

ARETE

Secteur des Services



Vers des entreprises pour tous les âges



Fonds Social Européen

SOMMAIRE

I) - LA GESTION DES AGES : CADRE LEGISLATIF ET CONVENTIONNEL FRANÇAIS.....	8
1.1) - La négociation de mesures de cessation anticipée d'activité.....	8
1.2) - La négociation d'accords au niveau national sous l'égide de la loi Fillon	10
1.3) - La loi relative à la formation professionnelle	11
1.4) - L'évolution de la négociation d'accords sur la problématique « âge et travail » au sein du secteur des services	12
1.5) - L'accord national interprofessionnel senior et le plan sur l'emploi des seniors 2006-2010	13
1.6) - Vers la nouvelle échéance de 2008 pour la négociation sur la réforme de la retraite	15
II) - L'EVOLUTION DEMOGRAPHIQUE ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : EXEMPLE DE TROIS ENTREPRISES DU SECTEUR DES SERVICES	18
II.1) - La banque régionale	18
II.2) - Un centre d'appels dans le secteur bancaire	24
II.3) - Le grand magasin	27
II.4) - Des éléments de synthèse sur la gestion des ressources humaines.....	32
III) - LES CONDITIONS DE TRAVAIL VUES PAR LES MI-CARRIERES.....	34
III.1) - Le manque de reconnaissance.....	34
III.2) - Le défaut de perspectives de carrière	34
III.3) - La pression des objectifs : une mutation de la culture commerciale	36
III.4) - L'intensification du travail, un obstacle au travail de «bonne qualité».....	36
III.5) - Une mobilité fonctionnelle et géographique de plus en plus subie	37
III.6) - L'accélération du rythme des changements techniques et organisationnels	38
III.7) - La flexibilité accrue des horaires, des impacts relatifs selon les générations	39
III.8) - Des pénibilités d'ordre physique.....	39
III.9) - La synthèse : évolution des situations de travail et difficultés rencontrées	40
IV) - LE ROLE DE L'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE DANS LE TRAVAIL ET DANS LES REPRESENTATIONS SUR L'AGE : UNE APPROCHE A TRAVERS QUATRE METIERS	42
IV.1) - La notion d'expérience	42
IV.2) - Le chargé de clientèle bancaire	42
IV.3) - L'employé de back-office.....	47
IV.4) - Le téléconseiller d'une plate-forme téléphonique.....	49
IV.5) - Le métier de vendeur d'un grand magasin parisien.....	53
IV.6) - Synthèse rôle de l'expérience	54
V - ELEMENTS DE BONNES PRATIQUES POUR UNE MEILLEURE GESTION DES AGES EN ENTREPRISE.....	56
V.1) - Comment préserver la motivation des plus anciens tout en fidélisant les plus jeunes ?	58
V.2) - Comment favoriser l'évolution des compétences à travers l'organisation du travail ?	59
V.3) - Comment encourager les salariés à évoluer au sein de l'entreprise (veille individuelle et gestion de carrière) ?	62
V.4) - Comment organiser la mobilité professionnelle au sein de l'entreprise, quels sont les pré requis ?	64
V.5) - Comment stimuler la cohabitation des générations dans les collectifs de travail ?	67
V.6) - Comment permettre aux salariés toutes générations de mieux maîtriser les NTIC ?	70
V.7) - Comment mieux prendre en ligne de compte la gestion des âges et la pénibilité physique ?	73
V.8) - Comment pérenniser la mémoire de l'entreprise face aux départs massifs ? Le cas des entreprises mutualistes.	75
CONCLUSION	78
ANNEXES	80
Annexe 1 - Sommaire du guide d'entretien.....	82
Annexe 2 - Accord national relatif à l'emploi des seniors	90
Annexe 3 - Bibliographie	102

Introduction

Face aux déséquilibres démographiques, la gestion des âges devient un enjeu essentiel pour les entreprises d'autant plus que la nouvelle législation sur les retraites en France va dans le sens d'un nécessaire rallongement des carrières. «*Travailler mieux pour travailler plus longtemps*», chacun s'accorde à le dire mais comment faire ?

Ce projet européen EQUAL intitulé «*Vers des entreprises pour tous les âges*», et mené en partenariat entre l'ARETE, l'ARACT-IDF et la CGPME 91, vise précisément à identifier les contraintes et les facteurs favorables à une meilleure gestion des âges au sein des PME et des grandes entreprises. Ce projet s'inscrit également dans un partenariat impliquant l'OPCAREG Haute-Normandie (projet SENIOR (1)) et plusieurs équipes de différents pays européens : l'Allemagne, la Finlande, l'Italie et le Portugal (2). Les quatre principaux objectifs de ce projet EQUAL sont les suivants :

- ✓ Capitalisation et diffusion de pratiques nouvelles en matière de gestion des âges en entreprise tant en France qu'à l'étranger, aussi bien auprès des PME que des grandes entreprises,
- ✓ Développement d'outils méthodologiques (formation, gestion des ressources humaines, adaptation aux conditions des entreprises, conditions de transférabilité),
- ✓ Initialisation d'un réseau d'entreprises et de professionnels sur les questions de l'âge et du travail dans les entreprises,
- ✓ Lancement d'un débat parmi les partenaires sociaux et création d'une « veille » sur une problématique peu ou pas abordée aujourd'hui au sein des entreprises. Cela implique la création d'une dynamique autour de ce projet en y associant dès le démarrage des représentants des partenaires sociaux.

1) - Le projet français «SENIOR» mené par l'OPCAREG Haute Normandie développe, entre autre, des solutions de knowledge management.

2) - Nos partenaires transnationaux sont porteurs des projets suivants :

- Le projet allemand NETAB (Netzwerk für alternsgerechte Arbeit), BNVHS.
- Le projet finlandais « OPTIO » : la recherche de méthodes de formation continue permettant de sauvegarder l'«employabilité» des salariés de plus de 45 ans ayant un faible niveau de formation initiale, University of Helsinki.
- Le projet italien vise à développer des outils de type valorisation des acquis de l'expérience afin de venir en aide aux salariés ayant des contrats précaires (ville de Montcalieri).
- Le projet portugais : recherche et mise en œuvre d'une nouvelle politique de formation (centre de formation de Lisbonne).

Ce rapport, réalisé par ARETE, fait la synthèse d'un ensemble de résultats d'enquêtes menées auprès d'un panel de vingt grandes entreprises françaises du secteur des services. Des enquêtes plus approfondies impliquant des analyses et des observations de postes de travail auprès d'environ 120 salariés d'âges différents ont été menées auprès de cinq grandes entreprises :

- ✓ 1 grand magasin parisien
- ✓ 2 banques
- ✓ 1 caisse de retraite
- ✓ 1 centre d'appels téléphoniques (secteur de l'assurance).

Chacune de ces enquêtes a donné lieu à la rédaction de monographies présentées et débattues devant les partenaires sociaux généralement au sein des CHSCT ou des CE. Notre analyse s'appuie, par ailleurs, sur des entretiens complémentaires menés auprès de responsables des ressources humaines, de partenaires sociaux, et de représentants nationaux des grandes organisations syndicales (FO, CGT, CFDT) du secteur des services. Enfin, plusieurs échanges de « bonnes pratiques » avec nos partenaires européens ont contribué à notre réflexion.

Ce rapport présente dans un premier temps le cadre législatif et conventionnel français et l'évolution de l'attitude des partenaires sociaux face à la problématique « âge et travail ». Dans un second temps, nous analysons l'évolution démographique et la gestion des ressources humaines dans trois grandes entreprises (une banque régionale, un centre d'appels et un grand magasin) pour examiner ensuite les principales difficultés exprimées par les mi-carrières dans leur situation de travail. Dans un troisième temps, nous étudions le rôle de l'expérience dans l'évolution de quatre familles de métiers : vendeur de grand magasin, téléconseiller de plate-forme téléphonique, chargé de clientèle bancaire et employé de back-office. Dans un quatrième temps, nous exposons plusieurs exemples de bonnes pratiques en matière de gestion des âges ; même si les entreprises de notre échantillon ne les revendiquent pas toujours comme des actions « gestion des âges », celles-ci intègrent très clairement la dimension des âges et méritent une attention toute particulière.

Ce document a été réalisé en deux temps. Les enquêtes sur le terrain ont été menées en 2003 et 2004. Une première version est sortie en 2004 et la présente version date de novembre 2006. Ce document a été rédigé par Hugo Ezan, Serge Gauthronet, Aslaug Johansen et Alexandre Milheiras.

Nous remercions toutes les personnes rencontrées pour la qualité de leur accueil et le temps qu'elles ont bien voulu nous consacrer et plus particulièrement Mme Corinne Gaudart du CREAPT pour sa contribution active à la réflexion.

Paris, novembre 2006

I) - La gestion des âges : cadre législatif et conventionnel français

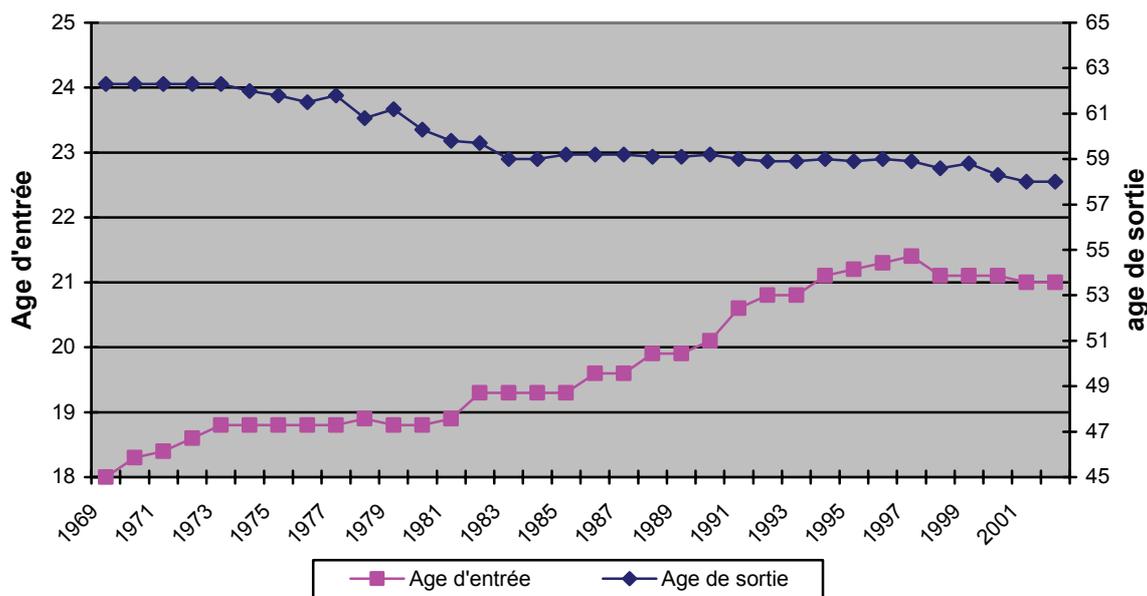
1.1) - La négociation de mesures de cessation anticipée d'activité

Au cours des vingt dernières années, la modernisation des entreprises s'est concrétisée par une politique de substitution des classes d'âge avec l'accord tacite des syndicats. Plusieurs facteurs explicatifs :

- ces mesures d'âge répondaient à une forte demande de la part des salariés dans un contexte de chômage élevé, les conditions financières offertes aux partants ayant longtemps été satisfaisantes,
- les départs étaient théoriquement compensés dans une large mesure par l'embauche de jeunes salariés, le gouvernement y était favorable,
- les directions pouvaient s'en servir comme d'un outil de renouvellement des effectifs.

L'expérience a montré que la logique selon laquelle les mesures d'âge favorisaient l'embauche de jeunes n'a pas été concluante. Comme le montre clairement le schéma ci-dessous, au cours des trente dernières années, les jeunes sont entrés de plus en plus tard sur le marché de travail, tandis que leurs aînés ont cessé leur activité professionnelle de plus en plus tôt. L'emploi se concentre sur les âges médians : entre 23 et 54 ans.

Age moyen de début de carrière et de cessation d'activité



Source : Insee, Enquêtes emploi

Au total, 60% environ des hommes et 45% des femmes sont en activité entre 55 et 59 ans. Passé 60 ans, la chute est brutale puisque seulement 15% des hommes et des femmes sont en activité. L'objectif européen d'amener le taux d'emploi des 55-64 ans à 50% passe donc aussi par une augmentation de leur taux d'activité (3).

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, au moins dans les grandes entreprises. Bien qu'on observe désormais un ralentissement de cette pratique, la loi Fillon (4) n'a pas mis fin à la pratique des départs anticipés. Des plans de préretraites d'entreprises se sont substitués aux différents dispositifs de préretraites publiques, et cela malgré le renchérissement du coût de ces mesures (5). Aujourd'hui, tant les salariés qu'un grand nombre d'entreprises restent toujours fortement attachés au maintien de la pratique des départs précoces. Comme nous le verrons plus en détail ci-après, le nombre important d'accords de branche permettant de déroger à la mise à la retraite à 65 ans reflète cet état de fait.

La fin des mesures de cessation anticipée d'activité risque d'être brutale pour les salariés de certaines entreprises. Pour aménager une transition en douceur, certains représentants des salariés sont favorables à la mise en place d'un temps partiel aménagé pour les seniors. De même, la création d'un compte épargne temps peut permettre aux salariés de constituer un capital épargne afin de partir plus tôt à la retraite.

Au sein des entreprises, la majorité des élus interrogés sont hostiles au principe d'une discrimination positive pour les seniors et rejettent, par exemple, l'hypothèse d'un assouplissement des objectifs de production pour les salariés plus âgés. L'adoption de telles mesures risquerait rapidement, selon eux, de se retourner contre les bénéficiaires. Le fait même de vouloir distinguer et de classer les salariés par âge (jeunes, mi-carrières, seniors) appelle différentes réactions de la part des élus :

- ✓ La prise en compte de l'âge et surtout du passé professionnel d'un salarié est utile, voire nécessaire, pour adapter la formation et les mesures d'accompagnement en fonction des profils, par exemple lors d'une reconversion.
- ✓ Malgré la stigmatisation que risque de générer un classement des salariés par âge, il y a un certain nombre de situations pour lesquelles des mesures curatives très ciblées sont indispensables car il faut traiter le problème à très court terme (les cas d'usure professionnelle très forte durant la cinquantaine notamment).

3) - En 2004, le taux d'emploi des 55-64 ans en France est de 37,3% selon Eurostat, 40,4% selon l'INSEE.

4) - Loi Fillon, texte de synthèse en annexe 1.

5) - La loi Fillon assujettit les préretraites d'entreprise à une contribution spécifique de 23,85% affectée au Fonds de réserve pour les retraites (FRR), voir annexe 1.

1.2) - La négociation d'accords au niveau national sous l'égide de la loi Fillon

Le législateur, à travers la loi de réforme des retraites du 21 août 2003, invite les partenaires sociaux à ouvrir des négociations sur deux thèmes :

- ✓ La pénibilité et l'emploi des salariés âgés : la loi (6) dans son article 12 donne un délai de trois ans aux partenaires sociaux pour mener à bien une négociation interprofessionnelle sur la pénibilité. Pour les syndicats, l'enjeu est double : il s'agit à la fois de favoriser des mesures de prévention par le biais de l'amélioration des conditions de travail et d'obtenir une compensation de l'usure au travail par une cessation anticipée d'activité (7). Trois ans après le vote de la loi, ces négociations n'ont toujours pas abouti. Elles semblent achopper sur la question de la réparation.

- ✓ L'accord de dérogation de mise à la retraite : la loi Fillon repousse de 60 à 65 ans l'âge auquel un employeur peut décider de mettre un salarié à la retraite. Un salarié désirant travailler au-delà de 60 ans peut bénéficier d'un bonus de 3 % par année de travail supplémentaire. Toutefois, l'article 16 de la loi permet aux employeurs de déroger à la mise à la retraite à 65 ans sous certaines conditions. Cet assouplissement peut s'opérer dans le cadre d'une convention ou d'un accord collectif de branche étendu conclu avant le 1^{er} janvier 2008 fixant des contreparties en termes d'emploi ou de formation professionnelle (ou dans le cadre du bénéfice de tout autre avantage de préretraite défini antérieurement à la date de publication de la loi portant sur la réforme des retraites). Cette dérogation n'est pas neutre pour les employeurs et pour les salariés. Contrairement aux indemnités de départ (à l'initiative des salariés), les indemnités de mise à la retraite versées par les employeurs sont exonérées d'impôt et de cotisations sociales.

6) - La loi de réforme des retraites n° 2003 6 775 du 21 août 2003 prévoit dans son article 12 I : « Dans un délai de trois ans après la publication de la présente loi, les organisations professionnelles et syndicales représentatives au niveau national sont invitées à engager une négociation interprofessionnelle sur la définition et la prise en compte de la pénibilité ».

7) - La CFDT revendique le principe d'un congé de fin de carrière, congé non intégré dans le régime des retraites mais faisant appel à un financement spécifique sur le modèle de la Commission des Accidents du Travail et des Maladies Professionnelles (CATMP). Ce congé serait proportionnel à la durée et à la gravité de la pénibilité supportée par le travailleur durant sa carrière. Une cotation en points serait transformée en une durée de congé de cessation anticipée d'activité totale ou partielle.

Les syndicats (et cela au sein même des confédérations) **divergent** sur la pertinence de la négociation de tels accords :

- ✓ Pour les uns, la négociation d'un tel accord est intéressante car elle s'accompagne de contreparties, notamment en faveur de la création d'emplois pour les jeunes : si un salarié remplit les conditions pour bénéficier d'une pension à taux plein à 60 ans, il n'est pas justifié qu'il poursuive son activité pour une question de solidarité entre générations.
- ✓ Pour d'autres syndicalistes, la signature d'un tel accord est perçue comme une remise en cause du droit individuel et du principe de retraite à la carte, revendication forte de certains syndicats (comme la CFDT) au moment de la réforme de la retraite.

Force est de constater que depuis l'entrée en vigueur de la loi Fillon, plus de 80 branches professionnelles ont négocié un accord de dérogation à la mise à la retraite à 65 ans (8). Toutefois, le Plan National d'action concerté pour l'emploi des seniors (2006-2010) prévoit que la possibilité de conclure de nouveaux accords de ce type sera fermée et qu'une modification du Code de travail devra intervenir dans ce sens. Les accords en vigueur devront être révisés par les partenaires sociaux pour cesser de produire leurs effets au plus tard le 31 décembre 2009 afin de revenir sur le principe originel de retraite à la carte (libre choix du salarié concernant son départ en retraite).

1.3) - La loi relative à la formation professionnelle

Les confédérations syndicales ont signé en septembre 2003 un accord interprofessionnel concernant la formation tout au long de la vie professionnelle (9). Cet accord innove sur deux points essentiels :

- ✓ La création d'un droit individuel à la formation (DIF).
- ✓ La mise en place d'une période de professionnalisation. Elle est ouverte à certaines catégories de salariés, et notamment aux salariés dont la qualification est inadaptée à l'évolution des technologies et aux salariés en seconde partie de carrière (franchissement d'un seuil à 45 ans).

L'accord interprofessionnel renvoie à son tour à des négociations de branche. Les syndicats du secteur financier se sont fixés comme axe prioritaire d'accompagner des salariés expérimentés en vue de leur adaptation aux évolutions technologiques et organisationnelles. Le développement d'actions relatives à la validation des acquis de l'expérience (VAE) s'inscrit dans cette logique.

8) - Plus d'informations sur le site internet Dialogue Social : http://www.dialogue-social.fr/rubrique.php?id_rubrique=89

9) - La loi sur la Formation tout au long de la vie et sur le dialogue social, adoptée le 5 mai 2004, reprend directement la quasi-totalité de cet accord interprofessionnel

1.4) - L'évolution de la négociation d'accords sur la problématique « âge et travail » au sein du secteur des services

Après plusieurs décennies de négociations presque exclusives sur des mesures d'âge « passives » (à l'image des préretraites), 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 etc.).

La volonté des syndicats porteurs de ces accords est de 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. Ainsi, 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 (cf. accord Crédit Agricole sur la gestion des ressources humaines de février 2004).

Certains accords ciblent spécifiquement la population des mi-carrières et des seniors. Il s'agit là souvent de mesures ponctuelles (cf. entretien de mi-carrière). Toutefois, les mesures décrites ci-dessus sont de plus en plus négociées dans un cadre élargi et s'adressent à toutes les générations de salariés. Par exemple, dans certains accords négociés au sein du secteur bancaire (cf. accord du groupe Banque Populaire sur la gestion prospective des compétences) (10), les signataires, tout en insistant sur la nécessité de préserver l'employabilité de tous et de fidéliser les jeunes collaborateurs, ont banni des appellations telles que seniors et mi-carrières dans l'idée de ne pas créer de nouvelles discriminations.

10) - Le Groupe Banque Populaire a signé le 1^{er} décembre 2003 un Accord emploi - formation, vers une Gestion Prospective des Compétences.

1.5) - L'accord national interprofessionnel senior et le plan sur l'emploi des seniors 2006-2010

Dans le prolongement de l'accord national interprofessionnel sur la formation tout au long de la vie (11) (2004) et de la loi dite de Cohésion sociale (2005), une négociation a eu lieu courant 2005 entre les partenaires sociaux sur le sujet de l'emploi des seniors. Cette négociation a débouché sur un accord et un plan d'action concerté pour la période 2006-2010 présentés début juin 2006.

L'accord conclu le 13 octobre 2005 et signé le 9 mars 2006 instaure une dynamique positive à travers plusieurs mesures :

- ✓ Pour la première fois, la sécurisation des parcours professionnels est inscrite dans un accord collectif sans dérogation possible au niveau des branches.
- ✓ L'entretien de seconde partie de carrière aura lieu tous les 5 ans après 45 ans. Des bilans de compétences seront réalisés pour ces salariés. Le DIF pourra être utilisé pour abonder des actions de formation auxquelles les seniors auront un accès prioritaire.
- ✓ Les effets du vieillissement sont pris en compte à travers la nécessité d'adapter les conditions et l'organisation du travail. Eventuellement, cela pourra être un sujet discuté au cours de l'entretien de seconde partie de carrière.
- ✓ La transmission des savoirs et savoir-faire est mise en avant comme objectif prioritaire. Elle répond à la fois à un besoin d'accompagnement des salariés et à une opportunité de valoriser les plus de 45 ans dans leur emploi, via une mission qui va diversifier leur quotidien.

Cet accord ne révolutionnera pas la situation des seniors à court terme, mais le délai de six mois pour négocier dans les branches permet de cadrer le planning de négociation et d'impulser un ordre de marche. De façon explicite, l'accord prévoit que ni les branches, ni les entreprises ne pourront déroger à un certain nombre de dispositions.

Un plan national d'action concerté vient s'adjoindre à l'accord, avec une enveloppe de 10 millions d'euros pour 4 ans. Le plan d'action fixe aux acteurs des objectifs précis en matière d'augmentation du taux d'emploi des seniors de 2% par an.

11) - La grande majorité des mesures de cet ANI ont été reprises dans la loi sur la formation professionnelle continue du 4 mai 2004.

