



Gestion des âges en Ile-de-France



Les données du problème



Constats

Enjeux

Outils

pour l'action syndicale

de la CFDT en Ile-de-France



equal

Compagnie
de développement
économique
et d'innovation
2014-2020

VECTORAT





Préface

La population française vieillit, sous l'effet conjugué de l'allongement de l'espérance de vie et du vieillissement des générations du baby boom.

Dans ce contexte, la préservation de notre système de protection sociale, le maintien d'une cohabitation harmonieuse entre les différentes classes d'âges, bref, la cohésion sociale, deviennent des enjeux majeurs de ces prochaines années.

En tant que syndicalistes, nous avons à relever ce défi dans nos entreprises et par ricochet, dans la société toute entière. Il s'agit aussi de lutter contre l'une des discriminations les moins dénoncées jusqu'à ces dernières années : la discrimination par l'âge. Les travailleurs dits âgés sont davantage victimes du chômage de longue durée et ne bénéficient pas des mêmes possibilités de formation que les jeunes. Même si, autre particularité française, les jeunes diplômés peinent à sortir des contrats précaires.

A l'heure où, en France, l'espérance de vie est de 84 ans pour les femmes et de 77 ans pour les hommes, appliquer le terme « âgé » à un salarié de 50 ans, voire même de 45 ans, est en décalage avec la réalité.

Il est plus adéquat de situer chaque personne en fonction du moment de sa carrière. Loin des stéréotypes concernant tel ou tel âge, il s'agit de penser une véritable gestion des emplois et des compétences, en commençant par changer nos propres habitudes et représentations.

Mais, comme le rappelait François Chérèque le 16 janvier 2007 à Reims, « derrière la moyenne de l'espérance de vie qui globalement s'allonge et qui nous réjouit tous, se cache en effet l'intolérable. En France, 8 années d'espérance de vie séparent les ouvriers des cadres et cet écart est l'un des plus grands d'Europe ! » Ainsi, « la pénibilité pèse lourd sur le chômage : actuellement 415 000 salariés de plus de 57 ans éliminés des entreprises parce que trop chers, trop vieux, trop usés par le travail, sont indemnisés et dispensés de recherche d'emploi ».



En tant qu'organisation syndicale, la CFDT est donc un acteur légitime et incontournable sur ce sujet.

L'accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 précise que « l'approche territoriale est 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 ».

L'Union régionale CFDT Ile-de-France est ainsi d'ores et déjà engagée dans une série d'actions, parmi elles, citons :

Vectorat¹ : un réseau d'experts et d'acteurs dont l'objectif est de devenir vecteur d'un management positif des âges et de la diversité et de favoriser l'égalité des chances pour l'emploi.

- ✓ Alliances¹ : un réseau de partenaires experts pour construire et partager de nouvelles pratiques de valorisation de la diversité à tous les âges, développer et transmettre de nouvelles méthodologies pour favoriser l'égalité des chances pour l'emploi.
- ✓ L'Union départementale de Paris est engagée dans un projet européen dont l'objectif est d'expérimenter et d'évaluer de nouvelles méthodes pour favoriser le maintien et le retour à l'emploi et à l'activité des cadres seniors.

A nous, ensuite, de construire des solutions au plus près des réalités de nos entreprises, et ainsi de démontrer, par l'action, que les organisations peuvent évoluer et s'adapter, pour un travail de qualité à chaque étape de la vie.

Ce guide se veut un tour d'horizon des principaux points de ce débat. Vous y trouverez aussi les références de documents à consulter pour approfondir le sujet. Nous espérons qu'il vous sera utile. N'hésitez pas à nous solliciter pour l'enrichir et le faire évoluer en même temps que nos pratiques.

Bonne lecture !

Françoise Lareur
Secrétaire Générale
Union régionale CFDT Ile-de-France

<h2>Les enjeux de la gestion des âges</h2> <p>Définition ■ Les défis démographiques ■ Changer les mentalités ■ Un chantier de longue haleine (interview)</p>	6	▶
<h2>Le contexte auquel nous sommes confrontés</h2> <p>Cartographie de la situation sociologique ■ Les politiques d'emploi des seniors ■ Typologie des seniors dans le monde du travail ■ Vivre sa retraite ou sa préretraite à la CFDT (interview)</p>	20	▶
<h2>Mettre en oeuvre la gestion des âges : les outils</h2> <p>Le plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors ■ Comment mettre en œuvre une gestion des âges ■ La pyramide des âges ■ Tutorat et consulting interne ■ La fin de carrière : une rupture qui se gère (interview) ■ Les outils de formation</p>	30	▶
<h2>Agissons</h2> <p>Place à l'action syndicale</p>	59	▶
Repères bibliographiques	61	
Réponses du quizz de la page 14	63	
Remerciements	67	

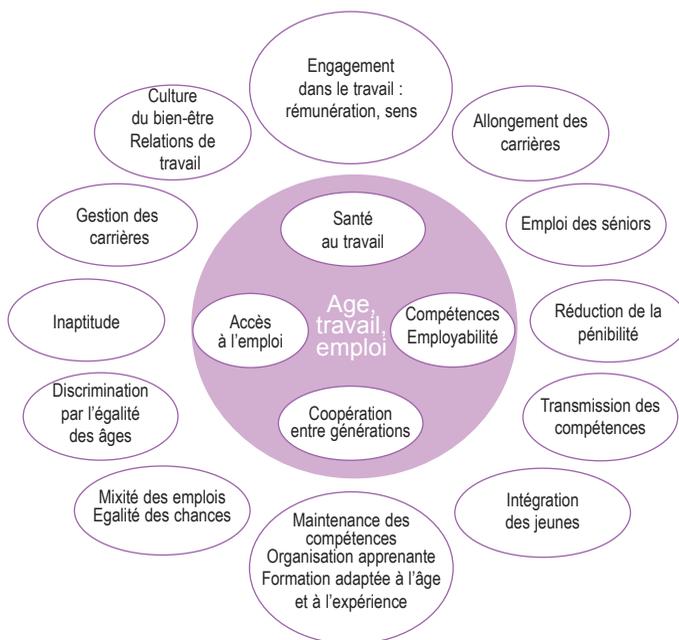
Les enjeux de la gestion des âges

- Définition7
- Les défis démographiques8
- Changer les mentalités12
- La gestion des âges :
Un chantier de longue haleine16

La gestion des âges peut se définir comme le maintien de l'employabilité tout au long de la vie professionnelle.

Qu'entend-on par employabilité ? Il s'agit de la capacité d'un actif à être embauché. L'entreprise est responsable du maintien de l'employabilité de ses salariés, elle doit mettre à leur disposition des moyens leur permettant de la maintenir ou de la développer. Les salariés sont co-responsables de la conservation et du développement de leurs capacités, ils ont à s'emparer des outils mis à leur disposition pour conserver leur employabilité². On voit ici le rôle fondamental des politiques de gestion des ressources humaines des entreprises : formation, mobilité.

Les scandinaves parlent de « vieillissement actif ». Le schéma ci-contre a pour objectif de cerner le champ de la gestion des âges³. Au centre, la relation complexe entre âges, travail, et emploi. A la périphérie, les pétales représentent les problématiques qui peuvent être rencontrées dans les entreprises ou à un niveau plus large.

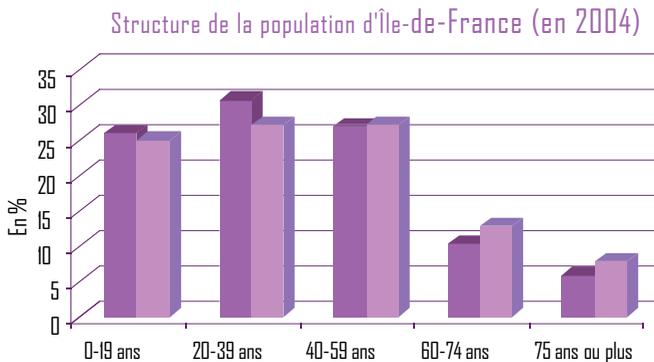


² cahier Équallité, Nicole Raoult, octobre 2004

³ ANACT - Revue de la qualité de vie au travail n° 312 Janvier/février 2007

Les défis démographiques

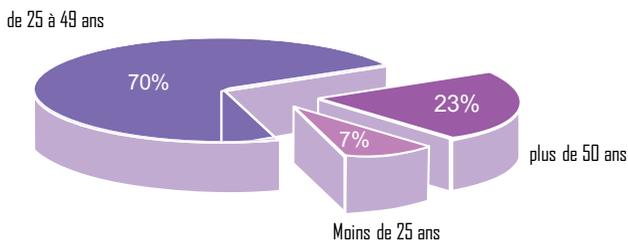
En Ile-de-France.



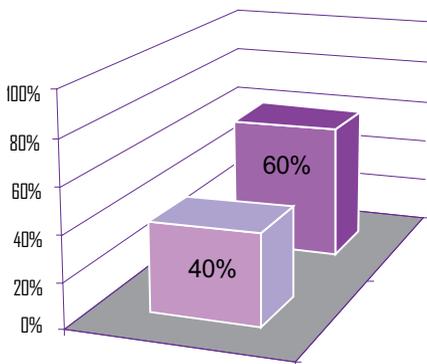
Les taux d'activité en 2004 pour l'Ile-de-France sont de :

- ⇒ 29,4 % pour les moins de 25 ans (35,2 pour la Province)
- ⇒ 87,7 % de 25 à 49 ans (87,6 pour la Province)
- ⇒ 38,9 % pour les 50 ans et plus (29,6 pour la Province).

Répartition de la population active d'Ile-de-France (source Insee 2002)



70% de la population active d'Ile-de-France avait moins de 25 ans en 2002, soit le taux le plus faible au plan national.

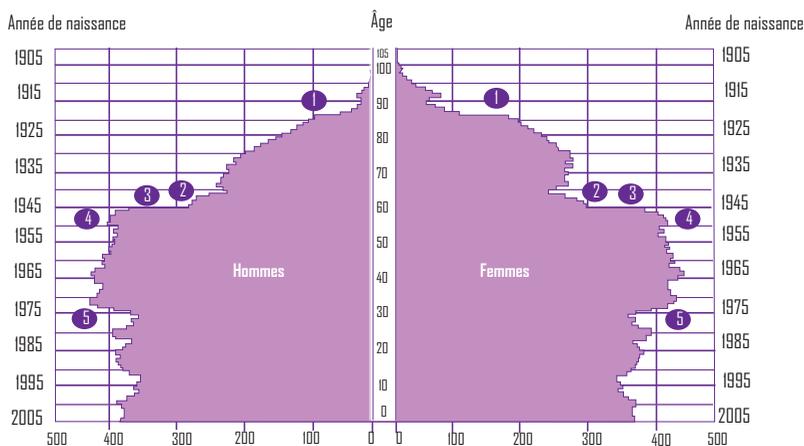


40% des entreprises en Ile-de-France déclarent rencontrer de plus en plus de difficultés en matière de recrutement et de montée en compétences.

D'ici 2010, 200 000 départs à la retraite sont prévus dans l'industrie, et 27% des effectifs du bâtiment sont concernés.

Depuis le début du siècle, la population française vieillit.

