métier repère
5	Suivi	Suivi dans le temps en lien par exemple avec le CHSCT	Variable

La démarche A-Flex<sup>51</sup> a pour finalité principale de favoriser les échanges et la discussion autour des conditions de travail. Elle vise à compléter et à enrichir des outils existants tels que le Document Unique. La démarche présente trois traits caractéristiques :

- **A-Flex est un outil d'aide au diagnostic** permettant aux acteurs de l'entreprise de mieux comprendre et analyser les situations de travail à l'aide d'une grille préétablie afin d'identifier les contraintes et les risques majeurs en termes de conditions de travail susceptibles de constituer des obstacles au maintien dans l'emploi des salariés.
- **A-Flex est une démarche participative et pédagogique** vis-à-vis des salariés qui nécessite de construire des groupes de travail avec eux et de les amener à s'exprimer. Les salariés sont la source de toute l'information recueillie sur les situations de travail et, ce faisant, ils approfondissent eux-mêmes leur propre analyse et deviennent à la fois **force de proposition d'amélioration et acteur de leur propre prévention.**
- **A-Flex donne une plus grande autonomie aux représentants de salariés.** S'il est souhaitable de se faire assister de spécialistes dans un premier temps, l'objectif est de voir les CHSCT ou les équipes syndicales totalement autonomes dans l'utilisation de l'outil.

<sup>51</sup> Le guide méthodologique A-Flex est disponible sur le site : [www.arette.fr](http://www.arette.fr)

## FICHE N°9

# L'obligation de consultation des IRP, première modalité de veille pour les élus

### Le Comité d'Entreprise

Le comité d'entreprise est obligatoirement informé et consulté sur les aspects suivants :

- **l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise** et, notamment, sur **les mesures de nature à affecter** le volume ou la structure des **effectifs**, la durée du travail, les conditions d'emploi, de travail et de formation professionnelle du personnel,
- les projets de compression des effectifs,
- les modifications de l'organisation économique ou juridique de l'entreprise, notamment en cas de **fusion, de cession, de modification importante des structures de production** de l'entreprise,
- **la politique de recherche et de développement technologique** de l'entreprise : préalablement à tout projet d'introduction de nouvelles technologies lorsque celles-ci sont susceptibles d'avoir des conséquences sur l'emploi, la qualification, la rémunération, la formation ou les conditions de travail du personnel,
- **l'évolution de l'emploi et des qualifications dans l'entreprise** au cours de l'année passée et les actions, notamment de prévention et de formation, que l'employeur envisage de mettre en oeuvre compte tenu de ces prévisions, **particulièrement au bénéfice des salariés âgés** ou présentant des caractéristiques sociales ou de qualification qui les exposent plus que d'autres aux conséquences de l'évolution économique ou technologique. L'employeur apporte toutes explications sur les écarts éventuellement constatés entre les prévisions et l'évolution effective de l'emploi, ainsi que sur les conditions d'exécution des actions prévues au titre de l'année écoulée<sup>52</sup>,
- les méthodes ou techniques d'aide au recrutement des candidats à un emploi ainsi que sur toute modification de celles-ci,
- **les traitements automatisés de gestion du personnel** et sur toute modification de ceux-ci, ainsi que les techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés,
- les problèmes généraux concernant **les conditions de travail** résultant de l'organisation du travail, de la technologie, des conditions d'emploi, de l'organisation du temps de travail, des qualifications et des modes de rémunération (voir CHSCT),
- la durée et l'aménagement du temps de travail,
- les objectifs et conditions de mise en œuvre de **l'apprentissage** dans l'entreprise,

---

<sup>52</sup> Concrètement, le comité d'entreprise intervient via sa commission formation qui a un rôle de préparation de ses décisions. Les avis du comité d'entreprise doivent intervenir au cours de consultations obligatoires et il doit être aussi consulté tous les trois ans sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La prochaine négociation des accords GPEC doit avoir lieu en janvier 2011. La commission formation du comité d'entreprise: article L.2325-26.

- la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise. A ce titre, il bénéficie d'un rapport comportant une analyse sur la base d'indicateurs pertinents, reposant notamment sur des éléments chiffrés (définis par décret).

## Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail a pour mission de :

- contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des salariés de l'établissement,
- améliorer les conditions de travail,
- veiller à l'observation des prescriptions législatives et réglementaires prises en ces matières,
- analyser les risques professionnels auxquels peuvent être exposés les salariés de l'établissement et les conditions de travail.

Le comité donne son avis sur les documents se rattachant à sa mission, notamment sur le règlement intérieur.

Le comité est consulté :

- avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail et, notamment,
- avant toute transformation importante des postes de travail découlant de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail,
- avant toute modification des cadences et des normes de productivité liées ou non à la rémunération du travail.

La partie législative du Code du Travail à l'article **L.4612-16** précise les conditions minimum de délivrance des informations au CHSCT :

« Au moins une fois par an, l'employeur présente au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail :

- **Un rapport annuel** écrit faisant le bilan de la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail dans son établissement et des actions menées au cours de l'année écoulée dans les domaines définis aux sections 1 et 2. Dans ce cadre, la question du travail de nuit est traitée spécifiquement.
- **Un programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail.** Ce programme fixe la liste détaillée des mesures devant être prises au cours de l'année à venir, ainsi que, pour chaque mesure, ses conditions d'exécution et l'estimation de son coût ».

## FICHE N°10

# L'expertise CE / CHSCT : les possibilités offertes par le Code du Travail

**Le CE et le CHSCT peuvent se faire assister par des intervenants extérieurs selon des dispositions bien précises :**

**Le CE peut se faire assister d'un expert-comptable<sup>53</sup> :**

- En vue de l'examen annuel des comptes prévus (L.2323-8 et L.2323-9)
- Lorsque la procédure de consultation prévue à l'article L.1233-30 et L.2323-15 pour licenciement économique doit être mise en oeuvre.
- La mission de l'expert-comptable porte sur tous les éléments d'ordre économique, financier ou social nécessaires à l'intelligence des comptes et à l'appréciation de la situation de l'entreprise. L'expert-comptable a accès aux mêmes documents que le commissaire aux comptes.

**Le CE peut se faire assister d'un expert externe :**

- Le comité d'entreprise, dans les entreprises d'au moins trois cents salariés, peut, en outre, avoir recours à un expert à l'occasion de tout projet important dans les cas énumérés aux articles L.2323-13 & L.2323-14.
- L'expert-comptable et l'expert visé à l'alinéa ci-dessus sont rémunérés par l'entreprise. Ils ont libre accès à l'entreprise.

**Le CHSCT peut faire appel à un expert externe agréé par le ministère du travail<sup>54</sup> :**

- Lorsqu'un risque grave, révélé ou non par un accident de travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constaté dans l'établissement.
- En cas de projet important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail, prévu à l'article L. 4612-8.

Dans le cas où le comité d'entreprise ou d'établissement a recours à un expert en application du quatrième alinéa de l'article L.2323-13, à l'occasion d'un projet important d'introduction de nouvelles technologies, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail doit, s'il souhaite un complément d'expertise sur les conditions de travail, faire appel à cet expert.

- Les frais d'expertise sont à la charge de l'employeur. L'employeur ne peut s'opposer à l'entrée de l'expert dans l'établissement. Il lui fournit les informations nécessaires à l'exercice de sa mission.

<sup>53</sup> Références légales sur la consultation du CE : Code du Travail, articles L.2323-2 et 2323-6 ; recours à l'expertise par le CE : Code du Travail, articles L.2325-35 à L.2325-38.

<sup>54</sup> Consultation du CHSCT : Code du Travail, Art. L.4612-8 à L.4612-15 ; recours à l'expertise par le CHSCT : Code du travail, articles L.4614-12 et L.4614-13.

# L'aménagement des fins de carrière : quelques pistes

Dans la continuité des actions envisagées dans le plan national d'action concerté de 2006-2010 en faveur des seniors, le cadre législatif a permis d'instaurer durablement des dispositifs facilitant l'aménagement des fins de carrière et les transitions entre emploi et retraite :

- **L'anticipation du déroulement de la fin de carrière** : l'obligation d'informer dès le début de leur carrière les salariés sur la possibilité de **cotiser à taux plein tout en travaillant à temps partiel** est formalisée dans la loi de réforme des retraites de 2010. Les assurés de plus de 45 ans pourront par ailleurs bénéficier d'un entretien leur permettant de faire un état des lieux et une projection de leurs droits acquis à la retraite.
- **Le caractère incitatif de la surcote** (5 % supplémentaire pour toute année supplémentaire au-delà de l'âge légal).
- **Le cumul emploi-retraite** : l'assouplissement de ce dispositif depuis 2009 a permis le développement des « post-carrières », facilité notamment par la création du statut d'auto-entrepreneur.
- **La retraite progressive** (pérennisée par la loi de 2010).
- **Le compte-épargne temps** : permet d'accumuler des droits à congé rémunéré, immédiat ou différé, qui peuvent être utilisés dans le cas d'une retraite anticipée.
- **La négociation d'accords d'entreprise** facilitant la conciliation entre aspiration à la retraite et obligation de poursuite d'une activité<sup>55</sup>.

### Passer à temps partiel tout en continuant à cotiser pleinement pour la retraite

Depuis la loi quinquennale du 20 décembre 1993, les salariés passant du temps plein au temps partiel ont la possibilité de cotiser sur la base du salaire qu'ils auraient perçu s'ils avaient été à temps plein. Le recours à ce dispositif est subordonné à la conclusion d'un accord entre le salarié et l'employeur. Le surplus de cotisation est réparti entre l'employeur et le salarié. L'employeur peut néanmoins prendre en charge, dans des conditions fixées par l'accord, tout ou partie du surplus de cotisation salariale.

La loi du 21 août 2003 a étendu le dispositif aux salariés dont le contrat de travail a été conclu à temps partiel dès l'origine, aux salariés pluriactifs et aux salariés non rémunérés en fonction d'un nombre d'heures de travail.

Les décrets d'application sont parus le 3 novembre 2005. Les partenaires sociaux ont décidé d'appliquer le même dispositif dans le cadre des régimes complémentaires.

<sup>55</sup> A l'image du congé pour projet solidaire de SAFRAN ou du congé Grand-Parental de Rhodia.

## Aménagement des fins de carrière : deux exemples suédois

### **Le « programme 55 + » de la Swedbank**

Ce programme a été adopté en 2003 alors que la Swedbank souhaitait gagner en efficacité, exploiter toutes les compétences de l'entreprise, anticiper les futurs besoins en main d'œuvre, sachant que 25 % de ses employés avaient plus de 55 ans. L'objectif était aussi **de veiller à ce que les employés puissent continuer à travailler jusqu'à 65 ans en bonne santé tout en maintenant leur motivation au travail.**

Ce programme s'adresse à tous les employés à partir de 55 ans et se décompose en plusieurs volets :

- un volet santé et bien-être au travail, avec accès à un bilan annuel de santé et la prise en charge d'une activité sportive sur le temps de travail,
- un volet formation avec un plan individuel de formation et d'évolution de carrière, applicable pour tous les âges (et pas uniquement pour les plus de 55 ans),
- la possibilité de prendre une retraite progressive à partir de 58 ans avec une réduction du temps de travail (80 % minimum) ou 3 jours de congé supplémentaires si maintien d'une activité à temps plein.

Aucun manager n'a choisi d'y adhérer : une difficulté principale dans la mise en œuvre reste la réaffectation de la charge de travail correspondant au temps non travaillé. 58 % des employés dont 64 % de femmes ont adopté ce programme.

### **Le programme de gestion des âges de la société Vattenfall**

Vattenfall est une société à capitaux publics spécialisée dans le secteur énergétique. L'essentiel de son activité concerne des activités de planification. La mise en place du dispositif a été motivée à la fois par des raisons financières, mais aussi par la nécessité **d'assurer le transfert des compétences au sein de l'entreprise.** La mise en œuvre de la réforme par les ressources internes de l'entreprise : équipes managériales et ressources humaines, garantit son succès.

Ce programme de gestion des âges devait agir à plusieurs niveaux :

- comportemental au niveau des individus : organisation de séminaires dédiés aux seniors leur permettant d'analyser leur activité professionnelle et leurs compétences, d'être formés au rôle de tuteur. Le simple fait d'être conviés à une formation semble avoir eu un impact positif sur l'estime de soi des seniors.
- par une mobilité interne au sein du groupe ou externe par la création d'une bourse « senior resource pool » : elle permet d'effectuer des missions pour des filiales du groupe ou des prestataires sur une période donnée, tout en restant salarié de la maison mère, de favoriser le transfert de compétences clés au sein du groupe.

- par une formation des managers destinée à modifier leurs représentations et leurs préjugés à l'égard des salariés de plus de 50 ans.
- par une flexibilisation du temps de travail : le dispositif des 80-90-100 permet aux employés, à partir de 58 ans, de réduire leur temps de travail à 80 ou 90 %. Le salaire est calculé au prorata du temps de travail, mais les cotisations pour la retraite sont maintenues à 100 %. Il est soumis à l'acceptation de l'employeur et il est reconduit tous les six mois.
- par une amélioration de la coopération ascendante et descendante.
- par des mesures préventives en faveur de la santé des salariés âgés, semblables à celles proposées par la Swedbank.

