

**Comment éviter l'exclusion des seniors du marché du travail ? Par quels moyens encourager la coopération entre toutes les générations ? Quelles actions mettre en place pour favoriser l'allongement de la vie professionnelle ? Pourquoi promouvoir la diversité au sein des collectifs de travail ?**

**Alors qu'en France, les perspectives démographiques sont meilleures que celles de certains pays d'Europe confrontés de manière aiguë au problème de renouvellement de leur population, notre pays rencontre plus de difficultés que d'autres à intégrer les implications sur l'emploi du vieillissement de la population.**

**En matière de gestion des âges, il devient donc urgent d'agir. Fruit des expérimentations menées en France, et en Europe, avec le soutien du Fonds social européen au sein du programme d'initiative communautaire Equal, ce cahier propose « dix repères pour l'action » à tous ceux qui souhaitent mettre en œuvre une gestion des âges dans les entreprises, dans les territoires et impliquant les individus. Il relate des expériences de terrain, les difficultés rencontrées, les outils et les méthodes développées par une grande diversité d'acteurs au sein d'environnements contrastés.**

**À travers cet échange c'est la mobilisation de tous les acteurs qui est évoquée. Invités à vivre la diversité des parcours comme richesse d'entreprise, ils sont réunis autour de la certitude que « l'expérience est capital(e) ».**

ISBN : 2-84108-025-0

**RÉSEAU D'APPUI ET DE CAPITALISATION DES INNOVATIONS EUROPÉENNES**  
73 rue Pascal 75013 Paris France • Tél. 33 (0)1 44 08 65 10 • Fax 33 (0)1 44 08 65 11  
info@racine.asso.fr • www.racine.asso.fr • Association loi 1901 • SIRET 392 135 679 000 18 • NAF : 741 G

racine

L'Expérience est capital(e)

racine

Les cahiers



**L'expérience  
est capital(e)**

**Equal France :  
de la gestion des âges  
à la promotion de la diversité**

**Ouvrage collectif**

## L'expérience est capital(e)

Equal-France :  
de la gestion des âges à la promotion de la diversité



# **L'expérience est capital(e)**

**Equal-France :  
de la gestion des âges  
à la promotion de la diversité**

**Ouvrage collectif**

Cet ouvrage collectif est le résultat du travail du réseau thématique Equal-France portant sur la gestion des âges.

■ **La coordination de la rédaction et de la réalisation de ce cahier a été assurée par Fernanda Mora-Canzani, Racine.**

■ **La rédaction finale de la deuxième partie de ce document a été réalisée, à partir des contributions des différents projets, par Emmanuelle Saint-Genis, Racine.**

■ **Un comité de rédaction a été constitué afin de suivre l'évolution du cahier et d'y apporter collectivement des développements. Il était constitué de Chantal Mirailles, Fonds social européen-France  
Bruno Lamotte, Université Pierre Mendès France  
Emmanuelle Saint-Genis et Fernanda Mora-Canzani, Racine.**

**Les auteurs suivants ont permis, par leurs contributions, la constitution de ce document :**

■ **Pour la première partie, par ordre de parution des contributions :**

**Bernard Quintreau, Conseil économique et social  
Bruno Lamotte et Cécile Abattu, Université Pierre Mendès France.**

■ **Pour la deuxième partie, par ordre alphabétique :**

**Cécile Abattu, Université Pierre Mendès France  
Hélène Amoussou, France 3  
Michel Bellier, Opcareg Auvergne  
Hervé Bleuvin, Ceforalp  
Catherine Bonnin, Association paritaire de médecine du travail du bâtiment et des travaux publics  
Michèle Colin, Centre national de la formation en alternance  
Mounia Chbani, MCC Mobilités  
Cécile Delin, Chambre d'agriculture de Bretagne  
Nadine De Rycke, Performance Conseil  
Dominique Dilly, Comité du bassin de l'emploi de Lille  
Dominique D'Orlyé, Atouts Seniors  
Alain Dupeyron, France 3**

**Hugo Ezan**, *Arete*  
**Carole Finifter**, *Leader Sud Formation*  
**Catherine Gauthier**, *MCC Mobilités*  
**Aslaug Johansen**, *Arete*  
**France Joubert**, *Ciste*  
**Florence Lahon**, *Opcareg Haute-Normandie*  
**Bruno Lamotte**, *Université Pierre Mendès France*  
**Pascale Levet**, *Lab'ho*  
**Bruno Menard**, *Opcareg Auvergne*  
**Erland Marcer**, *Association nationale pour la formation professionnelle des adultes*  
**Philippe Nouvellon**, *Estia*  
**Céline Poulet**, *Syndicat national des parents et amis des personnes handicapées mentales*  
**Thomas Prigent**, *Afec*  
**Nicole Raoult**, *Maturescence*  
**Thierry Rosenzweig**, *Association nationale pour la formation professionnelle des adultes*  
**Christèle Wagner**, *Afasec.*

■ **Pour la troisième partie, par ordre de parution des contributions :**

**Michèle Thozet**, *Commission européenne Unité Equal*  
**Laurence Merlin**, *Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle, ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale*  
**Chantal Mirailles**, *Fonds social européen-France, Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle, ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale*  
**Fernanda Mora-Canzani**, *Racine.*

■ **Pour les annexes :**

**Clarisse Krasa**, **Nuri Sorribas** et **Uta Sprenger**, *Racine*  
**Cécile Abattu**, *Université Pierre Mendès France.*

■ **Un comité de lecture a enfin permis d'intégrer les remarques et suggestions de :**

**Claude Bapst**, *Racine*

**Pierre Boisard**, *CNRS-Cerc*  
**Mustapha Bouras**, *CFTC*  
**Martine Buffier-Morel**, *Service des droits des femmes et de l'égalité*  
**Bernadette Caliskan**, *CFTC*  
**Christophe Coriou**, *Medef*  
**Marie-Odile Dekoker**, *Minefi*  
**J.-P. Farrugia**, *directeur de la formation APCM*  
**Guy Jobert**, *président de Racine*  
**Hélène Jourdan**, *DGEFP*  
**Bruno Lamotte**, *UPMF*  
**Monique Lemay**, *Cesi*  
**Catherine Martin**, *Medef*  
**Laurence Martin**, *FO, service emploi*  
**Laurence Merlin**, *DGEFP*  
**Chantal Mirailles**, *DGEFP*  
**Josette Pasquier**, *CFDT*  
**Gérard Rivière**, *FO, service Emploi*  
**Bernard Schneidermann**, *ministère de l'Industrie, Direction générale des entreprises*  
**François Traisnel**, *Medef*  
**Lilian Tronche**, *ministère de l'Agriculture de l'Alimentation de la Pêche et de la Ruralité.*

**Nos plus vifs remerciements vont ainsi à tous ceux qui ont permis la réalisation de ce document.**

Ce cahier a été réalisé avec le soutien du Fonds social européen.

© 2005, RACINE, 73, rue Pascal, 75013 Paris.  
Tél. : 33 (0) 1 44 08 65 10. Fax: 33 (0) 1 44 08 65 11.  
info@racine.fr  
www.racine.fr

ISBN: 2-84108-025-0

# Table des matières



<b>Avant-propos</b> .....	<b>11</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>19</b>
<b>Pourquoi la gestion des âges est incontournable</b> .....	<b>27</b>
Vers le retournement démographique en France .....	31
Le retournement économique et l'état du marché du travail .....	37
<b>Dix repères pour l'action</b> .....	<b>41</b>
<b>De la gestion de l'âge</b> .....	<b>47</b>
<b>IDENTIFIER LES REPRÉSENTATIONS SUR L'ÂGE ET LE TRAVAIL</b> .....	<b>47</b>
<i>Avancer en âge dans le bâtiment</i> .....	47
<i>Les atouts des seniors dans le secteur de la gérontologie</i> .....	50
<b>DIAGNOSTIQUER L'IMPACT DU VIEILLISSEMENT AU TRAVAIL</b> .....	<b>54</b>
<i>Une démarche régionale de diagnostic en entreprise         et auprès de demandeurs d'emploi</i> .....	54
<i>Un diagnostic en entreprise: vieillir au travail dans un contexte         de mutation technologique</i> .....	57
<i>Un diagnostic territorial: actualiser les compétences des seniors         confrontés au déclin des métiers traditionnels</i> .....	61

<b>MIEUX ANTICIPER L'ÉVOLUTION DES ÂGES .....</b>	<b>64</b>
<i>Les grandes entreprises mêlent le curatif et le préventif .....</i>	64
<i>Dynamiser l'ensemble des pratiques « ressources humaines »     dans l'audiovisuel.....</i>	67
<i>Enclencher une dynamique sectorielle .....</i>	69
<i>L'accompagnement du parcours professionnel des personnes     handicapées vieillissantes, atout d'une insertion durable.....</i>	74
<b>À la gestion des âges .....</b>	<b>76</b>
<b>AGIR SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL .....</b>	<b>76</b>
<i>Favoriser la mobilité et créer de nouveaux emplois durables.....</i>	76
<i>Prendre en compte la santé au travail .....</i>	79
<i>Organiser une communauté d'intérêts économiques et humains .....</i>	81
<b>INDIVIDUALISER LES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES .....</b>	<b>83</b>
<i>Des trajectoires professionnelles dynamisées dans une compagnie     aérienne.....</i>	83
<i>Envisager des scénarii d'avenir dans la gérontologie .....</i>	85
<i>Mieux accompagner les salariés vers une deuxième partie     de vie active .....</i>	86
<i>Les deuxièmes parties de carrière dans l'audiovisuel .....</i>	87
<i>Une expérience inédite dans le monde des courses hippiques .....</i>	91
<i>S'approprier son parcours professionnel     dans le secteur médico-social.....</i>	92
<i>Santé, compétences et parcours : concevoir des outils à la décision ....</i>	93
<i>Les deuxièmes parties de carrière dans le monde rural .....</i>	95
<b>RENOUVELER LES MODALITÉS DE FORMATION.....</b>	<b>99</b>
<i>Apprendre à tout âge.....</i>	99
<i>Favoriser les transferts de compétences entre les générations     dans le secteur industriel.....</i>	102
<i>Préserver des métiers menacés par une méthodologie inédite .....</i>	104
<i>Accompagner le changement d'une administration .....</i>	106
<i>Innover dans les modalités de formation face aux mutations     dans l'audiovisuel.....</i>	107
<i>Développer les compétences dans une perspective inter-branches .....</i>	110
<i>Organiser la mobilité de métier par la formation.....</i>	112
<i>Construire une formation adaptée, suite à un plan d'action .....</i>	113

<i>Vers une formation permanente dans le secteur du bâtiment.....</i>	114
<b>Pour la promotion de la diversité .....</b>	<b>116</b>
<b>FAVORISER LES LIENS INTERGÉNÉRATIONNELS .....</b>	<b>116</b>
<i>Valoriser l'expérience par le transfert des savoirs et savoir-faire</i>	
<i>dans l'industrie et le bâtiment.....</i>	116
<i>Revitaliser le schéma de transmission .....</i>	120
<i>Une expérience positive de gestion de la diversité dans</i>	
<i>une entreprise en Lorraine .....</i>	124
<b>ASSURER L'ÉGALITÉ DES CHANCES ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES .....</b>	<b>127</b>
<i>Recueillir et analyser la parole des femmes elles-mêmes .....</i>	127
<i>Appliquer une approche de genre à tous les stades du projet.....</i>	132
<i>Estimer l'impact global des mentalités et des pratiques.....</i>	136
<i>Engager des accords et des partages de bonnes pratiques</i>	
<i>au sein de fédérations professionnelles .....</i>	138
<b>MOBILISER ACTEURS ET PARTENAIRES SOCIAUX DANS LES TERRITOIRES .....</b>	<b>141</b>
<i>Impliquer les partenaires sociaux et les médecins du travail</i>	
<i>dans le Nord-Pas-de-Calais.....</i>	141
<i>Mobiliser l'ensemble des acteurs en Poitou-Charentes .....</i>	145
<i>Mobiliser les entreprises et les cadres seniors au niveau local .....</i>	147
<i>Cinq expérimentations territoriales dans le secteur du bâtiment.....</i>	148
<i>Dynamiser les entreprises et les demandeurs d'emploi :</i>	
<i>l'exemple de la Haute-Normandie.....</i>	151
<b>COOPÉRER AU NIVEAU TRANSNATIONAL .....</b>	<b>156</b>
<i>Enrichir le partenariat local par l'apport du transnational.....</i>	156
<i>Le transfert d'une expérience britannique réussie dans le bâtiment...</i>	157
<i>Transférer des solutions innovantes.....</i>	158
<i>Construire ensemble des méthodologies pertinentes.....</i>	161
<b>Perspectives.....</b>	<b>165</b>
Les impulsions européennes .....	167
L'évolution des stratégies publiques en France .....	170
Une priorité du Fonds social européen en France.....	179
Les acquis du réseau Equal-France .....	181

<b>Annexes.....</b>	<b>189</b>
Présentation des projets contributeurs .....	191
Bibliographie .....	231
Abréviations .....	239
Sites Internet .....	243

# Avant propos<sup>1</sup>



Ce cahier repose sur des contributions écrites et sur des témoignages de membres du réseau thématique Equal-France portant sur la gestion des âges<sup>2</sup>.

## **De la gestion de l'âge à la gestion des âges, pour la promotion de la diversité**

Le fil conducteur permettant de comprendre la progression de ce document tient à l'évolution des travaux du réseau.

**La première partie** de ce document décrit le contexte démographique et économique dans lequel ont démarré les expérimentations soutenues par Equal, afin de mieux les comprendre. Sont ainsi évoquées les conséquences du retournement démographique en France, le retournement économique et l'état du marché du travail en 2001.

**La deuxième partie** repose sur les contributions des partenariats de développement ayant expérimenté sur le terrain des solutions très variées pour promouvoir le vieillissement actif, le maintien dans l'emploi des travailleurs vieillissants,

1. Contribution de Fernanda Mora-Canzani, Racine.

2. Le réseau est décrit dans l'introduction.

la motivation des salariés en fin de carrière et le développement des liens inter-générationnels. Ensemble, les participants au réseau thématique ont organisé ces expérimentations autour de dix repères pour l'action.

Au démarrage, la préoccupation centrale de tous les projets était celle de la gestion de l'âge, centrée sur les «seniors» et les perspectives d'allongement de leur vie active. C'est pourquoi le premier chapitre évoque plus particulièrement la première phase des travaux des projets, développée notamment en 2001-2002.

#### **«De la gestion de l'âge»**

- Identifier les représentations sur l'âge et le travail.
- Diagnostiquer l'impact du vieillissement.
- Mieux anticiper l'évolution des âges.

Assez rapidement, les résultats des enquêtes sur le terrain et les premiers retours des plans d'action expérimentés ont profondément infléchi cette orientation d'origine. En effet, les partenariats de développement ont constaté que la question du vieillissement actif portait en réalité celle de «tous les âges». Car le développement de la vie active n'est plus linéaire, mais plutôt itératif. Les trajectoires professionnelles des individus ne peuvent plus se penser dans la trilogie classique jeunesse/formation; maturité/travail; vieillissement/retraite<sup>3</sup>. De plus, dans les organisations, il s'avère plus efficace de prendre en compte dans des dynamiques de coopération intergénérationnelle les jeunes entrants sur le marché du travail, les adultes à mi-parcours et les seniors en fin de carrière. C'est la raison pour laquelle le deuxième chapitre, correspondant à la période de pleine réalisation des actions (2003-2004), aborde :

#### **«À la gestion des âges»**

- Agir sur l'organisation du travail.
- Individualiser les trajectoires professionnelles.
- Renouveler les modalités de la formation.

Ensuite, les projets ont reconnu l'âge comme un vecteur parmi d'autres (le genre, le handicap, les cultures, les origines ethniques, l'orientation sexuelle...) pouvant faire l'objet de discriminations. Pourtant, les organisations peuvent

3. Voir chapitre II.5: Individualiser les trajectoires professionnelles.

s'enrichir de l'apport de toutes les ressources humaines dont elles disposent. Les projets **Equal-France** se sont efforcés en conséquence d'expérimenter des actions dans la perspective suivante :

**« La promotion de la diversité »**

- Favoriser les liens intergénérationnels.
- Assurer l'égalité des chances entre les femmes et les hommes.
- Mobiliser tous les acteurs dans les territoires.
- Coopérer au niveau transnational.

**La troisième partie** trace les perspectives ouvertes par les impulsions européennes, les politiques publiques en France et tente de tirer les enseignements des expérimentations des projets menés par Equal-France.

**Un retour collectif d'expériences**

Ce cahier repose ainsi d'une part sur des témoignages de porteurs de projets Equal et, d'autre part, sur des contributions d'acteurs institutionnels et universitaires. Sa force est aussi sa faiblesse : il s'agit d'un document évolutif et collectif, dans lequel de multiples acteurs se sont investis et de nombreuses personnes ont contribué concrètement à son achèvement. Son objectif n'est autre que de garder la mémoire d'un retour d'expériences, de mieux les comprendre, et de poser quelques balises pour ceux qui vont sûrement continuer à expérimenter des solutions pour mieux vivre le travail à tous les âges.

Ce retour d'expériences n'est donc pas un corpus de certitudes, il ne peut pas être lu comme un ensemble dans lequel il est possible d'identifier un début, un développement, une fin. Il est d'ailleurs possible de lire ce document comme un ensemble de chapitres séparés. Il s'agit plutôt d'une mise en commun raisonnée d'actions conduites aux niveaux local, national et européen, ainsi que des résultats à mi-parcours que l'on peut d'ores et déjà observer. Certains peuvent à ce propos reprocher à cet ouvrage un manque de distance, autrement dit un questionnement évaluatif, un jugement de valeur en somme. Nous assumons ce risque : d'autres que ceux qui ont participé activement à sa réalisation pourront s'y atteler. Dans le long processus de capitalisation et de transfert de « bonnes pratiques », ce cahier n'est qu'un jalon, que nous espérons cependant utile.

Un comité de rédaction a recueilli, analysé et organisé ces contributions. Tout au long de ce document, il vous fera partager ses réflexions, émanant des points clés soulignés par les contributeurs, sous forme d'introduction et de conclusion pour chaque repère pour l'action.

Les premières sont signalées par le sigle: 

Les conclusions par chapitre sont identifiées par des encadrés grisés.

Enfin, un document de travail de ce cahier a été soumis à un comité de lecture, constitué de partenaires sociaux, responsables associatifs, représentants des ministères, chercheurs, experts..., tous volontaires, ayant bien voulu consacrer du temps à son examen. Les membres du comité de lecture ont soumis aux rédacteurs des suggestions permettant une lecture plus aisée et surtout nous ont encouragés à aller plus loin dans l'explicitation de notre fil conducteur et des enseignements modestes, certes, mais bien réels que ce travail a pu mettre en lumière. Le comité de rédaction s'est efforcé ensuite de prendre en compte ces remarques dans la rédaction finale qui vous est proposée ci-après.

### **Une capitalisation évolutive**

Est à prendre en considération enfin le caractère évolutif du travail de capitalisation que nous vous proposons ici, car les projets Equal s'organisent autour d'activités de natures très différentes, dont les résultats sont par définition différés dans le temps.

**Connaître**: se doter d'un diagnostic fin des attentes des différents acteurs par le biais d'études et d'enquêtes qualitatives et quantitatives.

**Agir**: mettre en place des pratiques innovantes en matière de formation continue, de bilan professionnel, de conseil et ingénierie de dispositifs, d'accompagnement des salariés dans leurs parcours, des entreprises et des territoires dans leurs plans d'action.

**Capitaliser**: la formalisation des bonnes pratiques et des exemples prometteurs de management des âges réussis sont essentiels pour faciliter un changement jugé indispensable des représentations et des attentes des uns et des autres.

**Communiquer:** en amont il s'agit de sensibiliser les dirigeants autant que les salariés, sur les questions abordées par les projets; en aval, d'informer les acteurs clés et les décideurs des résultats des expérimentations.

**Transférer:** certains projets œuvrent plus particulièrement pour le transfert d'outils/moyens/expériences des grandes entreprises vers les PME voire les TPE. Pour d'autres, l'entrée est plutôt celle du transfert des compétences des salariés au bénéfice des entreprises afin de garder la mémoire de savoirs et savoir-faire de l'organisation et au bénéfice des individus, dans la mesure où la reconnaissance des compétences permet une meilleure mobilité professionnelle.

Tous les projets déploient dans la durée l'ensemble de ces axes de travail en développant des stratégies complexes, se matérialisant dans de nombreuses activités et impliquant dans des « partenariats de développement » tous les acteurs concernés par la résolution des questions posées. L'intention de ce cahier n'est pas de rendre compte des résultats des projets pris individuellement, dont vous trouverez par ailleurs une courte présentation en annexe et un descriptif plus détaillé dans l'annuaire des projets Equal<sup>4</sup>.

De plus, seront disponibles sur internet à l'été 2005 deux productions complémentaires à ce cahier: un classeur d'expériences concrètes et significatives dans les entreprises, pour les individus et dans les territoires; une boîte à outils, présentant dans le détail les outils et les méthodes réalisés par les projets<sup>5</sup>. Enfin, pour ceux qui souhaiteraient en savoir plus sur les coopérations transnationales, il est conseillé de consulter le site Equal-Europe<sup>6</sup>.

Les contributions des porteurs de projets pour ce cahier portent plutôt sur des aspects particulièrement significatifs des avancées réalisées. C'est pourquoi les repères pour l'action identifiés sont illustrés par des contributions nominatives, précisant contenus et méthodes de travail. Il s'agit d'un choix rédactionnel, de mise en lumière de certains aspects des projets, mais en aucun cas ceci ne doit conduire à limiter l'étendu de chaque projet à ce seul aspect. Pour faciliter la lecture de ce document, vous trouverez ainsi ci-après un tableau synoptique vous précisant le placement des contributions de chaque projet.

4. Pour consulter l'annuaire des projets: [www.equal-France.com](http://www.equal-France.com)

5. Pour consulter le classeur d'expériences et la boîte à outils: [www.travail.gouv.fr/fse/agora](http://www.travail.gouv.fr/fse/agora)

6. Pour consulter les accords de coopération transnationale: [www.europa.eu.int/comm/equal](http://www.europa.eu.int/comm/equal)

Projets	Repères pour l'action									
	Page	Identifier les représentations sur l'âge et le travail	Diagnostiquer l'impact du vieillissement au travail	Mieux anticiper l'évolution des âges	Agir sur l'organisation du travail	Individualiser les trajectoires professionnelles	Renouveler les modalités de formation	Favoriser les liens inter-générationnels	Assurer l'égalité des chances entre les hommes et les femmes	Mobiliser les acteurs et les partenaires sociaux dans les territoires
Adaptation professionnelle des travailleurs âgés et transmission des connaissances - En Auvergne		61				105				
Âges et travail dans le bâtiment et les travaux publics	46		69			114	120	138	148	156
ATOUT'AGE en PME-PMI - Dans le Nord-Pas de Calais									141	
ATOUT Âge - Life long human resources - En Poitou-Charentes									146	
Atouts Seniors - En Île-de-France									147	
Centaurus/Sintranet - Métiers du cheval: formation, insertion, reconversion					92			139		158
Compétences et mobilités en agriculture et agroalimentaire - En Bretagne					95					
Dispositif d'activation des compétences transversales et tutorales - En région Centre					92					
Développement et valorisation des métiers de la maîtrise du bien-vieillir	50				85					
Équité			64		83	99 et 106	125	136		
Forsapre: potentialiser aptitudes et compétences pour accompagner les travailleurs du BTP tout au long de leur vie professionnelle	45			79						
Handi visa vers l'emploi - En Île-de-France			74							
Part@ge - En Rhône-Alpes						102	120			161
Phénix - Valoriser les salariés expérimentés des professions libérales de santé						110		132		
L'entreprise élargie				81						
Moderniser avec les seniors - dans le secteur de l'audiovisuel		57	67		87	107		127		
Sophia: laboratoire knowledge management dans la gestion par les compétences					93					
Seniors - En Haute-Normandie							116		151	
Vectorat - En Île-de-France		54			86	113				156
Vers des entreprises pour tous les âges - En Île-de-France				76		112				

Avant d'entrer dans le vif du sujet, une précision est à noter: «quinquas», «seniors», «travailleurs âgés», «travailleurs expérimentés», «travailleurs avancés en âge»... Les contributions, d'origines multiples, présentes dans ce cahier, recourent à différentes «appellations». Cette diversité n'illustre-t-elle pas, à elle seule, la nature multiple du vieillissement? Qu'il soit naturel (physiologique, cognitif) ou prématuré en raison d'une usure professionnelle, le vieillissement varie d'un individu à l'autre, d'un secteur d'activité à l'autre, d'une entreprise à l'autre. La variété de dénominations semble faite pour nous le rappeler.



# Introduction<sup>1</sup>



**C**e cahier relate les expérimentations menées en France sur le thème de la gestion des âges avec le soutien du programme européen Equal.

---

## Le programme Equal

Le programme d'initiative communautaire Equal est l'instrument du Fonds social européen en matière de lutte contre toutes les formes de discriminations dans la sphère du travail et de l'emploi<sup>2</sup>. Equal permet la mise en œuvre de projets innovants et transnationaux dans le but de réduire les inégalités pour une meilleure cohésion sociale en explorant des domaines insuffisamment développés dans les dispositifs publics nationaux et les programmes européens classiques. Il constitue en ceci un laboratoire d'expérimentations permettant d'alimenter la réflexion des praticiens et des décideurs et de proposer de

1. Contribution de Fernanda Mora-Canzani, Racine.

2. Il couvre la période 2000-2008 pour une contribution communautaire de près de 3 milliards d'euros, bénéficiant depuis mai 2004 à l'ensemble des 25 États membres. Pour la France, le Fonds social européen contribue dans Equal à hauteur de 325,6 millions d'euros pour toute la période. Le coût total du programme est de 643,5 millions d'euros (180,8 millions d'euros de cofinancements publics, 136,9 millions d'euros de cofinancements privés).

nouvelles pistes d'action pour l'égalité et la diversité. Equal propose une méthodologie de projet particulière, ancrée sur l'identification d'un problème précis, la recherche d'une solution innovante, la mise en place de partenariats nationaux et transnationaux réunissant tous les acteurs compétents pour concourir à la résolution du problème. Il tente par ailleurs de favoriser l'amélioration de la qualité des projets dans le cadre de l'innovation sociale par la construction d'une véritable ingénierie de projet (et par conséquent son financement), de l'exigence d'une évaluation engageant tous les acteurs concernés et de la mise en place de mécanismes rigoureux de gestion administrative et financière.

Enfin, Equal se donne pour ambition de capitaliser les expériences soutenues, en offrant aux porteurs de projets la participation à des réseaux de partage d'expériences, afin de mettre en commun enseignements, outils et astuces, sans oublier difficultés et incertitudes... Ces réseaux reposent sur l'identification de champs d'intervention et de problématiques communes parmi les participants. Ils font appel à la volonté de chacun de comprendre les conditions de réussite des projets conduits ou les raisons des échecs éventuels, et de formaliser des préconisations techniques et méthodologiques pour l'avenir. Cette mise en commun met également en perspective ces travaux avec le contexte local, régional, national ou européen en question. Cette confrontation permet de comprendre les tenants et aboutissants des expériences menées et de mettre en lumière leur sens par rapport aux politiques en vigueur et les pratiques courantes dans le domaine considéré. Pour ce faire, la mise en réseau de porteurs de projets s'accompagne le plus souvent d'échanges avec des experts, des décideurs, des leaders d'opinion, des responsables des politiques publiques ou de ressources humaines dans l'entreprise, non impliqués forcément dans le quotidien du programme. De ces échanges peuvent alors surgir des repères pour l'action, des outils méthodologiques, des constats inattendus, des pistes concrètes de solutions aux problèmes posés. L'idée est simple : on est plus intelligent à plusieurs, on construit ensemble plus aisément des réponses aux processus de discrimination, nécessitant la mobilisation de tous les acteurs partie prenante, on apprend les uns des autres et l'on peut produire ce que l'on peut qualifier de « plus-value » collective, ou production commune, incarnant le partage de valeurs, d'idées, de pratiques validées par les « pairs »<sup>3</sup>. Ainsi, ces réseaux tentent de mettre en œuvre des stratégies de management de la connaissance collective (« *knowledge management* »).

3. « Communities of practice ».

Ce faisant, Equal se propose d'apporter une contribution à l'évolution des systèmes de formation et d'emploi en Europe dans le cadre de stratégies de « *mainstreaming*<sup>4</sup> ». Autrement dit, Equal vise à obtenir des résultats concrets de prise en compte des enseignements tirés des projets soutenus dans un cadre plus large que celui des expérimentations prises en considération de façon isolée. Ce travail difficile, pour lequel les résultats à atteindre ne sont pas cernés d'avance, constitue en réalité le véritable défi d'Equal à échéance 2008. Il s'agit de démontrer que le soutien de l'expérimentation sociale peut donner des fruits tangibles à moyen terme, en dynamisant les dispositifs classiques, en apportant de nouvelles possibilités d'épanouissement des individus dans leurs trajectoires professionnelles et un avantage concurrentiel aux entreprises européennes engagées dans le développement de leur capital humain.

---

### **La lutte contre toutes les formes de discrimination, dont l'âge**

Equal propose un cadre d'intervention relatif à la lutte contre les discriminations organisé en huit thèmes<sup>5</sup>. En 2001, les instances de pilotage du programme en France, à l'initiative du ministère de l'Emploi et de la Solidarité, ont finalisé le thème de la formation tout au long de la vie sur le traitement des questions relatives aux travailleurs vieillissants. Cette priorité a été définie en termes de « *maintien en activité et/ou le développement de l'employabilité des travailleurs fragilisés dans leur emploi malgré une longue expérience professionnelle*<sup>6</sup> ». Le programme d'initiative communautaire préconisait dans ce sens une « *approche globale, multi-public, de la question des ressources humaines d'entreprises, de bassins d'emploi ou de branches professionnelles* ».

4. Généralisation des expérimentations dans les systèmes et/ou les dispositifs publics et/ou privés s'adressant au plus grand nombre.

5. Accès au marché de l'emploi, lutte contre le racisme et la xénophobie, création d'entreprises, économie sociale, formation tout au long de la vie, adaptation des entreprises et des salariés, articulation des temps de vie, aide aux demandeurs d'asile ainsi que lutte contre le trafic humain.

6. Programme d'initiative communautaire (PIC) France adopté le 8 mars 2001. Source : [www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr)

La France<sup>7</sup> a vu dans Equal une opportunité en termes d'appui financier, technique et qualitatif pour faire face à un contexte insatisfaisant dans le pays en ce qui concerne le taux d'emploi des plus de 55 ans. Les perspectives de retournement démographique, de réforme des retraites et d'évolution de la formation professionnelle<sup>8</sup>, n'étaient pas à l'époque encore bien connues, encore moins maîtrisées par les acteurs du conseil, de la formation et de l'emploi. Les dispositifs publics permettant de traiter de ces questions étaient rares, l'investissement des entreprises dans l'anticipation des difficultés des seniors limité aux grandes entreprises, l'appareil de conseil et de formation peu préparé à y faire face, le contexte économique et la conjoncture du marché du travail peu favorables. En réalité, les débuts d'Equal étaient encore globalement marqués en France par la prégnance d'une culture de retrait précoce du marché du travail. En ceci, la priorité donnée aux problèmes des travailleurs vieillissants et le fait que celle-ci soit traitée dans un programme de lutte contre les discriminations étaient en soi une forte innovation dans le paysage français. En effet, il n'était pas courant en France, au début des années 2000, de penser l'âge comme un vecteur implicite ou explicite de discrimination. Il est intéressant de noter au passage le rôle joué par l'Europe en ce sens. En effet, une directive du Conseil<sup>9</sup>, établissant un cadre commun pour un traitement non discriminatoire dans l'emploi, couvre tous les champs, incluant l'âge. Cette directive de 2000 devait être transposée ensuite dans les législations nationales<sup>10</sup>.

---

## **Le réseau thématique Equal-France sur la gestion des âges**

Dès le premier appel à projets qui a suivi le lancement de l'initiative en France, les acteurs de la formation et de l'emploi ont compris qu'il y avait là matière à explorer un domaine peu connu et se sont portés candidats pour développer des

7. Dans les autres États membres, le traitement, dans Equal, de la question des travailleurs vieillissants ne constitue pas une priorité.

8. Cristallisée par l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 et par la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social.

9. Directive du Conseil 2000/78/CE du 27 novembre 2000.

10. En France, la directive a été suivie de la loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations, incluant la dimension « âge ».

expérimentations sur le terrain dans ce sens. 47 projets au total ont été retenus en Action 1<sup>11</sup>, dont 70% ont pu passer en Action 2<sup>12</sup>.

Neuf projets nationaux<sup>13</sup>, ont bien voulu initier le réseau thématique sur la gestion des âges dès la fin 2001, à l'initiative du Département du Fonds social européen, avec l'appui de Racine, assistance technique Equal-France. Au niveau sectoriel, étaient représentés l'audiovisuel et les télécommunications, le bâtiment travaux publics, la santé libérale (vétérinaires, pharmaciens, médecins, dentistes), la filière du cheval, la pêche et les cultures marines, la métallurgie, la grande distribution et les services.

Ces projets nationaux tentaient individuellement de trouver des réponses globales à l'égard des problématiques liées à la gestion de l'âge au sein des entreprises. Les uns et les autres visaient l'exploration combinée des aspects suivants: le lien intergénérationnel, la transmission de savoir-faire, la qualification des salariés expérimentés de bas niveau de qualification, la souffrance au travail, le management des seniors par la mise en place d'une organisation apprenante, les conditions de travail, la prévention des risques et de la sécurité, l'anticipation face à la pénibilité des métiers et les processus de reconversion, l'accès à la validation des acquis de l'expérience, la transmission d'entreprises, le tutorat<sup>14</sup>.

Partant de cette diversité, le réseau thématique<sup>15</sup> initial s'est ouvert aux projets régionaux volontaires, afin de dégager des problématiques communes et de proposer aux porteurs de projets un processus d'apprentissage collectif autour de ces questions émergentes. Ce réseau a reposé dès le départ sur une réflexion collective autour du rapport du Conseil économique et social « *Âges et Emploi à*

11. Phase d'ingénierie, de finalisation du projet et des partenariats nationaux et transnationaux.

12. Phase d'expérimentations nationales et de coopération transnationale. L'ensemble des projets sur ce thème représentait 15% du total des projets Equal, pour une enveloppe financière globale Fonds social européen disponible de plus de 60 millions d'euros pour l'ensemble de la période 2001-2002.

13. Portés par des partenariats de développement implantés dans plusieurs régions et réunis autour des organisations suivantes, chefs de file de chaque projet: AFASEC, Afpa, AMPT-BTP, Ceasm Ciep, CNFA, Entreprise et personnel, France 3, Mutuelle Force Sud. Pour en savoir plus, consulter l'annuaire des projets, site Equal-France: [www.equal-France.com](http://www.equal-France.com).

14. L'analyse détaillée des projets nationaux Equal portant sur la lutte contre la discrimination liée à l'âge a été publiée dans le bulletin *Racine* n° 62 de janvier 2004, en téléchargement sur le site internet: [www.racine.fr](http://www.racine.fr).

15. Pour en savoir plus: [www.racine.fr](http://www.racine.fr) rubriques: Equal/Réseaux thématiques nationaux/Adaptabilité.

*l'horizon 2010*» et a bénéficié de l'appui de Bernard Quintreau, membre du Conseil économique et social.

**Un premier constat** s'est imposé dès les premiers échanges: tous les projets tentaient d'améliorer l'accès et le développement de la formation continue des salariés, en particulier les « quinquas », en vue de répondre autant aux attentes exprimées par les individus qu'aux besoins identifiés par les entreprises. Mais la formation n'est pas conçue par les projets Equal comme une fin en soi, mais plutôt comme un instrument parmi d'autres, au profit du maintien dans l'emploi des salariés les plus fragilisés par les évolutions du travail et le manque de qualification. Il n'y a pas non plus volonté de bâtir une offre formation du type catalogue présentant des dispositifs particuliers destinés aux « quinquas ». Il y a en revanche une forte interrogation sur la motivation des salariés, sur la sensibilisation des dirigeants, sur les méthodes les plus adaptées, sur les mécanismes rendant le recours à la formation plus aisé.

**Deuxième constat:** les projets ont d'emblée placé la gestion des âges à l'intersection de trois pôles en interaction: l'entreprise, l'individu, le territoire. Cette préoccupation va traverser l'ensemble des travaux du réseau, qui s'efforcera d'articuler les contraintes et les attentes de ces trois catégories d'acteurs présents dans les projets. Ainsi, des grands champs d'action ont été repérés pour encadrer l'ensemble des expérimentations:

- en entreprise: l'évolution de l'organisation du travail et le développement de la coopération inter-générationnelle,
- pour les individus: le renouvellement des trajectoires individuelles, passant par la reconnaissance de l'expérience et la validation des acquis professionnels,
- l'approche territoriale des âges.

Partant des réalités de terrain rencontrées, les questions initiales posées par tous visaient une meilleure efficacité des actions envisagées:

- comment dépasser dans les entreprises une gestion de l'âge portant essentiellement sur les départs précoces des salariés les plus âgés et un remplacement des anciens par les jeunes?
- comment faire pour mobiliser les « quinquas » face à un allongement de la vie professionnelle tout en respectant choix individuels et attentes personnelles?

Sur ces bases, le réseau thématique national a proposé un cadre de réflexion et d'échanges à l'ensemble des projets Equal-France, et a bénéficié de la participa-

tion des représentants du ministère du Travail au niveau central et régional, des assistances techniques régionales et des experts thématiques. Il s'agissait alors de confronter ces premières observations, de mettre en perspective les différentes expériences et surtout de tenter de construire ensemble quelques repères pour l'action dans le domaine de la gestion des âges. Il a été convenu que ce travail devait aboutir à une production commune, selon le modèle européen de « *living document* ». Ces travaux ont été versés au niveau communautaire dans un groupe thématique européen, portant également sur le thème de la gestion des âges, dont les résultats ont été portés à la connaissance du plus grand nombre à l'occasion de la conférence Equal à Varsovie, en février 2005<sup>16</sup>.

Ensuite, le réseau a pu, dès 2003, faire état de l'apport de la coopération transnationale d'une part et faire avancer les premières pistes destinées à alimenter la phase de capitalisation, communication et transfert (Action 3) des projets Equal d'autre part. Ainsi, de nombreuses initiatives ont vu le jour de 2003 à 2005, portées par des projets individuels ou de regroupements de projets<sup>17</sup>. Ces développements ont permis la valorisation d'expériences concrètes mises en place dans les entreprises, les territoires et pour les individus. De nombreuses manifestations ont été organisées, notamment dans les régions Île-de-France (Vectorat et Vers des entreprises pour tous les âges), Haute-Normandie (Seniors), Nord-Pas-de-Calais (Atout'âge et Mérite), Poitou-Charentes (Atout'âge) et Rhône-Alpes (Part@ge). Des projets nationaux (Âge et travail dans le BTP, Equallité, Moderniser avec les seniors...) ont organisé, quant à eux, des manifestations dans lesquelles des chefs d'entreprise ont témoigné de l'intérêt des actions conduites dans le cadre des projets Equal, des chercheurs et universitaires ont pu apporter les résultats de leurs investigations; des acteurs institutionnels et des partenaires sociaux ont confirmé leur soutien aux innovations mises en œuvre.

Des actions ont été entreprises dès la fin 2004 et dans le courant de l'année 2005 auprès de la presse, afin de faire connaître au plus grand nombre les avancées des expérimentations. Il n'est pas dans l'intention des rédacteurs de ce document de rendre compte dans le détail des effets de cette mobilisation importante des partenariats de développement.

16. Pour en savoir plus : <https://equal.cec.eu.int/equal/>

17. Ainsi, douze projets nationaux Action 3 ont été sélectionnés, pour un montant total FSE d'environ 2 millions d'euros.

D'autant plus que celle-ci aura son point culminant à l'été 2005, dans le cadre de la tenue à Paris de l'Agora Equal, conviant une quarantaine de projets européens à démontrer le bien-fondé de leurs expérimentations, à faire connaître les outils et les méthodes nouvelles, bâtis notamment dans le cadre de la coopération transnationale. Il est cependant certain pour tous ceux qui ont participé à ces travaux, que pour contribuer au difficile « passage à l'action » sur la gestion des âges, il est primordial de chercher à mettre en lumière de la façon la plus concrète possible les expériences de terrain, à recueillir le témoignage des participants (dans une stratégie de démonstration par les « pairs »). Enfin, de tenter de dépasser le cercle de techniciens et de spécialistes pour faire passer ces questions dans des débats ouverts, car elles nous concernent tous.

Partie I

# **Pourquoi la gestion des âges est incontournable**



**L**es évolutions démographiques, et notamment le retournement démographique de la fin de cette décennie, qui verra les départs du marché du travail l'emporter sur les entrées, imposent la mise en place de politiques d'anticipation.

Sur ce sujet, le constat est maintenant bien connu et le diagnostic partagé : un peu plus d'un tiers seulement des salariés est encore en activité au moment de la liquidation de ses droits à la retraite et le taux d'emploi des plus de 55 ans est en France un des plus faibles d'Europe. Cela ne concernait jusqu'à présent que les personnes nées avant ou pendant la guerre, donc peu nombreuses. Ce sont maintenant les enfants du « baby boom », dont les premiers ont aujourd'hui plus de 55 ans, qui sont touchés. Leur nombre augmentera de près de 40% entre 2000 et 2010 et les salariés en deuxième partie de carrière constitueront le cœur même de la population active.

Ces perspectives concernent bien évidemment les retraites mais aussi l'avenir de la croissance : celle-ci reposera sur une population salariée plus âgée... Ou elle sera freinée faute de main-d'œuvre. Salarié cotisant, salarié acteur de la croissance... et si on le considérait d'abord comme une personne qui doit, y compris dans l'emploi, gérer le mieux possible son propre vieillissement ?

Au cœur de cette question et des réponses à apporter se trouve en effet le problème des relations des salariés avec le travail : comment peut-on arriver à l'aberration qui amène à considérer les salariés les plus expérimentés, et à les faire se considérer eux-mêmes, comme inutiles, sans identité professionnelle, inadaptables, et à les faire entrer, parfois avant cinquante ans, dans une spirale de déclin professionnel ?

Globalement, les entreprises, comme des administrations, ont pu, grâce à l'arrivée nombreuse au travail des enfants du « baby boom », mener une politique de

Introduction de Bernard Quintreau, membre du Conseil économique et social, CFDT.

l'emploi s'appuyant sur les générations d'âge moyen. Les salariés partant souvent avant l'âge de la retraite, il n'était pas nécessaire de mettre en place des mesures leur permettant d'anticiper et de gérer leur vieillissement, condition de maintien dans l'emploi. Les dispositifs mis en place ont bien souvent permis d'externaliser ce problème. À l'État ou à l'Unedic de le prendre en charge, alors que les solutions auraient pu être trouvées certainement dans le milieu de travail.

Il s'agit donc bien maintenant de prévenir le risque de fin de carrière en agissant sur des leviers comme ceux de la formation, des conditions de travail, de la santé ou les déroulements de carrières autant de domaines où le dialogue social est indispensable, et où les projets Equal se positionnent. Le fait de repenser ces facteurs permet non seulement de maintenir des salariés âgés dans de meilleures conditions, mais aussi d'anticiper le vieillissement des plus jeunes. La difficulté pour les entreprises est d'apporter à la fois des réponses immédiates pour les salariés aujourd'hui en fin de carrière, souvent épuisés par le travail, et d'anticiper pour ceux dont on sait, au vu des échéances démographiques, qu'ils ne pourront pas partir avant l'heure.

Donner un « second souffle » aux salariés de 40 à 50 ans, intégrer les jeunes et leur culture dans les entreprises sans dévaloriser celle des anciens, prendre en compte toutes les différences, dont celles liées à l'âge : ce sont là les conditions, et les seules, du maintien dans l'emploi jusqu'au départ en retraite. Ce sont aussi des investissements nécessaires et passionnants pour les directions d'entreprise et les représentants des salariés.

Ces orientations supposent que soient envisagées de nouvelles modalités de construction des trajectoires professionnelles, facilitant les choix et s'appuyant sur une véritable formation continue adaptée aux âges, que la complémentarité entre générations soit favorisée au sein des collectifs de travail et que des périodes de transition soient possibles et garanties tout au long de la vie, et notamment entre le travail salarié et la retraite.

Quelques branches professionnelles, des entreprises, des territoires commencent à s'investir dans ces démarches dont on n'aura d'autre choix que de les généraliser, d'autant plus que les mesures d'aides aux départs anticipés se tarissent. Pour cela, la négociation devrait s'engager à ces différents niveaux sur les conditions liées au travail qui permettent de maintenir les salariés dans l'emploi, et ce dans les meilleures conditions possibles.

Dans ce domaine, un effort d'anticipation est indispensable et doit être impulsé auprès de tous les acteurs, assurant la cohérence entre les initiatives de l'État, des partenaires sociaux et des collectivités territoriales, car la dispersion des réponses contribuerait à freiner le processus. Il s'agit de mettre en place des actions concertées permettant d'inverser la culture et les pratiques de départs anticipés. L'exemple d'un certain nombre de pays européens dans ce domaine pourrait être suivi et les initiatives développées au sein d'entreprises ou de territoires en France mériteraient d'être connues, aidées et transférées. Différentes prises de position ont montré une quasi-unanimité des organisations syndicales et patronales sur ces propositions. Même si, comme nous l'avons vu, l'essentiel des réponses se trouve au sein des entreprises, des administrations et des territoires, la responsabilité d'un renversement de tendance est beaucoup plus large. Il est indispensable de sensibiliser salariés et employeurs, de réorienter les outils et les moyens jusque-là destinés à favoriser les départs anticipés vers un objectif inverse, et d'intégrer la dimension des âges dans tous les sujets traditionnels de la négociation (formation, conditions de travail, déroulements de carrière, santé...). Du temps, de la concertation, mais aussi du courage, seront nécessaires pour inverser des habitudes qui ont imprégné plus d'une génération, pour réconcilier tous les salariés en deuxième partie de carrière avec le travail. L'essentiel est maintenant que soient discutés, affichés et popularisés des objectifs clairs, déclinés dans le temps, permettant d'anticiper les échéances démographiques de la fin de cette décennie. Les projets Equal ont à la fois montré la volonté d'entreprises, de branches professionnelles et de territoires d'engager des démarches en ce sens. Ils apportent également des ressources méthodologiques, appuyées sur l'expérience, dont la diffusion devrait permettre d'en accélérer la mise en œuvre.

---

## Vers le retournement démographique en France<sup>1</sup>

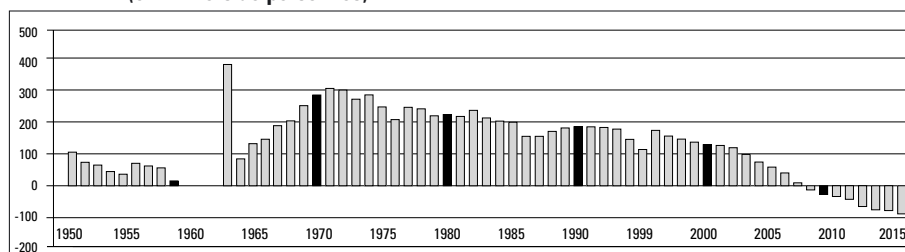
La France, comme l'ensemble de l'Europe et une grande partie de la planète, va vivre ces prochaines années des changements importants en ce qui concerne la

1. Cette contribution de Bernard Quintreau est en grande partie extraite de l'ouvrage *La diversité des âges, regards d'experts*, Éditions Liaisons, 2004. Les graphiques et la carte sont extraits du rapport du Conseil économique et social, du même auteur *Âges et emploi à l'horizon 2010*, Éditions des Journaux officiels, 2001.

démographie de la population au travail. Les termes en sont maintenant bien connus: stabilisation, puis baisse de la population active et vieillissement des salariés. Chaque secteur d'activité, chaque territoire, est en mesure maintenant d'en appréhender les effets prévisibles.

Un rapide regard sur l'évolution de la population active montre une arrivée massive des enfants du « baby boom » sur le marché du travail lors de la décennie 1970-1980. Comme l'indique le graphique suivant, le solde entre les entrées et les sorties sur le marché du travail est alors sans précédent, frôlant 300 000 personnes par an. Aux nombreuses naissances de la fin de la guerre se sont ajoutés les effets d'une immigration importante dans les années 1960 permettant de répondre aux défis des « trente glorieuses », ceux de l'arrivée des rapatriés d'Afrique du Nord et ceux du développement massif de la participation des femmes au marché du travail. La France avait alors toutes les ressources humaines nécessaires au maintien d'une forte croissance économique...

**Graphique1 : Apport démographique annuel à la population active 1951-2001 en France**  
(en milliers de personnes)



Source: ISMEA, Rapport du CES *Âges et Emploi à l'horizon 2010*

C'est dans ce contexte que l'offre d'emplois, qui avait connu une croissance forte de 1963 à 1975, a commencé à stagner, voire à diminuer certaines années, alors que la population active continuait d'augmenter. De fait, depuis 1975, la France a été dans l'incapacité d'intégrer l'ensemble de la population en âge de travailler, d'où une situation de l'emploi marquée par un chômage fort, des entrées tardives et des sorties anticipées. C'est la gestion du marché du travail par les âges, dont nous subissons les effets aujourd'hui.

Cette situation, comme le montrait également le graphique précédent, se modifie progressivement. D'abondance sur le marché du travail, nous passons progressivement à une situation de tension, voire de pénurie dans certains métiers ou sur certains territoires. Contrairement à l'appellation couramment utilisée, il ne s'agit pas d'un « choc démographique », mais d'une évolution lente, qui donne, ou qui aurait dû donner du temps à l'anticipation. Cependant, le choc, en effet, risque d'être brutal pour les entreprises ou les territoires qui n'auront pas su anticiper...

Tous les éléments du scénario, ou plutôt des scénarii possibles sont maintenant en place. Nous avons de fait à gérer une situation où la vague des enfants du « baby boom », qui avait largement alimenté le marché du travail à partir de 1970, arrive maintenant, pour les premiers d'entre eux, à l'âge de la retraite. La population active, après une période de stabilisation, devrait commencer à baisser à la fin de cette décennie. Cette baisse est liée à l'accélération des départs à partir de 2005-2006. Selon la Dares, 653 000 départs en moyenne sont prévus entre 2005 et 2010. 38 % des salariés actuels seraient touchés.

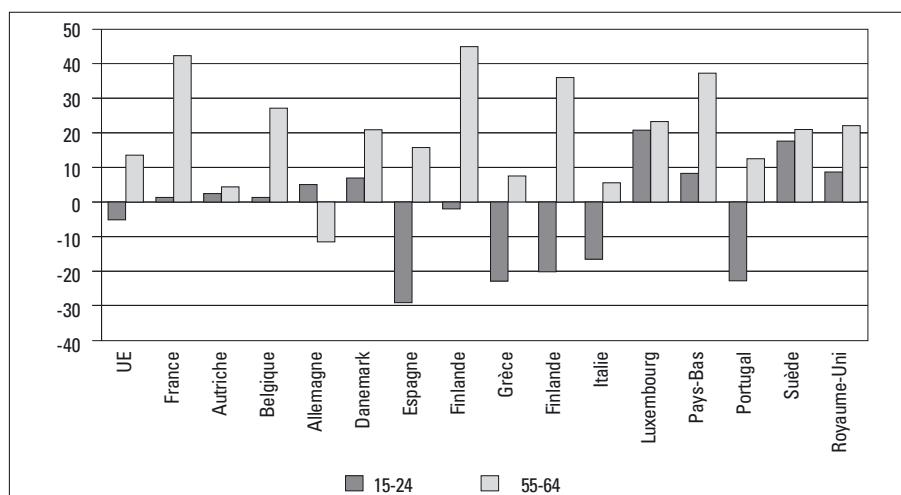
Selon l'Insee, l'indice de remplacement de la population en âge de travailler, qui était de 7 % en 2000, passera à - 0,1 % en 2010.

Le deuxième phénomène lié à cette évolution démographique est celui d'un vieillissement accéléré de la population active. Aux « quinquas » relativement peu nombreux nés avant ou pendant la Deuxième Guerre mondiale succède maintenant la « vague grise » des « baby-boomers ». Comme le montre le graphique suivant, et ce dans une grande partie de l'Europe, l'essentiel de la population salariée se déplace progressivement vers ce que l'on appelle aujourd'hui les « salariés âgés », alors que le nombre de jeunes stagne, voire diminue. La France, nous le voyons, est concernée par cette évolution plus largement que la plupart des pays européens. Les entreprises n'auront alors plus guère le choix que de s'adapter à cette nouvelle donne en termes de conditions de travail ou de formation.

Aujourd'hui, avec un taux d'emploi de seulement 36,8 % pour les salariés de plus de 55 ans, et malgré une augmentation récente, la France se situe dans le « groupe de queue » des pays européens, bien loin de l'objectif de 50 % pour 2010 fixé au sommet de Stockholm en 2001. Ce faible taux d'emploi des « quinquas » rendra également difficile, et ce malgré un taux d'emploi féminin relativement

élevé, l'objectif européen des 70% de taux d'emploi pour l'ensemble de la population en âge de travailler.

**Graphique 2: Évolution des effectifs de 15 à 24 ans et de 55 à 64 ans de 2000 à 2010 en Europe**



Ce phénomène de stabilisation puis de baisse de la population active à partir de la fin de cette décennie va, plus largement, concerner l'ensemble de l'Europe à 25: d'ici à 2030, elle comprendra 280 millions de personnes en âge de travailler contre 303 millions aujourd'hui. Inutile donc de trop compter sur l'élargissement pour rajeunir la pyramide des âges.