Les 5 objectifs principaux du Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors, 2006-2010

Faire évoluer les représentations socioculturelles

- Vieillesse et productivité
- Gestion des âges et performance économique
- Plan national d'action

Favoriser le maintien dans l'emploi des seniors

- Gestion anticipative des emplois et des compétences
- Les entretiens professionnels de deuxième partie de carrière
- L'amélioration et l'aménagement des conditions de travail et d'emploi
- Modalités d'application du DIF aux salariés de 50 ans et plus
- Le bilan des compétences
- La validation des acquis de l'expérience
- La transmission des savoirs et des savoir-faire
- La période de professionnalisation
- Informations à fournir aux institutions représentatives du personnel

Favoriser le retour à l'emploi des seniors

- Suppression du critère d'âge dans l'emploi (recrutement notamment)
- L'amélioration du retour dans l'emploi des seniors
- Le contrat de professionnalisation
- La création d'un CDD senior

Relations avec les pouvoirs publics

- Aménagements législatifs et plan d'action concerté
- Cumul emploi – retraite pour les bas salaires
- Suppression progressive de la contribution Delalande
- Retraite progressive

1.6) - Vers la nouvelle échéance de 2008 pour la négociation sur la réforme de la retraite

Deux réformes des retraites sont déjà intervenues (1993 et 2003). Elles ont notamment eu pour conséquence d'allonger la durée de cotisation pour pouvoir bénéficier d'une pension à taux plein. Les réformes accomplies réduisent de 40% environ le financement estimé à l'horizon 2020 mais elles sont loin de suffire à rétablir l'équilibre financier des régimes de retraite, comme le montre le tableau ci-dessous. A l'horizon 2020, les régimes de retraite accuseront, selon les calculs du Conseil de l'orientation des retraites, un déficit d'environ 25 milliards d'euros.

Impact des réformes sur l'équilibre financier des régimes de retraite (impact à l'horizon 2020 en milliard d'€ 2000)			
	Secteur privé	Secteur public	Total
Besoin de financement avant les réformes	- 15.5	- 28.0	- 43.5
Solde des mesures Fillon	+5.2	+13.0	+18.2
Besoin de financement après réforme	-10.3	-15.0	-25.3

Source : Lasaire in Conseil de l'orientation des retraites, second rapport, 2004

Dans un système de retraite basé sur le principe de la répartition (12), l'équilibre des régimes de retraite est étroitement lié à **la situation démographique** de la population. Or, les schémas suivants montrent clairement qu'un écart se creuse entre la population active et inactive en France. 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. Les raisons de cette évolution sont largement connues, la population française vieillit sous l'effet conjugué de trois facteurs :

- ✓ l'amélioration de l'espérance de vie,
- ✓ la baisse de la fécondité,
- ✓ et l'arrivée à l'âge de la retraite de la génération du baby-boom.

Les projections actuelles montrent que la population devrait connaître les tendances suivantes :

- ✓ les plus de 65 ans devraient passer de 16% de la population totale en 2000 à 21% en 2020,
- ✓ les plus de 60 ans de 21% en 2005 à 27,3% en 2020,
- ✓ et par conséquent, en 2050 plus d'un tiers de la population aura plus de 60 ans.

12) - Le principe de fonctionnement d'un système de répartition est simple : les cotisations versés par les actifs financent les pensions de retraites.

Compte tenu du maintien des déséquilibres, de nouvelles ressources devront être recherchées et/ou de nouveaux ajustements devront être accomplis rapidement. Plusieurs pistes restent ouvertes. Au niveau de l'emploi des seniors, l'enjeu est double, il s'agit à la fois de favoriser le maintien et le retour à l'emploi.

La prochaine échéance pour les négociations entre les partenaires sociaux sur la réforme de la retraite a été fixée en 2008.

Pour en savoir plus

Conseil d'Orientation des Retraites (COR) - Rapports consultables en ligne sur <http://www.cor-retraites.fr/>

Inspection Générales des Affaires sociales (IGAS) - Rapport annuel 2004 : Gestion des âges et politique de l'emploi, consultable en ligne sur <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/044000575/index.shtml>

Pour tout savoir sur la retraite et son calcul -

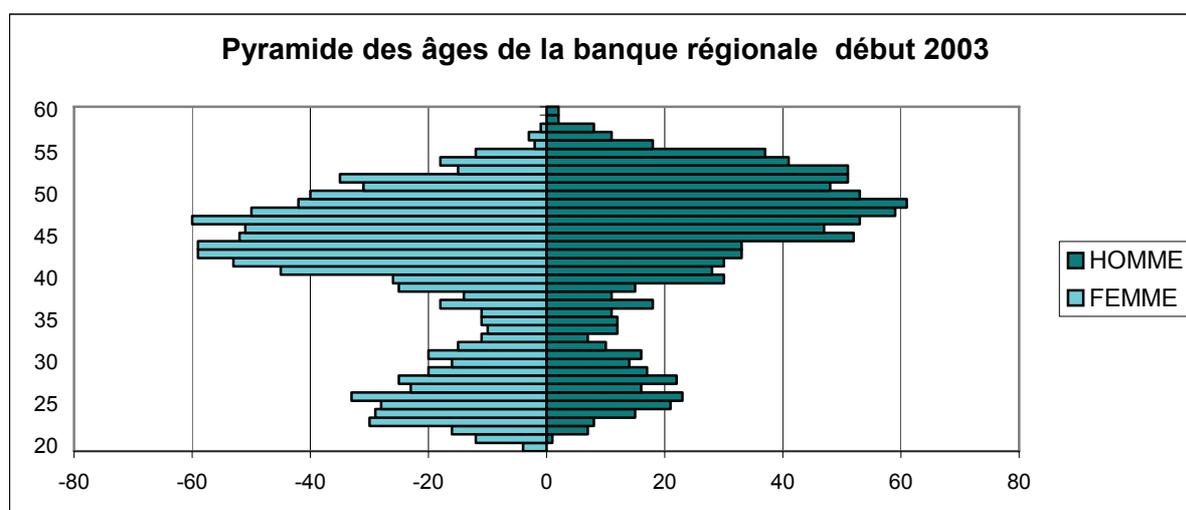
- ✓ site de la Cnav – www.cnav.fr
- ✓ www.info-retraite.fr

II) - L'évolution démographique et la gestion des ressources humaines : exemple de trois entreprises du secteur des services

Au sein de notre panel, nous avons choisi trois entreprises du secteur des services pour illustrer les différents enjeux qui se posent actuellement en matière de gestion des âges. Le choix s'est volontairement porté sur différents profils d'entreprises afin d'exposer la grande divergence de politique d'une entreprise et d'une catégorie de salarié à l'autre. L'échantillon analysé ici couvre une entreprise en restructuration (une banque régionale), une entité récemment créée (un centre d'appels téléphoniques) et une entreprise de type traditionnel (un grand magasin parisien). Nous analysons l'évolution démographique, l'évolution du mode de recrutement, l'évolution de l'emploi et de l'organisation du travail et les principaux enjeux à identifier en matière de gestion des ressources humaines.

II.1) - La banque régionale

Début 2003, la banque régionale est composée d'un peu plus de 2.000 salariés dont 70% sont affectés au front-office (agences bancaires) et 30% au back-office (services centraux et services administratifs). Des embauches massives ont eu lieu dans les années 70 à un niveau de formation de base peu élevé. Selon le responsable de la gestion des ressources humaines, «*au fil des années, une inadéquation est apparue entre l'évolution des métiers et le profil d'une partie des salariés*». Au cours des vingt dernières années, la banque a pratiqué une politique de recrutement de type «*stop and go*» qui se reflète clairement au niveau de la pyramide des âges présentée ci-dessous :



- ✓ De 1983 à 1997, confrontée à une montée importante de risques bancaires et à une situation économique difficile, la banque régionale a peu ou pas embauché de nouveaux salariés.
- ✓ De 1998 à 2003, la banque a de nouveau procédé à des recrutements mais à effectifs constants. Au cours de cette période, elle a pratiqué une politique de substitution de classes d'âges qui s'est traduite par **un renouvellement de près d'un quart de ses effectifs**, soit environ 500 personnes.

Des départs se sont déroulés dans le cadre de dispositifs de pré-retraite (ARPE, article 7). On a constaté de nombreux départs négociés et des ruptures à l'amiable qui, pour les années 2001 et 2002, représentaient respectivement 65 et 52 personnes. Les recrutements ont principalement eu lieu pour des fonctions commerciales (13). Parmi les personnes recrutées, 90% ont moins de 35 ans. L'embauche de personnes au-dessus de 45 ans restait exceptionnelle. A cette époque, la banque a également lancé sa politique d'accueil de jeunes en alternance.

La féminisation des effectifs est une autre caractéristique de l'évolution de l'emploi. A titre d'exemple, sur les 84 salariés recrutés en alternance en 2003, seuls 12 sont des hommes. Les femmes sont majoritaires au sein des services administratifs et représentent la moitié des commerciaux. Comme le montre le tableau ci-dessous, les femmes sont toutefois sous représentées chez les cadres (23,1%) ; il n'y a aucune femme au sein du management supérieur.

Répartition par sexe et par catégorie professionnelle au 01/01/2003					
Nombre	hommes	%	femmes	%	Total
Techniciens	582	39.4%	894	60.6%	1.476
Cadres	420	76.9%	126	23.1%	546
Total	1.002		1.020		2.022

La pratique de substitution des classes d'âge s'est traduite par un cloisonnement accru du marché du travail interne qui se caractérise comme suit :

- ✓ Un rajeunissement global des effectifs (cf. la pyramide des âges ci-dessus). Désormais, il y a très peu de personnes au-dessus de 55 ans au sein de la banque. **La grande masse des salariés est concentrée entre 45 et 55 ans**. Par ailleurs, la pyramide des âges fait état d'un creux reflétant l'arrêt des recrutements pendant plusieurs années.
- ✓ Une disparité entre le siège et le réseau en matière d'âge
Les pyramides des âges diffèrent d'une façon significative d'un métier à l'autre. La banque dispose de pyramides d'âges pour une dizaine de métiers distincts : commercial, opérations bancaires, services administratifs, ressources humaines, marchés, contrôle de gestion et comptabilité, logistique, audit/juridique,

13) - Au cours des vingt dernières années, toutes les banques ont poursuivi le même objectif c'est à dire l'allègement des services administratifs au profit de l'activité commerciale. Ce processus n'est pas encore terminé.

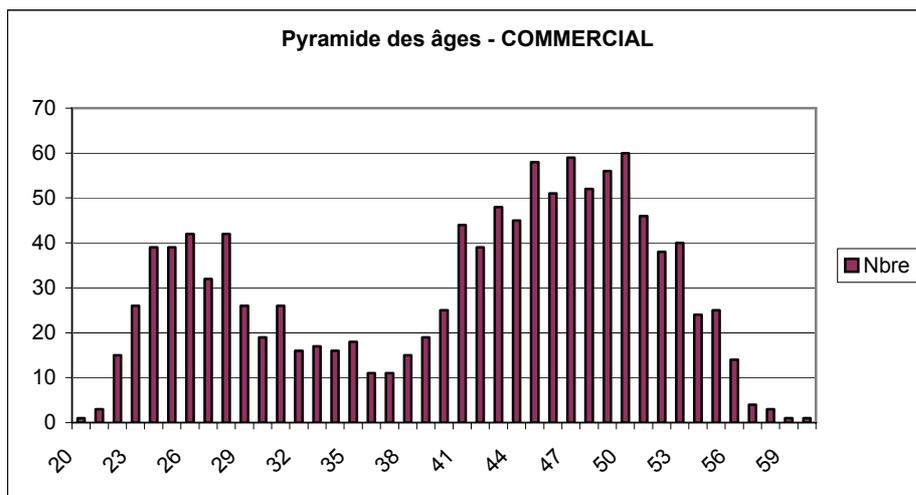
marketing/communication, management supérieur. La moyenne d'âge des salariés au sein des services administratifs est de 45 ans contre 41 pour la fonction commerciale. Comme le montre le tableau ci-dessous, la moyenne d'ancienneté pour les métiers commerciaux est de 18 ans contre 28 pour les services administratifs.

Banque régionale : ancienneté par métier au 30/04/2003				
Famille de métiers	Effectifs (et en % du nombre total)	Ancienneté	Moyenne d'âge	Taux de féminisation
Commercial	1.166 58,68%	18	41	50,51%
Opérations bancaires	57 2,87%	16	41	31,58%
Services administratifs	563 28,33%	28	45	59,68%
Informatique	0 0	0	0	0
Ressources humaines	34 1,71%	19	42	41,18%
Marchés	7 0,35%	5	31	28,57%
Contrôle de gestion / Compta	22 1,11%	15	40	40,91%
Logistique	46 2,32%	22	47	13,04%
Audit /Juridique	65 3,27%	17	42	49,23%
Marketing/ Communication	21 1,06%	13	38	38,1%
Management général	6 0,3%	23	53	0%

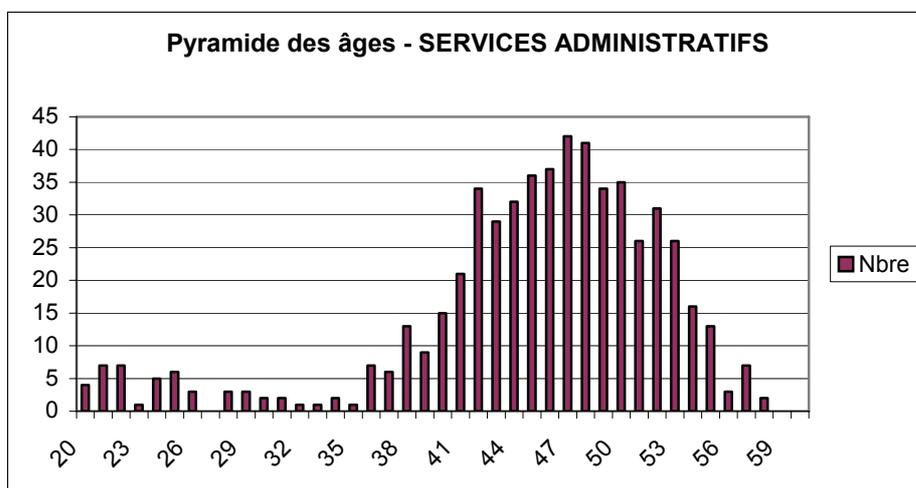
✓ Une disparité des effectifs en terme d'âge au sein du réseau

Toutefois, les chiffres ci-dessous doivent être interprétés avec précaution : ils indiquent des moyennes et ne laissent pas transparaître les disparités d'âge des salariés du réseau, résultante de la politique d'embauche pratiquée au cours des dernières années. Les pyramides des âges (page suivante) montrent des disparités importantes de génération au sein de la population des commerciaux et une forte concentration des âges des salariés dans les services administratifs.

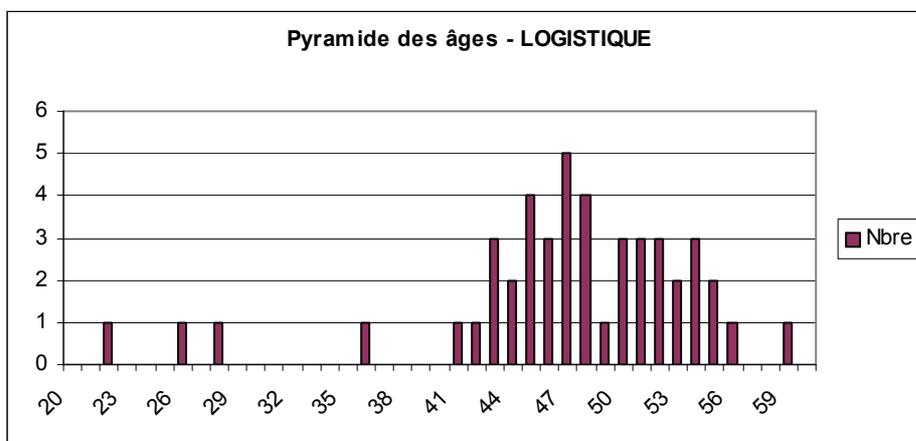
La pyramide des âges par métier au 30/04/2003



Effectif : 1.166



Effectif : 563



Effectif : 46

Les perspectives de départs à la retraite à l'âge de 60 ans à l'horizon 2010

De nombreux départs ayant été initiés au cours des dernières années, il faut attendre 2007 (voire 2008) avant que les flux de départs à la retraite reprennent d'une façon significative. Les possibilités d'organiser des départs négociés devenant de plus en plus difficiles (les dispositifs CATS expirent en principe en 2006), la banque sera plus que par le passé obligée d'évoluer avec les effectifs en place. Par ailleurs, elle souhaite poursuivre le recrutement de jeunes dans les années à venir.

Banque régionale : perspectives de départs à la retraite à fin avril 2003 (1.998 salariés)									
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Annuel	3	5	7	13	22	49	49	79	76
Cumulé	3	8	15	28	50	99	148	227	303
% effectif actuel	0,15%	0,25%	0,35%	0,65%	1,1%	2,45%	2,45%	3,95%	3,8%

Age et travail - la perception de la direction de la banque

Les restructurations en cours au sein de la banque sont susceptibles de perdurer encore pendant plusieurs années. De 25% à 30% des effectifs du siège devront ainsi être réorientés à court terme soit vers le réseau, soit vers des plates-formes téléphoniques. Par contre, les emplois réseau sont appelés à connaître une forte progression dans le cadre d'un projet de développement d'agences.

A l'horizon 2010, plus que le nombre de personnes susceptibles de partir à la retraite, c'est le vieillissement des salariés de la tranche 45 – 55 ans, fortement majoritaire, qui préoccupe la direction de la banque. Face au vieillissement des effectifs, la direction s'interroge sur la capacité de la banque à motiver et à pouvoir disposer d'une force de frappe commerciale suffisante. Le départ dans les années à venir de nombreux collaborateurs recrutés au moment de la bancarisation est, selon l'avis de la direction, un problème mais également une opportunité d'ajuster le profil des salariés à l'évolution des métiers. L'enjeu est d'anticiper les besoins en effectifs et d'identifier les métiers les plus sensibles. La banque met aujourd'hui en place une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences permettant de « zoomer » sur les métiers les plus sensibles.

Les enjeux en matière d'âge et de gestion de ressources humaines

Au sein de la banque régionale, nous avons analysé les principaux enjeux en matière d'âge et de travail :

- ✓ **Motivation** : les demandes de départs anticipés sont actuellement plus nombreuses que les possibilités offertes. Quelles sont les mesures prioritaires à envisager pour re-motiver les personnes en deuxième partie de carrière?
- ✓ **Insertion et fidélisation des jeunes recrutés** : la banque poursuit une politique active de recrutement de jeunes en anticipation des besoins futurs. Comment fidéliser cette population ? Quelles sont les perspectives de carrières que la banque peut leur offrir ?
- ✓ **Mobilité** : la mobilité fonctionnelle et géographique chez les salariés, quel que soit leur âge, devient une question majeure. Le développement de la mobilité du siège vers le réseau constitue un enjeu d'autant plus important que les salariés des services centraux sont caractérisés par une forte ancienneté dans leur poste de travail. Jusqu'à une date récente, la mobilité n'était pas encouragée pour cette catégorie de salariés.
- ✓ **Cohabitation** : comment réussir la cohabitation entre deux générations de salariés ayant différents profils de formation initiale ?

II.2) - Un centre d'appels dans le secteur bancaire

L'explosion des plates-formes téléphoniques est l'un des traits caractéristiques du secteur financier en France et dans les pays européens (14).

La banque étudiée n'est pas une exception en la matière. D'ici 2005, elle envisage la création de 8 plates-formes sur l'ensemble du territoire qui fonctionneront en réseau comme un centre d'appels virtuel. Le projet vise à dériver les appels entrants des agences du réseau vers des plates-formes afin d'améliorer la qualité de l'accueil téléphonique, de dégager du temps commercial en agence et d'accroître l'efficacité du travail des collaborateurs. Quand un client téléphone à son agence bancaire, l'appel téléphonique est automatiquement rerouté sur un des 8 centres d'appels selon la disponibilité de ces derniers. Grâce au système d'information, en principe le téléconseiller dispose de tous les éléments pour renseigner le client par téléphone (15). Indépendamment de la fonction de conseil et de renseignement, il doit également assurer une fonction d'avant-vente (prise de rendez-vous, accroche commerciale, vente additionnelle ou croisée ...).

La montée en charge effectuée, chaque plate-forme comprendra environ 120 postes de travail. En matière de recrutement, l'une des spécificités réside dans le fait que la banque s'est fixé l'objectif de créer la plate-forme avec **un effectif d'âges « mixtes »**, c'est-à-dire avec des salariés d'âges et d'expériences professionnelles variés. A l'origine, la plate-forme devait être pourvue dans les proportions suivantes :

- ✓ 40% de personnel issu des services back office de la banque (services administratifs),
- ✓ 40% de personnel issu du réseau (agences bancaires dont une moitié de chargés d'accueil et une moitié d'ex conseillers)
- ✓ 20% de personnel externe (recrutement de jeunes)

En matière de recrutement, la banque poursuit un double objectif puisque la plate-forme est à la fois :

- ✓ Lieu de reconversion pour des salariés des back-offices dont les emplois sont susceptibles d'être supprimés. La banque étant en pleine restructuration, la création des centres d'appels constitue une opportunité pour certains salariés de continuer à « travailler et vivre au pays ». Le choix des lieux d'implantation des plates-formes sur le territoire a été effectué en prenant cet aspect en ligne de compte. A priori, c'est un objectif d'autant plus ambitieux que la moyenne d'âge des salariés des services dits administratifs est plus élevée que celle du réseau (cf. chiffres page suivante).

14) - Pour en savoir plus : « Emploi, Métiers et Conditions de travail sur les plates-formes téléphoniques au sein du secteur financier », par Aslaug Johansen et Serge Gauthronet, projet européen ADAPT, 1999.

15) - Un certain nombre d'opérations commercialement délicates et/ou nécessitant un temps de traitement plus long sont transférées aux agences.

L'analyse de la pyramide des âges (données 2002) montre que les 42-51 ans représentent 42% des effectifs au niveau de l'ensemble de la banque contre 53% parmi les effectifs des back-offices. Près de 90% des effectifs du back-office ont plus de 42 ans.

- ✓ Lieu de formation pour les jeunes embauchés : le travail au sein d'un centre d'appels est considéré à la fois comme difficile et formateur. C'est la raison pour laquelle la banque demande aux jeunes embauchés de travailler au sein de la plate-forme pendant une certaine période (entre 18 et 36 mois) avant de prendre un poste au sein du réseau. C'est également une occasion pour la banque de tester les jeunes salariés dans leur capacité relationnelle et leur aptitude pour un travail commercial.

Un recrutement mixte au niveau des âges comporte plusieurs avantages potentiels : émulation, complémentarité des savoir-faire et des compétences dans la mesure où les équipes de travail sont constituées en respectant cette dimension hétérogène. De plus, ce choix a le grand mérite, rappelons-le, d'offrir des possibilités de reconversion au niveau d'un bassin d'emploi mais implique des mesures d'accompagnement spécifiques.