Population de la France Evaluation provisoire au 1^{er} Janvier 2006



- 1 Déficit des naissances dû à la guerre de 1914-1918 (classes creuses)
- 2 Le passage des classes creuses à l'âge de la fécondité

- 3 Déficit des naissances dû à la guerre de 1939-1945
- 4 Baby boom
- 5 Fin du baby boom

Les personnes âgées de 60 ans et plus représentaient 21% de la population au 1^{er} janvier 2000, contre 13 % en 1901. Dans le même temps, la part des moins de 20 ans est passée d'un tiers à un quart.

L'espérance de vie augmente d'un an tous les quatre ans.

Ainsi, la proportion des personnes âgées de plus de 60 ans devrait passer de 21% en 2005 à 27,3% en 2020. En 2050, plus d'un tiers de la population aura plus de 60 ans.

La proportion d'actifs rapportée à la population en âge de travailler diminuera de 54% en 2005 à 50% en 2020, et le rapport entre les actifs et les inactifs âgés chutera de 2,2 à 1,5.

En 2005 le taux d'emploi des 55-59 ans était de 58,1% en France, contre 81,7% en Suède, et le taux d'emploi des 60-64 ans était de 14,5% en France contre 61,8% en Suède.

Qu'est-ce qu'être âgé aujourd'hui ?

Pour que la proportion de « personnes âgées » reste fixe, il faudrait convenir que l'âge au-delà duquel on est « âgé » est, par exemple, de 12 ans inférieur à la durée de vie moyenne : 65 ans quand celle-ci vaut 77 ans, 66 ans quand celle-ci vaut 78 ans et ainsi de suite...

Tout ceci pour en venir à l'idée suivante, souvent énoncée par les démographes, qui assimile implicitement personne âgée et retraitée : le recul de l'âge moyen de retraite, à un rythme voisin de celui de l'espérance de vie - un an en quatre ans, cinq ans en vingt ans - permettrait de compenser la partie du vieillissement de la population qui résulte de l'allongement régulier de la vie. Aux phénomènes démographiques que sont l'allongement de la durée de vie et la montée en âge des générations du baby-boom, s'ajoute pour le sexe féminin un phénomène économique, la montée du salariat ; précisément pendant les 60 ans qui vont de 1946 à 2006, le modèle de la « femme au foyer » a basculé, remplacé par celui du « ménage à deux salaires ». Les femmes qui ont actuellement, ou vont avoir, 60 ans, ont eu des carrières professionnelles très variées. Très rares sont désormais celles qui n'ont « jamais travaillé » mais très rares aussi sont celles qui ont eu une carrière professionnelle complète, de type masculin. Celles qui sont veuves ont souvent des « droits dérivés » de ceux de leur défunt mari (pension de réversion). Cette évolution considérable permet à bien des couples de percevoir deux retraites au lieu d'une seule, ce qui leur permet « d'amortir » la diminution éventuelle du pouvoir d'achat des retraites⁵.

Le chômage touche davantage les femmes et les jeunes, ainsi que les personnes les moins diplômées.

Les entreprises et le papy boom

La génération du baby boom commence à arriver à la retraite depuis le début du nouveau millénaire, alors que les classes d'âge moins nombreuses entrent en activité depuis le début des années 1990. Certains auteurs comme Michel Godet ont ainsi pu parler du « choc de 2006 » et de ses conséquences. Le départ en retraite massif de cette classe d'âge devrait créer un déficit sur le marché du travail, favorable à une diminution du chômage. On commence cependant à s'apercevoir que la situation est moins simple que prévu⁶.

Les grands groupes mettent à profit les départs massifs à la retraite pour faire des gains de productivité « remplaçant les partants avec parcimonie, ils rééquilibrent leur pyramide des âges, se dotent de nouvelles compétences, sans pour autant licencier »⁵.

On peut se demander, dans ces conditions, comment concilier ce comportement des entreprises avec l'allongement de la durée de la vie active. Comme l'explique Annie Thomas⁷, secrétaire nationale de la CFDT « les chefs d'entreprise ont un double langage, et se séparent en premier lieu des seniors. Les salariés, bien souvent, s'en accommodent et parfois, les syndicats utilisent ce dispositif pour régler des situations difficiles, lors de plans sociaux par exemple ».

La France sera massivement touchée par le papy-boom à partir de 2010, année à partir de laquelle le nombre d'entrants sur le marché du travail sera inférieur à celui des sortants. D'autres pays sont déjà confrontés à ce problème du vieillissement de leur population active. L'exemple souvent cité est celui de la Finlande, qui a depuis 1995 adopté une politique active et volontariste vis-à-vis de l'allongement de la vie professionnelle. Désormais, l'âge légal de départ en retraite - 65 ans - y est largement dépassé et l'Etat recherche les voies et moyens de prolonger l'activité jusqu'à 67 ans⁸. Nous n'échapperons pas à une douloureuse réflexion sur ce sujet, d'autant plus douloureuse que les régimes spéciaux devront y être abordés, mais aussi la question des pénibilités enfin résolue.

⁶ Liaisons Sociales n° 74, septembre 2006 " Mais où est donc passé le papy boom ? ".

⁷ Le Monde du 12/01/2007.

⁸ cahier Equallité, Nicole Raoult, octobre 2004.

Divers types de discrimination basées sur l'âge ont été mises en évidence un peu partout dans l'Union Européenne, la France n'en ayant pas l'exclusivité.

Pourtant, de nombreuses études scientifiques attestent que les seniors ne sont pas moins efficaces que leurs homologues plus jeunes, même s'il peut exister des variations en fonction des emplois.

Les seniors parviennent, parfois par d'autres moyens que les juniors, à une productivité identique. Ils se servent de leur expérience pour gagner en efficacité.

Différentes études réalisées au niveau micro-économique, sur des situations de travail ou au sein d'entreprise, montrent que les différences entre individus augmentent avec l'âge.

Si les déclin surviennent avec l'âge, ils sont variables selon les individus dans leur intensité, leurs modalités, le moment auquel ils apparaissent. Or, les évolutions sont souvent modérées aux âges d'activité professionnelle. De plus, certains travailleurs « âgés » sont plus performants que leurs cadets. Il n'y a donc pas de déclin généralisé de l'ensemble des capacités avec l'âge. Des compensations peuvent ainsi s'opérer, par exemple, solliciter plus les habiletés tactiles lorsque l'acuité visuelle diminue.

Ce qu'il faut noter, c'est que le travail impacte les transformations des capacités avec l'âge. Ainsi, un travail pénible physiquement, ou s'exerçant dans des conditions difficiles, accentue les effets du vieillissement biologique. Par contre, un travail qui permet d'apprendre, peut favoriser le développement des capacités.

L'expérience (du travail, mais aussi de soi-même) permet de compenser le déclin des capacités sensorielles, cognitives ou physiques. Elle permet à l'individu de réguler son activité de travail, de trouver des stratégies lui permettant de maintenir sa performance.

La performance des travailleurs âgés est donc équivalente à celle de leurs cadets, à condition qu'ils puissent réguler leur activité de travail, et que les conditions dans lesquelles le travail s'effectue ne fassent pas obstacle à ces régulations. Il en va de même dans les situations de changement de travail, si les modalités de formation et de conduite du changement tiennent compte des caractéristiques des personnels expérimentés.

Mais pour changer un état d'esprit profondément ancré, il ne suffit pas de rendre possible le changement, il faut aussi le rendre attractif pour les employeurs et les salariés : pour les premiers en réduisant les coûts d'embauche ou de maintien dans l'emploi des seniors, en partie par le développement des formations au delà de 45 ans, pour les seconds en leur donnant la possibilité d'améliorer leur retraite, tout en réduisant la pénibilité de leur emploi.

Selon Serge Volkoff, on peut penser que les entreprises comprendront tout l'intérêt de prendre en compte les stratégies compensatrices des salariés âgés dès lors que leurs performances économiques en dépendront et qu'elles ne pourront puiser leur main d'œuvre que dans un vivier dont l'âge moyen sera plus élevé. Serge Volkoff estime qu'on pourrait finalement évoluer vers un système de « travail soutenable », c'est-à-dire qui permette à chacun de construire sa santé tout au long de la vie de travail et à la retraite⁹.

⁹ Sources : Problèmes Politiques Et Sociaux n°924 mai 2006.
CERC, rapport n° 7, La France En Transition 1993-2005.



Changer les mentalités : testez vous !

Info/intox sur le vieillissement	Info	Intox
D'une façon générale, les déficits fonctionnels dus au vieillissement normal deviennent importants voire majeurs à partir de 50-60 ans et l'ensemble des capacités sont différentes de celles des sujets de 20-30 ans.		
Les déficits fonctionnels dus au vieillissement normal ne s'expriment que dans des conditions particulièrement sollicitantes qui mettent l'individu vieillissant en difficulté.		
Les contraintes physiques, comme la manutention de charges lourdes, le maintien de postures douloureuses et pénibles, entraînent des astreintes majeures chez les salariés âgés en raison de l'évolution naturelle de l'appareil locomoteur et des modifications des capacités musculaires.		
Les capacités d'apprentissage baissent à partir de 40 ans. Comme les salariés âgés éprouvent des difficultés pour faire de nouveaux apprentissages, il leur faut davantage de temps.		
Les processus d'apprentissage sont différents selon l'âge. Les apprentissages effectués par les salariés plus âgés sont plus durables car ils se servent de leur expérience pour asseoir leur savoir-faire.		
Nos capacités cognitives évoluent fortement avec l'âge. Elles connaissent un développement rapide en début de vie, jusqu'à 20 ans environ, puis un déclin progressif, qui s'accélère après 70 ans.		

Le niveau de performances professionnelles est faiblement corrélé à l'âge mais fortement corrélé à l'expérience, dans un large panel de métiers.		
Les salariés expérimentés se servent de leur savoir-faire pour aménager leur pratique grâce à des trucs, des tours de main, qui leur permettent de gagner du temps, de moins se fatiguer. Ils accomplissent leur travail en anticipant sur les difficultés qu'ils « savent » pouvoir se produire.		
Les contraintes les plus pénalisantes pour les salariés de plus de 50 ans sont les contraintes temporelles (travail à la chaîne, rythme de travail imposé). Elles suppriment les marges de manœuvre indispensables à la mise en place de mesures d'anticipation.		
Le travail de nuit devient de plus en plus pénible avec l'âge.		
Les salariés de plus de 50 ans ont deux qualités essentielles : fiabilité et stabilité. Ceci s'explique notamment par leur plus grand attachement à leur entreprise.		
S'il y a beaucoup de seniors dans le personnel, on a du mal à développer les nouvelles technologies.		

Les « salariés âgés » deviennent des « jeunes seniors actifs (voire suractifs) » dès la porte de l'entreprise franchie : cela montre bien le non-sens que constitue la manière dont l'entreprise les considère.

La gestion des âges : un chantier et de longue haleine



Odile Baudet-Collinet, déléguée syndicale CFTD au Crédit Agricole d'Ile-de-France (Ile-de-France s'entend hors la Seine-et-Marne).

Où en sont les deux accords « fins de carrières » signés en 2004 dans ton entreprise ?