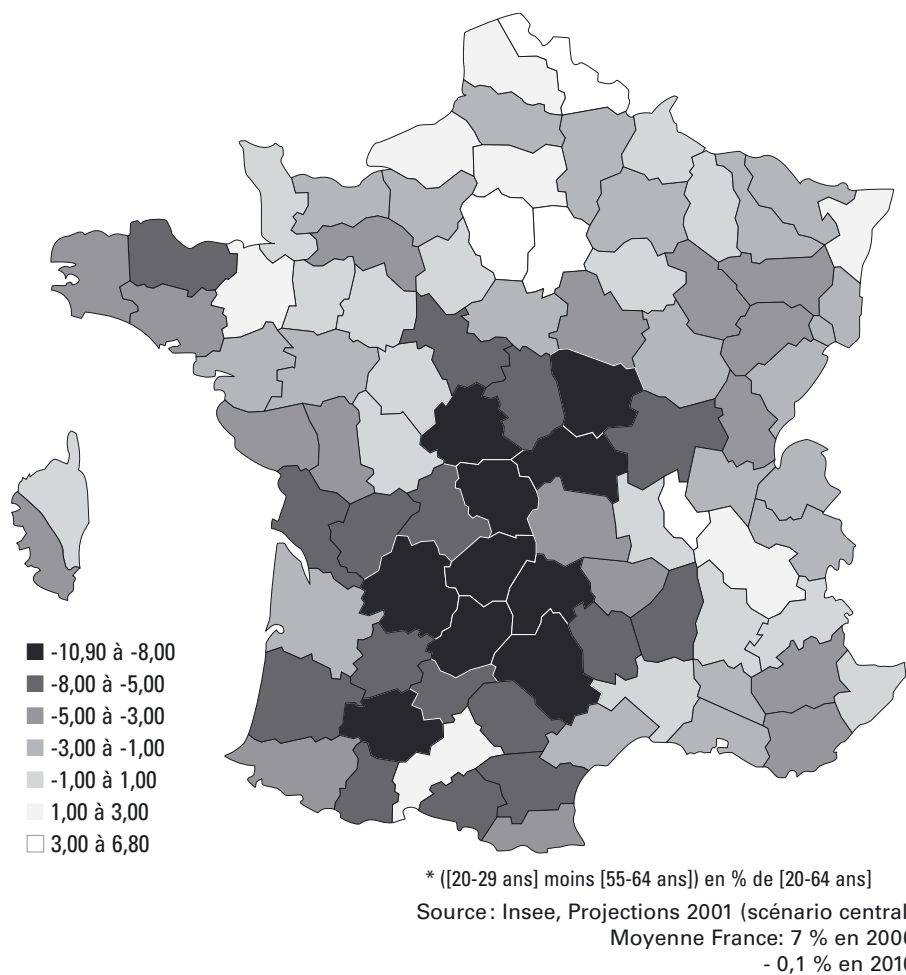
Ces seules évolutions démographiques pourraient en elles-mêmes suffire à porter quelques inquiétudes. Or s'y ajoutent encore des pratiques et une culture du sous-emploi. Elles devraient donc logiquement, au-delà de craintes légitimes, provoquer une prise de conscience et la mise en place de politiques volontaristes, comme cela est le cas dans un certain nombre de pays européens. L'avenir des régimes de protection sociale comme celui de la croissance sont à ce prix. En effet, un faible taux d'emploi était relativement supportable pour les finances publiques et le développement économique lorsqu'il ne concernait que les populations peu nombreuses nées avant ou pendant la guerre. Il ne peut plus l'être quand il concerne les générations nombreuses qui ont suivi.

Ces perspectives générales, même si elles peuvent aider à la définition de politiques globales de l'emploi, n'ont cependant que peu d'intérêt opérationnel. Il est nécessaire, et c'est ici tout l'intérêt des projets Equal, d'assurer des déclinaisons par branches professionnelles, par métiers et entreprises et, bien évidemment par territoires. Quoi de commun en effet entre les secteurs qui ont beaucoup recruté à partir de 1970, ont pratiqué une politique de stabilité de l'emploi (banques, assurances, fonction publique...) et vont assister à des hémorragies de leurs effectifs lors des prochaines années, et d'autres secteurs dont le développement est plus récent, avec une moyenne d'âge beaucoup moins élevée. Aux contraintes de la démographie, il faut d'ailleurs ajouter les perspectives de développement ou de déclin des différents métiers: c'est à une véritable recomposition du marché de l'emploi que nous allons assister.

Concernant l'avenir des territoires, la carte suivante en dessine les grandes tendances pour la fin de la décennie. L'indice de remplacement de la population active n'est positif que pour les départements comprenant une grande agglomération. Les régions rurales sont en grand danger de dépopulation, voire de désertification: les départs en retraite importants ne pourront être compensés du fait de l'exode des jeunes, notamment les plus qualifiés, vers les grandes villes.

En prolongeant un peu plus loin les projections, et selon l'Insee, en 2020, seule la région parisienne verrait la génération entrant sur le marché du travail (20-29 ans) demeurer supérieure à la génération sortante (55-64ans). Si nous prenons en compte l'échelon départemental, seuls 11 départements, dont 8 franciliens, seraient encore en positif...

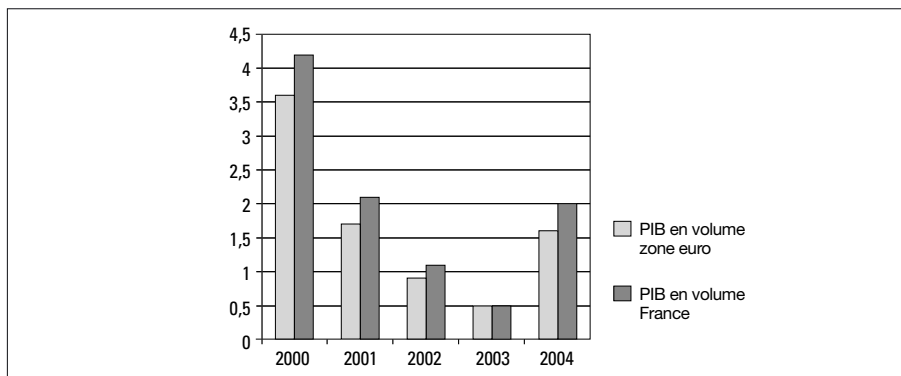
**Graphique 3 : Indice de remplacement de la population en âge de travailler (2010)\***



## Le retournement économique et l'état du marché du travail<sup>2</sup>

Les projets Equal sur la gestion des âges dans les entreprises et les territoires présentés ici couvrent en général la période 2002-2005. Le montage des projets s'est déroulé en 2001 et les premières expressions du projet initial ont souvent été formulées en 2000. Ce calendrier est marquant pour les projets, car il recouvre une évolution de la conjoncture économique et des besoins des entreprises en emploi peu favorable à l'accroissement de l'emploi des travailleurs expérimentés. On mesure bien cette évolution à partir d'un simple examen de l'évolution de produit intérieur brut (PIB) en volume, en pourcentage par rapport à la période précédente pour la France et pour l'Union européenne.

Graphique 4: La croissance française et européenne 2000-2004

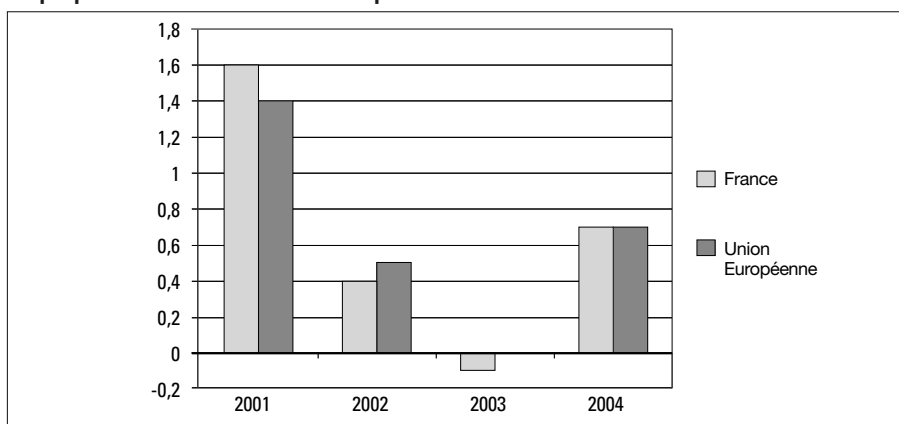


Source : Perspectives économiques de l'OCDE juin 2004

Au moment où les projets ont été conçus, la France sortait d'une période de croissance relativement soutenue, supérieure à 3% en 1998, 1999 et 2000. Cette phase a correspondu à une croissance assez soutenue de l'emploi avant une période de ralentissement très net.

2. Contribution de Bruno Lamotte, Université Pierre Mendès France-IREPD.

**Graphique 5: Variation annuelle de l'emploi 2001-2004**

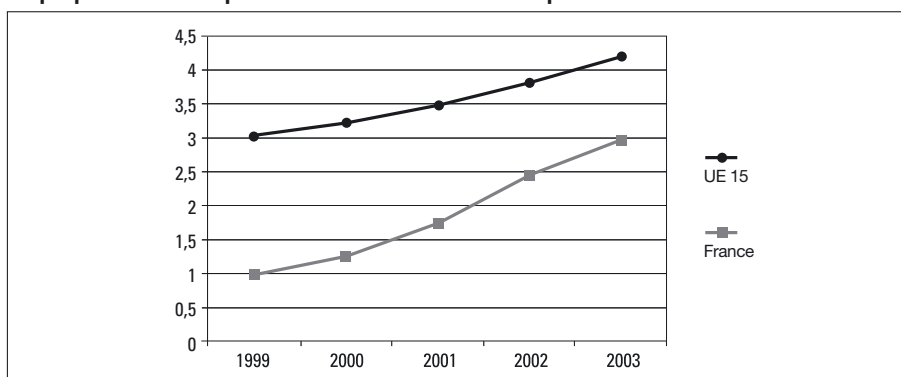


Source : OCDE, Perspectives de l'emploi 2004

L'effet du changement de conjoncture de 2001 est d'autant plus vif que, sous son impact et sous celui des réformes du marché du travail de la deuxième moitié des années 1990, les créations d'emplois ont été de plus en plus importantes pour chaque point de croissance. L'analyse de la richesse en emplois de la croissance consiste à mettre en rapport l'évolution de l'emploi et l'évolution de la croissance pour mesurer l'impact de la croissance sur l'emploi. De 1997 à 2001, ce rapport s'est nettement relevé en France puis il s'est à nouveau détérioré, ce qui est fréquent lors des ralentissements économiques. De la sorte, non seulement la conjoncture française était soutenue mais de plus l'emploi réagissait de plus en plus vivement aux inflexions économiques. Les réflexions économiques sur les difficultés de recrutement, voire les pénuries de main-d'œuvre, commencent à ce moment à occuper une certaine place dans les analyses économiques et sociales.

Les projets Equal, au moment de leur élaboration, baignaient dans une conjoncture économique plus favorable à l'emploi des travailleurs expérimentés que celle qu'ils ont connue pendant la phase d'expérimentation. Beaucoup d'entre eux se sont trouvés mis en relative difficulté de ce fait. Pourtant, le taux d'emploi dans la tranche d'âge 55-64 ans s'est nettement amélioré dans cet intervalle, et la situation française s'est rapprochée de la situation européenne.

**Graphique 6: Taux d'emploi 55-64 ans en France et en Europe**



Source : Eurostat, <http://epp.eurostat.cec.eu.int>

L'arrivée de classes d'âges plus nombreuses à cet âge et la limitation puis la réforme des préretraites se sont combinées pour favoriser ce redressement. Il est remarquable au regard de la conjoncture économique générale. Il peut faire cependant l'objet de deux observations. La première est qu'il ne s'est accompagné d'aucun équilibrage entre les taux d'emploi des hommes et des femmes: l'écart reste le même en 2003 qu'en 1999. La deuxième est que, du point de vue du terrain qui est celui des porteurs de projet Equal, l'apparition d'une nouvelle culture des âges favorable au vieillissement actif est fort lente. Les réductions d'effectifs s'opèrent toujours en priorité par des mesures d'âges. Les délocalisations redeviennent une préoccupation politique et sociale plus inquiétante que la faiblesse du taux d'emploi des seniors. La reprise annoncée de l'immigration dans des pays européens où le taux d'emploi des travailleurs seniors est faible (Italie) semble indiquer que la priorité au relèvement de ce taux est parfois assez relative. Les raisonnements des employeurs et des salariés avec lesquels les porteurs travaillent n'ont guère évolué lorsque l'accès aux préretraites est devenu plus coûteux. La réforme des retraites a eu un impact assez net: qu'est-ce qui assure que les comportements changeront ensuite aussi profondément que l'objectif de vieillissement actif ne le suppose? Les améliorations actuelles sont portées par la tendance générale de la démographie et des mesures de politique de l'emploi; les porteurs de projets visaient aussi des changements microéconomiques et microsociaux peu visibles à leurs yeux dans la conduite des projets. L'adhésion réelle à ces objectifs de changement est nécessaire si on souhaite que le vieillissement actif soit rattaché à un projet positif de vie en société et pas seulement à une incapacité à financer une retraite désirée.

Si les spécialistes des ressources humaines des entreprises ne se sont certainement guère fait d'illusions sur la conjoncture économique, pour une bonne partie du management des entreprises, à partir de 2001, les départs naturels liés à l'âge sont redevenus une bonne nouvelle et la pression pour prendre des mesures concrètes favorisant une durée d'activité allongée a changé de nature. Les difficultés de recrutement sont moins présentes, mais les pouvoirs publics ne soutiennent plus les retraits précoces du marché du travail. L'opinion publique et les employeurs ont continué à considérer les mesures d'âge comme un règlement naturel des problèmes de sureffectif. Les bons résultats statistiques ne traduisent pas des changements significatifs sur le terrain et les expérimentations se déroulent dans des contextes peu propices à une valorisation du vieillissement actif.

Partie II

# **Dix repères pour l'action**

Introduction de Fernanda Mora-Canzani, Racine. Schéma proposé par Bruno Lamotte, université Pierre Mendès France.



**S**ur les bases des premières observations et des mises en perspective des différentes expériences, le réseau thématique national<sup>1</sup> a identifié dix repères pour l'action. Ces dix repères pour l'action doivent être compris comme des pistes concrètes pour tous ceux qui souhaitent mettre en œuvre des actions relatives à la gestion des âges dans les entreprises, dans les territoires et impliquant des individus.

Ces repères pour l'action n'ont pas la prétention de devenir des préconisations ni des recommandations stratégiques. Ils ont cependant le mérite d'avoir été mis en œuvre sur le terrain, par des spécialistes des ressources humaines, en mobilisant tous les acteurs pertinents pour faire face à des problèmes précis repérés dans les champs les plus divers. En cela, ils représentent bien des avancées concrètes et des pistes pour l'avenir. Ces repères ne sont pas exhaustifs et ne sont pas mis en œuvre de manière systématique dans un ordre pré-établi par tous les projets. Autrement dit, il ne s'agit pas de « conditions de réussite » de stratégies de prise en compte de l'âge en tant que vecteur d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines. Il ne s'agit pas non plus de « recettes miracles » à appliquer telles quelles en toutes circonstances, et dans n'importe quel contexte. Plus modestement, mais aussi plus concrètement, il s'agit d'un recueil raisonné d'expériences qui ont passé le filtre de l'action elle-même, pour être confrontées à l'avis des pairs et donc confortées, validées et réfléchies dans un ensemble qui, par touches successives, par une sortie d'alchimie particulière à chaque problème traité, peut permettre de faire avancer la question de la gestion des âges.

Nous vous en proposons ici un bref aperçu des dix repères pour l'action illustrés tout au long de ce cahier par des actions concrètes.

1. Pour en savoir plus : [www.equal-France.com](http://www.equal-France.com).

## De la gestion de l'âge

■ **Identifier les représentations sur l'âge et le travail** a semblé indispensable à l'ensemble des projets Equal pour construire des stratégies d'action adaptées. C'est pourquoi les projets ont été nombreux à réaliser, dans une première phase, des études et des enquêtes sectorielles. Ils témoignent d'une insuffisance initiale d'information sur les réalités (les pyramides d'âge en entreprise et leurs évolutions prévisibles dans les années à venir ; les perspectives s'offrant aux individus pour prolonger leur vie professionnelle au-delà des 55 ans...) et sur les représentations sur l'âge ayant une répercussion implicite sur les pratiques des entreprises et sur les attentes des individus.

■ **Diagnostiquer l'impact du vieillissement** nécessite de connaître finement les contraintes aussi bien que les opportunités de l'environnement et de l'organisation interne, de comprendre clairement le mode de fonctionnement de la mobilité au sein de l'entreprise. L'analyse de la place des quinquagénaires dans l'entreprise permet alors d'orienter l'action.

■ **Mieux anticiper l'évolution des âges** s'inscrit dans des stratégies de changement, face notamment à l'évolution de la pyramide des âges. Les « bonnes » pratiques dans ce sens reposent sur un diagnostic spécifique et un plan d'action « cousu main », comportant une batterie d'outils et de dispositifs souvent combinés afin de répondre autant aux demandes des salariés qu'aux besoins des entreprises : amélioration des conditions de travail, établissement d'un cadre collectif négocié avec les représentants des salariés, aménagement des fins de carrière.

## Vers la gestion des âges

■ **Agir sur l'organisation du travail** implique d'articuler changement et adaptation des entreprises avec prise en compte de la question de l'âge, de la pénibilité au travail, et de s'interroger sur les rythmes et le temps de travail dans une perspective non discriminatoire.

■ **Individualiser les trajectoires professionnelles**, qui se construisent de façon plutôt empirique, au gré des circonstances et des opportunités individuelles. Elles reposent sur des équilibres fragiles entre les attentes des individus et les

perspectives offertes par les organisations. Elles manquent en tout cas à l'heure actuelle de visibilité, de reconnaissance et d'accompagnement.

■ **Renouveler les modalités de formation** est une nécessité dans un contexte d'évolution forte du système et de nouvelles perspectives ouvertes par l'accord interprofessionnel, mais aussi dans lequel les salariés de plus de 50 ans ont les plus grandes difficultés à accéder à la formation<sup>2</sup>.

### **Pour la promotion de la diversité**

■ **Favoriser les liens intergénérationnels.** Dans une approche préventive de la gestion des âges, il est indispensable de renforcer les liens entre les générations au sein des équipes dans un souci de complémentarité des compétences, d'intégration des jeunes, de maintien des anciens et d'une plus grande mobilité tout au long des carrières.

■ **Assurer l'égalité des chances entre les femmes et les hommes.** La question du genre traverse tous les niveaux de la gestion des parcours professionnels. Et lorsqu'elle croise celle de l'âge, les discriminations se cumulent. Depuis le milieu des années 1990, l'Union européenne a promu et étendu « dans l'ensemble des politiques et actions communautaires » une meilleure prise en compte de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes.

■ **Développer une approche territoriale de la gestion des âges.** Partant de la grande diversité en matière de population active et de tissu économique et industriel des territoires, les professionnels des ressources humaines et de la formation professionnelle tentent, en partenariat avec les autorités compétentes (État, région), de mettre en place des stratégies territoriales de gestion des âges.

■ **Coopérer au niveau transnational.** Objet même de l'initiative Equal, les coopérations transnationales sont sources d'inspiration, et permettent l'émergence de démarches nouvelles pour tous ceux qui restent perméables aux changements. Ainsi, des promoteurs français ont repéré chez leurs partenaires transnationaux des idées qu'ils sont su transposer. À titre d'illustration : l'intégration de la gestion

2. Un tiers seulement, toutes catégories confondues, ont eu accès à la formation, suivant l'enquête « Formation continue 2000 » du Cereq.

des âges dans des perspectives de promotion de la diversité, largement développée par des projets irlandais notamment; la prise en compte de compétences tacites dans le cadre de la reconnaissance des acquis de l'expérience, soutenue par des expérimentations finlandaises; l'intérêt de nouveaux profils professionnels comme celui du médiateur de chantier, introduite dans le bâtiment par une coopération transnationale nouée avec un partenaire britannique.



## DE LA GESTION DE L'ÂGE

Ce chapitre regroupe des expérimentations qui tendent à éviter l'exclusion des seniors du marché du travail et à promouvoir un vieillissement actif.

### IDENTIFIER LES REPRÉSENTATIONS SUR L'ÂGE ET LE TRAVAIL



Avant toute chose, les promoteurs des projets Equal ont été amenés à faire émerger dans les entreprises une problématique en matière de vieillissement actif. Cet exercice les a conduits à identifier les représentations liées à l'âge que portent les entreprises, les individus, le secteur d'activité... dans lequel l'expérience se déroule. Sur quelles valeurs et/ou pratiques se fondent les comportements d'individus et les stratégies, implicites ou explicites, d'entreprise? Afin de passer d'une discrimination passive des travailleurs âgés à un management de la diversité des âges, il faudra éviter de nombreuses embûches. Contexte économique du secteur, mode de traitement des fins de carrière, type de vieillissement en question... sont autant d'éléments qui rendent délicat un décodage des discours, préalable à tout diagnostic fin et efficient pour l'action.

Le secteur du bâtiment/travaux publics (projets «**Âges et travail dans le bâtiment et travaux publics**» et «**Forsapre**») constitue un lieu privilégié pour examiner la problématique de l'âge et de l'emploi. Même dans un secteur aussi dur physiquement, les atouts des travailleurs expérimentés ressortent dans les domaines de la compétence et de l'expérience professionnelle. Dans certains secteurs d'activité, l'âge est perçu comme un atout dans l'emploi («**Développement et valorisation des métiers de la maîtrise du bien vieillir**»). Les situations sont donc contrastées et doivent être examinées avec attention.

#### *Avancer en âge dans le bâtiment*

Le projet «**Forsapre**» a trouvé un moyen astucieux d'en savoir plus sur les attentes des salariés et sur leurs représentations liées à l'âge. Les rencontres avec les «seniors» concernés se font au Café social. Ce lieu a été créé à l'initiative d'une association soutenue par la ville de Paris et diverses institutions et entreprises. Il a été conçu pour lutter contre l'isolement des travailleurs âgés, retraités, d'origine maghrébine pour la grande majorité, restés en France. C'est un café où

chacun peut venir passer un moment, jouer aux cartes, parler avec les autres, rencontrer des assistantes sociales pour régler des petits problèmes administratifs. Il a été possible, en interrogeant les habitués, de valider les informations notées au cours des consultations avec les actifs, et anticiper sur les malaises à prévoir pour les futurs retraités. L'impression d'avoir travaillé toute sa vie, sans beaucoup progresser (« *quand on ne sait ni lire ni écrire, on est malheureux...* »), d'être rejeté en fin de carrière (« *c'est vrai quand on vieillit, personne ne veut plus de nous...* »), de se sentir inutile (« *j'ai 63 ans, je suis jeune encore n'est-ce pas...* »), sont autant de douleurs qui sont exprimées avec pudeur.

Une vaste enquête sur les compagnons seniors du bâtiment a été menée par le projet « **Âges et travail dans le bâtiment et les travaux publics** » au plan national, en partenariat avec six régions françaises<sup>3</sup>, et des partenaires transnationaux en Allemagne et en Grande-Bretagne. Il s'est agi de faire l'état des lieux sur les effectifs seniors de plus de 45 ans, la perception des chefs d'entreprise, les actions éventuellement mises en place et leurs attentes, dans le but de sensibiliser les chefs d'entreprise du secteur à la gestion des fins de carrière et de faire des propositions d'actions concrètes pour le maintien dans l'emploi des salariés expérimentés.

En ce qui concerne le recrutement des seniors: même si seulement 2,3% de chefs d'entreprise déclarent ne pas embaucher en raison de l'âge, le nombre de seniors recrutés, toutes régions et activités confondues, représente 3,5% de l'ensemble des salariés. La difficulté semble résider dans l'absence de candidats, quel que soit leur âge, et la peur de devoir s'acquitter de la contribution Delalande en cas de licenciement d'un collaborateur de plus de 50 ans. Chez l'un des majors, hormis les apprentis et les intérimaires (20 à 30 % selon les pics d'activité), tous les salariés sont en contrat à durée indéterminée (CDI). L'embauche s'effectue par le biais de l'intérim et de la cooptation, rarement par voie directe. Sauf exception pour quelques cadres experts, il n'y a aucun recrutement après 45 ans, les nouveaux entrants ne s'adaptant pas à la forte culture de l'entreprise.

Les atouts des seniors, tels qu'ils émanent des réponses traitées, seraient: la compétence technique (84,4% des réponses), la fidélité à l'entreprise (64,1%), la transmission des savoirs (54,4%). Les chefs d'entreprise apprécient particulièrement leurs qualités professionnelles: expérience, qualité du travail, rigueur, fiabilité, sécurité

3. Champagne-Ardenne, Languedoc-Roussillon, Limousin, Midi-Pyrénées, Poitou-Charentes, Rhône-Alpes.

(moins d'accidents dus à l'inattention), assiduité, polyvalence, autonomie..., « *ils travaillent mieux que les jeunes* » et « *sont ouverts aux techniques qui vont leur faciliter la tâche* » ; leurs qualités humaines (meilleur esprit, conscience professionnelle, respect du travail et de l'entreprise, courage, disponibilité...), leurs qualités commerciales de représentation auprès des clients. Ils rassurent les clients et les fidélisent, ils sont la mémoire vivante de l'entreprise (savoir-faire et culture de l'entreprise) ; ils sont les éléments de stabilité de l'entreprise et contribuent à sa réputation.

Les chefs d'entreprise misent sur la fidélité et la transmission des savoirs pour maintenir la pérennité et la culture de l'entreprise. Ils considèrent que les anciens (surtout les 45-55 ans) savent former les jeunes, faire travailler les intérimaires, être tuteurs d'apprentis.

Cependant, le choc des générations provoque des conflits tant pour la transmission des savoirs (difficultés de la pédagogie, crainte d'une éventuelle perte de pouvoir), que pour l'esprit d'équipe (refus de la discipline chez les plus jeunes confiés aux seniors ; difficultés pour les seniors d'accepter des jeunes supérieurs hiérarchiques).

Ces facteurs, ajoutés à une grande fatigue physique et au manque de visibilité de l'avenir (qualité de la fin de carrière, retraite, préretraite...), entraînent une baisse de motivation. Ces appréciations sont homogènes au travers des régions et des secteurs d'activité.

Les difficultés liées aux seniors seraient les problèmes physiques (50,3%), le manque de motivation (18,3%), les problèmes d'adaptation (17,6%), les problèmes de langue (3,6%). La majorité des problèmes rencontrés concernent les ennuis de santé dus à la fatigue et à l'âge (essentiellement à partir de 55 ans) qui peuvent conduire à l'inaptitude. 58,8 % des entrepreneurs de gros œuvre estiment que les problèmes physiques sont une difficulté dans la gestion des seniors contre 38,6% des électriciens. Les difficultés d'adaptation concernent les techniques nouvelles, les nouvelles méthodes de travail (rigidité sur les changements d'habitude, difficultés pour remplir des papiers, lire des plans, rendre compte aux supérieurs, manque de connaissances générales extraprofessionnelles, ancienneté dans le poste nécessitant une remise à niveau, immobilisme et refus des conseils...) et les conflits de générations (difficultés de transmission à des jeunes moins motivés, jalousie, « clans » constitués par les anciens qui ont du mal à intégrer les jeunes dans les grandes entreprises...).

Les autres difficultés concernent la mobilité (refus des grands déplacements), le stress (pression des délais), et le désir de faire un travail parfait qui les rend moins productifs. Quant à la motivation, on constate une lassitude et une déception devant un manque de reconnaissance en fin de carrière (notamment à travers les salaires) qui entraîne l'envie de ne plus travailler et le souhait de partir en retraite. Cependant, la motivation résiste mieux dans les secteurs où l'on dénombre le plus grand nombre de seniors et où la moyenne d'âge est la plus élevée.

Seulement 5,1% d'entreprises déclarent avoir reclassé leurs seniors vers d'autres postes, y compris en cas d'inaptitude. Ces reconversions sont rarement accompagnées par des formations (1,1%) et le tutorat est peu utilisé. Les raisons du non-reclassement sont multiples, côté employeurs: absence de postes disponibles ou adaptés; proximité de l'âge de la retraite; insuffisance du niveau de formation des personnes concernées... Côté salariés: refus des propositions offertes; préférence pour un licenciement; sentiment d'être insuffisamment formé pour aspirer à un avancement dans la hiérarchie.

Quand il y a reclassement, il s'agit pour le salarié de migrer du chantier à l'atelier. D'autres postes ont pu être proposés comme magasinier, chargé de gestion de matériel, technicien de maintenance, chauffeur, conducteur d'engin, grutier. Certains chefs d'entreprise souhaitent garder leurs seniors le plus longtemps possible car ils seront, à tous égards, difficiles à remplacer. Dans cet objectif, ils s'attachent à adapter leurs postes et à leur donner des tâches moins pénibles physiquement.

Pour 7,3% des entrepreneurs, les seniors ont de véritables souhaits d'évolution. Les postes vers lesquels les seniors aimeraient évoluer sont: un poste à responsabilité, d'encadrement, passer du chantier à l'atelier, une avancée dans la hiérarchie, mais rester dans le même métier.

### ***Les atouts des seniors dans le secteur de la gérontologie***

Le projet «**Développement et valorisation des métiers de la maîtrise du bien vieillir**» développé en Île-de-France, Languedoc-Roussillon et à l'île de la Réunion ont tenté de repérer les discours sur l'âge dans un secteur d'activité particulièrement concerné par la question, puisqu'il s'agit des maisons de retraite et associations d'aide à domicile. Quelques données générales ont pu être recueillies:

- en Métropole comme à La Réunion, le personnel est essentiellement féminin,
- en Métropole, 60 % du parc de structures d'aide à domicile et de maisons de retraite sont gérées par le secteur public, 27 % par le secteur associatif et 13 % par le secteur privé lucratif,
- à La Réunion, le paysage de l'aide gériatrique est sensiblement différent. Le secteur privé est quasiment inexistant, le secteur public représente 30 % des lits et le secteur privé à but non lucratif 66 %. Il faut préciser que le placement en maison de retraite semble marginal, les personnes âgées restant majoritairement à domicile.

La perception du vieillissement du personnel dans les établissements est très positive. Le fait de travailler auprès de personnes âgées relativiserait-il, dans l'esprit des recruteurs, l'âge des personnes qui s'en occupent ?

Afin de mieux comprendre les perceptions du vieillissement, une série d'entretiens a été réalisée auprès de directeurs d'établissement. Il ressort, en premier lieu, que l'âge n'est pas considéré comme un critère de gestion pris en compte dans les décisions d'organisation. Cependant, il reste un marqueur social renvoyant à des caractéristiques spécifiques en fonction des tranches d'âge. Concernant la tranche des plus jeunes, les marqueurs positifs sont peu nombreux et concernent principalement leur dynamisme et leur savoir théorique. Par contre, de nombreux reproches concernent la valeur qu'ils attribuent au travail. Il ressort un manque de rigueur, de sérieux, d'expérience, de nombreuses absences et un grand *turn over*. Les plus âgés bénéficient d'une image plus positive renvoyant à des qualités personnelles et professionnelles: la rigueur au travail, une meilleure adhésion aux projets de l'entreprise, le sens des responsabilités, la confiance, la loyauté à l'organisation, la sagesse, l'expérience. Plusieurs chefs d'établissement ont confié cependant leur préoccupation quant à la motivation du personnel plus âgé. Cette motivation, disent-ils, est en effet freinée par l'usure, la répétition des mêmes tâches. Ils expliquent ce frein par un recul qui serait naturel aux salarié(e)s de bas niveaux de qualification, ou par un faible taux de participation à des actions de formation.

Le discours sur l'âge repéré traduit donc une perception très positive du vieillissement des salariés: par le bas avec une dévalorisation des plus jeunes et par le haut avec une mise en avant des atouts des quinquas. Cependant, un décalage important apparaît entre ce portrait positif et les pratiques de gestion des ressources humaines envers les plus âgés. Cet écart peut être expliqué par le fait

que la plupart des directeurs, de par leur formation, sont davantage des experts du vieillissement que des gestionnaires.

En outre, les propos recueillis à Montpellier, Paris ou l'île de la Réunion sont sensiblement différents. L'influence des données du marché local de l'emploi sur les propos tenus semble prépondérante.

- À Montpellier, où le taux de chômage est particulièrement élevé, l'âge des personnes recrutées dans le service aux personnes âgées ne constituerait pas un handicap. On retrouve, par exemple, des personnes recrutées à plus de 40 ans. Le discours dominant de la part de la majorité des chefs d'établissement est que l'avancée en âge pourrait être un facteur discriminant positif pour du personnel accompagnant les personnes âgées dans leur vie quotidienne.
- En Île-de-France, les directeurs rencontrés (principalement des femmes) tiennent des propos plus nuancés : ils souhaitent s'arrêter de travailler aux alentours de 57 ans. Il n'est pas évident dans ce cas d'embaucher des salariés dits « vieillissants ». De plus, il est extrêmement difficile de remplacer les départs (retraite ou défection par *turn over*) des personnels de bas niveau de qualification. Tous âges confondus, les directeurs recrutent en grand nombre du personnel issu de l'immigration, notamment d'aires de culture pour lesquelles l'accompagnement des personnes âgées est « naturel ».
- À l'île de La Réunion, les directeurs d'établissement rencontrés ont un discours sur l'âge des personnels plutôt favorable à l'embauche de personnels plus âgés dont ils disent qu'ils ont une expérience, une vision d'ensemble et une structuration personnelle qui offre une grande efficacité. Les difficultés de recrutement des personnels qui accompagnent directement les personnes âgées au quotidien viennent essentiellement du fait que les jeunes, sur le marché de l'emploi local, sont souvent peu ou pas qualifiés. Dans la tranche d'âge 15-24 ans, 37 % des jeunes sont sans emploi. Pour eux, les métiers du secteur ne sont pas attractifs, quant aux plus qualifiés, ils ont souvent l'envie d'être mobiles géographiquement.

Un discours relativement positif sur les salariés dits quinquas<sup>4</sup> est ainsi constaté.

Les métiers de la gérontologie sont souvent physiquement et psychologiquement usants. Il n'en demeure pas moins que le fait que les quinquas accordent des

4. Ce terme est employé par les directeurs d'établissement pour lesquels le terme « senior » fait référence à des personnes retraitées tandis que les termes « employés âgés » ou salariés « vieillissants » apparaissent discriminants et/ou à connotation péjorative.

valeurs positives au travail influence positivement les représentations qu'en ont les employeurs. Ces derniers sont conscients de l'usure professionnelle des cinquas, mais l'engagement dont ils font preuve dans leur travail (à l'inverse du désengagement et du *turn over* des plus jeunes) leur renvoie une image positive.

Néanmoins, un certain nombre de raisons sont mises en avant pour expliquer la préférence pour le recrutement d'un personnel plus jeune. Il s'agit principalement de l'influence des contraintes tarifaires du secteur. Un autre argument avancé est la recherche de profils diversifiés ou encore un manque de candidatures dans certaines tranches d'âge.

Les projets impliqués dans le réseau thématique national démontrent bien l'intérêt, avant d'entamer un travail de diagnostic, d'identifier les représentations liées à l'âge et au vieillissement, afin d'agir ensuite à ce niveau, en s'appuyant sur les atouts bien réels des seniors. Il est important de souligner encore combien une vision indifférenciée du salarié senior est peu pertinente: l'âge où l'on est considéré comme «vieux» n'est pas le même partout et pour tous.

En premier lieu, le constat est fait de la variété des représentations et des réalités du vieillissement selon les métiers exercés, au point que, dans certaines entreprises, on estime qu'il n'y a pas d'âge précis à partir duquel on serait un «vieux salarié». La question n'a en rien le même sens pour un ouvrier et pour un cadre.

En deuxième lieu, appréciés pour leur expérience et leurs savoir-faire dans certains secteurs, les quinquagénaires peuvent se trouver cependant dans une situation professionnelle paradoxale de par les fortes tensions entre générations. Ils peuvent être démotivés par un climat où la concurrence prime sur la coopération.

En troisième lieu, il existe aujourd'hui des secteurs de l'activité économique où l'âge du salarié pourrait être un atout; mais la question de l'usure au travail des quinquagénaires et de leur capacité à travailler au-delà d'un certain âge n'est pas résolue pour autant. Les employeurs continuent ainsi à valoriser les recrutements de jeunes.

## DIAGNOSTIQUER L'IMPACT DU VIEILLISSEMENT AU TRAVAIL



Diagnostiquer l'impact du vieillissement dans un secteur, au sein de l'entreprise ou d'un territoire, nécessite de connaître finement les contraintes aussi bien que les opportunités de l'environnement et de l'organisation interne, de comprendre les mécanismes de la mobilité en jeu. Reposant sur la réalisation d'enquêtes précises, les projets développent une analyse de la place des quinquagénaires dans l'entreprise ou sur le territoire permettant de bâtir un plan d'action.

L'étude réalisée auprès d'entreprises, dans le cadre du projet «**Vectorat**», montre que la discrimination à l'égard de l'âge est sous-jacente, mais réelle, et repose sur des mécanismes souvent intériorisés par les salariés eux-mêmes. Le projet «**Moderniser avec les seniors**» souligne que dans le secteur de l'audiovisuel les nouvelles technologies n'excluent pas nécessairement les anciens: salariés et responsables des ressources humaines recherchent ensemble des solutions. «**Adaptation professionnelle des travailleurs âgés et transmission des connaissances**» met en évidence enfin l'attachement mutuel entre seniors et entreprises d'un territoire.

### *Une démarche régionale de diagnostic en entreprise et auprès de demandeurs d'emploi*

Pour analyser les pratiques de gestion des âges dans les entreprises, le projet «**Vectorat**» a élaboré un schéma de diagnostic intitulé «pratiques ressources humaines et gestions des âges». Ce diagnostic a été proposé à plus de 3000 entreprises par les antennes en région Île-de-France de l'Opcareg, de l'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction publique (ANDCP) et du Medef, soit au cours de petits déjeuners d'information, soit par courrier. Cent quarante-trois entreprises ont souhaité recevoir cette grille de diagnostic mais seulement vingt d'entre elles l'ont complétée et retournée pour traitement. Pour comprendre les raisons de cette forte déperdition et repérer les freins à une pratique de gestion des âges, les responsables ressources humaines ont été contactés par téléphone. Lors de l'entretien, les responsables des ressources humaines invoquent trois raisons principales à leur non-participation :

- la gestion des âges n'est toujours pas une priorité pour les entreprises ou bien elle reste «une priorité virtuelle» dans le cadre d'une croissance atone,
- les entreprises, excepté les grandes, se sont peu dotées d'outils démographiques; elles possèdent peu d'informations chiffrées sur leurs pratiques

ressources humaines en lien avec l'âge de leurs salariés, un préalable indispensable à la gestion des âges,

- la plupart des entreprises entendent par gestion des âges la gestion des salariés âgés et non la gestion des salariés à tous les âges.

Par ailleurs, l'analyse des profils des entreprises ayant répondu a permis de déterminer les conditions favorables à une pratique de gestion des âges. La vingtaine d'entreprises qui ont consacré le temps nécessaire pour renseigner la grille de diagnostic ont des caractéristiques communes qui apparaissent comme des facteurs facilitant l'engagement dans des pratiques de gestion des âges. Elles ont un besoin : leur effectif est composé de nombreux salariés en deuxième partie de carrière et en fin de carrière et leur marché de travail est national voire local. Elles doivent donc gérer leur effectif sur place.

Les résultats de l'enquête indiquent que, pour les entreprises, la cinquantaine est toujours considérée comme un âge charnière, au-delà duquel les perspectives professionnelles deviennent plus aléatoires. Pour 15 entreprises, certains salariés sont considérés comme âgés dans leur métier bien avant l'âge de la retraite. Les âges les plus souvent cités se situent dans la tranche d'âge 45 à 50 ans pour les ouvriers et les employés, et dans la tranche d'âge 50 à 55 ans pour les cadres. Il est à noter que cinq entreprises ne citent pas d'âge à partir duquel les salariés sont considérés comme âgés pour exercer leur métier ; il s'agit d'entreprises au sein desquelles les métiers exercés sollicitent plus les compétences intellectuelles que physiques, les organismes de formation par exemple.

En entretien, les responsables ressources humaines ont affirmé ne pas faire de différence de traitement entre les salariés de plus de 50 ans et les autres salariés en ce qui concerne la mobilité, la formation et le recrutement. Ils observent également le fait que certains salariés de 50 ans et plus ont probablement intériorisé les représentations négatives liées à leur âge, montrant peu d'envie de participer à des sessions de formation. Or, les résultats de l'étude diagnostic montrent que le pourcentage des personnes de 50 ans et plus qui ont été recrutées est au maximum de 10 % du total des recrutements effectués par chaque entreprise. Le nombre d'entreprises ayant pratiqué des promotions internes pour des salariés de 50 ans et plus est extrêmement faible. L'ensemble des salariés de 50 ans formés représente environ 10% de l'ensemble des salariés qui ont bénéficié de formation. Il semble donc que les pratiques ressources humaines présentent les signes d'une discrimination passive à l'égard des salariés de 50 ans plutôt que d'une pratique délibérée et avérée d'exclusion.

*« Certains salariés de plus de 50 ans sont agressifs, aigris, démotivés... Mais, quand je discute avec eux, je suis surprise de la richesse de leurs expériences, dont l'entreprise ne bénéficie pas, parce qu'elle les ignore »,* dit une responsable ressources humaines d'un organisme de formation de 850 salariés.

Les réponses à l'étude diagnostic « Vectorat » concernant l'utilisation d'outils de gestion des ressources humaines montre que 13 entreprises sur 20 ont mis en place des entretiens annuels (dont 7 entreprises de plus de 200 salariés); les responsables ressources humaines reconnaissent que ces entretiens ne sont pas réalisés systématiquement, surtout en ce qui concerne les salariés d'un certain âge et que les managers ne sont pas toujours formés à la pratique de ceux-ci. Ils affirment également que les informations recueillies lors de ces entretiens ne donnent pas lieu au développement de parcours de progression professionnelle.

**En ce qui concerne les demandeurs d'emploi**, un stage d'insertion et de formation à l'emploi (Sife) s'est déroulé de septembre à décembre 2003, avec 12 personnes. Le public était constitué de femmes de plus de 45 ans, inscrites à l'ANPE depuis plus d'un an, alors qu'elles possèdent les compétences requises pour exercer les emplois recherchés. Pour les assistantes de direction, assistantes commerciales ou polyvalentes, ces métiers, selon elles, leur sont plus difficilement accessibles après 45 ans, en raison de prétentions salariales parfois plus élevées et qui, aux yeux des employeurs, ne sont pas justifiées. En effet, ces derniers considèrent qu'une longue expérience dans ces métiers n'a pas de réelle valeur ajoutée. Ils préfèrent recruter des femmes plus jeunes tout aussi performantes, moins chères et, selon eux, présentant davantage de qualités relationnelles. Certaines entreprises de travail temporaire renforcent cette discrimination en refusant de les inscrire pour des missions de secrétariat en raison de leur âge. Les annonces de presse ciblant un public jeune ne leur laissent que peu d'espoir. Les participantes au stage, issues de métiers différents, non traditionnellement exercés par des femmes, se heurtent, elles, à la difficulté liée à l'âge doublée de celle liée au sexe, qu'elles ont toujours ressentie. Ces difficultés rencontrées ont entraîné, chez ces femmes, une perte totale de confiance en elles, en leurs compétences; à tel point que certaines se résignaient presque à ne plus retrouver de travail et s'installaient dans une précarité « acceptée ». Afin de vérifier la pertinence du projet professionnel de chacune et son adéquation au marché du travail, les participantes ont travaillé sur la valorisation de leur expérience, en recensant leurs activités passées, dégageant les compétences acquises, listant ces compétences, recherchant leur adéquation avec le marché

actuel du travail. Cette valorisation de leur expérience les a amenées vers une recherche d'emploi efficace et cohérente, et a permis une reprise de confiance en soi, balayée par les échecs successifs de reprise d'emploi. De plus, les stagiaires ont pris conscience que leur expérience pouvait être un atout dans un marché du travail différent de celui qu'elles envisageaient jusqu'alors. Par exemple : rechercher plutôt vers les PME que dans les grands groupes pour les assistantes de direction ou faire une offre de service ciblée pour une professionnelle du tourisme. Elles ont été amenées à envisager leur recherche d'emploi avec une méthodologie différente de celle utilisée jusqu'alors.

La recherche de la mission en entreprise a été le support d'une méthodologie nouvelle pour elles : segmentation de leur marché, ciblage des entreprises, enquêtes afin de connaître les besoins en compétences des entreprises et de faire une offre de compétences cohérente, prise de contact directe avec les entreprises afin d'obtenir cette mission en étant capables de proposer des activités en adéquation avec les cinq semaines prévues. Cette mission a permis à certaines de valider leur projet professionnel et de reprendre contact avec le monde du travail et ses rythmes, de reprendre cette confiance en soi quelque peu perdue, de se rendre compte qu'on « *peut encore être capable de...* ».

***Un diagnostic en entreprise :  
vieillir au travail dans un contexte de mutation technologique***

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet « **Moderniser avec les seniors** », une vaste étude a été lancée visant à mieux connaître la population âgée de plus de 50 ans au sein de France 3, de l'Institut national de l'audiovisuel (INA) et d'Arte. L'objectif était d'établir des propositions d'actions concrètes visant à maintenir la motivation des salariés de plus de 50 ans, du fait de l'allongement de la vie au travail, et à éviter l'exclusion ou les difficultés d'adaptation de cette population.

Cette étude, menée par le Lab'Ho (Observatoire des hommes et des organisations), s'est déroulée en deux temps. Lors d'une première phase qualitative, une quarantaine de salariés quinquas a été interviewée. L'objectif était de définir la dynamique professionnelle après 50 ans en identifiant notamment les attentes et difficultés rencontrées par cette population. Au cours de ces interviews, différents thèmes ont été abordés : les déterminants de la motivation et de la satisfaction au travail des quinquas, la spécificité de l'expérience des quinquas, le lien les unissant à leur entreprise. Parallèlement, des managers et membres des départements ressources

humaines ont été interviewés afin d'analyser leur représentation de la population quinquas. En corollaire, une étude longitudinale a été engagée afin de mieux recenser les parcours professionnels des personnels quinquas et mesurer leur taux d'accès à la formation ainsi que leur mobilité professionnelle et géographique.

Lors d'une seconde phase quantitative, un questionnaire, visant à compléter les éléments recueillis au moment des entretiens, a été envoyé aux 2800 salariés de plus de 40 ans des entreprises du projet. Environ 800 réponses ont été fournies, dont 650 exploitables.

Du côté des salariés de plus de 50 ans, les résultats de l'étude montrent que cette population semble indéniablement dans une phase critique, liée à la fois à sa situation présente, peu satisfaisante au regard d'un passé fait d'une progression régulière et d'un manque de perspectives d'avenir. Leur passé professionnel vécu comme une période pionnière, brillante, dont ils sont fiers et au cours de laquelle ils ont pu mettre à profit leur sens artistique, leur professionnalisme, semble désormais révolue. Depuis quelques années, les quinquas sont confrontés à une remise en cause profonde de leurs croyances, de leur culture, de leurs valeurs qui semble tout particulièrement les affecter : le standard l'emporte sur l'artistique, la technique l'emporte sur le savoir-faire, la recherche de la qualité décline au profit de la performance économique, ce qui engendre un déclin de l'engagement envers l'entreprise. Avoir 50 ans aujourd'hui dans l'entreprise est, pour la plupart d'entre eux, synonyme de plafond : fatigue, lassitude, fin d'évolution sont des termes récurrents du discours des quinquas. Quant à l'avenir, ils l'envisagent plutôt à l'extérieur de l'entreprise, celle-ci n'étant pas en mesure de leur proposer de nouvelles opportunités ou perspectives d'avenir, même s'ils y restent fondamentalement attachés. Sagesse, maturité, épanouissement extérieur sont des termes qui reviennent également dans le discours de certains quinquas. En s'épanouissant à l'extérieur de l'entreprise dans des activités diverses et variées (associations, bénévolat, activités sportives...), ces salariés quinquas ont alors moins d'attentes vis-à-vis de l'entreprise. Ce sentiment d'avoir atteint un plafond se traduit également par des situations de blocage de leur trajectoire professionnelle, dont l'issue est incertaine. Alors qu'à 50 ans, les salariés ont encore une quinzaine d'années d'activité à prévoir, l'entreprise ne semble pas en mesure de leur permettre de s'épanouir ni d'évoluer en termes d'activité et de rémunération autre que celle liée aux évolutions automatiques. Le seul modèle proposé semble être celui du déclin où leur sort est d'abord de lutter contre l'exclusion et la concurrence des plus jeunes.

En ce qui concerne la formation, l'âge ne semble pas être un facteur d'exclusion dans l'accès à la formation ni dans l'utilisation et l'adaptation aux nouvelles technologies. La plupart des quinquas semblent avoir une réelle envie de maintenir leur niveau de connaissances afin de ne pas être exclus du processus de modernisation de l'entreprise, qui par ailleurs pourrait leur ouvrir de nouvelles opportunités d'évolution (émergence de nouveaux métiers). Les seules difficultés rencontrées par les quinquas en matière de formation semblent davantage être liées à l'inadéquation des modes pédagogiques adoptés, d'où la nécessité d'individualiser les parcours de formation.

Il y a donc bien une prise de conscience de l'âge au travail à partir de la cinquantaine, prise de conscience qui s'inscrit sur un mode interrogatif. Qu'est-ce qu'un professionnel de 50 ans et plus, quand l'entreprise ne propose qu'une figure type, celle du départ? La prise de conscience touche par ailleurs la concurrence intergénérationnelle, vécue sur le mode concurrentiel par les plus âgés. L'âge devient dès lors un facteur de concurrence et non de complémentarité; concurrence entre anciens et jeune génération aujourd'hui, mais surtout concurrence entre quinquas et quadras demain.

Dans un tel contexte, trois postures se dessinent.

- **Le maintien**: il correspond souvent à un effort de préservation de l'image de soi, image qui peut intervenir en dehors de la sphère professionnelle. L'espace professionnel (le métier, les collègues, l'environnement personnel, le sentiment de compétence...) soutient largement les postures de maintien. Le maintien repose sur des solutions mal ou peu identifiées. La formation, par exemple, est plus un alibi qu'un réel moyen de maintenir ou développer ses compétences. La double qualification ne revêt pas réellement un caractère de solution clé, de même que des solutions ad hoc telles que le temps partiel, etc. La posture de type «transmission» est très volontiers explorée; néanmoins, si l'idée est positive, la mise en œuvre est très floue (quel contenu? Quel processus?) et, surtout, elle bute sur l'idée de modernité («*l'entreprise me dit que je suis trop vieux/obsolète pour avoir quelque chose à transmettre*») et sur la concurrence intergénérationnelle («*les jeunes sont formés, ils savent tout, ils n'ont pas besoin de nous*»).

- **Le retrait**: il coïncide souvent avec un fort investissement à l'extérieur de l'entreprise, soit dans des associations, soit dans des loisirs à forte valeur ajoutée sur le plan de l'image de soi. Il peut s'organiser de façon opportuniste, autour de raisons médicales, de pratiques de désengagement vis-à-vis du travail à réaliser... voire d'obstruction vis-à-vis de la hiérarchie.

- **Le départ**: son éventualité est solidement ancrée dans l'esprit de la majorité des quinquas... Même ceux qui se sentent bien dans leur emploi!

Ces postures sont justifiées par les « quinquas ». Elles renvoient toutes au fait que l'entreprise ne gère pas ses salariés avec équité... Ce qui autoriserait chacun à en tirer les conséquences. Elles sont fondées sur les pratiques de gestion de l'entreprise qui ne leur donneraient pas d'autres portes de sortie.

Du côté des managers et directeurs des ressources humaines, la question de l'âge et de l'allongement de la vie professionnelle suscite un intérêt certain. Apparaissent de nombreuses questions liées à la gestion de la population « des plus de 50 ans » et, de manière plus globale, à la gestion « des différentes classes d'âges ». Bon nombre d'entre eux, ne sachant pas quand actionner le critère de l'âge, évoquent le fait qu'aujourd'hui celui-ci n'est pas un critère de gestion mais un critère de décision, utilisé notamment dans la composition des collectifs de travail.

L'âge est également un facteur discriminant sur le plan de la rémunération : à partir de 50 ans, le système et les règles de gestion génèrent un blocage des trajectoires et de la rémunération – engendrant frustration et démotivation – que les managers et responsables des ressources humaines ne peuvent ensuite gérer.

La conséquence immédiate est le souhait de départ des salariés quinquas. Faute de propositions ou de perspectives d'évolution, la majeure partie des quinquas souhaite se retirer de l'entreprise. Seuls les salariés occupant des rangs « élevés » dans la hiérarchie semblent rester motivés pour poursuivre leur carrière au sein de l'entreprise. Vus par les managers et responsables des ressources humaines, les quinquas sont ceux qui souhaitent quitter l'entreprise, le plus rapidement possible, dans des conditions négociées. Même s'il n'est pas souhaitable, pour les managers et responsables des ressources humaines, d'utiliser ce mode de gestion des fins de carrière aux effets pervers (aucune anticipation ni de stratégie de remplacement des salariés en partance), celui-ci semble le seul et unique en vigueur dans les entreprises partenaires.

Pour y faire face, quelques idées et propositions émanent des managers et DRH : développement du tutorat (qui pourrait notamment favoriser la transmission de la mémoire des anciens vers les plus jeunes), réduction progressive du temps de travail, création de grilles de salaires intermédiaires... Même s'il n'est fait mention d'aucune tentative d'expérimentation. Difficile toutefois d'imaginer une

politique permettant une meilleure gestion des trajectoires alors que les managers disent n'avoir aucune connaissance des parcours et formations suivis antérieurement par leurs collaborateurs.

Si les managers et responsables des ressources humaines rencontrés semblent particulièrement intéressés par les réflexions menées sur le management des âges, ils restent aujourd'hui dans l'attente de propositions de solutions concrètes, de bonnes pratiques simples à mettre en œuvre.

***Un diagnostic territorial: actualiser les compétences des seniors confrontés au déclin des métiers traditionnels***

Le projet «**Adaptation professionnelle des travailleurs âgés et transmission des connaissances**» s'inscrit dans un contexte auvergnat particulièrement difficile.