Les résultats du dispositif ont répondu aux objectifs fixés initialement par la direction de l'entreprise avec une nette diminution du pourcentage de congés maladie (2,9 % en 2009 contre 4,5 % en 2003) et un recul de l'âge de départ à la retraite (63,3 ans en 2009 contre 59 ans en 2000). La réduction des absences pour maladie a eu pour effet de compenser les coûts supplémentaires engendrés par la réforme.

Les bénéficiaires du programme mettent en avant les nombreux aspects positifs : possibilité de poursuite d'une activité y compris avec une maladie chronique, transition progressive vers la retraite, une plus grande motivation et plus d'énergie au travail, l'envie de poursuivre une activité jusqu'à 65 ans et au-delà, le sentiment d'être reconnu pour leurs compétences et d'avoir leur place. Les managers reconnaissent les aspects positifs du programme par un engagement et une motivation accrues des employés, mais soulignent également **des difficultés dans la mise en œuvre** : tâches administratives supplémentaires pour le management intermédiaire, réaffectation de la charge de travail problématique au sein d'une équipe.

## FICHE N°12

# Au-delà de l'entreprise, comment chercher des solutions au niveau territorial ?

## Temps partagé et Groupement d'employeurs

### *Le salarié en contrat de Travail à Temps Partagé*

Le Travail en Temps Partagé est une forme d'organisation de l'emploi de personnes qui exercent leur activité au service de plusieurs entreprises. Ces salariés ont un contrat de travail à temps partiel avec chaque entreprise et s'interdisent généralement de travailler pour deux entreprises d'un même secteur.

### *Pourquoi embaucher un salarié à Temps Partagé ?*

La formule du temps partagé est intéressante pour sa souplesse car elle permet d'embaucher à temps partiel des cadres à forte expertise ou des saisonniers lors de pics d'activité ou plus simplement de recourir à des compétences dont l'entreprise n'a pas besoin à temps plein.

Investi de la même responsabilité qu'un salarié employé à temps plein en entreprise dans la même fonction, le praticien en temps partagé est salarié de plusieurs employeurs (généralement deux ou trois) qui restent autonomes les uns par rapport aux autres.

Pour l'employeur, cela nécessite d'adapter son organisation car le salarié n'est pas présent en permanence dans son entreprise.

La législation en la matière étant réputée complexe, les entreprises hésitent à recourir à cette forme d'emploi.

**Le temps partagé est rendu plus transparent pour les différents interlocuteurs dans le cadre du Groupement d'Employeurs.**

### *Le temps partagé géré par un Groupement d'Employeurs*

- Le groupement d'employeurs (GE) peut prendre soit la forme d'une association loi 1901, régie par les dispositions du Code du Travail, qui mutualise les besoins en temps partiel de plusieurs entreprises ou bien sous la forme d'une société coopérative.
- Les salariés travaillant à temps partagé pour les entreprises adhérentes du Groupement d'Employeurs n'ont qu'un seul contrat de travail ; leur employeur est le Groupement.
- Le salarié du Groupement peut avoir un contrat de travail à temps plein ou temps partiel, en CDD ou CDI ; il partage son temps de travail entre plusieurs entreprises adhérentes.
- Travailler pour un Groupement d'Employeurs permet au salarié de bénéficier d'une Convention Collective et d'avoir accès à la Formation, mais cela nécessite une forte adaptabilité et une importante autonomie.

## **Pourquoi recourir au Groupement d'Employeurs ? Qualité, coût, flexibilité et fidélisation du personnel**

- La valeur ajoutée du Groupement réside dans une meilleure gestion du temps, liée à une garantie de qualité des services rendus puisque les dirigeants du GE en sont eux-mêmes les utilisateurs.
- Le GE n'ayant pas vocation à faire de bénéfices, selon la FFGE<sup>56</sup> les coûts de mise à disposition sont inférieurs de 10 à 30 % à ceux de l'intérim.
- L'entreprise est dégagée d'un certain nombre de tâches liées à la gestion du personnel (recrutement, opérations administratives liées à l'embauche et à la gestion du personnel...). La baisse indirecte des coûts ainsi générée est significative.
- Cette formule offre de la flexibilité aux entreprises confrontées à des variations d'activités prévisibles ou aléatoires ; il permet aux employeurs qui en sont membres :
  - \* de disposer d'un personnel opérationnel et fidélisé,
  - \* de bénéficier de compétences que l'entreprise ne pourrait pas financer seule en raison des coûts salariaux et/ou d'un besoin limité dans le temps,
  - \* de trouver rapidement une personne qualifiée pour satisfaire un poste qui nécessite un nombre limité d'heures de travail, type de poste pour lequel il est en général très difficile de recruter.

## **Comment fonctionne un Groupement d'Employeurs ?**

Le Groupement d'Employeurs (GE) est constitué sous la forme d'une **Association loi 1901**. L'acte fondateur est la signature des statuts par les membres fondateurs qui doivent être au moins deux.

### **• Adhésion à une convention collective**

Le Groupement d'Employeurs choisit d'adhérer à une Convention Collective. Si ses membres n'ont pas la même Convention Collective, le GE choisira la Convention Collective en respectant les critères prévus par la loi (Art 1253-7) et adressera une déclaration en LRAR à la DDTE<sup>57</sup> dans le mois suivant la date de constitution du GE. Ce choix est soumis à l'autorisation de l'administration du travail.

### **• Information des représentants du personnel des entreprises adhérentes**

Lors de la constitution, mais aussi de l'adhésion à un GE existant, l'employeur doit informer les institutions représentatives du personnel existant dans son entreprise. Cette information précise la nature des activités du GE (il ne s'agit pas d'une demande d'autorisation préalable).

### **• Règlement Intérieur**

Le règlement intérieur précise les modalités de fonctionnement de l'association non prévues par les statuts et les règles de fonctionnement pratiques du GE (admission ou départ d'un adhérent, règles de calcul du coefficient de facturation, mise à disposition de personnel, modifications éventuelles de la planification, etc.)

---

<sup>56</sup> FFGE : Fédération Française des Groupements d'Employeurs

<sup>57</sup> DDTE : Direction Départementale du Travail et de l'Emploi

- **Responsabilité solidaire de chacun des adhérents envers les dettes sociales (salaires et charges sociales).**

Les membres fondateurs disposent de plusieurs possibilités :

- \* Constituer un fond de roulement par le paiement d'avance des salaires et charges afférentes.
- \* Effectuer un dépôt de garantie d'un ou deux mois des salaires et charges du personnel mis à disposition.
- \* Mettre à disposition du GE une caution bancaire d'un ou deux mois des salaires et charges du personnel mis à disposition.
- \* Faire adhérer le GE à une société d'affacturage qui garantit le paiement des factures émises (mais effectuera une sélection rigoureuse des adhérents).

- **Déclaration de l'adhésion d'un nouvel adhérent**

L'adhésion au GE d'un nouveau membre doit faire l'objet d'une déclaration à l'administration du travail. Cette déclaration est identique à celle effectuée lors de la constitution du groupement.

- **Les tâches relevant d'un Groupement d'Employeurs**

- \* Recrutement du personnel.
- \* Formalités liées à l'embauche (contrat de travail, DUE<sup>58</sup>, médecine du travail, etc.)
- \* Etablissement des Conventions de mise à disposition de personnel.
- \* Planification des mises à disposition.
- \* Etablissement des payes.
- \* Déclarations sociales et fiscales (Taxe sur les salaires, Taxe d'apprentissage, Taxe professionnelle, impôt sur les Sociétés, etc.)
- \* Comptabilité (le capital social étant égal à zéro, les excédents éventuels seront obligatoirement affectés en réserve).

- **Réglementation du Travail applicable**

Les Groupements d'Employeurs sont soumis à la même réglementation du travail que les autres entreprises.

- \* **Obligation de contrats de travail écrits**

La forme privilégiée du contrat de travail dans le GE est le contrat de travail à durée indéterminée, à temps complet ou partiel.

Les contrats de travail établis par le GE sont obligatoirement écrits. A défaut, le salarié est soumis au régime de droit commun et sera considéré comme un salarié permanent du Groupement.

Les contrats indiquent les conditions d'emploi et de rémunération, la qualification du salarié, la liste des utilisateurs potentiels et les lieux d'exécution du travail.

Le Règlement Intérieur précise le statut des salariés en intermission.

- \* **Mention sur le registre du personnel**

L'entreprise utilisatrice du personnel mis à disposition par un GE doit inscrire celui-ci sur son registre du personnel. Cette inscription se fait avec la mention : « *mis à disposition par le Groupement d'Employeurs* (indiquant nom et adresse) ».

---

<sup>58</sup> DUE : Déclaration Unique d'Embauche

## Pour en savoir plus

- Site de la Fédération Nationale des Associations du Travail à Temps Partagé  
[www.fnattp.com](http://www.fnattp.com)
- Site de la Fédération Française des Groupements d'Employeurs  
[www.ffge.fr](http://www.ffge.fr)
- Code du travail : articles L.1253-19 à L.1253-23, D.1253-7 à D.1253-8.

## Le portage salarial

### *Une relation triangulaire*

Le SNEPS<sup>59</sup> présente le portage salarial comme une **relation juridique tripartite**. Elle pourrait s'apparenter à une forme de travail temporaire. Cependant, la différence majeure réside dans le fait que les salariés portés assurent eux-mêmes leur démarche commerciale.

La société de portage salarial établit une relation triangulaire avec l'entreprise "cliente" et le consultant salarié.

- La relation entre le consultant et le client s'établit sur une reconnaissance mutuelle, sur une compétence ciblée en réponse à un besoin exprimé.
- La relation entre la société de portage salarial et le client est régie par un contrat de prestation de service ou une commande. L'entreprise de portage salarial assume la responsabilité juridique et financière de la mission.
- La relation entre la société de portage salarial et le consultant est régie par un contrat de travail instituant un lien de subordination hiérarchique. La société de portage salarial assure au consultant une autonomie intellectuelle et opérationnelle. Elle assure le contrôle des documents contractuels et réglementaires.

### *Comment fonctionne le portage salarial ?*

Le portage est une forme d'organisation du travail qui permet à une personne non immatriculée comme indépendant de réaliser des missions pour une entreprise en toute autonomie avec un statut de salarié. Cette formule offre l'avantage de cumuler l'autonomie du statut d'indépendant et la couverture sociale d'un salarié (sécurité sociale, prévoyance, retraite, éventuellement assurance chômage). Le portage salarial est une relation triangulaire entre l'entreprise cliente, le «porté», et la société de portage.

- Le « porté » est lié à son entreprise cliente par un contrat de mission ou contrat de prestation. Ce document relève du droit commercial. Il fixe les contours de la prestation : contenu, objectifs datés et quantifiés, moyens à mettre en œuvre, responsabilités juridiques liées à la mission, consignes de sécurité, planning de réalisation, tarif journalier, conditions et mode de paiement, échéancier de facturation, éventuel

<sup>59</sup> SNEPS : Syndicat National des Entreprises de Portage Salarial

acompte, conditions particulières (prise en charge des frais) ainsi que les éventuelles clauses de confidentialité et de propriété.

- Le «porté» est lié à la Société de portage par une convention d'adhésion ou convention de portage qui définit les modalités d'hébergement de l'activité du consultant dans la société de portage.
- Le «porté» recherche ses missions, négocie ses honoraires et la durée de ses contrats, directement avec ses clients.
- La société de portage transforme ses honoraires en salaires et assure les démarches administratives (comptables, juridiques et sociales).
- Il bénéficie tout au long de sa mission d'une couverture sociale, du droit aux indemnités ASSEDIC et d'une prévoyance. Ces avantages sont fournis au porté moyennant une commission de portage (ou frais de gestion) de 8% à 13% définie dans le contrat et fonction du chiffre d'affaires facturé.

### **Pourquoi utiliser le portage salarial ?**

Le portage salarial permet à une entreprise de s'adjoindre temporairement les compétences d'un expert extérieur, d'un consultant.

Une manière de réduire ses coûts fixes en ne se privant pas de la possibilité d'introduire les innovations nécessaires au maintien de la compétitivité.

Pour les TPE ainsi que les PME, l'appel à des consultants en portage salarial permet de recourir à des compétences spécifiques, ponctuelles et de disposer de collaborateurs pointus lorsque la durée du contrat client est trop courte pour envisager un emploi à long terme.

<b>Les avantages</b>	
<b>Pour l'intervenant</b>	<b>Pour l'entreprise</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• création d'activité sans créer de structure juridique ;</li><li>• ne pas risquer son patrimoine personnel ;</li><li>• ne pas perdre de temps sur des tâches administratives, comptables, fiscales ;</li><li>• constituer et conserver sa propre clientèle ;</li><li>• se consacrer exclusivement à son métier ;</li><li>• gérer son emploi du temps en harmonie avec sa vie sociale ;</li><li>• bénéficier du statut salarial (sécurité sociale, prévoyance, retraite, chômage) ;</li><li>• transformer le handicap de l'âge en atout ;</li><li>• bénéficier d'une assurance responsabilité civile et professionnelle ;</li><li>• utiliser le n° d'organisme formateur de la société de portage.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• externalisation de missions ou de projets ponctuels et pointus vers des spécialistes ;</li><li>• facturation en honoraires plus souple et moins contraignante qu'en salaire ;</li><li>• mise en place d'une politique crédible d'essaiage</li><li>• tester une recrue ou un partenariat futur.</li></ul>

## Pour en savoir plus

- Un site du Ministère de l'emploi, du travail et de la santé dédié : <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/>
- "Guide pour l'action : maintien et retour en activité professionnelle des seniors" consultable sur le site de l'ANACT : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)
- **VOLKOFF Serge, MOLINIE Anne Françoise, JOLIVET Annie.** *Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail.* Centre d'Etudes de l'Emploi, 2000, 126 p.