Il s'agissait d'un accord sur la gestion des ressources humaines (GRH) et d'un accord sur le tutorat. L'accord GRH avait pour objectif que chacun, quel que soit son âge ou son statut, puisse avoir une évolution professionnelle normale jusqu'au moment de son départ en retraite. Ces deux accords étaient nationaux, et devaient être déclinés dans chaque caisse régionale. Pour l'instant, seul l'accord GRH a abouti. La négociation locale sur le tutorat s'ouvre en mai. Je fais un bilan plutôt négatif de l'accord GRH, car nous constatons un très fort turn-over (11% environ) : les jeunes embauchés partent en masse, et les anciens ne rêvent que de préretraite... Ils ont du mal à entendre que la préretraite est terminée. Cependant, une légère baisse du turn-over est constatée fin 2006 début 2007, est-ce grâce à quelques mesures prises dans le cadre de la GRH ? Au Crédit agricole, on peut travailler jusqu'à 65 ans. Dans les faits, très peu le font. La majorité bénéficie de la mise à la retraite à 60 ans.

Quelle est la situation des seniors actuellement dans ton entreprise ?

Les personnes de plus de 45 ans arrivées au niveau de directeur d'agence n'ont que peu de perspectives d'évolution. Mais ceux qui sont restés en bas de l'échelle n'en ont pas non plus. Il y a un vrai

souci avec les personnes arrivant en deuxième partie de carrière et qui souvent n'en peuvent plus, sont usées. Des salariés qui ont encore plus de 10 ans à travailler, et peu de perspectives de mobilité ou d'évolution, ne se voient pas continuer comme cela pendant des années. Ils sont démotivés.

Quels outils vois-tu pour sortir de cette situation ?

Les personnes arrivant en deuxième partie de carrière ont bien souvent acquis une forte expertise, une compétence, une technicité. D'un autre côté, les jeunes qui arrivent sont mis directement à l'accueil clientèle sans suffisamment de formation, de préparation. Ces deux éléments amènent à envisager la mise en place du tutorat. De plus, si on observe la pyramide des âges actuelle, il y a la plus forte population dans la tranche 25-29 ans, mais les tranches 50-54 et 55-59 sont fortement représentées aussi. L'âge moyen diminue du fait des recrutements de jeunes : 38,2 ans en 2005, 37,7 ans en 2006. Il y a donc un vrai besoin de transmission de compétences. Le tutorat ne diminuera pas la compétitivité de l'entreprise, bien au contraire : les jeunes seront plus énergiques, les plus anciens plus experts. Il y a tout de même 2 800 personnes en agence sur 3 619 salariés du réseau. L'enjeu est donc de taille. Le tutorat pourrait aussi avoir un effet bénéfique sur le turn-over, qui touche les jeunes (plus de 80% des départs sont des nouveaux embauchés).

Les seniors peuvent de moins en moins évoluer vers le siège, où les emplois deviennent très spécifiques. D'où le deuxième outil possible pour débloquer la situation : favoriser des évolutions transversales, dans les domaines de compétence où la personne a acquis de l'expertise. Le problème c'est qu'il faut un changement de mentalités : jusqu'ici, quand un directeur d'agence repassait sur un pôle professionnel, c'était perçu comme une rétrogradation, alors qu'un gain salarial accompagnait généralement cette mobilité.

Aujourd'hui, il y a plus de métiers dans l'entreprise (passage à la banque-assurance...), et des métiers plus complexes de spécialistes. Il y a donc plusieurs carrières possibles : on peut commencer comme généraliste,

puis avoir un poste comme spécialiste dans un domaine, puis dans un autre.

Mais ce deuxième outil se heurte à un autre frein, qui est que les salariés ne voient pas forcément l'intérêt de bouger, surtout dans les services du siège. Certaines personnes n'ont pas eu d'évolution ni de formation depuis 30 ans. Si on arrive et qu'on leur propose une formation, ils sont méfiants et souvent le prennent comme une sanction. Et ils paniquent. Ces personnes représentent je dirais environ 10% du personnel. Il faut donc faire bouger les choses petit à petit.

Il y a enfin la formation professionnelle : celle qui donne un diplôme est classée hors temps de travail. Nous nous battons pour qu'elle soit sur le temps de travail, car c'est un levier important.

Pourquoi la négociation sur le tutorat a-t-elle mis tant de temps à démarrer ?

Des changements dans l'organisation interne ont entraîné ce retard, mais aussi le fait que la direction n'y voyait pas d'intérêt pour l'entreprise, contrairement à la CFDT. La situation semble cependant changer. Il y a un intérêt financier car l'image de la bancassurance dans les médias est négative et un fort turn-over représente un coût non négligeable pour une entreprise. L'entreprise cherche à améliorer son image. On semble revenir peu à peu à une notion de qualité que l'on avait perdue. Donc la volonté d'avancer est là. Les autres syndicats semblent plus prêts à y aller aussi. Jusque là ils avaient plutôt été passifs.

La cohabitation des jeunes et des seniors pose t-elle des problèmes ?

Non, il n'y a pas de conflits pour le moment. En fait, le clivage est plutôt entre le réseau et le siège. Cela dit, nous changeons de convention collective, et nous avons essayé de favoriser les bas salaires. Un syndicat a sorti un tract disant qu'on favorisait les jeunes. Cela est-il susceptible de créer des tensions ?

En conclusion, que dirais-tu de ce dossier des seniors ?

La plus grosse partie du travail est devant nous. Les choses avancent doucement, petit à petit, car il ne faut pas oublier que nous sommes une grosse structure... Pour employer une image, quand on pince la queue du dinosaure, avant que cela ne monte au cerveau, il faut au moins 2 ans. Enfin, nous travaillons en parallèle sur les jeunes (logement, garde d'enfants...), afin d'éviter la fracture entre les générations.

Le contexte

auquel nous sommes confrontés

- Cartographie de la situation sociologique21
- Les politiques d'emploi des seniors23
- Typologie des seniors dans le monde du travail26
- Vivre sa retraite ou sa préretraite à la CFDT (interview)30

Cartographie de la situation sociologique

La mobilisation de l'ensemble du potentiel des personnes à tous les âges de la vie constitue désormais le principe essentiel de la stratégie de l'Union européenne face au vieillissement des actifs.

On peut distinguer trois types d'évolution des taux d'emploi en fonction des régions :

1. les régions dominées par un pôle urbain où une croissance d'1% par an de l'emploi conduirait à un taux d'emploi proche de 70%, c'est-à-dire des zones de tension d'offre croissante : c'est le cas de l'Ile-de-France, mais aussi de l'Alsace, de Rhône Alpes
2. les régions où le taux d'emploi s'enfonce parce que l'érosion démographique se précipite, conduisant ainsi à un marché du travail tendu du fait du vieillissement d'ores et déjà important des actifs : Champagne-Ardenne, Lorraine, Limousin
3. les régions à taux d'emploi relativement bas, mais à démographie constante et qui recèleraient donc des marges de croissance de l'offre de travail : Nord Pas-de-Calais, Picardie, Basse Normandie, Centre, PACA, Languedoc Roussillon.

La situation actuelle et les perspectives de vieillissement s'avèrent contrastées selon les secteurs d'activité de l'économie française :

1. banque, assurances, fonctions publiques : ces secteurs vont connaître rapidement des départs massifs liés aux vagues d'embauches des années 1970 et à une relative stabilité de l'emploi
2. hautes technologies (télécoms, informatique...) : ces activités se caractérisent par un écart croissant entre le rythme rapide des changements technologiques et le temps plus long de la formation. Ceci produira des tensions importantes en termes de pénuries de compétences dans la mesure où les cadres

seniors y sont peu présents, ces derniers s'orientant fréquemment vers d'autres filières à partir de la quarantaine

3. autres activités tertiaires : la proportion de salariés de 50 ans et plus y demeure relativement faible par rapport aux jeunes (25-29 ans). Dans certains secteurs (santé), les flux de départs seront plus réduits du fait de conditions d'accès réglementées
- 4.. industrie, bâtiment : ces secteurs ont connu des cycles d'embauche et de départs liés à la conjoncture, mais comptent une forte population « vieillissante » (45-50 ans) ou âgée (plus de 50 ans). A la différence du BTP, cette situation est pondérée dans l'industrie par l'impact des cessations anticipées d'activité et par le chômage élevé que connaissent les actifs quinquagénaires
5. hôtellerie, restauration, artisanat, commerce : il s'agit d'activités considérées comme peu attractives et (ou) peu rémunérées qui auront des difficultés à recruter pour renouveler des effectifs vieillissants.

Les politiques d'emploi des seniors

Cet objectif marque un véritable retournement dans l'orientation des politiques d'emploi. Pendant des années, il s'agissait d'inciter les seniors à l'inactivité dans le but de lutter contre le chômage et de laisser la place aux jeunes. Mais ces politiques sont progressivement apparues inopérantes : les pays qui les ont le plus pratiquées n'ont pas connu, pour autant, des succès dans la lutte contre le chômage, parce que le développement de ces politiques a freiné l'économie, annulant ainsi leurs effets théoriques de réduction du chômage. La contraction du nombre de postes de travail l'a emporté sur les embauches destinées à compenser les retraits anticipés d'activité.

Inverser la tendance au sous-emploi des seniors nécessite de modifier les représentations ou les incitations des employeurs et des salariés, mais aussi de modifier certains facteurs objectifs poussant au non emploi des seniors.

Premier levier pouvant inciter les salariés à prolonger leur activité : la réforme des retraites (1993 et 2003). Mais rien dans cette réforme n'incite les employeurs à accroître le taux d'emploi des seniors, mis à part la contribution Delalande qui majore le coût des licenciements des salariés âgés de plus de 50 ans. Or ce dispositif aurait, selon certains analystes, eu des effets pervers : pousser les entreprises à se séparer plus tôt de leurs salariés, ou à ne pas recruter de salariés âgés de plus de 50 ans, voire même proches de ce seuil. Cependant, sa disparition pourrait augmenter le recours au dispositif de dispense de recherche d'emploi... Concernant cette contribution, la CFDT « accepte sa suppression progressive à condition qu'elle soit directement corrélée avec la hausse du taux d'emploi des seniors ».

Le tournant dans les politiques publiques ou dans les accords entre partenaires sociaux est encore modeste et a été tardif. Si le recours à des préretraites organisées par l'Etat a été réduit, les dispositifs privés ont en partie pris le relais, tandis que se gonflait le nombre de chômeurs dispensés de recherche d'emploi. Dans la perspective de décourager le recours aux préretraites d'entreprise, la loi du 21 août 2003 portant réforme des retraites institue, à la charge des employeurs et

au profit du fonds de solidarité vieillesse, une contribution sur les avantages de préretraite au taux de cotisation du régime général.

Ce n'est que fin 2005 qu'un accord interprofessionnel a été signé pour promouvoir le maintien ou le retour dans l'emploi des seniors, tandis qu'un plan national pour l'emploi des seniors a été adopté en juin 2006. Les dispositions comportent :

- ⇒ la suppression progressive de la contribution Delalande
- ⇒ la disparition progressive du système des préretraites
- ⇒ l'encouragement aux accords de gestion prévisionnelle des emplois
- ⇒ des prestations spécifiques offertes aux chômeurs âgés dans le cadre de l'ANPE
- ⇒ une adaptation des contrats aidés aux seniors
- ⇒ la création d'un CDD senior de 18 mois maximum renouvelable une fois
- ⇒ l'aménagement des fins de carrière par le cumul emploi retraite et de la retraite progressive et par le renforcement de la surcote incitant au report de l'âge de départ en retraite
- ⇒ la mise en œuvre d'une campagne de communication.