L'Auvergne est confrontée à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, à des difficultés accrues pour les salariés les plus âgés à faible niveau de qualification pour s'adapter aux contraintes actuelles liées aux évolutions technologiques, à la disparition de métiers et savoir-faire traditionnels, à un retard d'adaptation à l'utilisation des technologies d'information et de communication et à un taux de chômage des femmes supérieur à la moyenne nationale malgré les efforts entrepris par l'ensemble des partenaires depuis plusieurs années.

Ce projet recouvre, en conséquence, trois orientations :

- faciliter l'adaptation professionnelle des travailleurs vieillissants, dont le nombre va croissant, par l'expérimentation de formations adaptées à leur problématique ;
- renforcer et élargir la transmission des connaissances et compétences professionnelles en adéquation avec les besoins des entreprises et l'évolution du marché, particulièrement dans le domaine des métiers traditionnels et des savoir-faire patrimoniaux et contribuer à l'égalité professionnelle et sociale des hommes et des femmes, particulièrement dans leur période de fin de carrière.

Le partenariat établi entre l'Opcareg Auvergne, en tant que chef de file, les chambres de commerce et d'industrie, représentées par la CRCIA, et les chambres des métiers, représentées par la CRMA, a permis de s'intéresser globalement aux entreprises de moins de 250 salariés des secteurs industriel et commercial, après sélection d'un échantillon significatif.

La première phase, qui s'est terminée en juillet 2003, a commencé par une recherche documentaire en vue de préciser la notion de travailleur vieillissant qui a permis par ailleurs d'établir le cahier des charges de l'enquête menée auprès des entreprises. À la suite de cette première étude, un groupe de travail, regroupant les différents partenaires sous la responsabilité d'un spécialiste de ces problématiques, a eu pour mission de déterminer un échantillon représentatif d'entreprises à interviewer (en fonction de leur situation géographique, de leur taille et de leur activité) et de définir une méthodologie d'enquête auprès des chefs d'entreprise et de leurs salariés.

L'enquête elle-même a été menée auprès de 238 entreprises et de 280 salariés par les membres du partenariat aidés par des étudiants, ayant tous suivi une formation spécifique à la conduite de ces entretiens. Cette phase de travail a revêtu un intérêt tout particulier compte tenu de l'accroissement très important du nombre de travailleurs âgés, lié aux naissances d'après-guerre et à l'augmentation progressive du nombre d'années de travail nécessaire pour bénéficier d'une retraite à taux plein. Cette enquête a permis non seulement de connaître la situation actuelle des travailleurs vieillissants mais aussi de mieux comprendre comment ils étaient perçus par les chefs d'entreprise et comment eux-mêmes percevaient leur fin de carrière. Sans vouloir être exhaustif, les seniors sont généralement reconnus comme porteurs d'expérience, de la mémoire de l'entreprise, d'assurance qualité dans la relation avec les clients, d'esprit d'entreprise (les « piliers »), de capacité de médiateur pour les autres salariés... mais aussi de lenteur ou de gêne physique, de difficulté à s'adapter aux évolutions de l'entreprise et aux changements technologiques, de manque de polyvalence. Pour la majorité des dirigeants, les seniors ont plus d'atouts que de points faibles même si, pour d'autres, les circonstances économiques les incitent à ne pas privilégier les seniors.

On a pu constater au travers de cette enquête un attachement des seniors à leur entreprise et une reconnaissance au moins implicite du, ou des, responsable(s) d'entreprise vis-à-vis de ses travailleurs âgés ou anciens. Cette enquête a permis en outre de définir une méthodologie visant à actualiser les compétences des individus et, par voie de conséquence, à pérenniser l'activité économique. Cette démarche a nécessité bien entendu l'implication des chefs d'entreprise qui devaient être en mesure d'identifier les besoins en main-d'œuvre et en qualification pour répondre pleinement aux questions des enquêteurs. Cette phase a permis en outre d'initier les contacts avec les partenaires transnationaux afin d'échanger sur les problématiques rencontrées et sur les solutions envisagées pour y répondre.

Les différentes expérimentations exposées ci-dessus rappellent avec force qu'en fonction du territoire en question, du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise, des métiers, des postes... le positionnement professionnel lié à l'âge est très différent. Pour une approche plus fine, il semble nécessaire de faire dans un premier temps la part de ce qui relève de la responsabilité propre de l'organisation (histoire, contexte économique, modalités de recrutement, conditions de promotion, type de management, accès à la formation, mixité des collectifs...) et de ce qui relève de la responsabilité de l'individu. Quatre constats prédominent ici.

Des formes insidieuses de discrimination passive sont relevées en premier lieu, reposant parfois sur les représentations négatives que les intéressés ont d'eux-mêmes et parfois sur des pratiques défavorables de gestion des ressources humaines. Sans que l'on sache bien pourquoi ni comment, il y a moins de promotion, moins de formation, moins de recrutement pour les quinquagénaires bien que les pratiques d'exclusion restent peu visibles. Ce « plafond de verre », lié à l'avancée en âge, est en grande partie issu de représentations défavorables. Comme le souligne le projet « **Vectorat** », il s'agirait plutôt de « *signes de discrimination passive à l'égard des plus de 50 ans, plutôt que de la preuve de pratiques délibérées d'exclusion.* »

Il est par ailleurs constaté que la cinquantaine arrive quelquefois après un fort investissement professionnel, et apparaît comme un âge critique, synonyme de plafond et de manque de perspectives d'avenir. Le « quinquagénaire » s'interroge alors sur son avenir professionnel, et adopte de lui-même une attitude de retrait prudent.

Troisième constat : la transition entre une expérience accumulée bien utile et les changements du métier ou de la profession vécus comme une période difficile déstabilise, alors même que l'appréciation sur les quinquagénaires au travail est positive.

Quatrième constat : la pertinence du territoire pour traiter de ces questions, par l'attachement de tous à la pérennité des activités économiques, facteur essentiel de motivation pour l'actualisation des compétences des seniors.

Il est noté au passage que les questions relatives à la rémunération des seniors ne sont pas absentes, les employeurs soulignant fréquemment leur coût jugé excessif, et les seniors se montrant frustrés et démotivés par un blocage des progressions salariales estimé décourageant.

Au total, le constat est fait d'une grande variété de positionnements professionnels des seniors dans les champs explorés par les projets Equal, appelant des réponses finement construites et reposant sur un diagnostic *ad hoc*.

## MIEUX ANTICIPER L'ÉVOLUTION DES ÂGES



L'évolution de la pyramide des âges rend nécessaire la mise en place d'une dynamique de changement dans les entreprises. Mais des « bonnes pratiques » coexistent avec des pratiques de mise à l'écart des salariés les plus âgés, et notamment les moins qualifiés. Les premières reposent le plus souvent sur une batterie d'outils et de dispositifs variés, afin de répondre aux demandes individuelles autant qu'aux besoins des entreprises. Les secondes sont marquées par une sélectivité par l'âge lors des recrutements, des dispositifs de formation inaccessibles aux salariés âgés, et, enfin, par l'éviction des salariés âgés...

Comment, dans ce contexte général, les partenariats de développement Equal ont-ils construit leur stratégie? Quelles pratiques tentent-ils de mettre en place? Le projet « **Equallité** » fait le constat de la faiblesse des pratiques des entreprises françaises concernant la promotion du vieillissement actif. Il met en évidence une ligne de partage, dans les grandes entreprises tout au moins, entre des politiques ciblées uniquement sur les anciens et des politiques préventives touchant toutes les classes d'âge. « **Moderniser avec les seniors** » montre que la gestion des âges conduit à revoir les modes de gestion prévisionnelle des ressources humaines. « **Âge et travail dans le BTP** » est vecteur d'un renouvellement des pratiques ressources humaines dans ce secteur. Le besoin d'un accompagnement individualisé est d'autant plus fort que la personne souffre d'un handicap, selon l'expérience « **Handivisa** ».

### **Les grandes entreprises mêlent le curatif et le préventif**

Le projet « **Equallité** » réunit au niveau national plusieurs entreprises<sup>5</sup> autour du thème de la gestion anticipée des âges permettant d'augmenter le taux d'emploi des salariés âgés de plus de 55 ans, même si l'on sait que les entreprises sont encore loin du passage à l'acte pour le traitement de ces questions<sup>6</sup>. Ce projet s'est interrogé tout d'abord sur les voies d'entrée qui permettent d'aborder la gestion des âges au travail. Quatre situations semblent favoriser l'émergence de ces questions :

5. Les entreprises citées, adhérentes d'Entreprise et Personnel ont témoigné dans les colloques et séminaires organisés dans le cadre du projet Equal, dont les actes sont disponibles sur le site [www.equallite.com](http://www.equallite.com).
6. Seules 11% des entreprises françaises ont mis en place une politique spécifique pour prolonger l'activité des quinquagénaires (formations spécifiques, aménagement des conditions et du temps de travail, complément de revenus pour la retraite...). De plus, seuls 18% des établissements de moins de 250 salariés ont initié une action de gestion prévisionnelle des âges, contre plus de 50% pour les entreprises de taille supérieure (Source: Dares, enquête Essa, 2002).

- **La négociation d'un cadre collectif.** Des accords de méthode (Thalès, Air France, Crédit Lyonnais, EADS...) proposant des dispositifs de fin de carrière ont été conclus au cours des années 2002 et 2003. Ces accords comportent un volet de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Un axe fort est le maintien de la cohésion sociale et la mise en place de priorités d'action touchant à la relance de la trajectoire professionnelle.
- **L'expérimentation de projets.** À côté des formules d'aide au départ ou de reconversion aujourd'hui bien rôdées, des actions plus inédites ont été mises en place. C'est le cas, par exemple, de l'accompagnement des salariés en dernière partie de carrière vers des fonctions moins opérationnelles, plus transversales tels que le conseil, l'audit, la formation, le tutorat, des formes de détachement, voire des missions externes dans le cadre de mises à disposition plus ou moins longues (Thalès).
- **Le défi de la cohabitation intergénérationnelle** de la main-d'œuvre, jeune comme vieillissante. C'est le cas du projet « **Transfert et renouvellement des compétences** » de la SNCF, visant la capitalisation et la valorisation des compétences.
- **L'évolution des conditions de travail.** À titre d'illustration, Renault et PSA modifient l'ergonomie des chaînes de montage, afin de prendre en compte les populations moins qualifiées. Ils s'orientent ainsi vers l'aménagement des postes ou du temps de travail, en luttant contre toute forme de pénibilité et mettant en œuvre des actions de préservation de la santé.

Deux lignes de partage apparaissent dans les pratiques d'entreprises en matière de gestion des âges : des stratégies curatives et des stratégies de prévention.

**Les stratégies curatives** reposent sur des mesures ciblées sur les quinquagénaires. Un premier ensemble de mesures relève du maintien des sorties précoces de l'entreprise<sup>7</sup> par l'intermédiaire des Cessations d'activité des travailleurs salariés (CATS) de l'État et des Cessations d'activité pour les salariés de l'automobile (CASA) pour ce secteur. Ces dispositifs permettent aux volontaires ayant exercé des métiers pénibles (travail de nuit, à la chaîne, posté) de quitter l'entreprise ou l'administration dès 55 ans. L'exploration des possibilités de travail à temps partiel couplé avec du bénévolat, comme le mécénat de compétences ou les congés solidaires, constituent d'autres modalités qui relèvent du même type de mesure. La Caisse des dépôts et consignations et IBM ont

7. C'est-à-dire avant l'âge légal de la retraite.

ainsi une politique active en matière de mécénat de compétences, favorisée pour la première institution par ses missions d'intérêt général. L'autre axe de cette approche ciblée vise à améliorer la motivation des plus de 50 ans dont l'insuffisance a des conséquences plus ou moins fortes en termes d'absentéisme. Il s'agit, pour les directions d'entreprise, de faire face à quatre types d'attitudes parmi leurs collaborateurs<sup>8</sup> : ceux toujours motivés et actifs, en attente de nouveaux projets à accomplir ou de défis à relever; ceux qui privilégient certaines valeurs ou certaines relations traduisant un degré relatif de distance avec l'entreprise; ceux qui veulent rester à leur place en une sorte de « parenthèse » jusqu'à la retraite; ceux qui veulent partir tout de suite quel qu'en soit le prix. Les entreprises tentent donc de remobiliser les salariés des deuxième et troisième catégories tout en gérant le départ de ceux qui veulent partir de façon anticipée.

Toutefois, prendre en compte les fins de carrière ne doit pas masquer le fait que les carrières ne sont plus guère linéaires; ces dernières impliquent le plus souvent de fréquents changements d'entreprise et de métier. C'est pourquoi l'attention aux périodes de mi-parcours ou de mi-carrière s'avère ainsi plus opérationnelle qu'une fixation de seuils d'âge à partir desquels mener une politique ciblée.

**Les stratégies préventives** proposent, dans ces perspectives, des mesures touchant toutes les classes d'âges, jeunes, âges intermédiaires et seniors. Elles reposent sur une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Ces stratégies se focalisent sur l'acquisition, le développement et la transmission des compétences favorisant une employabilité accrue pour tous.

● **Faire un diagnostic démographique des âges.** Ce diagnostic peut être réalisé dans un territoire ou dans l'entreprise. Dans un bassin d'emploi régional ou local, des études regroupant des grandes et petites entreprises sont orchestrées par une instance de coordination, les Aract (Agences régionales d'amélioration des conditions de travail) par exemple. L'action conduite dans ce sens au Limousin est exemplaire. Elle donne lieu à un diagnostic démographique des ressources des différents bassins et des risques à envisager. Dans l'entreprise, le diagnostic recouvre des études de la situation démographique, de l'évolution des métiers et des éventuelles pertes de compétences, voire des enquêtes d'opinion sur les représentations du travail.

8. « *Poivre et sel* » Lab'Ho Adecco 2002.

À partir de 2006, par exemple, 6000 agents vont quitter les organismes de Sécurité sociale du fait de leur départ à la retraite. Dans ce contexte, l'Union des caisses d'assurances nationales de sécurité sociale (Ucanss), a mis au point et diffusé depuis près de dix ans un dispositif appelé « Adages ». Il s'agit d'un système d'informations ressources humaines permettant la connaissance de l'évolution des situations démographiques des établissements selon trois axes: gestion des flux de départs, des flux d'entrée et des personnes en milieu de carrière. La mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences passe par une prise de conscience de tous les interlocuteurs responsables des ressources humaines concernés dans les grandes entreprises, ce qui suppose une connaissance fine de la démographie de chaque établissement afin de dégager des scénarii précis d'évolution des âges. De nombreuses caisses se sont dotées d'un logiciel et d'une capacité de maintenir à jour les informations actualisées concernant leurs ressources humaines et de simuler ainsi des projections de renouvellement à moyen terme. Parallèlement, un programme (« Impact ») a été conduit afin de valoriser les modes de gestion des changements technologiques et organisationnels assimilant les plus âgés et tout au moins évitant leur exclusion<sup>9</sup>.

● **Améliorer les conditions de travail.** Dans une optique préventive, les mesures prises par les entreprises pour améliorer les conditions de travail touchent non seulement des salariés quinquagénaires, mais aussi toutes les classes d'âges dans un contexte de forte évolution technologique, dans l'industrie par exemple. La re-conception de l'ergonomie des postes de production et des machines chez les industriels du secteur automobile vise, dans ce sens, à réduire la pénibilité du travail pour l'ensemble des salariés (jeunes, femmes, handicapés, salariés âgés), tout en favorisant les gains de productivité de la conception du véhicule à sa fabrication.

● **Relancer une logique de carrière.** L'allongement de la vie professionnelle implique de repenser le déroulement des parcours dans l'entreprise. Dans le contexte des grandes entreprises, la persistance d'un marché interne du travail facilite la promotion d'une « seconde carrière ».

### ***Dynamiser l'ensemble des pratiques « ressources humaines » dans l'audiovisuel***

Le travail mené par le projet « **Moderniser avec les seniors** » a pour objet de permettre aux entreprises partenaires de réinterroger leurs pratiques en matière

9. La synthèse de ces expériences est rassemblée au cœur de l'ouvrage publié aux éditions Liaisons « Les changements au risque de l'âge », 2001.

de gestion des ressources humaines et d'apporter des solutions favorisant le maintien dans l'emploi des salariés de plus de 50 ans, du fait de l'allongement de la vie professionnelle, par le biais de l'élaboration d'initiatives pilotes. Ces initiatives pilotes participent d'une gestion de tous les âges et tentent de couvrir l'ensemble des domaines de la gestion des ressources humaines : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, emploi-mobilité, formation, études.

Au-delà de ces actions liées à la gestion des ressources humaines, des actions d'information, de communication et de sensibilisation sont mises en place au bénéfice des salariés au-delà de la mi-carrière, du management, des responsables de ressources humaines, afin de favoriser une prise de conscience et d'anticiper les implications liées à l'allongement de la vie au travail.

La communication et l'information permettent aux salariés de se situer et de se projeter dans un avenir où ils se devront d'être acteurs. Différents supports de communication interne ont été utilisés ou créés (site intranet, plaquette, journaux internes, canal de télévision interne) pour répondre à cet objectif.

En ce qui concerne la communication, l'objectif est de permettre aux salariés de mesurer les enjeux de l'allongement de la vie au travail et la nécessité de travailler en amont sur l'ensemble des questions qui y correspondent.

En matière d'information, l'objectif est de permettre aux salariés d'avoir une connaissance de leurs droits en matière de retraite afin qu'ils puissent d'ores et déjà réfléchir à leurs perspectives d'avenir au sein de l'entreprise en fonction de leur âge de départ à la retraite (bon nombre d'entre eux restent en effet persuadés que les retraites anticipées sont toujours envisageables).

Par-delà les actions de communication et d'information, de véritables actions de sensibilisation sont menées afin de permettre aux dirigeants et responsables des ressources humaines essentiellement de mesurer les enjeux de l'allongement de la vie au travail et du vieillissement de la population, pour favoriser une gestion globale des âges. Pour ce faire, des ateliers de formation sur ce thème ont été mis en place. Après un apport théorique sur le sujet (qu'est-ce que la gestion par l'âge, qu'est-ce que la gestion de tous les âges, quels sont les leviers de motivation des différentes populations, par grandes classes d'âges...), les participants échangent et partagent leur vision des modalités de mise en œuvre des initiatives pilotes imaginées et expérimentées dans le cadre du projet, et tentent

de concevoir, ensemble, des solutions qui correspondent aux situations et contraintes auxquelles ils font face chaque jour.

Afin d'anticiper les départs, de préserver le patrimoine de compétences de l'entreprise et pour éviter ainsi la perte des savoirs et savoir-faire dus aux départs à la retraite, il est nécessaire, en amont, d'identifier les expertises « clés », parce que rares ou difficiles à remplacer, détenues par les salariés seniors. L'objectif est de capitaliser ces expertises et d'imaginer des logiques de transfert (à travers des dispositifs de tutorat, de parrainage ou encore de compagnonnage) associant directement les quinquas à ces actions. Pour répondre à cet objectif, les entreprises partenaires du projet ont lancé des études visant à repérer les compétences rares qui risquaient de disparaître avec le départ des salariés.

Parallèlement à cette action de préservation du patrimoine de compétences de l'entreprise, des indicateurs spécifiques identifiant l'évolution des salariés quinquas dans l'entreprise ont été imaginés. Ils s'adressent principalement aux acteurs des départements ressources humaines. L'objectif est de leur permettre d'analyser de manière fine l'accès à la formation des quinquas, leurs parcours professionnels et leurs souhaits d'évolution (à travers l'analyse de leurs candidatures et leurs mobilités effectives au sein de l'entreprise) afin d'apporter les actions correctives pertinentes.

### ***Enclencher une dynamique sectorielle***

Le projet national « **Âges et travail dans le BTP** » a mis en place plusieurs types d'actions dans les entreprises du secteur du bâtiment. Ce projet résulte d'un partenariat entre l'Afpa et la Fédération française du bâtiment. Son objectif consiste à rechercher de nouvelles pratiques visant à conserver et/ou améliorer les compétences détenues par les salariés seniors, à leur donner des perspectives d'évolution, à reconnaître leurs compétences et développer la solidarité intergénérationnelle et la transmission des savoirs. Un partenariat transnational « WISER » (*Workers Integration through Skill Development and Experience Recognition*) a été construit, car la place de la reconnaissance et de la valorisation des savoirs acquis par les ouvriers de chantiers constituent le pôle d'intérêt commun entre les trois partenariats français, anglais (Londres) et allemand (Nuremberg).

Le projet s'est développé en deux grandes étapes comprenant une phase d'enquêtes par interviews auprès d'employeurs et de salariés du bâtiment de six

régions françaises et d'une enquête par questionnaires auprès de plus de 4 500 chefs d'entreprises (plus de 2 500 questionnaires retournés) et des expérimentations diversifiées en entreprise.

Suite aux enquêtes menées en entreprises, deux axes d'expérimentation ont été retenus.

• **Sur la transmission des savoirs**, trois expérimentations distinctes sont engagées:

- Le développement des « chantiers de transfert de compétences » en Limousin : sur des chantiers réels choisis par la Fédération régionale du bâtiment, des binômes sont constitués de tuteurs et de stagiaires ayant terminé leur formation à l'Afpa pour des mises en situation des gestes professionnels. Un « coaching » des tuteurs est assuré par des formateurs Afpa et des professionnels. Une formation commune des tuteurs et des stagiaires est assurée. Les tuteurs engagés dans ce processus sont particulièrement satisfaits de cette nouvelle formule, car il leur est accordé du temps pour l'exercice de leur fonction tutorale. Par ailleurs, cette formation commune leur donne accès à une théorisation de leur pratique et favorise la connaissance réciproque des attentes des anciens et des nouveaux.
- Le tutorat en entreprise intérimaire à Toulouse : il s'agit là encore de constituer des binômes salariés expérimentés/nouvelles recrues mais dans le cadre de missions d'intérim, ce qui suppose une organisation impliquant la société d'intérim elle-même mais également les sociétés clientes. La société d'intérim propose de pérenniser le binôme sur plusieurs missions pour assurer la formation de ces nouvelles recrues. Les seniors sont incités à recruter eux-mêmes de nouveaux entrants et, en cas de succès, perçoivent une prime. La formation des tuteurs, assurée par l'Afpa, intègre les techniques de recrutement des nouvelles recrues et de promotion des métiers du bâtiment.
- Un module collectif d'accueil des nouveaux entrants (en cours dans le groupe Sogea) : ce module pédagogique s'inspire de techniques mises en place par les partenaires allemands dans les PME de l'électronique. Ce module se décompose en séances d'ateliers de discussion/formation de 2-3 heures sur le chantier animées par un facilitateur interne et par un intervenant de l'Afpa. Ces séances font appel aux techniques de brainstorming pour permettre aux anciens et aux nouvelles recrues d'identifier ensemble les règles du jeu de l'intégration et d'assurer un suivi de leur mise en œuvre sur plusieurs mois.

Par ailleurs, ces différentes expérimentations de terrain sont complétées par un travail d'observation sur chantier menées par l'équipe d'ergonomes du Creapt (Centre de recherches et d'étude sur l'âge et les personnes au travail). Ces observations portent sur le décryptage des mécanismes spontanés qui gouvernent (ou entravent) la transmission des savoirs entre anciens et nouveaux recrutés. Ces éléments contribuent à « refonder » les programmes pédagogiques développés par l'Afpa (INMF) pour la formation des tuteurs.

- **Sur la gestion des compétences**, trois expérimentations sont conduites.
  - La démarche compétences permet aux entreprises d'avoir une cartographie générale des compétences de leurs salariés pour éclairer leurs décisions: mieux répondre à des appels d'offres, engager une démarche qualité, recruter de nouveaux collaborateurs, constituer les équipes... Il a paru intéressant d'utiliser cette méthode, avec l'aide d'un consultant, dans une dizaine d'entreprises en axant la démarche sur le public des seniors. Il s'agit de proposer aux salariés expérimentés des voies de reconversion dans ou hors de l'entreprise, accompagnées ou non d'actions de formation.
  - La validation des acquis de l'expérience (VAE): profitant d'une action expérimentale conjointe nationale en Rhône-Alpes, une sensibilisation des entreprises et des salariés dans les six départements de la région a été réalisée en mettant l'accent sur les seniors, dans les métiers de peintre et maçon. Cette action a impliqué la formation de seniors expérimentés dans ces métiers en vue de leur accès à la fonction de « jury ». Les résultats seront prochainement disponibles.
  - Une fonction de ressources humaines de site, « le médiateur ressources humaines » (MRH), expérimentée sur les chantiers de Toulouse. Il s'agit de tester une nouvelle fonction ressources humaines au niveau d'un chantier important, qui peut être commune à plusieurs entreprises intervenant sur le même chantier. Un fort besoin existe dans les entreprises pour cette fonction ressources humaines de terrain. Le modèle testé à Toulouse s'inspire de la fonction « Work Place Coordinator » développée sur les chantiers du Grand Londres par le partenaire anglais. Elle s'appuie également sur un savoir-faire développé en France sur les chantiers EDF de construction de centrales nucléaires. Le rôle de ces médiateurs est d'analyser avec les entreprises les besoins de recrutement à court et moyen terme, d'assurer l'interface avec les organismes de formation et d'insertion ainsi qu'un accompagnement terrain sur la durée, auprès des nouvelles recrues et auprès des salariés expérimentés qui exercent des fonctions de tuteurs ou qui recherchent des solutions d'évolution ou de reconversion.

En ce qui concerne les ressources humaines, les actions ont particulièrement concerné: la mixité des équipes jeunes/seniors, les échanges jeunes/anciens sur les bons gestes et la sécurité, la valorisation des compétences des compagnons par des titres internes, la valorisation de la fonction de tuteur à l'aide de primes (quelques filiales d'un grand groupe). Pendant les périodes de crise du bâtiment, certains seniors ont été sortis de la production pour devenir des « hommes ressources » et des tuteurs, avec des aides de l'État. Une analyse des différents métiers de l'entreprise (bâtiment, électricité, route, parking) a été réalisée pour repérer les compétences transverses – entretien, gardiennage, maintenance –, avec réalisation d'un outil informatique à disposition des directeurs des ressources humaines.

Par ailleurs, l'un des grands groupes a mis en œuvre des réunions hebdomadaires de trente minutes intégrées au processus de production, avec l'objectif de faire participer les compagnons à l'amélioration de la sécurité, de l'approvisionnement, de la qualité. Opération très positive et grande satisfaction des compagnons.

L'anticipation des reconversions est également abordée par la structuration de l'entreprise par une stratégie de pyramide des âges dans le temps: « *Le développement durable de l'homme induit le développement durable de l'entreprise* »; l'instauration des entretiens annuels avec les compagnons pour les aider à se placer dans une perspective et soutenir leur motivation; la reconnaissance des compétences des seniors: « *Tout homme est potentiellement un excellent senior si on lui fait confiance et si on le reconnaît* », « *La reconnaissance ne passe pas forcément par une rémunération supplémentaire* », « *Si nous savions leur proposer une perspective, ils n'auraient plus envie de partir à la retraite* » et, d'une façon générale, par le fait d'accorder plus de considération aux ouvriers, en s'enrichissant de ce qu'ils ont à dire sur les conditions d'exercice de leur métier.

Un travail sur la gestion des fins de carrière des compagnons a permis l'identification de nouvelles fonctions: réception interne des chantiers de finition avant la livraison au client (par exemple, la levée des réserves pour les pavillons); un travail de fond sur la pénibilité et sa reconnaissance pour les fins de carrière; l'instauration d'une aide au cumul emploi/retraite; l'appui d'une demande aux pouvoirs publics de rendre possible la retraite à 55 ans pour tenir compte de la pénibilité (conditions climatiques et physiques); la promotion de mesures d'aménagement du temps de travail qui permettraient la transmission des savoirs et une moindre

pression de la productivité, afin d'éviter le changement brutal de situation à la retraite, et un aménagement du temps de travail en dernière partie de carrière (temps partiel pour le tutorat).

En matière de temps de travail, des actions ont été menées pour la réduction du temps de travail des compagnons âgés; la mise en place des comptes épargne-temps; la demande d'aides à la réduction du temps de travail et à l'embauche de jeunes en parallèle; la demande de baisse des charges sur les salaires des seniors pour favoriser l'embauche de jeunes.

En termes de communication, les expérimentations ont permis d'identifier des stratégies telles que : ne pas communiquer sur les seniors, terme qui risque de les marginaliser, mais sur la gestion des fins de carrière; valoriser l'image du bâtiment pour favoriser le recrutement et développer la motivation; intégrer des femmes pour changer l'image du bâtiment; tirer les métiers vers le haut (ordinateurs sur le chantier) et faire connaître au grand public les progrès déjà réalisés pour prévenir la pénibilité et les maladies professionnelles.

L'atout majeur de ces propositions d'évolution repose sur la souplesse de l'organisation du travail, rendue possible par les nouvelles technologies qui permettent l'affectation des individus en fonction de leurs compétences. 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.

Même si le bilan final des expérimentations reste à établir, il est clair que ce projet a permis d'enclencher une dynamique importante au sein de l'ensemble du réseau de l'Afpa, et cela dans plusieurs directions clés. La formation des tuteurs d'entreprises et, de façon générale, la problématique de la coopération intergénérationnelle au travail a été totalement redynamisée grâce notamment aux apports réciproques et au partenariat entre l'Afpa, la FFB, les entreprises et la recherche universitaire (Creapt). Par ailleurs, dans le prolongement même du projet Equal, l'Afpa a engagé une campagne d'actions spécifiques au bénéfice des seniors actifs dans une dizaine de régions et sur des secteurs professionnels variés<sup>10</sup>.

10. Ces actions développées avec le soutien du Fonds social européen (Objectif 3) traduisent l'engagement de l'Afpa sur cette problématique « âges et travail » qui fait partie des thèmes prioritaires du futur contrat de progrès (2004-2008) avec l'État.

***L'accompagnement du parcours professionnel des personnes handicapées vieillissantes, atout d'une insertion durable***

Le projet « **Handi visa** »<sup>11</sup>, mené en Île-de-France, constate que le vieillissement des personnes handicapées en institution (ateliers protégés et centres d'aide par le travail) pose des problèmes similaires au maintien de salariés vieillissants dans l'entreprise avec des spécificités liées à au handicap: vieillissement plus précoce (à partir de 50 ans), adaptation difficile des institutions à cette population vieillissante.

Les ateliers protégés, par exemple, ont du mal à s'adapter aux changements liés à l'âge et une réorientation vers une autre institution est quasi impossible. Les foyers occupationnels et les Centres d'initiatives travail et loisirs (CITL) souhaitent plutôt accueillir une population jeune, et les maisons de retraite sont peu ou pas adaptées à cette population « jeune » en comparaison de l'âge de leurs résidents.

De plus, les institutions (ateliers protégés et/ou CAT) ne souhaitent pas accueillir des personnes handicapées de plus de 50 ans. En général, les populations vieillissantes en entreprise ont des problèmes d'adaptation au changement, surtout les populations dites « fragiles », comprenant notamment les personnes handicapées, les personnes ayant des bas niveaux de qualifications ou des qualifications difficiles à utiliser. Aujourd'hui, il n'existe pas de solution de reclassement de cette population handicapée vieillissante au sein de l'entreprise et les institutions sociales sont inadaptées pour les accueillir. En revanche, certains contrats aidés ont pu donner des réponses adaptées pour cette population, tel le contrat emploi solidarité (CES), proposant un temps partiel adapté avec un accompagnement du vieillissement et une formation possible.

Ce projet travaille sur un dispositif permettant d'apporter des solutions adaptées à cette population de personnes handicapées vieillissantes. L'objectif de ce dispositif est de mettre en place un réel accompagnement individualisé tant professionnel (sensibilisation de l'entourage, adéquation de la formation...) que social.

« *Gérer l'après-insertion* » tout au long du parcours professionnel de la personne handicapée en partant de l'ensemble des besoins de la personne: c'est le

11. Ce projet associe le Syndicat national des parents et amis de personnes handicapées mentales (Snapei) les centres d'aide par le travail (CAT), l'Élan et Jacques-Monod, la plate-forme associative de services de soutien aux autistes en guidance externe (Passage) l'Apei Rambouillet-IME le Castel, le Greta para-médical et social, la Dafco et l'Avenir Apei Acpro.

chaînon manquant qui permet d'assurer une insertion durable de la personne handicapée et de faire face au vieillissement prématuré ou à son involution. Ce dispositif, sous la forme d'une plate-forme multiservices, devient également l'interface entre les différents acteurs rencontrant ce problème pour que des solutions adaptées au vieillissement des personnes handicapées soient trouvées pour toutes les situations (milieu ordinaire de travail, travail protégé, etc.).

Dans un contexte de croissance atone, les entreprises sont peu enclines à analyser leurs pratiques de gestion des âges, sauf si leur pérennité en dépend et si elles sont déjà familiarisées avec des pratiques qualitatives de gestion des ressources humaines. On remarque alors que celles-ci développent plus volontiers une politique préventive touchant toutes les classes d'âges et s'interrogent sur les modalités de mesures plus ciblées concernant les personnes en fin de carrière. Les expériences conduites par les entreprises sont d'une grande diversité. Chacune à sa légitimité. On peut donc les considérer à la manière d'une boîte à outils dans laquelle on pourrait puiser, en tenant compte du contexte propre à l'entreprise et des représentations dominantes du vieillissement qui y sont attachées. Cette diversité correspond à la prise en compte des particularités de chacune, en termes de pyramide des âges, de perspectives de développement, de renouvellement des compétences, d'évolutions technologiques et organisationnelles...

En résumé, dans le domaine de l'anticipation du vieillissement, les projets Equal ont fait, dans les années 2001-2004, le constat d'une faible mobilisation des entreprises freinant le développement des pratiques de gestion des âges. Pour celles qui investissent dans la démarche d'anticipation et le traitement systématique des questions liées au vieillissement, l'idée essentielle ici est de distinguer deux types de pratiques. Les pratiques curatives développent diverses mesures ciblées sur les quinquagénaires et permettent d'apporter des solutions à leurs problèmes. Les pratiques préventives touchent toutes les classes d'âge, en lien avec une analyse démographique approfondie, une optique d'amélioration des conditions de travail. À la frontière des pratiques de gestion prévisionnelle des compétences, ces pratiques tendent à repenser les déroulements des carrières en vue de fournir des perspectives professionnelles à tous ceux qui avancent en âge au travail.

Cette façon de traiter le problème permet aux employeurs d'identifier le patrimoine des compétences disponibles et de développer une stratégie de ressources humaines. De toute évidence, les pratiques préventives constituent le chantier le plus riche de potentiel puisqu'elles obligent alors à sortir d'une démarche de gestion des quinquagénaires pour adopter une stratégie d'action impliquant tous les âges. Elles peuvent également permettre de traiter des questions spécifiques, comme le lien entre le handicap et le vieillissement qui suppose des solutions particulières dans l'aménagement des conditions de travail.

---

## À la gestion des âges

Ce chapitre traite d'une meilleure intégration des jeunes, de la prise en compte des salariés à mi-parcours et d'une attention particulière portée aux seniors au sein de collectifs multigénérationnels.

### AGIR SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL



Sous l'effet de la transformation rapide du contexte économique (mondialisation, augmentation de la concurrence, segmentation des marchés, importance accrue de la relation avec la clientèle, introduction de nouvelles méthodes de production, de commercialisation et des nouvelles technologies de l'information et de la communication...), l'organisation du travail a beaucoup évolué ces dix dernières années : plus grande souplesse dans le temps et dans les lieux de travail, plus grande autonomie et prise de décision des équipes de production, nécessaire développement des compétences autres que techniques des salariés (communication, prise de décision, régulation des conflits, travail en groupe...).

En quoi ces évolutions sont-elles traversées par la question de l'âge ? Les pratiques d'accompagnement de la modernisation des entreprises prennent-elles en compte les seniors ou sont-elles plutôt organisées autour d'un « cœur de cible » constitué de jeunes, jugés plus aptes à s'impliquer dans ces processus de changement ? Quelles sont les réponses aux questions soulevées par la pénibilité et la santé au travail, notamment en ce qui concerne les travailleurs âgés ? Quelles incidences ont les rythmes et le temps de travail sur le vieillissement ?

L'expérience de « **Vers des entreprises pour tous les âges** » fait le lien entre l'organisation du travail et les possibilités de déroulement de carrière. Dans le bâtiment/travaux publics, « **Forsapre** » montre l'intérêt de partir des questions de santé pour agir sur l'organisation du travail et améliorer des conditions de travail. Dans l'organisation de toute activité industrielle, le concept de « **L'entreprise élargie** » ouvre des possibilités d'évolution pour les cadres en fin de carrière.

#### ***Favoriser la mobilité et créer de nouveaux emplois durables***

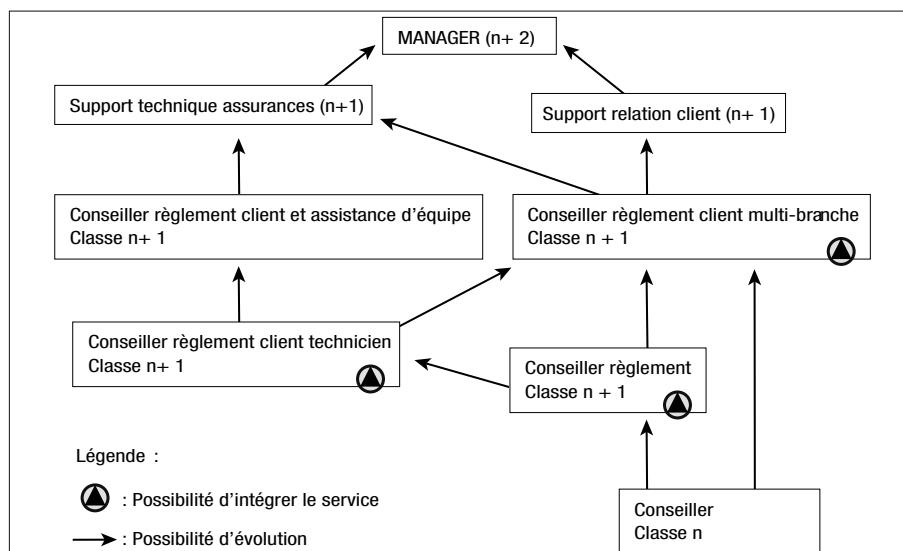
Le projet « **Vers des entreprises pour tous les âges** » mené en région Île-de-France tente de favoriser l'évolution des compétences à travers l'organisation du travail. Parmi les expériences menées, l'une se démarque par la mise en place d'une orga-

nisation du travail spécialement conçue pour permettre de connaître un déroulement de carrière et une gestion évolutive des compétences. Le dispositif décrit ci-dessous démontre qu'en repensant les modalités d'accès à certains postes, ce sont de nouvelles trajectoires professionnelles qui prennent forme, et ce à tous les âges.

Lors de la création du centre d'appels au sein d'une compagnie d'assurances, la direction était confrontée à une double contrainte: d'une part, pourvoir les postes de téléconseillers par des recrutements internes avec des salariés, de tous âges, 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 pendant 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 aux niveaux de compétences très variés et en définissant des passerelles d'une fonction à l'autre. L'ensemble des téléconseillers détient un même « cœur de métier » et ont la possibilité d'opter pour différentes spécialisations, soit en termes de technicité d'assurance, soit en termes de maîtrise de la relation clients (et/ou les deux).

Ce type d'organisation offre plusieurs avantages.



- Les possibilités d'intégrer le service sont basées sur les compétences acquises dans les métiers exercés antérieurement. Cela permet donc à des collaborateurs de tous âges d'envisager une nouvelle étape dans leur trajectoire professionnelle.
- 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'assurances (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 des situations de travail, génère un esprit d'apprentissage collectif.
- Une valorisation des compétences : 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 en connaissances métier sont souvent satisfaits par les anciens.

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. À 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'ap-

pels sont volontaires. Enfin, le personnel sélectionné pour intégrer ce service n'est que partiellement représentatif de l'ensemble de l'entreprise: au démarrage<sup>12</sup>, la direction a soigneusement sollicité des profils de caractère « curieux et très ouverts ».

### ***Prendre en compte la santé au travail***

Dans le secteur du bâtiment et des travaux publics, le partenariat de développement autour du projet national « **Forsapre** » constate tout d'abord que les chantiers et l'environnement de travail ont changé au fil des ans et que, parallèlement, la population a vieilli et les techniques ont évolué. Il convient de tenir compte du contexte particulier de l'organisation du travail, et notamment du fait que, dans le BTP, on travaille plus que dans les autres secteurs. Un document Insee de janvier 2003<sup>13</sup> précise qu'en 1995 comme en 2001, et malgré la réduction du temps de travail, dans le secteur la durée du travail est d'une à trois heures de plus par semaine; les ouvriers, les employés et les professions intermédiaires étant les plus concernés. La moyenne d'âge dans le BTP était, en 2001, de 38,6 ans, avec une ancienneté moyenne de 7,5 ans (chiffres de la Fédération française du bâtiment). L'adaptation aux nouveaux rythmes, aux nouvelles technologies paraît de plus en plus difficile. Les visites médicales reflètent bien ces phénomènes, puisqu'elles permettent d'entendre les avis des opérateurs sur le terrain, mais aussi, et pratiquement dans le même temps, des décideurs, patrons de petites entreprises, commis de chantier, animateurs de prévention, direction des ressources humaines...

Les remarques suivantes ne proviennent pas d'une étude exhaustive, mais elles rapportent des demandes et des points de vue différents et ont ainsi été le fondement de l'élaboration du projet.

Les médecins évoquent: l'usure « normale », si tant est qu'une usure normale soit quantifiable, les pathologies retrouvées dans la population générale des plus de 45 ans (diabète, hypertension...), et enfin les astreintes liées au poste. Les salariés ont, le plus souvent, commencé très jeunes, et ont continué toute

12. La stratégie consistant à 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 se recoupent pas avec des critères d'âge: de fait, les profils sollicités présentent des âges très variés.

13. « La baisse de la durée du travail entre 1995 et 2001 ».

leur vie à des postes que l'on peut considérer comme pénibles (port de charges, postures, horaires de travail, intempéries...).

Sur le point précis de la pénibilité, l'évolution des procédures, des méthodes, de la gestion du personnel ont contribué à changer les conditions de travail. En interrogeant les salariés sur ce thème il y a vingt-cinq ans, il avait déjà été rapporté que « *le travail ne manquait pas, les heures s'accumulaient* », « *on avait le temps de réfléchir à ce qu'on faisait* ». Les mêmes questions posées aujourd'hui donnent lieu aux mêmes réponses et les discours se recourent, les salariés ajoutant qu'« *il y a de l'aide (mécanique) à la manutention* », « *on finit à 5 heures* » mais « *il faut faire toujours plus vite* », « *il faut construire avant d'avoir les plans* » et « *c'est l'ordinateur qui décide du planning* »....

Peut-on en déduire que les conditions de travail sont de plus en plus pénibles ? Il faut analyser l'organisation du travail en termes de délais et de rythmes, les aides pratiques (aides à la manutention par exemple), les matériaux plus performants (ciment auto-plaçant, évitant la phase de vibrage...), la mécanisation de certaines tâches. La pression est forte, à tous les niveaux de la hiérarchie, pour gagner du temps. La pénibilité d'un poste est rarement envisagée sous cet aspect, la logistique ignore trop souvent la logique des hommes et de femmes et les consignes ambiguës sont mal supportées (« *il faut faire vite et bien, mais ce n'est pas possible, si on va trop vite on perd la qualité...* »).

Ce qui est indéniable, à écouter les salariés, c'est qu'il existe une demande pour plus de considération, pour une meilleure prise en compte des réalités du terrain, une reconnaissance du savoir-faire et de la « *débrouillardise du personnel sur place* », éléments majeurs pour la résolution des incidents et des aléas sur les chantiers.

Un exemple d'une nouvelle organisation de travail démontre que des améliorations sont possibles: un directeur de chantier modifie les plannings d'intervention des entreprises et de montage et démontage des échafaudages pour laisser à disposition des entreprises de second œuvre les moyens prévus pour l'entreprise de gros œuvre. Des solutions organisationnelles sont donc possibles, elles ont fait leurs preuves, mais elles demandent une prise de conscience et une volonté forte pour changer les habitudes. Elles sont aussi, il faut le reconnaître, plus à la portée des grosses entreprises que des petites.

### ***Organiser une communauté d'intérêts économiques et humains***

Les membres du partenariat de développement conduisant le projet « **L'entreprise élargie** »<sup>14</sup> proposent, au sein d'un terrain d'expérimentation « multi-entreprises », de concevoir des outils favorisant le maintien dans l'emploi des travailleurs vieillissants. Il s'agit alors de penser les compétences et la formation, à l'échelle de plusieurs entreprises liées par une communauté d'intérêts et de culture. Par l'exploration des compétences clés communes, les partenaires souhaitent accroître l'employabilité de cette population. Le concept « l'entreprise élargie » se développe progressivement comme un nouveau modèle d'organisation d'entreprise et implique des modifications dans l'organisation du travail nécessitant plus de flexibilité et de réactivité.

Ce projet a notamment expérimenté la création d'un nouveau profil, celui de « consultant interne », à destination de cadres seniors demandeurs d'emploi. Ce poste permet d'apporter aux PME-PMI l'expertise et l'appui nécessaire d'un « consultant interne », pilote d'actions au sein de l'entreprise élargie.

Le premier constat est que les seniors, formés dans le cadre du projet à la compétence de « consultant interne », ont su trouver leur place, ont valorisé leur expérience et sont devenus des interlocuteurs permanents.

Le projet a ainsi permis de démontrer qu'il était possible d'intégrer dans l'entreprise élargie de nouvelles compétences permettant de favoriser la mixité dans différentes filières professionnelles.

Par exemple, une entreprise d'accueil, PME industrielle, fabricant d'automates pour l'industrie, a accueilli un consultant interne pour une mission d'optimisation de sa production. Monsieur X, demandeur d'emploi depuis plusieurs années, a su s'adapter alors que sa compétence première était orientée vers un poste de recherche et développement. Le dispositif proposé « consultant interne, pilote de progrès » lui a permis de tester de nouvelles compétences et de piloter des plans d'actions de progrès. Au sein de l'entreprise, Monsieur X a modifié les représentations internes du chef d'entreprise et des salariés. Le côté rassurant de son âge lui a permis de prolonger sa mission, de mettre en place un processus de changement et d'être un appui au pilotage de l'entreprise.

14. « L'entreprise élargie » est un ensemble d'entreprises indépendantes liées de façon purement informelle par des objectifs et des valeurs partagées. Elles travaillent pour des clients communs et/ou pour une cible produit/marché, sous la conduite d'un décideur chef de file qui assure la cohérence de l'ensemble.

L'entreprise élargie est un levier de développement qui implique des modifications dans l'organisation du travail et intègre «la communauté d'intérêts» comme une base de nouvelles relations internes et externes.

Ainsi, l'organisation du travail se révèle un levier favorable à la mise en place d'une gestion des âges. En effet, elle régit le fonctionnement quotidien de l'entreprise, sa répartition des tâches, sa gestion de la charge de travail, traite des questions de santé, de sécurité, de pénibilité au travail.

La première idée ici est qu'en réalisant un état des lieux des compétences utiles aujourd'hui et demain, en mettant en place une mixité des équipes favorable à des échanges dont tous les collaborateurs profitent, en anticipant l'évolution des fonctions, les entreprises réussissent des collectifs de travail intégrant la diversité des personnes, de leurs parcours, de leurs compétences, de leurs âges.

La deuxième idée est que, si certains secteurs connaissent nécessairement des conditions de travail plus dures que d'autres, des améliorations sont toujours possibles si on reconnaît les savoir-faire issus de l'expérience professionnelle. Si l'organisation du travail prend en compte les individus et leurs caractéristiques, des progrès sont très réels. Même s'il reste clair que le départ à la retraite des salariés ayant commencé très jeunes et connu des conditions de travail éprouvantes devra rester plus précoce que dans des secteurs plus favorables au développement du vieillissement actif.

La troisième est que certaines organisations du travail permettent (ou ouvrent des perspectives d'évolution) des évolutions professionnelles en favorisant la révision du périmètre d'activité des collaborateurs. La notion d'entreprise élargie se prête bien à des évolutions de postes intéressantes pour les quinquagénaires. Par opposition à d'autres formes d'organisation qui sont plus bloquantes et se prêtent moins à l'évolution des carrières.

## INDIVIDUALISER LES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES



Les nouveaux parcours professionnels se construisent de façon plutôt empirique et reposent sur des équilibres fragiles entre les attentes, les souhaits, les aspirations (quelle différence entre ces trois mots?) des personnes, l'offre et les perspectives possibles au sein ou « autour » des organisations. La perception de ces questions dans les entreprises semble se structurer principalement sur les notions de « deuxième carrière » et de « transmission intergénérationnelle ».

Plusieurs projets travaillent dans ce domaine. La compagnie Air France, partenaire du projet « **Equallité** », favorise une dynamique intergénérationnelle qui permet de promouvoir la diversité dans l'entreprise. « **Développement et valorisation des métiers de la maîtrise du bien vieillir** » montre que, dans les métiers de l'aide aux personnes, l'âge est un atout. « **Vectorat** » constate que les anciens accumulent une expérience du changement et aspirent à la poursuite d'une carrière ascendante, tout en gardant la fin de leur activité professionnelle en perspective. « **Moderniser avec les seniors** » expérimente avec succès un outil d'orientation et de positionnement propice à la dynamisation d'une nouvelle partie de carrière. D'autres perspectives professionnelles sont alors envisagées positivement. « **Centaurus** » expérimente des formations de tuteurs pour améliorer les conditions d'intégration et de transfert des savoir-faire. « **Didactt** » a privilégié une méthodologie originale d'approche et d'analyse de la pratique professionnelle. Dans la démarche de transmission des compétences, « **Sophia : management des connaissances au service des secondes parties de carrière** » crée un outil d'aide à la réflexion sur les parcours dans lequel les données issues de la santé et des compétences sont mises en interrelation. « **Compétences et mobilités en agriculture et agroalimentaire** » propose des modules d'accompagnement à la reconversion.

### ***Des trajectoires professionnelles dynamisées dans une compagnie aérienne***

La compagnie Air France participe au projet « **Equallité** » en proposant une gestion de tous les âges et une dynamique intergénérationnelle. La compagnie représente un peu moins de 60 000 personnes, dont 40 000 au sol. Son implantation principale se situe en région parisienne. L'accord « pilotage des étapes de la vie professionnelle » s'intéresse à toutes les générations de l'entreprise étant donné qu'Air France a intégré 17 000 jeunes et devra gérer parallèlement 17 000 quinquas entre 2005 et 2010.

Dans le cadre de son plan annuel, Air France a contractualisé un accord qui a la particularité de ne comporter aucun volet salarial mais un certain nombre d'accords sur les compétences. Cet accord porte plus particulièrement sur la dynamique intergénérationnelle, la mobilité dans l'entreprise et sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Il comporte également des volets sur la non-discrimination. L'objectif de cet accord est de développer une gestion des ressources humaines tout au long de la vie professionnelle. Il semble important de faire évoluer les regards de part et d'autre comme prévention contre les réticences par rapport à l'âge. Il faut aller vers une individualisation des mesures et plus de personnalisation de l'accompagnement. Il faut également inscrire les actions dans un bassin d'emploi.

L'accord repose sur les résultats d'une analyse sociologique: deux sociologues sont intervenus dans l'entreprise pour analyser les regards croisés des jeunes et des plus âgés sur trois terrains habituellement peu valorisés dans l'entreprise par rapport aux métiers des commerciaux et des navigants: le milieu industriel (maintenance à Orly), le milieu informatique et le milieu du fret. Cette approche sociologique met l'accent sur trois temporalités: le moment de l'arrivée dans l'entreprise (passé); le moment de l'entretien (présent) et le projet dans l'avenir (avenir). L'analyse vise à mettre en évidence les modalités et les moyens utilisés par les salariés pour maintenir leurs compétences actives, tout au long des étapes de leur vie professionnelle dans l'entreprise.

La réflexion menée au sein de l'entreprise a abouti à la mise en place de points « carrière » (cadre et non-cadre). Ces points carrière serviront lors de toutes les étapes importantes de la vie professionnelle: entre 5 et 8 ans d'ancienneté, au moment où les jeunes songent à quitter l'entreprise; en milieu de carrière; en fin de carrière. Ces points « carrière » permettent de trouver de nouvelles opportunités de s'investir dans l'entreprise, d'avoir plus de visibilité sur les profils des métiers émergents et repérer les métiers qui sont appelés à disparaître. Ils permettent également de préciser le projet professionnel et de définir un plan d'accompagnement du projet par la formation ou toute autre action.

Air France prévoit la mise en place de plus de 500 points professionnels par an sur trois ans (350 points pour les non-cadres et 150 points pour les cadres). Trois sites « pilotes », sur les trois terrains cités, sont mis en place. Ils permettront d'affiner les outils en fonction des spécificités de chaque métier.

### ***Envisager des scénarii d'avenir dans la gérontologie***

**«Développement et valorisation des métiers de la maîtrise du bien vieillir»** expérimente des évolutions professionnelles de «deuxième carrière». Ce projet repose sur des travaux menés depuis 1997. En effet, suite à un projet soutenu par le programme Leonardo, la Mutuelle du bien vieillir (MBV) contribue à former des demandeurs d'emploi aux métiers de la gérontologie (formations réalisées par Leader Sud Formation et financées par la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, le conseil général de l'Hérault, les Assedic Languedoc-Roussillon et les Agences nationales pour l'emploi concernées). Le constat initial part de l'observation suivante: la moyenne d'âge des groupes de demandeurs d'emploi en formation oscille entre 40 et 47 ans, selon les groupes. Ces groupes sont essentiellement constitués de femmes. Pourquoi? Plusieurs réponses sont possibles. Tout d'abord le développement et la valorisation des métiers de la maîtrise du bien vieillir et un taux de chômage (en Languedoc-Roussillon) parmi les plus élevés de la France métropolitaine – aux alentours de 14%. Une lassitude liée aux anciens métiers exercés – hôtellerie-restauration, comptabilité, coiffure, esthétique, secrétariat, commercial, transport... – peut être la source d'un souhait de changement, tout comme d'un besoin de s'investir dans la relation d'aide et de reprendre confiance en soi en apportant aux autres, en se sentant utile. Enfin, une réponse particulière à ce secteur: travailler au quotidien auprès de personnes âgées de 80 à 100 ans, voire plus, relativise l'âge... Pour les personnes âgées, avoir 40 ou 50 ans, c'est être très jeune.