En se référant à la situation de la plate-forme régionale au 20/02/2003 (période de montée en charge), on observe un recrutement mixte dans des pourcentages un peu différents de ceux initialement préconisés (cf. ci-dessus). En pratique, malgré de nombreuses suppressions d'emplois au sein de la banque, les candidatures internes pour la plate-forme téléphonique ont été moins nombreuses qu'initialement prévues.

Plate-forme régionale – mode de recrutement		
	Prévu	Réalisé
Back-office (mi-carrière)	40 %	22%
Réseau (mi-carrière)	40%	48%
Recrutement externe de jeunes	20%	30%

Plate-forme régionale : caractéristiques du personnel au 20/02/2003		
	Parité :	Nombre
	Femmes	41 (56%)
	Hommes	32 (44%)
	Téléconseillers généralistes	47
	Téléconseillers spécialistes	9
	Superviseurs (souvent d'origine agence)	7
	Télé - assistants	5
	Fonction support	4
	Mode de recrutement :	
	Embauches externes	22
	Back-office	16
	Réseau	35
	Total âge moyen	39 ans

Parcours de carrière différenciés

Il est généralement admis qu'un travail sur une plate-forme bancaire est stressant (rythme de travail imposé de l'extérieur, procédures de travail fortement normalisées, contrainte de temps, etc...) et que la mobilité y est fortement encouragée. Dans ce centre d'appels, il est recommandé (par la direction) de ne pas occuper le métier de téléconseiller plus de quatre ans d'affilée. Il est intéressant de constater que les perspectives de carrière diffèrent selon l'âge et l'ancienneté des salariés. Pour les jeunes embauchés, le travail au sein de la plate-forme est considéré comme un tremplin vers un poste au sein du réseau. Pour les conseillers plus anciens, la question relative à leurs perspectives de carrière reste entière malgré l'existence de parcours de carrière prédéfinis.

Les enjeux en matière de gestion des ressources humaines et d'âge

Le centre d'appels téléphoniques est un cas particulier pour deux raisons. Dès sa création, la direction a souhaité mélanger des salariés d'origines et d'âges différents. Compte-tenu des spécificités du métier de téléconseiller, la mobilité des salariés est fortement encouragée et la tenue du poste est limitée dans le temps. Toutefois, la mobilité n'intéressera pas nécessairement l'ensemble des collaborateurs, d'autant plus que les possibilités offertes en terme de carrière ne sont pas identiques selon l'âge des salariés. Par conséquent, la prise en compte des **conditions de travail** sur la plate-forme et de la **gestion des carrières** devient un enjeu majeur pour favoriser des postes de travail dont l'occupation peut être plus durable.

La gestion des ressources humaines au sein du centre d'appels laisse plusieurs questions en suspens :

- ✓ Peut-on vraiment dire que le métier de téléconseiller est plus adapté à des jeunes salariés ?
- ✓ Dans quelles conditions, un téléconseiller peut-il exercer son métier sur la durée ?
- ✓ Quelles sont les conditions à réunir pour réussir des reconversions vers ce nouveau type d'emploi ?

II.3) - Le grand magasin

Le magasin appartient au patrimoine des enseignes les plus anciennes de Paris. Il a longtemps dominé le marché du bricolage dans le centre de la capitale. Mais aujourd'hui, plusieurs autres enseignes pénètrent Paris centre et parviennent à conquérir des parts de marché jusqu'alors peu convoitées. Le magasin doit donc optimiser l'ensemble de sa gestion pour défendre sa place et aligner ses heures d'ouverture sur celles des concurrents.

II.3.1) - La répartition des effectifs sur les différents métiers

Au total, le magasin compte un effectif d'un peu moins de 2.500 personnes qui couvrent une grande diversité de métiers et de statuts différents. Le magasin à proprement parler comprend 1.945 salariés auxquels il faut ajouter 507 démonstrateurs fournisseurs rémunérés par diverses marques.

Grand magasin : répartition de l'effectif									
	Temps complet			Temps partiel			Total		
	H	F	Total	H	F	Total	H	F	T
Cadres	151	116	267	4	7	11	155	123	278
AGM	48	32	80		3	3	48	35	83
Vendeurs	317	264	581	47	72	119	364	336	700
Démonstrateurs	36	19	55			0	36	19	55
Caissières	8	53	61	31	127	158	39	180	219
Exploitation	61	58	119	11	18	29	72	76	148
Administratifs	55	248	303	9	38	47	64	286	350
Autres	66	21	87	23	2	25	89	23	112
Total salariés	742	811	1553	125	267	392	867	1078	1.945
Démo Fourn.	92	308	400	8	99	107	100	407	507
Total effectifs									2 452

Source : Direction au 31/10/2002

Ce tableau traduit plusieurs traits caractéristiques de l'entreprise :

- ✓ Dans l'ensemble, la répartition hommes / femmes est relativement équilibrée avec une dominante plutôt féminine (55 % de femmes et 45% d'hommes). Comme dans beaucoup d'autres structures, certains métiers disposent d'une dominante de genre : le personnel administratif et celui des caisses est plus souvent composé de femmes et le personnel de manutention plus souvent d'hommes. Enfin, les temps partiels sont majoritairement occupés par des femmes.
- ✓ Les vendeurs constituent la catégorie la plus représentative du personnel. Au total, on comptabilise 755 vendeurs en intégrant les démonstrateurs employés par le magasin.

II.3.2) - La politique de recrutement : temps complet / temps partiel, CDI/CDD

La politique de recrutement diffère selon les postes de travail. Contrairement à la pratique observée au sein des grandes surfaces, la grande majorité des vendeurs (83%) travaille à **temps complet**. Par contre, la part des salariés à temps partiel est prépondérante chez les caissières (72%). La direction manifeste une préférence pour des jeunes (étudiants) pour les fonctions de caisse. L'élargissement des horaires d'ouverture s'est traduit par un recours plus large aux temps partiels car il induit un problème de sous-effectifs de vendeurs les samedis, les lundis et aux horaires de déjeuner. Il est intéressant de constater que les salariés d'une certaine ancienneté sont favorables à ces recrutements à temps partiel dans la mesure où ils permettent des souplesses d'organisation du travail, notamment pour la couverture des nocturnes (horaire peu convoité). Toutefois, le recrutement de temps partiel rencontre également des limites :

- ✓ La difficulté de trouver des candidats au moins pour certains types de postes (en dessous de 6 heures)
- ✓ Une population connaissant un fort turnover
- ✓ Des vendeurs (souvent des étudiants) n'ayant qu'une maîtrise partielle du métier.

Pour ces trois principales raisons, plusieurs responsables d'étage (rayon) sont favorables à une mixité des statuts, jugés complémentaires. Certains ont une préférence pour les recrutements à temps complet. L'un d'eux nous explique : «*Les clients viennent au magasin pour recevoir du conseil. Il est essentiel que la politique de recrutement ne se traduise pas par une perte de substance pour le magasin. L'important est de trouver le bon profil pour le poste quitte à y apporter des aménagements. Rien ne remplace la motivation des personnes pour leur métier*».

Autre trait caractéristique de la politique de recrutement : une part significative des salariés est embauchée avec un statut de CDD et/ou d'intérimaire mais l'on constate de fortes variations d'une année sur l'autre. On observe ainsi une certaine précarisation des statuts.

Recrutements	2000	2001	2002
CDI (contrats à durée indéterminée)	207	471	273
CDD (contrats à durée déterminée)	925	192	275
Total	1.132	663	548
Nombre d'embauches de salariés de moins de 25 ans	1.014	387	356

(Source : bilan social 2002)

Départs :	2000	2001	2002
Total des départs dont	1.149	564	543
Nombre de démissions	197	197	178
Fin de contrats à durée déterminée	773	211	214
Départs volontaires en retraite et préretraite	47	41	49

II.3.3) - La répartition des âges

La politique de recrutement pratiquée au fil des années se reflète dans les graphiques de la répartition des âges et de l'ancienneté des salariés. On constate l'importance du nombre de jeunes salariés ayant moins de 4 ans d'ancienneté, ce qui reflète un turn-over important au niveau des jeunes générations ; on observe également une catégorie de salarié à très forte ancienneté qui a souvent démarré très tôt sa vie active et dont certains ont fait toute leur carrière au sein du magasin. Si la tranche d'âge 55-59 ans compte peu de salariés, la tranche 45-54 ans est fortement représentée, ce qui signifie que dans un avenir proche, la tranche des 55-59 ans devrait devenir très importante et provoquer un vieillissement significatif de l'effectif. Le graphique ci-dessous traduit une pyramide des âges de type plutôt carré comprenant 3 tranches d'âge relativement équilibrées : les 25 à 34 ans, les 35 à 44 ans et enfin les 45 à 54 ans.

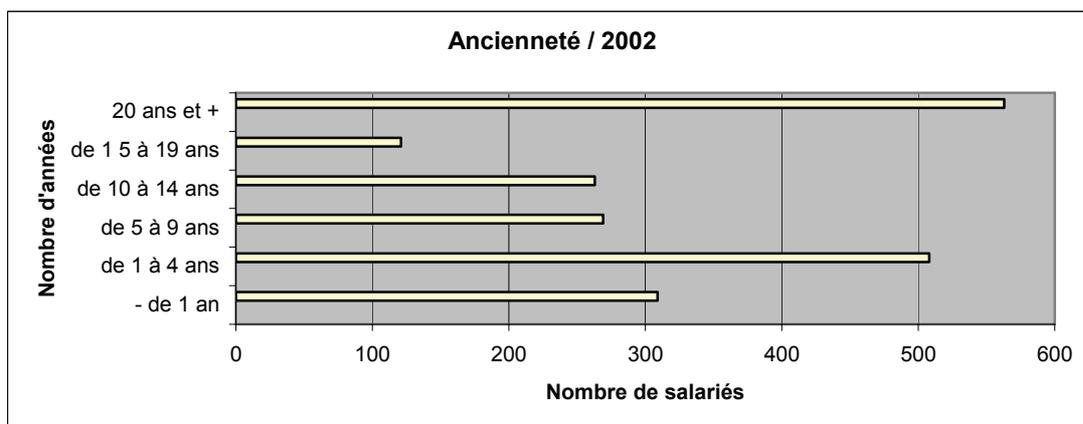
La répartition des âges au sein du grand magasin



(Source : Bilan Social du Magasin 2002)

La répartition des effectifs par tranche d'âge						
- 25 ans	25 à 34 ans	35 à 44 ans	45 à 54 ans	55 à 59 ans	60 ans et +	Total
345	527	460	484	193	24	2.033

L'ancienneté des salariés dans l'entreprise



(Source : Bilan Social du Magasin 2002)

II.3.4) - Les perspectives de départs en retraite à l'âge de 60 ans

A partir de 2006, le magasin connaîtra chaque année une centaine de départs à la retraite. A l'horizon 2010, c'est plus d'un tiers des effectifs du magasin qui sera appelé à partir à la retraite.

Dans un passé récent, le magasin a également recouru à la préretraite. Au cours des 3 dernières années, 137 personnes ont pu bénéficier de cette mesure. Comme dans beaucoup d'autres entreprises, il s'est installé un consensus impliquant salariés, direction et partenaires sociaux pour obtenir le départ anticipé des «salariés fatigués». Dans le magasin, le recours aux divers dispositifs ou à la préretraite progressive a été utilisé dans la mesure où l'état prenait en charge, en grande partie, le coût de la retraite anticipée. Aujourd'hui, cette solution n'est plus envisagée que dans les situations d'inaptitude lourde (dossiers COTOREP).

Perspectives des départs à la retraite à l'âge de 60 ans à l'horizon 2010								
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Annuel	69	49	63	99	94	105	114	97
Cumulé	69	118	181	280	374	479	593	690

(Source : direction)

Les enjeux en matière de gestion des ressources humaines et de l'âge

Le vieillissement futur des effectifs et la perspective du rallongement des carrières soulèvent plusieurs problématiques pour ce grand magasin :

- ✓ **Perte de compétence** : la direction pointe la crainte d'une perte de compétences lors des départs de la génération 55 – 60 ans et plus. Certaines personnes au sein du magasin se sont créés leurs propres compétences et sont réputées pour la précision de leurs connaissances techniques. Il serait préjudiciable pour l'entreprise qu'elles partent sans que des jeunes prennent la relève.
- ✓ **Conditions de travail** : l'inquiétude du médecin du travail et des partenaires sociaux s'exprime surtout en termes de conditions de travail et de précarisation de l'emploi. Comment feront les salariés vraiment usés pour tenir au quotidien d'autant plus que les préretraites (sauf cas exceptionnels) sont en voie d'extinction ? La gestion de la pénibilité reste entière : la direction explique être limitée en « postes doux » en raison de la nature même de l'activité qui implique beaucoup de manutention.
- ✓ **Motivation** : lorsque l'on aborde le sujet de la motivation avec les salariés (âgés ou non), la fierté d'appartenir à une enseigne de renommée soulève l'enthousiasme. Au-delà de cet aspect positif, deux points de réserve sont régulièrement énoncés dans les entretiens : le salaire (fixe et variable) et le parcours de carrière. Les partenaires sociaux rencontrés estiment que 9 vendeurs sur 10 n'ont pas l'opportunité d'une ascension sociale au cours de leur carrière au sein du magasin. Le nombre de postes à pourvoir reste très limité et résulte plus souvent d'un travail relationnel personnel et de la capacité individuelle du salarié à sortir du rang. De plus, les postes d'encadrement de terrain sont surtout réservés aux jeunes diplômés.
- ✓ **Fidélisation des jeunes** : les jeunes connaissent actuellement un fort turnover au sein du magasin. Dans les années à venir, il deviendra important de développer une certaine attractivité pour les encourager à s'investir sur le long terme (proposition d'évolution, passerelles horizontales, système d'intéressement, etc.).

II.4) - Des éléments de synthèse sur la gestion des ressources humaines

Malgré la diversité des entreprises de notre panel, la gestion des ressources humaines présente plusieurs traits communs.

- ✓ Un recrutement presque systématiquement orienté vers les jeunes
Sauf pour des métiers bien spécifiques et/ou techniques, les entreprises privilégient presque exclusivement le recrutement de jeunes (moins de 30 ans) avec de préférence une courte expérience professionnelle. A notre avis, cette politique de recrutement rencontre des limites. A force de ne privilégier qu'une certaine tranche d'âge recrutée sur une période de temps très concentrée, les entreprises risquent à nouveau de connaître dans les années à venir un déséquilibre au niveau de leur pyramide des âges.
- ✓ Une proportion importante de collaborateurs mi-carrière
Nos études de cas montrent qu'une proportion importante de salariés est concentrée dans la tranche 45-55 ans. La situation des entreprises est paradoxale ; tout en observant un vieillissement de la population, les seniors au sein des grandes entreprises sont actuellement plus jeunes qu'auparavant. Une récente étude réalisée par l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'Assurance (16) confirme ce constat. En 2002, l'âge réel de cessation d'activité au sein de cette profession est inférieur à l'âge légal de liquidation des droits à la retraite : 55,4 ans pour les non cadres et 57,6 ans pour les cadres. La raison de cette situation est connue : jusqu'à une date récente les entreprises ont largement recouru à des mesures de cessation anticipée d'activité. Par conséquent, les départs massifs n'interviendront que d'ici quelques années.
- ✓ Une accélération des sorties à partir de 2010
L'Observatoire cité ci-dessus a calculé que 38.900 personnes au sein du secteur de l'Assurance auront atteint l'âge de 60 ans en 2015. Cela représente 32% d'une population totale de 121.400 personnes au 31/12/2002, soit près d'un salarié sur trois, tous métiers réunis, et près d'un salarié sur deux sur la population dite administrative.
- ✓ La gestion des carrières : toujours un écart hommes/femmes
Les entreprises du secteur des services recrutent une majorité croissante de femmes. Par exemple, en 2003, pour la banque étudiée, 70% des recrutements en Ile-de-France sont des femmes. Par contre, ces dernières restent toujours sous représentées parmi l'encadrement, mais avec une tendance plus marquée dans la banque régionale par rapport au grand magasin.

16) - Etude et Documents : « Les quadras d'aujourd'hui ...quinquas de demain ? ». Décembre 2003. Observatoire de l'évolution des métiers de l'Assurance.

Selon l'activité, l'histoire, l'organisation du travail et les métiers, le vieillissement de la ressource humaine n'introduit pas les mêmes impératifs de gestion des âges au sein des entreprises. Selon les cas, on observe :

- ✓ Une priorité de gestion orientée vers **l'aménagement de nouvelles trajectoires professionnelles et une meilleure reconnaissance des mi-carrières**. La direction des ressources humaines de la banque régionale nous expose son enjeu prioritaire : introduire des parcours de carrière pour les tranches 50-65 ans et repérer les référents disposant de compétences clefs dans l'entreprise.
- ✓ Une priorité à la **remotivation des mi-carrières** : force est de constater qu'une part significative des salariés aspirent à la pré-retraite. Certaines entreprises se demandent plus particulièrement comment redynamiser cette population qui n'est plus éligible aux dispositifs de départ anticipé.
- ✓ Une priorité de gestion et de **transfert de compétences** : la préoccupation essentielle de la direction du grand magasin en matière d'âge porte essentiellement sur le maintien des compétences en interne et sur le remplacement d'un grand nombre de cadres partant prochainement à la retraite.
- ✓ Une priorité à la **gestion des pénibilités** : devant l'obligation de gérer l'entreprise avec les effectifs en place sur une plus longue durée, l'allègement des pénibilités constitue un moyen de préserver les capacités des ressources à disposition.

Compte tenu de la diversité des situations, les études au cas par cas permettent d'identifier les enjeux prioritaires en matière de gestion des âges. Il est également nécessaire d'analyser la perception des salariés eux-mêmes. C'est ce que nous étudierons plus particulièrement dans la partie suivante.

III) - Les conditions de travail vues par les mi-carrières

Nos enquêtes sur le terrain ont eu pour objectif d'analyser les situations de travail et d'identifier les principales difficultés rencontrées par les mi-carrières. Dans ce cadre, nous désirons clarifier les liens existant entre les capacités d'adaptation des mi-carrières et l'évolution du travail. Pour cela, nous avons réalisé une enquête auprès de salariés dans cinq entreprises du secteur des services (cf. questionnaire en annexe). D'une catégorie de salarié à l'autre, d'une entreprise à l'autre, les conditions de travail ne sont pas identiques. Néanmoins, nous avons pu distinguer certains traits caractéristiques rassemblés selon les points suivants :

III.1) - Le manque de reconnaissance

Tout en restant attaché à leur métier, un grand nombre de salariés mi-carrières (et a fortiori les personnes en deuxième partie de carrière) exprime un sentiment de lassitude face au travail. **Les facteurs explicatifs** 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, un changement rapide de la culture d'entreprise, un manque de perspectives de carrière, etc... Nous analysons plus en détail ci-dessous ces différents paramètres.

Parmi ces facteurs explicatifs, le «manque de reconnaissance» - selon une acception large du terme - semble dominer en tant que principale source de démotivation des mi-carrières. Il contribue à générer un sentiment prématuré de fin de vie professionnelle.

III.2) - Le défaut de perspectives 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 de différentes manières :

- ✓ 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 peu évolué dans leur situation professionnelle. A titre d'exemple, au sein du grand magasin parisien, la plupart des cadres de terrain sont trentenaires alors que les tranches d'âge 35 à 44 ans

et 45 à 54 ans pourtant numériquement plus importantes sont sous représentées dans l'encadrement intermédiaire (cf : la situation démographique des entreprises). La priorité accordée au recrutement de jeunes diplômés pour des postes d'encadrement est également répandue au sein du secteur financier.

- ✓ L'évolution de la structure des emplois et les pratiques de recrutements internes ne favorise 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 (17). Les mi-carrières ne sont pas bien positionnés (en termes de compétences) pour postuler à ces offres d'emploi.
- ✓ L'organisation du travail et la pyramide des âges : au cours des dernières années, un grand nombre de jeunes diplômés a été recruté pour le réseau bancaire lequel est structuré selon un organigramme plutôt plat. Cela signifie que les possibilités de faire carrière au sein du réseau sont limitées. Dans les banques de réseau, la frustration liée à une absence de perspectives de carrière s'est également étendue aux jeunes générations. Les jeunes embauchés vivent peut-être encore plus mal la situation que leurs collègues aînés.
- ✓ La mobilité horizontale reste une pratique marginale : dans beaucoup d'entreprises, le changement de fonction à qualification égale n'est pas mis en valeur dans la politique RH. Un gestionnaire d'une caisse de retraite plutôt enclin à la mobilité fonctionnelle (18) nous explique : *«Dès que je m'ennuie dans une activité, je cherche à trouver un nouveau poste. Mais il faut accepter de ne pas faire carrière. Chaque fois, je repars de zéro et je dois faire mes preuves auprès du responsable. Aujourd'hui, la promotion passe essentiellement par la connaissance métier. L'expérience du gestionnaire n'est pas valorisée».*

Nous devons observer qu'en l'état, l'ensemble des salariés rencontrés n'aspire pas nécessairement à une évolution professionnelle. Certaines personnes ont trouvé un équilibre apparent entre un travail plutôt répétitif et les différentes composantes de la vie : le niveau atteint dans la «carrière» a peu de valeur eu égard à la sécurité et à la stabilité de l'emploi. Ces employés ne semblent pas avoir de demandes compliquées. Ils veulent des démonstrations d'intérêts à leur égard simples et visibles : reconnaissance, information et sécurité sur l'avenir, pas de mobilité forcée. Notons que rien ne nous permet de distinguer de façon certaine si ces logiques de vie apparemment paisibles résultent de volontés individuelles ou de situation de type «nécessité faite vertu». L'individu adopte-t-il un comportement non évolutif par conviction ou par accommodement à un manque de propositions de l'entreprise ?

17) - On peut observer que l'entreprise fait souvent appel à des profils extérieurs alors qu'elle pourrait s'accommoder de ses propres salariés à condition de leur dispenser une formation conséquente.

18) - Le changement de fonction en lui-même constitue une valeur attractive pour certains salariés rencontrés.

III.3) - La pression des objectifs : une mutation de la culture commerciale

De récents conflits sociaux observés dans plusieurs réseaux bancaires montrent que la pression des objectifs commerciaux est très mal ressentie par l'ensemble du personnel. Pour les chargés de clientèle interviewés, elle constitue l'un des principaux facteurs d'usure avec l'âge.

Il est nécessaire de préciser que la pression des objectifs commerciaux est combinée à deux paramètres d'importance : d'une part, des outils de contrôle et de suivi personnalisés et d'autre part, la relation client jugée parfois difficile dans laquelle il faut savoir relativiser une situation et « prendre sur soi ». Sur ce dernier point, nous avons observé qu'en comparaison aux jeunes salariés, les seniors présentent une capacité de résistance au stress aussi bonne voire meilleure. Les difficultés d'adaptation observées chez les mi-carrières sont davantage à mettre en relation avec la mutation de la culture commerciale qui constitue un changement majeur, en particulier dans des entreprises de type mutualiste. Les entreprises ont évolué tandis qu'une partie des seniors restent attachés à leur ancienne culture d'entreprise. Par exemple, certains salariés présentent des difficultés d'adhésion pour des raisons éthiques devant la pratique actuelle de facturation des services où les prix sont modulés en partie en fonction du profil de la clientèle : selon ce principe de segmentation, la clientèle dite « haut de gamme » dispose de plus de facilités pour négocier des extournes de frais que la clientèle dite « bas de gamme ». La jeune génération de chargés de clientèle s'adapte plus facilement à la nouvelle culture commerciale car elle n'a pas les mêmes références par rapport au passé.