Mais il n'est pas sûr que ces dispositions suffisent. Pour changer un état d'esprit profondément ancré, il faut rendre le changement attractif pour les employeurs comme pour les salariés. Pour les salariés en leur donnant la possibilité d'améliorer leur retraite, tout en réduisant la pénibilité de leur emploi.

La loi, votée en août 2003, prévoyait d'ailleurs que les organisations professionnelles et syndicales engagent dans un délai de trois ans, une négociation interprofessionnelle sur « la définition et la prise en compte de la pénibilité » (art. 12). Parallèlement, une autre négociation s'engageait sur les maladies professionnelles et les accidents du travail.

La négociation sur la pénibilité devait débuter dès avril 2004. Le patronat a, semble-t-il, voulu jouer la montre, puisque ce n'est qu'en février 2006 que cette négociation a commencé avec l'objectif de parvenir à un accord interprofessionnel qui ouvre la voie à des accords de branche.

Dès le début des discussions, les partenaires ont constaté de réels points de divergence sur la définition de la pénibilité. La CFDT a d'entrée clairement exposé les priorités. D'abord, « améliorer les conditions de travail de tous les salariés pour faire disparaître ou réduire les pénibilités, suivre les parcours professionnels et traiter la situation des travailleurs déjà atteints, notamment par des départs anticipés, s'attaquer aux effets du travail de nuit, du travail à la chaîne, des ports de charges et de l'exposition au bruit et aux produits toxiques ». Il s'agit avant tout de prévenir pour éviter des départs en retraite anticipés trop nombreux.

Mais, pour le patronat, il n'était pas question de reconnaître l'usure au travail, et encore moins d'aborder l'éventualité d'une cotisation supplémentaire qui, selon lui, alourdirait le coût du travail. La négociation s'est donc arrêtée, avant de redémarrer en avril 2007. Le 5 juin 2007, le patronat a accepté le principe d'un dispositif de départ anticipé pour des salariés ayant été exposés à un travail pénible.

La négociation se poursuit.

Certains invoquent que le maintien en emploi des seniors se fera au détriment de l'emploi des jeunes, voire à une baisse de l'emploi des jeunes, déjà confrontés à une situation critique. Mais à long terme, la rentabilité de l'emploi est in fine ce qui détermine la demande de travail. Les pays qui ont le plus fort taux d'emploi des seniors sont d'ailleurs ceux pour qui le problème de l'insertion des jeunes se pose le moins. Le problème de l'emploi, en France, concerne les moins de 30 ans et les plus de 50 ans. Plutôt qu'opposer ces générations, la résolution des difficultés d'insertion des jeunes doit aller de pair avec l'augmentation de l'emploi des plus de 55 ans¹⁰.

¹⁰ Sources : CERC Rapport n° 7 La France en Transition 1993-2005.
www.cfdt.fr

www.telos-eu.com/2006/12/le_plan_pou_lemploi_des_senio-print.php

Typologie des seniors dans le monde du travail

Dresser une typologie permet d'adapter les solutions proposées au plus près des besoins des salariés concernés. En effet, une fois que l'on a dit « senior », on n'a évidemment pas tout dit... De la même manière, d'ailleurs, qu'une typologie ne peut être qu'indicative, visant à faciliter la mise en place de politiques adaptées, mais ne devant pas être limitative. Il ne s'agit pas d'enfermer les personnes dans des stéréotypes, mais de saisir au plus près des réalités pour proposer des évolutions motivantes à tous.

Cette typologie est inspirée des travaux du sociologue Serge Guérin adaptés par le consultant P. Pougnet, coach (cf. interview p54).

Elle peut paraître abrupte, mais son objectif est de faire un constat sans porter de jugement, afin d'ouvrir des horizons à chaque salarié senior.

On peut distinguer selon elle deux grands types : des seniors dits « actifs » et des seniors dits « passifs », ce terme n'étant pas péjoratif, ces situations résultant bien souvent d'une absence de gestion par l'entreprise des parcours des salariés.

Les seniors actifs

- Ils se répartissent en deux catégories :
- ✓ les florissants qui sont en position de force, avec un poste responsabilisant et des compétences valorisées. Ils ne représentent cependant que 10% des seniors. Ils poursuivent une carrière ascendante au sein de leur entreprise ou sont prêts à faire un saut professionnel dans une carrière nouvelle (expert, consultant, travailleur indépendant, créateur ou repreneur d'entreprise, etc. ...)
- ✓ les rebondissants qui représentent 25% des seniors sont eux aussi volontaires mais ont été plus ou moins mis de côté par l'entreprise. Ils ne se sentent plus en phase avec leur environnement mais restent désireux de poursuivre une activité. Ils se réalisent généralement en dehors du travail, par exemple dans

des associations, ou en tant qu'élus. Dans cette catégorie on trouvera aussi des personnes proches de la retraite (moins de 5 ans) et ayant inconsciemment peur de faire le saut.

Les seniors passifs

- Ils se répartissent en trois catégories :
- ✓ les attentistes, qui représentent environ 40% du total. Ils sont plutôt bien intégrés dans l'entreprise, mais peu ou pas motivés. Ils sont le plus souvent désireux de quitter au plus vite et dans les meilleures conditions l'entreprise ou le monde du travail
 - ✓ les personnes épuisées, usées physiquement et/ou moralement (burn out), qui représentent environ 10% des seniors. Le travail est devenu pour eux une totale contrainte, et un véritable obstacle insurmontable
 - ✓ les dépassés, ou déphasés ont quant à eux perdu à la fois leur motivation et leur expertise, souvent parce que l'entreprise n'a pas assumé son rôle de maintien de l'employabilité, et offre une organisation du travail déresponsabilisante et peu motivante. Ils sont autour de 15%. Inquiets d'avoir perdu leur expertise, ils se replient sur eux-mêmes. Ils sont souvent atteints du « syndrome de fin de carrière », mais des actions de remobilisation sont possibles : formation, réénergisation.

Que peut-on proposer à ces seniors ?

Deux types d'actions peuvent être promues :

- Les réponses d'investigation et de sensibilisation :
- ✓ un bilan diagnostic permet d'identifier la catégorie dont se rapproche le plus la personne. Il peut s'effectuer au travers d'un questionnaire d'une vingtaine d'items suivi d'un entretien d'investigation en face à face d'environ une heure. Il doit être fait de préférence à l'extérieur de l'entreprise
 - ✓ puis un bilan de prospective s'inscrivant à la fois dans un projet professionnel et en fonction de l'âge, dans un projet de vie (incluant la retraite, mais aussi toutes les formes de pluriactivité

dont la retraite progressive). C'est l'équivalent d'un bilan de compétences effectué à l'extérieur de l'entreprise également.

- ✓ des accompagnements spécifiques de type « coaching » peuvent être mis en place pour les personnes ayant besoin de retrouver des ressources internes, leur énergie et leurs potentialités
- ✓ des sessions de réénergisation (empowerment) ou de sensibilisation, de préférence en groupe. Exemple : les séminaires résidentiels de 5 jours de la caisse nationale des caisses d'épargne (programme CAP 25).

Ces différentes actions possibles peuvent être prévues dans un accord cadre sur la gestion des âges. Elles s'adressent à l'ensemble des salariés de l'entreprise, et ne doivent pas être limitées aux cadres, comme c'est trop souvent le cas.

Que peut-on ensuite proposer aux seniors ?

Quelques pistes :

- ✓ un nouveau poste plus transversal, de type consulting interne ou autre
- ✓ l'implication dans un projet transversal, ou dans sa responsabilité (pas nécessairement à temps plein)
- ✓ des responsabilités partielles (30% d'un temps de travail) de type accompagnement : tutorat, mentorat, parrainage, formation interne, voire coaching interne
- ✓ une implication dans une démarche compétences du métier : identification des compétences, transférabilité de ces compétences
- ✓ des délégations de responsabilité confiées par leur manager : optimisation technique, amélioration de l'organisation, aménagement du temps de travail, communication interne ou externe, coordination
- ✓ une réduction de la pénibilité des emplois : les seniors peuvent, non seulement bénéficier d'emplois moins pénibles, mais aussi

participer à la réflexion et à la mise en œuvre d'améliorations allant dans ce sens

- ✓ proposition de formations de remise à niveau ou de changement de métier (utilisation du DIF), de la VAE.... (cf. page 57).

Cette liste n'est pas limitative. Comme on le voit, le tutorat n'est pas la seule activité qui peut être dévolue aux seniors, mais c'est une possibilité parmi d'autres. Tout le monde n'a pas l'envie ni les dispositions pour devenir tuteur. Enfin, répétons le, il ne faut pas se fixer de limites ni de barrières en fonction de telle ou telle catégorie (cadre, non cadre, senior, actif ou passif...). Des évolutions motivantes peuvent exister pour chacun.

Vivre sa retraite ou sa préretraite à la CFDT



Dominique Liehrmann, secrétaire général de l'Union régionale des retraités de l'Ile-de-France, membre du Bureau régional

Comment as-tu vécu ta propre retraite ?

A 52 ans, j'ai été licencié par mon entreprise. Disons que l'on m'a fortement incité à partir. J'étais payé par les Assedic, je ne me sentais pas du tout retraité, même si dans les faits c'était la même chose. Cela a duré 3 ans. A un moment donné, je tournais en rond, et c'est une copine de la CFDT qui est venue me « repêcher ». Dans mon entreprise, j'ai eu beaucoup de responsabilités (DSC, secrétaire du CCE...). Puis, à mon départ, du jour au lendemain, plus rien. Je savais vaguement qu'il y avait un groupe CFDT de mon secteur professionnel, mais personne ne m'en parlait, donc, pendant 3 ans, je n'étais plus nulle part à la CFDT ! Pourtant, en préretraite, on peut parfaitement cotiser chez les retraités. Finalement, c'est à partir du moment où j'ai milité chez les retraités que je me suis senti pleinement retraité.

Et aujourd'hui, comment cela se passe t-il pour les adhérents qui partent en retraite ou préretraite ?

L'objectif des organisations CFDT de retraités est de construire des liens avec les syndicats de salariés pour organiser des rencontres avec les futurs retraités. La difficulté, c'est qu'aujourd'hui, il n'y a pas un âge de départ, mais de multiples moments de départ en préretraite ou retraite. Donc il faut anticiper. Par exemple dans le secteur des banques, il existe un groupe de retraités banques, qui informe les adhérents de leur existence, au moment de leur départ. Nous avons prévu une réunion à laquelle le

syndicat des banques invite tous les adhérents de plus de 55 ans. Lors de cette réunion, nous allons expliquer aux adhérents qu'ils ont toujours toute leur place une fois retraités, aussi bien dans la société que dans la CFDT.

Certains retraités disent préférer rester dans leur syndicat d'origine, avec leurs collègues plus jeunes : qu'as-tu envie de leur dire pour les convaincre de venir militer avec toi ?

Je dirais qu'il y a progressivement une déconnection qui s'installe par rapport aux réalités des entreprises. La réalité change très vite, et on ne peut plus donner un avis pertinent. Ce que l'on peut apporter éventuellement, c'est une mise en perspective par rapport à l'histoire du syndicat. Mais c'est aux salariés de se défendre eux-mêmes, et aux retraités de faire pareil. Certains restent défenseur syndical : cela est valable un temps, mais, finalement, on se retrouve décalé. De plus, chez les retraités, il y a des problèmes énormes qui se posent : il y a donc de quoi faire pour qui veut militer ! Par exemple, en région Ile-de-France, l'hébergement en maison de retraite coûte au moins 2 000 euros par mois : c'est plus que bien des retraites ! Par ailleurs, l'entrée en maison de retraite se fait à 83 ans en moyenne, contre 77 ans avant. Les aides à domicile se développent considérablement.