## Sites à consulter

Ministère du travail, de l'emploi et de la santé : site dédié à la santé et la sécurité au travail	<a href="http://www.travailler-mieux.gouv.fr/">www.travailler-mieux.gouv.fr/</a>
Institut National de Recherche et Sécurité	<a href="http://www.inrs.fr">www.inrs.fr</a>
Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail	<a href="http://www.gestiondesages.anact.fr">www.gestiondesages.anact.fr</a>

## Références

### **CRAMIF – Caisse Régionale d'Assurance Maladie d'Ile de France**

Ouverte du lundi au vendredi, de 8h30 à 16h30.

17-19 avenue de Flandre - 75019 PARIS

Tél : 01 40 05 32 64 - Fax : 01 40 34 68 92

### **CCMSA – Caisse centrale de la Mutualité Sociale**

Les Mercuriales - 40 rue Jean Jaurès - 93547 BAGNOLET Cedex

Tél : 01 41 63 77 77

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

### **DRTEFP Ile de France**

66 rue de Mouzaïa - 75935 PARIS CEDEX 19

Tél : 01 44 84 26 99

### **ARACT Ile de France**

35-37 rue de Rome – 75008 PARIS

Tél : 01 53 40 90 40

[www.aractidf.org](http://www.aractidf.org)



Construire  
des « entreprises  
pour tous les âges »

Des éléments de  
bonnes pratiques

## Préambule

Les entreprises françaises se trouvent actuellement dans une période de transition sans pour autant s'investir dans des démarches volontaristes d'innovation. En effet, trois constats se dégagent de nos enquêtes réalisées au sein d'un échantillon de PME et de grandes entreprises dans le cadre d'un premier projet EQUAL :

- Les changements « à chaud » : confrontées à de fortes contraintes de réorganisations, des restructurations et de façon plus large à une accélération des changements technico-organisationnels, les entreprises innovent quand le besoin s'en fait réellement sentir : formation, gestion des compétences, mesures d'accompagnement... Ces pratiques, pas nécessairement affichées comme des dispositifs de gestion des âges, sont néanmoins riches d'enseignements car elles prennent en ligne de compte la diversité des âges et des expériences professionnelles.
- Les changements « à froid » s'avèrent beaucoup plus difficiles à mettre en place. A ce niveau, on observe actuellement une « politique de petits pas », comme par exemple la mise en place d'entretiens mi-carrière visant à redynamiser les salariés de 45 ans et plus. Reste que peu d'avancées ont eu lieu en matière de politique de recrutement.

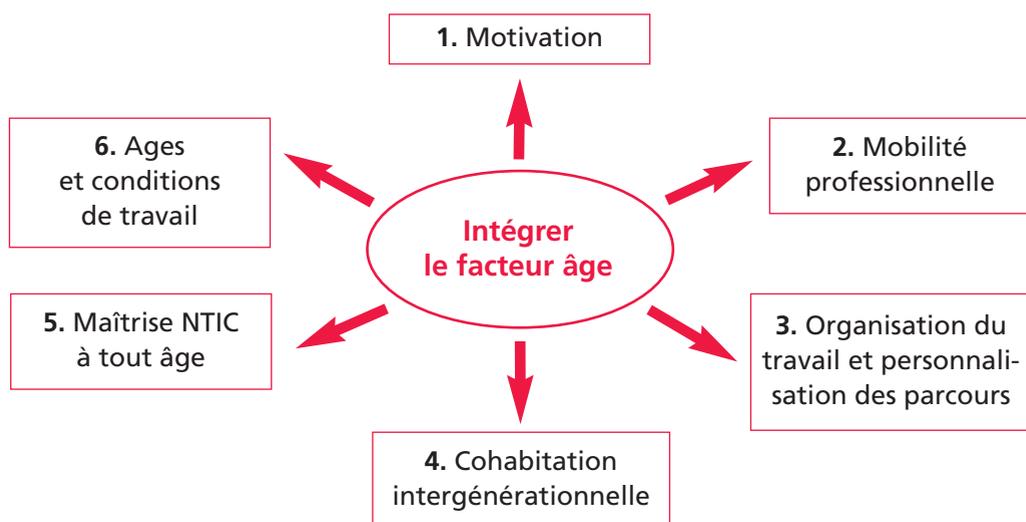
Nos différentes études de cas ont fait apparaître une situation paradoxale : d'une part, les mesures spécifiques « âge » au sein des entreprises (ou affichées comme telles) sont encore peu nombreuses et restent ponctuelles. D'autre part, les entreprises du secteur des services disposent souvent d'une solide expérience du management des âges dans le cadre de mesures de réorganisation, de restructuration et d'introduction de nouvelles technologies.

Nos enquêtes ont permis d'identifier de **bonnes pratiques** souvent ponctuelles et singulières. L'enjeu actuel est de pouvoir s'en inspirer pour mettre en place des mesures durables et transférables en matière de gestion des âges. De même, nos enquêtes en entreprises ont permis d'identifier un certain nombre **d'écueils à éviter** (conduite du changement, travail en équipe, mode de management, conditions de travail) afin de limiter le risque de marginalisation de salariés mi-carrières et/ou seniors.

Six pistes d'action sont illustrées dans les pages suivantes :

- Encourager les salariés à évoluer au sein de l'entreprise
- Renforcer les pré requis à la mobilité professionnelle
- Favoriser l'évolution des compétences à travers l'organisation du travail
- Stimuler la cohabitation intergénérationnelle dans les collectifs de travail
- Permettre aux salariés toutes générations de mieux maîtriser les NTIC
- Améliorer les conditions de travail pour tous.

## Domaines de bonnes pratiques de gestion des âges en entreprise



## Encourager les salariés à évoluer au sein de l'entreprise

### ***Dynamiser une seconde voire une troisième carrière***

Quel que soit l'âge d'un salarié, sa motivation constitue un enjeu central quant à sa volonté d'évoluer. Actuellement, il est courant de considérer que la carrière d'une personne est plus ou moins « jouée » à 50 ans. Il s'agit désormais de sensibiliser les salariés sur le prolongement de la vie active. Pour cela, plusieurs entreprises ont mis en place des entretiens mi-carrière qui s'inscrivent dans une logique de re-motivation des seniors. Ces entretiens mi-carrière ont pour finalité de faire le bilan de l'expérience et des compétences des salariés âgés de 45 à 55 ans, mais aussi de les inciter à se diriger vers les nouveaux métiers de l'entreprise.

Selon le représentant de la direction d'une banque, ces entretiens sont bien perçus par les salariés car ils signifient que « *l'on s'intéresse à eux et que l'on s'occupe d'eux* » ; ils permettent également de faire prendre conscience aux salariés de la réalité de leur nouvelle situation professionnelle, suite à la réforme de la législation sur les retraites.

### ***Persévérer dans la pratique des entretiens individuels***

L'organisation d'entretiens individuels n'a rien d'innovant en soi. Par contre, nos enquêtes sur le terrain ont montré que ces pratiques peuvent encore être optimisées et généralisées au sein des entreprises.

Le cas de la banque régionale est significatif à cet égard. En principe, elle a mis en place depuis plusieurs années des entretiens individuels en moyenne tous les deux ans, mais seule une partie des salariés en bénéficie réellement, les commerciaux au sein du réseau. L'entretien d'appréciation est jugé par un directeur d'agence interviewé comme un outil indispensable de la gestion des compétences. *« L'entretien est l'occasion pour le salarié et la hiérarchie de faire un état de la situation : les points de satisfaction mais également les points à améliorer. Il s'agit aussi d'échanger sur le projet professionnel »*. Les salariés de l'agence, quant à eux, sont un peu moins enthousiastes sur les retombées positives de cette démarche. Elle a le mérite selon un de nos interlocuteurs *« de nous permettre de nous situer et de savoir ce que la hiérarchie pense de nous »*. Mais au sein des services administratifs (back-office), un grand nombre de personnes n'ont pas bénéficié depuis plusieurs années d'un véritable entretien individuel qui aborderait les perspectives de carrière ou les axes de progrès.

Plusieurs facteurs pourraient expliquer cet état de fait : d'une façon générale, la gestion des back-offices n'a pas été jugée prioritaire par la banque. Comme dans tous les établissements financiers, c'est le commercial qui reste prédominant. Jusqu'à une date récente, l'encadrement intermédiaire n'avait pas de consigne claire pour favoriser la mobilité au sein des back-offices. L'organisation du travail demeure traditionnelle et peu qualifiante. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que l'encadrement intermédiaire, essentiellement des techniciens avant d'être des animateurs, se soit peu investi dans la gestion des carrières de leurs équipes.

### **Mieux faire connaître les différents métiers de l'entreprise**

Les salariés sont souvent réticents à l'idée de quitter leur emploi pour la simple raison qu'ils ne connaissent pas toujours les métiers et les possibilités offertes par l'entreprise. Différentes initiatives sont prises pour y remédier : opérations portes ouvertes, stages de courte durée et mise en place de dispositifs permettant d'expérimenter différents postes de travail. Ce dernier procédé nous semble intéressant à approfondir.

Ce dispositif a été instauré dans une grande société d'assurance sous le nom de « Ressources Plus » ; c'est en quelque sorte un service d'intérim interne : une personne qui souhaite changer de travail peut saisir l'opportunité de travailler dans d'autres services pendant 2 à 3 ans. Le collaborateur qui accepte d'entrer dans cette dynamique de conversion peut se rétracter dans les six mois qui suivent. Dans ce cas, il a la possibilité de retrouver son ancien poste ou un poste équivalent. Pendant la durée de son « intérim », le salarié touche une prime de précarité de 5% de son salaire brut et il bénéficie d'une formation approfondie en bureautique. En principe, il a la possibilité d'expérimenter un poste tous les six mois. Cette démarche va lui permettre de découvrir de nouveaux métiers pour choisir, in fine, celui qui lui convient le mieux. Notons simplement que, pour être définitive, l'intégration du candidat doit être approuvée par le service d'accueil.

Sur une période de trois ans environ, 300 personnes ont bénéficié de ce programme au sein de l'entreprise en question. Ce dispositif attire surtout des profils de type mi-carrière avec une moyenne d'âge de 43 ans et une ancienneté moyenne de 20 ans. Les femmes représentent la grande majorité (2/3 de femmes et 1/3 d'hommes). Au démarrage, «Ressources Plus» attirait davantage les cadres en raison d'une communication orientée sur la gestion proactive des compétences. En 2003, la tendance s'est inversée avec 1/3 de cadres et 2/3 de non cadres. Les conditions de réussite de ce dispositif sont liées en grande partie au fait que le programme n'implique pas de mobilité géographique pour le candidat : un volontaire de la région parisienne se verra proposer des postes dans la région parisienne. Une des difficultés rencontrées réside dans le fait que la candidature d'un salarié gestionnaire au service Ressources Plus peut être mal vécue par le service d'origine. En effet, le remplacement des postulants au dispositif n'est pas systématique en raison des restrictions budgétaires.

## **Renforcer les pré-requis à la mobilité professionnelle**

Les entreprises du secteur des services disposent actuellement d'une grande expérience en matière de mobilité et de reconversion de salariés de tous âges. Depuis plusieurs années, les banques ont réorienté une part significative de leurs effectifs du back-office vers le front office (réseau) et plus récemment vers des plates-formes téléphoniques. Les conversions devenant un enjeu stratégique dans un contexte récurrent de restructurations et de réorganisations, ces entreprises ont mis en place des mesures d'accompagnement importantes et souvent innovantes.

### ***Assurer un accompagnement de qualité***

La qualité de la conduite du changement à travers des processus destinés à les rendre efficaces est importante car les changements mal préparés peuvent pénaliser (perte de repères, etc). De l'information, à la formation et à l'accompagnement, ces aspects doivent être préparés de façon minutieuse.

### ***Redonner confiance aux salariés dans leur aptitude au changement***

Désirant susciter un esprit de mobilité auprès de ses salariés, une banque a mis en place une formation expérimentale dont l'objectif est de faire évoluer les représentations sur les possibilités d'évolution interne. Mais dans beaucoup de cas, le fait de suivre ce type de formation, annoncé comme « module de préparation au changement », est associé dans les faits à une mobilité immédiate. C'est la principale raison pour laquelle ces formations ont généralement mauvaise presse : les candidats potentiels redoutent que leur participation se traduise ultérieurement par une mobilité imposée. A l'inverse, dans le cas de la banque citée ici, l'objectif de l'entreprise est avant tout de susciter la demande du salarié sur le moyen terme.