Les métiers d'aide aux personnes âgées peuvent être exercés au domicile des personnes ou en établissement de retraite. Le secteur de l'aide à domicile permet encore de travailler en temps choisi, car les associations d'aide à domicile manquent cruellement de personnel qualifié et formé à accompagner le grand âge. Il est donc possible de travailler 35 heures par semaine ou moins, les week-ends, les nuits, les jours fériés, en fonction de sa disponibilité. *A contrario* le secteur des établissements de retraite ne permet absolument pas cette souplesse de gestion de son temps. Non seulement il est nécessaire d'avoir un équilibre psychologique permettant de côtoyer quotidiennement un certain «délabrement» physique, psychique des personnes âgées, mais aussi d'assumer une relation à la mort. Il faut également ne pas oublier qu'un bon état de santé est nécessaire, car il s'agit également d'un travail physique, notamment pour l'entretien des locaux et la «manutention» des personnes dépendantes. Par ailleurs, un constat supplémentaire s'impose: le pourcentage de personnes

d'origine immigrée exerçant ces métiers en région parisienne est élevé : en 2001, Performance Conseil a réalisé 178 bilans de positionnement dans des établissements de retraite et a rencontré, à cette occasion, 28 nationalités différentes. La moyenne d'âge des personnes interrogées se situait autour de 35 ans (de 22 ans à 56 ans). Les difficultés de recrutement des employeurs reposent sur l'image de ce métier, qui n'est justement pas considéré comme un métier mais plutôt comme un « travail » par défaut. Beaucoup d'efforts sont réalisés dans le secteur depuis quelques années pour changer cette image et attirer des volontaires.

### ***Mieux accompagner les salariés vers une deuxième partie de vie active***

Dans le cadre du projet «**Vectorat**», 45 salariés de 45 ans et plus ont répondu à un questionnaire «parcours professionnel: deuxième partie de vie active». Il s'agissait de comprendre quels avaient été les éléments constitutifs des parcours professionnels des salariés, pour moitié hommes et femmes, cadres et non cadres, et comment ils se préparaient à gérer leur seconde partie de vie active.

Les salariés de 50 ans qui ont répondu au questionnaire ont connu des parcours très actifs, diversifiés, parfois en exerçant plusieurs métiers; ils ont les attentes des salariés investis dans leur mission et motivés par leur fonction, indépendamment de leur âge, notamment en ce qui concerne une progression professionnelle. C'est probablement le recueil de celles-ci par les entreprises, de façon individualisée, qui peut répondre le plus opportunément à la volonté de poursuivre une activité professionnelle riche. Quelques caractéristiques sont communes à une majorité de ces réponses. Il s'agit plutôt de diplômés, la moitié ayant débuté avant 20 ans; ils se sont adaptés à de nombreux changements – la plupart ont changé de métier et d'employeur plusieurs fois, de taille d'entreprise et de secteur d'activité, de région... Ils se sont rarement arrêtés de travailler, mais ont connu des évolutions professionnelles et des changements de fonctions ou encore ont souvent connu des évolutions dans un même poste. 80% d'entre eux ont connu des changements notables dans la manière d'exercer leur profession durant les cinq dernières années: introduction de nouveaux outils, nouvelle organisation, développement des responsabilités. La plupart des salariés ont été préparés à ces changements, notamment grâce à la formation, mais également, pour certains, grâce au tutorat ou au travail en tandem. La formation interne a concerné notamment l'informatique, la bureautique, le domaine technique, le management, les langues.

En ce qui concerne la gestion de leur parcours professionnel à venir, 70% d'entre eux ne songent pas à chercher un travail dans une autre entreprise; les facteurs qui leur permettraient de maintenir ou de renouveler leur motivation professionnelle sont dispersés. On distingue différents types d'attentes:

- avoir accès à des augmentations de salaires est le facteur qui recueille le plus grand nombre de réponses (64%),
- un grand nombre de salariés aimeraient continuer à être traités comme tous les autres salariés, sans discrimination par rapport à leur âge, et continuer à bénéficier d'augmentations de salaire, de promotions, de formation, d'un bilan de compétences,
- le choix de pouvoir bénéficier d'un départ progressif à la retraite est le facteur qui arrive en troisième position tous classements cumulés,
- certains voient bien la suite de leur parcours au sein de fonctions de conseil ou de support, tels les métiers de formateur, coach, tuteur.

De nouveaux facteurs de motivation apparaissent, tels que participer à des projets transversaux (particulièrement des cadres) et changer de métier: chef de projets transversaux, consultant interne ou externe, formateur interne ou externe, coach ou tuteur interne (particulièrement des cadres).

### ***Les deuxièmes parties de carrière dans l'audiovisuel***

Dans le cas du projet «**Moderniser avec les seniors**», après avoir examiné la situation de leur population âgée de plus de 50 ans, les entreprises partenaires se sont résolument positionnées dans une démarche d'examen et de remise à plat de leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Du fait du blocage indéniable des trajectoires à 45-50 ans dans les entreprises du projet et du manque de perspectives de carrière, il s'est avéré indispensable de réfléchir à de nouvelles façons de gérer les secondes parties de carrières des salariés. Pour ce faire, deux hypothèses de travail ont été expérimentées. Il s'agit de la mise en place d'un outil d'orientation et de positionnement professionnel et de la création de nouveaux rôles ou fonctions de travail (liés à la transmission intergénérationnelle), permettant de repenser de manière plus globale les trajectoires professionnelles.

L'outil d'orientation et de positionnement, (baptisé rendez-vous mi-carrière), expérimenté par quelques salariés à mi-chemin de leur vie professionnelle, a pour objectif principal de redynamiser les secondes parties de carrière. Il ne

constitue pas un bilan de compétences exhaustif et son objectif n'est pas d'aboutir exclusivement à l'élaboration de projets d'orientation professionnelle. Il s'agit plutôt d'enclencher une dynamique qui ouvre le champ des possibles tout en intégrant les exigences de l'environnement. Cette dynamique, concrétisée ensuite par des actions bien cernées, aisément et rapidement identifiables, et dont la mise en œuvre est aisée, permet au salarié de mieux se situer dans son espace professionnel et de se réapproprier les dimensions qui lui apportent du bien-être au travail. Par l'implication qu'elle suscite, elle amène le salarié à investir ou réinvestir son avenir. Léger et rapide, le dispositif mis en place apparaît suffisant pour approfondir les dimensions clés, permettant d'aboutir rapidement à des actions concrètes. Des séquences collectives et individuelles s'articulent dans ce dispositif. Un document de synthèse constituant une véritable « feuille de route » pour la suite, est rédigé en toute fin de cycle par chaque participant avec l'aide d'un consultant dédié. Trois journées collectives permettent aux participants de clarifier leurs objectifs et leurs attentes, d'analyser leur expérience professionnelle, leurs compétences et réalisations, leurs centres d'intérêt et les orientations qu'ils envisagent pour ensuite élaborer un véritable projet qui leur permettra de révéler leur potentiel ou leurs talents personnels, parfois inexploités au sein de l'entreprise.

Ce dispositif a pour but, à terme, de favoriser la mobilité transversale, l'évolution dans sa filière métier, les passages d'une filière professionnelle à une autre, la coopération intergénérationnelle, l'implication dans des activités nouvelles, la reconfiguration de son emploi... et l'utilisation optimale de son potentiel.

Au-delà de cet outil de pilotage et de redynamisation des secondes parties de carrières, une réflexion a été menée sur les nouveaux rôles et fonctions de travail qu'il est possible d'initier pour construire une seconde partie de carrière. Principalement liés à la transmission intergénérationnelle et au partage des savoirs et savoir-faire, trois rôles génériques ont été expérimentés dans le cadre d'initiatives pilotes: les rôles de formateur, de tuteur/référent et de parrain. L'objectif était de valoriser l'expérience des salariés à mi-carrière, de diversifier leurs activités et de permettre le développement d'échanges et de coopérations intergénérationnelles. Le but visé, dans le cadre de cette réflexion, n'était pas de substituer la fonction occupée par le salarié par une fonction propre, liée à son âge, mais bien de lui proposer de tenir un rôle nouveau dans l'entreprise lui permettant de s'épanouir, d'être valorisé tout en lui offrant de nouvelles perspectives d'avenir.

Les rôles ainsi identifiés ont donné lieu à différentes expérimentations. Quelques salariés « quinquas » ont eu l'occasion d'animer des sessions de formation (en tant que formateurs), dans leur domaine d'expertise, auprès de leurs pairs, *via* les structures de formation internes existantes. Dans ce cadre, les difficultés ne résidaient pas dans les contenus à transmettre (déjà repérés dans les modules de formation animés, puisque déjà existants), mais dans la capacité à les transmettre. D'autres salariés ont été amenés à transférer leurs savoir-faire *via* des structures associatives spécialisées dans le cadre d'actions à caractère humanitaire. Deux salariées « quinquas » de la filière administrative ont par exemple été amenées à former au secrétariat et à l'organisation documentaire deux salariés d'un groupe scolaire burkinabé. Cette expérience riche, concrète et formatrice, valorisante et épanouissante pour le salarié, renforce largement le sentiment d'utilité et de valeur ajoutée. Elle permet de mobiliser les salariés autour de projets porteurs et de valeurs positives qui renforcent le sentiment d'appartenance et la culture d'entreprise. Dans une telle configuration l'investissement est double : l'entreprise ouvre des perspectives au salarié quinquas en lui permettant de valoriser ses compétences à l'extérieur de l'entreprise (le salarié devient alors officiellement représentant de l'entreprise et se doit d'en véhiculer une image positive). Quant au salarié, il s'investit de manière personnelle dans sa mission (journées de formation à la préparation de la mission et réalisation de la mission proprement dite sur son temps personnel – congés annuels – préparation des contenus à transmettre sans connaissance finement formalisée des besoins) avec un sentiment certain d'utilité et de reconnaissance. Au retour de mission, les participants sont unanimes, le transfert de savoirs ou savoir-faire ne se fait pas de manière unilatérale, mais bel et bien de manière bilatérale par le biais de l'échange, qui permet un enrichissement personnel rare. Une véritable bulle d'oxygène qui leur fait dire qu'à 45-50 ans et plus, il est tout à fait possible de mener à bien ce type de projet.

L'ensemble de ces missions suscite un vif intérêt au sein de la « communauté » des salariés à mi-carrière, du fait de la valorisation et de la reconnaissance de leurs compétences alors que bien souvent ils se sentent « délaissés » par leur hiérarchie ou les services ressources humaines. C'est la raison pour laquelle un appel à candidatures a été lancé dès septembre 2004 afin de créer un gisement de ressources formatives internes.

Parallèlement à ces actions de re-dynamisation des secondes parties de carrière, une action expérimentale visant à transformer l'expérience professionnelle des

salariés en diplôme professionnel, par le biais de la validation des acquis de l'expérience (VAE), a été menée afin de valoriser les compétences développées par les salariés dans leur pratique professionnelle et de dynamiser leur parcours professionnel. Une dizaine de personnes ont ainsi pu bénéficier d'une information et d'un accompagnement au montage de leur dossier dans le cadre de la validation de deux diplômes de la filière administrative: les BTS Assistante de direction et Comptabilité-gestion. L'objectif étant d'aider le salarié à mi-carrière à analyser ses acquis, à structurer son expérience, à formaliser les connaissances et aptitudes développées dans son activité professionnelle, à prendre conscience des compétences acquises et des compétences à développer pour se positionner personnellement et se projeter dans le futur dans une démarche d'acquisition de compétences au regard de l'évolution de son métier et du projet de l'entreprise.

Des salariés ont également été amenés à mettre à la disposition de leur collectif de travail un savoir ou un savoir-faire spécifique détenu en étant « formateur de proximité ». L'objectif, à terme, est de créer un véritable « gisement de savoirs et savoir-faire ». Cette activité permet à chacun de mettre à la disposition d'autrui une compétence spécifique dont il a besoin. Les échanges sont ainsi particulièrement riches car inter-services, interspécialités et intergénérationnels. Chacun apprend de l'autre, dans un système de transfert croisé des compétences. Les plus jeunes n'hésitent pas à faire valoir leurs connaissances dans le domaine de l'informatique alors que les plus anciens transmettent volontiers leurs connaissances ou expertises « métier ». Dans ce cadre, l'échange et le transfert de savoirs et/ou savoir-faire s'effectuent selon les souhaits et les besoins de chacun. Les avantages d'un tel dispositif sont multiples: au-delà du partage et des échanges de connaissances liées à l'activité professionnelle, il permet à chacun de mieux appréhender l'autre, de prendre conscience de ses contraintes ou de ses spécificités (liées à l'âge) au sein d'une sphère formative, n'entraînant pas d'enjeux de concurrence et où chacun peut être valorisé.

Le rôle de tuteur/référent a donné lieu à deux expérimentations. La première a consisté à permettre à six salariés quinquas d'accompagner des salariés dans leur parcours de formation lié à une reconversion (de la filière administrative vers la filière technique). Une formation spécifique de tuteur a donc été dispensée dans un premier temps aux six salariés quinquas, afin qu'ils puissent maîtriser l'ensemble des clés nécessaires à l'accompagnement des salariés reconvertis à travers une mission d'accueil, de formation, d'accompagnement et d'évaluation. La seconde action a consisté en la mise en place de « référents » –

personne ressource dans leur domaine d'expertise – dans les domaines technique et administratif. Cette activité s'est notamment développée dans le cadre de l'utilisation d'applications informatiques spécifiques à certains métiers. Là encore ces derniers ont eu l'occasion de suivre une formation adaptée pour un bon déroulement de leur mission, qui consiste à expliquer, conseiller, informer et résoudre des problèmes le cas échéant.

Un nombre croissant de salariés quinquas ont fait part de leur souhait de transmettre leurs savoirs et savoir-faire par le biais d'initiatives de ce type. Une attention devra par la suite être portée afin que ces missions ne soient pas uniquement perçues comme des « sas de sortie » avant le départ à la retraite ou encore comme des points de passages obligés, dès la mi-carrière.

### ***Une expérience inédite dans le monde des courses hippiques***

Dans le milieu des courses de galop, les cavaliers d'entraînement apprennent leur métier très tôt, dès 14, 15 ou 16 ans, en raison des conditions de taille et de poids très strictes. En effet, les cavaliers qui entraînent les jeunes chevaux pour les courses doivent être souples, petits et légers pour ne pas surcharger les futurs cracks.

Leur métier est très dur car l'entraînement des chevaux commence dès 5 ou 6 heures du matin et a lieu tous les jours de l'année, y compris le week-end et les jours fériés.

Le taux d'accidents du travail est parmi les plus élevés. L'invalidité ou la peur sont à l'origine de nombreux abandons du métier. Ce phénomène est particulièrement précoce chez les filles, qui rêvent moins de devenir de grands jockeys et pour lesquelles ce métier est difficilement compatible avec une vie de famille.

Très rares sont donc les cavaliers d'entraînement qui exercent jusqu'à l'âge de la retraite. Autrefois, certains restaient à l'écurie comme garçons de cour, sans monter à cheval. Les conditions économiques rendent cet emploi difficile à conserver. La reconversion apparaît donc inéluctable, mais vers 50 ans, elle est quasiment impossible. Elle doit être envisagée plutôt vers 30-40 ans; ils ont alors déjà 15 à 25 ans de métier! C'est alors une seconde vie qui commence. L'entreprise (l'écurie de course) perd alors des salariés d'expérience, au profit de jeunes qui n'ont pas encore une entière connaissance du métier.

L'Afasec (Association de formation et d'action sociale des écuries de courses), partenaire du projet «**Centaurus**», expérimente des formations de tuteurs, permettant de mieux intégrer les jeunes dans l'entreprise et favorisant le transfert des savoir-faire. Cette formation dure quatre demi-journées et s'adresse aux maîtres de stages. Les formateurs de l'Afasec y assistent également. L'objectif est d'améliorer l'accueil des jeunes et les relations humaines au sein de l'entreprise, et de les sensibiliser à la notion de sécurité au travail.

Les interventions portent sur les thèmes suivants: la présentation du projet de tutorat, l'accueil du jeune, la visite de l'entreprise, la présentation de son fonctionnement, des salariés, les consignes de travail, le service santé sécurité au travail, les équipements de protection individuels, les matériels à ne pas utiliser pour les mineurs, la connaissance de l'adolescent, les notions de frustration et de valorisation, la gestion d'un conflit, etc. Les grilles d'évaluation des stagiaires sont ensuite détaillées, afin de trouver un consensus entre l'entreprise et l'école en matière de sécurité au travail et pour que les discours soient identiques. Les intervenants sont des responsables de l'Afasec, un psychologue extérieur et une personne de la Mutualité sociale agricole.

### ***S'approprier son parcours professionnel dans le secteur médico-social***

**«Didactt – Dispositif d'activation des compétences transversales et tutorales»** mène une expérience en région Centre dans trois structures du secteur médico-social. Si elles appartiennent au même secteur professionnel, les structures dans lesquelles ce travail est mené diffèrent par leur mission, leur public et leur contexte. Les professionnels impliqués ont plus de vingt ans d'expérience professionnelle, il s'agit majoritairement de femmes, aides médico-psychopédagogiques, éducatrices de jeunes enfants, éducatrices, éducatrices spécialisées. À partir des pratiques et d'expériences singulières, il a été mené une réflexion sur les secondes parties de carrière qui vont conduire des professionnels à occuper leur poste entre 55 et 65 ans. Ce travail a été initié au niveau des salariés et des directeurs de structure. Par la suite, les directions générales, les directeurs de formation ainsi que les étudiants du secteur médico-social seront associés, afin de mener un travail sur les représentations des parcours.

La méthodologie est la suivante:

- Chaque professionnel reçoit un appareil-photo avec cette consigne:  
«*photographiez ce qui selon vous représente spécifiquement votre pratique*»

*au quotidien*» (les règles de confidentialité et d'anonymat sont précisées à chaque fois). Chacun se constitue un répertoire photographique.

- Munis de ce répertoire, ils rencontrent un à plusieurs professionnels de même qualification qui exercent dans d'autres établissements. Chacun se laisse porter par sa curiosité pour une autre structure, un public, des conditions de travail, un autre contexte. Lors de l'entretien, l'un et l'autre échangent sur le contenu de leur poste (une grille a été élaborée). Le répertoire photographique est utilisé comme support d'échanges aidant à la mise en perspective et favorisant le lien.

- Le groupe se retrouve pour échanger sur ses démarches, réfléchir sur les parcours possibles pour les salariés de 55-65 ans. Ils produisent un document à destination des directions.

- C'est à partir de ces regards croisés « salariés/directions » sur la notion de parcours que le dispositif est établi.

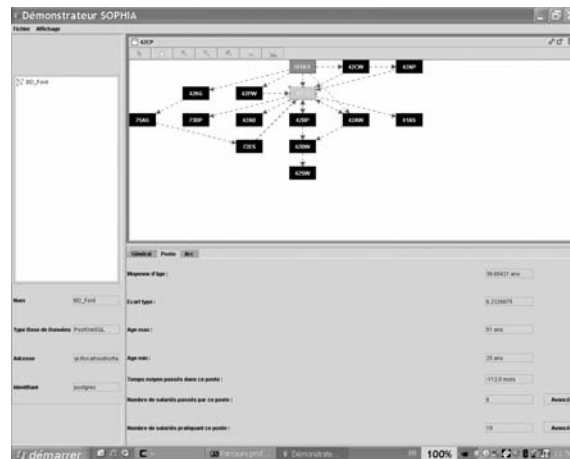
En évitant la parole, la photo oblige au choix, invite à s'arrêter sur ce qui fait sens, sur ce à quoi l'on tient, et à entrer dans un processus réflexif. En se déplaçant pour rencontrer un autre professionnel, on se décentre de soi et de sa pratique: on envisage et on s'approprie d'autres possibles professionnels. En reformulant des parcours possibles, à 25, 35 et 55 ans, on élabore des pistes de travail où le salarié retrouve un choix et une certaine maîtrise de son parcours. En associant des directeurs de structure et des directions générales d'organismes, l'un des résultats finaux de l'expérimentation pourrait être le développement d'une mobilité horizontale entre différents établissements médico-sociaux d'un même territoire. L'utilisation du support photo dans le travail avec les salariés sur leur parcours apporte la distanciation nécessaire à la constitution du parcours en tant qu'objet et en tant que perspective. On accompagne les salariés dans l'identification de ce qui est possible en se repérant à la fois dans la longueur du temps et dans la largeur du spectre qu'offre un et pourquoi pas plusieurs secteurs professionnels.

### ***Santé, compétences et parcours: concevoir des outils à la décision***

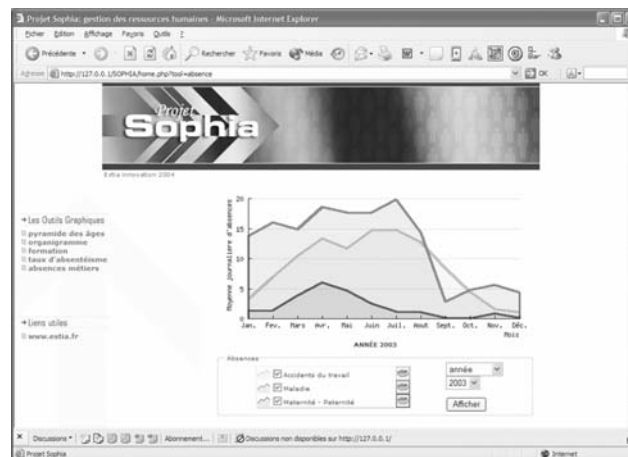
Le projet «**Sophia: management des connaissances au service des secondes parties de carrière**» met en interrelation les données issues de la santé et celles issues des compétences. Ce projet tente de définir une nouvelle approche de la gestion des salariés en seconde partie de carrière. Pour ce faire, il a conçu un outil d'analyse de données issues de bases « ressources humaines », afin d'acquérir une meilleure connaissance des compétences et de la situation profes-

sionnelle de ces salariés. Il s'agit d'un outil d'aide à la réflexion et à la décision en s'appuyant sur les données de l'entreprise.

D'une part, la représentation des parcours professionnels, sous forme de graphes intégrant santé et compétences, provoque le questionnement.



D'autre part, l'élaboration de tableaux de bord informatisés permet de répondre à des questions tant sur le champ de la santé que des compétences.



De fait, il s'agit de mettre au point des méthodes et un démonstrateur (logiciel) permettant un déploiement lisible des parcours professionnels, des parcours de formation, des parcours « accidents/santé ». « Déploiement lisible », c'est-à-dire visuellement compréhensible et porteur de sens pour les experts du domaine.

Le logiciel Sophia a été mis au point pour le mode « Graphe » et testé à partir d'une banque de données ressources humaines fournie par un groupe industriel international, le groupe Ford. 10677 enregistrements concernant 3171 personnes et 1788 postes de travail ont été réalisés.

Ce logiciel permet de représenter des graphes de parcours, et de focaliser la représentation sur des structures qui paraissent remarquables, par exemple des sous-graphes fortement interconnectés (polyvalence).

L'étude des graphes permet de raisonner à partir des postes. Leur positionnement dans le graphe met notamment en évidence des postes « fin d'activité » (retraite, démission, licenciement...), « spécialisants » (nombreuses voies d'entrée, peu de voies de sortie), « inducteurs de polyvalence » (peu de voies d'accès, nombreuses voies de sorties)...

Chaque nœud du graphe (correspondant à un poste) permet de visualiser les divers parcours pour y accéder, leur fréquence, le nombre de personnes concernées par ces parcours et leurs attributs dans la base de données (selon les paramètres de cette banque de données ressources humaines). Il est aussi possible de centrer l'étude sur telle ou telle catégorie de salariés, afin de déployer le graphe de parcours particulier les concernant.

Le mode « tableaux de bord » permet d'obtenir des données traitées, à partir de questions de complexité croissante :

- Quelle est la structure de ma pyramide des âges dans cet atelier ?
- Quels sont les salariés (hommes-femmes) qui n'ont pas reçu de formation depuis « x » années ?
- Quels sont les métiers les plus touchés par l'absentéisme ?
- Quels sont les risques professionnels liés à ces métiers ?

### ***Les deuxièmes parties de carrière dans le monde rural***

Dans le secteur professionnel agricole, la cessation d'activité est le plus souvent vécue comme un échec. Le projet **« Compétences et mobilités en agriculture et**

**agroalimentaire»** expérimente des méthodes d'aide à la réflexion pour des agriculteurs en deuxième partie de carrière. Cette réflexion doit leur permettre d'envisager sereinement une reconversion professionnelle ou la poursuite de leur activité.

La diminution du nombre d'actifs agricoles n'est pas un phénomène récent. Mais ce qui est nouveau aujourd'hui, c'est que des cessations d'activité s'effectuent plus précocement, avant l'âge de la retraite, obligeant les agriculteurs concernés à envisager une reconversion professionnelle en milieu de carrière.

Le diagnostic mené dans le cadre du projet auprès d'agriculteurs âgés de 45 ans et plus a permis de préciser les principales raisons qui pouvaient les conduire à cesser leur activité : contraintes économiques, revenu en baisse, réglementation, conditions de travail et qualité de vie. Certaines de ces raisons sont conjoncturelles et il n'est pas possible de les infléchir au niveau de l'entreprise ou de son entourage immédiat. D'autres, comme les conditions de travail ou la qualité de vie, font l'objet d'expérimentations en cours.

Pour les personnes contraintes de cesser leur activité ou se posant cette question, trois chambres d'agriculture en Bretagne ont proposé de tester différents modules d'accompagnement à la réflexion sur la deuxième partie de carrière. Ces modules, qui alternent temps collectifs et temps individuels, ont accueilli 28 agriculteurs âgés de plus de 40 ans. Certains avaient décidé de cesser leur activité, d'autres se posaient cette question. Il s'agissait, pour les participants, sur une durée relativement courte (entre 3,5 jours à 7 jours selon les formules) et étalée (de trois à six mois) de faire le point sur leurs compétences professionnelles, leurs aspirations, la situation de leur entreprise, la situation familiale et patrimoniale. Le déroulement repose sur des outils de réflexion sur sa situation et ses compétences et sur des interventions extérieures dans le domaine de l'emploi, de la formation ou de la réglementation. Le travail de réflexion permet d'envisager un ou plusieurs projets qui peuvent être testés immédiatement grâce à des périodes d'évaluation en entreprise ou à des entretiens avec des professionnels. Pour approfondir ces pistes ouvertes, les agriculteurs peuvent aussi avoir recours à un bilan de compétences, passer par une validation des acquis de l'expérience ou une formation.

Au-delà des outils qui aident à la réflexion et à la concrétisation du projet, ces modules cherchent principalement à accompagner les agriculteurs dans un changement possible de leur vie professionnelle. Ce changement présente

plusieurs difficultés. Il était inconcevable, il y a quelques années, de changer de métier en milieu de carrière. La cessation d'activité est fréquemment vécue comme un échec personnel. Elle a aussi, bien souvent, des conséquences importantes sur la situation personnelle de l'exploitant : vente du patrimoine, rythme de vie différent, passage du statut de chef d'entreprise à celui de salarié. Enfin, une réorientation de carrière n'est jamais facile, surtout si elle touche des personnes au-delà de 40 ans susceptibles de rencontrer des problèmes de recherche d'emploi.

L'originalité de cette démarche est de prendre en compte les spécificités du monde agricole et les difficultés liées au changement pour proposer un outil adapté et permettre ainsi aux agriculteurs de faire un choix positif, et non subi.

L'identité en fin de carrière est liée à la qualité et à la dynamique du parcours professionnel dès l'entrée sur le marché du travail. En l'absence de dynamique, « *le maintien au travail des plus de 50 ans passe par de la reconstitution d'une identité au travail, au sein de laquelle la reconnaissance de l'utilité sociale du travail accompli et la transmission intergénérationnelle des compétences devront prendre une place essentielle* »<sup>15</sup>. Il convient à cette fin de favoriser un déplacement des points de vue, vis-à-vis du vieillissement mais aussi vis-à-vis de la notion même d'efficacité des systèmes de production. Car l'efficacité ne se mesure pas seulement en termes d'adaptation aux exigences de normes, de flexibilité, de responsabilité..., mais aussi en termes de régulation sociale du système. Une transformation de l'identité professionnelle des salariés âgés peut ainsi faciliter la transmission des connaissances et favoriser l'implication de tous à long terme. En voyant qu'il est donné à chacun les moyens d'enrichir leur vie professionnelle à tout âge, les salariés s'investissent réellement dans leur avenir et dans celui de l'entreprise

Dans les projets Equal, plusieurs idées ressortent clairement. La première est que les salariés quinquagénaires ou les travailleurs indépendants préfèrent, s'ils ont le choix, projeter leur avenir dans la continuité de la relation avec leur entreprise ou leur exploitation. Lorsque la relation est relativement continue, la valorisation de l'expérience professionnelle comme un processus d'accumulation de connaissances et de progression dans le métier est concevable. Des entreprises peuvent alors utilement mettre en place des outils d'orientation et une réflexion sur la mise en place de fonctions nouvelles au fil de l'âge. La prise en compte des questions de santé est utile et nécessaire dans beaucoup de situations.

15. *Qualification & Prospective*, Amar Michel (animateur), *op. cit.*, pp. 136 – 138.

La seconde est que les itinéraires professionnels comportant des ruptures se répandent et génèrent des reconversions compliquées humainement et socialement. Dans les activités où l'on recherche des seniors, ceux-ci ne s'impliquent pas forcément volontiers, ce qui génère paradoxalement des difficultés de recrutement. L'image des métiers, les représentations dominantes sont en cause. Mais aussi, de profondes modifications de l'identité professionnelle et personnelle sont parfois mises en mouvement. Pour croiser deux propos tenus dans les pages précédentes, peut-on vraiment espérer gérer comme un long fleuve tranquille une trajectoire professionnelle qui débiterait dans la gestion d'une exploitation agricole et s'achèverait dans un travail d'employé dans les métiers du bien vieillir? On perçoit l'ampleur du chantier de l'accompagnement individuel qui s'ouvre face à des trajectoires professionnelles et même à l'évolution des représentations que nous avons tous du travail dans le cours de nos vies.

Les deux idées ont d'ailleurs plus de liens qu'il ne semble: dans une carrière menée au sein d'une même entreprise ou institution les changements du travail au fil du temps peuvent désormais être profonds; les mutations professionnelles de grande ampleur peuvent aussi être conduites comme des phases de capitalisation et de redéploiement de l'expérience professionnelle. C'est bien sûr la formation tout au long de la vie qui est interpellée en premier lieu.

Enfin, troisième idée, exprimée notamment par «**Vectorat**»: la diversité des attentes des salariés et des besoins et points de vue des employeurs en matière de gestion des âges dans l'entreprise font apparaître la nécessité d'un pacte professionnel, dans une dynamique de «gagnant/gagnant» dont seul le dialogue peut assurer l'aboutissement.

## RENOUVELER LES MODALITÉS DE FORMATION



Dans le contexte français, la formation est encore trop souvent une pratique réservée à une population très ciblée au sein de l'entreprise. Or, dans ce champ de la gestion des ressources humaines, une approche de gestion des âges est l'opportunité de créer une dynamique participative et fructueuse pour l'entreprise comme pour le collaborateur formé. En identifiant les connaissances vitales pour l'entreprise d'aujourd'hui et de demain, en amenant les salariés à devenir sujets de leurs parcours, en impliquant tous les acteurs de la formation et du management, les entreprises se dotent d'un réel avantage concurrentiel: la formation tout au long de la vie professionnelle.

De nombreuses expériences de développement de la formation des quinquagénaires ont été conduites par les projets. «**Équallité**» capitalise les connaissances sur l'apprentissage des personnes expérimentées. «**Part'@ge**» a mis l'accent sur les transferts croisés des compétences entre les jeunes et les anciens; «**Adaptation professionnelle des travailleurs âgés et transmission des connaissances**» met en évidence l'importance de l'identification des compétences à transférer. «**Équallité**» à l'Ucanss met l'accent sur la démarche d'apprentissage et d'accompagnement du changement. Cette recherche d'innovation pédagogique caractérise également «**Moderniser avec les seniors**». «**Phenix**» montre l'apport de la validation des acquis de l'expérience dans les nouvelles problématiques de formation. «**Vectorat**» s'adresse aux managers autant qu'aux collaborateurs de plus de 50 ans. «**Vers des entreprises pour tous les âges**» organise la mobilité par la formation. Un foisonnement d'expériences a lieu dans le domaine de l'évolution des pratiques de formation, qui apparaît comme un point central dans la promotion du vieillissement actif.

### **Apprendre à tout âge**

«**Équallité**» se concentre sur l'expérimentation méthodologique portant sur « apprendre à tout âge et entre soi ». Un novice assimile et enregistre les connaissances qui lui sont transmises sans nécessité de filtrer ni de classer les dites informations en registres déjà répertoriés, alors qu'une personne plus âgée a besoin de trouver des repères par rapport à l'information qu'on lui transmet et ainsi de se donner une représentation revue et corrigée de la capacité à acquérir. C'est en effet dans l'épreuve que se cristallise la connaissance. L'apprenant aurait besoin de comprendre comment ses connaissances s'articulent avec ce qu'il sait déjà et de les relier à une activité plus concrète, la situation de travail étant la meilleure référence. Si la mémoire dite à long terme reste très active chez les personnes «**vieillissantes**», en revanche, elles cherchent à inscrire la

nouvelle donnée dans un puzzle déjà préconstitué et elles éprouvent des difficultés à se centrer sur des informations différentes dont elles ne discernent pas immédiatement l'utilité. L'apprentissage sera alors plus efficace s'il repose sur des connaissances acquises antérieurement. Le temps d'assimilation peut être un peu plus long. D'autres expériences ont montré que le fait même d'annoncer aux personnes plus âgées qu'elles disposent de plus de temps les reconforte et le temps supplémentaire accordé n'apparaît pas systématiquement nécessaire. Or les expériences ont montré que si l'on accorde davantage de temps aux plus âgés, *a fortiori* dans les premiers temps de l'apprentissage, les « performances » qu'ils obtiennent sont tout à fait similaires à celles des plus jeunes. Il est déterminant de favoriser la protection des stratégies de régulation afin de préserver les chances d'assimilation et d'accommodation intellectuelle.

Quatre éléments sont à retenir dans ce sens, relatifs à la mémorisation des informations, les représentations des seniors en ce qui concerne l'apprentissage, la sollicitation de l'expérience et la relation de dépendance de celle-ci à la trajectoire professionnelle.

**La mémorisation d'informations.** Des études scientifiques (Marquié 1993)<sup>16</sup>, montrent en effet que l'âge peut s'accompagner d'une baisse visible d'efficacité des mécanismes fondamentaux de traitement de l'information. Ces constats sont convergents, notamment dans les activités de mémorisation induites par les situations d'apprentissage. Ces situations sollicitent fortement, dans un temps restreint, une activité mentale intense entraînant une exigence à désapprendre et à modifier ses schèmes opératoires. Il s'agit de renoncer à certaines de ses références antérieures et d'assimiler des nouvelles connaissances instrumentales, et cela demande du temps (rodage) et une prise de distance afin de trier et sélectionner les processus les plus efficaces et les moins coûteux.

**Les représentations et les appréhensions des salariés expérimentés** face aux situations de formation sont significatives. Les salariés expérimentés doutent eux-mêmes du bien-fondé d'une formation et expriment des craintes concernant leur capacité à apprendre : impression d'avoir perdu l'habitude d'apprendre, idée de perdre des acquis antérieurs, crainte de l'échec et de la comparaison défavorable avec les plus jeunes, inquiétude devant une situation de travail inconnue,

16. Marquié J.-C. (1993). *Vieillesse cognitive, expérience et contraintes de l'environnement. Perspectives théoriques et ergonomiques*. Université P. Sabatier, Toulouse.

où l'on n'est pas sûr de maîtriser aussi bien que dans le travail actuel, interrogation sur les gains réels et sur la reconnaissance du système.

**La sollicitation de l'expérience.** Tout se passe comme si les entreprises avaient perdu la mémoire de la construction de l'expérience de leurs propres salariés, parfois en s'en séparant prématurément ou simplement en oblitérant ses mécanismes de développement. Dans les processus d'apprentissage sont mobilisés des mécanismes de référence à l'expérience déjà vécue. Les représentations issues des différentes enquêtes ont valorisé à juste titre le recours à l'expérience, surtout si cette notion reste extrêmement floue et n'est pas encore un objet de gestion opérationnelle. Celle-ci peut être considérée comme la richesse de la personne, son patrimoine professionnel, sa « valise de compétences », bien que le titulaire ne sache pas forcément verbaliser ces dernières. En revanche, il a bien conscience que tout son passé au travail ne peut être « gommé » d'un seul coup. En effet, aucun apprentissage ne commence à zéro, car il s'agit d'un processus cumulatif de construction qui s'articule sur ce qui est déjà connu. Les adultes d'âge moyen ou élevé ont donc particulièrement besoin de resituer le savoir nouveau par rapport à ce qu'ils ont appris antérieurement. Prendre appui le plus possible sur l'expérience antérieure, souvent laborieusement accumulée, constitue un des moyens d'optimiser les résultats de formation. Néanmoins, l'expérience peut se révéler aussi comme un obstacle face à de nouveaux apprentissages, puisque les agents ont pu construire au fil du temps des routines professionnelles qui les rassurent mais créent des résistances face à tout fonctionnement innovant. Il est parfois nécessaire de désapprendre les anciennes façons de procéder avant de réapprendre les nouvelles. Il est surtout nécessaire de s'autoriser à « lâcher prise » ou de renoncer à ses anciens schémas.

**L'expérience dépendante de la trajectoire.** Si l'on considère l'expérience comme un processus de construction/déconstruction, on peut alors avancer l'idée selon laquelle le processus d'accumulation des connaissances et de gestation de l'expérience serait le socle de la trajectoire. Elle constituerait la trame des événements comme des séries d'épreuves : « *L'expérience devient compétence lorsqu'elle devient histoire* ». « *Les personnes construisent des ripostes professionnelles pour surmonter les épreuves qu'elles traversent et les valident collectivement. Mais il n'y a compétence qu'à partir du moment où l'expérience vécue sert à construire d'autres expériences* » (Clôt 1998)<sup>17</sup>.

17. Clôt Y. (1998). Avec Vigotski. La Dispute.

***Favoriser les transferts de compétences entre les générations dans le secteur industriel***

Le projet «**Part'@ge**», mené en région Rhône-Alpes, dont le chef de file est l'Université Pierre Mendès France de Grenoble, s'inscrit dans la perspective du développement de la formation tout au long de la vie. La formation pour adultes présente des caractères spécifiques qui sont connus. La formation tout au long de la vie, parce qu'elle se situe aussi dans la perspective du vieillissement actif en s'adressant prioritairement à un public de travailleurs expérimentés, implique un certain nombre d'inflexions des usages et des pratiques traditionnelles de la formation permanente. Ce projet met en pratique une recherche d'interactivité dans les transferts de compétences entre les générations. On conçoit ainsi traditionnellement le tutorat comme un transfert d'expérience professionnelle du plus expérimenté vers le plus novice. Il fait l'hypothèse que le tutorat peut aussi être pensé comme un apport pour le plus expérimenté. Celui-ci est confronté à la nécessité de formaliser son savoir pour le transmettre, côtoie un jeune dont les savoirs techniques sont souvent très actualisés. Le transfert de compétences peut être croisé; dans certaines expériences de formation du projet, ce sont les plus jeunes qui encadrent les plus anciens et les transferts intergénérationnels se montrent riches et productifs. Ils sont aussi difficiles à établir, comme on peut le montrer à partir d'une description générale des activités et d'exemples de modules de formation. Le partenariat du projet est essentiellement construit autour de trois entreprises, Cedilac, Orlac, Agri-Sud-Est, dans deux groupes, Sodiaal et La Dauphinoise. Ces entreprises sont rattachées au secteur coopératif agricole. Elles sont liées aux industries agroalimentaires dans le bassin d'emploi de Vienne (Isère).

Trois programmes de formation principaux se sont déroulés en 2004. Deux d'entre eux s'articulaient plus particulièrement autour de la reformulation des parcours de formation.

**Gestion de la performance et formation de chauffeurs routiers.** L'entreprise Orlac effectue pour le groupe Sodiaal le ramassage du lait produit par des exploitants rassemblés dans une organisation coopérative. Le programme de formation vise une population masculine d'environ 60 chauffeurs routiers spécialisés dans le ramassage du lait. Leur âge moyen est de 44 ans; il existe deux populations relativement distinctes, l'une a plus de 30 ans d'ancienneté (19% des effectifs) et l'autre a moins de 5 ans d'ancienneté (35% des effectifs, mais cette population a déjà une expérience professionnelle). Cette structure invite à préparer les

prochains départs à la retraite, à favoriser les transferts entre générations et à rechercher une stabilisation de la partie des salariés la moins stable. La problématique économique générale est celle d'une recherche de plus grande professionnalisation des chauffeurs et la profession s'est dotée récemment d'un certificat de qualification professionnelle (CQP). Dans tout le secteur, la baisse des prix du lait induit une pression sur tous les coûts de production.

Le contexte est aussi celui des difficultés de recrutement de chauffeurs routiers dans la région Rhône-Alpes. Le remplacement des anciens s'annonce problématique. Le programme de formation des chauffeurs repose sur une formation par le tutorat à l'amélioration de la performance. La formation est essentiellement pratique et se déroule exclusivement en situation de travail pour faciliter l'atteinte des objectifs pédagogiques en prenant en compte les caractéristiques de la population. L'opération a dû être longuement réfléchie pour combiner étroitement la gestion de la performance et la formation professionnelle. Les méthodes choisies au démarrage du projet (2001) étaient le tutorat et un référentiel de formation axé sur le CQP. Mais le déroulement du programme Part'@ge a été contrarié par des éléments de contexte: mobilité des responsables et changement de directeur des ressources humaines de l'entreprise; scepticisme du nouveau management par rapport au CQP. Il a donc fallu réorienter les objectifs et les moyens pédagogiques.

En novembre 2003, de nouveaux objectifs ont été élaborés avec de nouveaux moyens pédagogiques: l'animation du management de la performance et le tutorat. Finalement la formation combine des principes pédagogiques adaptés au public cible et des objectifs économiques cohérents avec le positionnement du management. Or l'obtention de cette adéquation est longue et nécessite un effort particulier d'ingénierie pour déboucher sur un programme de formation individualisé et à la carte qui mobilise lui-même des moyens importants. L'un des enseignements de cette expérience est donc l'importance des moyens que mobilise la problématique de la formation des travailleurs seniors. À l'avenir, une féminisation éventuelle de la profession n'est pas exclue: si les chauffeurs salariés sont exclusivement masculins, les sous-traitants de l'entreprise, qui sont de petits indépendants, comptent quelques femmes qui démontrent quotidiennement que le métier leur est parfaitement accessible.

**Formation d'une nouvelle génération de responsables de magasins de produits agricoles.** Le groupe La Dauphinoise rassemble des coopératives et des entre-

prises qui réalisent des activités commerciales diversifiées au profit des agriculteurs. Le groupe est organisé autour de quatre métiers transversaux, dont la vente au grand public de produits agricoles. En particulier sous l'enseigne Gamm Vert en région Rhône-Alpes, le groupe a longtemps géré des magasins en zone rurale destinés à pourvoir les agriculteurs dans toute la gamme des produits utiles à l'exploitation. Ces magasins ont connu un développement porté par la croissance du loisir vert et tendent de plus en plus à s'installer dans des zones périurbaines pour s'adresser à une clientèle plus citadine. La population très masculine des responsables de magasins constitue bien sûr une profession clé dans une PME peu outillée en gestion des ressources humaines. Or cette population est maintenant dans une tranche d'âge de départs à la retraite massifs dans un contexte d'évolution profonde du métier vers le loisir vert. L'entreprise compte de très récents collaborateurs entrés depuis moins de cinq ans dans l'entreprise. La formation de cette nouvelle génération nécessite d'abord la définition des compétences à capitaliser et à transférer, dans un référentiel qui fasse consensus entre les responsables et la direction de l'entreprise. Dans le cadre de « Part'@ge », l'entreprise Agri Sud Est a mis en place un groupe métier et réalisé un référentiel de compétences. Dans ce cas, plusieurs mois de travail d'ingénierie et de conseil en organisation ont été nécessaires pour mettre au point un référentiel de compétences permettant de construire le dispositif de formation.

L'enseignement est que, avant de dérouler des programmes de formation destinés au transfert de compétences, la mise en place des outils principaux d'une solide gestion des ressources humaines est inéluctable : description actualisée et validée des fonctions, délimitation consensuelle des compétences, élaboration de référentiels de formation. Dans le cas des PME, qui n'en disposent souvent pas, c'est la première étape à accomplir en vue de construire des parcours de formation adaptés, combinant des transferts pertinents de compétences issues de l'expérience et des apprentissages plus théoriques portant sur la gestion des magasins dans le contexte actuel. L'évolution du métier vers le loisir vert et l'installation de nouveaux magasins dans les zones périurbaines avec une clientèle plus citadine ouvre par ailleurs la voie à une future féminisation.

### ***Préserver des métiers menacés par une méthodologie inédite***

Après la phase de diagnostic évoquée dans les chapitres « Identifier les représentations » et « Diagnostiquer l'impact du vieillissement au travail », le projet

**«Adaptation professionnelle des travailleurs âgés et transmission des connaissances»** et ses partenaires, en Auvergne, a construit un dispositif visant à élaborer un nouveau concept de formation dans le domaine de la capitalisation et de la transmission des connaissances et compétences puis à établir les référentiels des actions à entreprendre. L'objectif de ce nouveau concept de formation baptisé Proxima est d'aider les participants, chefs d'entreprise ou salariés, à identifier les savoir-faire indispensables et menacés dans leur entreprise : définir ensemble les moyens pour les préserver, élaborer de nouveaux modes de transmission et identifier les nouveaux savoir-faire que l'entreprise doit acquérir. Le concept Proxima vise à rendre les participants co-constructeurs de leur propre démarche de formation. Il ne leur est pas proposé des recettes miracles mais une méthodologie d'identification des problèmes et de recherche de solutions adaptées. Pour les aider à prendre du recul par rapport à leur situation au quotidien, il leur est demandé de réfléchir à la construction d'un conservatoire prospectif des métiers et des savoir-faire, en partant de la définition du projet. Il s'agit, pour l'ensemble des participants, d'imaginer un lieu de préservation, de valorisation et de transmission des savoir-faire et pour cela d'identifier les métiers ou les savoir-faire spécifiques en situation critique, de déterminer les moyens à se donner pour les préserver et de créer les systèmes d'information et de transmission. Pour ce faire, on repart de l'expression des participants sur l'analyse de leur propre organisation de travail, sur l'approfondissement des situations critiques (manque de main-d'œuvre qualifiée, non-attractivité du secteur et/ou des métiers, des postes de travail impactés par la problématique de l'âge...).

Au sein de la dynamique de groupe, chacun est amené à s'exprimer sur son métier, son entreprise et son histoire... L'ensemble du groupe travaille à formaliser les différents éléments présentés, à rechercher les zones à préserver au sein même de sa propre organisation, et à les intégrer au sein du concept de conservatoire. Grâce à la dynamique de groupe, les participants développent leurs idées et leurs stratégies sur les principes fondamentaux du conservatoire : le concept lui-même (espace déterminé, ou actions itinérantes, démonstration-présentation et espace de formation...); la préservation des savoirs et/ou de l'activité (le ciblage des gestes, métiers ou activités à protéger, l'identification des actions pour sauvegarder les savoir-faire, et les moyens envisagés au service de la transmission).

Une fois l'ingénierie de formation achevée, des actions concrètes ont été expérimentées auprès d'un échantillon de chefs d'entreprise et de salariés, afin d'en valider le fond et la forme et de pouvoir ensuite en assurer la transférabilité et le

développement. Le nouveau concept de formation a été décliné en deux types de modules :

- sessions regroupant quatre à six chefs d'entreprise ou cadres de la fonction personnel autour de la capitalisation des savoirs et des savoir-faire et de leur transmission ;
- sessions regroupant environ six salariés autour des conditions de la capitalisation et de la transmission des savoirs et savoir-faire entre les générations.

### ***Accompagner le changement d'une administration***

L'expérimentation de l'Ucanss, dans le cadre du projet national « **Equallité** », aboutit à la diffusion sous forme multimédia d'une démarche d'Apprentissage progressif par le travail et l'expérience (Apte). La démarche a été conçue par la Caisse des allocations familiales. Cette méthode, qui se veut transposable dans d'autres organismes et d'autres univers professionnels, devrait permettre un accompagnement du changement dans le travail sans effondrement de la qualité offerte au public ni de la confiance en soi des personnes en apprentissage. Le produit s'adresse aux managers confrontés à des changements de situation dans leur structure ou au retour d'un ou plusieurs de leurs agents après une interruption importante de leur activité professionnelle.

L'élément essentiel du contexte est le changement de système d'information<sup>18</sup>. L'entreprise se situe dans une forte incertitude quant à sa capacité à traiter tous ces mouvements en temps réel. La Caisse d'allocations familiales a pour elle une certaine pratique du changement et de la conduite de projets.

La méthode se décline en quatre points fondamentaux :

- **Le référentiel**: construction d'un référentiel qui décompose l'activité du nouveau modèle en actions de difficulté croissante. Au préalable, un groupe de techniciens et cadres a défini par la pratique cette gradation des difficultés. C'est l'analyse de ces nouveaux contenus du modèle « Cristal » qui a permis l'élaboration du référentiel.

18. En passant de « Mona » à « Cristal », le traitement des dossiers d'allocataires change de logique : d'un traitement séquentiel des événements familiaux, le système d'information oblige à une approche globale de la situation et du dossier de l'allocataire. De plus, le traitement se fait en temps réel, alors que sous Mona le travail se faisait en « batch », en temps différé. Pour l'entreprise, l'enjeu est fort car le changement de système risque d'interrompre la continuité du service public. Le basculement concerne des milliers d'informations traitées chaque jour pour près de 250 000 allocataires.

- **L'individualisation**: progressivité des acquis, parcours adaptés au rythme d'acquisition de chacun et auto-évaluation pour le passage d'un palier à l'autre.
- **L'organisation**: dispense d'accès au guichet pendant la montée en compétence des techniciens et traitement des dossiers complexes par un groupe d'experts pour assurer la continuité du service public.
- **Les collectifs de travail**: harmonisation des pratiques par les réunions quotidiennes, partage des savoirs, entraide et transfert des savoir-faire par les plus expérimentés.

Les résultats immédiats et à moyen terme sont la sécurisation des techniciens et l'apaisement du climat social et la réduction des écarts de performance entre les techniciens. La méthode est toujours en place et est utilisée particulièrement au retour d'un congé parental.

#### ***Innover dans les modalités de formation face aux mutations dans l'audiovisuel***

Pour favoriser et développer l'acquisition des compétences tout au long de la vie, les entreprises parties prenantes du projet «**Moderniser avec les seniors**» (France 3, Arte, INA) ont choisi de développer de nouvelles modalités pédagogiques de formation, associées à des outils et supports innovants. L'objectif est de faire bénéficier les «quinquas» de parcours de formation individualisés, répondant aux besoins émanant de leurs pratiques professionnelles, et de leur permettre un apprentissage à leur rythme tenant compte de leurs contraintes professionnelles.

Différentes initiatives pilotes ont été menées dans ce sens.

En 2003, une première initiative a été conduite par France 3 au bénéfice d'une dizaine de salariés quinquas travaillant sur les sites internet régionaux de l'entreprise.

Basé sur un dispositif de formation innovant, l'objectif était d'anticiper le changement de logiciel du site d'information internet à destination du public et d'accompagner les salariés quinquas concernés dans leur apprentissage, afin qu'ils ne soient pas en difficulté d'adaptation face à cette nouvelle technologie. Le dispositif ainsi construit, baptisé «Ateliers Multimédia», alterne des phases d'apprentissage:

- en présentiel pour permettre un apport théorique sur le sujet de l'atelier (dispensé par des intervenants externes, experts sur le sujet), mais aussi pour amorcer des échanges entre salariés quinquas confrontés aux mêmes problématiques,
- à distance (grâce à un espace en ligne dédié) pour tester et construire ensemble des solutions par la pratique et rompre l'isolement des personnels distants. Chaque stagiaire a pour mission d'alimenter le dispositif de formation collaborative de l'espace en ligne dédié (en expliquant la façon dont il répondrait à la problématique énoncée en formation),
- en présentiel de nouveau pour mettre en commun les travaux réalisés par chacun lors de la phase de formation à distance et formaliser les solutions métiers dans un vade-mecum.

Contrairement à ce que l'on aurait pu craindre, aucun frein au changement n'a été rencontré de la part des stagiaires sur le fait de suivre une formation en partie à distance sur leur poste de travail grâce aux nouvelles technologies. Bien plus, le fait de participer à l'expérimentation d'un dispositif innovant pour l'entreprise a été une source de fierté et de motivation : « *Nous souhaitons prouver que l'innovation peut se faire grâce aux seniors* ». L'outil utilisé pendant la phase de formation à distance a réellement permis de créer un espace commun de collaboration permettant de produire des projets éditoriaux transversaux (régions et fonctions), et de rompre l'isolement en nourrissant la réflexion de chacun grâce à l'interaction en direct ou en différé avec ses collègues. D'autre part, l'aspect novateur des ateliers applicables à la production, loin de susciter des appréhensions de la part des stagiaires, a été un réel élément de motivation de formation. Quant à la rédaction du vade-mecum, elle a reposé sur la mise en commun et la formalisation d'une pratique nouvelle résultant des expériences et savoir-faire des équipes stagiaires. Cette construction s'est faite par l'écoute de chacun, parfois par la confrontation des opinions, mais toujours dans un souci pédagogique de transmission aux autres.