Au total, c'est une question de solidarité entre les générations : en militant avec les retraités, on prépare le terrain pour les plus jeunes, on améliore le quotidien des retraités, et notamment des plus âgés, qui ne sont plus en capacité de se défendre.

Quels sont vos principaux axes revendicatifs ?

Tout d'abord, il y a la défense du pouvoir d'achat. Nous intervenons auprès du ministère, des caisses de retraites...

De plus, lorsque la France va bien et qu'il y a de l'argent dans les caisses, des coups de pouce sont donnés aux salariés. Nous revendiquons de bénéficier aussi de ces périodes, surtout pour les plus basses pensions. 800 000 retraités ont des pensions inférieures au SMIC, dont beaucoup de femmes : veuves, femmes ayant eu des carrières à trous...

Enfin, il y a les conditions de vie : l'âge venant, il faut se rapprocher des centres-villes, des commerces. Il faut aménager son appartement pour éviter les accidents domestiques, chutes, problèmes d'accessibilité (escaliers, baignoires...). Il faut aussi se préoccuper de l'accès dans la cité. Ainsi, une enquête sur l'encombrement des trottoirs a été faite par des militants de l'UTR de Paris. Cela concerne aussi les personnes handicapées, l'accès des poussettes. C'est un véritable syndicalisme de proximité, dans la ville. Nos interlocuteurs sont la mairie, le Conseil général. Ces interlocuteurs politiques sont de plus rudes négociateurs que les patrons ! Ils ont du mal à admettre notre légitimité.

Pour finir, il faut noter que nous participons pleinement à la vie démocratique de la CFDT : à Grenoble, les UTR ont voté, à l'égal des syndicats.

Donc, le maître mot, c'est « continuité » du militantisme ?

Tout à fait. Notre langage, c'est de dire que l'on continue son adhésion à la CFDT. Certes, il faut refaire un bulletin pour des questions de prélèvement, mais le nouveau bulletin sorti par la confédération stipule bien « je continue mon adhésion » et non plus « j'adhère », ce que nos adhérents ne comprenaient pas, à juste titre.

Et puis, la continuité, c'est celle de la défense de nos valeurs, et l'on n'arrête pas d'y croire parce que l'on est retraité !

Que penses-tu du travail des seniors et de l'augmentation de l'âge de la retraite ?

Etant donné l'évolution de l'espérance de vie, l'âge n'est plus le critère pertinent pour partir. Le vrai critère, c'est la pénibilité. Je suis favorable à ce que, dès lors que l'on a les trimestres nécessaires, on puisse partir quand on le souhaite. La baisse de revenus est importante pour les retraités, donc il est logique que certains souhaitent partir plus tard. Il y a un argument qui tend à dire qu'ils prennent la place d'un jeune : en pratique, c'est faux. Bien sûr, ce sont surtout les personnes ayant de petites retraites qui vont souhaiter rester, pas pour l'intérêt de leur travail, mais pour des raisons financières. Dans ce cas, il faut imaginer des aménagements de poste.

Le tutorat est une bonne chose. J'ai moi-même appris mon métier avec une personne expérimentée, ce qui se faisait beaucoup à l'époque. Les jeunes diplômés manquent de la connaissance concrète du terrain. Cela leur fait défaut dans le travail quotidien. Lors de ma fin de carrière, j'ai mis en place de nouvelles structures administratives et j'ai formé l'encadrement : c'était une bonne utilisation de mes connaissances, et c'était motivant.

Les anciens sont la mémoire collective de l'entreprise, comme du reste de la société. Il faut savoir valoriser cela.

Mettre en oeuvre

la gestion des âges : Les outils

- Le plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors : axes principaux35
- Comment mettre en oeuvre une gestion des âges44
- La pyramide des âges48
- Tutorat et consulting interne52
- La fin de carrière : une rupture qui se gère (interview) .54
- Les outils de formation57

Le plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors¹¹ : axes principaux

-  Les lignes encadrées sont issues de l'analyse par la CFDT de ce plan.
-  Seuls les points forts sont repris ici.
-  La numérotation des chapitres reprend celle du plan d'action pour pouvoir s'y référer.

Axes et points principaux du plan :

- I | **Faire évoluer les représentations socioculturelles : cf. p12 « changer les mentalités ».**
- II | **Favoriser le maintien dans l'emploi des seniors :**

- 5. **Généraliser la pratique des entretiens de deuxième partie de carrière et des bilans de compétences :**
 - définition : on entend par deuxième partie de carrière la carrière à partir de 45 ans, et, pour le bilan de compétences, à partir de 20 années d'activité professionnelle.

La Gestion des Ressources Humaines doit être une réalité du début à la fin des carrières. Elle permet une véritable sécurisation des parcours. Cet entretien de deuxième partie de carrière est distinct des entretiens d'évaluation. Il a lieu à l'initiative du salarié, de l'employeur ou de son représentant.



Objectif : Faire en sorte que le bilan de compétences se déroule sur le temps de travail et que la priorité d'accès soit effective pour les plus de 45 ans.

- 6. **Développer les nouveaux outils de la formation professionnelle à destination des seniors :**
 - rendre la priorité d'accès à la VAE effective

¹¹ Le plan est téléchargeable sur le site du ministère de l'emploi, de la cohésion sociale, et du logement, à l'adresse : <http://www.cohesionsociale.gouv.fr/presse/dossiers-presse/emploi-seniors-un-plan-pour-lutter-contre-discrimination-liee-age-910.html>.

- les salariés de plus de 45 ans accèdent en priorité à la période de professionnalisation : elle doit garantir le maintien dans l'emploi et motiver les seniors
- le salarié de 50 ans ou plus peut abonder, au moyen de son DIF, une action de formation professionnelle déterminée en accord avec son employeur lors de l'entretien de deuxième partie de carrière.



Ressource : www.leportailde laformation.fr.

7. Développer une politique contractuelle favorable aux seniors :

Les seniors font partie des publics prioritaires des EDEC : engagements de développement de l'emploi et des compétences. Toute entreprise engageant des dépenses de formation au profit de ses salariés peut bénéficier, sous certaines conditions, des aides publiques à la formation prévues notamment dans le cadre :

- de conventions dénommées « engagements de développement de l'emploi et des compétences » (conventions EDEC)
- du Fonds social européen (FSE)
- des aides locales.

8. Accompagner et amplifier le développement des accords de GPEC, en particulier dans les PME :

L'Etat entend rendre les accords de GPEC beaucoup plus attractifs, notamment pour les seniors, via des incitations fiscales et un appui-conseil mobilisé en faveur des seniors.

9. Améliorer les outils de pilotage de la politique de formation professionnelle :

- en s'appuyant sur les travaux des observatoires des métiers et des qualifications mis en place au niveau des branches
- une réunion annuelle entre l'Etat et le comité paritaire national pour la formation professionnelle (CPNFP) permettra une

discussion sur les moyens d'améliorer les logiques et travaux de chaque branche

- enfin, les COPIRE (Commissions paritaires interprofessionnelles régionales de l'emploi) inciteront à la production d'une analyse chiffrée de l'état des lieux et des perspectives des métiers au niveau des territoires.

10. Limiter le recours aux cessations totales anticipées d'activité.

11. Mettre un terme aux accords abaissant l'âge de mise à la retraite d'office :



La CFDT est favorable au libre choix des salariés pour leur départ en retraite conformément à la loi sur les retraites de 2003. Pour les accords de branche en cours permettant l'abaissement à 60 ans de l'âge de mise à la retraite d'office, la CFDT propose que les partenaires sociaux de chaque branche analysent, d'ici à 2010, les effets de leur accord en termes de contreparties emploi-formation pour décider d'une éventuelle révision de cet accord.

12. Développer les actions de prévention pour faciliter le maintien en activité des seniors :

Encourager les initiatives permettant l'amélioration des conditions de travail en intégrant la gestion des âges. La convention d'objectifs et de gestion de la branche accidents du travail et maladies professionnelles (AT-MP) sera complétée pour y introduire des objectifs précis permettant de développer des actions de prévention des risques professionnels à destination des seniors.

13. Réorienter le Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (FACT) vers les actions traitant de la gestion des âges.

14. Mobiliser le réseau de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) :

Majoration de 22 à 30% de la part du temps opérationnel consacrée à la gestion des âges.



L'objectif de la CFDT est d'obtenir des garanties de négociation des conditions d'emploi telles que :

- ✓ aménagement du poste de travail
- ✓ aménagement d'horaires
- ✓ aménagement de l'organisation du travail
- ✓ incitation à accroître les compétences
- ✓ hausse de rémunération
- ✓ reconnaissance du tutorat
- ✓ toute adaptation permettant au salarié de valoriser son expérience en respectant son âge.

La CFDT s'attachera à ce qu'il n'y ait pas d'interdits pour les seniors. Le volontariat est une exigence pour tout aménagement qui contribuerait à un accroissement de la fatigue : heures supplémentaires, déplacements, astreintes.

III | Favoriser le retour à l'emploi des seniors :

15. Accroître l'offre de service de l'ANPE en direction des seniors :

Le taux de retour à l'emploi à 12 mois des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans est de 33% contre 60% pour l'ensemble. L'objectif stratégique est de réduire de moitié cet écart, ce qui devrait aboutir à un taux de retour à l'emploi dans les 12 mois de 45% en 2010 pour les plus de 50 ans.

L'accompagnement des seniors sera renforcé et s'inspirera des bonnes pratiques constatées dans l'Union européenne et des démarches innovantes menées par certaines agences locales en France.

16. Développer l'offre de services du service public de l'emploi en matière de qualification professionnelle :

L'AFPA (Association pour la formation professionnelle des adultes) met en place des parcours de formation qualifiante pour les actifs de plus de 45 ans, et mobilise à leur bénéfice les actions de VAE. L'AFPA mène également une campagne auprès des acteurs de l'orientation, de la formation, et de l'accompagnement en emploi pour combattre les effets d'éviction liée à l'âge.

17. Mobiliser les contrats aidés, en particulier le contrat initiative emploi (CIE), en faveur de l'emploi des seniors :

Le contrat de professionnalisation doit être le dispositif prioritaire pour favoriser la réinsertion des salariés de 45 ans et plus dans l'emploi. Les accords de branche et d'entreprise se fixent les objectifs à atteindre. Pour sa part l'État appuiera les engagements des partenaires sociaux en mobilisant tout particulièrement le CIE.



L'objectif de la CFDT est bien que le contrat de professionnalisation soit prioritaire car il favorise la réinsertion tout en qualifiant le salarié. Les modalités à formaliser sont les suivantes :

- ✓ cadrage de l'alternance entre activité dans l'entreprise et formation
- ✓ obtention d'une certification
- ✓ suivi du salarié en contrat de professionnalisation
- ✓ objectifs d'embauche à préciser dans les branches et à décliner dans l'entreprise.

Les modalités sont à graduer et personnaliser en fonction du parcours de la personne et de la durée du chômage.