Pour cela, la formation a été structurée autour de deux axes de travail :

- Redonner confiance au salarié, au moyen d'une approche comportementale, dans ses aptitudes au changement, identifier ses compétences.
- Resituer l'entreprise dans l'esprit du salarié : communiquer sur les nouveaux besoins et métiers de l'entreprise.

Cette initiative de formation comportementale mérite d'être soulignée car elle ne s'inscrit pas dans une volonté de mobilité immédiate. De fait, on constate une prise de conscience de la part de certains salariés et des demandes de conversion dans les six mois qui suivent la formation.

### ***Garantir une 2<sup>ème</sup> chance en cas de non succès***

Un salarié sera d'autant plus enclin à postuler pour une mobilité si ce choix ne revêt pas un caractère irréversible. Dans cette banque régionale, en cas de non adaptation au nouveau poste, le salarié a le droit de postuler à un autre emploi (ou poste équivalent). Dans les faits, le droit de retour à l'ancien poste n'est souvent pas possible pour la simple raison qu'il a été supprimé. Plusieurs entreprises du secteur des services ont négocié une charte de mobilité avec leurs partenaires sociaux lesquels encadrent d'une part les processus de conversion et d'autre part, les conditions d'une réorientation en cas d'échec d'intégration.

### ***S'assurer de l'adéquation entre le profil du candidat et le poste cible***

Dans le cadre d'une mobilité qui correspond à un recrutement interne, il est indispensable de vérifier la bonne adéquation entre le profil du candidat et le poste à pourvoir dans l'intérêt de la personne et du futur service. Une banque de notre panel d'étude a ainsi créé une structure spécifique pour faciliter ces mobilités, un centre de mobilité localisé à l'extérieur de l'entreprise (voir encadré ci-contre). L'objectif est de permettre à tout salarié intéressé par un poste de déposer une demande de candidature en toute confidentialité.

Il incombe ensuite à cette structure de vérifier les points suivants :

- L'adéquation entre le profil de la personne et le poste cible.
- La motivation de la personne pour l'emploi.

Si la réponse du centre de mobilité est négative, la confidentialité des candidatures protège le salarié qui ne risque pas de «perdre la face» auprès de ses collègues ou de son responsable hiérarchique.

## Centre de mobilité interne d'une banque

Six principes ont été arrêtés pour le dépôt des candidatures et la gestion du recrutement :

- Volontariat.
- Confidentialité.
- Obligation de résultat : les candidats ne sont validés à l'issue du parcours de reconversion que s'ils ont atteint le niveau de compétences requis pour exercer leur nouveau métier.
- Obligation pour les centres de services d'accepter les candidats validés.
- Retour dans l'unité d'origine en cas de non validation ou de renonciation.

Par exemple, les tests de validation de l'aptitude d'un candidat pour un poste de téléconseiller comportent trois grandes étapes :

1<sup>ère</sup> étape : test téléphonique assuré par une société externe

2<sup>ème</sup> étape : entretien avec deux conseillers de l'Antenne du centre, vérification des aptitudes par rapport à la définition du poste. La motivation pour le nouveau métier constitue le principal critère.

3<sup>ème</sup> étape : entretien de validation ou de non validation, définition d'axes d'améliorations éventuelles.

## Adapter la formation au profil des salariés

La formation est une ressource dans le travail si elle est adaptée aux besoins du salarié et distribuée au moment opportun. En effet, plus les salariés ont de l'expérience, plus il est important de construire des formations qui s'appuient sur les situations de travail réelles et ce qui facilite la confrontation et la réflexion au regard des expériences antérieures.

La qualité de la formation est aussi un facteur-clé dans l'introduction des nouvelles technologies.

Pour mieux s'ajuster aux besoins de chaque population de salariés, il est généralement jugé utile d'élaborer des cycles de formation spécifique pour telle ou telle catégorie de population.

Une banque décide de créer une plate-forme téléphonique virtuelle (1.000 salariés sur plusieurs sites) avec des salariés de différents âges et expériences professionnelles : des jeunes recrutés de l'extérieur mais également des mi-carrières. Ce mode de recrutement s'inscrit dans une double finalité : permettre la **reconversion** pour des salariés des services centraux (back-office) dont les emplois sont susceptibles d'être supprimés et permettre de **former et tester** de jeunes embauchés ; le travail au sein d'un centre d'appel est considéré à la fois comme difficile et formateur. Un solide dispositif de formation a été mis en place. Il est intéressant de constater que la banque a conçu des parcours de formation différenciés dans sa durée et son contenu selon le profil

d'origine du collaborateur. Le parcours le plus complet a été prévu pour les personnes en reconversion venant des back offices (45 jours contre 18 pour les jeunes recrutés). Pour éviter les échecs de reconversion, il est essentiel de respecter les rythmes d'acquisition de chacun. Cela est d'autant plus important pour des personnes qui disposent d'une expérience professionnelle de 15 à 20 années et qui ne sont plus habituées à un apprentissage de type scolaire. Pour cette dernière population, la **progressivité du cursus** est un facteur essentiel de succès. Le choix de la pédagogie appliquée à ces formations est également important. Les salariés en reconversion sur la plate-forme téléphonique ont gardé un très bon souvenir de la formation où l'accent a été mis sur le travail en groupe et sur des modes d'apprentissage itératifs et collectifs.

### **Considérer une phase d'adaptation en modulant les objectifs**

A la question, «*selon vous, quelles sont les conditions optimales pour une réorientation de métier réussie ?*», les réponses apportées par nos interlocuteurs sont : «*Accompagnement terrain*» et «*Facteur temps - il faut laisser du temps au salarié pour s'adapter*». Les formations sont nécessaires mais pas suffisantes pour intégrer des mi-carrières ou des seniors. Une personne en reconversion doit être nécessairement accompagnée dans ses nouvelles fonctions. Le mode d'accompagnement peut prendre différentes formes (encadrement de proximité, tuteur, etc.).

La direction de la plate-forme téléphonique a pris la précaution de pondérer les objectifs de production pour les salariés en reconversion dont l'adaptation au nouveau poste de travail est jugée plus difficile notamment à cause de leur forte ancienneté dans leur emploi antérieur. La direction se montre plus exigeante envers les jeunes recrutés avec l'idée qu'il s'agit de tester leurs capacités. Une telle pratique ne peut être mise en place que pendant une durée limitée. Si une application modulée des normes de production selon les profils a le mérite de favoriser l'intégration en prenant en ligne de compte le parcours professionnel des collaborateurs, ce système risque de faire apparaître des tensions intergénérationnelles au sein des équipes plus particulièrement lorsqu'il existe un système d'intéressement collectif lié à la production.

## **Favoriser l'évolution des compétences à travers l'organisation du travail**

Le besoin de maîtriser la masse salariale dans la perspective d'un rallongement des carrières fait prendre conscience aux entreprises de la nécessité de mieux gérer les compétences<sup>60</sup> internes : les éventuelles lacunes des salariés mi-carrière sont susceptibles d'engendrer des coûts importants pour l'avenir. Une telle gestion devient également indispensable pour donner aux salariés de meilleures perspectives de carrière.

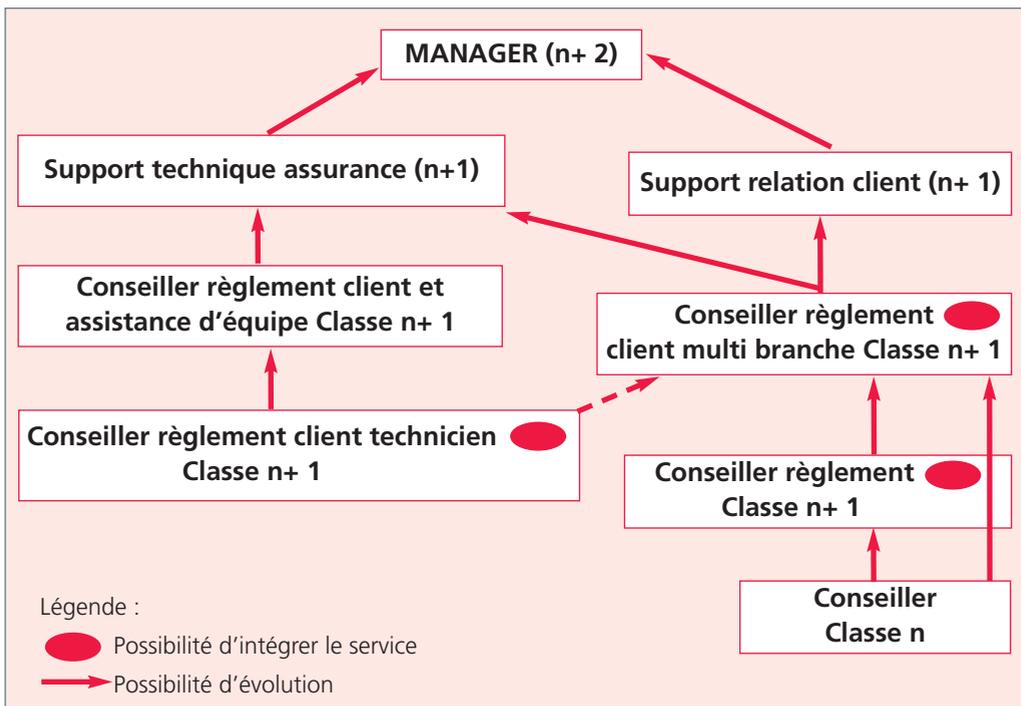
<sup>60</sup> La compétence peut être définie comme une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportements dans un contexte précis.

## La création de passerelles au sein de l'organisation du travail

Lors de la création d'un centre de service au sein de la compagnie d'assurance étudiée, la direction était confrontée à une double contrainte : pourvoir les postes de téléconseillers par recrutement interne de salariés présentant différents parcours professionnels (techniques ou administratifs) ; créer des emplois si possible «durables» au sein du service, les postes de télé conseillers ayant souvent vocation à être occupés sur une durée limitée.

La réponse a consisté à mettre en place une organisation du travail permettant de faire cohabiter au sein d'un même service des gestionnaires de niveaux de compétences très variés tout en définissant des passerelles d'une fonction à l'autre. L'ensemble des téléconseillers détient un même «cœur de métier» (tronc commun de situations de travail à assurer). A la maîtrise de ce «cœur de métier», les salariés ont la possibilité de développer des compétences complémentaires de spécialisation, soit en terme de technicité d'assurance, soit en terme de maîtrise de la relation clients (et/ou les deux).

### Service d'appels description des situations de travail et passerelles entre fonctions



Cette organisation offre plusieurs avantages :

- Pour intégrer le service, il existe plusieurs points d'entrée selon les compétences acquises dans les métiers exercés antérieurement.
- Le salarié peut, en accord avec son encadrement de proximité, décider de ses rythmes d'acquisition et du degré de polyvalence souhaité. Les propositions d'évolution s'illustrent selon une configuration en passerelles multiples.

- Le téléconseiller peut évoluer par montée en compétence en technique d'assurance (la voie traditionnelle) ou en devenant plus pointu en matière de maîtrise de la relation clients. La prise en compte des différentes facettes et spécificités du métier permet également de mieux valoriser l'expérience du salarié.
- Bien que la reconnaissance des compétences n'aboutisse pas systématiquement à une montée en classification, le balisage des compétences cibles associé à des évolutions réelles de situations de travail génère un esprit d'apprentissage collectif.
- Une valorisation des compétences : dans d'autres contextes, les intitulés de postes de travail sont très souvent rassemblés sous un dénominateur commun ; les nuances de technicité des salariés (nombre de domaines d'assurance maîtrisés, par exemple) ne sont pas reconnues. Dans le cas présent, le découpage par niveaux de maîtrise des diverses situations de travail permet une reconnaissance plus officielle des compétences acquises par chacun.
- Une situation de transfert de compétences : chacun des salariés connaissant ses objectifs d'acquisition identifie au sein de l'équipe les personnes susceptibles de l'aider à combler ses lacunes. De fait, la transmission des connaissances métier est souvent assurée par les anciens.

### **Les conditions de succès et limites du modèle**

Cette organisation du travail qui intègre des salariés d'âges multiples ne peut être citée en exemple que dans son propre contexte d'expérimentation.

- En premier lieu, le service d'appels bénéficie d'une bonne adéquation entre les effectifs et la charge de travail. Cela constitue un point fondamental. Le rythme de montée en compétence est dicté dans une large mesure par la charge de travail. Lorsque l'activité est régulière, le manager peut étendre progressivement le périmètre d'activité des collaborateurs. A l'inverse, en situation de surcharge, il est demandé à chaque salarié de se replier sur les compétences qu'il maîtrise parfaitement dans un souci de productivité.
- Ensuite, il faut tenir compte de facteurs favorables comme une activité en plein développement qui offre l'avantage de proposer des perspectives multiples aux salariés. La création récente du service signifie que le management de proximité n'a pas à gérer d'antériorité ni de changement de culture de travail ; de plus, tous les effectifs intégrés à ce centre d'appels sont volontaires.
- Enfin, le personnel sélectionné pour intégrer ce service n'est que partiellement représentatif de l'ensemble de l'entreprise : au démarrage<sup>61</sup>, la direction a soigneusement sollicité des profils de caractère «curieux et très ouverts».