Le stress lié aux objectifs commerciaux ne résulte pas seulement de la polarisation sur l'activité de vente stricto sensu mais aussi d'un rythme de travail plus soutenu et d'un raccourcissement des délais. 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.

III.4) - L'intensification du travail, un obstacle au travail de « bonne qualité »

Dans un contexte de concurrence accrue, la rapidité de la prise en compte de la demande d'un client devient un argument de marketing et de différenciation. Le stress souvent constaté au sein des entreprises de services s'explique en partie par les exigences d'une « réponse en temps réel ».

L'intensification du travail résulte également de la mise en application de la réduction du temps de travail au sein des entreprises, du moins dans certains services. Les embauches qui ont suivi la mise en place des 35 heures n'ont généralement pas suffi à compenser la diminution des ressources. Les recrutements ont été orientés sur

certain types d'emplois (commerciaux, téléconseillers sur des plates-formes téléphoniques, etc.) si bien que les salariés des services de type administratif ont pu constater un alourdissement de leur charge de travail. Les mi-carrières vivent particulièrement mal la mauvaise adéquation entre les effectifs et la charge de travail qu'ils interprètent comme un frein pour « *bien travailler et offrir un service de qualité aux clients* ». Cela constitue un réel point de dégradation de leurs conditions de travail. Dans une caisse de retraite, un gestionnaire exprime également l'enjeu de l'ensemble des pressions temporelles en termes de responsabilité : « *le rythme de travail ne nous permet plus d'approfondir les contrôles sur les conditions d'affiliation* ». Les risques encourus sont d'autant plus importants que les nouveaux systèmes d'information ne sont pas toujours paramétrés pour relever et bloquer les erreurs éventuelles des gestionnaires ; de ce fait, l'accélération des rythmes d'exécution augmente les risques d'erreurs.

Derrière l'intensification des rythmes de travail, c'est le sens et la qualité que le salarié donne à son travail qui est affectée : la perte de « qualité » au bénéfice d'une amélioration des délais constitue une mutation difficile à soutenir pour un salarié mi-carrière.

III.5) - Une mobilité fonctionnelle et géographique de plus en plus subie

Aujourd'hui, un salarié du secteur financier a, dans la grande majorité des cas, connu une voire plusieurs restructurations. Ce processus est loin d'être terminé. Au sein du secteur bancaire, par exemple, on assiste à la fois à un regroupement des back-offices, à la création de centres de métiers et à une poursuite de filialisation de certaines activités. 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. C'est une des raisons pour laquelle, cette population aspire à une cessation anticipée de l'activité.

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

III.6) - L'accélération du rythme des changements techniques et organisationnels

L'accélération des rythmes d'innovation constitue un fait nouveau au sein du secteur des services. La refonte des systèmes d'information dans les services a pour principal effet de redistribuer la hiérarchie des compétences : lorsqu'un système informatique est implanté depuis une certaine période, les salariés en ont acquis une bonne connaissance d'autant plus qu'ils ont accompagné les différentes phases de développement de l'outil. Un changement de système d'information rend cette expérience quasiment caduque. Les utilisateurs doivent alors s'engager dans le réapprentissage complet du nouvel outil implanté.

La vitesse d'acquisition d'un nouvel outil est variable selon les capacités individuelles. Très souvent, les jeunes recrutés sont plus à l'aise dans ce type de situation : d'une part, ils n'ont pas la même culture informatique de base (culture informatique très prégnante dans la formation et les loisirs), d'autre part, ils ne sont pas encombrés d'automatismes issus de l'utilisation prolongée d'outils informatiques devenus obsolètes.

Si la grande majorité des salariés finit par s'adapter aux nouveaux systèmes d'information (avec des écarts de maîtrise importants d'un salarié à l'autre), chaque mutation informatique se traduit par une marginalisation progressive d'un certain 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 généralement d'un manque de communication et de formation adaptée en amont du projet.

Lors de nos enquêtes sur le terrain, certains responsables d'agence bancaire ont essuyé de la part de certains salariés des refus catégoriques d'apprentissage : *«Suite à la bascule informatique, certains assistants commerciaux au sein de l'agence ont refusé d'appliquer les nouvelles procédures de travail jugeant les anciennes parfaitement adaptées»*. L'explication de ces résistances se situe souvent dans le caractère trop expéditif du changement qui génère blocages et pertes de confiance des salariés dans leur propre capacité d'adaptation.

Un changement de système informatique est généralement associé à une réorganisation du travail (refonte des processus). Ces réorganisations à faces multiples (nouvel outil associé à de nouvelles organisations du travail) produisent deux effets majeurs : elles complexifient la phase de réapprentissage sur les nouveaux outils et bousculent les repères métier. Ainsi, les salariés d'une caisse de retraite détenteurs d'une solide expérience professionnelle présentent des difficultés à transposer leurs compétences métier dans le nouveau contexte technologique de l'entreprise. Ces changements organisationnels sont d'autant plus mal vécus qu'ils remettent en cause le rôle prestigieux de «*Référent Technique*» des salariés expérimentés.

III.7) - La flexibilité accrue des horaires, des impacts relatifs selon les générations

L'extension des horaires d'ouverture et le développement d'horaires atypiques constituent aujourd'hui un trait caractéristique du secteur des services. A ce niveau, les seniors et les mi-carrières semblent mieux protégés que les jeunes. Le cas du grand magasin est significatif à cet égard. Au cours des dernières années, des jeunes ont été spécialement embauchés, souvent à temps partiel, pour renforcer les effectifs pendant certaines plages horaires peu convoitées par les salariés expérimentés telles que les nocturnes, l'heure du déjeuner, le samedi et le lundi. (C'est également la raison pour laquelle les salariés expérimentés sont pour la plupart favorables à un développement du temps partiel).

Par ailleurs, au plan des horaires, une part importante des mi-carrières disposerait d'une meilleure disponibilité que les jeunes générations ayant des contraintes familiales plus fortes. La direction du grand magasin observé proposait récemment aux salariés un projet visant une extension des horaires d'ouverture d'une demi-heure tous les soirs. Notre enquête a permis de recueillir l'avis des salariés. Il en ressort que l'âge et l'ancienneté ne sont pas des facteurs systématiques de mauvaise appréciation du projet. Parmi les personnes de plus de 20 années d'expérience, on rencontre deux profils : les premiers vivent difficilement un déplacement de leurs horaires vers le soir, les seconds n'y voient aucun inconvénient. Deux facteurs essentiels expliquent ce deuxième positionnement : soit leur domicile n'est pas très éloigné et la perspective des bonifications est très attrayante, soit les contraintes familiales n'existent plus et le fait d'assurer un service du soir n'implique aucun coût sur la vie privée.

III.8) - Des pénibilités d'ordre physique

Si le stress est généralement considéré comme la principale pénibilité au niveau des conditions de travail du secteur tertiaire (19), les pénibilités d'ordre physique existent. Le défaut de prise en compte de ces pénibilités les affecte donc particulièrement. Sans prétendre à l'exhaustivité, l'on peut rassembler les pénibilités du secteur tertiaire selon trois grandes catégories :

- Les troubles liés au travail intensif à l'écran (fatigue visuelle / TMS)
Avec le développement de la GED (gestion électronique de documents) dans les banques, l'activité sur papier a tendance à se transposer vers des supports électroniques. Les salariés jugent pratique d'avoir un accès direct et immédiat aux données. En contrepartie, le temps passé devant l'écran augmente. La lisibilité des documents n'est pas toujours bonne. Les mi-carrières évoquent souvent la fatigue visuelle comme un réel problème. Le travail à l'écran est vecteur en lui-même de risques de troubles musculo-squelettiques (TMS).

19) - Nous avons identifié plusieurs facteurs de stress dans le secteur tertiaire : le raccourcissement des délais, les nécessités de mobilité géographique et fonctionnelle, les mutations informatiques, les réorganisations, le paramétrage et le contrôle de la productivité.

Par ailleurs, l'audition est fortement sollicitée en particulier lorsque le client appelle par l'intermédiaire d'un téléphone cellulaire depuis un environnement défavorable : voiture, rue, jardin, imprimerie, les bruits de fond ne facilitent pas la compréhension du client et fatiguent le téléconseiller sur la durée.

- Les troubles liés à la sédentarité des postes de travail

Dans les centres d'appels, le téléconseiller est équipé d'un casque téléphonique, d'un ordinateur et d'un fax qui lui donnent accès, en principe, à toutes les informations nécessaires : outre les pauses, il n'existe donc plus de raison fondamentale de se déplacer.

- Les troubles liés au développement de la polyvalence mal maîtrisée et à l'adjonction de tâches physiques

Dans les grands magasins, le métier de vendeur requiert une bonne condition physique ; la santé et le potentiel physique constituent un pré-requis de principe au métier de la vente pour deux raisons :

- ✓ D'une part, la station debout (contrainte posturale) est un impondérable auquel le vendeur peut difficilement se soustraire : il n'est pas crédible de recevoir un client assis... Sur le long terme, des ennuis de santé peuvent en découler, plus particulièrement des troubles circulatoires dans les membres inférieurs.
- ✓ D'autre part, le maniement de charges constitue une réalité croissante pour le vendeur qui assure lui-même son réapprovisionnement. En principe, chaque matin, des manutentionnaires apportent au niveau des rayons les nouveaux arrivages destinés aux présentoirs et aux réserves de proximité. Toutefois, faute d'un nombre suffisant de manutentionnaires, les vendeurs font état d'une charge de manutention croissante (activité estimée à 30% du temps de travail d'un vendeur au sein du magasin étudié) (20). Le poids de la manutention s'est accru depuis l'application des 35 heures et du fait de la volonté de la direction de développer la «polyvalence» (vente + manutention) facilitant ainsi le remplacement du personnel absent. L'évolution de l'organisation du travail pénalise ainsi plus particulièrement les seniors.

III.9) - La synthèse : évolution des situations de travail et difficultés rencontrées

Les attentes et les difficultés exprimées par les mi-carrières ne sont pas identiques d'un métier à l'autre (21). Toutefois, trois aspects de l'évolution des situations de travail au sein du secteur des services ressortent à travers nos entretiens comme des points faibles rencontrés par le plus grand nombre :

- ✓ Manque de reconnaissance
- ✓ Intensification du travail
- ✓ Sentiment de plafonnement de carrière

20) - Les vendeurs sont particulièrement affectés par la disparition des réserves de proximité : chaque ravitaillement de marchandise nécessite donc un aller / retour dans les sous sols du magasin...

21) - Les résultats d'une étude globale sur «*Les conditions de Travail des Seniors*» ont été publiés par la DARES dans la lettre «*Premières Synthèses informations*», n° 19.2, mai 2004.

Le sentiment d'un manque de perspective de carrière ne concerne pas uniquement les mi-carrières (cf. agence bancaire). La différence entre jeunes et anciens se situe dans le fait que les jeunes commerciaux peuvent aisément rebondir vers un autre réseau bancaire (banques concurrentes) avec une confortable 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).

IV) - Le rôle de l'expérience professionnelle dans le travail et dans les représentations sur l'âge : une approche à travers quatre métiers

Dans quelle mesure l'expérience professionnelle et l'âge des salariés constituent-ils des facteurs favorables ou des freins dans l'exercice du métier et/ou dans le déroulement de leur carrière ? Nous avons cherché à répondre à cette question en analysant l'évolution de quatre métiers du secteur des services : le chargé de clientèle bancaire, l'employé bancaire du back-office, le téléconseiller sur une plateforme téléphonique et le vendeur d'un grand magasin.

IV.1) - La notion d'expérience

La représentation collective du «salarié expérimenté» renvoie à l'image d'un collaborateur possédant une certaine ancienneté dans le travail sans que soient qualifiés la nature, la valeur, le type et/ou la durée de son expérience. Autrement dit, l'expérience revêt des significations très aléatoires.

On admet souvent que le salarié expérimenté est plus à même de maîtriser une situation de travail donnée. Mais compte-tenu des rythmes de transformation des métiers, la question se pose de savoir quelle est la valeur de l'expérience d'un salarié dans une activité donnée. Autre point de questionnement : peut-on parler de bonnes et de mauvaises expériences ?

Par ailleurs, la valeur de l'expérience est confrontée à celle du diplôme : indépendamment de l'âge stricto sensu, les différences de niveaux de formation initiale pèsent sur la valorisation de l'expérience : les uns sont plus ou moins des autodidactes tandis que les autres sont recrutés actuellement au sein du secteur des services avec (au minimum) un niveau bac + 2. Cela signifie également que les écarts observés entre jeunes et mi-carrières ne seront vraisemblablement plus les mêmes à l'avenir une fois que les générations après guerre seront parties à la retraite.

IV.2) - Le chargé de clientèle bancaire

IV.2.1) - Les nouvelles exigences du métier

On peut résumer en quelques mots les principales transformations du métier de chargé de clientèle bancaire. D'abord, la fonction commerciale constitue désormais le fer de lance de tout établissement bancaire. Cela signifie qu'indépendamment de la maîtrise des techniques bancaires, les compétences relationnelles et les aptitudes à la vente ont pris une importance primordiale. Ensuite, les produits bancaires se

diversifient et se complexifient notamment du fait de l'évolution de la réglementation. La banque-assurance, en particulier, a connu un rapide essor. Cela signifie que les salariés de la banque commerciale doivent maîtriser un éventail de produits plus large que par le passé et une réglementation plus pointue. De plus, la maîtrise des NTIC, en évolution permanente, devient un élément indispensable dans l'exercice du métier de chargé de clientèle. L'informatique n'est pas seulement un outil de production mais structure la relation client avec des scripts de vente, la documentation en ligne et un poste de travail favorisant une « vente à trois » : écran, client et chargé de clientèle. Enfin, les NTIC, la relation client et la diversification des produits entrent désormais dans les conditions de base d'exercice des métiers.

IV.2.2) - Le rôle de l'expérience professionnelle : freins et atouts

Compte tenu de l'évolution du métier de chargé de clientèle, comment les mi-carrières affrontent-ils ces enjeux ? Quelles sont les difficultés qu'ils rencontrent ? Dans quels domaines réussissent-ils ? Nous pouvons constater que l'ancienneté dans le poste et l'expérience professionnelle constituent à la fois des freins et des atouts :

- ✓ Une meilleure maîtrise du risque bancaire
Forts de leur expérience, les mi-carrières maîtrisent généralement bien le risque crédit. Or, cette maîtrise est fondamentale dans le cadre du métier bancaire. A l'inverse, les jeunes embauchés développent plus une approche généraliste du métier de la vente, centrée sur la réalisation de l'objectif quantitatif. Dans la durée, cela peut conduire à engranger beaucoup de mauvais dossiers provoquant une dégradation des résultats de la structure commerciale. Pour éviter ce phénomène, les banques sont amenées à mettre à disposition sur le poste de travail des outils d'instruction de dossier qui vont assurer un niveau de sécurité dans la décision d'octroi de crédit. Les salariés expérimentés sont les premiers à pâtir de ces traitements automatisés qui les dépossèdent, pour partie, de leur savoir-faire.
- ✓ Une meilleure confiance clients
Les chargés de clientèle seniors possèdent généralement un bon niveau de technicité dans la maîtrise des produits et services bancaires. Ils jouissent également d'un effet d'image de crédibilité vis-à-vis de la clientèle. C'est la raison pour laquelle on leur confie généralement, tout du moins aux meilleurs d'entre eux, un portefeuille haut de gamme de clients patrimoniaux avec lesquels il auront plus de facilité à développer le climat de confiance nécessaire à l'activité de placement financier.
- ✓ Une adhésion moindre par rapport à la nouvelle pratique commerciale
Les chargés de clientèle à mi-carrière ont souvent rencontré des difficultés à assimiler la logique commerciale dans laquelle s'inscrit désormais le monde bancaire. Certains manifestent une certaine résistance face à une exigence de transformation des comportements et du relationnel avec les clients, ce que les théoriciens de la vente ont résumé dans le concept de pro-activité. Ce phénomène est perceptible dans la plupart des réseaux de vente. Le sens et la représentation du métier sont remis en cause. Selon le directeur d'une agence

interviewé : « *Seule une minorité des salariés sont des vendeurs naturels, ce qui n'est pas spécifique à notre banque mais propre à la quasi-totalité des réseaux bancaires. Les autres doivent se faire violence pour vendre. Le vocabulaire employé au sein du réseau est significatif à cet égard. Le terme de vente est pratiquement banni, on emploie plus facilement le mot conseil* ». Les jeunes adhèrent d'autant plus facilement à la nouvelle approche commerciale qu'ils ont été spécialement recrutés avec le profil correspondant.

- ✓ Une attitude mitigée par rapport à un élargissement de leur champ d'activité (banque-assurance). Certains chargés de clientèle expérimentés sont plutôt réticents à étendre leur champ d'intervention avec l'argument «*qu'on ne peut pas être bon partout*» et que le développement de la banque-assurance risque de se faire au détriment du cœur du métier et du professionnalisme bancaire. A ce niveau, les jeunes embauchés sont beaucoup moins interrogatifs dans la mesure où ils n'ont pas intégrés les référentiels métiers antérieurs.
- ✓ Nouvelles technologies
Les jeunes embauchés au sein du réseau ont généralement une maîtrise plus aisée des NTIC que leurs aînés. Ils ont appris jeunes à un âge où l'apprentissage est naturellement facilité. Les salariés mi-carrière ont appris au fil du temps. Ils ont vécu les migrations technologiques successives qui ont engendré chez certains confusion et lassitude. Beaucoup d'entre eux ont subi la technologie et cela d'autant plus que la conduite du changement n'a pas toujours été adaptée.

IV.2.3) - Une situation paradoxale

On se trouve actuellement dans une situation paradoxale : d'une part, les banques affichent la volonté de privilégier l'activité de conseil au client en cherchant notamment à externaliser la gestion des opérations courantes à travers la mise en place d'automates (DAB, GAB) et le développement de plates-formes téléphoniques ; l'offre des produits ayant tendance à s'harmoniser d'une banque à l'autre, la qualité de l'accueil, du conseil et la politique tarifaire deviennent les principaux facteurs concurrentiels. D'autre part, il est surprenant de constater que, dans ce contexte, l'expérience professionnelle qui constitue le pré requis pour l'activité de conseil, n'est **pas réellement valorisée** à la hauteur de l'enjeu (cf. politique de recrutement, gestion de carrière, politique salariale) (22). Quatre facteurs expliquent ce paradoxe :

- ✓ La volonté de remodeler la pyramide des âges
Bien que plusieurs banques aient pratiqué un renouvellement des effectifs depuis plusieurs années par le biais d'un recours à la préretraite, le recrutement plus ou moins systématique de jeunes vers des postes de chargé de clientèle correspond toujours à une volonté de remodeler la pyramide des âges.

22) - Au cours des dernières années, les banques ont massivement recruté de jeunes pour assurer le métier de chargé de clientèle. Elles ont ainsi voulu anticiper les départs. Après avoir pratiqué au cours des années 90 un recrutement au niveau bac + 3, + 4, de nombreuses banques donnent actuellement la préférence au recrutement de jeunes avec un niveau bac + 2 (type BTS Action commerciale), jugé suffisant pour couvrir le segment de marché grand public.

✓ Une logique économique

Une agence bancaire (succursale) est désormais gérée dans un grand nombre de réseaux comme un centre de profit où la masse salariale avec les frais informatiques et le loyer constituent les principaux coûts. Dans un passé récent, les agences ont surtout été évaluées et classées en fonction des résultats mesurés en PNB (produit net bancaire). On faisait apparaître les produits sans prendre en ligne de compte les charges d'exploitation (frais de personnel, loyer, informatique). Désormais, la mise en place de nouveaux critères de gestion tels que le résultat net d'exploitation apporte une image de la réalité de la rentabilité de l'agence. Elle fait apparaître le poids des différents coûts et en particulier de celui du personnel. Or, un salarié en deuxième partie de sa carrière coûte nécessairement plus qu'un jeune salarié. Cela devient d'autant plus visible qu'il s'agit de petites entités.

- Une question de dynamisme commercial

Les jeunes, ayant besoin de faire leurs preuves, ont la réputation d'un plus fort dynamisme commercial que leurs collègues plus âgés.

- Un problème de management

Tout apparaît comme s'il existait une déficience au niveau du management local pour valoriser l'expérience des chargés de clientèle en mi-carrière. Suite à l'embauche massive de jeunes au cours des dernières années, les directeurs d'agence ont privilégié l'insertion et la fidélisation de cette population.

Observations

Pour un chargé de clientèle bancaire, l'expérience constitue incontestablement un avantage dans l'exercice de son métier ; plus particulièrement dans l'appréciation d'un risque, dans l'acquisition d'une culture générale bancaire et par rapport à la connaissance de la clientèle. Toutefois, l'évolution technique et la mise à disposition d'outils d'aide à la décision contribuent à déposséder le chargé de clientèle d'une partie de son savoir faire. De plus, au moins pour certains segments de marché, le dynamisme commercial est actuellement jugé par les directions comme un élément aussi important sinon plus que les compétences acquises avec l'expérience. Enfin, le coût économique d'un salarié mi-carrière constitue un facteur défavorable à l'embauche (ou recrutement interne).

Pour mieux valoriser le travail et l'expérience des chargés de clientèle mi-carrière, des mesures pourraient être prises à différents niveaux :

- ✓ Affectation du portefeuille de clients : une des idées consiste à faire davantage correspondre les portefeuilles des mi-carrières au profil d'«âge» des clients.
- ✓ Application informatique : pour mieux prendre en compte la diversité d'expériences chez les salariés, l'idéal serait de pouvoir laisser cohabiter les deux processus : un processus très automatisé pour les jeunes et un processus plus «manuel» accessible selon des règles d'habilitation particulières pour les salariés expérimentés. Cela ne correspond guère aux pratiques actuelles des établissements financiers.
- ✓ Critères d'évaluation : pour ne pas pénaliser telle ou telle catégorie de salariés, le choix des critères d'évaluation reste fondamental. Par exemple, savoir éliminer toutes les fausses ventes des statistiques et valoriser la maîtrise des risques.
- ✓ Coût du travail : afin d'encourager le recrutement (également interne) des salariés à mi-carrière, certaines banques réfléchissent à la pertinence de neutraliser le coût de la rémunération en fixant un coût standard pour chaque salarié. De même, le coût de la formation pourrait être mutualisé entre les agences.

IV.3) - L'employé de back-office

Schématiquement, les services centraux (back-office) d'une banque sont composés de deux types de population : d'un côté, des employés faiblement classés et de l'autre, des cadres de banque (métiers fonctionnels, organisation, inspection, salle des marchés ...). Nous analysons ici plus particulièrement la population des employés.