En 2004, une deuxième initiative pilote a été menée dans ce sens en poursuivant dans la voie engagée de la formation à distance. Une vingtaine de salariés quadras et quinquas, de la filière administrative, ont eu la possibilité de se former en bureautique, à la fois sur leur poste de travail mais aussi dans une salle dédiée à la formation. Aucun déplacement en centre de formation n'a eu lieu, et les salariés se sont formés en ligne, sur leur lieu de travail, et ont eu la possibilité, quand ils le souhaitaient, de prendre contact avec un

formateur/tuteur à distance. Durant trois semaines, les salariés formés ont pu avancer à leur propre rythme, selon leurs propres contraintes, avec la possibilité de revenir en permanence sur des éléments qui ne semblaient pas tout à fait maîtrisés, tout en mettant en application de manière quasi simultanée leurs apports. Ainsi a été évitée l'épreuve tant redoutée du jugement par les stagiaires plus jeunes, lors des stages de formations traditionnels sur ce type de logiciel (« *ils nous retardent* », « *ils ne comprennent rien* »...) qui généraient par la suite des frustrations (« *le formateur allait trop vite dans ses explications, j'ai décroché, je n'ai rien appris* », « *je dérangeais en posant des questions* »...). Ce mode de formation souple et flexible a permis à chacun d'apprendre à son rythme, à travers un parcours de formation individualisé correspondant réellement à ses besoins et pratiques professionnels : une véritable formation à la carte que les quinquas ont été particulièrement fiers d'expérimenter.

Cette initiative, comme la précédente, montre que, contrairement aux idées reçues, les salariés quinquas portent un intérêt certain à ces nouvelles modalités de formation et s'y adaptent parfaitement. Il semble même que la plupart d'entre eux ait une préférence pour cette modalité souple et flexible en adéquation parfaite à leurs besoins et contraintes professionnelles et/ou personnelles. Particulièrement plébiscité par les femmes avec enfant, ce système leur a en effet permis de ne pas avoir de temps de déplacement pour se rendre sur leur lieu de formation et d'organiser leur séance de formation (entre 30 minutes et 2 heures) selon leurs souhaits.

Enfin, par le biais de la formation, l'encadrement et les directeurs des ressources humaines des entreprises partenaires du projet ont été sensibilisés au thème du management de la diversité des âges, en créant un atelier de formation spécifique sur ce thème. En effet, il est apparu que ces deux populations n'étaient pas au fait des évolutions démographiques et sociologiques majeures qui vont les impacter très rapidement et qu'ils n'ont, par conséquent, mis en œuvre que peu ou pas d'actions anticipatrices en la matière.

L'objectif de ces ateliers est de leur faire bénéficier d'un apport théorique sur le sujet (notamment le passage d'une situation de gestion par l'âge à une gestion de tous les âges, les leviers de motivation des différentes populations par grandes classes d'âges...) pour ensuite échanger, partager et leur permettre de créer ensemble des solutions qui leur sont propres et qui correspondent aux

situations et contraintes auxquelles ils font face chaque jour en termes de management ou de gestion de la coopération entre les générations.

***Développer les compétences dans une perspective inter-branches***

Le projet «**Phénix**» s'est intéressé à la situation des salariés seniors de très petites entreprises (TPE) en choisissant comme groupe expérimental des salarié(e)s de professions libérales de santé, dont le profil est à cet égard très significatif: la majorité des salariés de ces TPE sont des femmes; une partie de cette population salariée se trouve être sans qualification reconnue et sans possibilité d'évolution professionnelle pour des raisons statutaires (cadre réglementaire imposé aux métiers de santé et/ou manque de passerelles entre les échelons d'emploi définis par les branches).

L'étude de ce secteur a, par ailleurs, mis en évidence que la prise en compte de l'âge devait être reliée à celle de l'expérience professionnelle. En effet, ayant commencé à travailler très jeune avec peu de bagage scolaire, ces salariées se trouvent être très expérimentées dès la quarantaine, tout en restant particulièrement défavorisées au regard de l'accès aux formations. Par ailleurs, les employeurs de ces entreprises libérales présentent eux aussi de nombreuses caractéristiques communes, parmi lesquelles l'absence de management prévisionnel des compétences de leurs salariés et le besoin de disposer d'un personnel qualifié, dont certains secteurs commencent déjà à manquer.

L'objectif a donc été de rechercher des solutions interprofessionnelles à des problèmes qui concernent la majorité des professions libérales de santé, à savoir permettre au personnel de longue expérience d'évoluer et de se qualifier, et par ailleurs capitaliser sur le socle commun de compétences de ces salariés pour élargir le champ de leur employabilité. Le travail conduit par les trois professions de santé concernées (vétérinaires, pharmaciens, radiologues) a permis d'identifier et de développer des outils et des méthodologies communs.

Ainsi, l'action en direction des branches professionnelles a consisté à les sensibiliser à la problématique de qualification et de formation des salariés concernés, et plus largement à celle du besoin de compétences des entreprises. Pour cela, deux outils principaux ont été utilisés: les résultats des enquêtes et des référentiels métier.

Les résultats des enquêtes ont montré que les difficultés et les attentes de qualification concernant ces salariés seniors sont partagées par plusieurs secteurs, et se sont avérées indispensables pour objectiver cette problématique et légitimer la démarche Phénix auprès des décideurs politiques (syndicats, commissions paritaires). De plus, ils ont permis de mettre en évidence que les systèmes de formation devaient s'adapter aux besoins spécifiques des publics femmes, qui varient notamment en fonction de leur tranche d'âge (par exemple, le manque de mobilité s'observe chez les 35-45 ans, notamment en raison des charges familiales).

Les référentiels métier des salariés non qualifiés ont été définis grâce à un travail interprofessionnel qui a mis en évidence les besoins de compétences communs aux différents secteurs. Ces documents ont servi de supports pour susciter au sein des branches la création de qualifications adaptées à ces salariés, afin de leur permettre *a minima* la reconnaissance de leurs acquis. Cette démarche est en voie d'aboutissement dans la branche vétérinaire. Dans les autres secteurs, plus difficiles car réglementés, les référentiels ainsi construits serviront de base pour rechercher des passerelles vers les qualifications réglementées.

L'action en direction des bénéficiaires s'est appuyée sur la prise de conscience et l'évaluation de leurs besoins de qualification. Pour cela, un outil d'entretien professionnel a été construit à partir des référentiels métiers sur une méthodologie commune, et expérimenté dans une soixantaine d'entreprises volontaires par des accompagnants du PDD Phénix. La méthodologie a consisté à faire évaluer indépendamment, par l'employeur et son/sa salarié(e), la manière dont les compétences ont été développées sur les différents aspects du poste de travail, puis à comparer les résultats avec les deux parties. Cette démarche a permis d'obtenir une sensibilisation importante de tous les acteurs à la question de l'évolution des compétences. En effet, lorsqu'ils valident conjointement les compétences acquises par l'expérience, les acteurs légitiment la démarche de qualification par la validation des acquis de l'expérience, qui peut alors entrer dans le management de l'entreprise. À l'inverse, en ce qui concerne les compétences que l'un ou l'autre estime non maîtrisées, les acteurs mettent en évidence leurs attentes et leurs besoins de qualification, faisant ainsi émerger la nécessité de la formation tout au long de la vie. La nature des difficultés exprimées leur permet alors de cibler les actions de formation les plus adaptées.

Les résultats obtenus dans les différents secteurs professionnels ont confirmé les attentes fortes concernant la qualification des salariés expérimentés. Ils

montrent que l'entretien professionnel suscite un intérêt certain pour la validation des acquis de l'expérience, la formation continue et la certification des compétences. La problématique de l'emploi de salariés à temps partiel a aussi été étudiée: la mise en commun de personnels entre plusieurs professionnels libéraux de secteurs différents semble une voie possible, en raison des compétences communes identifiées.

L'expérimentation a ainsi permis de faire progresser ensemble plusieurs professions libérales de santé vers la recherche de solutions permettant de réduire les inégalités d'accès à l'emploi, à la qualification et à la formation que rencontrent leurs salariés. L'union faisant la force, l'impact de l'interprofession a *in fine* mobilisé l'Union nationale des professions libérales (UNAPL), qui a désormais intégré comme l'une de ses priorités le devenir de ses salariés seniors.

#### ***Organiser la mobilité de métier par la formation***

Un des objectifs du projet «**Vers des entreprises pour tous les âges**» est de tenter de répondre aux demandes des entreprises en région Île-de-France qui sont à la recherche de dispositifs novateurs afin de maîtriser la mobilité. Leur préoccupation est de convaincre les salariés de la nécessité de changer de métier, de construire des dispositifs permettant de prendre en compte les personnes les plus fragilisées. Au sein des entreprises visitées, les syndicats s'inquiètent de voir la mobilité comme une condition implicite (et de plus en plus explicite) du maintien dans l'emploi. Une entreprise partenaire, ayant connu de multiples restructurations au cours des dernières années, a créé par exemple une antenne mobilité. Cette dernière se charge d'évaluer les potentiels d'évolution de chacun en vue d'établir un cursus ajusté aux métiers cibles.

De plus, en amont des formations techniques, les cursus développent des modules comportementaux. Une précaution destinée à resituer réciproquement le salarié et son utilité dans le contexte de l'entreprise ainsi que le salarié par rapport à ses propres capacités d'adaptation. Qu'elles soient liées à la structure (un métier répétitif depuis plusieurs années) ou aux personnes (l'adaptation n'est pas forcément une valeur positive pour tout le monde), les résistances ou craintes au changement sont abordées de façon ludique par des exercices théâtraux dont la finalité consiste à lever les blocages liés aux habitudes, au manque de confiance et à démontrer, *in fine*, au salarié qu'il est en capacité de faire autre chose que sa tâche habituelle. Ces modules de formation reçoivent d'ailleurs un

accueil très favorable de la part des salariés et des employeurs. L'acquisition de nouveaux réflexes métier suppose un relatif abandon des acquis antérieurs. Le salarié passe alors par une phase de tâtonnement progressif, un passage à vide inconfortable: il perd ses anciens réflexes (dans la mesure où il ne les met plus à exécution) pour acquérir les compétences nécessaires à son nouveau métier.

Trois conditions ont été identifiées pour que cette transition soit bien vécue.

- **Le métier cible** permet de réinvestir les connaissances du métier d'origine. Demander à un individu de faire table rase de sa technicité pour en adopter une autre revient à renier les années qu'il a consacrées à se constituer une technicité souvent complexe (apprentissage « par frottement », lectures personnelles, etc.). Plus il existe des liens entre le nouveau métier et l'ancien, plus le risque de dévalorisation symbolique est atténué sans que l'on puisse éviter un certain « deuil de compétences ».
- **Le salarié est pris en charge par un cursus de formation personnalisé** tant pour couvrir les besoins de connaissances techniques que pour intégrer les bons comportements métier à adopter.
- **Une logique de progression** (objectifs évolutifs) qui permet d'inscrire les acquisitions/changements dans le temps. Cela s'avère d'autant plus essentiel qu'il existe des réflexes persistants de la part des salariés seniors: une ancienne chargée de clientèle d'agence ayant évolué vers un centre d'appels a expliqué avoir gardé l'habitude d'identifier et de bien approfondir la demande client, une précaution peu nécessaire en centre d'appels puisque l'objectif premier vise à réduire au maximum les durées de conversation.

### ***Construire une formation adaptée, suite à un plan d'action***

L'hypothèse de travail déterminée par le programme « **Vectorat** » était de travailler avec les entreprises suivant trois étapes.

- La première étape implique les managers de ressources humaines dans une réflexion sur leurs pratiques grâce à l'étude diagnostic « pratiques ressources humaines et gestion des âges »; elle implique également des salariés de l'entreprise qui répondent à un questionnaire « parcours professionnel: deuxième partie de vie active ».
- La deuxième étape consiste à rencontrer les entreprises afin de commenter leurs réponses à l'étude diagnostic en orientant la restitution sur leurs atouts en termes de pratiques ressources humaines liées à la gestion des âges, et sur les pratiques envisageables permettant le pilotage des parcours indivi-

dualisés pour tous les salariés. La prise de conscience par les entreprises de l'anticipation des évolutions démographiques impactant leurs effectifs peut inciter à mettre en œuvre un plan d'action spécifique.

- La troisième étape consiste à permettre aux managers ressources humaines de déterminer ce plan d'action au cours de la formation « mise en œuvre d'une méthodologie de l'action ».

Le processus de formation peut alors se poursuivre grâce à la participation de salariés abordant le palier difficile de la vie professionnelle après 50 ans aux sessions de formation « valorisation de l'expérience ». La formation devient l'un des véhicules de la gestion des âges permettant l'implication des acteurs de l'entreprise sur la mise en œuvre des pilotages individualisés des parcours professionnels.

#### ***Vers une formation permanente dans le secteur du bâtiment***

Le projet « **Âges et travail dans le BTP** » propose des formations pour les seniors essentiellement centrées sur les produits et matériels ainsi que les formations obligatoires en hygiène et sécurité. Les chefs d'entreprise ne considèrent pas la formation comme un levier de changement et d'accompagnement de la situation des seniors parce que « *c'est difficile de leur faire admettre leurs besoins* », « *ils ont des difficultés par rapport à l'écrit* », « *ils n'ont pas toujours les capacités nécessaires* » et « *ils manquent parfois de souplesse* ». Cependant, nombre de chefs d'entreprise estiment qu'il serait souhaitable dans l'avenir de développer la formation, dès l'embauche, pour qu'elle devienne permanente : formations techniques, mais aussi aide à la structuration individuelle, passage à chef d'équipe ou chef de chantier. De plus, les formations à la sécurité sont systématisées dans le secteur. Des formations aux normes et aux nouvelles technologies et des formations aux gestes et postures avec un kinésithérapeute et le médecin du travail sont expérimentées.

La mise en place d'une gestion des âges favorisant le vieillissement actif n'est pas encore dans la culture française. Elle sollicite encore un effort de communication et d'explication. Une fois sa nécessité admise, la formation tout au long de la vie nécessite une ingénierie fine des contenus de formation et des modalités pédagogiques. En pratique, toute la gestion des ressources humaines est impactée : quand on accepte une gestion différente des fins de carrière, toutes les autres pratiques changent.

En définitive, les nouvelles approches de formation envisagées ont en commun :

- la prise en compte des seniors dans le cadre d'une démarche active impliquant à la fois dirigeants et bénéficiaires. Cette approche de management participatif est le fondement des actions de sensibilisation entreprises par les porteurs de projet;
- le développement d'outils et méthodes propres à la formation de travailleurs expérimentés, en vue de lui conférer une nouvelle place dans le plan de carrière des salariés. Cela passe en général par une réflexion approfondie sur les modalités pédagogiques et la recherche de solutions s'appuyant sur les savoirs et l'expérience.

Parmi les points de réflexion mis en avant par les projets, on peut s'attarder sur la question des efforts que nécessitent des formations fondées sur l'expérience pratique et la culture professionnelle des personnes. Avant de songer à former, une solide analyse des compétences et des besoins des entreprises s'impose, et cela a un coût. Les entreprises et les salariés développent des analyses des savoir-faire indispensables et menacés, de ceux qu'il faut encore acquérir. Ils (on vient de citer entreprises et salariés) se lancent dans des réflexions fondamentales sur le travail dit « non qualifié » d'employés expérimentés et en ressortent avec une liste de besoins de compétences, ce qui est en soi une petite aventure dont on imagine les conséquences professionnelles pour tous.

Par ailleurs, un effort d'imagination pédagogique est déployé : utilisation de photographies faites par les personnes pour enclencher une réflexion sur le travail, démarches d'apprentissages progressifs appuyés sur la pratique, parcours individualisés répondant à des besoins éprouvés sur un rythme personnalisé... Parfois aussi il faut préparer la mobilité par des formations plus comportementales. Derrière la variété apparente des expériences concrètes, c'est bien la notion de modules conçus « sur mesure » et dans la spécificité de l'activité de travail qui prédomine.

En bref, de solides analyses en amont de la formation s'imposent ; des formations spécifiques sont réalisées : la question des moyens est partout en filigrane des questionnements.

---

## Pour la promotion de la diversité

Il s'agit ici de prendre en compte les âges, le genre, les territoires, les cultures et les origines.

### FAVORISER LES LIENS INTERGÉNÉRATIONNELS



La transmission de savoir-faire entre les différentes générations est une idée forte: elle donne du sens au temps qui passe, permet une intégration harmonieuse de l'identité de « professionnel vieillissant », dans un contexte d'évolution rapide et constant des technologies, des métiers, des comportements au travail. Elle pose de nombreuses questions relatives aux contenus à transmettre et à la légitimité de celui qui transmet. Mais, au-delà de son organisation, la gestion des relations intergénérationnelles est incontournable. Les entreprises de demain ont en effet à se penser comme le lieu qui rassemblera trois, voire quatre générations au travail.

Le projet « **Seniors** » met en place de façon expérimentale des transferts de savoir-faire entre les anciens et les plus jeunes, ce qui suppose d'abord de capitaliser les compétences issues de l'expérience. Elles ont souvent un caractère informel et sont issues d'un savoir spécifique. « Âge et travail dans le BTP » expérimente sur le tutorat et la transmission des savoir-faire. « Part'@ge » insiste sur le caractère interactif des transferts: les plus jeunes connaissent bien les nouvelles techniques, les anciens maîtrisent efficacement leur activité: les compétences ont un caractère de complémentarité qui peut être mis en valeur par l'employeur tout en renforçant la solidarité entre les générations. « Equallité » montre que la complémentarité entre les générations est porteuse de nombreuses actions constructives.

#### ***Valoriser l'expérience par le transfert des savoirs et savoir-faire dans l'industrie et le bâtiment***

Le choix du projet « **Seniors** » en Haute-Normandie est de valoriser l'expérience à travers le transfert des savoirs. L'intervention auprès d'une entreprise<sup>19</sup> basée

19. Sur l'ensemble du personnel, 360 personnes (37%) ont plus de 50 ans, majoritairement présents depuis plus de vingt ans. 49% des + de 50 ans sont des femmes. 150 départs sont prévus dans les trois ans à venir (15% de l'effectif).

en Seine-Maritime (76) et fabriquant du matériel électrique visait principalement huit salariés âgés de 53 à 56 ans et occupant des postes à forte technicité. Ils ont été repérés pour les compétences particulières qu'ils ont développées. Ils s'agit de techniciens méthodes, dessinateurs études, techniciens maintenance, techniciens injection, réglers. Ces huit personnes travaillent sur trois sites de l'entreprise assez peu éloignés les uns des autres. Mis à part un cadre travaillant seul, tous les salariés en question sont agents de maîtrise ou ouvriers qualifiés. Il s'agit ici d'une entreprise déjà convaincue de la nécessité de valoriser les « fins de carrière ». L'expérimentation a été présentée officiellement par le directeur des ressources humaines devant les représentants du personnel, auprès du comité de direction, auprès des managers opérationnels des « seniors » concernés, et enfin et surtout auprès des huit « seniors » eux-mêmes.

L'analyse de départ tient compte du fait que, dans les entreprises, les détenteurs de savoir-faire spécifiques ont acquis les compétences nécessaires à l'exercice de leur métier grâce à la transmission de savoir-faire assurée par les plus anciens et/ou avec l'expérience développée, sans avoir jamais reçu aucune formation formalisée, ni avoir appris à capitaliser leur savoir. Quand ces salariés vont arriver à leur tour en fin de carrière, une difficulté va se poser à l'entreprise avec le problème de leur remplacement : à défaut de trouver des jeunes motivés par le métier et possédant la formation adéquate, ou d'anticiper longtemps à l'avance les départs en retraite, l'entreprise risque d'être confrontée à la perte de ses savoir-faire.

La méthodologie préconisée comprend : l'analyse du poste et des compétences particulières développées par le salarié (3 à 4 jours/poste) ; l'élaboration d'un outil de regroupement des connaissances et du métier (adapté à la formalisation et au transfert des capacités et compétences observées : 2 jours par poste) la formation des seniors à la fonction de tuteur pour assurer le transfert de compétences au sein de l'entreprise (4 à 5 jours par salarié).

Dans cette démarche de transmission de savoirs, des seniors (les salariés anciens dans l'entreprise et proches du départ en retraite) vers les juniors (leurs successeurs, repérés en interne ou recrutés à l'externe) appelés à les remplacer, plusieurs phases sont mises en œuvre comme l'observation de la personne au travail, et la mise en évidence et la formalisation des compétences en jeu. Après validation des synthèses par les seniors et leurs supérieurs hiérarchiques, et tout en préparant les outils qui vont faciliter la transmission de ces compétences, il est

nécessaire d'indiquer ce que le senior ne maîtrise pas et que le junior devra mettre en œuvre. De même que certaines caractéristiques propres au senior, considérées depuis des décennies comme des compétences ou des atouts, ne seront plus d'actualité pour les années à venir car l'entreprise n'a pas besoin d'un clone mais d'un véritable successeur ! Ainsi, cet accompagnement à la transmission de savoirs ne doit pas se limiter à les enregistrer puis à les transcrire sur des supports adaptés, mais à intégrer l'adaptation des entreprises et des hommes aux bouleversements qu'ils subissent, ou vont subir. De même la diversité des postes proposés par les entreprises dans le cadre de cette expérimentation oblige à imaginer pour chacun de ces postes (surtout les plus atypiques) des méthodes d'analyse, des angles d'approche, des outils de réflexion, qui doivent être élaborés au fur et à mesure que se découvre la réalité du métier du senior.

Il s'agit d'intégrer dans les compétences la manière dont il raisonne, sa logique, bref sa « boîte noire » ! Aussi, les consultants ont-ils au préalable construit une grille d'analyse : activités physiques de base ; activités techniques ; activités cognitives à l'œuvre ; contraintes organisationnelles ; caractéristiques comportementales et relationnelles exprimées ; gestion en situation de crise, d'alerte, d'imprévu ; éthique (régulation, ajustement entre éthique de l'entreprise, du collectif de travail, de la personne). Au terme de cette phase d'analyse est élaboré un document de référence discuté avec la hiérarchie et le senior, et approuvé par ce dernier. Le document de quelques pages est constitué de trois parties.

La première partie porte sur l'observation générale des conditions du transfert de compétences : la nécessaire acceptation du futur junior par le senior, un acte personnel et subjectif que l'entreprise devra respecter dans la mesure du possible ; la prise en compte d'éléments exogènes à l'observation qui intègrent l'évolution du métier ; la capacité à se déployer dans un environnement technologique évolutif ; la prise en compte par l'entreprise de la dimension physique de l'activité, oblitérée par les anciens : elle doit faire l'objet d'interventions ergonomiques substantielles pour réduire la pénibilité du travail et l'usure des personnes ; l'intégration de l'activité du futur junior dans une organisation de plus en plus collective et complexe du travail : elle fera appel à des capacités d'expression, d'initiative, de régulation et de concertation avec une équipe alors que la fonction de régulateur est aujourd'hui encore autonome et relativement solitaire.

La seconde porte sur les composantes de l'activité, partie essentielle du document : l'activité physique pouvant conduire à des gestes et postures à risque ; le

séquençage des activités concernant la production et le process de fabrication; les compétences induites portant sur la sécurité et les relations avec le coéquipier comme avec les divers interlocuteurs de travail; les compétences transversales impliquant des décisions en situation de dysfonctionnement (par exemple la gestion en temps réel de l'arrêt de plusieurs machines).

Enfin le document s'achève sur un schéma prévisionnel de tutorat avec, en regard de chaque activité, l'action de transfert de compétence à mener en liaison avec les consultants (formation interne ou externe, binôme, intervention du junior en solo sous contrôle).

Ici, par conséquent, la notion de compétence est assimilée à un ensemble de savoir-faire, d'attitudes, de gestes, de règles d'arbitrage (la sécurité avant la production...) repérées; de même qu'à la pratique concrète de la gestion en simultané de plusieurs process, activités et machines. La mise en œuvre de ces compétences a donc l'avantage de s'appuyer sur des supports d'action bien matériels.

Dans le cas de figure d'une intervention sur une activité à dominante cognitive, la particularité de l'intervention est due au fait que le junior est déjà nommé et que, de surcroît, il exerce son activité dans le même service depuis plusieurs années: un bureau d'études d'entreprise, par exemple. Non seulement senior et junior se connaissent, mais aussi et surtout ils partagent les valeurs, les méthodes de travail, les règles de fonctionnement, les finalités et la culture de l'entreprise. Les consultants n'ont donc pas à définir les compétences dont devra disposer ou que devra acquérir le junior pour succéder au senior. Le junior est autonome, la qualité de sa démarche professionnelle est reconnue, sans même qu'il y ait lieu de se préoccuper de la caractériser ou de la confronter avec le senior. On peut en conclure *a priori* que, là aussi, le transfert de compétences s'assimile davantage à un transfert de savoir-faire qu'à des processus cognitifs intériorisés – « la boîte noire » – et particulièrement performants, au point de justifier une transmission particulière.

Il est donc hors de question d'identifier le mode de fonctionnement cognitif du senior pour se préoccuper de le transférer à une autre personne. En revanche, les consultants doivent donner la priorité au junior afin de déceler les manques, les incertitudes, les points de faiblesse, les zones d'ombre. Partant de ces constats, les consultants ont défini leur intervention en réunion collective avec le responsable du bureau d'études, le senior et le junior. Il a été proposé d'appuyer le transfert de

compétences sur un cas concret, le renouvellement d'une machine-outil. Cette approche singulière a l'avantage d'impliquer fortement la hiérarchie tout autant que le junior et le senior. Mais, en focalisant l'attention sur le junior et sa démarche, elle risque de négliger tout ce que le senior porte en lui d'expérience et de savoir-faire intégrés, au point qu'ils se confondent avec sa personnalité. C'est pourquoi les consultants ont prévu des réunions de travail avec le senior afin de «décortiquer» quelques-uns des projets qu'il a menés pour mettre en mots sa démarche.

**Dans le cadre du projet «Âges et travail»,** des expériences sont également menées en ce qui concerne *le tutorat et la transmission des savoirs*. Bien que certains chefs d'entreprise soulignent que les anciens n'ont pas «*la fibre pédagogique*», qu'ils «*ne veulent pas se déposséder de leurs savoirs qui est leur seule identité*», qu'ils sont «*peu patients avec les jeunes*» ou de «*la vieille école*», une majorité d'entre eux pense que la transmission des savoir faire, des astuces du métier, de la culture de l'entreprise, de la mémoire des chantiers sont un capital à sauvegarder et à transmettre aux jeunes. Les compagnons sont fiers de leur métier mais le tutorat est peu formalisé, «*il se fait naturellement*», «*c'est dans les mœurs*». Il est question donc de mieux définir les contours de la fonction, des missions du tuteur, pour que le senior sache ce que l'on attend de lui, et qu'il soit formé à transmettre ses savoirs; de mettre en place des mesures d'accompagnement pour faciliter le travail à temps partiel des plus de 55 ans afin de leur permettre de former des jeunes au sein de l'entreprise; de favoriser le tutorat pour encadrer les jeunes compagnons (transmission des savoirs et des comportements); d'organiser la transmission des savoirs pour que les pratiques ne se perdent pas, en tenant compte de la diminution de la productivité et d'étendre enfin le système de formateur-coach avec un allègement des charges pour l'employeur.

### **Revitaliser le schéma de transmission**

Dans le cadre du projet «**Part'@ge**», une réflexion est conduite sur le développement de la coopération intergénérationnelle et sur la transmission des savoirs et savoir-faire. Cet axe est développé dans cinq entreprises du secteur agroalimentaire et du secteur des services de la région Rhône-Alpes à travers une inflexion des pratiques de tutorat. La mise en place d'un tutorat est l'occasion d'un transfert croisé de compétences. Il s'agit habituellement de qualifier des personnels jeunes, peu expérimentés en s'appuyant sur les salariés plus âgés. De manière parallèle, un transfert de la culture technique des plus jeunes, plus axée sur les technologies de l'information et de la communication, vers les plus

anciens est conçu. Un diagnostic pour identifier les compétences à transmettre, pour cerner les problèmes rencontrés par les travailleurs vieillissants dans leur contexte de travail, est réalisé. Ce diagnostic s'ouvre à tous les éléments caractérisant la situation des seniors: problèmes d'organisation du travail, d'ergonomie des postes aussi bien que formation tout au long de la vie. Ce dispositif doit ouvrir des possibilités d'amélioration du travail des seniors et de valorisation de leurs savoirs et de leur expérience. L'objectif de ce maillage intergénérationnel des compétences est aussi d'améliorer l'insertion professionnelle d'une part, et le vécu au travail aux deux âges extrêmes d'autre part. Du point de vue des directions des ressources humaines, cela permet de passer d'une logique de gestion des fins de parcours professionnels au coup par coup à une logique de repérage interne du capital de compétences transférables et susceptibles d'être reconnues, valorisées et transférées. Une meilleure gestion d'un portefeuille des âges est recherchée, en jouant sur la complémentarité des savoirs et savoir-faire à tous les âges de la vie.

**Sodiaal** est le premier groupe coopératif laitier français, bien connu du grand public à travers des marques comme Yoplait, Candia, Riches-Monts, etc. Cedilac est une des sociétés du groupe, qui produit le lait vendu sous des marques comme Viva, Silhouette, Grandlait. Le projet «**Part@ge-Cedilac**» est conduit dans l'usine de Vienne (38) où Cedilac emploie 216 personnes. Le site accueille également des productions de produits laitiers frais Yoplait. La population cible du projet Part@ge-Cedilac s'élève à 77 personnes de plus de 45 ans, réparties dans quatre secteurs: la fabrication, le conditionnement, le flux et la technique. Le diagnostic a comporté deux phases d'entretiens auprès des managers et auprès des opérateurs. Il visait à connaître le positionnement de cette population dans l'organisation du site de Vienne, afin de définir une méthodologie de communication et de transfert des compétences. Du côté des managers, ceux-ci ont montré qu'ils se préoccupaient de l'anticipation des compétences stratégiques pour l'entreprise, de la capitalisation et du transfert des compétences existantes. Quant aux opérateurs, ils ont montré les difficultés de la démarche. Les signes d'incompréhension d'une démarche anticipant l'allongement de la durée d'activité dans une entreprise accoutumée au système de préretraité d'entreprise ont été révélés clairement. Plusieurs expérimentations de formations ont été alors mises en place, en sachant que l'effort de communication et d'explication devait être approfondi. Les opérations de formation dans le domaine des «installations avales» sont caractéristiques de l'opération. Les installations avales sont situées dans le prolongement des lignes de conditionnement et

constituent un goulet d'étranglement pour la production des briques de lait. La documentation technique était relativement insatisfaisante au départ du processus de formation. Aussi un organisme de formation spécialisé a-t-il été sollicité pour former deux salariés, chargés de capitaliser le savoir-faire et de le transmettre d'abord aux électromécaniciens chargés de la maintenance puis aux opérateurs de conduite par la suite. Ainsi la formation a d'abord pour objectif d'apprendre à des personnes détenant du savoir-faire à le formaliser et à le transférer. La part d'ingénierie de formation est lourde et très spécialisée et, en pratique, dans une large mesure, « on forme à former ». La méthodologie repose sur deux éléments : sur le savoir théorique du formateur, sur l'analyse concrète de la situation de travail et l'animation du groupe cible de la formation dont il faut formaliser le savoir-faire et l'expérience dans des procédures plus sûres et mieux établies. La bonne articulation de la partie théorique et de la partie animation du retour d'expérience est un élément de réussite. Quinze électromécaniciens ont suivi cette formation qui a lieu par session réunissant quatre ou cinq personnes sur trois jours. Les formateurs ont environ 40 ans ; les salariés sont de tous âges ; on vérifie ici la pertinence de l'idée de transferts croisés de compétences entre les âges, et la nécessité de relativiser le schéma simpliste d'une transmission du plus ancien vers le plus jeune par le tutorat. Le tuteur est parfois le plus jeune !

Autre exemple, celui du public des ramasseurs de lait de l'entreprise **Orlac** sur le site de Vienne est très significative de la complexité de la démarche de formation. L'activité du ramassage du lait se fait 365 jours par an en toute saison. C'est un travail qui a une dimension d'équipe car trois chauffeurs se relayent sur un camion. Chaque chauffeur fait en moyenne 200 km lors de sa tournée et travaille sous une forte contrainte de temps. Dans le cadre de « **Part'@ge** », il s'est agi de développer une formation à la « conduite rationnelle », formation qui intègre à la fois des éléments de sécurité et des éléments de prévention de l'usure du matériel. La clé d'entrée a été l'amélioration de la performance à travers trois critères, les pertes de matière, la consommation de gazole, les kilomètres parcourus. La démarche utilisée a été participative. Les critères de la performance ont été déterminés, les indicateurs de mesures identifiés, la méthode d'évaluation consignée à travers des procédures et des instructions. L'aboutissement est un dispositif d'évaluation des compétences calé au plus près du métier qui permet d'évaluer les écarts et de mettre en place un dispositif de formation individualisé, sur le terrain (et non de dispenser de la formation en salle). La formation est ajustée en fonction des compétences initiales de chaque ramasseur de lait. Dans

un premier temps, des ramasseurs de lait tuteurs sont formés par un organisme de formation spécialisé. Puis les tuteurs démultiplient la formation auprès des 54 chauffeurs ramasseurs laitiers de l'entreprise.

Mettre en place ce type de formation nécessite un porteur de projet dans l'entreprise qui s'implique très fortement. Dans le cadre de « Part'@ge », les interlocuteurs clés sont, outre les responsables de gestion des ressources humaines, les managers de terrain. Des freins existent et le développement des activités a demandé un temps de communication très important au sein des entreprises (vers la hiérarchie et vers les salariés) et le développement d'argumentaires très poussés. Les responsables de formation et de gestion des ressources humaines ont eu du mal à mobiliser les salariés pour plusieurs raisons, l'auto-discrimination des salariés, la peur de licenciements hypothétiques, etc.

Une des raisons importantes est liée à la représentation négative qu'ont les travailleurs seniors d'eux-mêmes (sentiments que les responsables de formation ont pu recueillir quand ils ont cherché à former des groupes cibles pour la formation au tutorat croisé) : peur d'aller en formation, ne plus être capable d'apprendre, peur de ne pas savoir transmettre leur savoir, de se sentir inutile. Ces sentiments provoquent des phénomènes d'autocensure. Dans ce contexte, les personnels s'interrogent et font le lien suivant : « *Si je transmets mon savoir faire, on n'a plus besoin de moi et on peut me licencier* ». Il y a aussi le fait que ces salariés aspirent souvent à partir à la retraite : après trente ans de discours et de pratique leur permettant de partir avant 60 ans, il y a une très forte inertie à prolonger la vie au travail. Dans le cadre de la loi Fillon, certains personnels qui ont démarré très jeunes peuvent encore partir à la retraite avant 60 ans (40 ans de cotisation), ce qui peut créer de la confusion et de l'incompréhension. Au sein d'un même groupe de travail, il peut y avoir des personnels du même âge qui peuvent ou ne peuvent pas partir à la retraite.

Au total, on se retrouve dans une situation très paradoxale : au sein d'un programme européen qui cherche à lutter contre les discriminations, les salariés vivent comme une discrimination le fait de prolonger la vie au travail. Le programme a renforcé l'idée qu'il faut communiquer dans les entreprises car les représentations ne favorisent pas encore le développement d'une gestion des âges et de la formation tout au long de la vie ; il est par ailleurs nécessaire de développer une ingénierie de la formation complexe avec le développement de formations sur mesure, à la carte.

### ***Une expérience positive de gestion de la diversité dans une entreprise en Lorraine***

Le projet «**Equallité**»<sup>20</sup> s'articule autour de la question de l'évolution de l'activité professionnelle tout au long de la vie. Plusieurs rencontres de capitalisation ont été organisées, notamment une journée de réflexion sur les coopérations entre générations au sein des entreprises<sup>21</sup>.

À partir du constat du renouvellement démographique et donc de l'augmentation, à partir de 2006, des départs en retraite, «Equallité» envisage ces conséquences sous un angle positif et considère toutes les potentialités que cela peut offrir pour les entreprises. Même si, aujourd'hui, elles sont dans l'incertitude et ignorent encore à quelle hauteur elles devront remplacer leurs effectifs, on peut tabler sur un remplacement partiel. Vu sous cet angle, le renouvellement de l'encadrement pourrait être le point de départ «stimulant» à la création d'une nouvelle culture d'entreprise. Un des premiers enseignements quant à la gestion de ce phénomène est qu'on ne peut pas l'aborder par le critère de l'âge. Il semble judicieux de traiter toutes les catégories d'âges du système afin de respecter les interrelations. Il s'agit de parler de gestion de fin de carrière pour prendre en compte les incitations de l'Europe à augmenter le taux d'emploi. La «rupture démographique» entre aujourd'hui et demain ne sera pas brutale, mais passera par des phases de transition. Ces phases seront relativement lentes et distinctes d'un secteur professionnel à l'autre, d'une entreprise à l'autre et d'une branche d'activité à l'autre. Ce processus entraîne la nécessité de gérer la diversité. Autrement dit d'apprendre à travailler avec des gens différents. Cette attitude se traduit dans les moyens d'apprendre à gérer la différence d'âge ou de genre, les caractéristiques spécifiques à chaque génération ou bien encore dans les dissemblances culturelles et les modes d'enracinement personnels. Elle est porteuse de nombreuses actions constructives, elle comporte plus d'ouverture en se basant sur la confrontation et l'échange d'idées et de points de vue. Il s'agit de faire coopérer les générations dans les entreprises et de créer un nouveau système où la coopération doit être envisagée en contrôlant les conditions de confrontations nécessaires entre les différents éléments. Comment apprendre les uns des autres ?

20. Projet conduit par Entreprise et Personnel, en collaboration avec Air France, la Sécurité sociale et l'Ucanss, l'Afpa, l'Aract Limousin, l'Aract Lorraine, avec le soutien de l'Anact.

21. Les actes de la journée du 11 décembre 2002 sont disponibles sur le site : [www.equallité.com](http://www.equallité.com).

Par exemple, lors de l'installation d'une entreprise en Lorraine, 500 jeunes ont été recrutés en un seul mois, ce qui a posé de nombreuses difficultés. Cette entreprise a mis en place des groupes de réflexion internes pour créer une procédure d'accueil et de présentation. Il s'agit de créer des « moments » où l'on revient sur les valeurs de l'entreprise et sur les comportements qui sont attendus (respect, reconnaissance...). Des vidéos sont utilisées pour expliquer les processus de production et les fonctionnements des enchaînements et articulations entre les différentes activités et faire comprendre de façon très pragmatique comment, par exemple, cinq minutes de retard peuvent entraîner des conséquences en amont et en aval. Toute la problématique se résume à créer une culture d'entreprise avec les populations de jeunes. Leur attitude dans l'entreprise est perçue, de manière générale, comme « *mercenaire* », non respectueuse des horaires, manquant d'investissement au travail. Les plus jeunes peuvent s'investir fortement mais demandent de fortes contreparties. Leur attachement se fait surtout envers leur fonction dans l'entreprise. Les temps d'investissement, d'énergie et de volonté pour la mise en place de nouveaux modes d'intégration sont énormes au départ, mais devraient être rentables sur la durée.

Enfin, l'apprentissage et le tutorat comme moyens d'actions nécessitent le respect de certaines conditions. Il est nécessaire de faire un travail sur les modalités d'apprentissage et sur les représentations de chacun des intervenants autour des notions de tuteur et d'apprenti, de partage d'un langage commun. Il faut apprendre à formaliser l'expérience afin de pouvoir la transmettre, travailler sur l'argumentation dans le discours et la communication, impliquer la hiérarchie et savoir faire passer les messages et les idées. Un accompagnement mutuel du travail de transmission des savoirs et des acquis de l'expérience doit être réalisé. Tuteur et apprenti doivent construire des procédures d'échange et de transmission. Le tutorat de transmission doit être mutuel. Il doit s'inscrire dans une démarche de projet et nécessite de prendre le temps d'analyser les réussites comme les échecs afin de créer une véritable culture de la formation.

Avec l'allongement de la vie professionnelle, les entreprises verront leur collectif de travail se constituer de générations multiples. Il deviendra donc primordial de favoriser leurs échanges, d'appréhender leurs attentes, d'organiser leurs parcours. Le maintien dans l'emploi des salariés les plus âgés passe notamment par une phase importante de communication dans les entreprises et par la mise en place de projets organisés autour des fonctions individuelles et des objectifs économiques à atteindre. Une des conditions de succès des relations entre les générations est de leur fournir les moyens de réaliser ensemble un travail de qualité. Le développement de la formation, en partie *via* la transmission interindividuelle des compétences, semble alors en être l'une des clés. Car valoriser les compétences, c'est aussi donner des perspectives tout au long de la vie professionnelle, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. C'est aussi en donnant à voir aux plus jeunes des fins de carrière riches et actives que les entreprises favorisent leur implication.

La formule traditionnelle du tutorat mettant en présence jeunes et anciens pour favoriser les transmissions de compétences entre les générations ne peut plus être pensée aujourd'hui comme un compagnonnage permettant l'acquisition progressive d'un métier ancestral. En effet, les métiers changent trop rapidement et les générations futures ne travailleront pas comme les précédentes. Le transfert valorise l'expérience, mais les successeurs devront trouver d'autres modes de travail que leurs aînés pour s'adapter aux nouvelles conditions d'activité. Les employeurs ne souhaitent pas que tout soit transmis à l'identique, les plus jeunes entendent trouver leur propre manière de faire, mais personne ne souhaite réinventer ce qui existe déjà dans les méthodes de travail. Les difficultés du transfert intergénérationnel de compétences dans un monde de pratiques changeantes existent bel et bien.

La deuxième idée est que la dimension interactive du tutorat, qui a toujours existé, présente de plus en plus d'intérêt lorsque les plus jeunes sortent de leur formation initiale avec des connaissances que leurs aînés maîtrisent beaucoup moins. En conséquence, la diversité des savoirs et des talents apparaît alors comme une ressource productive pour qui sait la mettre en œuvre et l'utiliser. Le tuteur est conduit, seul ou plus probablement avec un appui technique, à capitaliser ce qui doit vraiment être transmis. Le transfert ne s'effectue pas au nom de la simple autorité naturelle du plus ancien, mais au nom de la valeur technique de solutions trouvées ici et pouvant être utilisées efficacement là. Le tutorat en devient une relation plus complexe, mais aussi plus équilibrée et plus adaptée à un monde changeant.

## ASSURER L'ÉGALITÉ DES CHANCES ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES



Depuis le milieu des années 1990, l'Union européenne a promu et étendu dans l'ensemble des politiques et actions communautaires une meilleure prise en compte de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes. Même si la situation sur le terrain évolue lentement, le taux d'emploi féminin en France (56% en 2003) se rapproche de l'objectif des 60% fixé à Lisbonne. Le problème de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes ne semble donc pas d'ordre quantitatif, mais se situe dans les conditions d'exercice de cet emploi<sup>22</sup>. En effet, le parcours professionnel des femmes semble s'inscrire dans un espace réduit, celui qu'elles arrivent à aménager entre un « plancher collant » (inégalités salariales, temps partiel contraint, interruptions de carrière) et un « plafond de verre » (difficultés d'accès aux postes à responsabilité et à la formation qualifiante). En fin de carrière leur situation peut alors s'avérer très délicate. Seulement 30% des femmes de 55-64 ans sont en activité (pour 50% des hommes)<sup>23</sup> dans l'Europe des 15: quel niveau de poste et de rémunération ont-elles atteint? Combien d'entre elles afficheront une carrière complète?

Comment, dans les projets Equal, la question du genre croise-t-elle celle de l'âge? Le projet «**Moderniser avec les seniors**» s'attache à améliorer la connaissance des populations seniors, dont les femmes; le projet «**Phénix**» privilégie une approche de la question du genre à tous les stades du projet; le projet «**Equallité**» met en perspective, dans les métiers de l'assurance, les différents éléments qui peuvent cloisonner les parcours professionnels selon le genre, puis, au sein d'Air France, encourage l'égalité des chances dans le développement des carrières et interroge l'équilibre entre parcours professionnel et vie familiale; le projet «**Âges et travail**» accompagne la Fédération française du bâtiment dans des actions de formation, d'information et d'intégration des femmes aux métiers du bâtiment à tous les âges; le projet «**Centaurus**» organise des journées de sensibilisation sur l'intégration récente des femmes dans la filière du cheval.

### ***Recueillir et analyser la parole des femmes elles-mêmes***

Le projet «**Moderniser avec les seniors**» comportait un volet d'étude qualitative et quantitative auprès des salariés âgés de 45 ans et plus et des managers. L'objectif de cette étude exploratoire était améliorer la connaissance de la popu-

22. Scenarii et stratégie pour une France plus active. Étude du conseil économique et social. Juillet 2004  
23. Source: Commission européenne - Emploi et Europe 2004.

lation des seniors sur trois champs : identifier qui sont et ce que sont les salariés « quinquas » chez France 3, à l'INA et chez Arte ; identifier leurs attentes pour l'avenir en termes de projet personnel et professionnel ; caractériser les liens qui les unissent à leur entreprise... Cela afin d'aborder dans les meilleures conditions la réflexion sur la refonte de toute l'instrumentation ressources humaines destinée à accompagner les changements induits par la mutation technologique en cours dans un contexte de vieillissement de la population active concernée.

L'attention au genre au cours de l'étude qualitative puis de l'étude quantitative a permis de mettre en évidence un certain nombre de facteurs révélant les différents aspects de l'inégalité entre les hommes et les femmes après 50 ans. Autant de constats et réflexions qui ont pu être mobilisés ensuite dans chacun des axes du projet.

Trois aspects sont particulièrement soulignés ici :

- les représentations des femmes seniors liées à leur vieillissement professionnel ;
- la comparaison des attentes des hommes et des femmes de 40 ans et plus vis-à-vis de leur environnement professionnel présent et à venir.
- le regard porté par les managers sur les seniors et le vieillissement au travail ;

**Les représentations des femmes liées à leur vieillissement professionnel :**

*« Mais là où on est situé, on a toujours peur qu'on ne vous écoute pas... Vous n'êtes ni journaliste, ni technicien ni un homme ! »*

*« Ce qui me manque le plus, c'est les contacts avec les RH. C'est de plus en plus inhumain. Bien sûr, on est service public, on a beaucoup d'avantages sociaux. Mais je parle de rapports humains. »*

*« Moi, j'aime être entourée de jeunes. À la vidéo, il n'y a pas de combativité. Avec les jeunes, il y a de la fraîcheur. Mais j'ai un peu peur car il y a des jeunes qui voudraient nos postes et ils vont devoir attendre. Vont-ils se comporter différemment avec nous ? »*

*« À mon âge, on aime le travail bien fait. Les jeunes, eux, s'en foutent. »*

*« Les grands patrons ne connaissent rien à l'outil, c'est une question de bon sens, pour motiver il faut qu'ils se rapprochent du terrain. Pourquoi ne viennent-ils pas sur le terrain ? Il faudrait qu'ils soient plus au contact. Mais comme ils ne restent pas longtemps, il n'y a aucun suivi. »*

*« Il me faut un environnement vivant. Je vivrais mal d'être mise à l'écart du fait de mon âge, dans un poste placardisé. Moi, je veux être active. »*

Les trajectoires professionnelles des femmes qui ont 50 ans aujourd'hui ont globalement bénéficié d'un environnement favorable, au sens où les entreprises France 3 et l'Institut national de l'audiovisuel (INA) (Arte n'est pas pertinent ici) ont connu un développement qui a permis à toutes ces femmes « d'avancer » : promotions, mobilités, possibilités de prendre des temps partiels... Les femmes évoquent rétrospectivement un passé professionnel riche et ouvert en termes d'opportunités.

À 50 ans ou plus, les femmes dans leur grande majorité vivent une situation professionnelle en net retrait par rapport à ce passé, soit qu'elles se trouvent en réelle difficulté (relationnelle ou de compétence), soit qu'elles souffrent d'être bloquées sans avenir professionnel et sans moyen de trouver une issue et un allié dans leurs tentatives d'évoluer.

Le relatif flou – en termes de qualifications et d'actualisation des compétences qu'elles pensent avoir acquises – de leur trajectoire se retourne contre la plupart de ces femmes : elles ont le sentiment d'avoir beaucoup donné à l'organisation, d'avoir développé une attitude positive et estiment aujourd'hui n'être pas « récompensées » de ces efforts (efforts vécus hier comme des opportunités). C'est comme si le changement de régime après un certain âge (essentiellement caractérisé par les effets de la grille de progression et par la fin des opportunités liées aux projets qui sont désormais confiés à des plus jeunes, des plus diplômés, des plus gradés...) faisait porter aux femmes un nouveau regard sur leur trajectoire.

À partir de 50 ans environ, les femmes portent en outre un regard ambivalent sur leur vieillissement : elles se sentent « jeunes » du fait de la moindre contrainte de leur situation familiale, du maintien dans la « modernité » que leur apportent leurs enfants adolescents (on a trop peu de témoignages de femmes qui n'ont pas été mères pour savoir comment celles-ci voient leur vieillissement) ; elles se sentent décalées par rapport aux jeunes, dont les trajectoires, plus ouvertes que les leurs, leur rappellent leur âge. Certaines évoquent explicitement leur posture active de lutte contre les marques du vieillissement, qu'il soit physique (prendre soin de soi, faire attention à sa présentation) ou intellectuel (développer des centres d'intérêt en dehors du travail essentiellement).

À part quelques pics, les femmes explicitent rarement les questions d'égalité professionnelle ; les iniquités qu'elles relèvent sont en rapport avec le système de gestion des carrières, avec le manque d'intérêt vis-à-vis des quinquas de la direction comme des syndicats.

### **La comparaison entre les attentes des hommes et des femmes de 40 ans et plus**

L'enquête quantitative qui a fait suite à l'étude qualitative exploratoire a permis de mesurer l'opinion des salariés de France 3 de 40 ans et plus et d'apprécier quelques différences d'appréciation liées au sexe.

Les pratiques de gestion paraissent en revanche très différenciées, au détriment des femmes.

Les attentes vis-à-vis de l'entreprise différencient sensiblement les femmes des hommes: elles mettent l'accent sur la sécurité de l'emploi, la recherche d'un moindre stress et d'un meilleur équilibre vie personnelle/vie professionnelle, mais semblent aussi plus enclines à changer d'emploi.

### **Le regard porté par les managers**

Ici comme ailleurs, les managers sont en majorité des hommes; les femmes managers interviewées ne relèvent pas plus que leurs collègues masculins les éventuelles spécificités du vieillissement au féminin. Tout juste sont-elles plus enclines à citer des cas qui leur sont proches et qui se trouvent être vécus par des femmes.

Le vieillissement professionnel à France 3 est marqué par une longue histoire de départs anticipés motivés par une conjoncture de l'emploi défavorable; désormais, malgré les changements technologiques du secteur audiovisuel, ces pratiques sont réputées devoir changer.

Les managers confrontent à ces nouvelles exigences ce qu'ils pensent savoir de leurs collaborateurs âgés de plus de 50 ans. Des figures professionnelles sont systématiquement mobilisées pour affirmer que le maintien en emploi n'est pas envisageable pour tous; les JRI<sup>24</sup> « usés » par les caméras trop lourdes, les éclairagistes, les monteurs, les OPV<sup>25</sup>, usés, dépassés, vieilliss... Toutes ces figures sont issues de filières à dominante masculine.

Si, sur le terrain, on verra que les femmes des filières administratives présentent, elles aussi, des cas de vieillissement et d'usure, leur cas professionnel n'est pas évoqué par les managers, qui s'en tiennent au registre incertain de leur situation familiale: grâce à leurs maternités, elles bénéficient d'annuités supplé-

24. JRI: journaliste reporter d'images.

25. OPV: opérateur de prise de vue.

mentaires, à cause de leurs petits enfants et/ou de leurs vieux parents ou encore de la retraite de leur conjoint, elles seraient prêtes à partir dès que possible.

Comment parvenir à maintenir en emploi les quinquas, sur quelles pratiques et quels outils fonder le management pour répondre à ces objectifs? Les managers formulent des idées, des pistes d'expérimentation. La plus connue donne lieu à des évaluations contrastées: il s'agit de la double qualification proposée aux journalistes reporters d'images (ces derniers peuvent devenir rédacteurs quand la pénibilité physique cumulée altère le maintien en emploi), aux effets souvent décevants du fait des clivages culturels et corporatistes, défavorables aux décloisonnements nécessaires à ce type de trajectoire.

Les autres suggestions des managers portent sur leurs besoins en outils et ressources RH facilitant le maintien en emploi: mobilité professionnelle après 40 ans, formation centrée réellement sur l'acquisition de connaissances et de compétences en faveur du développement professionnel, recherche d'une meilleure équité intergénérationnelle pour limiter les rivalités et le surinvestissement des plus âgés dans un besoin de reconnaissance... Ici encore, il n'est pas fait mention d'un besoin en outils et pratiques différenciés pour les filières féminines (administratives) qui présentent pourtant autant de spécificités (mais pas les mêmes...) que certaines filières masculines déjà citées et systématiquement mobilisées dans les arguments des managers.

#### **Que retenir à ce stade?**

Le vieillissement professionnel est largement tributaire de nombreux facteurs de l'entreprise: marché de l'emploi interne ouvert ou en sureffectif, croissance et développement ou perte d'activités...

Son traitement nécessite alors que tous les acteurs regardent dans le même sens: la direction et les partenaires sociaux en accord sur la méthode, les femmes et les hommes conscients qu'ils ont tout à gagner à travailler ensemble.

Le vieillissement n'affecte pas les hommes et les femmes à l'identique tant leurs trajectoires professionnelles finissent par diverger quand bien même elles ont pu débiter à des niveaux de qualifications similaires.

Ce que nous apprend le chantier de France 3, c'est que les managers ont peu conscience de cela, qu'ils assimilent les problèmes du vieillissement à ceux de

l'usure (les hommes); c'est ensuite que les problématiques spécifiques des femmes (embouteillées dans des filières courtes, désavantagées par le caractère administratif des postes qu'elles occupent, quels qu'ils soient) ne sont jamais explicitement formulées. Ce qui explique peut-être pourquoi elles utilisent majoritairement le registre de la plainte pour échanger avec leur manager sur leur situation professionnelle... Quand les hommes ont des occasions plus positives d'entretien. Ce sont tous ces phénomènes subtils, rarement objectivables, qui témoignent de conditions de vieillissement très sexuées.