---

<sup>61</sup> La stratégie de sélectionner un effectif «compétent et très ouvert au changement» est classique au démarrage de métiers qu'une direction désire valoriser auprès des salariés comme des métiers d'avenir. Notons que les critères de sélection des «bons profils» ne recourent pas avec des critères d'âge : de fait, les profils sollicités présentent des âges très variés.

L'atout majeur de ces propositions d'évolution repose sur la souplesse de l'organisation du travail rendue possible par la technologie qui permet l'affectation du travail en fonction des compétences des individus. Il faut souligner le rôle central et fondamental de l'encadrement de proximité dans l'appréciation de l'évolution des compétences des salariés.

## **Stimuler la cohabitation intergénérationnelle dans les collectifs de travail**

La cohabitation entre générations (ou «mix-âge») permet deux choses essentielles : assurer le transfert des compétences entre collaborateurs mais surtout accréditer la mixité des effectifs comme un vecteur d'efficacité et de réactivité des collectifs de travail.

### ***Une bonne expérience de «mix-âge»***

L'encadrement, comme les salariés interviewés, jugent *«formateur et stimulant»* la création d'équipes mixtes<sup>62</sup> composées de personnes d'âges, de formations et de parcours professionnels différents. Au sein d'une équipe mixte, le transfert de compétences s'opère réciproquement entre les générations : les débutants ont beaucoup à apprendre des anciens au niveau des techniques métier tandis que les mi-carrières ont besoin de mieux maîtriser les applications bureautiques. La volonté de systématiser la création d'équipes mixtes s'est étendue aux plates-formes téléphoniques afin de créer une synergie positive entre l'expérience des uns et la rapidité d'apprentissage technologique des autres. L'aménagement de l'espace a également été pensé de façon à favoriser les échanges et le partage des compétences.

### ***Un travail en équipe comme forme d'organisation du travail***

Indépendamment de l'âge des salariés, le travail en équipe se développe au sein des entreprises de services en raison du développement de modes de travail de plus en plus coopératifs. La recherche d'une industrialisation des processus au sein du secteur des assurances s'est traduite par l'essor d'organisation basée sur la gestion collective des dossiers standard ; par exemple, pour améliorer la réactivité, les dossiers ne sont plus attribués à une seule personne mais à plusieurs collaborateurs d'une même équipe. La diffusion d'outils de type GED (gestion électronique de documents), les systèmes de workflow et de GRC (Gestion Relation Clients) ont accéléré l'avènement de ces nouvelles formes d'organisation du travail. Il est clair que ce nouveau mode de travail ne peut fonctionner sans

---

<sup>62</sup> Une équipe peut être définie comme un groupe de personnes unies dans une tâche commune. Les modalités de travail en équipe sont multiples et de nouvelles formes de travail émergent avec l'évolution de l'organisation du travail. La gestion collective constitue notamment l'une des évolutions de l'organisation du travail au sein du secteur tertiaire.

une discipline collective des différents intervenants. Un manque de vigilance peut très vite se traduire par une dégradation de la qualité du service clients.

### **Les paradoxes des modèles d'organisation du travail en équipe**

L'organisation du travail des centres d'appels de notre panel repose simultanément sur une logique de responsabilité, de productivité individuelle (chacun traite son client, chacun est valorisé en fonction du nombre d'appels traités par jour) et sur une logique de responsabilité collective (chacun doit réagir en fonction du nombre d'appels en attente). On touche là un point paradoxal : d'un côté, l'on valorise l'esprit d'équipe en structurant l'activité autour de processus collectifs de traitement, de l'autre, l'attribution des tâches et l'évaluation de la productivité fonctionnent selon des modes très personnalisés.

### **Le «mix-âge» et les transferts de compétences : les écueils à éviter**

La mise en place d'une dynamique de groupe et de transfert de compétences multi-génération requiert plusieurs précautions :

- **Insuffler l'esprit d'équipe : l'effet pervers de l'informatisation du suivi de l'activité.**

La généralisation de l'informatique au sein des entreprises du secteur tertiaire crée à la fois de nouvelles possibilités mais également de nouvelles contraintes pour l'encadrement de proximité. L'individualisation du suivi d'activité qui s'effectue automatiquement par voie informatique et la remontée de ces informations aux différents échelons hiérarchiques introduit de nouvelles exigences de management.

Selon un directeur d'agence bancaire, la mise en place d'applications de suivi informatisées a eu un impact important sur les marges de manoeuvre du management. Jusqu'à une date récente, il était possible de réguler les montées en charge en distribuant le travail selon les points forts et les points faibles de chacun. Ainsi, explique-t-il : *«Certains sont plus performants dans la vente de tel produit ou tel service. Jusqu'à une date récente, on pouvait optimiser au niveau de l'équipe en attribuant les tâches selon les préférences. Désormais, l'outil informatique renforce le suivi individuel des résultats et rend plus visible la non application des directives de l'entreprise».*

Mal maîtrisées, les données de productivité individuelle peuvent altérer la qualité de fonctionnement du collectif de travail. Très souvent, les managers choisissent de s'adresser à l'équipe en commentant les résultats globaux du service, l'utilisation des chiffres individuels étant restreinte aux entretiens individuels.

Mais dans d'autres cas, le manager de proximité peut être tenté de créer une émulation comparative entre jeunes commerciaux et mi-carrières, ce qui se traduit très vite par des tensions peu propices au développement des échanges et au climat de travail.

- **Déterminer le profil des managers de proximité**

Conscientes du rôle clé joué par le manager, certaines entreprises (plate-forme téléphonique bancaire) recrutent des personnes expérimentées pour ce poste.

D'autres (grand magasin) privilégient davantage les jeunes diplômés à cette fonction dans la perspective de «*dynamiser les équipes et rajeunir leur image de marque*». Cette seconde pratique présente des limites importantes : vis à vis du client, les jeunes recrutés manquent souvent de crédibilité et de technicité face aux mi-carrières généralement détenteurs d'une solide expérience.

Aujourd'hui, l'encadrement est soumis à un ensemble d'objectifs tant quantitatifs (production) que qualitatifs (animation d'équipe, gestion des ressources humaines). Or, force est de constater qu'en dernier ressort le manager est surtout évalué par rapport à ses propres objectifs de production. Dans ce contexte, l'activité d'animation d'équipe est souvent reléguée au second plan.

Certaines entreprises de notre panel recherchent néanmoins à faire évoluer le rôle du manager de proximité en insistant davantage sur l'animation d'équipe et les principes du management participatif : en pratique, l'évaluation annuelle intègre des critères de qualité de management qui ont donc des effets très concrets sur l'intéressement et la rémunération des cadres.

- **Convenir de temps d'échanges régulateurs**

Le travail en équipe et, de surcroît, la gestion collective impliquent des échanges entre collaborateurs. L'on constate que les entreprises sacrifient souvent ces outils de régulation collective au profit de la production directe. Un bon exemple mérite d'être cité :

Un service d'appels d'assurance a mis en place un processus de régulation permanente, appelé la pratique des «Mots Bleus». Il s'agit d'organiser un dialogue et une démarche participative à partir des préoccupations directes des salariés. Un tableau recueille exclusivement les préoccupations de chacun (technique, organisationnelle, ressources humaines, conditions de travail, etc.) sur des post-it de couleur bleue. Une fois par mois, une réunion de service a lieu avec l'ensemble des salariés pour traiter les interrogations ou remarques et des décisions sont prises pour résoudre les problèmes rencontrés.

- **Ajuster les systèmes d'intéressement des salariés**

Les pratiques et les cultures d'entreprises sont très variées sur ce point. A priori, un mode d'intéressement basé sur une approche collective devrait favoriser un esprit d'équipe. Mais si la part d'intéressement collectif est trop importante par rapport à la part d'intéressement individuel, le risque est de démotiver et de pénaliser les salariés les plus productifs. Plus particulièrement, les personnes en cours de reconversion de carrière qui, devant leur nouvelle intégration, ne peuvent être immédiatement hyper productives. Ce dosage délicat entre intéressement collectif et individuel est donc porteur de lourds enjeux d'intégration, de climat de travail et de soutien social.

- **Homogénéiser les statuts pour favoriser les relations d'équipe**

Au sein du grand magasin étudié, la grande diversité de statuts complique le transfert de compétences entre générations. Les jeunes sont souvent embauchés sur la base d'un contrat intérimaire ou à durée déterminée à l'inverse des générations

plus avancées qui bénéficient majoritairement de CDI. Considérant leur emploi au sein du grand magasin comme un simple point de passage, les jeunes salariés limitent leur effort d'investissement personnel. En réponse, les mi-carrières considèrent ces jeunes générations comme très volatiles et peu fidèles à l'entreprise. Cette situation affaiblit considérablement le climat de confiance nécessaire au transfert de compétences. Un salarié senior décrit la relation qu'il entretient avec son jeune collègue : « *Je lui explique des petits trucs mais je n'en fais pas trop. De toute façon, il dit toujours que le bricolage n'est pas sa vie et le grand magasin non plus* ».

## **Permettre aux salariés toutes générations de mieux maîtriser les NTIC et les applicatifs métiers**

Pour la très grande majorité des salariés du tertiaire, c'est au travers de l'activité quotidienne sur le poste de travail que s'opère le développement des compétences : les salariés doivent s'adapter à l'évolution continue des applications informatiques, aux procédures, aux nouveaux produits et services, etc. Dans ce contexte, le choix de la conduite du changement et les mesures d'accompagnement sont essentiels. Force est de constater que malgré des investissements importants, les formations sont souvent mal adaptées aux besoins des utilisateurs. Afin d'éviter que l'évolution technologique ne se traduise par une fragilisation, voire une mise à l'écart progressive de certains salariés, il est important d'être attentif aux points suivants :

### **Déterminer le profil du formateur**

On peut avancer des éléments constatés sur nos terrains d'observation ayant trait au profil du formateur : les salariés mi carrières et seniors semblent mieux apprendre auprès de formateurs de leur génération et de façon plus efficace encore quand ces formateurs ont été eux-mêmes convertis aux nouveaux outils. On peut avancer plusieurs hypothèses explicatives : d'une part, un formateur de génération égale va utiliser davantage d'exemples parlants (en faisant appel aux références générationnelles) ; d'autre part, le fait d'avoir affaire à une personne qui a vécu elle-même le parcours d'apprentissage dans son intégralité atténue considérablement le complexe d'infériorité et les appréhensions du candidat à la formation.

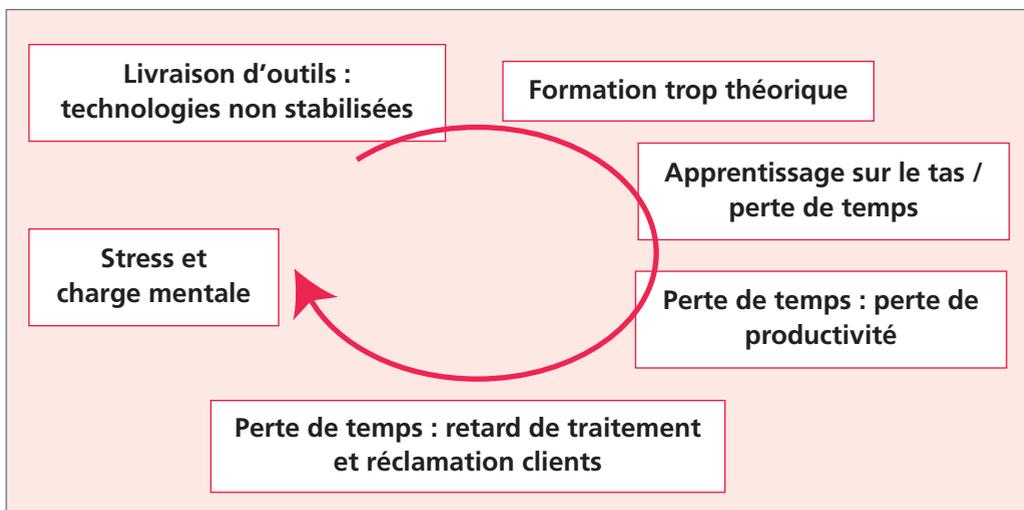
### **Synchroniser les formations et la finalisation des outils**

On constate souvent le lancement des formations alors que les applications informatiques ne sont ni stabilisées, ni finalisées ; la formation ne permet donc pas de dérouler les modes opératoires en intégralité.

## **Diversifier les supports et les approches pédagogiques**

La mise en pratique en situation réelle est indispensable pour l'acquisition de nouveaux automatismes. On constate aujourd'hui que les formations sont souvent administrées sur la simple base de présentations PowerPoint et relativement peu dispensées en situation de travail. Plusieurs conséquences : la formation définitive s'effectue par tâtonnement lorsque le salarié revient à son poste. L'autoformation avec les nouvelles applications informatiques est relativement « chronophage » et peu planifiée, engendre des pertes de productivité pour le salarié voire des retards susceptibles d'accroître les réclamations clients. Cela conduit à observer une dynamique négative (voir schéma ci-dessous) qui tend à renforcer les phénomènes de **stress** et de **charge mentale**.