18. Refuser la discrimination par l'âge lors du recrutement :

Discriminer, c'est interdire ou limiter l'accès d'une personne à un emploi ou à une formation pour des raisons interdites par la loi, parmi lesquelles l'âge.



L'objectif CFDT est d'interdire aux employeurs de formuler un âge dans les offres d'emploi et de mobiliser le service public de l'emploi dans cette optique.

19. Supprimer les freins à l'emploi liés à la contribution Delalande :

Les partenaires sociaux demandent à l'Etat d'y apporter des correctifs nécessaires. Le gouvernement propose qu'elle soit progressivement supprimée.



Cette contribution est peu appliquée, pour autant la supprimer revient à alourdir le déficit de l'UNEDIC, et à faciliter les licenciements des salariés de 57 ans et plus. Nous acceptons sa suppression progressive à condition que celle-ci soit directement corrélée avec la hausse du taux d'emploi des seniors.

20. Adapter le recours aux CDD à partir de 57 ans :

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. Le salarié bénéficie, à l'issue de son contrat, d'une indemnité de même nature et montant que l'indemnité visée à l'article L 122-3-4 du code du travail.

21. Encourager la création et la reprise d'entreprise :

En simplifiant le passage du statut de salarié à l'autonomie.

22. Développer les nouvelles formes d'emploi :

Quatre dispositifs sont plus particulièrement concernés :

- les groupements d'employeurs
- les associations de travail à temps partagé

- les entreprises de travail à temps partagé
- le portage salarial.



La CFDT souhaite que toute création de groupement d'employeurs soit négociée avec les garanties de déclinaison des accords collectifs interprofessionnels. La proposition de convention Etat/Unedic/Fédérations professionnelles pour le portage salarial correspond à une demande de la CFDT afin que le statut juridique du salarié en portage se légalise. Le niveau de l'expérimentation répond bien à cette problématique de travail à temps partagé qui nécessite d'être davantage cadrée.

23. Renforcer l'aide dégressive à l'employeur pour l'embauche de demandeurs d'emploi de plus de 50 ans.
24. Mettre en place des mécanismes d'intéressement à la reprise d'activité favorables pour les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans.

Lorsqu'un allocataire de 50 ans et plus ou indemnisé depuis plus de 12 mois reprend un emploi, dans une autre entreprise que celle dans laquelle il exerçait son activité précédente, qui n'entre pas dans le champ des règles applicables aux activités réduites et dont la rémunération est, pour une même durée du travail, inférieure d'au moins 15% à la rémunération de son emploi précédent, il perçoit une ARE différentielle de reclassement. Cette ARE lui est versée mensuellement pour une durée qui ne peut excéder la durée maximum de versement de ses allocations et dans la limite d'un montant total plafonné à 50% de ses droits résiduels à l'ARE.

IV | Aménager les fins de carrière :

25. développer la pratique du tutorat dans l'entreprise :

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

sources humaines. La pratique du tutorat, du parrainage, ou de toute autre modalité de transmission des savoirs et savoir-faire au sein de l'entreprise 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'expérience et de connaissances. Cf. page 52, Tutorat, consulting interne.

26. Anticiper le déroulement de la fin de carrière :

Au vu des informations qui lui sont fournies 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.

27. Passer à temps partiel tout en continuant à cotiser pleinement pour la retraite :

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. Les salariés passant du temps plein au temps partiel ont en effet le droit de cotiser sur la base du salaire qu'ils auraient perçu s'ils avaient été à temps plein. Le recours à ce dispositif est subordonné à la conclusion d'un accord entre l'employeur et le salarié. Ce dispositif a été étendu aux salariés dont le contrat de travail a été conclu à temps partiel dès l'origine, aux salariés pluriactifs, et aux salariés non rémunérés en fonction d'un nombre d'heures de travail.

28. Utiliser le compte épargne temps pour aménager sa fin de carrière :

Cette épargne de long terme devrait être facilitée par la transférabilité des droits lors d'un changement d'employeur. Il revient aux partenaires sociaux, dans des accords de branches et d'entreprises, de définir la majeure partie du dispositif. Ainsi la transférabilité pourrait reposer sur une gestion externalisée des droits acquis au titre du compte.

Cette disposition contribue à sécuriser le parcours professionnel, elle est donc positive.

29. Promouvoir la retraite progressive :

Elle permet au salarié âgé de plus de 60 ans de poursuivre à temps partiel une activité, tout en bénéficiant d'une fraction de sa pension, inversement proportionnelle à la durée travaillée. Le salarié améliore en outre ses droits à retraite définitifs. Le bénéficiaire de la retraite progressive sera ouvert jusqu'en 2008 aux salariés justifiant de 150 trimestres validés. A l'échéance de 2008 le dispositif sera évalué au regard de ses effets sur l'emploi des seniors.

30. Renforcer le caractère incitatif de la surcote :

Il est proposé d'augmenter le taux de la surcote ainsi :

- 3% la première année
- 4% les années suivantes
- 5% au delà de 65 ans.

31. Élargir les possibilités de cumul emploi-retraite pour les bas salaires :

Aujourd'hui, le cumul d'un revenu d'activité et de pensions est autorisé lorsque la somme de ces revenus ne dépasse pas le dernier salaire d'activité perçu avant le départ en retraite. Cette limite apparaît souvent défavorable pour les bas salaires. Aussi, le cumul emploi-retraite sera désormais également ouvert dans les cas où la somme des nouveaux revenus d'activité et des revenus de pension n'excède pas 1,6 fois le Smic.

V | Assurer un suivi tripartite dans la durée :

Un groupe permanent de suivi est mis en place.



C'était une demande forte de la CFDT, et cela nous satisfait donc pleinement.

Comment mettre en œuvre une gestion des âges¹² ?

Il convient tout d'abord d'éviter un écueil : celui de la stigmatisation de telle ou telle catégorie d'âge. Pour cela, il faut avoir une approche globale des âges, et donc mettre en place des possibilités de parcours professionnel pour tous les âges.

Cette démarche permet également de travailler en amont, et donc de s'assurer un futur plus facile lorsque les jeunes générations arriveront en deuxième partie de carrière : elles seront plus mobiles, habituées à se former, et donc aptes à vivre les changements imposés par la réalité d'entreprises prises dans la tourmente de la globalisation de l'économie.

Les expériences réussies sont parties d'une démarche menée en plusieurs étapes :

- élaboration d'un référentiel des emplois sur le bassin, par niveau de compétences et filières professionnelles
- recensement des emplois existant auprès des entreprises participant à cette démarche
- détermination des besoins de qualification des entreprises, en lien avec la branche professionnelle
- connaissance de la situation des salariés face à la transformation structurelle des emplois
- identification des données et projections démographiques par entreprises, filières et métiers
- mise en place auprès des salariés et demandeurs d'emploi d'actions permettant de répondre aux enjeux.

Plusieurs options sont repérées pour faire face au vieillissement sur les territoires, par ordre d'importance :

- ✓ le maintien des salariés en poste plus longtemps
- ✓ l'augmentation de la féminisation des emplois

- ✓ le retour à l'emploi des chômeurs
- ✓ l'immigration
- ✓ et, à plus long terme, l'augmentation des naissances.

Comment décliner ces différentes étapes ?

I. Elaboration d'un référentiel des emplois sur le bassin, par niveaux de compétences et filières professionnelles :

une source importante d'informations peut être les observatoires des métiers.

Exemples : **L'Observatoire des métiers** des télécommunications est un organisme du dialogue social de la branche instauré par UNETEL-RST et les organisations syndicales.

⇒ www.metiers-telecoms.org

L'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance

⇒ www.metiers-assurance.org

LES QUESTIONS À SE POSER :

- ➔ **Quelles sont les conditions d'activité du secteur ?**
 - ◆ quelle est la demande
 - ◆ est-elle croissante, fluctuante, saisonnière, à cycle technologique ?
 - ◆ quels sont les facteurs de différenciation de cette demande : type de clients par et pour certains types de produits, etc. ...
- ➔ **Quelle est l'offre :**
 - ◆ quelles sont les différentes technologies de production ?
 - ◆ quels sont les rythmes d'innovation ?
 - ◆ Les facteurs de production (industrie capitaliste, de main d'œuvre, en nombre important et/ou qualifiée).

2. Recensement des emplois existant auprès des entreprises participant à cette démarche

Les structures d'entreprise :

- Y a-t-il concentration ? D'entreprises ? D'établissements ? Ou bien y a-t-il déconcentration ? Comment s'organise la concurrence ?
- Quels sont les facteurs de différenciation des entreprises ?
 - ✓ Produits ?
 - ✓ Service après vente ?
- Quels sont les emplois en découlant ?

3. Détermination des besoins de qualification des entreprises, en lien avec la branche professionnelle

Les performances du secteur :

- Quelles sont les évolutions en termes de rentabilité et de productivité ?
- Etudier les investissements (sur quels domaines ? Les effectifs ?)
- Dégager les tendances (dynamique, déclin, en crise, croissance). Il peut par exemple y avoir une croissance au niveau international et un déclin au niveau du pays.
- Dégager des périodicités (les moments de rupture, les phases de croissance, à quoi se rattachent ces différentes étapes et ces moments clés ?).
- En fonction de ces cycles, déterminer les besoins de qualification des entreprises.

4. Connaissance de la situation des salariés face à la transformation structurelle des emplois

- Travaux des observatoires des métiers.
- Enquêtes auprès des salariés, analyse des écarts entre les emplois d'aujourd'hui et les emplois de demain.

- Repérage des personnes clés, des emplois amenés à disparaître.
- Une attention toute particulière doit être portée aux personnes se trouvant dans la classe d'âge intermédiaire entre les jeunes et les quinquagénaires.

5. Identification des données et projections démographiques par entreprises, filières et métiers

- Analyse de la filière d'activité de l'entreprise : existe t-il de nouveaux procédés de production ? Quels sont les risques ou opportunités de développement ? Quels sont les enjeux du développement durable ? Les besoins des consommateurs/clients ont-ils évolué ?
- Etablissement des pyramides des âges de l'entreprise (cf. page 48, pyramide des âges).

6. Mise en place auprès des salariés et demandeurs d'emploi d'actions permettant de répondre aux enjeux constatés :

Recrutement, formation, aménagement des conditions de travail, mobilités interentreprises, nouvelles formes d'emploi...

La pyramide Des âges

La **pyramide des âges**¹³ est un outil statistique d'étude démographique. Il représente la répartition d'une population par tranche d'âge et par sexe à un instant donné, sous la forme d'un double historique. Par convention, les hommes sont placés à gauche et les femmes à droite. L'axe horizontal représente les effectifs et l'axe vertical les âges.