IV.3.1) - La forte ancienneté dans un même emploi devient un obstacle par rapport aux possibilités d'évolution dans le travail

Le profil type d'un employé de banque au sein des services administratifs : femme et mère de famille mi-carrière possédant un faible niveau de formation initiale. En effet, il s'agit d'une population qui a été embauchée dans les années 70/80 et qui atteint aujourd'hui la tranche d'âge 45 - 50 ans. Un grand nombre de ces femmes a effectué sa carrière au sein d'un même service et trouve un relatif équilibre entre la vie au travail et hors travail. En raison du caractère répétitif du travail, la satisfaction personnelle est orientée, pour un certain nombre d'entre elles, sur la vie extraprofessionnelle (famille, loisirs, etc.).

Dans ce contexte, la perspective d'une mobilité aussi bien géographique que fonctionnelle est mal perçue. Plusieurs raisons sont évoquées :

- ✓ Crainte de remettre en cause une certaine qualité de vie (horaires, trajet)
- ✓ Crainte de se placer dans une logique de mobilité géographique. Aussi longtemps que la personne travaille au sein des services centraux, elle peut se sentir protégée d'une obligation de mobilité. A partir du moment où elle accepte un poste au sein du réseau, la mobilité devient la règle. Autrement dit, ce n'est pas tant la première mobilité que l'inconnu face aux mobilités ultérieures qui soulève des inquiétudes.
- ✓ Crainte face à l'obligation d'apprendre un nouveau métier. « *Aujourd'hui, je suis une spécialiste dans mon domaine. Si je bouge, je dois réapprendre un nouveau métier. Vais-je y arriver ?* » explique l'une d'entre elles. La crainte d'un échec professionnel est également présente.
- ✓ Crainte par rapport aux « *objectifs commerciaux* » et à la pression exercée par la hiérarchie pour « *vendre à tout prix* »
- ✓ Crainte que le départ du service administratif réduise les chances de pouvoir bénéficier d'un dispositif de pré-retraite.

L'ensemble de ces raisons explique en grande partie la préférence des employés de back office pour le *statu quo*. Même si, par ailleurs, cette population a montré au cours des dernières années sa capacité d'adaptation aux diverses évolutions technologiques.

IV.3.2) - Un contexte peu favorable à l'enrichissement des compétences

De plus, contrairement aux salariés du réseau, les techniciens de back-office (et cela quel que soit leur âge) ne font pas l'objet de gestion de compétences et de carrière. Dans le réseau d'agences, des entretiens d'appréciation ont lieu en moyenne tous les ans ou tous les 2 ans à l'aide d'un support pré-établi permettant de faire un bilan d'activité de la période écoulée, une évaluation des aptitudes professionnelles et un projet professionnel. Au sein des services de back-office, les entretiens de ce type sont plutôt rares ; les échanges concernent surtout le fonctionnement du service au détriment des perspectives de carrière ou des axes de progrès individualisés. Plusieurs facteurs explicatifs :

- ✓ D'une façon générale, les banques ont privilégié le réseau et non les back-offices dans les politiques de management et la mise en œuvre de dispositifs innovants.
- ✓ L'organisation du travail reste traditionnelle et peu qualifiante.
- ✓ Jusqu'à une date récente, l'encadrement intermédiaire n'a pas eu de consigne claire pour favoriser la mobilité au sein des back-offices.

Dans un tel contexte, il n'est pas surprenant que l'encadrement intermédiaire, ayant exercé les fonctions de techniciens avant celles d'animateurs, se soit peu préoccupé de l'évolution de carrière de leur équipe. De plus, quel est l'intérêt d'un responsable de proximité de susciter le départ d'un salarié qui présente un bon potentiel ? Enfin, il est nécessaire de rappeler que jusqu'à une date récente, la stabilité de l'emploi constituait la caractéristique forte de cette catégorie de métier.

La demande de gestion des compétences concerne également les cadres techniques. Ces derniers forment une population plus jeune présentant des ambitions plus affichées en terme d'évolution de carrière. Ils travaillent sur un marché plus ouvert. Sauf cas particulier, ces personnes ne vivent pas dans la crainte de la mobilité. Disposant d'un bon niveau de culture générale et bancaire, cette population est également mieux armée pour affronter les changements. Malgré cela, on rencontre au sein de cette population des personnes désorientées quant à leur identité professionnelle : les restructurations et les réorganisations au sein du monde bancaire ne sont pas terminées. 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 ?»*

Observations

C'est la forte ancienneté au sein d'un même emploi et la moindre possibilité d'évoluer au fil du temps qui rendent l'expérience des employés du back-office plus difficile à valoriser. En effet, ils disposent d'une expertise technique dans leur domaine d'activité mais les banques n'ont généralement pas cherché à développer dans ces catégories de métier une volonté et une capacité à évoluer. Afin d'éviter les erreurs du passé et pour assurer un meilleur avenir à cette population, il nous semble indispensable de lui faire bénéficier d'une gestion des ressources humaines plus dynamique.

IV.4) - Le téléconseiller d'une plate-forme téléphonique

Compte-tenu du choix de la mixité de recrutement (mixité des origines professionnelles), la plate-forme bancaire analysée constitue un lieu d'observation riche d'enseignements. Rappelons qu'une plate-forme téléphonique constitue à la fois un lieu de reconversion pour des salariés mi carrière venant du back-office, un lieu de mobilité pour des personnes du réseau et un lieu de formation pour de jeunes recrutés de l'extérieur. C'est un creuset où se retrouvent autour d'un nouveau métier toutes les générations de salariés avec une grande variété de trajets de carrières et de postes. Nous nous sommes demandés quels étaient les liens entre les caractéristiques du parcours professionnel d'un téléconseiller et la pratique actuelle de la plate-forme. Dans quelle mesure l'expérience d'un salarié (venant du front ou du back-office) se traduit-elle par des facilités ou des difficultés d'adaptation à cette nouvelle situation de travail ?

IV.4.1) - Le rappel de la définition des compétences requises

Rappelons d'abord les traits caractéristiques du métier de téléconseiller et la triple qualification requise assurer cette fonction :

La fiche de poste d'un téléconseiller au sein d'une plate-forme bancaire

- ✓ **Compétences techniques** : elles font appel à une bonne maîtrise des techniques bancaires, des outils informatiques et du relationnel téléphonique pour être à même de traiter rapidement et exhaustivement une question au téléphone.
- ✓ **Dispositions comportementales** : compte tenu de la spécificité d'un travail par téléphone, les aptitudes personnelles apparaissent primordiales :
 - une forte réactivité : le téléconseiller doit analyser très rapidement la nature de la demande, la qualifier et savoir plus généralement coordonner simultanément l'écoute, l'interprétation, la reformulation et l'action (prise de rendez-vous, recherche d'information, etc.)
 - une capacité de concentration et d'attention est précisément nécessaire pour offrir une bonne qualité de service en continu,
 - une capacité d'autocontrôle, d'adaptation et de résistance au stress apparaît comme une exigence prédominante pour occuper un tel poste : « *savoir travailler sous la pression, savoir ne pas trop prendre sur soi, savoir dédramatiser une situation, etc.* » résume un manager.
- ✓ **Sens commercial** : la fonction commerciale et la vente additionnelle prennent une importance accrue dans les plates-formes bancaires.

IV.4.2) - Le positionnement des populations par rapport au métier de téléconseiller

Il est intéressant de constater que chaque catégorie de salarié (recrutement interne ou externe) présente différents potentiels et atouts pour occuper un poste de téléconseiller. Les conditions d'adaptation au poste varient essentiellement en fonction du passé professionnel.

- ✓ Les salariés venant du réseau disposent de plusieurs atouts pour assurer le métier de téléconseiller : une bonne connaissance bancaire, de l'offre produits et de la relation client en face à face. Cette expérience leur confère la capacité de prendre du recul et de mieux gérer, le comportement impatient voire agressif de certains clients au téléphone. Le passage sur la plate-forme requiert, néanmoins, un certain effort d'adaptation. En effet, la relation client au téléphone n'est pas identique à celle du face à face en agence. Les personnes issues du réseau doivent gommer anciennes pratiques et réflexes pour apprendre un nouveau relationnel. Le rythme de travail au téléphone n'est pas non plus aisé à acquérir. Non seulement la prise d'appels en continu présente un caractère de pénibilité mais la contrainte de rapidité est également vécue, surtout pour les salariés expérimentés, comme contradictoire à une réelle qualité de service clients.
- ✓ Les jeunes embauchés : la vivacité et une capacité d'apprentissage rapide sont considérées comme leurs principaux atouts. Les jeunes sont généralement à l'aise au téléphone et avec les outils informatiques. Par contre, leurs connaissances bancaires sont limitées. Ils sont souvent plus vulnérables à la pression et à l'agressivité de certains clients. Enfin, certains vivent particulièrement mal leurs conditions de travail (manque d'autonomie et de possibilité d'initiative). Les jeunes téléconseillers n'ont pas été nécessairement volontaires pour travailler au sein de la plate-forme qui constitue un passage obligé avant de pouvoir évoluer vers le réseau.
- ✓ Les personnes venant du back-office sont en situation de reconversion. Elles doivent généralement effectuer l'effort d'adaptation le plus important. La relation client constitue un fait complètement nouveau. Au départ, ces personnes doivent se faire un peu violence, d'autant plus qu'elles ont souvent une image d'elles-mêmes inférieure à leurs capacités réelles. Le rythme soutenu du travail au téléphone est vécu comme une contrainte importante. Une bonne capacité d'écoute constitue souvent le point fort de cette catégorie de téléconseillers.

Selon un responsable de la plate-forme téléphonique, quelle que soit l'origine professionnelle, l'important reste la motivation de l'individu. L'âge ne constitue pas un critère de réussite des téléconseillers. Une analyse des résultats montre que les salariés issus des back-offices affichent des résultats commerciaux, pour certains, parmi les meilleurs du dispositif.

Au niveau des procédures de travail, on constate également des pratiques quelque peu différentes selon le profil des téléconseillers. Une parfaite maîtrise du système d'information et du mode de navigation dans l'intranet documentaire chez les jeunes embauchés, compense, au moins en partie, le manque d'expérience par rapport aux salariés plus anciens.

IV.4.3) - La question de l'importance respective des compétences techniques et des compétences comportementales

L'importance du facteur comportemental expliquerait en grande partie la priorité souvent accordée aux jeunes (de 25 à 35 ans avec un niveau BAC + 2 de type BTS Force de vente) dans l'attribution du poste de téléconseiller en milieu bancaire. Les avis ne sont pas nécessairement unanimes pour qualifier la place des compétences techniques par rapport à celle des aptitudes comportementales (et cela par rapport à un même type de plate-forme).

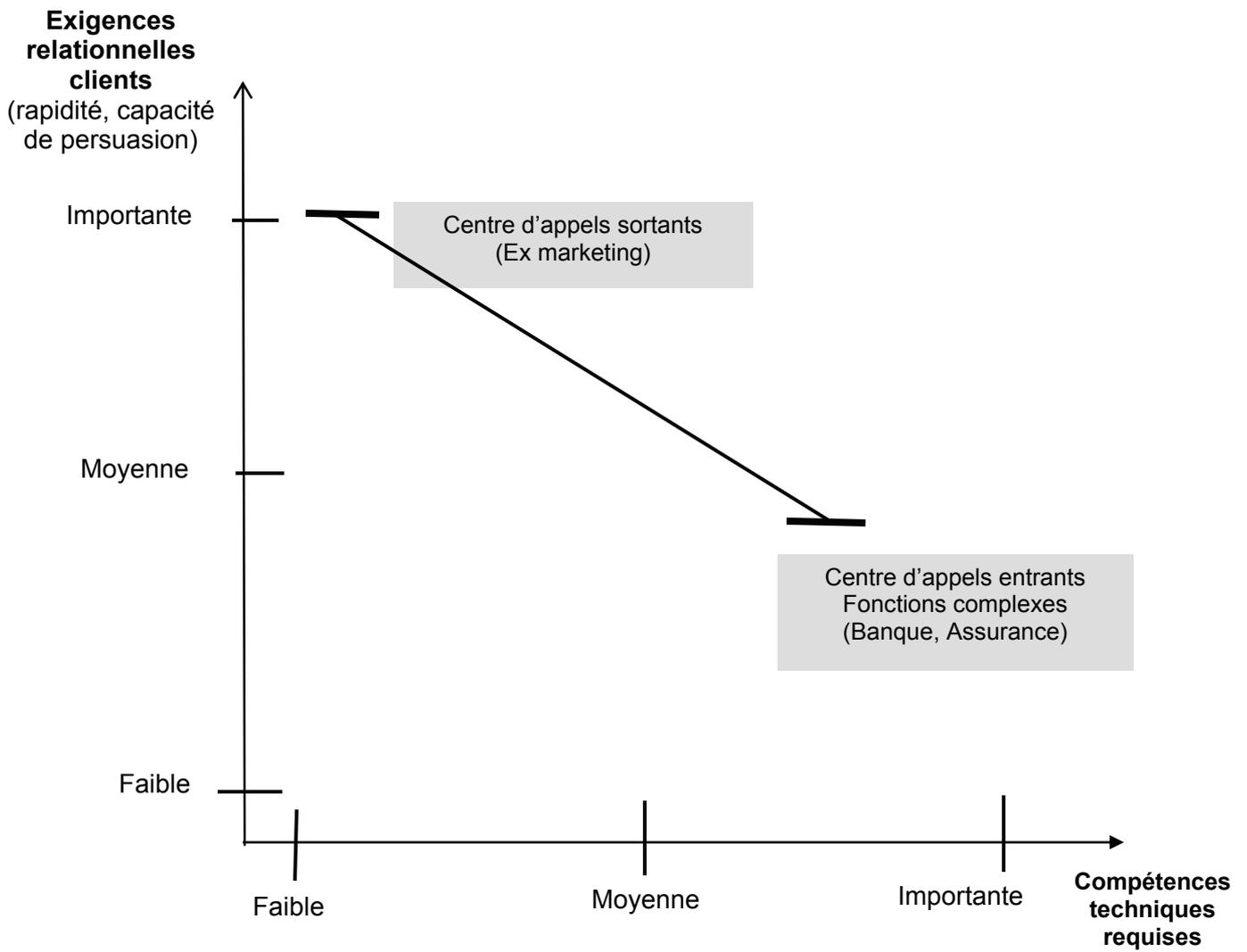
- ✓ Pour les uns : une parfaite maîtrise de l'outil est indispensable mais elle ne sert à rien si le téléconseiller ne dispose pas des qualités comportementales requises pour maîtriser cet emploi. Les aptitudes personnelles constituent plus ou moins un pré requis pour occuper un tel poste. Les compétences techniques sont considérées plus faciles à acquérir que les aptitudes comportementales.
- ✓ Pour les autres : les qualités personnelles sont toujours assises sur la nécessité de maîtriser la technicité. Certes, les qualités personnelles sont primordiales (rapidité, endurance, etc.) mais il est indispensable de garantir une fiabilité technique dans les renseignements délivrés et dans les actes de gestion pour qu'une relation de confiance puisse s'établir avec le client.

Observations

Il existe actuellement une grande diversité de centres d'appels (appels entrants, appels sortants dotés d'une gamme de services plus ou moins large). Plus le travail est prescrit (cf. modèle de centre d'appels sortant de type marketing), plus les aptitudes personnelles (rapidité, capacité de persuasion, endurance) semblent déterminantes pour assurer un poste de téléconseiller. Le poids de l'expérience de la personne et de ses compétences techniques métier (23) reste très relatif dans ce cas. A contrario, plus le téléconseiller est dans la possibilité de prendre des initiatives (type centre d'appels entrants avec une variété de questions rendant difficile l'utilisation de scripts, épargne, bourse, assurance), plus il a la possibilité de valoriser son expérience (Voir schéma ci-après).

23) - A la limite, l'expérience du salarié (au sein du même secteur d'activité) peut apparaître comme une contrainte dans l'acquisition de ce nouveau métier comme nous explique un téléconseiller interviewé : «*Au départ, cela a été très dur. Je suis resté peut-être trop longtemps en agence avant d'assurer ce poste. Pour moi, il a surtout été difficile de me soumettre à une nouvelle configuration de travail. Mais une fois qu'on a réussi, cela apporte une grande satisfaction*».

Typologie des centres d'appel et compétences requises



IV.5) - Le métier de vendeur d'un grand magasin parisien

IV.5.1) - Des sollicitations physiques de plus en plus importantes

Le métier de vendeur au sein de notre magasin s'oriente vers des tâches de plus en plus physiques. Traditionnellement, le métier de la vente consiste à gérer de façon exclusive une relation commerciale avec le client ; aujourd'hui, le vendeur a également la charge d'approvisionner son ou ses rayons. Cette pénibilité revêt des réalités très hétérogènes selon les rayons : la vente de canapés suppose des manipulations lourdes et plutôt rares (exemplaire de présentation seulement), la vente de DVD consiste à manipuler des objets de faible poids mais en très grand nombre. La médecine du travail explique que tous les métiers du magasin nécessitent une bonne condition physique ; la santé et le potentiel physique constituent un pré requis de principe au métier de la vente en grand magasin (24).

IV.5.2) - Le vendeur expérimenté – un crédit supplémentaire auprès des clients

Le métier de vendeur repose lui aussi sur un ensemble de compétences techniques et comportementales :

- ✓ Les compétences techniques nécessaires au métier de vendeur sont les suivantes : en premier lieu, le vendeur doit détenir une fine connaissance de ses produits afin de bien conseiller le client. Selon la complexité des produits vendus, il s'avère que le degré de technicité requis n'est pas identique d'un rayon à l'autre. Par ailleurs, certaines technicités et certains produits sont souvent associés culturellement à un âge de prédilection (l'informatique et le numérique pour les jeunes, le bricolage pour les mi carrière) ou à un genre (parfumerie et décoration intérieure pour les femmes). Outre une bonne connaissance produits, les vendeurs doivent maîtriser la gestion informatisée des stocks.
- ✓ Les compétences comportementales : l'accueil client constitue une vraie compétence dans le commerce. Le client souhaite avoir affaire à un vendeur disponible, aimable et convivial. Le fait de continuer une conversation privée avec un collègue sans renseigner les clients constitue un manquement à la notion de service rendu. Au-delà des compétences d'accueil, le métier de vendeur repose sur une prédisposition, une aptitude, une fibre, une passion : celle de convaincre et de vendre. Il ne s'agit pas d'une compétence à part entière (bien que l'argumentaire s'améliore avec l'expérience) mais davantage d'une prédisposition.

Le vendeur «*poivre et sel*» véhicule une image positive pour les clients : selon les études de marché effectuées pour le magasin étudié, le client accorde davantage de crédit aux conseils que dispense un vendeur expérimenté. Cela s'explique, en partie, par la stabilité technique de l'environnement produit. Bien que les produits alternent régulièrement, leur nature en elle-même reste relativement permanente dans le temps, ce qui permet au vendeur d'en améliorer la maîtrise.

24) - La crainte du médecin du travail, du service social et des partenaires sociaux se situe dans la gestion des seniors particulièrement «essoufflés». Ils se demandent comment ces derniers vont pouvoir tenir au quotidien.

Il est important de noter que si certaines compétences peuvent s'acquérir dans le temps avec l'expérience, d'autres, comme le goût de la vente, reposent surtout sur la prédisposition et la conviction de l'individu. La force de convaincre et le goût de la vente sont très sensibles à la motivation des vendeurs. Une baisse de motivation liée aux conditions de travail en général peut altérer fortement le chiffre d'affaires d'une enseigne, d'où la nécessité impérieuse de réunir les conditions pour maintenir la motivation des salariés sur la durée.

IV.6) - Synthèse rôle de l'expérience

Ces quelques monographies montrent combien l'évolution des métiers au sein du secteur des services connaît des évolutions contrastées. L'expérience d'un salarié n'a évidemment 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. A titre d'exemple, le maintien de l'employabilité d'un salarié au sein d'un réseau bancaire est facilité par le contact quotidien des clients. Son environnement (nature de produit, changement réglementaire, renouvellement de produits...) est en évolution permanente. Le chargé de clientèle est interpellé en continu à travers de multiples questions. Son homologue au sein des services de back-office (25) (en charge de la production bancaire) a souvent moins la possibilité d'évoluer dans le poste car le travail est fortement spécialisé. Les uns se trouvent dans une situation apprenante, d'autres, au contraire, se fragilisent professionnellement avec le temps.

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.

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 pouvoir « faire du neuf », les entreprises privilégient souvent le recrutement de jeunes qui représentent de plus un coût salarial inférieur à celui des salariés expérimentés.

25) - 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 banques faiblement qualifiés.

V - Éléments de bonnes pratiques pour une meilleure gestion des âges en entreprise

Développer une entreprise pour «tous les âges» suppose avant tout un changement fort des mentalités et des représentations. Il implique également la mise en place d'un ensemble de mesures à différents niveaux. Sur la base de nos monographies, nous avons identifié huit enjeux majeurs déclinés sous forme de questions déterminantes pour la gestion des âges en entreprise. Au préalable, il est nécessaire de formuler trois observations ayant trait au principe du «bon exemple» en matière de gestion des âges :

- ✓ Les grandes entreprises pratiquent un management des âges même s'il n'est pas identifié en tant que tel : confrontées aux réorganisations, aux restructurations et de façon plus large à une accélération des changements technico-organisationnels, les entreprises innovent quand le besoin s'en fait réellement sentir dans différents domaines : formation, gestion des compétences, mesures d'accompagnement... Ces pratiques, qui ne sont pas affichées comme des dispositifs d'âges, sont néanmoins riches d'enseignements car elles prennent nécessairement en ligne de compte l'existence de différentes générations et de différents profils de salariés.
- ✓ Par contre, 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 concernés.
- ✓ Enfin, 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) pour limiter le risque de marginalisation de certains salariés mi-carrière et/ou seniors.