### **Schéma explicatif : NTIC et formations insuffisamment adaptées**



## **Proposer un référent de proximité**

Plusieurs bascules informatiques récentes dans le secteur financier ont montré que rien ne remplace une aide de proximité suite à un changement de système d'information. C'est une chose de dérouler de nouvelles procédures globales dans un environnement « d'école », c'en est une autre de travailler en situation réelle. L'aide de proximité, qui peut se concrétiser par la mise à disposition d'un référent technique (sans rattachement hiérarchique direct) sur une durée déterminée, permet de lever rapidement les doutes et les incompréhensions sans perdre la face en particulier devant le client ou le responsable hiérarchique.

## **Assurer un suivi et un accompagnement personnalisés**

Un constat fréquent : la maîtrise d'un nouveau système est très inégale d'un utilisateur à l'autre. C'est pourquoi il est important de mettre en place des mesures d'accompagnement **personnalisées** voire même d'effectuer des « piqûres de rappel » auprès de certaines personnes. A contrario, la mise en place de formations complémentaires

générales risquent de creuser l'écart entre les utilisateurs ; les personnes en difficulté risquent de se marginaliser de façon progressive. C'est à l'encadrement de proximité de détecter les besoins.

### ***Intégrer le facteur temps au processus de formation***

L'apprentissage d'un nouveau système informatique s'effectue par paliers progressifs d'acquisition. Il requiert donc du temps. Souvent, les utilisateurs regrettent précisément le manque de temps pour explorer les différentes fonctionnalités de leur nouvel outil qui reste sous-utilisé.

## **Améliorer les conditions de travail pour tous**

### ***Réduire la pénibilité du travail***

Les difficultés que peuvent rencontrer les seniors traduisent des difficultés qui concernent tous les salariés. Si les enquêtes sur la santé mentionnent l'apparition de problèmes de santé dès l'âge de 30-35 ans, réduire la pénibilité du travail est ainsi favorable à tous et favorise l'employabilité à long terme.

La réduction de la pénibilité physique peut être obtenue par la mise en place de systèmes d'aide et de manutention, des outils adaptés et en bon état de maintenance, des équipements adaptés, une réflexion sur la rotation des salariés sur les postes les plus difficiles. La politique d'achat d'équipements et d'outils est un des axes importants en matière de réduction de la pénibilité.

La réduction de la pénibilité mentale conduit à une réflexion sur l'organisation du travail, les possibilités de soutien social, l'aménagement adéquat des espaces de travail, voire la rotation des salariés sur les postes les plus sollicitants.

### ***Les solutions organisationnelles face à la pénibilité***

Un consensus existe sur le fait qu'un travail continu au téléphone est facteur de stress. C'est pourquoi le service d'appels (du secteur de l'assurance) a mis en place une organisation permettant aux téléconseillers d'alterner temps de travail au téléphone et temps de travail hors téléphone (gestion en direct et en différé). L'idée est intéressante mais la planification du travail alternée n'est pas toujours aisée : le flux d'activité (la charge d'appels) reste difficile à anticiper et en cas de sous-effectif, la priorité est toujours donnée à la prise d'appels téléphoniques.

Par ailleurs, certaines entreprises recherchent des solutions au « cas par cas ». Par exemple, le grand magasin a proposé à un livreur parisien soumis à une cadence difficile (beaucoup de livraisons sur Paris intra-muros) son transfert vers une zone géographique en banlieue (mais moins de trajet de livraisons).

## ***Offrir un environnement de qualité***

Il est important de lutter contre les nuisances sonores, les problèmes thermiques, les vibrations et d'offrir un éclairage approprié, etc. Pour les environnements de bureau, offrir des espaces de travail adaptés, des sièges de qualité, des écrans d'ordinateurs d'appoint si nécessaire.

On rappellera que les systèmes de travail doivent répondre à la variabilité du travail (flux, aléas, etc.) mais aussi à la variabilité humaine qui s'accroît avec l'âge. De ce fait, les équipements doivent privilégier les systèmes réglables : tables, sièges, éclairage, climatisation réglables.

L'organisation de l'espace de travail constitue un facteur prépondérant dans la qualité des conditions de travail des agents qui travaillent au sein d'un centre d'appels : une forte promiscuité peut générer du stress, lié notamment au bruit des conversations ambiantes et à la mobilisation d'une écoute flottante. C'est ce qui explique le soin qui est généralement apporté à l'implantation et à la conception des postes de travail sur les plates-formes téléphoniques avec notamment l'utilisation de matériaux absorbants sur le plan acoustique et la mise en place de protections acoustiques entre chaque salarié.

Pour atténuer les troubles liés au travail sédentarisé, c'est une entreprise finlandaise de notre partenariat transnational qui aura eu l'idée d'adopter un mobilier modulable afin que les salariés puissent changer régulièrement de position de travail au cours de leur journée. La direction a même jugé opportun d'inscrire sur un panneau collectif visible de tous : « n'oubliez pas de changer de position au cours de la journée ! ».

## ***Une organisation du travail qui offre des marges de manœuvre***

Disposer de marges de manœuvre tant individuelles que collectives permet aux salariés de gérer au mieux le travail et les aléas. Ces marges de manœuvre sont recherchées plus encore par les salariés seniors qui anticipent ainsi des situations critiques qui pourraient être sources de difficulté. L'existence de marges de manœuvre est pour tous les salariés un facteur de réduction de stress au travail.

## ***La mise en place d'un dispositif de reclassement***

Le grand magasin parisien dispose d'un outil de reclassement qui mérite une attention particulière : un travail de gestion prévisionnelle des inaptitudes a été réalisé par le service Social. Il présente deux avantages : celui d'évaluer et de hiérarchiser les pénibilités de chaque poste de travail et celui de recenser les stations possibles de reclassement (postes doux). Le service social a également élaboré un système de passerelles entre divers métiers en intégrant différents niveaux d'inaptitude.

Ce dispositif réalisé à la fin des années 90 n'a malheureusement jamais été réellement opérationnel et cela pour plusieurs raisons :

- L'intégration de salariés faisant état d'une inaptitude même limitée reste un concept peu attractif pour un responsable d'équipe soucieux en premier lieu de sa productivité.
- Le manque de formation dispensée aux nouvelles recrues, la formation restant de surcroît à la charge du service d'accueil.

La mise en place d'un dispositif d'intégration de salariés (âgés ou non) souffrant d'une inaptitude lourde ou partielle suppose cinq pré-requis :

- Une communication du dispositif au sein de l'entreprise.
- L'évaluation de la pénibilité de l'ensemble des postes de l'organisation.
- La mise en place de passerelles vers des postes moins sollicitants.
- Une formation importante au métier cible.
- Une compensation pour le service d'accueil lors de la phase d'intégration (modération temporaire des objectifs, par exemple).

### ***Entraide entre collègues : le bon sens régulateur***

Au sein du grand magasin parisien, nous avons observé des attitudes d'entraide au niveau des ports de charges : les jeunes salariés proposent de déplacer les charges les plus lourdes ou les moins aisées à manipuler.

On constate également dans les centres d'appels (banques et assurances) des actions de solidarité entre collègues : lorsque la charge augmente, les personnes normalement dédiées à des tâches de gestion hors téléphone viennent soutenir leurs collègues lorsque la charge d'appels augmente.

Le bon sens en question se situe dans le soutien social que s'accordent les salariés entre eux. Il est induit par une organisation qui offre quelques marges de manoeuvre temporelles à ses salariés, qui permet de contourner quelque peu les modes opératoires habituels et dont les primes individuelles n'affectent pas l'entraide entre salariés.

# Conclusion

*Après trente ans de pré-retraite, les pouvoirs publics ont mis fin aux dispositifs de cessation anticipée d'activité. Nos enquêtes sur le terrain ont montré que, malgré quelques avancées, des progrès significatifs sont encore attendus, notamment au niveau de l'implication des représentants du personnel.*

## **Gestion âge et travail : des situations contrastées**

Les entreprises intègrent progressivement la nécessité de mieux gérer les compétences internes : elles sont désormais conscientes que les éventuelles lacunes des salariés mi-carrières sont susceptibles d'engendrer des coûts importants à moyen terme. Plusieurs accords montrent la volonté des partenaires sociaux de relancer la dynamique de la gestion prospective des compétences, avec une mise en avant de la pérennité de l'employabilité des salariés qui se traduit par exemple par le développement d'entretiens professionnels et un accès facilité à la formation.

Les entreprises se montrent capables d'innover quand le besoin s'en fait réellement sentir : formation, gestion des compétences, mesures d'accompagnement... Autant de bonnes pratiques constatées sur le terrain qui ne sont pas affichées comme des dispositifs d'âge mais qui constituent bel et bien des mesures durables et transférables en matière de gestion des âges. Malheureusement, le recrutement tend à privilégier, à l'exception de métiers bien spécifiques, les jeunes. Cette pratique discriminatoire, concentrée sur une tranche d'âge et dans une courte période, risque de reproduire à moyen terme les déséquilibres de pyramide des âges que les entreprises connaissent actuellement.

De la part des salariés, un sentiment de lassitude face au travail est de plus en plus fréquemment exprimé. Les facteurs explicatifs sont multiples : intensification des rythmes de production, stagnation salariale, moindre maîtrise du poste de travail, visibilité réduite sur l'évolution de l'entreprise, changement de culture interne, défaut de perspectives de carrière. Et c'est le manque de reconnaissance qui semble dominer en tant que principale source de démotivation et qui contribue à générer un sentiment prématuré de fin de vie professionnelle. Les pénibilités d'ordre physique constituent également un réel problème, y compris au sein du secteur des services, auquel les directions rencontrées ont trop peu de réponses.

## Perspectives

Une meilleure prise en compte du vieillissement de la population active par la nécessité de créer des conditions favorables au rallongement de la vie active, impliquent des mesures à différents niveaux :

- Nos enquêtes en entreprises ont permis d'identifier des « phases critiques » qui peuvent être autant d'écueils conduisant à la marginalisation des mi-carrières et/ou des seniors : conduite du changement, travail en équipe, introduction de nouvelles technologies, etc.
- Nous avons énoncé des éléments de bonnes pratiques dans différents domaines, susceptibles d'être enrichis au regard de l'expérience de nos partenaires : modes de reconnaissance et politiques salariales, veille individuelle et gestion des carrières, mobilité professionnelle, management, formation NTIC, gestion des pénibilités.
- En ce qui concerne plus particulièrement la gestion de compétences, les entreprises doivent éviter de répéter les erreurs du passé avec des systèmes d'information de ressources humaines (SIRH) peu pratiques et coûteux. L'essentiel de l'effort, selon nous, doit plutôt porter sur la qualité de recensement et d'analyse des compétences existantes et des besoins de l'entreprise à moyen terme.
- La gestion des âges doit être abordée en transversalité dans l'entreprise sur l'ensemble des sujets RH. La pluralité des situations de travail justifie la mise en place de mesures préventives au cas par cas (allègement de pénibilité, définition de postes doux, etc.) et de façon conjointe et complémentaire, des lignes directrices doivent être définies au sein de la politique globale de l'entreprise sur l'ensemble des sujets concernés par les questions de gestion de la ressource et de l'évolution des compétences.

---

Le passage du « *dire au faire* » en matière de gestion des âges implique un engagement plus important et offensif des partenaires sociaux en tant que force de proposition.

---

# Annexes

- Annexe 1 La loi portant sur la réforme des retraites de 2010
- Annexe 2 La loi sur l'orientation et la formation professionnelle de 2009
- Annexe 3 Encadrement juridique sur la formation professionnelle
- Annexe 4 Exemple de tableau sur les principaux indicateurs liés à l'ensemble des obligations concernant l'égalité des chances dans la formation
- Annexe 5 Exemple de questionnaire pour une enquête portant sur les perspectives et conditions de travail des salariés

## ANNEXE 1

### La loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant sur la réforme des retraites

La loi portant sur la réforme du système de retraite français a été publiée au Journal Officiel le 10 novembre 2010. Dans la continuité des réformes effectuées en 1993 et 2003, l'axe choisi par le gouvernement a été **d'agir sur la durée d'assurance et de reporter l'âge légal d'accès à la retraite, tout en conservant les grands principes du système par répartition**. La progression du taux d'emploi des personnes de plus de cinquante cinq ans est, en vertu de cette loi, un des objectifs du système de retraite par répartition.

Dans cette perspective de recherche d'une nouvelle dynamique en faveur de l'emploi des seniors, **l'article 54 de cette loi met fin au dispositif de cessation progressive d'activité (CPA)** pour les fonctions publiques (ordonnances du 31 mars 1982) qui permettait de travailler à temps partiel en bénéficiant d'une rémunération supérieure à celle correspondant au temps réel de travail. Seuls les personnels admis avant le 1er janvier 2011 au titre de la CPA conservent ce dispositif. Dans le secteur privé, **les employeurs ayant toujours recours à des dispositifs de préretraite d'entreprise doivent s'acquitter d'une contribution spéciale sur les cotisations d'assurance vieillesse (50 %)** depuis la loi de financement de la sécurité sociale de 2009.

Par dérogation au dispositif de cumul-emploi retraite, **la retraite progressive est pérennisée dans la nouvelle réforme** et a pour objectif de faciliter le maintien en activité des seniors, au-delà de l'âge minimum d'accès à leurs droits.