La forme de la pyramide dépend de la fécondité, de la mortalité et de la migration. Il existe différents profils des pyramides des âges :

- ◆ le profil « champignon » avec une base étroite et un sommet large
- ◆ le profil « pyramidal » avec une base large et un sommet fin
- ◆ le profil « paquebot » avec une base qui commence par s'élargir avant de rétrécir vers la fin
- ◆ le profil « pagode » avec une base qui commence par s'élargir avant de rétrécir très vite

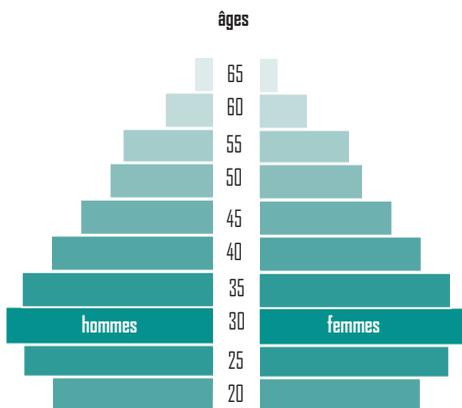
Tableau préparatoire à l'établissement
de la pyramide des âges de l'entreprise

Catégorie Âges	employés		Techniciens et agent de maîtrise		cadres		Total
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	
20-24 ans							
25-29 ans							
30-34 ans							
35-39 ans							
40-44 ans							
45-49 ans							
50-54 ans							
55-59 ans							
Total							

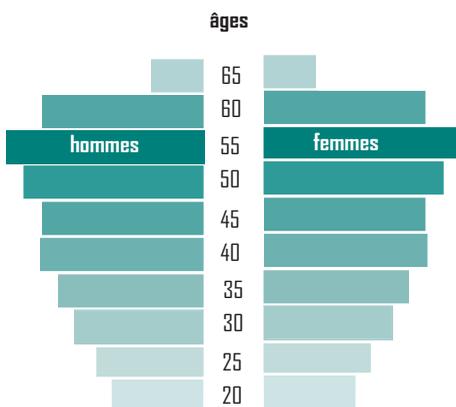
Ce tableau donne une indication des tensions possibles en termes de compétences, et éventuellement en termes de logique d'emplois et de mobilités.

Les problématiques seront différentes si les salariés sont plutôt âgés ou si ils sont plutôt jeunes. **Quatre principaux scénarios peuvent être envisagés**, sachant qu'une combinaison entre eux est possible et peut avoir des effets multiplicateurs et/ou supplémentaires :

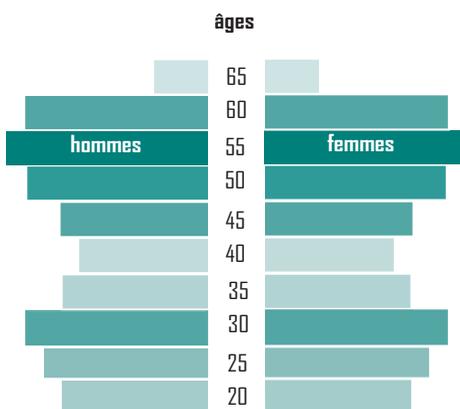
1er scénario :
Une pyramide indiquant la présence de jeunes salariés principalement.



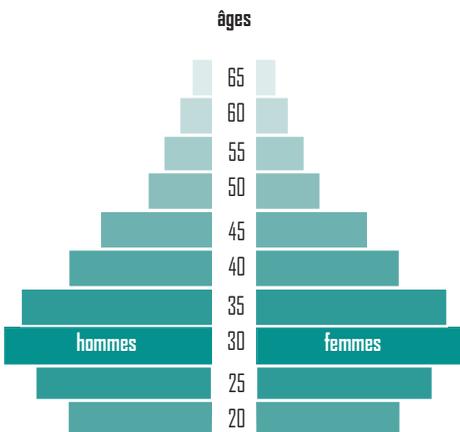
2eme scénario
Une pyramide des âges indiquant la présence de salariés en voie de partir en retraite



3eme scénario :
 Une pyramide des âges indiquant la présence de jeunes salariés et de salariés en voie de partir en retraite



4eme scénario :
 Une pyramide des âges indiquant la présence des salariés en milieu de parcours professionnel essentiellement



Voici quelques exemples de problématiques rencontrées en fonction de ces scénarios :

Scénario	Symptômes et/ou problèmes possibles
1	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entreprise dont les savoirs sont peu stabilisés ▶ Risque de conditions de travail pénibles ▶ Si les compétences sont rares, politique de fidélisation de l'entreprise ▶ Négocier une politique de formation, favoriser la VAE, utiliser le DIF.
2	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La question du transfert de compétences est posée ; Organisation de l'entreprise et de l'activité à terme est posée (intégrée et/ou sous-traitance) ▶ Négocier l'embauche de jeunes salariés et la mise en place d'actions de tutorat, parrainage. Proposer des évolutions aux seniors : délégation de responsabilités confiée par leur manager, amélioration de l'organisation, coordination d'équipes.
3	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Risque de conflits entre générations ▶ Négocier la mise en place de tutorat, de parrainage, d'équipes de travail « mixtes » pour éviter les conflits. Gérer les compétences pour proposer des évolutions aux seniors (cf. 1) et aux jeunes.
4	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Situation qui peut poser un problème dans l'avenir, sauf à rectifier la courbe dans le temps pour l'aplanir et éviter de se retrouver dans la situation 2. ▶ Les élus doivent être attentifs à ce que des jeunes continuent à être embauchés et en même temps que des parcours professionnels soient proposés aux salariés en milieu de carrière : négocier la mise en place d'entretiens de mi-carrière, VAE, bilans de compétences, utilisation du DIF, des congés individuels de formation.

La transmission des compétences entre les générations constitue un défi pour de nombreuses entreprises. En effet, en plus d'acquérir de nouvelles compétences, elles doivent assurer la transmission de compétences clés détenues par les salariés les plus expérimentés. Ces compétences se forment par l'usage et ne se transmettent que dans une expérience commune du travail. C'est le véritable enjeu des coopérations intergénérationnelles : transmettre les savoir-faire par la pratique ; transmettre des savoirs qui échappent pour partie à une description formelle.

Plusieurs conditions sont à réunir pour réussir cette transmission et ces coopérations :

- ⇒ Identifier les compétences à transmettre (actualisation en fonction des besoins existants et futurs de l'entreprise) et les personnes les mieux placées pour les transmettre. Toutes les générations doivent y être associées, même si les seniors y joueront un rôle primordial ;
- ⇒ Mettre en place un dispositif de tutorat reconnu au sein de l'entreprise, prévoyant un accompagnement du tuteur dans sa nouvelle fonction. Reconnaissance par l'entreprise sous forme de certification par la VAE, prime, congés supplémentaires...
- ⇒ Faire évoluer les représentations (sentiment de dépossesion perçu par les plus anciens, et manque d'écoute voire déni de la valeur de l'expérience pour les plus jeunes), notamment en favorisant les échanges de savoir entre jeunes et anciens ;
- ⇒ Transmettre une culture de travail portant, au delà des compétences répertoriées dans les systèmes de classification, sur les règles de fonctionnement propres au métier de l'entreprise. Celles-ci peuvent grandement faciliter l'intégration des jeunes qui ont souvent connu des périodes de précarité et qui doivent retisser des liens avec le travail.

Remarque : le tutorat est parfois écarté par l'entreprise, qui souhaite introduire un changement dans sa culture interne à la faveur du papy-boom. Mais n'est-ce pas là un mauvais procès fait au tutorat, et aux seniors, la culture d'entreprise dépendant bien plus de l'organisation que d'une catégorie de salariés ?

Le consulting : pour pallier le déficit de compétences d'experts, certaines entreprises, par exemple des PME, ont recours à des salariés au-delà de 55 ans, alors considérés comme des experts en raison de leur expérience acquise. Les PME font appel à eux, selon des formules externalisées de contractualisation ou des contrats aidés.

Dans les grandes entreprises, des missions de consulting interne peuvent être proposées à des seniors en raison de leur expertise. Par la suite, ils pourront retrouver un poste dans l'entreprise, ou même essayer en créant leur propre structure, en s'appuyant sur cette expérience valorisante.

Fin de carrière : une rupture qui se gère



Interview de Pascal Pougnet,
coach et formateur

Quel est le bon âge pour commencer à se préoccuper de sa fin de carrière ?

On peut situer le bon âge autour de 50 à 52 ans, mais il n'y a pas d'âge absolu, c'est selon le parcours individuel de chacun. Les sociologues notent que c'est à partir de 45 ans que les premiers signes de démotivation apparaissent et à partir de 50 ans sont ressentis les manques d'équité interne. Souvent c'est vers 55 ans que la motivation revient, peut-être parce que l'horizon se dégage et un projet de vie (professionnel et privé) s'élabore.

Dans quelle situation psychologique se trouve le salarié confronté à sa fin de carrière ?

Il s'agit d'une **rupture importante** dans la vie du salarié, du cadre, ou du patron de PME qui doit passer la main. La personne vit un passage, souvent totalement inconscient, qui peut s'apparenter à un **travail de deuil**. Ce passage peut entraîner des comportements totalement négatifs où certains individus peuvent même détruire inconsciemment ce qu'ils ont construit pendant toute leur vie professionnelle. C'est là que le coach ou le consultant peut intervenir pour anticiper et rendre plus facile ce passage.

Des psychologues et des sociologues travaillent sur ce phénomène de rupture pour essayer de trouver des réponses les plus adaptées. Eléonore Barbot a été une des premières sociologues à décrire « le sentiment précoce de fin de vie professionnelle ».

Comment intervenir auprès de ces personnes ?

Il faut leur permettre de s'inscrire à nouveau dans un parcours de vie, et de reconstruire une image positive d'elles-mêmes. Il faut aider ces personnes à dépasser certains signes de vieillissement et surtout les croyances limitantes qu'elles ont pu se forger, pour construire des évolutions possibles, des projets. Cet accompagnement peut se faire en utilisant le droit individuel à la formation (DIF). En une petite dizaine de séances de 2 heures on peut permettre à quelqu'un de faire le point sur sa fin de carrière et de préparer sa retraite, ou plus exactement son « projet de vie ».

Quel est l'atout principal des seniors ?

Ils gèrent beaucoup mieux leur temps et ont une plus large capacité à prendre du recul, à ne pas se précipiter dans l'action « papillon-nante ». C'est la notion de temps efficace, du moment dit « opportun » pour accomplir une activité. Les sociétés asiatiques connaissent bien cette notion. Le « tout, tout de suite » n'est pas forcément le bon modèle de fonctionnement pour être efficace.

Quelles perspectives offrir à une personne effectuant un travail pénible ou peu motivant ?

Il faut s'inscrire dans une démarche compétences et ouvrir le champ des possibles en proposant du tutorat, du parrainage, la possibilité de devenir formateur, ou plus simplement la participation à la construction du référentiel de compétences de son métier ou à des groupes de projet sur l'optimisation technique de son métier ou sur les questions organisationnelles, ou encore des activités de communication interne ou externe sur son métier. La personne peut alors partager son temps entre continuer à produire et d'autres actions qui seront à terme productives pour l'entreprise (ainsi le transfert de compétences qui est un investissement pour l'avenir).

Quel(s) rôle(s) peuvent jouer les équipes syndicales ?

Un rôle de sensibilisation des salariés et d'incitation vis-à-vis de l'entreprise pour qu'elle mette en place des mesures vis-à-vis des seniors, qu'elle valorise mieux les différentes populations. Il y a un vrai travail d'identification des typologies des seniors et de construction de solutions personnalisées en fonction de cette typologie. C'est une vraie piste de dialogue entre direction et syndicats : Se mettre d'accord sur un « discours de méthode » et de participation. Un accord cadre peut donner les lignes directrices, mais je crois surtout aux vertus de l'exemplarité : c'est en faisant du cas par cas (en commençant par les plus « volontaires ») que l'on arrivera à impulser une gestion des seniors. Le changement ne se décrète pas par une loi ou un accord.