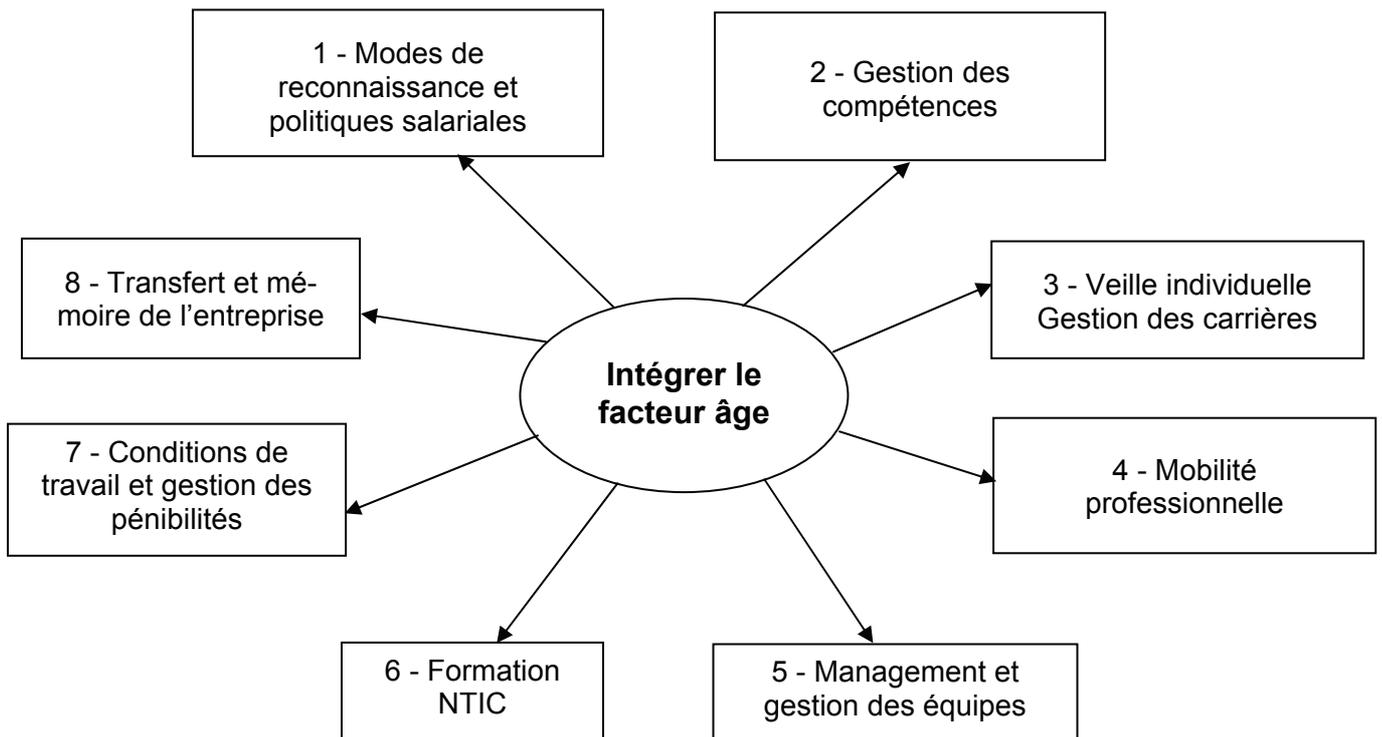
Les études de cas ont fait apparaître une situation paradoxale : d'une part les mesures spécifiques âges au sein des entreprises (ou affichées comme telles) sont actuellement peu nombreuses et restent ponctuelles. D'autre part, les entreprises du secteur des services ont souvent une solide expérience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

Ces dernières observations doivent nous interpeller : les dispositions «âge et travail» s'intègrent de façon plus efficace et plus naturelle dans le cadre d'un changement plus global : changement d'organisation du travail, changement de système de rémunération, changement de procédures de travail... A l'inverse, l'intégration de dispositions favorables à une redynamisation des secondes carrières dans un environnement stable s'avère plus difficile à réussir.

Nous analysons dans ce chapitre un ensemble de pratiques favorables au prolongement de l'activité des salariés portant sur différents domaines (schéma n°2) :

Schéma n°2

Eléments de bonnes pratiques pour une meilleure gestion des âges en entreprise



V.1) - Comment préserver la motivation des plus anciens tout en fidélisant les plus jeunes ?

La motivation des «anciens» (souvent déçus d'avoir échappé aux mesures de préretraite) et la fidélisation des jeunes constituent dès à présent les problèmes auxquels les entreprises analysées sont confrontées. En réponse à cette double préoccupation, ces dernières tentent de développer des solutions à plusieurs niveaux :

- **Le système de rémunération**, en tant que principal mode de reconnaissance, est un enjeu majeur pour la motivation des différentes populations au sein de l'entreprise. Un représentant de la direction d'un grand groupe bancaire nous explique qu'en 2003, pour la première fois depuis de nombreuses années, des consignes ont été données pour ne pas pénaliser les plus de 50 ans au niveau de l'évolution de la rémunération. Mais, dans certaines entreprises du secteur, les marges de manœuvre laissées au niveau du système de rémunération sont très restreintes. Les augmentations salariales se font toujours plus ou moins à l'ancienneté. Plusieurs entreprises rencontrées réfléchissent actuellement sur leurs pratiques salariales en cherchant des solutions différenciées de rémunération adaptées aux différentes tranches d'âge.
- La question se pose alors : comment mettre en place **des modes de reconnaissance** non financiers. Plusieurs pistes sont explorées. Par exemple, inciter les salariés (cadres et non cadres) à participer à des groupes de projets transversaux pour leur permettre de «sortir» de leur service d'origine, de confronter leur expérience avec d'autres et d'avoir une vue plus large sur la marche de l'entreprise. Autre initiative : il s'agit d'identifier les aptitudes du salarié pour remplir une fonction (non hiérarchique) de référent technique, ou d'animateur d'équipe.
- Par ailleurs, les directions rencontrées manifestent, tout du moins au niveau des intentions, le désir de redonner vigueur à **un ensemble** d'outils de gestion de ressources humaines peu utilisés jusqu'alors en raison de pratiques massives de préretraite ; le développement et la mise à jour de ces outils visent à développer les techniques de mobilité professionnelle, de gestion des compétences, de travail en équipe, de management au niveau de l'encadrement intermédiaire (ou de proximité), de formation pour une meilleure maîtrise des NTIC et de prise en compte des pénibilités et des conditions de travail...

V.2) - Comment 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 (26) 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.

V.2.1) - Vers une relance et une optimisation des outils de GPEC

En théorie, la plupart des grandes entreprises disposent d'une large gamme d'outils de GPEC (27). Plusieurs d'entre elles ont cherché à mettre en place des solutions de GPEC dans les années 80 et 90, tentatives qui se sont souvent soldées par des échecs (28), ces outils s'étant révélés trop lourds pour être réellement efficaces et opérationnels sur la durée. L'écart est d'ailleurs surprenant entre la sophistication des outils de type SIRH et leur application effective. A titre d'illustration, aujourd'hui, 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. Tout cela montre bien que la réussite dans ce domaine repose moins sur la qualité des outils que la capacité à collecter et à analyser les données pertinentes.

Plusieurs accords (29) récents négociés au sein du secteur des services montrent la volonté des partenaires sociaux de relancer la dynamique de la gestion prospective des compétences avec comme objectifs : identifier les compétences, anticiper les évolutions et les besoins de compétences, adapter les compétences actuelles, rechercher les compétences et fidéliser les jeunes collaborateurs et préserver l'employabilité de tous. Il s'agit d'accords qui visent toutes les générations confondues au sein des entreprises avec parfois une volonté de mettre en place un dispositif de « veille » individuelle. Cela se traduit notamment par le développement d'entretiens professionnels et un accès facilité à la formation, en particulier pour les salariés expérimentés.

En parallèle, certaines entreprises rencontrées recherchent à mieux gérer les compétences au plus près du terrain en faisant évoluer l'organisation du travail et les procédures. Parmi les expériences menées, l'une se démarque par la mise en place d'une organisation du travail spécialement conçue pour permettre un déroulé de carrières et une gestion évolutive des compétences.

26) - La compétence peut être définie comme une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportements dans un contexte précis.

27) - GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

28) - Plusieurs mètres linéaires de classeurs témoignent des efforts déployés en matière de GPEC dans les années 90.

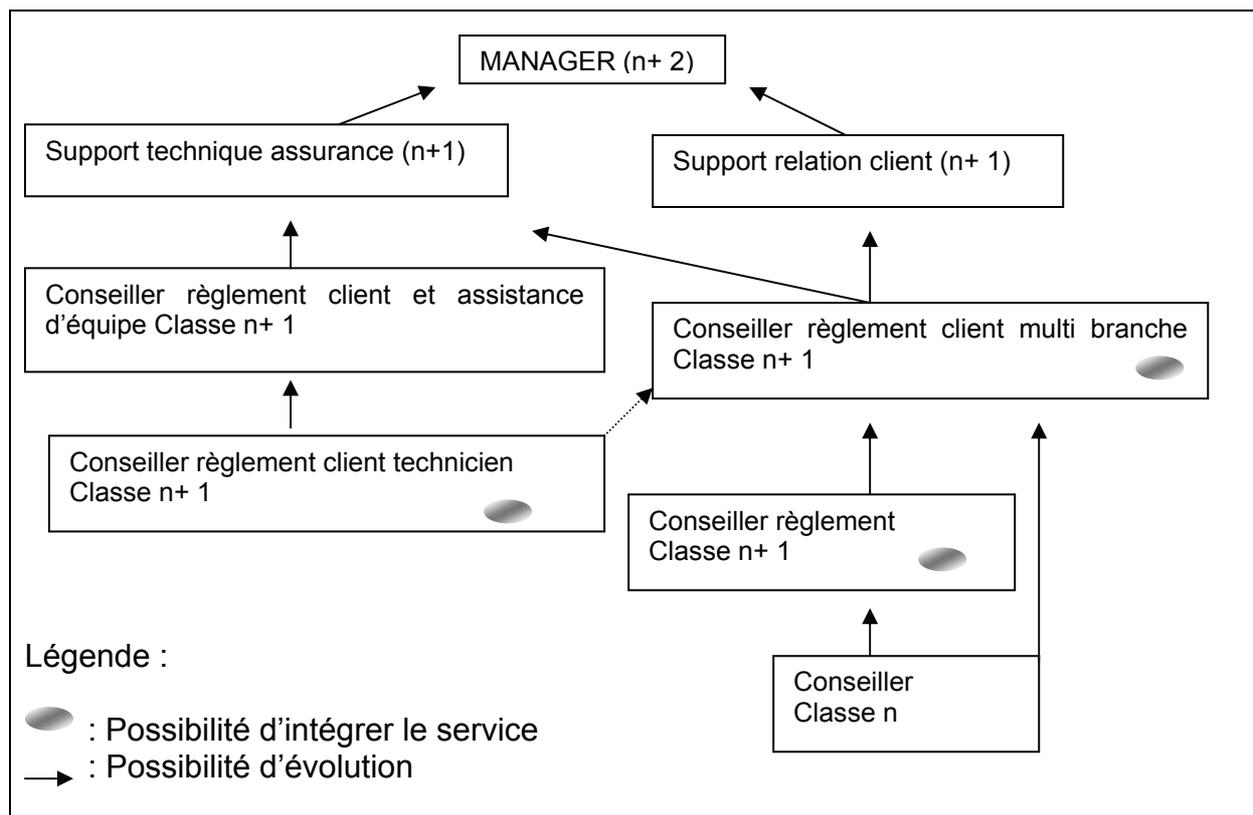
29) - Pour en savoir plus sur les accords : consultez le site de l'ARETE

V.2.2) - La création de passerelles au sein de l'organisation du travail

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

La réponse a été de 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). De plus, ces salariés ont la possibilité d'opter pour différentes spécialisations 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.
- ✓ Autre innovation : le téléconseiller peut évoluer soit en faisant preuve d'une montée en compétence en technique d'assurance (la voie traditionnelle), soit 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 situation 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 acquisitions de 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 compléter leurs lacunes. De fait, les besoins de connaissances métier sont souvent satisfaits par les anciens.

V.2.3) - 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 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 et 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 (30), la direction a soigneusement sollicité des profils de caractère «*curieux et très ouverts*».

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. L'essentiel de ce dispositif est structuré autour d'une organisation de travail flexible. Il faut souligner le rôle central et fondamental de l'encadrement de proximité dans l'appréciation de l'évolution des compétences des salariés.

V.3) - Comment encourager les salariés à évoluer au sein de l'entreprise (veille individuelle et gestion de carrière) ?

V.3.1) - Mieux dynamiser une seconde ou une troisième carrière

Actuellement, la carrière d'une personne est plus ou moins «jouée» à 50 ans. Il s'agit désormais de sensibiliser les salariés sur le fait que, demain, à l'âge de 50 ans, ils devront encore travailler 11, 12 ans voire plus avant la retraite. Pour cela, plusieurs entreprises partenaires ont mis en place des entretiens mi-carrière qui s'inscrivent dans une logique de re-motivation des seniors (31). Ces entretiens mi-carrière ont pour finalité de faire le bilan sur l'expérience et les compétences des salariés âgés de 45 à 48 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.

30) - 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 recoupent pas avec des critères d'âge : de fait, les profils sollicités présentent des âges très variés.

31) - Certains accords CATS négociés au sein du secteur bancaire prévoient l'obligation de prise en charge des salariés par des entretiens mi-carrière.

V.3.2) - Relancer la pratique d'entretiens individuels

L'organisation d'entretiens individuels n'a rien de nouveau. 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 qui ne bénéficient réellement qu'à une partie des salariés, en l'occurrence 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 et 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 au moins pour mérite selon un de nos interlocuteurs « *de nous permettre de nous situer et de savoir ce que la hiérarchie pense de nous* ». Au sein des services administratifs (back-office), un grand nombre de personnes n'ont pas bénéficié depuis plusieurs années, semble-t-il, d'un véritable entretien individuel où les échanges sont axés non pas sur le fonctionnement du service mais sur les perspectives de carrières 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, rien d'étonnant que l'encadrement intermédiaire, essentiellement des techniciens avant d'être des animateurs, ait peu investi dans la gestion des carrières de leurs équipes.

V.3.3) - Mieux faire connaître les différents métiers de l'entreprise

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

Il 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 une durée de 2 à 3 ans. Le collaborateur qui accepte d'entrer dans cette dynamique de conversion peut se rétracter dans les six mois. 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, la situation 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 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

V.4) - Comment organiser la mobilité professionnelle au sein de l'entreprise, quels sont les pré requis ?

Face à des restructurations et des réorganisations, les entreprises du secteur de service disposent actuellement d'une grande expérience en matière de mobilité et de reconversion de salariés de tout âge. 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, ces entreprises ont mis en place des mesures d'accompagnement importantes et souvent innovantes.

V.4.1) - Redonner confiance aux salariés dans leur aptitude au changement

Désirant susciter un esprit de mobilité auprès de ses salariés, une banque expérimente une formation dont l'objectif est de faire évoluer les représentations sur les possibilités d'évolution interne. Dans beaucoup de cas, le fait de suivre ce type de formation, sorte de sas d'assouplissement comportemental, est synonyme de 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 notre cas, l'objectif de l'entreprise est avant tout de susciter la demande du salarié sur le moyen terme. Pour cela, la formation est orientée selon deux axes de travail :

- ✓ Redonner au salarié, au moyen d'une approche comportementale, une confiance dans ses aptitudes au changement, identifier et lui faire connaître 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 est à souligner car elle ne traduit pas 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.

V.4.2) - Garantir une 2^{ème} chance en cas de non succès

Un salarié sera d'autant plus enclin à postuler pour une mobilité s'il sait que ce choix n'est pas irréversible. Dans cette banque régionale, en cas de non adaptation au nouveau poste, le salarié a le droit de postuler pour un autre emploi (ou poste équivalent). Le droit au 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.

V.4.3) - Vérifier la bonne 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-après). 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 ces collègues ou de son 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^{ère} étape : test téléphonique assuré par une société externe

2^{ème} 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^{ème} étape : entretien de validation ou de non validation, définition d'axes d'améliorations éventuelles.

V.4.4) - Adapter la formation au profil des salariés

Pour mieux s'ajuster aux besoins de chaque population de salariés, il est généralement jugé utile d'élaborer des cycles de formation spécifiques pour telle ou telle catégorie de population. Le dispositif de formation destiné aux futurs téléconseillers de la plate-forme téléphonique de la banque régionale prévoit 3 cycles de formation distincts : le premier pour les jeunes recrutés de l'extérieur, le second pour les personnes en reconversion venant du back-office et le troisième pour des personnes en provenance du réseau. Pour éviter les échecs de reconversion, il est essentiel de respecter les rythmes d'acquisition de chacun. Cela se vérifie d'autant plus 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 jugée comme 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 porté sur le travail en groupe et des modes d'apprentissage itératifs et collectifs.

V.4.5)- *Laisser du temps au salarié pour s'adapter*

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 moduler les normes de production pour les nouveaux entrants, en particulier 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. (Au sein du centre d'appels étudié, la cible officielle est le traitement de 100 appels par jour). La direction se montre plus exigeante envers les jeunes recrutés de l'extérieur 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 souple des normes de production 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 d'autant plus qu'il existe un système d'intéressement collectif lié à la production.

V.5) - Comment stimuler la cohabitation des générations dans les collectifs de travail ?

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

V.5.1) - *Une bonne expérience de « mix-âge »*

L'encadrement, comme les salariés interviewés, jugent « *formateur et stimulant* » la création d'équipes mixtes (32) 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

32) - 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.

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.

V.5.2) - 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 une discipline collective des différents intervenants. Un manque de vigilance peut très vite se traduire par une dégradation de la qualité du service clients.

V.5.3) - 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.

V.5.4) - Le «mix-âge» et les transferts de compétences : les écueils à éviter

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

- Insuffler l'esprit d'équipe : une fonction relevant du manager de proximité

Dans ces formes d'organisation, la technologie joue un rôle ambivalent : l'individualisation du suivi d'activité (33) qui s'effectue automatiquement par voie

33) - Observons ici comment l'informatisation s'introduit progressivement dans le management de proximité : 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*

informatique et la remontée de ces informations aux différents échelons hiérarchiques introduit de nouvelles exigences de management. 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'élément primordial à leurs yeux étant que les objectifs collectifs soient atteints ; l'utilisation des chiffres individuels est restreinte aux entretiens individuels.

Par ailleurs, 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 : 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 réguliers

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.

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».

- 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 lors de l'intégration de personnes en reconversion de carrière qui ne peuvent être hyper productives de façon immédiate. Ce dosage délicat entre intéressement collectif et individuel est donc porteur de lourds enjeux d'intégration et de climat de travail.

- 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»*.

V.6) - Comment permettre aux salariés toutes générations de mieux maîtriser les NTIC ?

Les budgets alloués aux formations NTIC au sein des entreprises de services sont généralement très importants en particulier lors de migrations informatiques. Malgré ces investissements, 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

Dans ce contexte, les mi-carrières et les seniors apparaissent comme les populations les plus fragilisées. On peut avancer des éléments constatés sur nos terrains d'observation ayant trait au profil du formateur : les salariés mi carrière et senior 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 à 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 de même génération et qui, de surcroît, a vécu elle-même le parcours d'apprentissage dans son intégralité atténuée considérablement le complexe d'infériorité et les appréhensions du candidat à la formation.

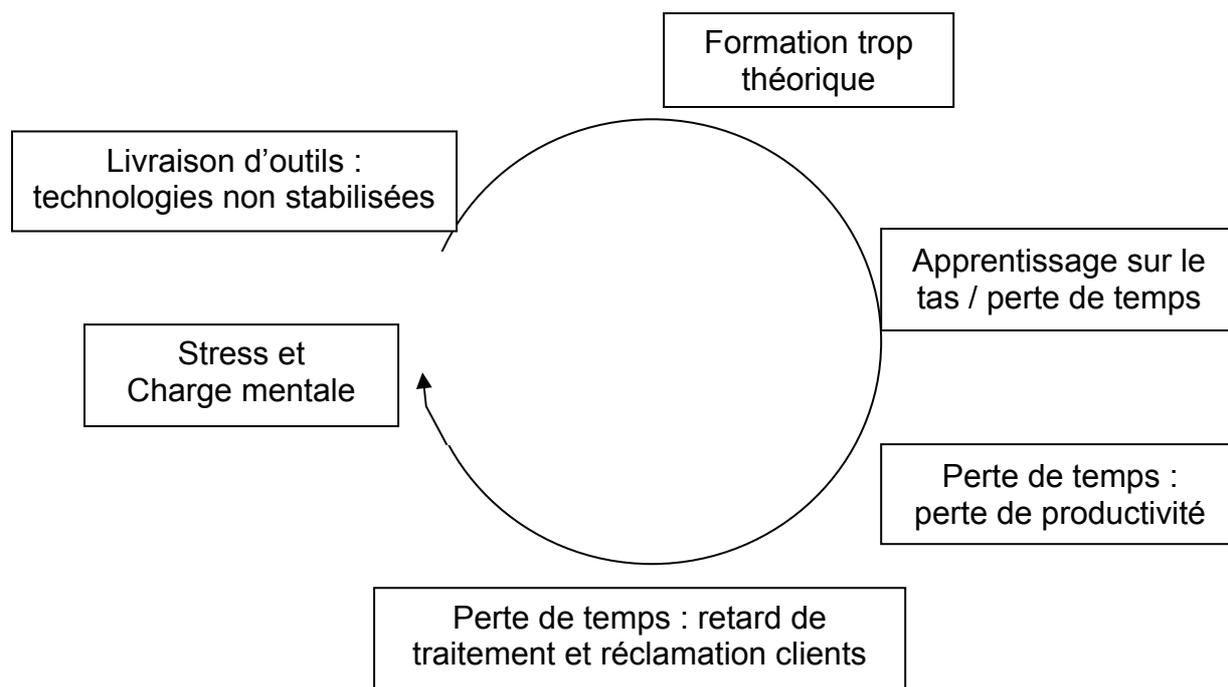
✓ Synchroniser les formations et la finalisation des outils

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 des actes de gestion en totalité.

✓ 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 engendre des pertes de productivité pour le salarié voire des retards susceptibles d'accroître les réclamations clients. Enfin, cette dynamique (voir schéma n°4) tend à renforcer les phénomènes de **stress** et de **charge mentale**.

Schéma n°4
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. Une chose est de dérouler de nouvelles procédures globales dans un environnement «d'école», une autre réalité est de travailler en situation réelle. L'aide de proximité, qui peut se concrétiser par la mise à disposition d'un référent technique sur une durée déterminée, permet de lever rapidement les doutes et les incompréhensions sans perdre la face en particulier devant le client.

✓ 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 risque de creuser l'écart entre les utilisateurs ; les personnes en difficultés 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.

V.7) - Comment mieux prendre en ligne de compte la gestion des âges et la pénibilité physique ?

Nos enquêtes sur le terrain ont fait apparaître chez les salariés un certain nombre de troubles liés aux pénibilités physiques. Nous les avons classés en trois catégories :

- ✓ Troubles liés à l'utilisation intensive du poste de travail informatique (fatigue visuelle, TMS, stress lié à un travail continu au téléphone),
- ✓ Troubles liés à la sédentarité des postes de travail
- ✓ Troubles liés au développement de la polyvalence lorsque celle-ci s'accompagne de l'adjonction de tâches physiques

Bien que les seniors constituent une population à risque, ces pénibilités sont ressenties par les salariés de tout âge. Par conséquent, les initiatives d'amélioration des conditions de travail des entreprises portent généralement sur l'ensemble des salariés ; on constate à ce niveau peu d'actions spécifiques pour les seniors. Ces initiatives se caractérisent, par ailleurs, de deux façons : soit il s'agit d'actions d'ordre global soit d'actions très ciblées.

V.7.1) - 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 entre le travail au téléphone et des tâches 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 il est souvent nécessaire de compenser les absences non planifiées. 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 (peu de trajet mais beaucoup de livraisons dans Paris intra-muros) son transfert vers une zone géographique en banlieue (plus de trajets mais moins de livraisons).

V.7.2) - Des aménagements ergonomiques

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 dans la journée !*».

V.7.3) - 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 de reclassement (postes doux). Le service Social a également élaboré un système de passerelle 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 aptitude 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 conditions :

- ✓ 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
- ✓ 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).