Outre ces mesures incitatives pour prolonger la vie active, **une aide spécifique est octroyée aux entreprises embauchant en CDI ou en CDD un demandeur d'emploi de plus de 55 ans** (Art.103) et prendra la forme d'une fraction du salaire brut versé chaque mois au salarié, dans la limite du plafond de la sécurité sociale.

Le relèvement progressif des bornes d'âge (**à 62 ans pour l'âge légal d'ouverture des droits en 2018 et à 67 ans en 2023 pour l'âge à taux plein, pour tous les salariés nés à partir de 1951**) s'appliquera à tous les régimes de base, à l'exception des trente trois régimes spéciaux pour lesquels le relèvement aura lieu progressivement à partir de 2017. Les régimes complémentaires ne sont pas concernés directement par la réforme, mais un nouvel accord sera négocié avec les partenaires sociaux gestionnaires d'ici à juin 2011.

**Le droit à l'information des assurés fait l'objet de plusieurs extensions.** L'assuré peut bénéficier à partir de 45 ans d'un entretien lui permettant de dresser une estimation globale de sa future pension en fonction de plusieurs hypothèses d'âge (Art.6) et d'être informé des « possibilités de cumuler emploi et retraite ». Ces dispositions incitent les salariés à être plus autonomes et responsables dans la gestion de leur retraite.

Les bornes d'âge étant reculées, **des mesures spécifiques sont envisagées pour les assurés dont l'état de santé est altéré. Le volet pénibilité de la loi prévoit deux séries de disposition :**

- **La compensation :** les assurés atteints d'une incapacité permanente d'au moins 20 % résultant d'une maladie professionnelle ou d'un accident de travail ou d'un taux d'inca-

pacité de 10 % résultant d'une exposition prolongée à un ou plusieurs risques professionnels, pourront liquider leur retraite à taux plein à 60 ans, même si l'assuré ne bénéficie pas de la durée d'assurance requise. Une commission pluridisciplinaire<sup>63</sup> validera ce lien de causalité (Art.79).

Le champ d'application de la mesure est toutefois limité aux entreprises qui emploient **une proportion minimale de salariés exposés aux facteurs de pénibilité mentionnés à l'article L.4121-3-1 du code du travail**, à savoir soumis à des « contraintes physiques marquées, à un environnement physique agressif ou à certains rythmes de travail susceptibles de laisser des traces durables identifiables et irréversibles sur sa santé ».

- **La prévention : le suivi des salariés exposés à des travaux pénibles est instauré.**

Chaque employeur doit consigner dans une fiche individuelle les conditions de pénibilité auxquelles le salarié est exposé (Art. 60). Elle complète le dossier médical de santé au travail du salarié et lui donne ainsi une valeur législative.

Les possibilités de départ anticipé pour les salariés de l'amiante sont maintenues et étendues pour les assurés reconnus travailleurs handicapés.

Si le report de l'âge légal de deux ans reste la mesure phare de cette réforme, la loi impose **une négociation obligatoire** concernant **l'égalité professionnelle hommes-femmes (Art.99, article L. 2242-5-1 du code du travail)** et **la prévention de la pénibilité (Art.77)**. Les entreprises d'au moins 50 salariés qui ne sont pas couvertes par un accord ou plan d'action dans ces domaines, seront redevables à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012 d'une pénalité :

- Concernant **la prévention de la pénibilité**, l'avis du comité d'entreprise ou des délégués du personnel reste obligatoire même en cas de signature de plan d'action unilatéral, ce qui constitue **une avancée positive en matière de dialogue social**. Concernant **la compensation de la pénibilité**, des accords de branche devront également être négociés pour la mise en place de dispositifs allégeant la charge de travail des salariés soumis à des travaux pénibles.
- Les négociations concernant les objectifs d'égalité professionnelle hommes-femmes devront également porter sur les conditions dans lesquelles **l'employeur peut prendre en charge la surcotation** sur la base d'un temps plein pour les salariés à temps partiel.

Des dispositifs spécifiques en faveur des femmes ont été également adoptés : prise en compte des indemnités journalières de maternité dans le calcul du salaire moyen de référence, possibilité pour les mères de trois enfants de prendre leur retraite à taux plein dès 65 ans. **Le rétablissement du dispositif de l'assurance veuvage** (dont la suppression progressive avait été engagée par la dernière loi portant réforme des retraites du 21 août 2003) garantit un revenu minimum indispensable pour tou(te)s les veufs(ves) précoces n'ayant pas atteint l'âge d'ouverture des droits à la pension de réversion.

La réforme prévoit également de nombreuses mesures destinées à **développer l'épargne retraite en entreprise pour tous les salariés**. (Art.107 à 117). Dans cette optique, les employeurs proposant un « dispositif de retraite chapeau » pour leurs cadres dirigeants sont tenus désormais de **négocier collectivement un dispositif de retraite PERCO** (plan d'épargne collectif pour la retraite) ou équivalent d'ici au 31 décembre 2012. Les droits inscrits sur un compte épargne temps et les jours de repos non soldés (dans une limite de cinq jours par an) peuvent être versés sur un PERCO.

<sup>63</sup> La question de la composition de la dite commission est en discussion (janvier 2011).

## ANNEXE 2

# La loi n° 2009-1437 sur l'orientation et la formation professionnelle tout au long de la vie

La loi du 24 novembre 2009 a été publiée au **Journal Officiel le 25 novembre 2009**. Elle s'inscrit dans la continuité d'un **accord interprofessionnel conclu le 7 janvier 2009** par les organisations syndicales et patronales.

L'objectif principal est de permettre à tout salarié, indépendamment de son statut, d'acquérir et d'actualiser ses connaissances et compétences et de progresser en qualification au cours de sa vie professionnelle. Dans cette optique, elle instaure **une nouvelle possibilité de financement pour les formations hors temps de travail** (Art.10, décret n°2010-65 du 18.01.11).

Elle insiste également sur la nécessité de **renforcer la coordination** des actions entre les trois grands acteurs de la formation continue : l'Etat, les régions et les partenaires sociaux.

## Formation continue : les dispositifs qui évoluent

### *La portabilité du DIF (droit individuel à la formation)*

Ce droit pourra être mobilisé entre deux contrats de travail<sup>64</sup> à la demande d'un salarié : soit auprès de son nouvel employeur dans les deux ans suivant son embauche, soit auprès de son référent Pôle Emploi. **En cas de désaccord**, le salarié peut demander à réaliser un bilan de compétences, une VAE (validation des acquis de l'expérience) ou une formation relevant de l'OPCA de la branche professionnelle de son nouvel employeur, **qui se déroulera hors temps de travail** et ne donnera pas lieu à l'allocation formation instaurée par la loi de 2004.

Cette nouvelle disposition n'annule pas l'obligation d'information de l'employeur, instaurée par la loi de 2004, en cas de rupture du contrat de travail<sup>65</sup>.

Le financement du DIF portable varie selon la situation :

- La demande est effectuée pendant le préavis (licenciement) ou la formation est effectuée durant le préavis (démission) ➔ L'employeur finance la formation.
- Le DIF est mobilisé pendant la période de chômage ➔ Financement par l'OPCA de l'ancien employeur.
- Le DIF est mobilisé dans les deux années suivant l'embauche chez un nouvel employeur ➔ Financement par l'OPCA du nouvel employeur.

<sup>64</sup> Le salarié bénéficie d'un crédit individuel de 20 heures de formation par an dans une limite de 120 heures. Droit ouvert à tous les salariés en CDI et en CDD à temps partiel au prorata du temps travaillé.

<sup>65</sup> En cas de licenciement, l'employeur est tenu d'informer les salariés par écrit de ses droits acquis au titre du DIF, de la possibilité de l'utiliser pendant son préavis sur son temps de travail, ainsi que le nom de l'OPCA financeur.

## **Le CIF (congé individuel de formation) est ouvert à la formation hors temps de travail**

La loi permet le financement de formations au titre du CIF en totalité ou en partie en dehors du temps de travail, à la demande du salarié. Une durée minimum de 120 heures a été fixée pour ouvrir droit à ce dispositif (Art. D.6322-79 du code du travail).

## **L'entretien professionnel devient obligatoire pour les seniors**

Toute entreprise de plus de 50 salariés est tenue de mettre en place un entretien de suivi de carrière pour tout salarié dans l'année qui suit ses quarante cinq ans.

Il doit permettre aux salariés seniors d'anticiper leur évolution de carrière par la réalisation d'un bilan d'étape professionnel, bilan de compétences, et/ou par une période de formation. **La création du « passeport orientation formation »**, pour tout salarié, permettra d'effectuer un suivi de la formation effectuée tout au long de la carrière professionnelle et d'y inscrire les compétences développées. Les conclusions de l'entretien professionnel ou toute autre action visant à favoriser l'accompagnement de la mobilité professionnelle du salarié pourront y être inscrites.

## **La création du dispositif de formation « préparation opérationnelle à l'emploi »**

Ce dispositif a été proposé dans l'Accord National Interprofessionnel par la CCGPME et repris dans la loi. Il permet de financer une formation préalable à l'embauche par le Pôle Emploi, le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) et éventuellement de l'OPCA d'un demandeur d'emploi. L'employeur s'engage à embaucher le salarié à l'issue de la formation en CDI ou en CDD au minimum d'une année.

## **Le plan de formation est simplifié, le chef d'entreprise doit l'axer autour de deux types d'action :**

- **Les actions d'adaptation au poste de travail et celles liées à l'évolution et au maintien dans l'emploi** : réalisées sur le temps de travail et rémunérées car elles sont liées au poste occupé. Un accord écrit salarié/employeur permet de dépasser l'horaire de travail, sans imputer le contingent annuel d'heures supplémentaires, dans la limite de 50 heures par an.
- **Les actions de développement des compétences** qui peuvent, avec l'accord formel du salarié, empiéter sur le temps libre et se dérouler (en partie ou en totalité) en dehors du temps de travail dans un maximum de 80 heures par an. Dans ce cas, le salarié perçoit une allocation de formation égale à 50 % de son salaire horaire net. Elle est exonérée de charges sociales pour l'employeur.

## **Les formations en alternance sont élargies aux bénéficiaires des minima sociaux<sup>66</sup>**

La nouvelle loi cherche à faciliter l'accès des jeunes sans qualification à ce dispositif en augmentant la durée à 24 mois pour ce public. Pour les autres publics, la durée de ces contrats est fixée pour une période de 6 à 12 mois par la loi de 2004.

<sup>66</sup> Accessible pour les jeunes de moins de 26 ans ou pour les salariés à partir de 45 ans pour faciliter leur maintien dans l'emploi.

La création d'un **fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels** (FPSPP qui succède au FUP, fonds unitaire de péréquation) et a pour objectif de financer la qualification ou la requalification de salariés et de demandeurs d'emploi les plus fragilisés. Il sera alimenté par les excédents des OPCA auxquels s'ajoutera une **contribution obligatoire de 5 à 13 % sur les contributions formation des entreprises**. Cette mesure est très mal perçue par les employeurs et les partenaires sociaux puisqu'elle diminuera le montant du refinancement de la formation professionnelle des **organismes collecteurs** vers leurs entreprises adhérentes (DIF, professionnalisation).

## ANNEXE 3

# Encadrement juridique de la formation professionnelle

### Extraits du code du travail :

#### *2<sup>ème</sup> partie : les relations collectives de travail*

#### • **Titre II : (Livre 3) : définit les obligations de l'employeur en matière de consultation et d'information du comité d'entreprise (CE) :**

- **Article L.2323-33** : obligation annuelle de consultation du CE sur les orientations de la formation professionnelle.
- **Articles L.2323-34 à L.2323-40** : obligation annuelle de consultation du CE sur l'exécution du plan de formation.
- Pour que les élus jouent leur rôle de la manière la plus optimale, **l'article D.2323-5** (ancien D.932-1) est particulièrement à retenir puisqu'il définit les documents que le chef d'entreprise est tenu de communiquer : « Pour la consultation sur le plan de formation, prévue à l'article L.2323-34, l'employeur communique aux membres du comité d'entreprise, ou à défaut aux délégués du personnel, aux délégués syndicaux et, le cas échéant, aux membres de la commission prévue à l'article L.2325-22, les documents suivants » :
  - une note présentant les orientations générales en matière de formation,
  - la déclaration fiscale «2483» relative à la formation professionnelle,
  - les conclusions éventuelles des services de contrôle,
  - le bilan des actions comprises dans le plan de formation de l'année précédente et la liste des actions du plan de formation de l'année en cours (actions de formation, de bilans de compétences ou de validation des acquis de l'expérience) mentionnant les noms des organismes de formation, les conditions d'organisation, les conditions financières de leur exécution et les effectifs concernés par catégorie socioprofessionnelle et par sexe,
  - Les informations pour l'année antérieure et en cours relatives aux congés Individuels de Formation (CIF) et aux congés de validation des acquis de l'expérience,
  - Le bilan pour l'année antérieure et en cours relatif à l'accueil et la formation des jeunes (élèves, étudiants) dans l'entreprise,
  - Le bilan pour l'année antérieure et en cours des conditions de mise en œuvre des contrats et des périodes de professionnalisation ainsi que de la mise en œuvre du Droit Individuel de la Formation (DIF) ; ce bilan doit contenir des informations spécifiques aux bénéficiaires des contrats et des périodes de professionnalisation (conditions d'accueil, d'encadrement et de suivi, emploi occupé pendant et à l'issue de leur action ou contrat de professionnalisation, organisation de la formation et/ou du suivi, résultats obtenus, effectifs concernés par âge, sexe et niveau initial de formation).