Enfin, la sensibilisation du management est très importante, afin qu'il n'enferme pas les salariés seniors dans des images dévalorisantes. Les managers sont les principaux acteurs de cette re-mobilisation, parce qu'ils sont avant tout les personnes « ressources » de leur équipe et que c'est aux « seniors » qu'ils peuvent le plus déléguer leurs responsabilités pour se recentrer eux-mêmes sur le cœur de leur fonction, le management.

Il faut faire attention également à s'adresser à tous les âges de l'entreprise, pour ne pas « stigmatiser » telle ou telle catégorie. Les générations d'aujourd'hui n'ont jamais aussi bien travaillé entre elles, parce qu'elles ont perçu qu'elles étaient complémentaires. C'est sur cette richesse qu'il convient aussi de mieux construire une politique intergénérationnelle des compétences.

La maintenance de l'employabilité passe par le rééquilibrage des budgets de formation en faveur des plus de 45-50 ans, et par l'utilisation des différents outils de formation existant.

1. Le DIF

Instauré par la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, le Droit Individuel à la Formation est de 20 heures par an et par salarié : « tout salarié titulaire d'un contrat de travail à durée indéterminée, à l'exclusion des contrats mentionnés au titre I^{er} du livre I^{er} et au chapitre I^{er} du titre VIII du présent livre, disposant d'une ancienneté d'au moins un an dans l'entreprise qui l'emploie, bénéficie chaque année d'un droit individuel à la formation d'une durée de 20 heures, sauf dispositions d'une convention ou d'un accord collectif interprofessionnel, de branche ou d'entreprise prévoyant une durée supérieure. Pour les salariés à temps partiel, cette durée est calculée prorata temporis ». Les droits acquis annuellement peuvent être cumulés sur une durée de 6 ans.

2. La période de professionnalisation¹⁵

Elle est ouverte aux salariés qui comptent vingt ans d'activité professionnelle, ou âgés d'au moins 45 ans et disposant d'une ancienneté minimum d'un an de présence dans la dernière entreprise qui les emploie. Les périodes de professionnalisation ont pour objet de favoriser par des actions de formation le maintien dans l'emploi de salariés en contrat à durée indéterminée.

3. Les bilans de compétences¹⁶

Ils ont pour objet de permettre à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.

¹⁵ Cf. loi du 4 mai 2004.

¹⁶ www.cibc.net.

4. La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)¹⁷

La validation des acquis de l'expérience est une mesure permettant à toute personne, quels que soient son âge, son niveau d'études, son statut, de faire valider les acquis de son expérience, professionnelle pour obtenir un diplôme, titre ou certificat de qualification professionnelle.

C'est un droit inscrit dans le code du travail (article L-900-1) et dans le code de l'éducation (articles L.335-5 et L335-6).

La VAE permet :

D'obtenir, en totalité ou en partie, un diplôme, titre ou certificat de qualification professionnelle inscrit au Répertoire national des certifications professionnelles (R.N.C.P.).

En cas de validation partielle des acquis, une évaluation complémentaire peut permettre d'obtenir la totalité du diplôme.

Dans l'enseignement supérieur, la validation des acquis existait déjà. Aujourd'hui encore, chacun peut faire valider son expérience professionnelle et personnelle pour accéder directement à un niveau de formation sans avoir le diplôme requis (décret du 23 août 1985). La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, qui a créé la VAE, permet d'aller plus loin en autorisant les universités et les autres établissements d'enseignement supérieur à délivrer leurs diplômes ou leurs titres par une autre voie que celle de la formation ou l'apprentissage.

Agissons

Place à l'action syndicale

Ces éléments contribuent au diagnostic sur le devenir des emplois et des compétences dans l'entreprise.

C'est à chaque équipe de militants, en fonction des réalités de son territoire et de son secteur professionnel, de bâtir dans son entreprise les briques adaptées d'une gestion des âges préventive et/ou curative.

En fonction des résultats obtenus, vous pourrez observer les tendances et nourrir la revendication sur l'emploi en recherchant un équilibre de la pyramide des âges, à partir des leviers évoqués dans les différents chapitres.

Enrichir la revendication sur l'emploi au travers de la gestion des âges nécessite de connaître la réalité, les évolutions prévisibles... C'est aussi rapprocher la réalité observée des problématiques rencontrées d'une façon générale.

Enfin, nombre de militants se sont sentis frustrés ou impuissants face aux vagues de départs négociés individuellement, avec toutes les inégalités et les injustices liées à de telles négociations.

Le moment de discuter dans les services du diagnostic que vous tirez de la situation est donc venu. Et c'est ensemble que vous bâtirez vos revendications sur l'emploi, pour une gestion des âges réaliste et équilibrée.

Au bout de cette démarche, les salariés et l'entreprise seront gagnants, tous les deux, enrichis par la coexistence des différents âges. C'est cette diversité qui est à promouvoir, car elle est source de créativité, d'innovation, et donc de compétitivité pour l'entreprise, et de bien-être pour ses salariés.

Repères bibliographiques :

Ouvrages :

- **Problèmes politiques et sociaux** : De l'emploi des seniors à la gestion des âges. Dossier réalisé par Anne-Marie Guillemard et Annie Jolivet. N° 924, mai 2006, La Documentation Française.
- **La prise en charge syndicale de la gestion des âges**, étude réalisée par Maya Jacquier disponible sur : http://www.cfdtiledefrance.fr/texte/dossier/emploi/plus50ans/plus50ans_etudejuin04.rtf
- Gérard Fournier, Serge Guérin, «**Manager les quinquas** », éditions d'Organisation.
- Serge Volkoff, Anne-Françoise Molinie, **La démographie du travail pour anticiper le vieillissement**, éditions ANACT, 2002.
- **Lab'Ho, Les entreprises et les quinquas** : regards croisés, Observatoire des hommes et des organisations, Groupe ADECCO, 2002.
- Marion Gilles, Florence Loisl (sous la direction de) **La gestion des âges** : pouvoir vieillir en travaillant, Editions Liaisons/ANACT, 2003.
- Bernard Quintreau, **Âges et emploi à horizon 2010** : volumes 1 et 2, avis et rapports du Conseil Economique et Social, 2001.
- Bernard Brunhes Consultants, **les salariés seniors : quel avenir dans l'entreprise**, 2001.
- Michel Godet, **Le Choc de 2006**, Editions Odile Jacob.
- ANACT « **la gestion des âges** ».
- ARETE ARACT Ile-de-France « **Pratiques de Gestion des âges au sein de PME et de grandes entreprises** ».
- Cahier Equallité. **D'une gestion par l'âge à la gestion de tous les âges**. Le cheminement d'un projet Equal. Nicole Raoult. 2004.
- CERC Rapport n° 7 **La France en Transition 1993-2005**.
- INED « **raisonner sur le vieillissement** » de Michel-Louis Levy, Population et sociétés, N°341, décembre 1998

Sites Internet :

- www.anact.fr
- www.travail.gouv.fr (rubrique études et statistiques)
- www.vectorat.com
- www.entreprise-personnel.com
- www.labho.fr
- www.equallite.com
- www.cfdt.fr
- www.cadres-plus.net
- www.insee.fr
- http://www.premier-ministre.gouv.fr/information/les_dossiers_actualites_19/un_plan_concerte_pour_823/
- www.leportaildeformation.fr.
- www.telos-eu.com/2006/12/le_plan_pou_emploi_des_senio-print.php

Autres :

- Observatoires de l'évolution des métiers
- Centre de ressources âge, travail et emploi (ATEON), créé par l'ANACT.

Info/Intox : réponses.

1

D'une façon générale, les déficits fonctionnels dus au vieillissement normal deviennent importants voire majeurs à partir de 50-60 ans et l'ensemble des capacités sont très différentes de celles des sujets de 20-30 ans.

Intox

2

Les déficits fonctionnels dus au vieillissement normal ne s'expriment que dans des conditions particulièrement sollicitantes qui mettent l'individu vieillissant en difficulté.

Info. Institut national de recherche et de sécurité.

3

Les contraintes physiques, comme la manutention de charges lourdes, le maintien de postures douloureuses et pénibles, entraînent des astreintes majeures chez les salariés âgés en raison de l'évolution naturelle de l'appareil locomoteur et des modifications des capacités musculaires.

Info. Institut national de recherche et de sécurité.

4

Les capacités d'apprentissage baissent à partir de 40 ans. Comme les salariés plus âgés éprouvent des difficultés pour faire de nouveaux apprentissages, il leur faut davantage de temps.

Intox (c'est faux, mais 43% des employeurs le croient selon une étude de W. Taylor de 1992).

5

Les processus d'apprentissage sont différents selon l'âge. Les apprentissages effectués par les salariés plus âgés sont plus durables car ils se servent de leur expérience pour asseoir leur savoir faire.

Info.

- 6 Nos capacités cognitives évoluent fortement avec l'âge. Nos capacités intellectuelles connaissent un développement rapide en début de vie, jusqu'à 20 ans environ, puis un déclin progressif, qui s'accélère après 70 ans.

Intox (les nouvelles études longitudinales démontrent que le déclin est tardif ... et qu'il est très différent en fonction des activités professionnelles et extra-professionnelles exercées).

- 7 Le niveau de performance professionnelle est faiblement corrélé à l'âge mais fortement corrélé à l'expérience, dans un large panel de métiers.

Info.

- 8 Les salariés expérimentés se servent de leur savoir-faire pour aménager leur pratique grâce à des trucs, des tours de main, qui leur permettent de gagner du temps, de moins se fatiguer. Ils accomplissent leur travail en anticipant sur les difficultés qu'ils « savent » pouvoir se produire.

Info (Serge Volkoff).

- 9 Les contraintes les plus pénalisantes pour les salariés de plus de 50 ans sont les contraintes temporelles (travail à la chaîne, rythme de travail imposé). Elles suppriment les marges de manœuvre indispensables à la mise en place de mesures d'anticipation.

Info.

- 10 Le travail de nuit devient de plus en plus pénible avec l'âge.

Info. Institut national de recherche et de sécurité.

11 Les salariés de plus de 50 ans ont deux qualités essentielles : fiabilité et stabilité. Ceci s'explique notamment par leur plus grand attachement à leur entreprise.

Intox (aucune étude sérieuse ne le montre, mais les employeurs le croient ...).

12 S'il y a beaucoup de seniors dans le personnel, on a du mal à développer les nouvelles technologies.

Intox (aucune étude sérieuse ne le montre, mais les employeurs le croient ...).

Remerciements :

Gérard Auffret et Judith Boumendil, Union régionale CFDT Ile-de-France,
Maya Jacquier, IREFE

Alain Gil, ancien secrétaire général de l'Union régionale CFDT Ile-de-France

Odile Baudet-Collinet, CFDT Crédit Agricole

Dominique Liehrmann, CFDT Union régionale des Retraités

Pascal Pougnet, consultant



Union régionale CFDT d'Ile-de-France

78 rue de Crimée - 75019 Paris - Tél 01 42 45 25 33

Directrice de la publication : Françoise Lareur

Rédaction : Delphine Fourcade

Conception graphique : Martine Pasquier - Virginie Ivillard

Imprimerie : J-M Barbou - 8 rue M. Dassault - 93140 Bondy