### ***Appliquer une approche de genre à toutes les phases du projet***

Le projet «**Phénix**» vise à améliorer l'accès à la formation et l'employabilité des femmes salariées dans les entreprises libérales de santé. Dans le même temps, il invite à s'interroger sur l'attractivité de ces métiers salariés du secteur santé, et à rechercher pourquoi on y rencontre essentiellement des femmes.

La prise en compte du genre soulève aussi la question de la forte féminisation des métiers de santé versant employeurs, depuis plusieurs années: quelles sont les raisons sociales profondes de cette féminisation? Quelles vont en être les conséquences sur le plan de la gestion des temps de vie et des relations employeurs/salarié(e)s?

Concernant les enjeux stratégiques du projet, il a en outre été décidé de solliciter activement la participation de représentantes femmes dans les réunions de décision, pour améliorer l'équité dans certains secteurs où les femmes sont sous-représentées dans les instances décisionnelles (comme le secteur vétérinaire, par exemple).

La thématique transversale de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes se retrouve principalement dans les axes suivants du projet.

### **La formation des acteurs**

La formation des acteurs vise plus particulièrement le manque de sensibilité à l'approche par genre des décideurs (organisations professionnelles, branches concernées). Le taux de féminisation à ce niveau de décision joue probablement en la défaveur du traitement réel de ces questions. Prendre en compte l'égalité des chances demande au préalable d'avoir profondément conscience des écarts que notre société et nos représentations génèrent invariablement entre les

hommes et les femmes et de connaître les principales raisons de ces différences, souvent sources d'inégalités pénalisant les femmes, pour pouvoir les intégrer dans le projet.

Par exemple, dans le secteur libéral de la santé, les femmes accèdent moins que les hommes à la formation ou aux postes de responsabilités syndicales. Une explication possible est que le modèle familial dans lequel la société a inscrit les femmes fait qu'elles assument en général seules les personnes à charge : elles sont donc moins disponibles pour suivre des formations si elles sont éloignées de leur domicile, et parfois ne peuvent pas recourir à une aide extérieure si elles ont des revenus trop faibles. Il leur est donc aussi plus difficile de consacrer du temps à des activités syndicales ou associatives.

La profession vétérinaire, par exemple, est encore peu féminisée, malgré une forte présence des femmes étudiantes dans les écoles, ce qui laisse à penser que la féminisation de la profession devrait s'amplifier dans les années à venir. À l'heure actuelle, et pour la première fois depuis sa création, une seule femme est élue au conseil d'administration du Syndicat national des vétérinaires.

Les décideurs, partenaires sociaux ou professionnels libéraux de santé, très majoritairement masculins, ont eu pour la plupart une formation de type universitaire classique. Leur mode d'apprentissage porte principalement sur l'acquisition de savoirs par la présence à des conférences, la participation à des colloques, complétées par l'étude individuelle de documents.

De ce fait, les méthodes de formation interactive préconisées en formation continue, notamment auprès d'un public féminin peu qualifié, leur semblent inhabituelles.

De plus, les obstacles à l'accès et à la réussite de parcours de formation de ces publics (charge de famille, manque de mobilité, manque de perspectives d'évolution) leur sont largement inconnus. Pour faire face à ces difficultés, le projet «Phénix» a mis en place des actions de sensibilisation, comme des articles de presse professionnelle sur des cas concrets, suite à l'étude nationale Phénix. De plus, tous les documents réalisés et toutes les discussions menées dans le cadre du suivi du projet insistent sur cette problématique. Ainsi une attention particulière est portée à chaque occasion au traitement de l'approche par genre, en allant jusqu'à la féminisation des fonctions, des métiers, de l'univers professionnel en somme.

Pour être sensibilisés, les membres du partenariat de développement ont déjà suivi une formation à l'égalité des chances au début de l'action 2 du projet Equal Phénix. Cette journée avait comme finalité de sensibiliser tous les acteurs et de les doter d'outils concrets pour le traitement au jour le jour de cette question dans leurs pratiques habituelles. Cette journée a permis d'instaurer un état d'esprit favorable à l'intégration à part entière de la problématique des femmes dans leur vie professionnelle. De plus, en avril 2005, ont été programmées deux fois trois journées de formation approfondie sur l'approche par genre. Ces séminaires sont destinés aux membres du comité de pilotage et du groupe d'ingénierie, et mobilisent les directeurs d'organismes de formation associés et les représentants des organisations professionnelles. Ces journées pourraient être ouvertes dans le futur aux membres du comité d'orientation (partenaires sociaux et représentants des salariés).

#### **La méthodologie de construction des outils**

Phénix s'adresse à un public de salarié(e)s des professions libérales de santé, en très forte majorité féminin (plus de 90%). Il a donc paru très important de tenir compte du fait que les outils doivent malgré tout s'adresser aussi bien aux hommes qu'aux femmes (par exemple, sur un questionnaire, on écrira: êtes-vous intéressé(e)s...) Il est également important d'intégrer les critères en rapport avec l'égalité des chances: si on se réfère à l'exemple ci-dessus, l'enquête sur les besoins de formation intègre les critères de mobilité et de disponibilité des salarié(e)s.

#### **La méthodologie de traitement des données**

Tous les éléments issus des enquêtes ou des analyses qualitatives doivent autant que possible être interprétés sous l'éclairage du ratio hommes/femmes. Par conséquent, le critère « *êtes-vous un homme ou une femme* » a été identifié dans toutes les situations d'étude, ainsi que sur les listes de participants aux formations et aux réunions du projet. De plus, les traitements statistiques ont inclus des tris croisés avec le critère sexe.

#### **La méthodologie d'animation du projet**

Les calendriers des réunions essaient de prendre en compte l'égalité des chances à l'intérieur même du partenariat de développement, notamment les disponibilités de chacun(e); c'est pourquoi les réunions se placent si possible en dehors des mercredi (jour de moindre disponibilité pour les mères de famille du partenariat de développement) et s'organisent le plus souvent possible à distance, pour éviter des déplacements longs qui s'imputent sur la vie personnelle. Lors de la prise de décision, en cas d'opinions différentes, l'animateur/trice s'attache à

vérifier si les hommes et les femmes du partenariat de développement ont une opinion différente. Dans la mesure du possible, les groupes de travail intègrent les hommes et les femmes à parité, mais cela n'est pas toujours facile à réaliser.

### **Le transfert des acquis de l'approche par genre**

La sensibilisation des participants et des bénéficiaires du projet à la question de l'égalité des chances a permis d'envisager d'emblée le nouveau projet Hermès<sup>26</sup> comme l'une des réponses possibles à cette problématique.

En effet, l'objectif du projet Hermès étant de rapprocher la formation de l'entreprise et de permettre un meilleur accès à l'emploi dans les secteurs de santé, il bénéficiera principalement aux femmes, en s'attaquant directement aux principaux freins qu'elles ont exprimés dans Phénix.

Ainsi, l'objectif d'Hermès devient d'aider prioritairement les femmes salariées à concilier leur vie familiale et leur parcours professionnel, en limitant les déplacements et la durée de leurs formations et en favorisant leur polyvalence pour développer leur potentiel d'emploi local.

### **Le témoignage d'une responsable**

Le docteur Frédérique Reboulot, responsable de la commission Féminisation du Syndicat des vétérinaires et vice-présidente de l'Union nationale des professions libérales, témoigne de l'inégalité de la représentation des femmes dans les différentes professions de santé. En effet, les femmes sont en général plus souvent présentes dans des postes à responsabilité technique (organisme financeur, centre de formation) que dans des postes à dimension stratégique.

S'agissant des problèmes concernant la qualification des personnels féminins salariés ou, de la même façon, de la protection sociale des femmes libérales durant leur congé de maternité, la surreprésentation des hommes conduit à une marginalisation de ces questions qui sont mal prises en compte, tournées en dérision, voire combattues dès lors qu'elles risqueraient de conduire à un surcoût pour l'entreprise !

De plus, les personnes qui souhaitent réfléchir aux inégalités sociales qui touchent les femmes et agir pour les atténuer sont d'emblée considérées par les

26. Retenu en 2004, lors du 2<sup>e</sup> appel à projets Equal.

hommes comme des « féministes activistes », ce sexisme entraînant souvent une opposition de principe à leurs initiatives.

En stimulant le dialogue sur l'égalité des chances, l'Europe permet indéniablement un changement progressif des mentalités, mais sans doute faudra-t-il encore beaucoup de temps et de courage pour que dans certaines professions, hommes et femmes travaillent sur un pied d'égalité à la construction de leur avenir commun.

### ***Estimer l'impact global des mentalités et des pratiques***

Dans le cadre du projet « **Equallité** », une attention particulière est portée au risque de discrimination cumulative d'âge et de genre. Les nombreuses inégalités qui impactent les parcours professionnels des hommes et des femmes peuvent aboutir, en fin de carrière, au difficile constat que se côtoient « beaux vieillards et pauvres vieilles ».

Le projet « Equallité » a mené différentes actions autour de ce thème : par exemple, un séminaire, organisé en Lorraine, a ouvert la réflexion sur la mixité et l'équilibre dans les collectifs de travail à travers la question de l'accès des femmes aux emplois industriels et les conditions à réunir pour stimuler d'éventuelles trajectoires professionnelles.

### **L'expérience d'Air France**

Air France a mis en place un accord spécifique à l'égalité des chances dont les objectifs sont les suivants : développer la mixité, favoriser l'équilibre vie professionnelle/familiale, promouvoir l'égalité des chances dans le développement de carrière, faire évoluer les pratiques et les mentalités.

Le développement d'instruments de mesure de l'égalité a permis tout d'abord de fonder une base de dialogue social dans les commissions égalité professionnelle et le comité de suivi de l'accord. L'amélioration constante des outils d'observation et des statistiques permet d'analyser au plus près les réalités des phénomènes de discrimination, et ainsi de fixer des actions correctives.

En matière de mixité, trois enquêtes s'inscrivent dans ce cadre :

- Une enquête externe auprès des jeunes a porté sur les motivations et les freins à se diriger vers des métiers techniques, notamment chez les jeunes

femmes. Il en est résulté des actions pour une information plus attractive: brochures, journées dédiées, forum Aireemploi et Centre de formation d'apprentis (CFA), site Internet.

- Une enquête auprès des parents a été réalisée fin 2004 afin de mesurer l'impact de l'image des métiers techniques auprès d'eux et de déterminer leur poids direct ou indirect sur le choix des jeunes (quelle est l'importance et la nature de leur influence?).

- Une étude des modalités de sélection: un bilan de la mixité a été réalisé pour le comité de suivi central égalité professionnelle. L'étude des modalités de sélection comprend une analyse de l'évolution des recrutements pour les métiers d'infirmière et infirmier, de mécanicien et mécanicienne et de pilote d'avion, et une analyse de la composition des jurys de sélection.

En matière d'intégration, le suivi régulier de certaines populations cibles a été organisé, par exemple pour les jeunes filles mécaniciennes.

En matière d'équilibre vie professionnelle/vie privée, le suivi des personnels en maternité et en congé parental s'appuie notamment sur un Livret maternité permettant l'information des salarié(e)s et de la hiérarchie sur les congés de maternité, de paternité et parentaux.

En matière d'égalité des chances dans le développement de carrière, l'enquête externe a permis d'affiner le diagnostic sur la mixité, les figures clés par genre, les relations entre management et genre. La reconstitution de parcours professionnels (étapes des parcours professionnel depuis l'embauche, impact du genre) devra permettre d'affiner l'analyse.

Le travail sur les pratiques et les mentalités qu'a engagé Air France s'oriente, à ce stade de progression, autour de quatre idées principales:

- Travailler en amont: auprès des jeunes et « prestataires » pour ce qui concerne l'orientation et l'attrait des métiers.

- Éviter de focaliser sur les femmes afin de ne pas stigmatiser cette catégorie et travailler en complémentarité sur le genre; toute évolution doit pouvoir ainsi contribuer conjointement au développement professionnel des deux populations hommes/femmes.

- Veiller à ce que l'on n'en reste pas à l'affichage ou à l'effet d'annonce en matière d'égalité professionnelle. L'attention doit être portée de manière transversale et permanente sur la progression, afin que cela entre dans les

mœurs et mentalités: en faire un réflexe « naturel » devenant inhérent à tout acte de management ou de ressources humaines.

- Développer la communication sur les actions menées et les objectifs poursuivis, pour impliquer l'ensemble de la chaîne manageriale, du plus haut au plus proche du terrain.

***Engager des accords et des partages de bonnes pratiques au sein de fédérations professionnelles***

Le projet « **Âges et travail** » a, parmi ses objectifs à terme, la modernisation des pratiques des ressources humaines pour attirer notamment les femmes qui sont une nouvelle cible de recrutement du secteur. La Fédération française du bâtiment a annoncé publiquement en mars 2004 sa volonté de faire embaucher 20000 femmes supplémentaires sur les chantiers et dans les ateliers d'ici à 2009. Cette volonté passe par des actions d'information et de formation des femmes, mais aussi par une autre façon d'accueillir les nouveaux entrants, d'organiser la transmission des savoirs et de gérer les compétences tout au long de la vie au sein des entreprises.

Les femmes de plus de 45 ans sont aujourd'hui en minorité dans les entreprises du bâtiment. Cette situation devrait évoluer dans les prochaines années si l'on considère le nombre d'actions de reconversion et de qualification de femmes en recherche d'emploi, et les effectifs d'apprenties qui augmentent sensiblement. On constate également que les représentations par rapport aux métiers du bâtiment et à la présence de femmes sur les chantiers se modifie positivement, tant du côté des chefs d'entreprise et des clients que des femmes et de leur entourage

Enfin, les femmes qui arriveront à l'âge de 45 ans dans les entreprises du bâtiment et des travaux publics seront bénéficiaires des accords du secteur et des nouvelles dispositions de la loi sur la formation tout au long de la vie qui ont institué des priorités de formation pour favoriser le maintien des compétences et de l'employabilité des personnes de cette tranche d'âge, les entretiens professionnels, la mise en œuvre de la validation des acquis de l'expérience. D'autre part, certains exemples montrent que les femmes, plus soucieuses de leur santé, économisent leurs gestes, trouvent des astuces et utilisent plus les matériels de levage que les hommes. Leurs collègues masculins, qui observent leur façon de travailler, tirent profit de ce nouveau regard pour améliorer leurs propres pratiques.

Enfin, la très forte féminisation de la filière du cheval a conduit le projet «**Centaurus**» à organiser une manifestation de sensibilisation à la question de l'égalité des chances, en novembre 2003. Durant cette journée, acteurs du développement et de la gestion des ressources humaines, experts et témoins se sont succédé afin de fournir une analyse large et pragmatique de la situation :

- Le directeur du développement des Haras nationaux a rappelé les axes d'orientation de leurs réflexions et actions.
- Le directeur des ressources humaines des Haras nationaux a présenté l'effectif, sa problématique de vieillissement au travail et d'organisation des parcours professionnels chez les hommes et chez les femmes.
- Une femme entraîneur a décrypté le décalage entre attentes et réalités à l'origine de nombreux départs.
- Trois chercheuses du CNRS sont intervenues sur les problèmes de *turn over* et d'abandons précoces dans les métiers des courses, sur les trajectoires d'insertion dans les métiers du cheval et sur la féminisation du monde du cheval et ses conséquences.
- Un intervenant du ministère de l'Agriculture a donné des exemples de projets visant à améliorer l'accès et la participation des femmes au marché du travail.
- Une intervenante a relaté des projets transnationaux intégrant la dimension égalité de chances.

Lorsqu'elles se croisent, les questions du genre et de l'âge semblent cumulatives. Les carrières incomplètes des femmes pénalisent ces dernières dans l'organisation de leur (fin de) parcours professionnel et dans leurs droits en matière de retraite. Ce constat rend plus fort encore la nécessité de repenser la gestion des carrières autrement qu'à travers l'image d'une trajectoire linéaire et ascendante. Car les absences, les temps d'intégration, les reconversions des femmes, mais aussi des hommes de plus en plus désireux d'équilibrer leurs différents temps sociaux, font partie du défi que les acteurs de la gestion des ressources humaines ont à relever dès aujourd'hui. La situation actuelle des femmes en dernière partie de carrière est peut-être prédictive de celle des futures générations, femmes et hommes confondus, si des carrières plus discontinues tendent à devenir la norme. Ce qui ressort de la plupart des projets Equal, c'est que la sensibilisation des managers aux questions de genre et d'âge est entreprise à l'occasion du projet, comme si une réflexion préalable à ce sujet n'existait pas, ou comme si les réflexions sur l'âge et le genre restaient encore disjointes dans les pratiques sociales. Le lien entre âge et genre est encore à construire dans les pratiques des employeurs. Dans la gestion des carrières en particulier, les femmes se trouvent souvent confinées dans des emplois « typiquement » féminins, et ce stéréotype pénalise leur évolution professionnelle. Les problématiques spécifiques des femmes, cantonnées à des fonctions limitées, demandeuses d'un équilibre différent des temps sociaux, commencent seulement à être prises en compte dans les réflexions sur la gestion des âges et de la diversité.

## MOBILISER ACTEURS ET PARTENAIRES SOCIAUX DANS LES TERRITOIRES



Il existe de grandes disparités en matière de population active (répartition des âges, taux de chômage...) et de tissu économique et industriel à travers les vingt-deux régions de l'Hexagone. Les professionnels des ressources humaines et de la formation professionnelle continue doivent, par conséquent, identifier des solutions adaptées aux besoins de leur région.

L'approche développée dans Equal passe par un diagnostic/état des lieux ainsi que par des actions d'information et de sensibilisation avant d'engager des actions concrètes en faveur des entreprises ou des travailleurs spécifiques telles que le développement d'emplois dans les PME locales. Les personnes ou structures identifiées comme « acteurs clés » peuvent être différentes d'un territoire à un autre. Certes, les grands acteurs publics et privés sont partout représentés (par exemple, les services publics déconcentrés de l'État, les membres du Service public de l'Emploi, les collectivités locales et territoriales, les partenaires sociaux, les entreprises régionales, les acteurs de la santé et de la médecine de travail, les organismes de formation...), mais leur engagement n'est pas forcément développé de la même manière. De plus, peuvent s'ajouter d'autres acteurs tels que les têtes de réseaux, les associations, la presse ou d'autres acteurs locaux de l'emploi et de la formation professionnelle.

Dans le projet « **Atout'âge** », dans le Nord-Pas-de-Calais, les représentants locaux des organisations patronales et syndicales se sont engagés dans une mobilisation de leurs adhérents; les attentes des salariés ne s'y prêtent pas encore et l'action entreprise est une expérience peu courante. Le projet « **Atout'âge** » expérimente en Poitou-Charentes une mobilisation élargie aux organisations patronales et à l'ensemble des acteurs de l'emploi pour mieux assurer une dynamique. « **Âge et travail dans le BTP** », dans le Limousin, vise plus spécifiquement des chefs d'entreprise qui restent encore très prudents dans le BTP. « **Seniors** », en Haute-Normandie, combine des actions en direction des entreprises et des demandeurs d'emploi. « **Atouts seniors** », en Île-de-France, s'adresse aux cadres et décideurs. Derrière cette variété de méthodologies dans l'expérimentation se cache une vraie interrogation sur la meilleure façon de mobiliser les partenaires dans un territoire.

### ***Impliquer les partenaires sociaux et les médecins du travail dans le Nord-Pas-de-Calais***

Le projet « **Atout'âge** » rassemble cinq partenaires sociaux (une organisation patronale et quatre organisations syndicales: la CGPME, la CFDT, la CFTC, FO et la CFE-

CGC), engagés dans une démarche de sensibilisation de leurs adhérents qui peut prendre plusieurs formes: l'organisation d'un séminaire régional sur le thème du maintien dans l'emploi, l'organisation de réunions de sensibilisation au niveau local et régional, la parution d'articles dans l'ensemble des publications régionales.

Les problématiques de la gestion des âges et du maintien dans l'emploi des salariés les plus âgés représentent des enjeux sur lesquels les organisations syndicales et leurs représentants nationaux s'expriment déjà depuis plusieurs années. Un consensus sur le nécessaire maintien dans l'emploi des « seniors », semble s'être établi dans les états-majors nationaux, eu égard aux évolutions démographiques. Pourtant pour passer du discours aux actes, il semble que des freins importants subsistent :

- Des freins conjoncturels: si le débat national sur la réforme du système de retraites a permis de réaffirmer de façon consensuelle la nécessité d'augmenter les taux d'activité aux âges élevés, il a aussi cristallisé les énergies et les discours sur d'autres enjeux (âge de cessation d'activité, durée de cotisation...).
- Les freins structurels: les représentations sociales négatives sur le thème « âge et travail » sont très présentes dans l'ensemble des entreprises. Les salariés eux-mêmes sont plus enclins à aspirer à une sortie rapide du marché du travail. Les études de la Dares ont montré qu'à partir de 45 ans les pratiques de gestion des ressources humaines changent sensiblement, ainsi que l'accès à la formation, l'évolution de la rémunération, la mobilité professionnelle... (à nuancer selon les catégories socioprofessionnelles). Tous ces indicateurs montrent en effet que l'âge avançant, la place des salariés dans l'entreprise se fragilise. Les faibles taux d'activité aux âges élevés viennent confirmer ce processus généralisé: en 1999, seuls 57 % des 50-64 ans sont actifs en France contre 51,2 % en région Nord-Pas-de-Calais. Le développement régulier de systèmes de sorties anticipées du marché du travail est un élément important du développement des représentations sociales négatives au sujet des salariés les plus âgés.

Dans ce sens, la responsabilité des partenaires sociaux dans le développement de ces pratiques de préretraite (sans remettre en cause les fondements et justifications liés au contexte de l'époque) ne simplifie pas la construction d'un discours argumenté sur le thème du maintien dans l'emploi. Une approche concrète par les acteurs de l'entreprise nécessite une méthodologie et des outils peu ou pas présents dans les entreprises et encore moins en PME-PMI. C'est pourquoi la prise en compte par les partenaires sociaux de l'analyse des effets

du vieillissement est conditionnée à la diffusion de méthodes et de démarches particulières, car l'approche des effets du vieillissement repose sur des connaissances pluridisciplinaires (médecine, ergonomie, gestion des ressources humaines, pédagogie...), ce qui rend complexe l'analyse des effets.

L'ensemble des freins évoqués ci-dessus ont pour conséquence de rendre difficile l'atteinte des objectifs de sensibilisation mais aussi d'engagement dans une action concrète. Il convient alors de construire des outils structurés de sensibilisation dans un premier temps et de formation à une démarche de prédiagnostic dans un second temps.

Le projet « Atout'âge » a donc construit deux outils à destination des partenaires : un kit d'animation et un module de formation.

**Le kit d'animation** a été conçu dans le but d'informer sur l'enjeu du vieillissement des salariés en entreprise au niveau global, régional et local (étude « Atout'âge » Insee en région et par bassin d'emploi); de lutter contre les représentations sociales négatives et les idées reçues sur les salariés vieillissants, et d'engager les entreprises et les salariés dans une action de sensibilisation et de recherche de solutions dans leur structure. Ce kit d'animation, réuni dans une valisette, se décline sous trois supports (papier, transparents, animation Powerpoint<sup>27</sup>). L'ensemble des partenaires a validé le contenu et utilise l'outil de manière uniforme, ce qui prouve qu'il peut y avoir un véritable consensus des partenaires sociaux autour de cette problématique. Cet outil a permis un véritable engagement concret des partenaires dans une démarche de sensibilisation concrète et d'envergure.

**Le module de formation** comprend une démarche de diagnostic pour le repérage des hypothèses d'actions liées au vieillissement des salariés en entreprise. Il se présente sous la forme d'une journée dont les objectifs pédagogiques sont de maîtriser un modèle de représentation globale de la situation de travail; de doter les participants d'une batterie d'indicateurs et de questionnements utiles pour l'analyse des différentes composantes du vieillissement au travail et de leur permettre de s'approprier une démarche de diagnostic « vieillissement » au travers d'une étude de cas.

27. Huit fiches abordent les thèmes suivants: la présentation de la problématique du vieillissement en entreprise et du nécessaire maintien dans l'emploi des salariés de 45 ans et plus; les enjeux; le vieillissement et le travail; le vieillissement en PME PMI; le diagnostic régional et par bassin d'emploi (Études atout'âge Insee); un exemple concret d'entreprise; les bonnes pratiques en Europe.

La solution à cet enjeu de mobilisation des entreprises et des salariés vers de nouvelles pratiques de gestion de âges est une solution partenariale et territoriale. Le programme « Atout'âge » a développé tout au long de son programme d'actions la volonté de sensibiliser et mobiliser les acteurs locaux autour de la question des âges. Partenaires sociaux et consulaires interviennent au plus près des cibles entreprises et salariés et développent en commun une communication sur le territoire afin que chacun prenne conscience de la nécessaire nouvelle prise en compte de l'âge. Ainsi les unions locales syndicales partenaires ont animé des temps de sensibilisation, de nombreuses entreprises ont été approchées et sensibilisées à cette question. La réussite du renversement des représentations sociales négatives et de l'assimilation du nouveau contexte est à ce prix.

L'analyse des effets du vieillissement en entreprise ne peut ignorer la dimension « santé » du phénomène. Ce projet a souhaité développer de manière conjointe deux dimensions liées au vieillissement (santé et compétence) dans l'ensemble de ses démarches et donc associer les différents acteurs intervenants dans ces deux dimensions.

Les médecins du travail intervenant dans les services interprofessionnels sont donc des acteurs pour lesquels ce projet a souhaité une intégration à l'ensemble des actions de sensibilisation mais aussi d'analyse concrète des effets du vieillissement sur l'entreprise et les salariés<sup>28</sup>. Le médecin du travail est en effet le seul acteur susceptible de dresser un état de la santé collective d'une entreprise, élément indispensable pour entamer une démarche de diagnostic sur les effets du vieillissement. Il est aussi un des rares acteurs susceptibles de distinguer les effets du vieillissement biologique des effets du vieillissement produit par le travail. Trop souvent confronté aujourd'hui au vieillissement des salariés au moment de prononcer ou pas l'inaptitude partielle ou totale d'un salarié, le médecin du travail est intéressé par une démarche préventive qui l'oblige néanmoins à investir des champs éloignés de sa pratique habituelle. Au-delà des liens entre santé et conditions de travail, santé et organisation du travail, le médecin du travail peut aussi aborder les thèmes des parcours professionnels, de la construction des compétences, car les conséquences de la mise en jachère des compétences et la déqualification sont sources de souffrance psychique qui n'est pas sans effets importants sur la santé globale du salarié.

28. D'autres acteurs de la santé au travail ont été sensibilisés par les partenaires du programme : les ingénieurs et contrôleurs du service Prévention de la Cram.

Le médecin du travail est trop souvent associé à la maladie plutôt qu'à la prévention et à la construction de la santé. Étant donné que le positionnement du médecin du travail dans l'entreprise ne lui permet que rarement de mener seul la démarche de diagnostic complet, le projet a souhaité associer les médecins du travail à d'autres acteurs du projet dans la démarche de construction d'un diagnostic au regard des effets du vieillissement. Pour cela, sur les quatre bassins d'emploi sur lesquels se développent les actions du projet, l'ensemble des médecins du travail des services interprofessionnels ont été sensibilisés à la démarche de projet à travers le kit de sensibilisation et plusieurs d'entre eux seront formés aux outils de diagnostic. Une formation leur sera proposée à la demande.

Il faut aussi souligner la relative difficulté à engager les services de médecine du travail sur ce thème. En effet, chacune des associations est indépendante, il faut donc multiplier l'approche des acteurs (conseil d'administration composé de partenaires sociaux, directeurs de service et médecins) qui conservent une certaine indépendance dans leur activité. Le nécessaire changement de posture du médecin du travail, introduit par une approche globale des effets du vieillissement, peut être un frein au développement d'une collaboration.

### ***Mobiliser l'ensemble des acteurs en Poitou-Charentes***

Le projet « Atout'âge » mené par Ciste réunit quant à lui les organisations syndicales et patronales autour des questions relatives à la gestion des âges portées par le territoire. En effet, la région Poitou-Charentes risque de voir sa population en âge de travailler ne croître que marginalement d'ici à 2010 avant d'entamer une régression. L'indice de remplacement de cette population (rapport entre les 55/64 ans et les 20/29 ans) se situerait alors à - 5 % en 2010 et à - 9 % en 2010. Le taux de chômage en Poitou-Charentes est encore important et le faible taux d'activité des seniors ne résout pas pour autant les problèmes de recrutement. De plus, la formation comme l'emploi tout au long d'une vie professionnelle restent encore à discuter et à préciser avec tous les partenaires : les individus, les pouvoirs publics, les partenaires sociaux, les acteurs de la formation initiale et continue. Enfin, le vieillissement de la population et le départ, revendiqué ou non, de plus en plus tôt de l'entreprise, deviennent des faits de société qu'il faut anticiper (l'entreprise n'arrive plus à garder ses compétences, à les valoriser, à les transférer, les jeunes s'en désintéressent, les seniors se sentent inutiles...).

Au-delà des actions qui pourraient être menées pour freiner les départs des jeunes et faciliter le retour des «quadras», cette région est donc très directement concernée par la nécessité de développer le taux d'emploi des plus de 50 ans. Ceux-ci vont en effet constituer d'ici à la fin de cette décennie une partie importante de la population potentiellement active. Or, pour assurer au mieux le retournement démographique prévisible, c'est bien la population âgée aujourd'hui de 40 à 45 ans qu'il faut cibler. Ce sont en effet les salariés qui auront à assumer cette échéance à un âge où leurs aînés bénéficient actuellement souvent de départs anticipés. Un objectif doit donc être partagé par les responsables de la région: créer les conditions d'une participation active, choisie et modulée, des plus de 50 ans à la société. Il se dégage par conséquent trois intérêts communs: des relations intergénérationnelles préoccupantes, des évolutions démographiques identiques et une faiblesse des taux d'activité des seniors.

Il est donc nécessaire de prendre des initiatives avec les employeurs et les syndicats de salariés, à la fois pour sensibiliser à ces échéances et surtout pour y préparer les salariés concernés. De multiples thèmes d'actions concrètes sont alors concernés: la formation, les conditions de travail, la mobilité professionnelle et les nouvelles formes d'emploi.

«Atout'âge» réunit des acteurs clés très complémentaires. Il s'agit des partenaires territoriaux<sup>29</sup>, des partenaires sectoriels<sup>30</sup> et de la formation<sup>31</sup>, et des partenaires transversaux<sup>32</sup>. Ciste<sup>33</sup> réunit l'ensemble des partenaires sociaux de la région et deux représentants de l'économie sociale. Ainsi, le Medef, la FRSEA, la CGPME, L'UPA, la CGT, la CFDT, la CFECGE, la CFTC et FO travaillent à dégager les nouvelles responsabilités des partenaires sociaux sur les territoires.

Un premier travail d'analyse a permis de constater que, au sein de ce projet en Poitou-Charentes, les partenaires sociaux ont orienté leur négociation dans le sens d'une sortie rapide du système productif. Par conséquent, le partenaire de développement a souhaité mettre l'accent sur le renouvellement du dialogue

29. ANPE, ALE Poitiers, ALE Thouars, Iris/Le Relais, CBE Brussaie.

30. FRSEA, Credes, Aract, CEPC.

31. Gip Qualité de la formation.

32. CRIDF, Agefiph et GIP Qualité de la formation.

33. L'association Ciste est reconnue dans le contrat de plan 2000-2006 pour organiser des études et des carrefours sur des thèmes traditionnellement débattus dans les branches, mais qui, avec de plus en plus d'évidence, doivent être regardés du point de vue du territoire, dont les questions posées par le vieillissement et le «papy boom».

social dans les branches et sa reconnaissance dans les territoires permettant à la fois de construire et d'enrichir les parcours professionnels, et de développer l'économie en favorisant la transmission et la création d'entreprises.

Ce projet tente de sensibiliser et mobiliser l'ensemble des acteurs de l'information, de la formation et de l'accompagnement des parcours, de créer les méthodes et outils appropriés pour l'accueil, l'orientation et la formation des seniors en s'appuyant notamment sur les expériences portées par les partenaires européens, et de construire de nouvelles actions de professionnalisation destinées aux acteurs de l'emploi et de la formation pour leur permettre d'aider les salariés expérimentés à mieux maîtriser et valoriser leur expérience professionnelle (exemple: accompagner les seniors en les rendant capables de transmettre à d'autres leurs compétences et savoir-faire, tout en s'enrichissant au contact des plus jeunes).

#### ***Mobiliser les entreprises et les cadres seniors au niveau local***

L'association «**Atouts seniors**», en Île-de-France, est un groupe de réflexion, d'échange de pratiques et d'appui-conseil aux PME pour favoriser l'évolution de carrière de leurs cadres seniors. À cette fin, il met en place des programmes d'actions au plan local. En 2004, avec le soutien du Fonds social européen (Mesure 10B) en région Île-de-France et la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP 92), un premier plan d'action est mis en place les Hauts-de-Seine pour initier des réflexions et des réalisations innovantes en matière de gestion des âges dans les entreprises locales; sensibiliser et inciter les dirigeants et les cadres seniors à envisager un allongement de la vie professionnelle; aider les entreprises à évoluer dans leurs pratiques de formation et d'accompagnement au changement et favoriser l'embauche des demandeurs d'emploi seniors dans les entreprises locales.

Le plan d'action met en place une action préventive et volontariste en matière de gestion active des âges afin d'éviter des licenciements, en associant les partenaires sociaux, les territoires (communautés d'agglomération), les entreprises et le secteur public. Il tente de croiser la question de l'âge et du genre: pour ce faire, une attention particulière est portée sur les femmes à mi-carrière. Il repose sur les mesures déjà prises par les grands groupes (Axa, Renault, Thalès...) en faveur des cadres seniors tout en les incitant à s'inscrire dans une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise sur un bassin d'emploi. Enfin, il conduit les PME à mieux

valoriser les cadres seniors dans leur organisation interne et les incite à évoluer dans leurs pratiques d'accompagnement au changement et de recrutement.

Trois types d'actions sont menées :

- L'organisation de trois ateliers de réflexion et d'échange de pratiques entre grandes entreprises et PME sur la valorisation des compétences seniors en entreprise : capitalisation de l'expertise, transfert du savoir-faire, maintien de l'employabilité, formation tout au long de la vie permettant les sensibilisation des entreprises.
- La rédaction de fiches de pratiques d'entreprises en matière de gestion des âges afin de constituer une boîte à idées pour les PME : maintien de l'employabilité, comment transmettre le savoir-faire ? Comment inciter les seniors à travailler plus longtemps ? Comment développer la formation des seniors, etc.
- La mise en place de permanences d'information en gestion de carrière. Dans le cadre de la communauté d'agglomération Arc-de-Seine, une première permanence a été ouverte en avril 2004 avec le soutien de la ville de Meudon.

#### ***Cinq expérimentations territoriales dans le secteur du bâtiment***

Comme il a été évoqué auparavant, dans le bâtiment, les plus de 50 ans représenteront 25% des effectifs dans les cinq ans à venir. Dans une période où le bâtiment doit recruter chaque année entre 60 000 et 90 000 personnes qualifiées, les recrutements s'avèrent souvent difficiles. Il paraît donc indispensable que les chefs d'entreprise soient en capacité de proposer aux compagnons seniors, détenteurs de savoir-faire importants et d'une connaissance approfondie de l'entreprise, des mesures pour qu'ils restent dans ce secteur d'activité. Le vieillissement plus marqué de la population active dans certaines régions, notamment dans le BTP (exemple : Limousin), implique un traitement de la gestion des âges à l'échelon régional, les outils et dispositifs envisagés restant cependant de portée nationale, et spécifiques à la branche du bâtiment travaux publics.

Les principaux participants du projet « **Âges et travail** » sont l'Afpa, la médecine du travail, Sup'Rhea, ainsi que l'ANPE, les Aref et les entreprises ayant accepté de s'impliquer dans les expérimentations. À l'occasion des expérimentations, les acteurs impliqués (entreprises et institutionnels régionaux) sont regroupés dans un comité de suivi régional. Les collectivités locales ou territoriales restent encore peu impliquées dans les réflexions et les expérimentations en cours ; il

en est de même des entreprises d'intérim. Selon le constat que l'on peut dresser des pratiques initiales, les principales actions mises en œuvre par les entreprises à l'égard des seniors concernent essentiellement l'aménagement des conditions (réduction de la pénibilité physique) et du temps de travail, en particulier dans la perspective d'une préretraite. La gestion des ressources humaines concerne essentiellement la mixité des équipes jeunes/seniors, les échanges entre jeunes et anciens sur les gestes adaptés et la sécurité et le développement du tutorat.

En matière de gestion de la fin de carrière des seniors, les chefs d'entreprise s'avouent démunis et font appel au conseil et aux aides à la reconversion. Le renforcement du tutorat parmi les seniors est fortement souhaité. La formation des seniors n'est pas perçue comme une nécessité. C'est plutôt la formation dès l'embauche et à caractère permanent qui est préconisée, en vue notamment de permettre l'accès aux fonctions de chef d'équipe ou de chef de chantier. En matière de communication, les chefs d'entreprise ne souhaitent pas créer une discrimination à l'égard des travailleurs les plus âgés. Pour eux, la solution à la gestion des âges est plus globale, elle passe par une modernisation du secteur et par l'amélioration de son attractivité. Les enquêtes menées auprès des salariés montrent qu'ils se perçoivent eux-mêmes comme usés et peu motivés par leur métier en fin de carrière. Ils montrent cependant de fortes attentes en matière de formation, de reconversion ou de reconnaissance de leurs acquis professionnels.

**Dans le Limousin** ont été expérimentés les « chantiers de transfert de compétences », qui visent à la formation des jeunes embauchés par des tuteurs seniors en vue de leur maintien dans l'emploi. Cette formation-action sur chantier d'une durée de cinq semaines répond à une forte attente des entreprises locales. Elle permet de renouveler des dispositifs ou des prestations proches, comme les chantiers-écoles, la formation intégrée au travail et la formation des tuteurs. L'action rassemble les seniors d'entreprise et les jeunes entrants. Son objectif est de favoriser le transfert de compétences entre générations en situation de travail sur le chantier, par l'intermédiaire d'un « tutorat d'accompagnement » assuré par des salariés seniors. Elle est animée par un formateur de Sup'Reha (communication) et un formateur de l'Afpa pour la partie technique. Ce dernier intervient auprès des tuteurs, afin d'établir avec eux une bonne articulation avec la formation qualifiante en centre, de faciliter la conception des sujets d'application et le repérage des compétences à acquérir dans les différentes situations de chantier, de faciliter l'expression pédagogique des tuteurs et de garantir la qualité de leurs prestations auprès des commanditaires.

**En Rhône-Alpes** a été mise en place une démarche validation des acquis de l'expérience pour une cinquantaine de seniors, particulièrement sur les métiers de maçon, carreleur et plaquiste, selon un accord-cadre passé avec la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP) et le conseil régional. Un diagnostic court en entreprise sur la population des «seniors» est également mis en place dans trois entreprises, portant sur l'accompagnement lors de l'accueil des nouveaux entrants ainsi que sur les relations intergénérationnelles.

**En Poitou-Charentes**, l'expérimentation est centrée sur la préservation du patrimoine des savoir-faire – identification et transmission des tours de main techniques utilisés par les anciens dans leur métier, notamment à l'occasion des formations –, et la co-construction, avec des salariés anciens, d'un module de formation au tutorat; une fonction de médiation du type «*Work Place Coordinator*» (Coordinateur de site) sur un important projet de chantier est également prévue.

**En Midi-Pyrénées**, la constitution d'un binôme ancien/nouvel entrant dans le secteur de l'intérim; le senior, qui sera formé au tutorat, recrute son partenaire, qui bénéficiera ainsi d'un parcours itératif qualifiant (terrain + formation AFPA).

**En Champagne-Ardenne**, l'action concerne la reconversion en interne ou extérieure à l'entreprise des seniors salariés du bâtiment, ainsi que la recherche de jurys de validation des acquis de l'expérience, combinée avec une action de coaching/tutorat concernant les métiers de solier/moquetiste.

En ce qui concerne les difficultés rencontrées, les entreprises du bâtiment sont encore peu concernées par la problématique des travailleurs vieillissants. En particulier, les enquêtes ont montré que les travailleurs les plus âgés ne sont pas perçus comme faisant l'objet d'une discrimination dans les entreprises. Il existe peu de bonnes pratiques dans ce domaine. À cet égard, la gestion des âges demeure nettement moins prioritaire que le recrutement des jeunes et l'insertion des femmes dans le secteur du bâtiment. Les expérimentations sont donc encore modestes eu égard à l'ampleur des questions posées, car l'âge n'est pas encore perçu de manière cruciale dans les entreprises du BTP, qui sont actuellement plutôt dans une conjoncture de recherche active de main-d'œuvre et donc de maintien en poste de leurs travailleurs les plus âgés, sur des métiers considérés comme «en tension» de recrutement, du fait notamment du désintérêt

encore marqué des jeunes à l'égard de ces métiers. Dans le contexte actuel de leur mise en œuvre, les expérimentations portent donc surtout sur l'amélioration du lien intergénérationnel, le renforcement des fonctions tutorales dans le cadre des chantiers, la capitalisation des savoir-faire et des gestes techniques des plus anciens en vue de leur transmission aux plus jeunes, l'implication des travailleurs seniors dans la mise en œuvre de la validation des acquis de l'expérience (participation aux jurys).

Ainsi, la concertation entre les six régions de la Fédération française du bâtiment doit être améliorée afin de dégager des solutions communes, au-delà des préoccupations locales. Les actions de sensibilisation des entreprises doivent être généralisées, notamment à l'occasion de la présentation des expérimentations envisagées. Les résultats des enquêtes montrent que ces expérimentations doivent être diversifiées, en particulier vers les activités de diagnostic et de conseil en ressources humaines dans les entreprises (accompagnement des chefs d'entreprises, identification des compétences collectives, approche sur la gestion des âges), s'appuyant sur la « démarche compétences » lancée par nombre d'entre elles (Poitou-Charentes, Rhône-Alpes). La formation à la reprise ou à la création d'entreprises peut également être développée dans le cadre du projet (Rhône-Alpes). D'autres dispositifs, inspirés des pratiques des partenaires transnationaux, comme la mise en place d'une fonction de « coordinateur de chantier » à partir du modèle des « *Work Place Coordinators* » développé par les partenaires anglais<sup>34</sup>, mériteraient enfin d'être testés sur le terrain. Une fonction similaire ayant déjà été mise en œuvre sur certains grands chantiers à Toulouse, il serait possible de l'adapter au tissu des PME du bâtiment, ainsi qu'au public et aux entreprises de l'intérim.

***Dynamiser les entreprises et les demandeurs d'emploi :  
l'exemple de la Haute-Normandie***

L'Opcareg Haute-Normandie développe le projet « **senior** » régional répondant aux besoins territoriaux, notamment à l'absence d'anticipation des entreprises régionales du phénomène de vieillissement de leur pyramide des âges et de ses effets<sup>35</sup>. À souligner l'absence d'études spécifiques régionales sur la probléma-

34. Dispositif développé dans le chapitre « Le transfert d'une expérience britannique réussie dans le bâtiment », page 157.

35. Des effets d'autant plus inquiétants que cette région comporte de nombreuses PME : 38 000 entreprises, dont 81 % de moins de 10 salariés et 93 % de moins de 50 salariés.

tique du vieillissement. En effet, la population haute-normande était constituée, en 2002, de 19,5% de personnes de plus de 60 ans. En 1990, cette population représentait 17,8% de la population. Elle augmentera à 30% d'ici à 2030. L'âge médian des actifs hauts-normands a par conséquent rattrapé celui du niveau national alors qu'il était inférieur en 1990. Cela s'explique principalement par la forte proportion des classes d'âge du baby boom âgées de 45 à 55 ans, notamment dans l'industrie – agroalimentaire, automobile, équipements mécaniques, chimie, caoutchouc, plastique, métallurgie, transformation des métaux, composants électriques et électroniques. Des sorties prochaines de salariés qualifiés et la perte de leur savoir-faire pour les entreprises régionales vont contribuer à amplifier une pénurie sectorielle de main-d'œuvre. Les nombreuses PME du secteur industriel ne permettent pas par ailleurs d'absorber le chômage qui a atteint fin 2002 les 10,1%. Par conséquent un des enjeux majeurs de la région est la promotion de l'embauche de demandeurs d'emploi et en particulier des seniors dans les entreprises régionales, plus spécifiquement dans des secteurs en difficulté de recrutement ayant des postes à moindre pénibilité physique: techniciens de maintenance, agents de sécurité, techniciens comptables et financiers, hôtellerie/restauration, nettoyage et conseil (droit, communication, études, informatique).

Afin de pouvoir faire face à ces défis, le projet a réuni tous les acteurs clés régionaux de l'insertion professionnelle<sup>36</sup>. Grâce à ce large partenariat, l'Opcareg poursuit principalement deux objectifs: sensibiliser les entreprises sur les atouts des seniors et les inciter à les embaucher, en leur faisant comprendre que ces personnes ne sont pas « des poids lourds » mais plutôt des gens d'expérience, fidèles, disponibles et compétents et aussi aider les entreprises à anticiper les mutations démographiques à venir en faisant évoluer notamment leurs pratiques de recrutement.

Ce projet s'appuie sur les clubs d'entreprises, les entreprises elles-mêmes, et les associations des personnels ressources humaines. Ainsi, de nombreux clubs d'entreprise ont été sensibilisés: l'Association du développement économique de l'agglomération rouennaise (Adear), le Club Elan qui regroupe les chefs d'entreprise des plus grosses structures rouennaises, le Club des managers de l'Eure, les clubs de chambres de commerce de Bolbec, Dieppe et Rouen...; le

36. ANPE (Direction régionale, chefs d'agence dans la zone de Rouen, ANPE Cadres), Assedic (Direction régionale), Apec régional et national, entreprises de travail temporaire de Rouen (Adecco, Adia, Manpower), structures de placement: association en temps partagé « Cap compétences ».

Club du Parc de la Vatine, secteur de Rouen, où sont localisées de très nombreuses entreprises du secteur tertiaire; le Club des centres d'appels hauts-normands, le groupement d'employeurs «Epi» de la chambre de commerce et d'industrie de Rouen, et le Centre des jeunes dirigeants (CJD).

Les entreprises adhérentes de l'Opcareg ont également été contactées, ainsi que diverses grandes entreprises approchées directement par le biais d'un questionnaire d'enquête et d'un échange sur les problèmes rencontrés: Caisse d'Épargne, Cinram, Legrand Normandie, le pôle verrier de la vallée de la Bresle, Renault, Saint-Gobain, Schneider. Une dizaine de petites et moyennes entreprises ont été approchées directement afin de leur proposer de participer à l'expérimentation décrite ci-après.

Les associations de personnes travaillant dans la fonction ressources humaines ont été mobilisées en partenariat avec l'Association nationale des directeurs et chefs du personnel (ANDCP) de Dieppe et de Rouen, et le groupement des animateurs et responsables de formation (Garf).

Ce projet développe trois approches complémentaires:

- l'organisation des conférences s'adressant à une cinquantaine de personnes. Leur contenu porte principalement sur une sensibilisation à la problématique gestion des âges; la présentation d'un état des lieux de la situation nationale, régionale et européenne (données chiffrées); l'échange de points de vues et d'expériences;
- l'approche des animateurs des clubs par le biais des réseaux du partenariat de développement; ou par des conseillers formation de l'Opcareg, qui visitent les entreprises régionales et détectent une problématique de gestion des âges;
- le repérage de postes vacants susceptibles d'être occupés par des seniors en recherche d'emploi, par la réalisation d'une enquête menée auprès des entreprises régionales ayant permis de mieux percevoir les caractéristiques ainsi que les conditions générales de gestion des effectifs vieillissants.

Différentes options sont offertes aux entreprises participantes:

- La valorisation des fins de parcours professionnel en même temps que la pérennisation des savoir-faire spécifiques de l'entreprise (*via* le transfert des compétences et de l'expérience des plus anciens) par l'apport d'une assistance en ce qui concerne le repérage et la valorisation des acquis professionnels et compétences développées de leurs salariés âgés et la mise en

œuvre d'actions de formation visant à permettre à ces publics d'assumer une fonction nouvelle de formateur-tuteur.

- Le développement ou l'acquisition de compétences de leurs salariés seniors, *via* des parcours de formation individualisés. Il s'agit de favoriser leur adaptation aux évolutions de leur environnement professionnel par l'évolution de leur poste actuel ou la reconversion interne, nécessaire quelquefois en réponse aux changements technologiques ou organisationnels de l'entreprise, afin de dynamiser leur fin de carrière.

Des outils spécifiques de formation ont été mis en place, afin d'assurer une meilleure gestion interne de la main-d'œuvre vieillissante et une revalorisation des rôles sociaux et professionnels des seniors en emploi.

Un des principaux problèmes rencontrés est la gestion d'appels directs de la part des demandeurs d'emploi, pour lesquels les équipes en place n'ont pas de réponse immédiate. Un autre problème réside dans la méfiance de la grande majorité des entreprises relative à l'embauche de personnes de plus de 50 ans (« trop âgées, trop chères, pas assez adaptables »...). Très peu d'offres d'emploi sont ouvertes à des personnes de plus de 50 ans, car, compte tenu du contexte économique morose dans lequel se multiplient les licenciements de salariés au niveau régional, les entreprises n'ont pas de mal à trouver des candidats avec les profils souhaités sur le marché du travail.

L'approche des effets de l'âge des salariés sur la performance de l'entreprise est une approche pluridisciplinaire et relativement complexe. Elle fait appel à des connaissances de types de gestion des ressources humaines, santé, ergonomie, formation qu'il faut associer dans une approche systémique.

Une première idée ici est, en constatant la difficulté que rencontrent les partenaires dans la sensibilisation des entreprises et salariés, de construire et d'animer une offre de formation des partenaires locaux sur les bonnes pratiques de gestion des âges. L'approche des effets de l'âge des salariés sur la performance de l'entreprise est une approche pluridisciplinaire et relativement complexe. Elle fait appel à des connaissances sur les types de gestion des ressources humaines, la santé, l'ergonomie, la formation qu'il faut associer dans une approche systémique. Cette approche objective contribuera efficacement au renversement des représentations sociales négatives liées à l'âge au travail (par exemple pour lutter contre le fatalisme qui présuppose, ou considère, que l'on ne peut vieillir dans certains emplois).

Une deuxième idée est de réunir l'ensemble des acteurs impliqués, qui sont les partenaires sociaux mais aussi l'ensemble des acteurs de l'information, de la formation, de la santé et de l'accompagnement des parcours pour développer des actions très concrètes en direction des entreprises et des demandeurs d'emploi. Une tendance assez naturelle alors est de développer des actions sectorielles au sein des territoires, car cela se prête bien à l'organisation habituelle des partenaires sociaux et à la nature des problèmes traités: les questions et enjeux ne peuvent pas être strictement les mêmes dans le bâtiment et le textile.

Ce qui frappe dans la présentation des actions territoriales engagées par les projets Equal, c'est la relative continuité des problèmes entre le niveau national et le niveau local. Beaucoup d'outils et de méthodes des projets territoriaux sont utilisés par l'ensemble de projets Equal. Il reste qu'un certain nombre de solutions n'ont de pertinence qu'au niveau local. Aux yeux du réseau thématique Equal, il serait souhaitable qu'au niveau national, décideurs et partenaires sociaux engagent une politique d'ampleur afin de contribuer à soutenir l'émergence de dynamiques locales plus nombreuses et à leur fournir un cadre d'action plus solide.

## COOPÉRER AU NIVEAU TRANSNATIONAL



Objet principal de l'initiative Equal, les coopérations transnationales s'annoncent riches et porteuses. Au-delà du simple échange, une production commune est le plus souvent visée: ouvrages, sites internet, supports communs de formation, production vidéo, valises pédagogiques, manifestations de visibilité... Par ailleurs, la transnationalité permet souvent d'inscrire les thèmes nationaux dans des perspectives nouvelles.

La coopération transnationale donne des résultats stimulants quel que soit le registre sur lequel elle s'instaure. «**Vectorat**» présente des résultats qui s'y rattachent. «**Âges et travail dans le BTP**» innove en mettant en place un nouveau métier inspiré d'une expérience britannique. «**Sintranet**» échange des méthodologies de formation avec des partenaires italiens. «**Part'@ge**» a mis l'accent sur l'échange d'informations et d'expériences avec un partenaire belge. Dans tous les cas, la coopération transnationale dynamise l'action et donne du souffle aux projets.

### *Enrichir le partenariat local par l'apport du transnational*

Prenons le cas du projet «**Vectorat**», qui coopère avec un partenaire irlandais (Tred) et un partenaire finlandais (Kovo). Cette coopération a permis de situer la problématique de la gestion des âges dans le cadre plus large du management de la diversité, sous l'impulsion du partenaire irlandais.

«Vectorat» souligne que l'intérêt de cette approche est d'induire une logique positive du management des ressources humaines visant l'optimisation de la performance globale de l'entreprise avec un bénéfice réciproque de l'employeur et de l'employé (stratégie gagnant/gagnant). Par ailleurs, le partenaire finlandais a apporté les résultats d'une étude approfondie sur les compétences et les savoirs implicites et sur leur importance pour l'organisation du travail. Des pratiques de repérage et de valorisation de ces compétences en entreprise ont été mises en lumière.

Enfin, le partenariat de développement français a permis la mise en commun d'expériences de management des âges en entreprise. De cette coopération émane d'ores et déjà la certitude partagée de l'importance du changement culturel à opérer dans les pratiques en entreprise et des conditions de réussite des processus de changement engagés: climat de confiance réciproque, clarté des objectifs, mise en place d'une gestion prévisionnelle des ressources

humaines, importance de l'écoute des besoins de la base, bon repérage des compétences des anciens et leur valorisation<sup>37</sup>.