## **6<sup>ème</sup> partie : la formation professionnelle tout au long de la vie**

- **Titre II : (Livre 3) : les dispositifs de la formation professionnelle continue (FPC) :**
  - **Chapitre 1** : obligations de l'employeur en matière de PFC et plan de formation
  - **Chapitres 2 et 3** : droits individuels du salarié à la formation et transférabilité de ses droits en cas de licenciement.
  - **Chapitres 4 et 5** : contrats de professionnalisation et périodes de professionnalisation (Art. L.6325-17 précise les conditions d'exonération des charges des salariés en contrat de professionnalisation).
  
- **Titre III : financement de la FPC**
  - Chapitre I : participation des employeurs au développement de la FPC, employeurs de moins de dix salariés.
  
- **Titre VI : contrôle de la formation professionnelle continue - Dispositions diverses - Dispositions pénales**

## ANNEXE 4

### Exemple de tableau d'indicateurs concernant les obligations en matière d'égalité d'accès à la formation

Indicateurs	Ensemble des salariés		Salariés entre 45 et 54 ans		Salariés entre 55 et 60 ans		Salariés de 61 ans et plus	
	H	F	H	F	H	F	H	F
<b>1 Informations générales</b>								
Nombre de salariés								
* en CDI								
* en CDD								
Nombre de salariés en formation (y compris DIF, bilan de compétences et VAE)								
Nombre d'heures de formation (y compris DIF, bilan de compétences et VAE)								
<b>2 Financer la formation</b>								
Montant de la participation de l'employeur à la formation continue <sup>69</sup>								
Taux de participation (minimum légal 1,6%) :								
Rémunération des bénéficiaires (formation sur le temps de travail)								
Allocations aux bénéficiaires (formation hors temps de travail)								
Nombre de salariés ayant bénéficié d'une allocation de formation								
Nombre d'heures financées au titre d'une allocation de formation								
Montant de la participation de l'employeur à la formation des CDD <sup>70</sup>								
<b>3 Identifier les compétences</b>								
Nombre d'entretiens de carrière effectués								
Nombre de bilans de compétences financés en totalité par l'employeur								
Existence des passeports de formation ?								
<b>4 Les moyens dévolus à la formation</b>								
Montant de la participation de l'employeur au DIF et à la professionnalisation								
Taux de participation (minimum légal 0,5%) :								
Nombre de salariés ayant bénéficié du DIF								
Nombre d'heures consommées au titre du DIF								
Nombre d'heures ouvertes au titre du DIF <sup>71</sup>								
Nombre de salariés ayant bénéficié d'une période de professionnalisation								
Nombre d'heures représentées par les périodes de professionnalisation								
<b>5 Les actions de formation</b>								
Montant de la participation de l'employeur au CIF et à la professionnalisation								
Taux de participation (minimum légal 0,2%) : Nombre d'actions de VAE financées en totalité par l'employeur								

<sup>69</sup> Cf. dans ce document « Financement de la formation »

<sup>70</sup> 1% de la masse salariale des CDD

<sup>71</sup> Heures accumulées par les salariés, cf. dans ce document : Droit individuel à la formation ».

## ANNEXE 5

### Exemple de questionnaire pour une enquête portant sur les perspectives professionnelles et conditions de travail des salariés

Questionnaire anonyme à l'initiative du cabinet ARETE missionné par le Fonds Social Européen

Etabli en concertation avec les équipes syndicales ou élues partenaires.

#### Exemple d'une enquête conduite dans un établissement bancaire international

##### A - Bonjour ! Mieux vous connaître, vous et votre parcours

###### 1. Pays

1. France  2. Pays-Bas  
 3. Belgique  4. Espagne  
 5. Allemagne  6. Grèce

###### 2. Quel est votre âge ?

\_\_\_\_\_

###### 3. Etes-vous...

1. Un homme  2. Une femme

###### 4. Catégorie professionnelle

1. Commercial (Front Office)  
 2. Assistant Commercial (Middle Office)  
 3. Assistant commercial (Back Office)  
 4. Service fonctionnel  
 5. Service informatique

###### 5. Ancienneté dans le monde de la banque

\_\_\_\_\_

###### 6. Ancienneté dans l'entreprise actuelle

\_\_\_\_\_

###### 7. Ancienneté dans votre poste actuel

\_\_\_\_\_

###### 8. Encadrez vous une équipe ?

1. Oui  2. Non

###### 9. Si oui, avez-vous un statut cadre ?

1. Oui  2. Non

###### 10. Nombre de postes de nature différente occupés depuis votre entrée dans l'entreprise

\_\_\_\_\_

###### 11. Nombre de mobilités géographiques vécues depuis votre entrée dans l'entreprise

\_\_\_\_\_

###### 12. Formation initiale

1. Etudes secondaires  2. Bac (ou équivalent)  
 3. Premier cycle universitaire (ou équivalent type BTS)  4. Second cycle universitaire (ou équivalent type Business School )

###### 13. Nombre de formations d'une journée ou moins suivies depuis 2003

\_\_\_\_\_

###### 14. Nombre de formations de plus d'une journée suivies depuis 2003

\_\_\_\_\_

##### B - Votre perception des évolutions de la banque

###### 15. Mesurez les évolutions de la banque au cours des 5 dernières années

1. Très importantes  2. Assez importantes  
 3. Peu importantes  4. Sans importance

###### 16. Sur une échelle de 1 (défavorable) à 5 (très favorable), comment les percevez vous pour la suite de votre carrière ?

1. 1  2. 2  3. 3  4. 4  5. 5

###### 17. Ces évolutions constituent-elles plutôt des opportunités, et en quoi ?

1. De mobilité géographique  
 2. De nouvelles opportunités de carrière  
 3. Une complémentarité des savoirs entre générations  
 4. L'enrichissement de votre poste  
 5. Le développement de votre stratégie de carrière  
 6. Autre

###### 18. S'il s'agit d'Autre' opportunité, merci de préciser :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**19. Ces évolutions constituent-elles plutôt des menaces et en quoi ?**

- 1. Le risque de mobilité géographique imposée
- 2. Un blocage de votre évolution
- 3. Un appauvrissement du contenu de votre poste
- 4. Un risque de suppression de votre poste
- 5. Une remise en cause de votre stratégie de carrière
- 6. Autre (s)

**20. S'il s'agit d'Autre(s)' menace(s), merci de préciser :**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**C - Evolution et égalité professionnelle ; selon vous, l'entreprise respecte t-elle l'égalité hommes/femmes...**

**21. Sur le plan des rémunérations ?**

- 1. Oui
- 2. Très peu
- 3. Non

**22. Dans l'attribution des promotions ?**

- 1. Oui
- 2. Très peu
- 3. Non

**23. Concernant l'accès à la formation ?**

- 1. Oui
- 2. Très peu
- 3. Non

**24. Concernant l'accès aux nouveaux métiers ?**

- 1. Oui
- 2. Très peu
- 3. Non

**25. Concernant l'accès aux postes de direction ?**

- 1. Oui
- 2. Très peu
- 3. Non

**D - Cohabitation intergénérationnelle et perception des "seniors" dans l'entreprise**

**26. Aujourd'hui, pensez-vous que la cohabitation de salariés d'âges différents soit source de tension ?**

- 1. Oui
- 2. Non

**27. Si oui, est-ce à cause de différence(s) :**

- 1. Dans la façon de travailler
- 2. Dans la politique salariale
- 3. Dans la gestion des opportunités de promotion

**28. Selon vous, comment sont perçus les salariés de plus 50 ans par les jeunes ?**

- 1. Parfaitement reconnus
- 2. Intégrés
- 3. Avec indifférence
- 4. Mis à l'écart

**29. Selon vous, comment sont perçus les salariés de plus 50 ans par votre supérieur hiérarchique ?**

- 1. Parfaitement reconnus
- 2. Intégrés
- 3. Avec indifférence
- 4. Mis à l'écart

**30. Selon vous, comment sont perçus les salariés de plus 50 ans par la direction ?**

- 1. Parfaitement reconnus
- 2. Intégrés
- 3. Avec indifférence
- 4. Mis à l'écart

**E - Les mutations de votre activité professionnelle**

**31. Évaluez votre degré de satisfaction dans votre activité actuelle sur une échelle de 1 (peu satisfait) à 5 (très satisfait)**

- 1. 1
- 2. 2
- 3. 3
- 4. 4
- 5. 5

**32. Quels sont les facteurs qui vous procurent le plus de satisfaction ?**

- 1. L'intérêt de votre mission
- 2. La mise en œuvre des compétences
- 3. La maîtrise de votre poste
- 4. L'autonomie
- 5. Les relations aux clients
- 6. Le salaire
- 7. L'ambiance de travail
- 8. Les changements et nouveautés
- 9. La visibilité sur l'avenir
- 10. La coopération intergénérationnelle
- 11. Le management par objectif
- 12. La reconnaissance des savoir-faire

**33. Quels sont les points les plus difficiles à assurer ?**

- 1. L'adaptation aux applicatifs bancaires
- 2. L'adaptation aux outils informatiques
- 3. Le maintien à niveau des connaissances
- 4. La réalisation des objectifs commerciaux
- 5. La réponse aux exigences du management
- 6. La charge de travail : mission (s) à accomplir
- 7. Les horaires
- 8. Rythme de travail

**34. En complément, avez-vous des observations supplémentaires concernant l'évolution de votre activité ?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**F - Vos projets et perspectives professionnels dans l'entreprise**

**35. Dans quel contexte concevez-vous la poursuite de votre carrière dans l'entreprise ?**

- 1. Au sein du poste actuel, avec les mêmes fonctions
- 2. Avec une évolution du contenu du poste
- 3. Avec un changement de poste
- 4. Autre

**36. Si 'Autre' suite carrière, précisez :**

**37. Avez vous un projet ou un objectif professionnel au sein de l'entreprise ?**

- 1. Oui
- 2. non

**38. Si oui, merci de préciser lequel :**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**39. Si oui, pensez-vous que l'entreprise répondra favorablement à ce souhait ?**

- 1. Oui
- 2. Non

**40. Dans les années à venir, si vous en aviez l'opportunité, vers quelle (s) nature (s) d'activité souhaiteriez-vous évoluer ?**

- 1. Commercial (Front Office)
- 2. Assistant Commercial (Middle Office)
- 3. Assistant commercial (Back Office)
- 4. Service fonctionnel
- 5. Service informatique

**41. Selon vous, quels sont les cinq facteurs professionnels les plus importants pour rester actif (ve) jusqu'à l'âge de la retraite ?**

- 1. La reconnaissance du travail
- 2. L'opportunité de formation
- 3. L'évolution salariale
- 4. L'aménagement évolutif des conditions de travail (selon l'état de santé)
- 5. L'ambiance de travail
- 6. L'adaptation rythme/objectifs de travail
- 7. Le changement de métier au sein de la banque
- 8. L'aménagement du temps de travail
- 9. L'autonomie
- 10. La réduction du temps de déplacement

**42. Dans l'idéal, à quel âge aimeriez vous cesser votre activité professionnelle ?**

\_\_\_\_\_

**43. Dans les faits, à quel âge aurez vous acquis des droits suffisants pour cesser votre activité ?**

\_\_\_\_\_

**G - Vos attentes vis-à-vis de l'entreprise**

**44. Pour faciliter votre évolution (dans le poste ou dans un nouveau métier au sein de la banque) tout au long de la carrière, quel(s) dispositif(s) l'entreprise devrait-elle mettre en œuvre et/ou rendre plus efficaces ?**

- 1. Une meilleure information sur les offres d'emploi internes
- 2. Le "droit de retour vers un poste équivalente (période d'essai de mobilité)
- 3. La visibilité sur les perspectives d'évolution
- 4. L'aménagement du temps de travail (horaires)
- 5. L'entretien de carrière avec la DRH
- 6. Un meilleur accès à la formation
- 7. Des cursus de formation plus adaptés
- 8. Des bilans de compétences
- 9. Un réel accompagnement de la mobilité

---

**45. Parmi les dispositifs d'évolution suivants, lesquels accepteriez-vous d'appliquer à votre cas personnel ?**

- 1. Une mobilité géographique avec déménagement
- 2. Une mobilité géographique sans déménagement
- 3. Un changement de métier au sein de la banque
- 4. Un changement de métier au sein d'une filiale du groupe
- 5. Un investissement personnel dans une formation longue
- 6. Une prise en charge d'une partie de la formation hors temps de travail

---

**46. Quelles sont vos suggestions, vos réactions, les questions que vous auriez aimé voir posées dans ce questionnaire ?**

---

---

---

---



**ARETE**

**Etudes, Conseil, Expertises**  
Agrément CHSCT du Ministère du Travail

3 - 5 rue de Metz  
75010 PARIS  
Site internet : [www.arete.fr](http://www.arete.fr)

Tél : 01 40 22 12 12  
Fax : 01 40 22 12 00  
email : [contact@arete.fr](mailto:contact@arete.fr)