V.7.4) - 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.

V.8) - Comment pérenniser la mémoire de l'entreprise face aux départs massifs ? Le cas des entreprises mutualistes.

Dans le secteur de la mutualité, plusieurs entreprises ont été créées au début des années 60 avec des valeurs bien spécifiques. Dans un proche avenir, tous les fondateurs historiques de ces entreprises partiront à la retraite. Les directions se sont donc interrogées sur la façon de préserver les spécificités, les valeurs et l'identité de leurs établissements. C'est un fait : les jeunes embauchés n'ont pas nécessairement le même attachement aux valeurs de la mutualité que leurs aînés. Pour minimiser cet écueil, la première initiative consiste à créer une université interne à l'entreprise :

V.8.1) - Créer une université de l'entreprise

Cette université qui sera dotée d'un conseil scientifique et d'un budget propre (démarrage prévu pour 2005) doit approfondir trois thèmes :

- ✓ Transmission des valeurs fondamentales de la mutualité : à travers par exemple une étude de l'économie sociale, de l'histoire de la mutualité, etc.....
- ✓ Stratégie commerciale : il s'agit de montrer la cohérence entre l'éthique mutualiste et une nécessaire stratégie commerciale
- ✓ Management : tout en faisant apparaître les spécificités d'une entreprise mutualiste, l'objectif est également d'insuffler de nouvelles idées en matière de management.

Le passage par l'université de l'entreprise sera obligatoire pour tous les nouveaux embauchés. Un cycle spécifique sera élaboré pour les cadres dirigeants. Il est prévu que les futurs retraités et salariés fondateurs de l'entreprise interviennent afin d'optimiser la transmission des valeurs entre anciennes et nouvelles générations.

On relève également deux autres impératifs pour ces directions : identifier les besoins de recrutement et identifier les potentiels internes susceptibles d'assurer la relève de l'encadrement. C'est précisément l'objet d'une cartographie des ressources internes :

V.8.2) - Cartographier les ressources internes

Afin de préparer le plan de succession de l'encadrement en place, l'entreprise a jugé utile de réaliser une cartographie des ressources internes par le biais d'un cabinet externe. Il s'agit d'identifier les potentiels susceptibles d'assurer des fonctions de cadre supérieur dans les années à venir et d'évaluer en même temps l'importance des recrutements à réaliser. Des entretiens individuels (de type bilan de compétences) sont ainsi en cours auprès de 1 200 cadres selon une grille d'évaluation définie par l'entreprise.

Indépendamment de la capacité de la personne à évoluer, la mobilité géographique risque de devenir une des principales difficultés à résoudre. Selon nos interlocuteurs de ces sociétés mutualistes, très peu de personnes acceptent le principe de mobilité y compris les salariés de l'encadrement.

V.8.3) - Identifier et maintenir les compétences en interne

Dans un même ordre d'idée, les directions des banques mutualistes sont conscientes que le bon fonctionnement de l'entreprise repose sur un nombre clé de personnes, sorte de référents techniques qui ne font pas nécessairement partie de l'encadrement supérieur. Même si beaucoup d'entre eux font partie de la catégorie «seniors» aujourd'hui, les entreprises font l'hypothèse que ces profils pourront représenter des compétences rares sur le marché de demain. Evaluant le risque éventuel de départ vers la concurrence, ces entreprises envisagent d'identifier ces référents et de prendre les mesures nécessaires pour les conserver.

Conclusion

Confrontées aux réorganisations, aux restructurations et de façon plus large à une accélération des changements technico-organisationnels, les grandes entreprises pratiquent depuis des années un management des âges même s'il n'est pas identifié en tant que tel. Elles innovent quand le besoin s'en fait réellement sentir dans différents domaines : formation, gestion des compétences, mesures d'accompagnement... Nos enquêtes de terrain ont permis d'identifier une série de bonnes pratiques qui s'avèrent riches d'enseignements car elles prennent précisément en ligne de compte la diversité des salariés (âge et expérience professionnelle...). L'enjeu actuel est de pouvoir s'en inspirer pour mettre en place des mesures durables en matière de gestion des âges.

Les avancées sont beaucoup plus limitées dans d'autres domaines. Ainsi à l'exception de métiers bien spécifiques, les grandes entreprises privilégient le recrutement des jeunes. Cette pratique discriminatoire est susceptible de se traduire par plusieurs effets secondaires : d'une part, les entreprises risquent de connaître à nouveau dans les années à venir un déséquilibre de leur pyramide des âges ; d'autre part, l'embauche simultanée d'un grand nombre de jeunes rend plus complexe la gestion des ressources humaines.

La démotivation est une autre difficulté. Tout en restant attachés à leur métier, de nombreux salariés expérimentés sont sujets à l'usure professionnelle et expriment un sentiment de lassitude face au travail. Les facteurs explicatifs sont multiples : l'intensification du travail, le sentiment d'effectuer un travail de moindre 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 restructurations, un changement rapide de la culture interne, un manque de perspectives de carrière.

Parmi ces différents facteurs, le manque de reconnaissance semble dominer en tant que principale source de démotivation des salariés et contribue à générer un sentiment prématuré de fin de vie professionnelle. Les pénibilités d'ordre physique constituent également un réel problème pour certaines catégories de salariés au sein du secteur des services. On distingue particulièrement des troubles musculo squelettiques (TMS) dont la difficulté de prise en charge reste entière : les directions rencontrées expliquent être limitées en postes « légers ».

Enfin, la sensibilisation accrue de l'ensemble des acteurs de l'entreprise nous apparaît comme un préalable pour assurer la transition « *du dire au faire* » en matière de gestion des âges.

Annexes

Annexe 1 : Sommaire du guide d'entretien

Annexe 2 : Accord Seniors

Annexe 3 : Bibliographie

Annexe 1 - Sommaire du guide d'entretien

- 1) - La présentation de l'entreprise
- 2) - La pyramide des âges au sein de l'entreprise (globale et par métier)
- 3) - Le mouvement des effectifs (bilan et perspectives)
- 4) - Les dispositifs de retraite et préretraite en vigueur
- 5) - L'adéquation entre les ressources actuelles et les besoins futurs
- 6) - La gestion des effectifs : gérer et anticiper le vieillissement
- 7) - Les salariés face à leurs perspectives professionnelles
- 8) - Les partenaires sociaux et la gestion de « l'âge et travail »

Documentation

1. Les chiffres-clés
2. Les 3 derniers bilans sociaux
3. L'organigramme général de l'entreprise (avec les effectifs par grand domaine)
4. Le plan de formation

1) - La présentation synthétique de l'entreprise

1.1) - Traits caractéristiques

- Chiffres clés

1.2) - Principaux facteurs de changement à court et à moyen terme

- Stratégie de l'entreprise à 3-5 ans
- Stratégie commerciale
- Contexte concurrentiel
- Evolution technologique
- Changements organisationnels

2) - La situation démographique au sein de l'entreprise

- La situation de l'effectif
- La pyramide des âges de l'ensemble de l'effectif
- La pyramide des âges par métier
- La répartition hommes / femmes
 - globale
 - métier
- Disposez vous en interne d'un système de gestion prévisionnelle de la pyramide des âges ?
 - Oui
 - Non
- Si oui, lequel

Famille de métiers	Effectifs (et en % du nombre total)	Ancienneté	Moyenne d'âge	Taux de féminisation
Cœur de métier				
Gestion des contrats				
Conception et adaptation des produits				
Contrôle technique et prévention				
réassurance				
Commercial				
Fonctions Supports				
Système d'information				
Comptabilité				
Administration				
Secrétariat				
Communication				
Etudes et conseils				
Gestion et organisation				
Logistique				
Ressources humaines				
Management				
Gestion d'actifs				
Hors cadres				
Autres				
Total				

3) - Le mouvement des effectifs (entrée et sortie)

3.1) - L'historique des politiques globales de recrutement de l'entreprise au cours des 20 dernières années

3.2) - Les recrutements des trois dernières années

- profil
- critères
- âge

3.3) - Les sorties au cours des trois dernières années

- par métier
- homme / femme

3.4) - Les perspectives de départs en retraite à l'âge de 60 ans à l'horizon 2010 au sein de votre entreprise :

- Annuel
- Cumulé
- % effectif actuel

PERSPECTIVES DE DEPARTS EN RETRAITE									
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Annuel									
Cumulé									
% effectif actuel									

3.5) - Critères d'embauche ou de non embauche des seniors

Quels sont les critères qui vous semblent déterminants pour embaucher ou non une personne de plus de 50 ans ?

Points forts (Raisons d'embauche d'une personne de 50 ans ou plus) :
Laisser s'exprimer l'interlocuteur et cocher dans case correspondante (3 réponses max.)

- Plus grande conscience professionnelle
- Compétences spécifiques
- Meilleure connaissance du monde du travail
- Moindre nécessité de les former
- Expérience / Niveau de compétence
- Plus grande fidélité à l'entreprise
- Plus grande disponibilité horaire
- Disponibilité / Faible niveau d'absentéisme
- Possibilité de bénéficier d'aides de l'état
- Maturité psychologique, capacité d'adaptation
-
- Autre (préciser).....

Points faibles (raison de non embauche d'une personne de 50 ans ou plus) :
Laisser s'exprimer l'interlocuteur et cocher dans case correspondante (3 réponses max)

- Moindre productivité sur le poste de travail
- Catégorie de personnel plus coûteuse
- Personnel peu mobile
- Perspectives de carrière bloquées pour les jeunes
- Ne permet pas une gestion de la main-d'œuvre à long terme
- Manque de dynamisme ou de motivation au travail (pressés de partir en retraite)
- Moins grande adaptation aux nouvelles technologies
- Moins grande adaptation au changement
- Moins grand nombre de candidatures dans cette tranche d'âge
- Difficultés d'adaptation aux évolutions organisationnelles de l'entreprise
- Plus grande fatigue physique, problèmes de santé au travail
- Mauvaise image auprès des clients
- Autre (préciser)

4) - Les dispositifs de retraite, préretraite, retraites anticipée existant au sein de l'entreprise

4.1) - Quels sont les dispositifs en vigueur au sein de l'entreprise ?

4.2) - Combien de personnes en ont bénéficié au cours des 5 dernières années ?

Répartition hommes / femmes

4.3) - Les prévisions à 5 ans : le nombre de bénéficiaires

5) - L'adéquation entre les ressources actuelles et les besoins futurs

L'objectif est d'identifier les besoins potentiels en matière d'emploi, d'organisation du travail, de qualifications et de métiers à **court et à moyen terme** et d'analyser le degré d'adéquation entre les ressources actuelles tant quantitatives que qualitatives par rapport aux besoins futurs.

- une prise de connaissance de l'entreprise à un moment donné
 - Une analyse de la population des salariés (pyramide des âges, répartition hommes / femmes, composition des métiers et des qualifications),
 - Une analyse de l'organisation du travail et de l'outil technique (grandes caractéristiques du système d'information actuel)
 - Une analyse synthétique de la gestion des ressources humaines (politique en matière de préretraite, etc.)
- Une identification de l'évolution du schéma technico-organisationnel et des orientations stratégiques de l'entreprise.
- C'est en faisant un rapprochement et une extrapolation entre ces différentes données qu'il est possible d'en identifier les **besoins potentiels** en matière d'emploi, d'organisation du travail, de qualifications et de métiers à court et à moyen terme. Une telle étude prospective pourrait éventuellement faire apparaître

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Repérage et identification des principaux emplois sensibles (en forte progression ou en forte transformation) du passé proche et du futur proche.- Repérage et identification des populations fragilisées et de nouveaux « cœurs de métiers »- Repérage et identification des nouvelles qualifications attendues par l'entreprise |
|--|

Effets sur :

- ✓ Le recrutement
- ✓ La mobilité et la gestion des carrières
- ✓ La formation
- ✓ Les rémunérations
- ✓ Les relations sociales.

6) - La gestion des effectifs : gérer et anticiper le vieillissement

6.1) - La perception du vieillissement vue par la Direction de l'entreprise

Question 1) - Le vieillissement est-il un problème ?
Si oui, pour quels métiers en particulier ?

L'augmentation éventuelle de la part des salariés de plus de 50 ans :	Oui	Non
- n'est pas un problème		
- est un problème mais il n'y a pas de réponse particulière à y apporter		
- est un problème mais il est possible d'y apporter des réponses		
- est un problème et il faut réduire le nombre de ces salariés		
- non réponse		
- autres		

Précisions

6.2) - Des mesures spécifiques pour les salariés à mi-carrière

Avez vous mis en place des solutions en interne pour faciliter le maintien des salariés âgés ?

Si oui, lesquelles ? (3 réponses max.)

- Aménagement des postes ou conditions de travail
- Valorisation de l'expérience et transmission du savoir en interne (transfert de compétences, formation des plus jeunes à travers une fonction de tuteur ou formateur)
- Aménagement du temps de travail (temps partiel, horaires flexibles)
- Organisation du travail (automatisation des tâches, travail en équipe)
- Compléments salariaux, avantages annexes
- Maintien, acquisition ou développement de compétences sur poste actuel à travers la formation
- Affectation sur un autre poste ou une nouvelle fonction (avec formation, accompagnement)
- Evolution de carrière (prise de responsabilités, management)
- Préretraite progressive
- Autre.....

6.3) - La gestion prévisionnelle de l'emploi

Mesures spécifiques pour certains métiers

Quelles sont les mesures prioritaires à prendre pour mieux préserver les compétences des salariés à mi-carrière ?

6.4) - La formation

- Profils - âge des salariés ayant bénéficié de formation sur les 5 dernières années.
- Objectifs des formations
- Nombre de formations ayant débouché sur une augmentation de classification
- Pédagogie adaptée en fonction des âges ?
- Existe t-il un dispositif anonyme et indépendant chargé de l'évaluation des collaborateurs ?

6.4) - La mobilité et les mesures de reconversion

Dispositifs en place

Mesures d'accompagnement spécifiques pour les seniors

6.5) - L'organisation et les conditions du travail

Aménagement de postes ou non au sein de l'entreprise ?

Existe t-il des évaluations des sollicitations physiques des postes de travail ?

Quelle incidence sur la question de l'âge ?

Quelle flexibilité pour les postes occupés par les quinquas ?

6.6) - Le coût salarial

Dans quelle mesure, le coût salarial a-t-il pesé dans l'éviction des salariés vieillissants ?

Comment anticiper des politiques salariales qui peuvent intégrer les plus âgés ?

7) - Les salariés face à leurs perspectives professionnelles

7.1) - Les mi-carrières :

Stratégies d'évolution ou non ?

Perception de ses propres compétences et de ses capacités d'apprentissage ?

Volonté d'évoluer ou de changer de fonction ?

Analyse des représentations du binôme «jeunesse - compétences» pour les quinquas ?

Perception de la santé physique à 50 ans ?

Quinquas au féminin : quelle perception de leur situation de travail ?

7.2) - La perception de la génération (20-30 ans)

Comment entrevoit-elle sa carrière au sein de la structure ?

Comment perçoit-elle la question de la retraite anticipée ?

Comment aborde t-elle la question de l'obsolescence des techniques et de la reconversion ?

8) - Les partenaires sociaux et la gestion de « l'âge et travail »

8.1) - Position des élus sur la question de l'âge

8.2) - La préretraite : un acquis social ?

8.3) - Politique adoptée si le contexte de la retraite vient à changer

8.4) - Quelles sont les mesures prioritaires à prendre par l'entreprise ?

Annexe 2 - Accord national relatif à l'emploi des seniors

ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DU 13 OCTOBRE 2005 RELATIF A L'EMPLOI DES SENIORS EN VUE DE PROMOUVOIR LEUR MAINTIEN ET LEUR RETOUR A L'EMPLOI

Préambule

L'amélioration du taux d'emploi des seniors constitue pour notre pays un enjeu majeur. Le constat de la situation fait en effet globalement apparaître que :

- le taux d'emploi (34) des seniors est en France parmi les plus bas des pays industrialisés,
- l'âge moyen de la population active croît fortement,
- la population en âge de travailler va commencer à baisser à partir de 2006,
- le taux de chômage qui se maintient à un niveau élevé, se caractérise, pour les seniors, par un important chômage de longue durée.

Confronté à cette situation née de l'évolution de la situation démographique, il est nécessaire de passer le plus rapidement possible d'une logique où l'âge a été considéré comme un facteur d'ajustement du marché du travail, avec des taux d'emploi très bas pour les plus de 55 ans, à une pratique conduisant au maintien ou à la reprise de l'activité professionnelle jusqu'à ce que les conditions pour obtenir une retraite à taux plein soient réunies.

Il s'agit d'être en mesure de :

- faire face à un déséquilibre entre offre et demande de compétences sur le marché du travail qui apparaît déjà dans certaines régions et dans certains secteurs professionnels et que les progrès technologiques ne parviendront pas à compenser. A cet égard, la possibilité de pouvoir continuer à faire appel à l'expérience acquise des seniors constitue un avantage évident ;
- prévenir une perte de potentiel de croissance si le taux d'emploi des seniors n'augmente pas ;
- progresser dans la recherche de l'équilibre des comptes sociaux, en particulier des retraites. La poursuite du débat sur les retraites devient impossible si la société donne tous les jours l'exemple des mêmes actions, du même état d'esprit, conduisant au chômage ou à l'inactivité d'une très large partie des plus de 55 ans, et que dans le même temps ce débat porte uniquement sur l'augmentation de la durée de cotisation et de la durée de l'activité comme facteurs d'équilibre des systèmes de retraite ;
- assurer aux seniors une activité leur offrant une rémunération puis une retraite convenable.

34) - Taux d'emploi : Actifs occupés / Population. Il est en France de 36,8 %. La France est au 15^e rang des pays de l'Union Européenne dont le taux moyen d'emploi des 55-64 ans est de 42 %. La Suède occupe le 1^{er} rang avec un taux de 68 % et la Belgique le dernier rang, avec un taux de 28% (INSEE 2003).

L'augmentation du taux d'emploi des femmes et le retour à l'emploi des chômeurs - auxquels les partenaires sociaux ont entendu contribuer par la signature des accords nationaux interprofessionnels du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle, du 1^{er} mars 2004 relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et du 5 avril 2005 relatif à la convention de reclassement personnalisé - ne pourront suffire à régler l'ensemble de la question.

C'est pourquoi le relèvement du taux d'emploi des seniors et la lutte contre le chômage de cette catégorie sont pour leur part incontournables et constituent un impératif au plan macro économique et social.

Au niveau européen, partant du constat que la situation démographique de tous les Etats membres est identique, le Conseil de Lisbonne a fixé pour objectif de remonter à 50% en 2010 le taux d'emploi des 55-64 ans (35). Sa réalisation en France conduirait à relever de plus de 10 points le taux d'emploi des 55-64 ans.

Par le présent accord, les parties signataires entendent participer, dans leur domaine de compétence, à la réalisation de cet objectif en contribuant au maintien ou à la reprise d'emploi des seniors. Ils considèrent qu'il s'agit d'une première étape qui, au vu de l'évaluation de ses résultats à fin 2007, devra être suivie de nouvelles étapes prenant en compte l'évolution de la situation. Ils entendent inscrire leur démarche dans un cadre général au sein duquel chacun des acteurs, dont les pouvoirs publics, doit assumer les responsabilités qui lui sont propres.

Si les évolutions macro-économiques et sociales conduisent à devoir relever le taux d'emploi des seniors, l'efficacité des mesures susceptibles d'être adoptées par les partenaires sociaux, à cet effet, requiert de prendre en compte la diversité des situations que connaissent les secteurs professionnels et les entreprises et que rencontrent les salariés.

Le relèvement du taux d'emploi des seniors ne passe pas seulement par le maintien dans l'emploi occupé. Il suppose tout autant de faire en sorte que les entreprises et les salariés aient un intérêt réel et partagé à poursuivre leurs relations de travail, le cas échéant en les faisant évoluer.

Soucieux, sur ces bases, de convaincre les branches professionnelles et les entreprises, tout autant que les salariés, de contribuer à l'augmentation du taux d'emploi des seniors et de susciter à cet effet des propositions efficaces et innovantes, les signataires du présent accord ont arrêté les dispositions ci-après.

Ces dernières traduisent la volonté des employeurs de contribuer à l'amélioration du taux d'emploi des seniors.

35) - Cet objectif, qui s'inscrit dans la stratégie de plein emploi, d'amélioration de la qualité de l'emploi et de la productivité du travail et de renforcement de la cohésion sociale et de l'insertion définie à cette occasion, a été confirmé à Stockholm en 2001

Titre I - Evolution des représentations socioculturelles

Article 1 : Vieillesse et productivité

Les représentations socioculturelles des seniors constituent un frein important à l'augmentation du taux d'emploi de cette catégorie de salariés. Ainsi avec l'augmentation de l'espérance de vie sans incapacité, un retraité de 60 ans est perçu comme jeune et dynamique alors qu'un salarié de 55 ans est perçu, et parfois se considère, comme un salarié âgé. Ce phénomène a été fortement accentué dans notre pays par l'ampleur des mesures de préretraites. Elle a créé chez les employeurs et les salariés des réflexes d'anticipation des cessations d'activité encore plus importants que dans la moyenne des pays européens et préjudiciables à l'emploi des salariés âgés.

Pour autant, si, au plan micro-économique, le vieillissement peut avoir des incidences négatives sur l'emploi lorsqu'il s'accompagne d'un coût du travail considéré ou perçu par les entreprises comme déconnecté de la productivité, il apparaît au plan macro-économique, contrairement à certaines idées reçues, que le vieillissement de la population active n'a pas d'impact sur la productivité moyenne.

Article 2 : Gestion des âges et performance économique

Dès lors, tant les branches que les territoires doivent se mobiliser pour contrecarrer ces idées reçues en sensibilisant les chefs d'entreprises, les lignes hiérarchiques, les salariés et leur représentants aux enjeux économiques et sociaux de l'augmentation du taux d'emploi de seniors.

Il s'agit de convaincre chaque entreprise qu'il existe un lien entre sa pratique de gestion des âges et sa performance, de mobiliser sur ce thème non seulement les chefs d'entreprises mais également tout l'encadrement et de montrer qu'il existe en la matière des marges de manœuvre et des solutions au plus près des réalités de chaque entreprise.

Une telle démythification passe, tant dans les branches que dans les entreprises, par une analyse objective de l'adéquation des salariés concernés au poste auquel ils sont affectés, au besoin après adaptation de celui-ci, ou auquel ils pourraient l'être, suivant les modalités prévues au titre II ci-après.

L'approche territoriale est, par ailleurs, pertinente pour l'analyse des conséquences des évolutions démographiques sur l'emploi local. Elle doit contribuer à l'évolution des représentations collectives par un travail de sensibilisation au plus près des acteurs.

Article 3 : Plan national d'action

L'effort de modification des représentations socioculturelles demandé aux branches, aux territoires et aux entreprises à l'article 2 ci-dessus ne pourra produire pleinement ses effets que s'il s'intègre dans un plan national d'action pour l'emploi des seniors impliquant l'Etat et les partenaires sociaux.