### ***Le transfert d'une expérience britannique réussie dans le bâtiment***

Un autre bon exemple des effets de la coopération transnationale est la mise en place de « médiateurs en ressources humaines » (MRH) en Midi-Pyrénées dans le cadre du projet « **Âges et travail dans le BTP** ». Il a pour objectif de dégager des bonnes pratiques en vue de valoriser l'emploi des seniors du bâtiment en deuxième partie de carrière et d'apporter des solutions aux problèmes intergénérationnels qui freinent traditionnellement l'intégration des nouveaux entrants dans les métiers de production du bâtiment. Il est une adaptation française de la fonction de « WPC » (*Work Place Coordinator*) développée par les Britanniques à Londres dans le cadre du *Building London Creating Futures*, opération majeure de rénovation urbaine du centre-ville de la capitale. Le MRH, comme son homologue britannique, a pour fonction de répondre aux besoins des entreprises du bâtiment : pérennisation des savoir-faire, recrutement, accompagnement des entrants, amélioration du tutorat. Il travaille en harmonie et en complémentarité avec les divers acteurs institutionnels et les représentations des entreprises du BTP et des TP. Il assure également une médiation entre, d'une part, les agences de l'ANPE, les ETT, les centres de formation du BTP, le monde associatif, et d'autre part les entreprises du BTP et leurs organisations professionnelles. Il intervient enfin sur un territoire bien spécifié : le bassin d'emploi et/ou le grand chantier. Il accompagne un nombre de bénéficiaires limité à dix afin d'optimiser ses chances de réussite. Il intervient sous le contrôle d'un comité de pilotage composé de l'ensemble des partenaires institutionnels et professionnels.

L'objectif de cette action est de favoriser, à travers l'activité du MRH, le recrutement et la professionnalisation des nouveaux entrants par la valorisation des seniors, à partir de la réalisation d'un diagnostic et d'un plan d'action auprès des professionnels et des entreprises. Il s'agit de rapprocher les demandeurs d'emploi des besoins en recrutement des entreprises ; de valoriser le capital de savoir-faire et de savoir-être des seniors pour les motiver sur une seconde partie de carrière ; de concevoir un dispositif d'équilibre entre le déclin des capacités et le transfert d'expérience ; et de proposer un ensemble d'outils d'analyse et d'aide à la prise de décision pour accompagner les mutations des salariés vieillissants du bâtiment.

37. Pour en savoir plus : [www.vectorat.com](http://www.vectorat.com).

L'Afpa intervient en partenariat avec deux organismes spécialisés dans la formation professionnelle, Arci et Epee. La démarche s'échelonne sur six mois, au terme desquels le MRH est censé avoir achevé son plan d'action. Sous l'égide du comité de pilotage, l'expérimentation comprend plusieurs phases: identification du projet et du site d'expérimentation et des entreprises partenaires; définition de la mission, recrutement et formation du MRH; fabrication d'une «boîte à outils» et diagnostic des besoins en recrutement et des potentiels de seniors; mise en œuvre de l'action expérimentale de MRH, sur la base d'un accompagnement de dix binômes bénéficiaires; évaluation. Un plan d'action «âge et travail» s'ensuit, comprenant la formation des tuteurs, le recrutement des candidats, les formations préalables, l'accompagnement de l'intégration des nouveaux entrants; le suivi, la capitalisation et la validation des outils et procédures.

L'expérimentation aboutit à la définition complète et détaillée du contenu de la mission, à l'échelon national, du médiateur en ressources humaines. Adaptée notamment à la gestion des offres et demandes d'emploi dans les grands chantiers et dans des bassins d'emploi, cette mission, très ambitieuse, comprend une série d'activités. Celles-ci s'organisent autour de l'anticipation des besoins, la sensibilisation des acteurs, le développement de partenariats, l'accompagnement des personnes, la valorisation des compétences des seniors, le développement du parrainage, du tutorat et de la formation, dans les perspectives de la mobilisation des seniors sur un projet de deuxième partie de carrière.

### ***Transférer des solutions innovantes***

Les projets **Sintranet** et **Centaurus** montrent comment les partenaires transnationaux ont réussi à mettre en commun leurs travaux et à s'approprier les méthodes ou les solutions trouvées pour les adapter à leur problématique, malgré leurs milieux professionnels très différents: la conduite d'engins pour les Italiens, la filière du cheval pour les Français.

Dans un premier temps, l'analyse de la composition des deux partenariats a permis de mettre en avant des points communs – présence de centres de formation liés à une branche professionnelle – et des différences: les Italiens ont eu recours à des universités pour développer une technologie de pointe; l'utilisation de simulateurs dans la formation des grutiers permet d'augmenter la sécurité et de baisser les coûts. Les simulateurs sont peu utilisés dans le milieu des courses, des essais existent, mais cela reste coûteux et peu probant.

Ensuite, les partenaires ont comparé les systèmes de formation dans les deux pays, tant du point de vue législatif que réglementaire et financier. Cela a permis à chacun de se situer, de prendre la mesure de son environnement, et de relativiser les atouts et contraintes.

De la même façon, ils ont présenté et comparé les moyens mis en œuvre de part et d'autre pour la prise en charge, l'insertion et l'accompagnement des publics en difficulté ou handicapés. Cette comparaison a permis de mettre en commun les difficultés et de voir quelles solutions ont été trouvées par rapport au problème posé. La région de Novara est un peu atypique avec un taux de chômage très faible. Ce contexte a certainement favorisé les actions d'insertion en faveur des publics défavorisés.

En ce qui concerne la configuration des emplois, un travail assez similaire a été fait de part et d'autre sur la description à partir de la notion de compétence. En France, un inventaire des activités professionnelle liées au cheval (200 fiches, triés et classés selon le Rome) a été réalisé. Il sera prochainement disponible sur internet. En Italie, un travail a été fait à plus grande échelle (2000 emplois), à partir du Rome également, mais aussi des NVO's britanniques permettant le découpage par compétence. Cet inventaire italien a permis d'élaborer une jobcard, sorte de carte magnétique qui permet de retracer le parcours d'une personne et d'extraire les éléments nécessaires (état-civil, formation, compétence, diplôme...). L'outil informatique permet à l'individu d'actualiser ses données. L'utilisation de cette jobcard se généralise actuellement en Italie. Une carte similaire pourrait être élaborée et/ou utilisée en France, dans une cellule d'information orientation et accompagnement de la filière du cheval, par exemple.

Par ailleurs, les Italiens ont adopté la notion de bilan de compétences développée en France. Alors que cela n'était pas prévu initialement, ils l'ont adaptée et intégrée au début de leur module de formation. L'appropriation de cet outil les a conduits à faire appel à une consultante, qui a élaboré une mise en situation collective ayant pour but de remobiliser les publics en difficulté, de constituer un groupe dont la cohésion a permis de limiter les taux d'abandon pendant la formation et de faciliter l'insertion professionnelle ainsi que les relations de travail au-delà du projet.

La présentation par les Français du laboratoire de recherche « Vie Life », qui étudie les conditions de travail dans les situations extrêmes, a conduit les

Italiens à lancer une étude sur l'influence des conditions de vie sur le travail, avec un expert des rapports homme/machine de l'université de Cagliari. Les Italiens ont présenté par ailleurs la méthodologie mise en place pour créer un réseau destiné à accompagner les personnes en difficulté ou présentant un handicap. Cette méthode repose sur une gestion de projet par objectifs et a impliqué les personnes ciblées pour bien comprendre les problèmes rencontrés. Elle a d'abord été expérimentée sur un territoire donné, puis, devant le succès obtenu, a été étendue à toute la province de Novara. Le projet repose sur la création de centres d'excellence, proposant un accompagnement individualisé. Une formation de personnes ressources de ces centres a eu lieu, et la province de Novara a obtenu la pérennisation des emplois ainsi créés. Ce nouveau profil de « personne ressource », ainsi que le contenu de la formation, pourraient être repris et adaptés au sein de la cellule d'information, orientation et accompagnement que Centaurus souhaite mettre en place. La méthode d'expérimentation à petite échelle avant de la généraliser à l'ensemble du territoire est également transposable.

De plus, pour vaincre les freins ou les résistances de certains employeurs à l'embauche de publics en difficulté, un label a été donné aux entreprises assumant une « responsabilité sociale », dans le cadre d'une campagne nationale organisée par le ministère du Travail. La province valorise ces entreprises dans les médias et lors de présentations publiques. Il est constaté par ailleurs que les entreprises qui possédant ce certificat de qualité sociale (CQS) sont sollicitées 30 % de plus que les autres.

L'accompagnement des personnes dans leur parcours a été présenté et les méthodes d'évaluation ont été comparées. La prise en compte de la sécurité, point commun aux deux milieux professionnels, a été intégrée à l'évaluation, avec des questionnements de type: *« Est-ce que j'ai rencontré des difficultés dans mon travail aujourd'hui? Si oui, comment les ai-je surmontées? Qu'est-ce que j'ai mis en œuvre pour cela? »*.

Par ailleurs, l'ensemble des documents – carnet de route, grille d'évaluation... – ont été échangés, ce qui permet à l'ensemble des personnes d'en prendre connaissance pour faire évoluer les leurs. La formation de tuteurs a fait également l'objet d'échanges et de discussions, permettant d'en modifier les contenus et la durée ou la répartition dans le temps (stage groupé ou fractionné).

Quant à la place des femmes en formation, elle est très différente selon le pays. Cette question a fait l'objet d'un séminaire spécifique. Dans le milieu de la conduite des grues, en Italie, aucune femme n'a bénéficié du dispositif. Interrogées à ce sujet, elles ont répondu que ce métier ne leur permettait pas de « *trouver un mari* ». Les entreprises ont également mis des freins importants. Alors que dans le monde du cheval, en France, les femmes intègrent de façon massive les formations, avec cependant des difficultés à s'intégrer de façon durable sur le marché du travail.

### ***Construire ensemble des méthodologies pertinentes***

Le projet « **Part'@ge** » est associé à deux projets sur la gestion des âges. L'un est conduit par le Forem en Belgique et le second par le Comité de bassin d'emploi du Sud-Tarn. La problématique commune est la préparation des changements dans le monde du travail liés au vieillissement et à l'introduction des nouvelles technologies, problématique qui nécessite l'adaptation des contenus de formation et des méthodologies d'apprentissage pour les plus âgés. La finalité commune du partenariat transnational est la recherche de moyens et d'outils pour améliorer la situation professionnelle des travailleurs de plus de 45 ans. Il s'agit à la fois de valoriser leurs compétences au sein de l'entreprise et de les protéger contre l'exclusion du marché de l'emploi. Autrement dit d'élaborer une méthodologie particulière à la gestion prévisionnelle des âges.

Les productions du partenariat international ont été, d'une part, l'édition de cinq journaux présentant les programmes de travail et montrant les avancées des projets et, d'autre part, de six séminaires transnationaux permettant de mobiliser l'ensemble des partenaires et de présenter de manière concrète les expériences conduites.

L'apport de ce partenariat transnational peut se décliner en quatre points :

- **La découverte d'une communauté de problèmes sur la culture des âges.** La France et la Belgique sont des pays où le taux d'emploi reste très faible aux âges élevés : en 2002, 31 % de taux d'emploi pour les 55-64 ans en France, 25 % en Belgique, alors que la moyenne dans l'Union européenne se situe à 38 %. Les taux d'emploi pour les femmes de plus de 55 ans sont encore plus critiques dans ces deux pays. Dans des contextes démographiques proches, les partenaires se sont heurtés aux mêmes difficultés, largement liées à une culture des âges peu propice au « vieillissement actif ». Mettre en place des politiques de gestion des ressources humaines favorisant le travail des

seniors demande des efforts de communication très lourds, pour convaincre les entreprises de se lancer dans de telles expériences mais aussi pour convaincre les salariés seniors au sein des entreprises qui participent. Ces salariés aspirent souvent à partir à la retraite: après trente ans de discours et de pratiques leur permettant de partir avant 60 ans, il y a une forte inertie à prolonger la vie au travail. Cette donnée a pu être vérifiée par l'ensemble des partenaires transnationaux, ce qui a facilité l'élaboration de réponses mieux adaptées à un problème que chacun rencontrait dans son action sans se rendre compte de la force de cette inertie qu'on retrouve dans les deux pays.

● **Un éclairage sur les institutions de part et d'autre.** Le partenariat transnational montre qu'il existe des différences institutionnelles entre les pays membres de la communauté européenne et apporte des enseignements sur les fonctionnements administratifs et les leviers disponibles dans les différents pays. Par exemple, le Forem en Belgique est l'office communautaire et régional de la formation professionnelle et de l'emploi. Il a une double mission: aider les personnes dans la gestion de leur projet professionnel (recherche d'emploi, formation, aide sociale et psychologique); aider les entreprises dans la gestion de leurs ressources humaines (par le recrutement, la formation et les conseils en aides publiques). Il rassemble ce qu'est en France l'Agence nationale pour la formation des adultes (Afp) et l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE). Une telle structure peut répondre plus facilement à un appel d'offres portant sur la gestion des ressources humaines dans les entreprises. Le Forem, de par son statut, peut mobiliser des personnes «cibles» et avoir tout un réseau d'entreprises pour appliquer un programme comme Equal. En France, une telle initiative serait plus lourde et supposerait davantage de coordination entre les institutions. De plus, les membres du Forem entretiennent des liens étroits avec les universitaires, ce qui a permis, lors des séminaires transnationaux organisés en Belgique, d'enrichir le réseau de l'Université Pierre Mendès France.

● **Des exemples de bonnes pratiques stimulant l'innovation** (Lutosa). Lors d'un séminaire transnational organisé en Belgique par le Forem, l'exemple de l'entreprise Lutosa sur le tutorat a été présenté. Il a été conçu comme la base d'une dynamique de gestion des ressources humaines. Cette entreprise du secteur agroalimentaire est spécialisée dans la production de frites. Le système mis en place dans l'entreprise Lutosa est un exemple très illustratif de bonnes pratiques dont on pourrait s'inspirer en France. Lutosa est une

entreprise familiale de 600 personnes dans laquelle il y a eu de gros investissements en 2001 et une croissance très rapide des effectifs. Il a donc fallu recruter mais, très vite, se sont posés des problèmes d'intégration des personnes recrutées et de *turn over*. Le travail est dur et il est difficile de stabiliser les personnes dans l'emploi. La démarche pour renverser cette situation a été basée sur le tutorat. Elle a consisté en une analyse des besoins de tous les collaborateurs et pas uniquement des anciens. Des tuteurs ont été choisis parmi les personnels anciens de l'entreprise puis formés par le Forem. Pour les tuteurs, cette fonction a permis de valoriser leur travail et de développer leur capacité à communiquer. Ils sont devenus des personnes ressources pour l'entreprise. Pour les nouveaux entrants, la formation a permis une meilleure intégration dans l'entreprise. Des profils de formation ont été élaborés pour chaque poste dans l'entreprise. Les supports de formation ont été mis en ligne et les personnels peuvent se connecter à tout moment en cas de besoin. Les perspectives de carrière se sont améliorées. Au bout de deux ans de fonctionnement, deux résultats sont tangibles: une meilleure intégration et une stabilisation du personnel d'une part, une augmentation du niveau de la qualification d'autre part. Cette expérience a été perçue par l'ensemble des partenaires comme un modèle de gestion des âges. Il a permis de re-dynamiser une deuxième partie de carrière pour des anciens à travers la pratique du tutorat et de favoriser l'intégration de nouveaux entrants. Il met en avant l'efficacité d'une gestion des ressources humaine axée sur la diversité des compétences et des âges. Le Forem et plusieurs de nos partenaires belges plaident eux aussi pour cette formulation des objectifs.

● **Une mobilisation continue du partenariat local lors des séminaires transnationaux.** Lors des séminaires transnationaux organisés en France, les partenaires français se sont mobilisés de manière très forte. Ces séminaires ont permis des exposés très concrets sur la problématique de gestion des âges dans les entreprises. Les responsables de formation ou de gestion des ressources humaines des entreprises du partenariat sont venus exposer les démarches conduites au sein de leur entreprise. Sans autre prétention que l'échange sur les bonnes pratiques et la présentation des expériences, les séminaires ont permis à chacun de se positionner dans sa pratique. Les entreprises du partenariat local ont organisé des visites d'entreprises; elles ont hébergé les séminaires; elles ont considéré que, au moment des séminaires, il était normal de mettre en avant des résultats et de prendre du temps

pour présenter les expériences. Ces moments ont été des stimulants décisifs pour la formalisation des résultats, la réalisation de bilans d'action et de comparaisons de pratiques. Cela facilite beaucoup le pilotage local du partenariat qui est naturellement dynamisé et mobilisé pour de telles échéances.

La coopération transnationale, c'est d'abord l'échange sur des pratiques différentes entre pays européens. Cet échange peut générer la mise en place de solutions pertinentes à des problèmes relativement proches dans différents partenariats des pays de l'Union européenne. Deux cas de figure sont rencontrés : la solution existe déjà dans l'un des partenariats et elle est transférée dans un autre contexte ; la solution est élaborée en commun et mise en œuvre après une adaptation au contexte national.

Mais l'impact de la recherche des bonnes pratiques dans des pays partenaires ne s'arrête pas là. En soi, l'échange transnational dynamise les partenaires locaux co-réalisateur d'un projet. Il permet de relativiser les contextes nationaux rencontrés par les partenariats et de comprendre que les données nationales ne sont pas un horizon indépassable. Il permet aussi de découvrir des communautés de problèmes et d'orientations pour l'action qui confirment ou infirment les orientations de chacun. Par exemple, travailler avec un partenaire européen pour qui la lutte contre les discriminations liées à l'âge se pose d'emblée en termes de gestion efficace de la diversité des ressources humaines, permet d'intégrer un nouveau paramètre, décisif pour l'élaboration de stratégies et de plans d'action efficaces. Pour toutes ces raisons, la coopération transnationale est en véritable levier pour avancer sur ces questions.

Partie III

# Perspectives

**S**ont abordées dans cette partie tout d'abord les impulsions européennes sur la gestion des âges, l'évolution des stratégies publiques en France, la priorité donnée à cette problématique par le Fonds social européen-France, et enfin les enseignements que l'on peut tirer des expérimentations réalisées dans le cadre d'Equal-France.

---

### **Les impulsions européennes<sup>1</sup>**

D'ici à 2030, l'Union européenne comptera 110 millions de personnes âgées de plus de 65 ans, (leur nombre n'était que de 71 millions en 2000), et la population active sera constituée de 280 millions de personnes (contre 303 millions aujourd'hui) faisant passer le rapport de 4,27 à 2,55. Parallèlement à cette évolution, la distribution du travail sur le cycle d'une vie a connu, lors des vingt dernières années, des bouleversements majeurs.

D'un côté, les jeunes font une entrée tardive sur le marché du travail en raison de l'allongement de la scolarité et des difficultés qu'ils rencontrent à trouver un emploi approprié. De l'autre, le taux d'emploi de la population totale entre 55 et 64 ans s'est réduit considérablement en Europe lors des trente dernières années. En 1999, il atteignait 37%. Toutefois, des progrès ont été constatés dans le rapprochement des objectifs fixés à Stockholm et à Barcelone. En 2002, le taux d'emploi des travailleurs âgés (entre 55 et 64 ans) s'est accru de 5,4% correspondant à une hausse de 1,3 point, soit 40,1% avec une forte différence entre les hommes et les femmes (50,1% pour les hommes et 30,25% pour les femmes).

1. Contribution de Michèle Thozet, Unité Equal, Direction générale Emploi et Affaires sociales, Commission européenne.

Dans ce contexte, on constate un écart entre la mise en vigueur de nouvelles conditions pour l'obtention des retraites à taux plein (réforme des retraites dans la plupart des États membres de l'Union européenne) et la pratique observée au sein des entreprises. L'importance des cessations anticipées d'activité mises en œuvre depuis plus de trente ans dans une conjoncture de fort chômage et de restructurations d'entreprises, a conduit à l'exclusion de plus en plus précoce du marché du travail des salariés les plus âgés. Ces pratiques ont conduit à la dégradation de l'image des salariés de plus de 55 ans, au manque d'investissement de la part des entreprises dans la formation de ces salariés et dans l'adaptation de l'organisation de leur travail. Les salariés de 50 à 54 ans ont cinq fois moins de chance de suivre une formation que leurs collègues âgés de 25 à 29 ans (source: OCDE 1999).

Pour l'avenir, la question qui se pose est de savoir si les gouvernements des États membres ainsi que les partenaires sociaux pourront se satisfaire d'une force de travail si réduite ou si les entreprises devront soit adapter l'organisation de leur production à une main-d'œuvre plus âgée soit recourir à la délocalisation de certaines activités vers des pays tiers. En tout cas, il est clair que l'immigration et les délocalisations ne pourront résoudre que partiellement, et surtout pas sur le fond, le problème du manque de main-d'œuvre hautement qualifiée.

Quelles stratégies les entreprises devraient-elles adopter pour, d'une part, motiver les salariés de plus de 55 ans à rester sur le marché du travail et les maintenir dans l'emploi et, d'autre part, intégrer sur le marché du travail une main-d'œuvre âgée qui en a été exclue suite aux restructurations ?

Après le Conseil européen de Lisbonne, deux Conseils européens successifs se sont attelés à la question de l'emploi des travailleurs âgés: le Conseil européen de Stockholm a fixé un objectif en termes de taux d'emploi (50 % d'ici 2010) et celui de Barcelone a préconisé de relever de cinq ans, d'ici 2010 également, l'âge moyen de sortie du marché du travail qui, selon les estimations, était de 59,9 ans en 2001.

S'appuyant sur les recommandations du rapport de la Task-force pour l'emploi présidée par Wim Kok, ancien premier ministre néerlandais (« l'emploi, l'emploi, l'emploi - créer plus d'emplois en Europe » - novembre 2003), le Conseil a adopté le 1<sup>er</sup> juin dernier « le paquet emploi », dont des recommandations adressées à tous les États membres de l'Union européenne. S'adressant à tous les États membres sans exception, le Conseil recommande de façon urgente que des stratégies globales de vieillissement actif soient poursuivies ou mises en place afin

que les travailleurs se retirent plus tard du marché du travail et que les employeurs recrutent et maintiennent les travailleurs vieillissants dans l'emploi.

En outre, dans un rapport adressé au Conseil européen qui a eu lieu à Bruxelles en mars 2003, « Accroître l'emploi des travailleurs âgés et retarder leur sortie du marché du travail », la Commission insiste fortement sur le rôle que doivent jouer les gouvernements des États membres et les partenaires sociaux pour utiliser tout le potentiel de leurs travailleurs âgés.

Plus récemment, deux rapports des groupes de haut niveau présidés par Wim Kok – l'un sur l'avenir de la politique sociale dans une Union européenne élargie pour la période 2006-2010, l'autre sur l'évaluation à mi-parcours de la stratégie de Lisbonne pour la croissance et l'emploi – ont été remis respectivement à la Commission et au Conseil en mai et novembre 2004. Ils mettent tous deux l'accent sur le défi majeur posé par le vieillissement démographique, qui est le résultat de l'allongement spectaculaire de la durée de vie, de la baisse de la natalité et du vieillissement de la génération du « baby-boom », mais qui peut aussi entraîner, sans réaction de notre part, une réduction de la population active et donc une perte de « croissance potentielle ». Ils soulignent l'importance de la période 2006-2010 qui est la dernière occasion d'agir avant que la population en âge de travailler ne commence à décliner, et de la période allant jusqu'à 2015 lorsque le ratio de dépendance des personnes âgées commencera à croître fortement. Ils recommandent donc à nouveau le développement de stratégies de « vieillissement actif », une approche globale du cycle de vie ainsi qu'une approche équilibrée de l'immigration.

Pour les partenaires sociaux européens, la problématique de la gestion des âges est également une problématique clé. Le rapport sur l'avenir de la politique sociale met en valeur le rôle essentiel des partenaires sociaux dans la définition d'un nouvel équilibre intergénérationnel. À ce stade, la réflexion vient seulement de commencer. Au niveau interprofessionnel, une initiative « vieillissement actif » figure dans leur plan d'action pluriannuel 2003-2005 ; au niveau sectoriel, seuls les partenaires sociaux du commerce ont signé des lignes directrices sur la gestion des âges qui prônent la mixité intergénérationnelle au sein des entreprises.

Enfin, un cadre législatif a été mis en place au niveau européen qui concerne également les travailleurs âgés : il s'agit de la directive du Conseil 2000/78/CE du 27 novembre 2000 qui établit un cadre général pour un traitement non discrimi-

natoire dans l'emploi. Cette directive couvre tous les champs de la discrimination, dont l'âge. Cette directive devait être transposée dans les législations nationales pour le 2 décembre 2003 au plus tard (mai 2004 pour les nouveaux États membres). Cinq États membres (Belgique, Pays-Bas, Royaume-Uni, Allemagne et Suède) ont bénéficié de trois ans supplémentaires pour la transposer et le Danemark a bénéficié d'un an. La France avait déjà adopté la loi 2001-1066 du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations (publiée au JORF du 17 novembre 2001). La Commission a considéré que, par cette loi, la directive du Conseil 2000/78/CE a été transposée.

La commission vient de lancer un large débat en consultant tous les acteurs intéressés par les conséquences du vieillissement démographique. Elle a adopté un Livre vert « *Face aux changements démographiques, une nouvelle solidarité entre générations* », où elle pose un certain nombre de questions sur la manière dont ces conséquences en termes d'emploi, d'approche globale du cycle de vie active, d'équilibre et de lien entre les générations, peuvent être traitées et sur le rôle que l'Union européenne pourrait jouer.

Ainsi, le problème de l'emploi des travailleurs âgés de 55 à 64 ans est brûlant au niveau européen. Il apparaît de plus en plus clairement que si l'on veut que le taux global d'emploi de 70% de la main-d'œuvre disponible fixé par le Conseil européen de Lisbonne soit atteint en 2010, le taux d'emploi des travailleurs appartenant à la tranche d'âge des 55-64 ans doit s'améliorer rapidement.

---

## **L'évolution des stratégies publiques en France<sup>2</sup>**

Alors que les perspectives démographiques françaises sont meilleures que celles de certains pays confrontés de manière très aiguë au problème du renouvellement de leur population, notre pays a, en revanche, plus de difficulté que d'autres à intégrer les implications sur l'emploi du vieillissement de la population et à s'adapter à la nécessité de travailler plus longtemps. Le taux d'emploi

2. Contribution de Laurence Merlin, chargée de mission à la DGEFP, ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale

des salariés âgés, indicateur significatif pour apprécier la situation réelle de ce groupe sur le marché du travail, est particulièrement faible par rapport aux autres catégories de salariés et à la moyenne européenne. Il est de 36,8% pour les personnes de 55 à 64 ans en 2003, contre 40,2% dans l'Europe des 25<sup>3</sup>.

Cette difficulté a un lien direct avec la longue période de recours aux retraits anticipés d'activité que notre pays a pratiqués comme moyen d'aide à la reconversion de certains secteurs industriels et de lutte contre le chômage. Cela a engendré une culture de retrait précoce dont les effets pervers se font encore sentir aujourd'hui : absence de gestion anticipée de la pyramide des âges, recours à la gestion prévisionnelle des emplois peu répandu, insuffisance d'efforts soutenus de formation et d'amélioration des conditions de travail ; dévalorisation des compétences et de l'expérience que les seniors apportent à l'entreprise... Au chômage, les seniors disposent d'une faible perspective de réinsertion. En emploi, ils se trouvent relégués dans des fins de carrière démotivantes et aspirent souvent au départ. Et c'est ainsi que plus de la moitié des salariés du secteur privé ont déjà quitté le marché du travail au moment où ils liquident leur retraite.

Le diagnostic sur la nécessité d'un changement radical dans les politiques et les pratiques est largement partagé. Les travaux du Conseil d'orientation des retraites, du Commissariat général au Plan et du Conseil économique et social ont contribué à son élaboration et au consensus qui l'entoure. Cependant, cette prise de conscience ne se matérialise pas encore suffisamment dans les actes et les comportements. À intervalles réguliers, rapports officiels, enquêtes et travaux de recherche, tout en reconnaissant certaines avancées, renouvellent le constat d'une persistance de discrimination au détriment des seniors et appellent à une plus grande mobilisation collective ainsi qu'à davantage de réformes. Les derniers en date, celui de l'Igas<sup>4</sup> et celui de l'OCDE<sup>5</sup> insistent sur la nécessité de poursuivre et accroître les efforts. Ils déclinent leurs recommandations autour d'une même idée générale : donner une lisibilité et une impulsion plus grandes aux politiques menées. L'Igas regroupe ses orientations autour de l'adoption d'un « Plan d'action global en faveur des seniors » tandis que l'OCDE présente les siennes sous l'intitulé « Une stratégie d'ensemble est nécessaire ». De

3. Les pays ayant un taux d'emploi des 55-64 ans inférieur à celui de la France sont l'Autriche, la Belgique, l'Italie et le Luxembourg. Source : données Eurostat

4. « Rapport annuel 2004 Gestion des âges et politiques de l'emploi » Igas La documentation Française.

5. « Vieillesse et politiques de l'emploi France » OCDE 2005 édition OCDE.

manière convergente, les deux rapports invitent les pouvoirs publics à engager des réflexions sur un certain nombre de leviers d'action qui leur paraissent insuffisamment utilisés ainsi que sur des dispositions qu'ils estiment poser problème par rapport à l'objectif de développement de l'emploi des seniors.

Le taux d'emploi des seniors, tout en demeurant trop bas, se redresse. Plus de huit points ont été gagnés en cinq ans, dont deux entre 2002 et 2003. Les réformes déjà entreprises et la prise de conscience collective sur le défi démographique paraissent donc porter leurs fruits, même si une partie de cette progression résulte de phénomènes sans rapport avec les nouvelles orientations telles la part croissante des générations de femmes plus actives et l'arrivée à 55 ans des premières générations du baby-boom, qui, modifiant la composition des 55-64 ans rajeunit cette tranche d'âge et améliore le taux d'emploi puisque les retraits d'activité augmentent avec l'avancée en âge.

L'observation de ce qui se passe sur le terrain confirme cette réalité qui demeure très préoccupante. Des refus systématiques d'embauche de seniors persistent et les acteurs désireux de conduire des actions éprouvent bien des difficultés à susciter des démarches de changement concrètes. Dans ce paysage plutôt sombre, des initiatives ont cependant été prises au niveau des branches, des entreprises et des territoires, donnant lieu à des expériences extrêmement intéressantes et innovantes. C'est sans doute dans le domaine du maintien dans l'emploi que les progrès ont été les plus sensibles. Ces expériences ont permis de faire émerger des nouvelles pratiques dans le domaine de l'ergonomie, de la formation, de la gestion de la mi-carrière, des liens intergénérationnels, de la transmission des savoirs et de compétences, ou bien encore de nouvelles missions confiées aux seniors.

La contribution d'Equal à cette dynamique a été fondamentale. En effet, les acteurs réunis autour des projets equal ont été, grâce à ce programme, à l'initiative de la plupart de ces expériences et des plus intéressantes d'entre elles, en particulier celles conduites au niveau territorial avec des TPE-PME.

### **Une volonté d'insérer la problématique seniors dans tous les sujets**

Inverser la tendance aux retraits d'activité et développer l'emploi des seniors constituent un défi majeur des politiques d'emploi. Sous l'impact notamment de

la stratégie européenne pour l'emploi, plusieurs mesures ont été prises en ce sens. Les pouvoirs publics s'efforcent de promouvoir, dans le cadre d'une responsabilité partagée avec les partenaires sociaux et d'une complémentarité entre les niveaux et les modes d'intervention, une approche à caractère multidimensionnel fondée sur le resserrement des dispositifs de retraits anticipés, le développement des compétences et de la formation tout au long de la vie, la réduction de la pénibilité au travail et l'adaptation des organisations de travail au vieillissement de la main-d'œuvre.

Dans cette perspective, en 2003 et 2004, l'environnement institutionnel a connu deux évolutions marquantes: la réforme des retraites et celle de la formation professionnelle. Par ailleurs, si jusqu'à présent les pouvoirs publics ont fait le choix de ne pas créer de dispositifs spécifiques pour les seniors pour des raisons tenant à la diversité des situations rencontrées et au risque de stigmatisation que comporte ce type de solution, en revanche une attention croissante a été accordée aux travailleurs plus âgés dans les mesures en faveur de l'emploi, permettant ainsi la mobilisation d'une large palette d'instruments d'intervention.

Les efforts ne s'arrêteront pas là. La mise en œuvre du Plan de cohésion sociale et l'adoption d'un plan national d'action, annoncé par le Premier ministre dans le cadre du « contrat France 2005 », devraient compléter l'ensemble conduisant à un cadre bien plus favorable à l'intégration de tous dans l'emploi.

### **Le volet emploi de la réforme des retraites**

La France s'est engagée, depuis plusieurs années, dans la voie de l'allongement de la durée d'activité des salariés. Les réformes relevaient de logiques relativement séparées entre des décisions liées, d'un côté, aux retraites et à leur financement<sup>6</sup>, de l'autre, à une réorientation des politiques d'emploi visant à ce que l'âge de sortie d'activité ne devance plus l'âge d'accès à la retraite<sup>7</sup>. La loi du 21 août 2003 portant réforme des retraites combine ces deux préoccupations, ce qui donne plus de force à l'objectif commun: augmenter la durée d'activité. Cette approche intégrée explique la présence de mesures portant sur la période

6. Par exemple, la réforme de 1993 faisant passer, pour les salariés du privé, à 40 annuités la durée d'assurance nécessaire pour obtenir le taux plein avant 65 ans.

7. Par resserrements successifs des conditions de recours aux préretraites.

précédant le départ à la retraite à côté des dispositions relatives aux curseurs touchant à la retraite (dont les deux principales sont l'alignement des durées de cotisations du secteur public sur le privé et, à partir de 2008, l'augmentation de la durée de cotisation donnant droit à la retraite à taux plein de manière à maintenir constant le rapport entre la durée d'activité professionnelle et la durée moyenne des retraites au fur et à mesure de l'augmentation de l'espérance de vie).

Les mesures pour maintenir les seniors en activité s'organisent autour de quatre axes :

**Les limitations à l'utilisation des préretraites.** L'intervention publique est désormais centrée sur deux dispositifs de préretraite : un dispositif Cats (cessation anticipée d'activité de certains travailleurs salariés), recentré exclusivement sur le volet « pénibilité » ; un dispositif mobilisable dans le cadre de plans de sauvegarde de l'emploi, en cas de licenciement économique de salariés non reclassables (ASFNG<sup>8</sup>). Par ailleurs, les préretraites progressives (PRP) ont été supprimées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005. De plus, les systèmes de préretraite mis en place par les entreprises (appelées préretraites maison), dont on sait que le recours a crû par un effet bien connu de « vases communicants », voient leur coût augmenter en raison de l'instauration d'une contribution spécifique de 23,85 %, allouée au Fonds de solidarité vieillesse (FSV).

**La promotion de l'emploi des seniors par la négociation et la prise en compte de la pénibilité.** Pour pouvoir travailler plus longtemps, les salariés doivent parvenir à l'âge de la retraite en bonne santé. La loi sur les retraites invite les partenaires sociaux à négocier sur la pénibilité et introduit l'emploi des plus de 50 ans parmi les thèmes de négociation des branches et des entreprises : le développement des possibilités de travail après 60 ans et une plus grande liberté de choix aux assurés. Une majoration de pension de 3 % par année travaillée au-delà de la durée nécessaire à l'obtention d'une pension à taux plein a été instituée. Le dispositif de retraite progressive a été modifié et rendu accessible aux personnes ne justifiant pas d'une retraite à taux plein. Les règles du cumul emploi - retraite ont été assouplies et harmonisées. L'âge minimal de mise à la retraite des salariés par l'employeur est reporté de 60 à 65 ans, sauf si les accords de branche conclus avant le 1<sup>er</sup> janvier

8. Le nombre d'entrées en ASFNE est de l'ordre de 7 000 depuis 2001, à comparer aux plus de 20 000 entrées annuelles jusqu'en 1998).

2008 et prévoyant des contreparties en terme d'emploi ou de formation professionnelle prévoient un âge inférieur. La logique de cette disposition est de permettre aux salariés qui le souhaitent de poursuivre leur activité jusqu'à 65 ans en bénéficiant d'une majoration, alors même qu'ils ont les conditions pour bénéficier d'une retraite à taux plein. Cependant, deux ans après la réforme, on constate que de nombreuses branches ont plutôt fait le choix de négocier des accords permettant de conserver la mise à la retraite à 60 ans.

**La levée du frein structurel** à l'embauche des seniors. La loi a assoupli le régime de la contribution Delalande, due par tout employeur qui procède au licenciement d'un salarié de plus de 50 ans. Désormais, le licenciement d'un salarié de 50 ans et plus est exonéré du paiement de la contribution Delalande lorsque ce salarié a été embauché alors qu'il avait plus de 45 ans. Cet assouplissement vise à limiter l'effet négatif, reproché à cette contribution, de constituer un frein à l'embauche des salariés en deuxième partie de carrière.

**La réforme des retraites** a également ouvert la possibilité, pour les salariés ayant commencé à travailler très jeunes et ayant des durées d'assurance et de cotisation très importantes, de partir avant 60 ans. Fondée sur un souci d'équité et de prise en compte indirecte de la pénibilité, cette disposition est la seule mesure de la réforme des retraites qui ne va pas dans le sens de l'allongement de la durée d'activité. En 2004, 120 000 personnes ont pu bénéficier de ce système.

Ces différentes dispositions, dont certaines se mettent en place progressivement, contribuent à modifier les comportements et à enrayer la tendance d'évolution à la baisse de la population active.

### **L'apport de la réforme de la formation professionnelle**

Quelle que soit la catégorie professionnelle, l'accès à la formation diminue à partir de 45 ans. Cette situation fragilise les seniors puisqu'elle leur retire un des moyens de s'adapter aux évolutions de l'emploi et les expose à un risque d'obsolescence des connaissances. Pour cette raison, la formation professionnelle est considérée comme un vecteur important de l'emploi des seniors. Mais l'effort de formation ne doit pas porter seulement sur les seniors. Envisager la formation tout au long du cycle de vie apparaît désormais indispensable.

Issue d'un accord national interprofessionnel et de la loi du 4 mai 2004 qui le transpose largement, la réforme de la formation professionnelle s'inscrit dans cette démarche de formation tout au long du cycle professionnel. Elle a été engagée dans l'objectif de résoudre les nombreux dysfonctionnements de l'ancien système et de répondre aux enjeux de la formation aujourd'hui : sécuriser les parcours professionnels, favoriser les développements de carrières et la mobilité, atténuer les effets des ruptures, permettre aux personnes de se préparer à des reconversions vers les métiers et les secteurs où les besoins d'emploi existent.

Dans tous ces domaines, la réforme réalise des avancées significatives : création d'un droit individuel à la formation (DIF)<sup>9</sup> ; instauration des contrats de professionnalisation pour favoriser l'insertion des jeunes et la réinsertion professionnelle des demandeurs d'emploi ; amélioration des dispositifs d'information et d'orientation ; généralisation des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications au niveau des branches ; accroissement de l'effort financier des entreprises, notamment des petites et moyennes ; réorganisation des conditions de mutualisation des fonds ; renforcement des conditions d'exercice du dialogue social et des partenariats locaux.

L'accord du 20 septembre 2003 prend des dispositions spécifiques pour les plus de 45 ans. Dès le préambule de l'accord, les partenaires sociaux « décident que les jeunes, les seniors, les femmes et les salariés des TPE-PME constituent les publics prioritaires pour lesquels des objectifs d'accès à la formation seront définis lors des négociations de branche ».

Ces dispositions sont les suivantes :

- Après 20 ans d'activité professionnelle, et en tout état de cause avant l'âge de 45 ans, tout salarié bénéficie, sous réserve d'une ancienneté minimum d'un an de présence dans l'entreprise qui l'emploie, d'un bilan de compétences mis en œuvre en dehors du temps de travail et d'une priorité d'accès à une validation des acquis de l'expérience.
- Lorsque le salarié atteint l'âge de 45 ans, la durée d'utilisation des droits à congés dans le cadre d'un compte épargne-temps n'est pas limitée dans le temps.

9. Le DIF est exercé à l'initiative du salarié permettant de bénéficier d'actions de formation définies avec l'employeur. D'une durée minimale de 20 heures par an, cumulables éventuellement sur 6 ans, le DIF est mis en œuvre, pour partie, en dehors du temps de travail et donne lieu à une allocation de formation égale à 50 % du salaire.

- Les périodes de professionnalisation sont ouvertes pour les salariés ayant 20 ans d'activité professionnelle ou ayant 45 ans.

Les accords de branche sont nombreux à s'être inscrits dans cette démarche renforçant l'attention sur les questions de mi-carrière, de transferts de compétences et de nouvelles évolutions professionnelles afin de se préparer à travailler plus longtemps.

### **Les autres leviers d'intervention**

Les outils de la politique publique de l'emploi sont également mobilisés en faveur des seniors, et cela de manière croissante. Plusieurs réorientations intervenues en matière de politique d'emploi concourent d'ailleurs à donner plus d'importance à la question du vieillissement. Ainsi, la préoccupation du « vieillissement actif » trouve un relief nouveau avec la mise en place, depuis 2002, de la politique d'accompagnement des mutations économiques qui tend à être élargie à la prise en compte des mutations sociales et démographiques, ou bien encore avec la réforme plus récente de cohésion sociale portée par le plan du même nom.

### ***Mesures incitatives visant le maintien dans l'emploi par une gestion active des âges en entreprise***

Les outils de la politique contractuelle avec les branches et les entreprises (engagement de développement de la formation et contrats d'études prospectives) sont sollicités pour éviter la déqualification des salariés âgés. Ces outils évoluent pour appuyer les initiatives prises au plus près des besoins des territoires, les démarches d'appui à la gestion des emplois et des compétences (dispositif d'aide au conseil GPEC, ciblé prioritairement sur les PME), la mise en place prochaine des pôles de compétitivité et des maisons de l'emploi.

Le droit à la validation des acquis de l'expérience (VAE), instauré par la loi du 17 janvier 2002, en ce qu'il permet de rendre lisible et transférable la qualification quelles que soient les modalités d'acquisition de celle-ci, est particulièrement adapté aux salariés expérimentés. À ce titre, sa mise en œuvre contribue au développement de l'emploi des seniors.

Le plan « santé au travail » adopté à la fin 2004 s'est fixé pour objectif de réduire drastiquement le nombre d'accidents du travail et de maladies professionnelles d'ici à 2009. Il contribue ainsi au maintien en activité, grâce à l'amélioration des conditions de travail.

### ***Le déploiement d'actions en faveur du retour à l'emploi***

La préoccupation des seniors a fortement progressé dans les politiques facilitant le retour à l'emploi. Cela s'est traduit par la croissance du nombre de seniors dans les emplois aidés, ce qui rejoint d'ailleurs le recentrage des dispositifs sur les publics menacés d'exclusion professionnelle, puisque les chômeurs de plus de 50 ans sont majoritairement des chômeurs de longue durée.

Ainsi en 2003, le Contrat d'initiative emploi (CIE) a été reconfiguré pour favoriser la réinsertion des travailleurs expérimentés. En 2003, plus du quart des bénéficiaires de CIE avaient plus de 50 ans.

La prise en compte des seniors en difficulté dans les contrats aidés sera poursuivie dans le cadre de la refonte des dispositifs destinés aux publics en difficulté issue de la loi de programmation pour la cohésion sociale.

### **Les perspectives et les nouvelles pistes d'action**

Articulée autour de trois piliers fondamentaux, l'emploi et l'activité, le logement et l'égalité des chances, la loi de programmation de cohésion sociale du 18 janvier 2005 propose une réforme profonde des politiques d'emploi. Elle procède à la refonte et à la simplification des dispositifs aidés pour les publics en difficulté. En ce qui concerne le contrat d'avenir, destiné à favoriser le retour à l'emploi des bénéficiaires de minima sociaux, des dispositions ont été mises en place pour les seniors. La possibilité de porter de 3 à 5 ans la durée totale du contrat a été ouverte.

La loi ne prévoit pas de mesures spécifiques pour les seniors mais apporte un ensemble d'améliorations au fonctionnement du marché du travail qui devraient bénéficier à tous les demandeurs d'emploi, y compris les seniors. La réforme vise à décloisonner l'action des différents acteurs du service public de l'emploi, à offrir un service de proximité aux demandeurs d'emploi et à améliorer la

gestion prévisionnelle des compétences. Le périmètre et le contenu du service public de l'emploi sont précisés afin de dynamiser le fonctionnement du marché du travail et de mieux l'ancrer à l'échelon territorial.

L'emploi des seniors constitue un axe prioritaire du contrat de progrès conclu entre l'État et l'Anact. Il figurera également parmi les thèmes prioritaires du prochain contrat de progrès de l'ANPE, à qui l'État demande de diversifier son offre de services en matière d'accompagnement des seniors. De son côté, l'Afpa s'est dotée d'un plan d'action « Âge et travail » orienté sur l'aide au maintien et au retour dans l'emploi des actifs.

Le Premier ministre, dans le « contrat France 2005 », a annoncé l'élaboration d'un plan d'action concertée pour promouvoir l'emploi des seniors sous la responsabilité du ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale. À cette fin, le ministre délégué aux Relations du travail a mis en place un groupe de travail interministériel ad hoc, présidé par un expert. Ce groupe a pour mission d'identifier et d'expertiser les leviers d'action des pouvoirs publics. Il fait ainsi suite aux rapports de l'Igas et de l'OCDE et nourrit sa réflexion de leurs recommandations : amélioration de la coordination des administrations centrales, mobilisation active des services de l'emploi, renforcement des actions de facilitation, d'incitation et de conseil, promotion des approches territoriales et partenariales, définition d'objectifs, lancement d'une campagne de sensibilisation sur la place des seniors dans le monde du travail.

Tous ces outils et les chantiers ouverts favorisent le changement en cours. Des progrès ont été réalisés, mais beaucoup reste à faire. L'anticipation est nécessaire pour les entreprises qui détiendront ainsi un avantage compétitif certain dans les compétences de leurs ressources humaines, au moment où les évolutions démographiques auront transformé les équilibres du marché du travail. L'adoption prochaine d'un plan national d'action concertée, tout comme le processus de négociation sur l'emploi des seniors et sur la pénibilité, devraient apporter une pierre supplémentaire à la construction de cette nouvelle approche en faveur d'une gestion active de tous les âges au travail.

---

## Une priorité du Fonds social européen en France<sup>10</sup>

Le Fonds social européen (FSE) contribue, avec les autres fonds structurels<sup>11</sup> de l'Union européenne, à la réduction des disparités économiques et sociales, en accompagnant les politiques nationales et régionales. Les domaines d'intervention du FSE sont définis dans un document, proposé, pour chaque programme, par État membre et adopté par la Commission (Equal, Objectifs régionaux 1 et 2, Objectif 3 au niveau nationale).

Le programme français de l'Objectif 3<sup>12</sup> pour la période 2004/2006 intègre les nouvelles priorités européennes, approuvées en 2003 par le Conseil, dont l'une concerne la gestion des âges: « *Accroître l'offre de main-d'œuvre et promouvoir le vieillissement actif* ».

Bien que transversale, c'est dans l'axe 4, « *Adaptation des travailleurs, esprit d'entreprise, recherche, innovation, technologie* », que cette nouvelle priorité est la plus marquée. Cet axe, qui se décline deux mesures dans les 6 et 7 (la mesure 7 est centrée sur la création d'entreprise), mobilise 22% de l'enveloppe nationale FSE et se développe très largement dans un cadre régional avec des moyens déconcentrés.

La mesure 6, « *Moderniser les organisations du travail et développer les compétences* », concerne particulièrement des travailleurs en activité et s'inscrit essentiellement dans une approche préventive du chômage par l'aide à la modernisation des organisations et par une gestion active des âges dans l'entreprise. Le FSE vient en appui de projets de territoire visant à mieux anticiper les effets sur l'emploi des mutations économiques et du vieillissement de la population active. Concrètement, le FSE peut soutenir:

- Le développement, l'anticipation et la modernisation de l'organisation du travail dans les petites et moyennes entreprises, ainsi que les projets portés par les partenaires sociaux des branches professionnelles.

10. Contribution de Chantal Mirailles, ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle, Département du Fonds social européen.

11. FEDER, FEOGA, IFOP.

12. DOCUMENT Unique de Programmation Objectif 3: « Moderniser les politiques d'éducation, de formation et d'emploi qui s'appuie sur les lignes directrices de la Stratégie européenne pour l'emploi (SEE), sur le Plan national d'action pour l'emploi de la France (PNAE) et son Plan national d'action pour l'insertion (PNAI). Sa révision, obligatoire à mi-parcours pour tenir compte de l'évolution possible du contexte économique et social, a eu lieu au second semestre 2003.

- La promotion du dialogue social sur l'organisation du travail, les compétences, les qualifications, la formation professionnelle et sur l'ensemble des questions relatives à la gestion des ressources humaines, notamment la gestion active des âges.
- L'adaptation des ressources humaines, dans le cadre de plans de formation des entreprises, en particulier le maintien des compétences dans l'emploi et la recherche d'une qualification reconnue et transférable, dans toute la mesure du possible, pour les femmes, les bas niveaux de qualification et les travailleurs seniors. Une priorité particulière est donnée aux démarches d'entreprise intégrant une gestion active et dynamique de leur pyramide des âges.
- L'accompagnement des mutations économiques identifiées sur les territoires, selon deux types d'approches, préventive et curative. Les projets soutenus visent le maintien des compétences et des qualifications des salariés dans l'entreprise pour sécuriser le salarié dans son emploi, maintenir la qualification de la main-d'œuvre sur un territoire et ainsi conforter son attractivité et renforcer la compétitivité de l'entreprise.
- L'accompagnement de démarches individuelles de formation, nécessairement qualifiantes, à l'initiative du salarié, notamment au titre du congé individuel de formation. Les bénéficiaires doivent être, en priorité, les publics salariés habituellement les plus éloignés du plan de formation dans l'entreprise.

Dans le cadre de l'appui aux micro-projets associatifs (mesure 10B du DOCUP Objectif 3), le FSE soutient par ailleurs des actions innovantes en matière de gestion des âges. Les crédits affectés à cette mesure sont totalement déconcentrés et les initiatives soutenues sont locales, répondant ainsi au plus près à des problématiques territoriales.

Le vieillissement de la population active et ses conséquences pour les entreprises amènent le Fonds social européen à soutenir des actions visant à transférer les compétences entre les générations et à prendre en compte l'âge dans l'organisation et la gestion des ressources humaines des entreprises. L'accent est placé sur le maintien des compétences dans l'emploi et la recherche d'une qualification reconnue et transférable, pour les publics les plus fragilisés dans l'entreprise et particulièrement les femmes, les bas niveaux de qualification et les travailleurs seniors. Une attention particulière est portée aux démarches d'entreprise intégrant une gestion active et dynamique de leur pyramide des âges.

---

## Les acquis du réseau Equal-France<sup>13</sup>

Partant des constats établis par les porteurs de projets, il semble que, sur la question de la gestion des âges, l'on soit sur le terrain en France « au milieu du gué ». Il n'est plus possible désormais de revenir en arrière et d'imaginer que le règlement des questions générées par le retournement démographique peut se faire sans une mobilisation de tous les acteurs. Mais dans le même temps, la question n'est par portée de façon volontaire et constante par les différentes parties concernées. C'est pourquoi les projets Equal ne sont pas menés sans difficultés ni incertitudes.

### Les difficultés rencontrées

Celles-ci ont été très présentes surtout dans la période 2001-2002, pour des raisons largement évoquées, notamment dans la première partie.

En premier lieu, les promoteurs font apparaître les difficultés rencontrées au quotidien pour mobiliser les entreprises sur ces questions. De plus, les acteurs du conseil, de la formation et de l'emploi ne sont pas forcément armés face à ces nouveaux défis. Les responsables de ressources humaines commencent à se familiariser avec les concepts, les méthodes et les outils permettant de mettre en place des réponses adaptées, mais seules quelques grandes entreprises semblent avoir acquis une certaine expérience dans la matière. Traiter de la gestion des âges n'est pas encore valorisant pour l'entreprise. Pour aboutir, les organismes de conseil s'efforcent d'intégrer cette question au projet de développement de l'entreprise et de l'inclure dans des stratégies et un management du changement. Les entreprises qui, après de longs processus de sensibilisation, sont volontaires pour mettre en place des plans d'action, ne le sont pas forcément pour les faire connaître ou les valoriser à l'externe. Les actions concrètes en entreprise restent ainsi le plus souvent ponctuelles et mal connues. Pourtant, des expérimentations produisent des résultats tangibles, des outils sont réalisés, des réseaux nationaux sont mandatés par les pouvoirs publics pour construire des stratégies d'intervention efficaces, notamment auprès des petites et moyennes entreprises. Cependant, les débats restent confidentiels, les expé-

13. Contribution de Fernanda Mora-Canzani, Racine.

riences ne sont pas forcément reproduites à une plus large échelle. Au plus, la question devient un problème « technique » traité par les seuls spécialistes des ressources humaines.

Les promoteurs Equal soulignent également que la mobilisation territoriale sur ces questions est à peine émergente. Les acteurs territoriaux ont du mal à établir un diagnostic détaillé concernant l'impact du vieillissement de la population active et les situations qui en résultent. Les observatoires régionaux emploi-formation jouent là un rôle fondamental, mais pour l'heure à titre expérimental. Des exemples concrets font apparaître cependant des initiatives porteuses d'enseignements, par exemple sur une gestion plus efficace de la main-d'œuvre et des compétences, comme dans le cas de Poitou-Charentes. Mais les plans régionaux de développement des formations professionnelles (PRDF) ne prennent pas suffisamment en compte la question des seniors et se focalisent le plus souvent sur la formation professionnelle initiale et l'insertion professionnelle des jeunes.

Les individus enfin, suivant les résultats des enquêtes et analyses menées dans le cadre d'Equal, ne seraient pas massivement mobilisés de façon positive dans des perspectives d'allongement de leur vie active, faute sans doute d'informations, de relais, d'accompagnement et de perspectives concrètes d'amélioration ou de maintien de leurs acquis personnels et professionnels. S'ils peuvent se montrer volontaires et dynamiques face à des opportunités de formation, de formulation de nouvelles trajectoires, d'adaptation à des organisations nouvelles, ils ne le feraient pas sans contrepartie. Il est nécessaire qu'ils soient parties prenantes dans des processus où ils y trouvent leur intérêt, où leurs choix de vie soient respectés, où les situations ne soient pas vécues comme un recul par rapport au passé.