L'action à mener doit s'inscrire dans le cadre d'une mobilisation générale pour l'emploi qui suppose un ensemble d'actions concernant tous les âges. En aucun cas, il ne s'agit de déplacer les problèmes d'une classe d'âge vers une autre, notamment au détriment des primo demandeurs d'emploi.

Titre II - Sécurisation des parcours professionnels

L'augmentation du taux d'emploi des seniors passe par différentes actions de prévention ou d'adaptation destinées tant au développement de leurs possibilités d'évolution de carrière ou de maintien dans leur emploi qu'au développement de leurs possibilités de mobilité professionnelle interne ou externe.

L'amélioration du taux d'emploi des seniors passe, parallèlement aux actions à mener sur les conditions de travail et l'organisation du travail, par la capacité et la motivation des salariés à s'adapter aux évolutions de leur métier et à être en mesure de changer d'emploi. Cela conduit à développer la formation professionnelle tout au long de la vie professionnelle, à renforcer l'individualisation de la gestion des parcours professionnels et à encourager la reconnaissance des acquis de l'expérience pour préparer la mobilité professionnelle et faciliter le maintien dans l'emploi des seniors.

Les entreprises et les branches doivent rechercher et mettre en œuvre les moyens propres à permettre d'anticiper les conditions de maintien et d'évolution dans l'emploi des salariés de plus de 45 ans.

Article 4 : Gestion anticipative des emplois et des compétences

La mise en place d'une véritable gestion anticipative des emplois et des compétences dans toutes les entreprises requiert une implication des partenaires sociaux à tous les niveaux : branches, territoires, entreprises.

De nombreuses dispositions (36) devront être mobilisées pour permettre une réelle mise en œuvre d'une gestion anticipative des emplois et des compétences.

Les signataires du présent accord conviennent de mettre en place un suivi régulier de la mise en œuvre de la gestion anticipative des emplois et des compétences dans les branches, les territoires et les entreprises. Un premier bilan sera réalisé dans les 2 ans qui suivent la signature du présent accord.

1 – Au niveau des branches

Sur la base des informations et des données fournies par les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications mis en place au niveau des branches, les partenaires sociaux des branches définissent, au sein des CPNE ou des CPTE lorsqu'elles existent, dans une optique de gestion efficace des âges, un objectif de progrès de l'emploi des seniors.

36) - notamment l'article L.320-2 du Code du Travail

2 – Au niveau des territoires

Les signataires du présent accord prendront, au sein des COPIRE, toutes dispositions nécessaires pour qu'une analyse chiffrée de l'état des lieux et des perspectives des métiers soit mise en œuvre au niveau des territoires.

3 – au niveau des entreprises

Les entreprises s'efforceront de mettre en place, après consultation des représentants élus du personnel, un dispositif de gestion anticipative des emplois et des compétences adapté à leur taille.

A cette fin, les branches et les structures professionnelles et interprofessionnelles territoriales organisent la diffusion aux entreprises des informations et des données fournies par les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications ainsi que celle des objectifs de progrès de l'emploi des seniors qu'elles se sont fixés.

Article 5 : Les entretiens professionnels de deuxième partie de carrière

Chaque salarié a droit, à l'occasion de l'entretien professionnel, prévu par l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 précité et de ses avenants, qui suit son 45^{ème} anniversaire et ensuite tous les 5 ans, à un entretien de deuxième partie de carrière destiné à faire le point avec son responsable hiérarchique, au regard de l'évolution des métiers et des perspectives d'emplois dans l'entreprise, sur ses compétences, ses besoins de formation, sa situation et son évolution professionnelle.

Il est destiné à éviter toute pratique discriminatoire liée à l'âge dans les évolutions de carrière ainsi qu'à permettre au salarié d'anticiper la seconde partie de sa vie professionnelle, et a notamment pour objet d'examiner les perspectives de déroulement de carrière du salarié en fonction de ses souhaits et au regard des possibilités de l'entreprise.

Cet entretien, distinct des entretiens d'évaluation éventuellement mis en place par l'entreprise, a lieu à l'initiative du salarié, de l'employeur ou de son représentant.

1- Les branches professionnelles définissent les modalités :

- de mise en œuvre de ces entretiens,
- d'information des instances représentatives du personnel, lorsqu'elles existent, sur les modalités de mise en œuvre de ces entretiens,
- d'inscription, à l'initiative du salarié, des conclusions de cet entretien dans une annexe séparée à son passeport formation tel que prévu par l'avenant n°1 à l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003.

2- Les accords de branches et d'entreprises précisent les points à aborder lors de cet entretien, notamment ceux visés au 1^{er} et 2^e alinéa du présent article, au-delà de ceux déjà prévus dans le cadre de l'avenant n°1 à l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003.

Article 6 : L'amélioration et l'aménagement des conditions de travail et d'emploi

L'amélioration des conditions de travail revêt une réelle importance pour améliorer le taux d'emploi des seniors compte tenu des effets du vieillissement, des exigences de compétitivité et des transformations technologiques. Elle est en particulier nécessaire, conjointement avec une prévention de la pénibilité des tâches (37), pour freiner au départ anticipé. Il s'agit, en d'autres termes, de rechercher la plus grande compatibilité entre le poste de travail et l'évolution des capacités de chaque salarié.

Cette démarche qui englobe tant les questions d'organisation du travail que de gestion des ressources humaines doit être mise en oeuvre très en amont au sein de l'entreprise et à toutes les phases de l'activité. Elle doit se traduire par des adaptations dans les domaines de l'ergonomie, de l'organisation (y compris du temps de travail avec la mise en place de dispositif de temps partiel de fin de carrière) et des compétences. Elle suppose une véritable gestion anticipative des emplois et des âges.

Cette approche des conditions et de l'organisation du travail requiert la mise en place de nouveaux outils d'évaluation et associe en tant que de besoin les services de la médecine du travail. Elle nécessite l'implication et l'association des salariés et de leurs représentants compétents en matière d'hygiène et de sécurité (CHSCT ou délégués du personnel dans les entreprises qui en sont dotées). Les branches veilleront à ce que, dans les entreprises dépourvues de CHSCT, les délégués du personnel puissent jouer pleinement leur rôle en matière d'amélioration des conditions de travail.

L'entretien professionnel de deuxième partie de carrière, visé à l'article 5 ci-dessus, doit être l'occasion de faire le point sur un éventuel aménagement des conditions d'emploi (aménagement de poste, aménagement d'horaires, tutorat, ou toute autre adaptation prenant en compte l'expérience professionnelle du salarié) et de l'évolution des rémunérations.

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

Par dérogation aux dispositions du dernier alinéa de l'article 2-13 de l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003, le salarié de 50 ans et plus peut abonder de plein droit, au moyen de ses droits au DIF, une action de formation professionnelle déterminée en accord avec son employeur lors de l'entretien de 2^{ème} partie de carrière, afin de lui permettre d'être pleinement acteur de son parcours professionnel.

Article 8 : Le bilan de compétences

Afin d'encourager la définition d'un projet professionnel pour la seconde partie de sa carrière, après vingt ans d'activité professionnelle et, en tout état de cause, à compter de son 45^{ème} anniversaire, tout salarié bénéficie, à son initiative et sous réserve d'une ancienneté minimum d'un an dans l'entreprise qui l'emploie, d'un bilan de compétences.

37) - Thème qui fait l'objet de négociations spécifiques au niveau national interprofessionnel

Les financements liés à ces bilans de compétences peuvent être assurés soit par l'entreprise elle-même, dans le cadre de sa contribution au développement de la formation professionnelle continue, soit par l'OPCA ou l'OPACIF concerné.

Dans ce cadre, il appartient au conseil d'administration des OPACIF de déterminer une enveloppe budgétaire annuelle affectée à la prise en charge de ces bilans de compétence et d'organiser une prise en charge accélérée des dossiers des salariés de plus de 45 ans.

Les parties signataires feront, dans les 2 ans, un bilan de la mise en œuvre du présent article.

Article 9 : La validation des acquis de l'expérience

Afin d'étayer la seconde partie de carrière de ces salariés, les branches professionnelles définiront les modalités d'information sur l'accès à la VAE dans les entreprises.

Les financements liés à la validation des acquis de l'expérience peuvent être assurés soit par l'entreprise elle-même, dans le cadre de sa contribution au développement de la formation professionnelle continue, soit par l'OPCA ou l'OPACIF concerné.

Dans ce cadre, il appartient au conseil d'administration des OPACIF de déterminer une enveloppe budgétaire annuelle affectée à la prise en charge de ces actions et d'organiser une prise en charge accélérée des dossiers de VAE des salariés de plus de 45 ans.

Les parties signataires feront, dans les 2 ans, un bilan de la mise en œuvre du présent article.

Article 10 : La transmission des savoirs et des savoir-faire

Organiser la transmission des savoirs et des savoir-faire au sein de l'entreprise doit constituer un objectif prioritaire de la gestion des ressources humaines.

La pratique du tutorat, du parrainage ou de toute autre modalité de transmission des savoirs et des savoir-faire est de nature à contribuer à la réalisation d'un tel objectif dès lors qu'elle est conçue et mise en œuvre de façon à permettre un échange réciproque d'expériences et de connaissances entre le salarié ou les salariés chargés de cette mission et le salarié concerné.

Pour faciliter le développement du tutorat, du parrainage ou de toute autre modalité de transmission des savoirs et des savoir-faire, et veiller à son intérêt tant pour le ou les salariés chargés de cette mission que pour le salarié concerné, les entreprises pourront confier cette mission à des salariés volontaires, ayant une légitimité professionnelle fondée sur une expérience reconnue en se référant, lorsqu'elles existent, aux dispositions conventionnelles de branche en vigueur.

La transmission des savoirs et des savoir-faire est un échange, valorisant pour les seniors, entre un salarié qui a besoin d'un accompagnement et un ou des salariés de plus de 45 ans qui transmettent leur savoir et leur expérience.

L'exercice de la mission ainsi confiée au salarié devra être pris en compte dans l'appréciation de ses résultats individuels.

Article 11 : La période de professionnalisation

La période de professionnalisation contribue au maintien dans l'emploi des salariés de plus de 45 ans et les motive dans la définition de leur seconde partie de carrière.

Pour répondre à leurs besoins de formation, les salariés de plus de 45 ans accèdent en priorité au dispositif de la période de professionnalisation. .

Les accords de branche et d'entreprise se fixent, en fonction des besoins des entreprises et des personnes concernées, les objectifs à atteindre.

Article 12 : Informations à fournir aux institutions représentatives du personnel

Dans la même perspective de faciliter l'adaptation des seniors aux évolutions de leur métier et de renforcer leurs possibilités de mobilité professionnelle, les entreprises communiqueront dans les documents à adresser aux représentants du personnel, en vue de la délibération annuelle sur le plan de formation pour l'année à venir, les informations relatives aux effectifs concernés répartis par catégorie professionnelle et par âge

Titre III - Le retour des seniors dans l'emploi

L'amélioration des possibilités de mobilité professionnelle des seniors ne peut trouver sa pleine efficacité que si elle s'accompagne d'une plus grande fluidité du marché du travail. Il s'agit en pratique de mettre en œuvre des dispositions incitatives au maintien dans l'emploi ou à l'embauche des seniors et de s'assurer que toutes les formes de discriminations en matière d'embauche liées à l'âge sont effectivement supprimées.

Article 13 : Le critère d'âge dans l'offre d'emploi

Le recrutement est un élément stratégique pour la progression du taux d'emploi des seniors. . Les méthodes de recrutement doivent s'interdire de faire de l'âge un critère de choix et doivent au contraire rechercher davantage à valoriser les aptitudes de chacun.

Les branches professionnelles et les entreprises prendront toutes dispositions utiles à cet effet.

Les organisations signataires du présent accord appuieront cette démarche par une demande conjointe auprès de l'ANPE, l'APEC et des organisations professionnelles

représentatives des cabinets de recrutement et des entreprises d'intérim, de toute absence de discrimination en fonction de l'âge des candidats.

Article 14 : L'amélioration du retour dans l'emploi des seniors

Les partenaires sociaux procéderont, dans le cadre de la renégociation de la convention d'assurance chômage, à l'examen de dispositifs susceptibles de favoriser le retour dans l'emploi des seniors.

Article 15 : Le contrat de professionnalisation

Le contrat de professionnalisation doit être le dispositif prioritaire pour favoriser la réinsertion des salariés de 45 ans et plus privés d'emploi, en leur assurant une qualification.

Les accords de branche et d'entreprise se fixent, en fonction des besoins des entreprises et des personnes concernées, les objectifs à atteindre.

Article 16 : Travail à temps partagé

Le développement du travail à temps partagé spécialement par la mise en place de groupement d'employeurs, est de nature à faciliter l'emploi de seniors susceptibles d'intervenir dans les entreprises membres de ces groupements.

A cet effet, les branches professionnelles et les structures territoriales des organisations patronales représentatives rechercheront les possibilités de mise en place de tels groupements.

Lorsque ces groupements seront composés majoritairement d'entreprises relevant d'une même branche professionnelle, leurs salariés bénéficieront des dispositions conventionnelles applicables dans ladite branche. Dans les autres cas, les groupements détermineront, avec les organisations syndicales de salariés représentatives, la convention collective de rattachement.

Article 17 : Aménagement du CDD pour le retour à l'emploi des seniors

Un contrat à durée déterminée d'une durée maximum de 18 mois renouvelable 1 fois peut être conclu avec un salarié de plus de 57 ans, inscrit comme demandeur d'emploi depuis plus de 3 mois ou en convention de reclassement personnalisé, afin de lui permettre d'acquérir, par son activité, des droits supplémentaires en vue de la liquidation de sa retraite à taux plein.

Titre IV - Fin de carrière

Article 18 : Le bilan retraite

Au vu des informations qui lui sont fournies (38) par les régimes de sécurité sociale auxquels il a cotisé et ses caisses de retraite complémentaire, à titre strictement personnel et dont il est le seul propriétaire, le salarié de 55 ans et plus peut, à sa demande, faire le point avec son responsable hiérarchique des modalités de sa fin de carrière, à l'occasion de l'entretien professionnel visé à l'article 5 ci-dessus.

Article 19 : Aménagement des horaires de travail

Sans préjudice des accords collectifs de branche ou d'entreprise existants, les salariés âgés de 55 ans et plus qui le souhaitent, bénéficieront, en accord avec leur employeur, d'aménagements de leurs horaires de travail, y compris sous forme de temps partiel, organisés sur la semaine, le mois ou l'année.

Les entreprises s'efforceront de limiter l'impact de ces aménagements d'horaires sur les droits à retraite à taux plein des intéressés.

Article 20 : Aménagements de fin de carrière

Les aménagements de fin de carrière liés à la pénibilité seront négociés dans un accord spécifique sur la pénibilité.

A cette occasion, les négociateurs traiteront des opportunités de rétablissement du système de pré-retraite progressive au bénéfice de salariés ayant occupé des emplois pénibles.

Titre V - Relations avec les Pouvoirs Publics

Article 21 : Aménagements législatifs et plan d'action concerté

Les parties signataires engageront, auprès des Pouvoirs Publics, les démarches nécessaires à la mise en œuvre des dispositions du présent accord qui requièrent des aménagements législatifs ou réglementaires.

Elles demandent à l'Etat la mise en place d'un plan national d'action concerté pour la mise en œuvre des dispositions du présent accord.

Ce plan national d'action devrait permettre d'évaluer tous les deux ans, de manière conjointe, l'évolution de la situation et prévoir la mise en place d'une campagne de sensibilisation s'appuyant sur les expériences déjà réalisées et des bonnes pratiques à diffuser et à laquelle les partenaires sociaux souhaitent être associés.

38) - Dès que le GIP info-retraite sera en mesure de produire les documents nécessaires.

Article 22 : Cumul emploi-retraite

Il est demandé aux Pouvoirs Publics d'examiner les conditions dans lesquelles les inégalités de traitement entre salariés engendrées par le dispositif actuel de cumul emploi-retraite pourraient être atténuées, dans la perspective des rendez-vous à venir sur les retraites.

Article 23 : Etude sur les effets de la contribution Delalande

Il est demandé aux Pouvoirs Publics, sur la base d'une étude des effets de la contribution Delalande sur l'emploi des seniors, d'apporter à cette contribution, après consultation des partenaires sociaux, les correctifs éventuels qui pourraient favoriser l'emploi des seniors.

Article 24 : Effets de comportement

Les parties signataires demandent aux Pouvoirs Publics de prendre les dispositions nécessaires pour prévenir l'apparition de comportements de substitution aux restrictions apportées au dispositif de pré-retraite.

Article 25 : Retraite progressive

Afin de faciliter l'adoption de modes d'organisation du travail adaptés à la situation des seniors, tels que visés à l'article 6 ci-dessus, et, en particulier, d'encourager la mise en place de dispositifs destinés à permettre la prolongation de l'activité en facilitant la transition entre la vie professionnelle et la retraite tout en améliorant les droits à pension des intéressés, il est demandé aux Pouvoirs Publics d'accélérer la publication des textes d'application de l'article 30, relatif à la retraite progressive, de la loi du 21 août 2003.

Titre VI - dispositions finales

Article 26 : Implication des branches professionnelles et des entreprises

Les branches professionnelles engageront dans les six mois de l'entrée en vigueur du présent accord, à l'initiative de la partie la plus diligente, des négociations avec les organisations syndicales de salariés représentatives pour rechercher les dispositions les plus adaptées à la réalisation des objectifs du présent accord.

Les négociations de branche comme les négociations d'entreprise engagées dans la même perspective, ne pourront conduire à déroger aux dispositions des articles 4, 5, 6 dernier alinéa, 7, 8, 9, 10 dernier alinéa, 11, 12, 13 1^{er} alinéa, 15 et 18 du présent accord.

Article 27 : Suivi de l'objectif de progression du taux d'emploi des seniors

L'objectif du présent accord est de concourir à une progression du taux d'emploi des 55-64 ans afin de passer du taux actuel de 36,8 % à 50 % à horizon 2010, soit une progression de l'ordre de 2 points par an.

Au vu du respect des engagements pris par les différentes parties intéressées, elles dresseront un premier bilan de la situation fin 2007 et évalueront l'impact des mesures qu'elles ont adoptées au regard de celui-ci

Sur ces bases, les partenaires sociaux envisageront les nouvelles mesures à prendre afin d'obtenir d'ici 2010 le taux d'activité adapté à notre situation démographique et permettant de développer notre économie au bénéfice de tous.

Fait à Paris, le 13 octobre 2005

Annexe 3 - Bibliographie

Articles, ouvrages, études et rapports

ADECCO Groupe - *Poivre et sel : les entreprises et les quinquas, regards croisés*. Observatoire des hommes et des organisations. 2002.

ANDCP - ouvrage collectif sous la direction de USTAL PIRIOU Brigitte - *GRH et gestion des âges – la quadrature du cercle des DRH*, Les Cahiers ANDCP, 2006.

CREAPT - *Les acquis des opérateurs durant leur parcours professionnel*. Actes du séminaire Vieillesse et Travail, mai 2001. Centre d'Etudes de l'emploi, Rapport de recherche n° 8. 12/2002.

DARES - *Les conditions de travail des seniors*. Résultats d'une étude globale publiés par la dans la lettre «Premières Synthèses Informations», n° 19.2, 2004.

DELTEIL Violaine, RODOR Dominique du GIPMIS - *L'emploi des salariés de plus de 55 ans en Europe du Nord*, DARES, 2003.

FOURNIER Christine – « Développer la formation continue des seniors ? Deux questions préliminaires », N°81 *Formation Emploi*, CEREC, 2003.

GAULLIER Xavier - *Le temps des retraites. Les mutations de la société salariale*. Le Seuil, Collection La République des idées, 2003.

GERME Jean-François, MONCHATRE Sylvie, POTTIER François - *Les mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires*. Commissariat Général du Plan. La Documentation Française, 2003.

GUILLEMARD Anne-Marie - *L'âge de l'emploi : les sociétés à l'épreuve du vieillissement*. Editions Armand Colin, Collection U. 2003.

LACONDE Christine, LE COZ Gildas - *La gestion des âges dans le secteur bancaire*, rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales, 2004.

LOISIL Florence, GILLES Marion - *La gestion des âges. Pouvoir vieillir en travaillant*, Edition ANACT, Collection Agir sur, 2005.

LEAIS Frédéric, MARIONI Pierre - *Synthèse des principales données sur l'emploi des seniors*, Documents d'Etudes n°82, DARES, 2004.

MOLINIE Anne Françoise, JOLIVET Annie, VOLKOFF Serge - «Efficaces à tout âge Vieillesse démographique et activités de travail», Centre d'Etudes de l'Emploi, 2000.

MONTI Régine - *La gestion prospective des âges des populations larges. Construction d'un modèle d'analyse et développement d'une méthodologie*. Thèse de Doctorat. Conservatoire National des Arts et Métiers, 2003.

OBSERVATOIRE de l'évolution des métiers de l'assurance - *Les quadras d'aujourd'hui... quinquas de demain*. Etude et Documents, 2003.

OCDE – *Vieillesse et politique de l'emploi – France*, Editions OCDE, 2005.

PARIENTY Arnaud - *Protection sociale : le défi*. Collection Folio Le Monde Actuel, Edition Gallimard, 2006.

QUINTREAU Bernard - *Agés et emploi à l'horizon 2010*. Volumes 1 et 2. Séance des 23 et 24 octobre 2001. Dynamique de la population active et emploi : la gestion prévisionnelle des âges à l'horizon 2010. Avis et rapports du Conseil Economique et Social, 31/10/2001, n° 20.

RACINE - ouvrage collectif sous la direction de MORA-CANZANI Fernanda, *L'expérience est capital(e). Equal France : de la gestion des âges à la promotion de la diversité*, les cahiers Racine, 2005.

RAOULT Nicole - ouvrage collectif, *Les changements au risque de l'âge. L'expérience de la sécurité sociale*. Editions Liaisons, 2001.

RAOULT Nicole, QUINTREAU Bernard, ouvrage collectif - *La diversité des âges-regards croisés d'experts*, Editions Liaisons, 2005.

GILLES Marion, LOISIL Florence - « *La gestion des âges. Pouvoir vieillir en travaillant* », Edition ANACT, 2005.

STRUILLON Yves - « *Pénibilité et retraite* », rapport remis au Conseil d'Orientation des retraites, 2003.

THERY Laurence, ouvrage collectif CFDT - « *Le travail intenable ou Résister collectivement à l'intensification du travail* », Edition la Découverte, 2006

THIERRY Dominique - *20, 40, 60 ans, dessinons le travail de demain*. Editions d'organisation, Collection Développement et Emploi. 2002.



35 - 37 rue de Rome
75008 PARIS

Tél : 01 53 40 90 40 – Fax : 01 53 40 90 59



3 – 5 rue de Metz
75010 PARIS

Tél : 01 40 22 12 12 – Fax : 01 40 22 12 00

Email : contact@arete.fr

Site internet : www.arete.fr



Fédération des PME – PMI de l'Essonne
Le Magellan

7 rue Montespan
91024 EVRY CEDEX

Tél : 01 69 36 33 89 – Fax : 01 60 77 08 62

Email : deleguee.cgpm91@wanadoo.fr

equal



Fonds Social Européen