Les partenaires sociaux participent activement au bon déroulement des expérimentations. Cependant, force est de constater que leurs orientations sur ces questions sont encore assez mal connues, ou pas clairement explicites sur le terrain, d'où les difficultés d'une mobilisation plus généralisée sur cette question, au-delà de la participation ponctuelle à des actions en cours.

Par ailleurs, les interventions pérennes sur les systèmes de travail et d'emploi, finalité ultime et ambitieuse du programme d'initiative Equal, sont longues et difficiles. Partant de la démonstration du bien-fondé d'un nombre restreint d'expériences positives, elles nécessitent du temps, une vision prospective et prévisionnelle, une

conduite de changement opiniâtre, une diffusion des expériences et des outils, une mobilisation des acteurs politiques et de terrain, dépassant très nettement le champ d'intervention du programme lui-même. De plus, la question de l'âge gagnerait à s'inscrire dans des stratégies d'intégration de la diversité au sein des collectifs de travail, ce qui, en soi, n'est pas d'emblée une pratique courante en France.

### **Les signaux de changement**

Cependant, dès 2003, les impulsions européennes, les nouvelles stratégies publiques et l'accord national interprofessionnel des partenaires sociaux sur la formation professionnelle, abordées notamment dans la troisième partie, envoient clairement des « signaux de changement » et ouvrent de nouvelles perspectives, favorisant la prise en compte réelle de ces questions. Les années 2004 et 2005 ont été très riches en expérimentations concrètes, en débats et avancements de toutes natures, accompagnant le lent mais réel processus de hausse des taux d'emploi des plus de 50 ans en France.

Ainsi, grâce à l'action convergente de nombreux acteurs, réseaux, fédérations professionnelles, la prise de conscience s'accroît et les acteurs clés de l'emploi et de la gestion des ressources humaines commencent à être plus sensibilisés au problème du vieillissement au travail et à la situation des demandeurs d'emploi vieillissants. Cependant, dans la pratique, cette bonne volonté ne porte pas encore totalement ses fruits.

En bref, s'il y a eu progrès dans les connaissances acquises par les nombreuses recherches soutenues par les pouvoirs publics et dans l'outillage formation-ressources humaines des spécialistes, force est de constater que, à ce stade, il n'y a pas encore en France de véritable élan sociétal sur la question. Les individus ne sont pas massivement investis de façon positive dans une démarche d'allongement de la vie active ; les entreprises ne se montrent pas encore très actives sur le recrutement et le maintien dans l'emploi de leurs seniors. On peut noter cependant la montée en puissance de ces questions dans les médias (presse écrite, sonore et télévisuelle) et dans l'édition, signaux, peut être encore timides certes mais fiables, d'un intérêt convergent pour le vieillissement actif.

Les projets Equal ont participé activement à ce lent mais réel processus de changement des représentations et des stratégies des organisations, des territoires, des

institutions et des individus sur ces questions. Ainsi, par leurs efforts quotidiens, ils ont réussi à mettre en œuvre des expérimentations positives, formalisé ensemble dix repères pour l'action, largement décrits dans les pages qui précèdent.

### **Ce qui est à retenir**

Que peut-on retenir à ce stade sur l'ensemble de ces expériences? Tout d'abord des acquis méthodologiques et quelques idées-forces enfin, confortées par les réalités de terrain.

### **Les acquis méthodologiques**

#### ***La mixité des approches***

Le réseau Equal a intégré assez rapidement les stratégies de mixité des approches curatives et préventives, suivant l'exemple des grandes entreprises qui ont pu témoigner de leur expérience dans le cadre du projet Equallité. (Voir chapitre « Anticiper l'évolution des âges »).

L'approche curative vise à traiter la question de l'âge en soi: comprendre les effets du vieillissement, détecter les discours sur l'âge présents dans l'entreprise et dans l'imaginaire des individus, analyser les approches les plus adaptées pour faciliter la formation des quinquas, construire des réponses auprès de ce public en termes de deuxième carrière, imaginer de nouvelles fonctions pour satisfaire des besoins des entreprises et des territoires, mobiliser et sensibiliser les chefs d'entreprise sur ces questions. Il s'agit bien dans ce cas de la gestion de l'âge, conceptualisée d'une manière ou d'une autre comme un problème en soi.

L'approche préventive tend à considérer les générations au travail d'une manière holistique, et dans leurs interrelations. Elle repose sur une conception de la vie au travail dépassant les trois temps classiques (formation, travail, retraite) pour s'intéresser à la formation tout au long de la vie et à l'articulation des temps de vie (au présent bien sûr, mais aussi en termes de trajectoires individuelles et collectives étalées dans le temps). Cette approche s'intéresse davantage au développement des compétences des travailleurs à tout âge, dans une perspective de renouvellement de leur employabilité. Elle s'intéresse également au développement des liens intergénérationnels, à la transmission réciproque des savoir-faire, à l'évolution de l'organisation du travail et au développement du management

participatif, à la reconnaissance de l'expérience et à la validation des acquis professionnels tout au long de la vie. Il s'agit dans ce cas d'une gestion des âges.

### ***La mise en œuvre de plans d'action complexes***

Sur ces bases, ont été construites des stratégies et des plans d'actions, dont le déroulement a également été évoqué dans les pages qui précèdent, notamment dans l'introduction.

Ils font comprendre tout d'abord qu'il n'y a pas de recette universelle, de mesures à toute épreuve, mais plutôt des alchimies de personnes, de stratégies, de moyens et d'outils. Ils posent plutôt les bases d'une véritable ingénierie des questions relatives à la gestion des âges, partant de l'analyse des situations précises (par le biais d'enquêtes ou d'études existantes ou réalisées *ad hoc*), passant par une phase de diagnostic, d'élaboration de stratégies et de montages de partenariats de réalisation. Il s'attachent ensuite à bâtir des plans d'action précis, incluant l'élaboration d'outils innovants, et comportant une série de phases de développement, traversées par des dispositifs de capitalisation et d'évaluation permettant d'en tirer les acquis principaux. Ils s'attachent en amont et en aval à sensibiliser, informer, communiquer, animer les dispositifs ainsi élaborés.

En somme, il ne s'agit pas ici de la mise en place d'actions impersonnelles, de mesures à appliquer, d'outils à manier. Les projets Equal nous apprennent que, pour que ces questions soient véritablement traitées, l'implication réelle des femmes et des hommes parties prenantes et perméables aux changements est un préalable et une condition de réussite.

### **Des idées-forces**

La première, bien évidemment, est mise en lumière tout au long de cet ouvrage : il s'agit du passage d'une gestion de l'âge à la gestion de tous les âges. L'analyse des expérimentations permet d'affirmer que, dans la durée, il est indispensable de traiter dans leur ensemble les questions que posent les différentes générations au travail. Les unes remplaçant les autres, il ne suffira pas de trouver des voies de progrès pour le maintien dans l'emploi des seniors, il faudra parallèlement préparer les générations futures à mieux anticiper leur évolution profes-

sionnelle dès leur entrée sur le marché du travail, comme le montre bien le projet « Âge et travail dans le BTP ».

Par cette nouvelle culture intergénérationnelle émergent notamment deux initiatives prometteuses : l'une est la mise en place de dispositifs de transfert croisé des compétences, permettant de renouveler entièrement les pratiques du tutorat et du parrainage, promu par plusieurs projets, dont Part@ge. L'idée enfin d'un véritable « pacte professionnel entre générations » est avancée notamment par le projet Vectorat.

La promotion de stratégies de diversité, autre idée-force, a émergé au cours des travaux des projets Equal. Il s'agit d'un développement inattendu, qui n'était pas formalisé en tant que tel au démarrage. Cette nouvelle orientation constitue indéniablement un apport fort des coopérations transnationales, par lesquelles les uns et les autres ont pu prendre conscience de l'intérêt de promouvoir des collectifs de travail représentant tout l'éventail offert par la société, afin d'en faire un terrain propice au développement des pratiques de cohésion sociale. De ce fait, les projets Equal confirment la légitimité initiale du programme proposant de traiter l'âge dans le cadre de la lutte contre toutes les formes de discrimination.

Les projets Equal démontrent par ailleurs que la gestion des âges permet de repenser entièrement les mécanismes et les dispositifs de formation, pour mieux « apprendre à apprendre » notamment, car en réalité, comme il est évoqué par le projet Part@ge, il s'agit le plus souvent de « former à former », non seulement dans une perspective de changement de fonction (devenir formateur), mais surtout dans la logique d'une acquisition de compétences tout au long de la vie et au sein des collectifs de travail, dans lesquels des transferts sont à l'œuvre dans des stratégies de coopération.

La préoccupation permanente des projets Equal a été enfin de toujours veiller à une articulation optimisée des attentes des individus, des stratégies des entreprises et des territoires ; celle-ci constitue probablement le cœur de leurs intentions : donner la parole, promouvoir les échanges, proposer des perspectives, mais laisser toujours le choix à ceux qui doivent s'en approprier et *in fine* décider de leur destin économique, social et personnel.

En réalité, ces projets permettent de faire le constat que la gestion des âges « tire » vers le haut l'ensemble des pratiques et des stratégies de ressources

humaines, car sa mise en œuvre implique le renouvellement de tous les dispositifs, de toutes les ressources, de tous les outils existants. L'enjeu est bien là : il s'agit de tirer bénéfice de cette opportunité pour préparer l'avenir.

### **Ce qui reste à faire**

Si, dans le passé, l'organisation de forums sur la question de la gestion des âges était réclamée par de nombreux acteurs, des hypothèses nouvelles sont formulées, prenant en compte les récents travaux Equal :

- Il est nécessaire de diffuser auprès d'une plus large audience (dirigeants, salariés, leaders d'opinion) les résultats des travaux nationaux et européens, en vue de stimuler le débat citoyen et de rendre positif l'allongement de la vie active des Européens.
- Il est pertinent pour ce faire de prendre appui sur ce qui marche pour faire évoluer les pratiques concrètes sur le terrain.

En Finlande notamment, le programme national portant sur « *L'expérience est une richesse nationale* » a pu porter des fruits tangibles par une astucieuse combinaison de facteurs, dont un élan cohérent de communication institutionnelle. Les acteurs désireux de faire évoluer en France ces questions en France pourraient ainsi s'en inspirer, afin de valoriser l'expérience sous toutes ses formes : sa valeur identitaire pour les individus, sa valeur en compétences pour les entreprises, en patrimoine pour les territoires, en histoire et culture pour la société.

Il s'agira alors de faciliter les échanges entre pairs, de susciter le transfert des bons modèles, et de contribuer à changer les pratiques concrètes sur ces questions, en dépassant le cercle des responsables des ressources humaines pour mieux mobiliser tous les acteurs afin qu'ils prennent conscience que désormais la diversité des parcours est richesse d'entreprise, ressources pour les territoires, identité pour les individus car :

**« L'expérience est capital(e) »**

Partie IV

# **Annexes**

---

## Présentation des projets contributeurs

---

N° du projet: **2001\_AUV\_10974**

Titre du projet: **Adaptation professionnelle des travailleurs âgés et transmission des connaissances**

Tête de liste: **Opcareg Auvergne**

Contact du promoteur: **Michel BELLIER, m.bellier@opcareg.com**

---

### Résumé du projet

Confrontée à des mutations structurelles, la région Auvergne est aujourd'hui confrontée au problème du vieillissement de sa population. Un double phénomène tend à se généraliser: le désir des salariés âgés de quitter leur activité de plus en plus tôt et la tendance des entreprises à favoriser la sortie anticipée de l'activité des plus de 55 ans à travers des dispositifs aidés ou des mesures de licenciement. D'autres problèmes viennent s'y ajouter: une pénurie en main-d'œuvre qualifiée, un taux de chômage des femmes élevé, la disparition de vieux métiers et de savoir-faire traditionnels et les difficultés accrues des salariés âgés à s'adapter aux nouvelles évolutions technologiques. Pour faire face à ces mutations, le projet veut expérimenter des pratiques innovantes centrées sur la gestion des fins de carrière, le maintien dans l'emploi, l'organisation du travail, la valorisation et la transmission des compétences et des savoirs des salariés expérimentés.

### Objectifs

- Faciliter l'adaptation des travailleurs âgés aux nouvelles techniques de production par le biais de la formation.
- Favoriser la transmission des compétences vers les plus jeunes en vue de préserver les métiers traditionnels et les savoir-faire patrimoniaux et en y incorporant l'utilisation des nouvelles technologies.
- Contribuer à l'égalité des chances hommes-femmes en fin de carrière.

### Actions réalisées ou prévues

Destiné à environ 100 PME-PMI, soit 300 salariés et 150 demandeurs d'emploi de plus de 50 ans, ce projet comporte trois volets:

- Étude des salariés âgés de plus de 50 ans, des phénomènes d'exclusion et des modes de gestion des travailleurs âgés spécifiques aux PME.
- Mise en place de dispositifs de formation destinés à maintenir et à développer les compétences des salariés âgés.
- Expérimentation de dispositifs innovants pour le maintien dans l'emploi ou la reconversion des travailleurs âgés.

**Produits et outils réalisés ou prévus**

- Étude concernant les salariés âgés de plus de 50 ans en activité dans les PME-PMI.
- Outils de formation à distance à destination des salariés âgés.
- Rapport de capitalisation des expérimentations.

---

N° du projet: **2001\_NAT\_10381**

Titre du projet: **Âges et travail dans le BTP**

Tête de liste: **Afpa**

Contact du promoteur: **Thierry ROSENZWEIG; thierry.rosenzweig@afpa.fr**

---

### **Résumé du projet**

Dans le bâtiment travaux publics, les salariés âgés de plus de 50 ans représentent 20,2% des effectifs. Ils sont presque deux fois plus nombreux que les moins de 25 ans (11,6%) et leur poids dans la pyramide des âges pourrait atteindre 25% des effectifs dans les cinq ans à venir si les tendances se maintiennent. La récente crise a plutôt privilégié les jeunes et les dispositifs d'insertion – qualification laissant dans l'ombre la population des seniors. Dans un contexte actuel de meilleure santé économique du secteur, les entreprises du BTP se préoccupent de plus en plus de proposer des solutions pour prolonger la durée d'activité et la formation des plus de 50 ans, un public qui sera amené à rester en activité jusqu'à la retraite. Cette situation est donc propice à la recherche de solutions nouvelles en vue d'améliorer l'intégration dans l'emploi des seniors du bâtiment.

### **Objectifs**

Les objectifs du projet consistent à trouver des réponses adaptées en faveur du maintien dans l'emploi de la population des seniors dans le BTP et à sensibiliser les dirigeants d'entreprise à adopter cette démarche.

### **Actions réalisées ou prévues**

- **Les enquêtes-diagnostics.** Une enquête nationale et six enquêtes régionales ont été menées dans le but de mieux comprendre la réalité de la gestion des âges au sein des PME. Elles sont destinées à trouver des solutions pour mieux valoriser l'expérience des salariés âgés à mi-carrière et la transmission des savoirs.
- **Les expérimentations.** Des diagnostics-conseils centrés sur la gestion des âges et des actions expérimentales ont été menées, tels que la mise en place de formations, de nouvelles formes de tutorat, de systèmes d'évaluation-validation des compétences et de trajectoires de mobilité adaptées aux plus de 45 ans.
- **La sensibilisation des acteurs et la capitalisation.** Chaque région impliquée organise des actions de sensibilisation et de concertation avec les différents acteurs locaux. Des rencontres d'échanges d'expériences sont prévues à cet effet.

**Valeur ajoutée des échanges transnationaux**

Deux partenaires transnationaux « Building London Creating Futures » (Royaume-Uni) et « Fair » (Allemagne) sont associés aux activités suivantes: une étude comparative sur la situation des salariés seniors dans les champs d'action des trois PDD, trois conférences transnationales centrées sur la problématique « Âge et Travail » avec un angle d'approche et un public à chaque fois spécifiques, des outils de diffusion communs (newsletter, site internet, étude comparative) et des actions de transfert de savoir-faire (adaptation de la fonction « work place coordinator » et d'une méthode de formation-action sur le lieu de travail).

**Produits et outils réalisés ou prévus**

- Outil de diagnostic du risque de maladie à caractère professionnel.
- Outil de diagnostic ergonomique des postes de travail.
- Vade-mecum sur la gestion des âges en PME.

---

N° du projet: **2001\_NPC\_10505**

Titre du projet: **Atout' âge: la gestion des âges en PME PMI, toute l'entreprise y gagne!**

Tête de liste: **CBE de Lille**

Contact du promoteur: **Dominique DILLY; d.dilly@cbelille.org**

---

### **Résumé du projet**

L'effectif salarié de 45 à 59 ans représente une part importante des emplois. En moins de cinq ans, le nombre des personnes dans les classes d'âge approchant le départ en retraite va tripler. Dans un contexte de besoins accrus en main-d'œuvre, des solutions devront être apportées pour augmenter le taux d'activité des travailleurs de plus de 45 ans. Dans un même temps, augmenter leur taux d'activité nécessite de lever certaines discriminations, notamment en termes d'accès à la formation continue, et de changer certaines représentations négatives aussi bien du côté des dirigeants de PME-PMI que des salariés âgés sur leurs capacités d'évolution dans l'emploi. Ce projet émerge d'une proposition faite par quatre Comités de bassin d'emploi de la région Nord-Pas-de-Calais, qui consiste à favoriser le maintien des salariés de plus de 45 ans dans l'emploi sur le territoire. Elle cible tout particulièrement les PME-PMI, qui ne disposent que de faibles moyens pour anticiper la gestion des âges et les effets du vieillissement.

### **Objectifs**

Ce projet a pour objectifs de définir les conditions de maintien dans l'emploi et de favoriser le développement de l'employabilité des salariés âgés en PME-PMI.

### **Actions réalisées ou prévues**

Le projet cherche à agir sur trois dimensions essentielles à l'accompagnement de l'entreprise dans la recherche de solutions adaptées, que sont les conditions et l'organisation du travail, la gestion et le transfert de compétences et les pratiques de développement des compétences par le biais de la formation continue. Il prévoit trois axes d'intervention:

- Sensibilisation des dirigeants de PME-PMI et de leurs salariés à la réalité du phénomène du vieillissement et à ses effets.
- Accompagnement des entreprises et des salariés dans la réalisation d'un état des lieux au regard du vieillissement des salariés.
- Accompagnement des entreprises dans la mise en place d'une démarche allant du diagnostic approfondi à la recherche de solutions innovantes.

### **Valeur ajoutée des échanges transnationaux**

Le partenaire transnational « Arbeitsamt » (Belgique germanophone) s'est intéressé à la question de l'insertion des publics demandeurs d'emploi de plus de 45 ans en entreprise. Ce thème n'étant pas pris en compte dans le cadre du projet français, il apparaissait important de le traiter au niveau transnational. Il s'agissait de trouver des réponses à la question : en quoi les actions en faveur du maintien dans l'emploi peuvent-elles inspirer les actions d'insertion des publics âgés ? Les échanges de pratiques ont porté sur la communication, le renversement des représentations sociales et l'approche des entreprises sur le thème.

### **Produits réalisés ou prévus**

- Étude Atout'âge Insee sur le vieillissement des salariés.
- Module de formation portant sur la démarche diagnostic vieillissement.
- Outil d'aide à l'accompagnement de l'entreprise dans sa réflexion.
- Kit d'animation de réunions-débats sur la question du vieillissement.
- Bimensuel « Repér'âge », triptyque Atout'âge.
- Pièce de théâtre (support permettant d'animer séminaires et colloques).

---

N° du projet: **2001\_PCH\_10839**

Titre du projet: **Atout Âge – Life Long Human Ressources**

Tête de liste: **Ciste**

Contact du promoteur: **France JOUBERT ; ciste2@wanadoo.fr**

---

### **Résumé du projet**

La région Poitou-Charentes sera touchée par le vieillissement de sa population dès 2010 et par le départ massif à la retraite de la génération du baby-boom dès 2005. Dans ce contexte, le vieillissement de la population et le départ de plus en plus tôt de l'entreprise deviennent un fait de société qu'il est nécessaire d'anticiper. Ce projet s'attache à aborder trois problèmes fondamentaux, qui sont l'organisation des temps sociaux, le développement des trajectoires professionnelles et la gestion des carrières. Il s'inscrit dans le maintien en activité et le développement de l'employabilité des travailleurs fragilisés malgré une longue expérience professionnelle.

### **Objectifs**

Ce projet se propose d'agir sur les représentations des salariés âgés et des entreprises où la composante « âgée » voit son potentiel professionnel formalisé, reconnu et validé. Il propose aux individus de travailler sur les ressources nécessaires au pilotage de leur itinéraire professionnel sur les transitions professionnelles en transformant et en diversifiant les conditions d'acquisition de la qualification professionnelle. De plus, il tente de promouvoir la qualité de l'emploi, c'est-à-dire un emploi offrant des possibilités d'évolution, de bonnes conditions de travail et des fins de carrière organisées et valorisantes, et de favoriser les dispositifs de gestion des ressources humaines permettant le maintien et le développement de l'activité. Enfin, ce projet développe des approches permettant une meilleure articulation entre les différents temps sociaux en offrant la possibilité non seulement de produire, mais aussi d'apprendre et de transmettre.

### **Actions réalisées ou prévues**

- Développement d'études concernant les salariés de plus de 50 ans.
- Insertion par l'activité économique.
- Intervention sur le retour à l'emploi.
- Mobilisation des entreprises pour le maintien dans l'emploi.
- Adaptation de l'offre de formation.

- Communication en faveur des salariés âgés.
- Partenariat actif avec les entreprises pour l'embauche des plus de 50 ans.

#### **Valeur ajoutée des échanges transnationaux**

Le partenariat transnational Solidage, conclu entre Atout'âge (France) et Genera (Allemagne), a permis la production de directives en faveur de la gestion des âges pour encourager les acteurs locaux, régionaux et les organisations syndicales à développer des modèles innovants combinant une approche de branche et de territoire. Ce travail a porté sur les thèmes : concilier vie professionnelle et personnelle ; formation et développement des compétences ; coopération inter-générationnelle. Le partenariat a permis l'organisation de rencontres et de conférences transnationales en vue d'échanger sur les projets, les expériences et les outils réalisés et la constitution de « couples de travail » franco-allemands composés de deux personnes ressources travaillant sur un problème spécifique et commun aux deux pays.

#### **Produits et outils réalisés ou prévus**

- Kit d'une dizaine d'expériences comportant études, analyses et outils à disposition des branches et des territoires (2005).
- Salon « 50 entreprises embauchent des 50 ans et plus » (21 février 2005).
- Site internet (en construction).

---

N° du projet: **Convention n° 103, FSE objectif 3, mesure 10B**  
Titre du projet: **Atouts Seniors 92**  
Tête de liste:  
Contact du promoteur: **Dominique D'ORLYE; atoutsenior@wanadoo.fr**

---

### **Résumé du projet**

Dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle, de fin des préretraites et compte tenu du nombre important de départs à la retraite dès 2005, les entreprises vont être amenées à garder leurs seniors plus longtemps. Il est donc urgent d'initier une réflexion sur la gestion des compétences et des expertises des plus de 45 ans et de favoriser dans ce cadre-là les échanges de pratiques entre PME et grandes entreprises. C'est cette démarche que poursuit le groupe Atouts Seniors, groupe de réflexion, d'échange de pratiques et d'appui-conseil aux PME dans le but de favoriser l'évolution de carrière de leurs cadres seniors. Le projet s'adresse aux entreprises, aux institutionnels de l'emploi et de la formation et aux partenaires sociaux en vue de mettre en œuvre des actions sur les territoires. Un premier plan d'action est mis en place dans les Hauts-de-Seine: Atouts Seniors 92.

### **Objectifs**

Il s'agit d'inciter les entreprises à valoriser les compétences de leurs cadres seniors et à évoluer dans leurs pratiques de formation et d'accompagnement au changement.

### **Actions réalisées ou prévues**

Pour cela, différentes actions sont menées:

- Des ateliers de travail sur la « transmission dans l'entreprise » (des expériences et des connaissances des salariés expérimentés) en partenariat avec les entreprises.
- Des ateliers de sensibilisation sur la « valorisation des compétences seniors dans l'entreprise » avec des échanges de pratiques d'entreprises en partenariat avec les services de développement économique des villes.
- Une permanence d'information en « gestion de carrière » en partenariat avec la ville de Meudon (Communauté Arc-de-Seine).

### **Produits et outils réalisés ou prévus**

- Boîte à idées incluant les fiches de pratiques d'entreprises.
- Bulletin de liaison entre entreprises sur la transmission dans l'entreprise.
- Consultation-information en gestion de carrière.

---

N° du projet: **2001\_NAT\_10697**

Titre du projet: **Centaurus, métiers du cheval: formation, insertion et reconversion**

Tête de liste: **Afasec**

Contact du promoteur: **Christèle WAGNER; wagner.christele@wanadoo.fr**

---

### **Résumé du projet**

Les métiers traditionnels du cheval offrent un réel potentiel dans le contexte actuel de renouveau des activités. Bien souvent, on entre dans le métier animé d'une passion pour le cheval qui occulte toute prise de conscience de la réalité de la vie professionnelle. Les difficultés sont liées au fait que ces métiers sont très physiques, dangereux et contraignants au niveau des horaires. La passion finit souvent par se heurter aux réalités quotidiennes entraînant une érosion de la motivation, et la pénibilité de certains métiers entraîne une usure physique prématurée obligeant les professionnels à envisager une reconversion précoce. Cela explique le fait que ces métiers connaissent un fort *turn over*. Certaines niches d'activités peuvent offrir de nouvelles opportunités pour l'intégration des personnes les plus en difficulté. Ce projet part donc d'une double problématique: l'adaptation et la reconversion professionnelle et l'insertion des personnes en difficulté par les métiers du cheval.

### **Objectifs**

Ce projet propose des stages de sensibilisation en milieu professionnel et des stages d'initiation en centres de formation, afin de permettre aux candidats potentiels de se confronter aux réalités du métier du cheval. Il offre également une formation initiale ou continue dans le cadre d'une reconversion ou d'une problématique d'insertion de publics en difficulté, qui soit en adéquation avec chaque projet individuel et accompagne les personnes en reconversion jusqu'à l'obtention d'un emploi stable.

### **Actions réalisées ou prévues**

- Étude et recherche pour une aide à la décision, afin de mieux comprendre la situation globale de l'emploi dans la filière du cheval.
- Mise en place d'un nouveau dispositif de formation en vue de mieux préparer et d'informer les futurs candidats aux métiers du cheval.
- Expérimentation de trois types de formation: formation continue, formation de reconversion et formation en vue de l'insertion professionnelle de publics en difficulté.

- Accompagnement social consistant à assurer le suivi individuel des stagiaires et la sensibilisation des employeurs à la question de la pérennité de l'emploi.

#### **Valeur ajoutée des échanges transnationaux**

Un système de prise en charge et d'accompagnement des publics en difficulté a été expérimenté en Italie. Cette démarche peut alimenter la cellule de veille envisagée dans Centaurus. Le partenaire italien va expérimenter la formation pour adultes dans le secteur de la pêche, où il faut commencer très jeune. La notion de bilan de compétences a été intégrée au début de leur formation. Des échanges méthodologiques ont eu lieu entre la France et les Pays-Bas à propos de l'insertion des jeunes.

#### **Produits et outils réalisés ou prévus**

- Site internet des métiers liés au cheval (outil d'information et d'orientation permettant de repérer les aires de mobilité professionnelle au sein de la filière).
- Études sociologiques et fiches économiques sur l'emploi dans la filière.
- Publications: Guide du tuteur en entreprise, livret d'accueil pour les éducateurs, plaquette de formation des écuries de course, synthèse cellule d'accompagnement, guide à destination des employeurs (outil de sensibilisation), une méthodologie d'insertion des jeunes en difficulté (traduit du hollandais).
- Observatoire social des écuries de courses.

---

N° du projet: **2001\_BRE\_10470**

Titre du projet: **Compétences et mobilité en agriculture et agroalimentaire**

Tête de liste: **CRAB**

Contact du promoteur: **Cécile DELIN, cecile.delin@bretagne.chambagri.fr**

---

### **Résumé du projet**

Les activités agricoles et agroalimentaires sont très importantes pour la vitalité des territoires bretons. Mais ces deux secteurs rencontrent des difficultés pour améliorer les compétences et la mobilité de leurs actifs, maintenir dans l'emploi les personnes rencontrant des problèmes de vieillissement précoce et de santé et enfin recruter et fidéliser des salariés. Par ailleurs, l'agriculture et l'agroalimentaire vont devoir faire face aux mutations démographiques, au vieillissement de la population active et aux départs à la retraite. Dans ce contexte général, l'agriculture et l'agroalimentaire bretons ont choisi de mener en commun un projet pour répondre à ces difficultés. Ce projet se propose donc d'aborder la mobilité et le maintien dans l'emploi des actifs agricoles et de l'agroalimentaire en deuxième partie de carrière. L'approche territoire sera aussi prise en compte puisque le projet se décline sur trois pays bretons.

### **Objectifs**

Ce projet tente de mieux connaître les caractéristiques des actifs de l'agriculture et de l'agroalimentaire en deuxième partie de carrière et leurs besoins: mobilité, formation, organisation du travail, etc. Il propose à ces actifs des actions qui leur permettent de travailler dans de meilleures conditions, d'améliorer leurs compétences, de valoriser leur rôle et leur expérience, d'augmenter leur mobilité professionnelle. Il tente enfin de pérenniser et d'élargir ces actions à d'autres publics et territoires.

### **Actions réalisées ou prévues**

Le projet prévoit deux phases: une phase d'exploration visant à structurer un dispositif local (par pays) de gestion de la mobilité et des compétences et à réaliser un diagnostic pour approfondir la connaissance des publics de 45 ans et plus et des représentations qui y sont liées; et une phase d'expérimentation consistant à initier de nouvelles formes d'organisation de travail pour faciliter la mobilité et/ou le maintien dans l'emploi, à tester différents systèmes de recon-

naissance des compétences et à innover dans les modalités de perfectionnement pour les 45 ans et plus.

#### **Valeur ajoutée des échanges transnationaux**

Les partenaires transnationaux sont la Comune di Casteggio (Italie) et la ville de Kristianstad (Suède). Cinq séminaires transnationaux ont été organisés incluant la présentation des travaux menés par chaque partenaire, des visites (économie locale; emploi-formation) et des travaux en groupes thématiques (promotion de l'emploi des seniors; plates-formes de mobilité; femmes entrepreneurs). Ce partenariat a débouché sur la réalisation d'une plaquette de promotion sur l'emploi des seniors, d'un recueil de préconisations sur la mise en place d'une plate-forme de mobilité et d'un guide de bonnes pratiques sur l'entrepreneuriat au féminin dans les zones rurales.

#### **Produits et outils réalisés ou prévus**

- Outil de diagnostic.
- Méthodes et guide sur l'accompagnement des choix professionnels des actifs de l'agriculture.
- Méthodes de conseil en organisation du travail en agriculture.
- Méthodes de gestion prévisionnelle des compétences, de tutorat, de formation de formateur, de prévention des TMS et du vieillissement prématuré.

---

N° du projet: **2001\_NAT\_10820**

Titre du projet: **Développement et valorisation des métiers de la maîtrise du bien vieillir**

Tête de liste: **Mutuelle du Bien Vieillir (MBV)**

Contact du promoteurs: **Viviane CHABBERT; viviane.chabbert@mutuelle-mbv.fr**

**Nadine DE RYCKE; nadine-de-rycke@wanadoo.fr**

---

### **Résumé du projet**

Dès 2006, le déficit démographique dû au départ à la retraite des générations du baby-boom sera effectif et touchera fortement les maisons de retraite et les associations d'aide à domicile. Deux tendances se dessinent, un développement significatif du secteur des services aux personnes âgées, ainsi qu'une augmentation forte des besoins en main-d'œuvre dans le secteur. Souffrant d'un déficit d'image auprès des jeunes, ce secteur sera confronté à l'emploi massif de personnel vieillissant (40 ans et plus). L'emploi est essentiellement féminin (90% des effectifs), âgé, d'origine étrangère et de bas niveau de qualification. La recherche de solutions innovantes destinées à favoriser l'accès à l'emploi ou le maintien dans l'emploi des travailleurs vieillissants constitue dès lors un impératif incontournable. Ce programme se déroule dans le Gard, l'Hérault et l'île de La Réunion.

### **Objectifs**

Le projet consiste à élaborer un diagnostic portant sur le niveau de compétences, l'organisation du travail et la motivation des salariés du secteur de l'aide aux personnes âgées. La finalité est d'identifier et d'enrichir les compétences des salariés en vue de favoriser leurs perspectives d'évolution professionnelle, leur professionnalisation et la reconnaissance de leurs qualifications (formations diplômantes et/ou VAE). Ce projet tente d'intégrer le facteur de l'âge dans la problématique de la motivation et d'apporter des réponses en termes d'adaptation de l'organisation du travail tenant compte de l'âge. Il vise enfin la valorisation du rôle des travailleurs vieillissants par la transmission des savoirs aux jeunes générations.

### **Actions réalisées ou prévues**

Les actions suivantes sont développées à titre expérimental dans le Gard, l'Hérault et l'île de La Réunion: l'ingénierie de compétences et de formation, le montage d'ateliers de compétences pour formaliser et transmettre les bonnes

pratiques, un outil de positionnement des salariés et la mise en place de parcours individualisés de formation qualifiante.

#### **Valeur ajoutée des échanges transnationaux**

Quatre partenaires ont travaillé en synergie: Akiu sur l'intégration des travailleurs immigrés dans les métiers du secteur gérontologique et SOS-MX sur l'intégration des hommes dans ces métiers (Danemark), Sepia (Allemagne) a mis en place un projet de développement entre neuf villes dans le secteur gérontologique et Promocare (Italie) sur l'intégration des femmes issues de l'immigration aux métiers de l'aide à domicile et de l'accompagnement des personnes âgées. En France, ce travail s'est centré sur le développement des compétences des salariés les plus âgés. Une base de données en ligne a été développée permettant de comprendre les différentes structures dans les secteurs sanitaires et sociaux dans chaque pays. À la suite d'études comparatives, de nouvelles méthodes de recrutement ont été mises en place, ainsi que des méthodes transférables dans les autres pays (« ateliers de compétence »). Des échanges de praticiens et de formateurs ont été effectués, afin d'augmenter leur compétence interculturelle.

#### **Produits et outils réalisés ou prévus**

- État des lieux des métiers et des filières de formation.
- Logiciel de positionnement des salariés et/ou demandeurs d'emploi.
- Démarche d'ingénierie de la formation pour les tuteurs-accompagnateurs.
- Étude des représentations du vieillissement des salariés.

---

N° du projet: **2001\_CEN\_11184**

Titre du projet: **DIDACTT – Dispositif d’activation des compétences transversales et tutorales**

Tête de liste: **Afec**

Contact du promoteur: **Thomas PRIGENT ; prigent@fr.oleane.com**

---

### **Résumé du projet**

Même s’ils représentent la moitié des actifs sur le plan national et régional, les personnes de 40 à 64 ans représentent une part importante des demandeurs d’emploi (38%). Pour les plus de 50 ans, la reprise d’activité met généralement plus de temps à se réaliser. Par ailleurs, la sortie prématurée de l’activité des salariés vieillissants et la tendance à favoriser le recrutement des jeunes diplômés ont conduit à privilégier le savoir au détriment de l’expérience. Ce projet centre son action sur le maintien dans l’emploi des travailleurs vieillissants et fragilisés malgré une longue expérience professionnelle. Il aborde les questions liées à la valorisation des compétences, la validation des acquis professionnels, la professionnalisation et le redéploiement des ressources humaines dans l’entreprise pour une meilleure gestion des âges.

### **Objectifs**

Ce projet se propose d’étudier la population des salariés vieillissants et ses caractéristiques, de développer des outils d’analyse fiables des compétences de « cœur de métier » et périphériques et d’élaborer une procédure simple de validation des acquis professionnels. Il vise également à faciliter la démarche tutorale en intégrant la reconnaissance et la validation des compétences et la formation. Il tente enfin de favoriser la communication entre partenaires sociaux et salariés impliqués.

### **Actions réalisées ou prévues**

- Élaboration de questionnaires d’enquêtes destinés aux employeurs et salariés.
- Identification des entreprises et des groupes cibles (8 entreprises – 100 salariés).
- Conception de propositions expérimentales.
- Gestion et organisation des emplois.
- Réalisation de trois expérimentations en entreprise sur la reconnaissance des compétences et la réalisation d’études de postes de travail.

### **Valeur ajoutée des échanges transnationaux**

Le partenariat transnational a été établi entre l'Afec, l'Atec (France), Alenia Sappzio (Italie) et l'Université de Duisburg (Allemagne). Les objectifs du partenariat sont: articuler l'acquisition et la transmission des compétences et la trajectoire des personnes dans le cadre de la construction de parcours individuels; accompagner la reconnaissance et/ou la mise en adéquation des compétences et des qualifications des salariés avec les besoins des entreprises et de leur clientèle; associer les directions et les salariés des entreprises à une réflexion sur la professionnalisation de leurs salariés, la capitalisation et la valorisation de leur expérience pour un maintien durable dans l'emploi et dans l'entreprise; échanger sur les modes de résolution expérimentés. Ces échanges de pratiques autour de la compétence et de la professionnalisation ont donné lieu à un rapport « Development by Competence Adaptation ».

### **Produits et outils réalisés ou prévus**

- Rapport reprenant les résultats des enquêtes.
- Diagnostic-analyse des conflits intergénérationnels sur une chaîne de production.
- Outils d'auto-diagnostic en direction des entreprises avec des fiches de propositions.
- Répertoire photographique sur la représentation qu'ont les salariés de leur poste de travail dans le cadre de la mobilité au travail.
- Un guide méthodologique.

---

N° du projet: **2001\_NAT\_11006**

Titre du projet: **Equalitté**

Tête de liste: **Entreprise et Personnel**

Contact du promoteur: **Nicole RAOULT ; n.raoult@free.fr**

---

### **Résumé du projet**

Dans quelques années, les entreprises françaises vont être confrontées à une accentuation du vieillissement au travail, les salariés âgés de 40 à 50 ans aujourd'hui représenteront demain la moitié des effectifs des entreprises. Les mesures prises par le passé visant à écarter les salariés âgés du marché du travail ne suffiront plus à résoudre le problème d'une population active âgée. Il apparaît dès lors comme nécessaire de passer d'une gestion discriminante par l'âge à une gestion positive des âges au sein de l'entreprise en réfléchissant à des pratiques différenciées de gestion des carrières. Par ailleurs, le thème du vieillissement au travail n'a été que très peu abordé sous l'angle des femmes. Le projet propose de croiser deux problématiques d'actualité, celle du vieillissement au travail et celle de la situation des femmes au travail.

### **Objectifs**

Le projet a pour objectif de développer les problématiques de lutte contre toutes formes de discrimination dans l'emploi en lien avec l'âge et le sexe. Son action se centre tout particulièrement sur le problème du maintien dans l'emploi des femmes et de leur accès à l'emploi à mi-carrière.

### **Actions réalisées ou prévues**

Les actions se focalisent sur les trois axes de travail suivants:

- La construction de trajectoires professionnelles visant le maintien de l'employabilité dans le but de prévenir les risques d'exclusion professionnelle.
- La question des transitions pour inverser les tendances et dynamiser les carrières des salariés âgés.
- Le développement des coopérations intergénérationnelles lié au départ massif des salariés expérimentés posant la question des modes de transmission des savoirs vers les nouvelles générations entrant sur le marché du travail.

### **Valeur ajoutée des échanges transnationaux**

Le partenariat transnational, composé de deux partenaires européens, Metrica (Espagne) et Technica (Italie), a porté principalement sur la diffusion de bonnes

pratiques résultant des projets nationaux et les échanges et réflexions sur des thèmes d'intérêt commun (exemple adaptabilité, mise en valeur des acquis et des compétences valorisant l'expérience, etc.). Il a permis de réaliser six rencontres transnationales, deux visio-conférences, deux revues de presse par an et la publication d'informations et de productions sur les sites internet des partenaires.

**Produits et outils réalisés ou prévus**

- Études et enquêtes.
- Dispositif diagnostic-évaluation-formation.
- Méthode d'apprentissage progressif par le travail et l'expérience (Apte).
- Site internet.

---

N° du projet: **2001\_NAT\_10757**

Titre du projet: **Forsapre: potentialiser aptitudes et compétences pour accompagner les travailleurs du BTP tout au long de leur vie professionnelle**

Tête de liste: **APMT - BTP**

Contact du promoteur: **Catherine BONNIN; c.bonnin@apmt-btp.com**

---

### **Résumé du projet**

La tendance dans le secteur du bâtiment et travaux publics est au vieillissement de la population active. On constate une difficulté accrue des salariés âgés, et plus particulièrement des moins qualifiés, à garder leur emploi le plus souvent en raison d'altérations de la santé liées à l'âge et/ou à l'exposition à des risques professionnels entraînant des restrictions d'aptitude au poste. Ces difficultés d'adaptation pourraient être évitées par la mise en place d'actions de prévention efficaces et coordonnées. Le projet propose un outil destiné à mieux connaître l'environnement de travail de ces salariés et à mieux lutter contre les discriminations dont les travailleurs âgés font l'objet sur le marché du travail. À partir de ces nouvelles connaissances, il devrait être possible de proposer aux responsables d'entreprise des organisations du travail plus adéquates pour maintenir dans l'emploi les salariés les plus fragilisés. Elles devraient également favoriser la mise en place d'une politique de gestion des ressources humaines sur toute la carrière et plus spécifiquement d'une formation personnalisée pour un accompagnement de fin d'activité.

### **Objectifs**

Il s'agit de mettre en commun informations et expériences dans le domaine de la gestion des ressources humaines, de la formation, de la santé au travail et de la sécurité dans l'entreprise pour aider les salariés vieillissants à se maintenir dans l'emploi et à aborder la deuxième partie de leur carrière. Il vise à encourager les travailleurs âgés et leurs employeurs à tenir compte des préconisations concernant la santé et la sécurité au travail pour de meilleures conditions de travail en fin de carrière.

### **Actions réalisées ou prévues**

- Conception, développement et mise en œuvre d'un outil informatique accessible aux entreprises, médecins du travail et formateurs (outil d'analyse, de requête, d'aide au diagnostic, d'évaluation des risques et de formation).

- Réalisation d'une base de données bâtiment travaux publics portant sur la technique, les risques, les nuisances, l'organisation du travail, la sécurité, la prévention des accidents et des maladies professionnelles, l'évaluation des compétences et l'élaboration de référentiels de formation.
- Définition d'une stratégie de prévention pour aider au maintien dans l'emploi des travailleurs vieillissants.

#### **Valeur ajoutée des échanges transnationaux**

Après une première phase d'échange d'informations et d'expériences, l'ensemble des partenaires a fait le point sur les acquis et les objectifs de chaque projet. Les séminaires transnationaux ont été l'occasion de débattre sur les projets de formation commune. C'est ainsi que les outils existants dans chaque pays ont été mis en commun. Les séances de formation ont été organisées en 2004 en France, pour des stagiaires italiens et portugais, et en Italie et au Portugal pour les stagiaires français. À chaque fois, ont été regroupés des jeunes en apprentissage ou en formation et des formateurs ou tuteurs. Le but de ces stages, qui était de favoriser les échanges culturels et techniques mais aussi et surtout les liens intergénérationnels, a été atteint.

#### **Produits et outils réalisés ou prévus**

- Site internet [www.forsapre.net](http://www.forsapre.net)
- Base de données bâtiment travaux publics
- Base documentaire.

---

N° du projet: **2001\_IDF\_11048**

Titre du projet: **Handi visa vers l'emploi**

Tête de liste: **Snapei**

Contact du promoteur: **Céline POULET ; juris@snapei.asso.fr**

---

### **Résumé du projet**

Les problèmes de régression ou d'involution liés au vieillissement prématuré des personnes handicapées, de même que les fortes difficultés d'adaptation (incluant des périodes d'adaptation et de régression) dues à un handicap mental ou comportemental, rendent leur insertion en milieu ordinaire de travail particulièrement difficile. Ces difficultés d'insertion en milieu ordinaire des personnes handicapées les plus éloignées des dispositifs existants sont liées au manque de « dispositifs passerelles », qui pourraient faciliter les allers et retours entre l'emploi ordinaire et l'emploi protégé. Il apparaît nécessaire de favoriser des dispositifs partenariaux entre acteurs publics, privés et associatifs visant à développer ces « dispositifs passerelles » pour l'insertion adaptée des personnes handicapées. Le projet se propose donc d'élargir l'expérimentation des modes d'insertion, adaptée et accompagnée à diverses formules de « partenariats passerelles ». Ce projet s'appuie sur un partenariat permanent entre les différents acteurs économiques et sociaux concernés.

### **Objectifs**

Les objectifs du projet sont d'expérimenter, de formaliser et de promouvoir les « services passerelles » pour l'insertion adaptée des personnes handicapées vieillissantes, mentales ou comportementales en vue de permettre à des personnes handicapées vieillissantes ou en grande difficulté d'insertion de bénéficier d'un accompagnement spécifique en milieu ouvert tout en gardant la possibilité d'accéder ou de retourner en milieu protégé. Il s'agit également d'articuler les dispositifs de préparation-adaptation à l'emploi et ceux de suivi en milieu professionnel et de faciliter l'articulation entre les dispositifs de prise en charge en milieu institutionnel ou familial et d'accompagnement social et professionnel.

### **Actions réalisées ou prévues**

Les principales activités du projet sont:

- Préparation et sensibilisation de l'ensemble des acteurs (personne handicapée, entreprise et environnement familial).

- Expérimentation, analyse et suivi des dispositifs, structures et services innovants fondés sur un partenariat impliquant l'entreprise, les professionnels et la famille et tenant compte de la nécessité d'une adaptation évolutive (droit au retour en milieu protégé).
- Suivi de la personne handicapée en entreprise et dans son environnement: adaptation au poste; formation; aspects relationnels dans l'entreprise; soutien à la personne et relations avec l'environnement social et familial.
- Ingénierie pédagogique: recensement des compétences et des procédures nécessaires à l'adaptation du travailleur handicapé vieillissant et à l'insertion sociale et professionnelle de la personne handicapée mentale; développement des compétences; études et capitalisation des procédures; dispositifs relatifs aux accompagnateurs (tuteurs-coach).

**Produits et outils réalisés ou prévus**

- Plate-forme multiservices: dispositif d'accompagnement de personnes handicapées vieillissantes.

---

N° du projet: **2001\_RAL\_10837**

Titre du projet: **L'Entreprise élargie: une communauté d'intérêts économiques et sociaux**

Tête de liste: **Ceforalp**

Contact du promoteur: **Hervé BLEUVIN et Sophie BECKER; hbleuvin@ceforalp.com; e-e@ceforalp.com**

---

### **Résumé du projet**

L'Entreprise élargie a été à l'origine mise en place par les grands donneurs d'ordres et souvent dans une relation dominant-dominé avec les sous-traitants sous l'appellation «Entreprise étendue». L'Entreprise élargie repose sur le concept de «communauté d'intérêts économiques et humains», qui nécessite la mise en œuvre d'une organisation nouvelle de co-activité apportant une amélioration sensible de la performance industrielle individuelle et collective dans un rapport gagnant-gagnant. Ce nouveau modèle d'entreprise implique des modifications dans l'organisation du travail induisant des efforts importants des entreprises, mais aussi des salariés, qui doivent s'adapter en permanence à ces mutations.

### **Objectifs**

La réponse consiste à proposer aux cadres seniors en rupture d'emploi une formation complémentaire transversale à forte valeur ajoutée: «consultant interne: pilote du progrès». La formation se déroule sur six mois, dont quatre en situation (stages d'entreprise). Elle a pour principaux objectifs:

- La formation au contenu des missions de conseil, aux exigences de cette nouvelle compétence, ainsi qu'aux techniques et méthodologies applicables au cours de missions de terrain.
- La valorisation de leur expérience en les intégrant dans les entreprises.
- La lutte contre les préjugés sur cette catégorie de la population active.

### **Activités réalisées ou prévues**

Deux promotions de 10 stagiaires ont permis de former 20 cadres seniors demandeurs d'emploi (jusqu'à 57 ans). La formation a été créée spécifiquement pour cette cible et pour ces missions en entreprise: une vingtaine de formateurs animent 40 jours de formation. Elle a permis de réunir un besoin d'entreprise et une compétence d'encadrement autour de la mise en œuvre de l'amélioration continue de la performance industrielle et d'une nouvelle approche des relations

client-fournisseur. 66% des stagiaires ont retrouvé une activité professionnelle (situation à 6 mois après la fin de la formation), et deux nouvelles promotions vont permettre à 24 stagiaires de bénéficier de cette formation (Action 3).

#### **Valeur ajoutée des échanges transnationaux**

Le projet Vinco de notre partenaire italien Amma s'intéresse également aux seniors de l'entreprise et à la mise en œuvre de plans de formations visant à « vaincre » l'obsolescence de compétences des seniors. Les échanges autour de ces deux expériences, et notamment la comparaison des pratiques sur les éléments discriminants, ont permis aux deux projets de s'enrichir mutuellement sur le management des âges: diagnostic de trajectoires (Ceforalp) et compétences à risque d'obsolescence (Amma).

#### **Produits et outils réalisés ou prévus**

- Élaboration de la formation « consultant interne: pilote du progrès ».
- Création d'un extranet permettant d'établir un plan de dynamique professionnel personnalisé à partir d'un diagnostic des trajectoires (compétences et appétences): accessible via le site [www.ceforalp.com](http://www.ceforalp.com)
- Diagnostic industriel de l'entreprise élargie.

---

N° du projet: **2001\_NAT\_10811**

Titre du projet: **Moderniser avec les seniors**

Tête de liste: **France 3**

Contact du promoteur: **Hélène AMOUSSOU; helene.amoussou@france3.fr**

---

### **Résumé du projet**

D'ici à 2008, France 3 va être amenée à doubler son temps de diffusion régionale. Sa vocation sera de rediffuser et créer des magazines de proximité, des émissions régionales spécifiques dans une logique de télévision citoyenne attentive aux initiatives locales. Afin de permettre cette diffusion, France 3 devra recourir à la numérisation de l'ensemble des processus de production et de diffusion audiovisuelle, qui vont affecter de manière importante le contenu du travail, des emplois et des activités professionnelles. Ces nouvelles technologies vont recomposer l'organisation de l'entreprise, faire émerger de nouveaux métiers, en transformer et en enrichir d'autres. Il est donc nécessaire d'accompagner les évolutions des métiers, ainsi que les qualifications et les compétences qui y sont rattachées, une part importante des salariés concernés par ces évolutions étant des salariés à mi-chemin de leur vie professionnelle (40-45 ans) ou des seniors (45-55 ans et plus). Par ailleurs, du fait de l'allongement progressif de la vie professionnelle, les entreprises et les salariés vont être amenés à travailler plus longtemps. Pour faire face à ces mutations technologiques et démographiques, trois principaux acteurs du secteur audiovisuel France 3, l'Institut national de l'audiovisuel (INA) et Arte se sont associés pour répondre à ces problématiques, à travers le projet « Moderniser avec les seniors ».

### **Objectifs**

Il s'agit d'identifier les caractéristiques des populations concernées et de préconiser les réponses adaptées pour que les seniors ne soient pas exclus ou en grande difficulté d'adaptation face aux mutations technologiques et aux évolutions démographiques en privilégiant une « gestion des carrière par les âges. »

### **Actions réalisées ou prévues**

- Constitution d'un fond documentaire à partir des études existantes, afin de construire des hypothèses de travail.
- Réalisation d'une enquête, afin de définir les contours, caractéristiques et attentes des seniors.

- Développement d'une investigation visant à bâtir une ingénierie de formation innovante et des parcours de formation mieux adaptés aux seniors.
- Développement d'outils de gestion et de communication facilitant le management des seniors.
- Valorisation et diffusion des résultats et solutions d'amélioration auprès des responsables des ressources humaines, du management, des organisations professionnelles et des partenaires sociaux.

#### **Valeur ajoutée des échanges transnationaux**

Le volet transnational a été conduit par cinq structures : France 3, le Carif Oref Pays de la Loire (Emploi et Formation), Caritas (Allemagne), Forpin (structure de formation, Italie) et Karlof Consulting (Suède). Les principales activités réalisées en commun sont l'échange et le partage de réflexions sur le thème de la gestion des âges lors de séminaires, ainsi que la production d'un DVD d'une durée de 80 minutes, fruit des expériences menées par les différents partenaires transnationaux.

#### **Produits et outils réalisés ou prévus**

- État des lieux de la situation des seniors dans les entreprises concernées.
- Outils d'orientation, de positionnement, de détection des potentiels.
- Outils d'information et de communication (magazine, supports télévisuels).
- Outils pédagogiques et de formation à distance spécifiques aux seniors.

---

N° du projet: **2001\_RAL\_10033**

Titre du projet: **Part@ge**

Tête de liste: **IREPD**

Contact du promoteur: **Bruno LAMOTTE; bruno.lamotte@upmf-grenoble.fr**

---

### **Résumé du projet**

La population en âge de travailler connaît de profondes mutations et l'on assiste à un vieillissement progressif de la population économique active. Cette question du vieillissement interpelle directement les politiques de gestion des ressources humaines, ainsi que les politiques de l'emploi et suscite une nouvelle approche de la gestion des salariés âgés. Les tendances démographiques et technologiques font ressortir la nécessité de développer la formation et de promouvoir une « vieillesse active ». Ce projet se propose donc de mener une réflexion sur la mise en place de nouveaux outils de gestion des travailleurs âgés et les possibilités concrètes de développement des compétences par la mise en œuvre de dispositifs de formation tout au long de la vie. Les travailleurs vieillissants constituent la population cible du projet. Il s'agit d'une population ayant 20 à 25 ans de vie professionnelle, peu évolutive et qui ne bénéficie que très peu de la formation professionnelle.

### **Objectifs**

Il s'agit d'analyser au niveau des entreprises de la région Rhône-Alpes, la situation dans laquelle se trouvent les travailleurs âgés, d'explorer et d'expérimenter les possibilités d'amélioration de leur travail, de valorisation de leurs savoirs et de leur expérience. Concrètement, cela revient à expérimenter un processus global d'accompagnement intégrant l'élaboration de plans de formation, la révision de l'organisation du travail, de l'ergonomie des postes et des missions des salariés vieillissants.

### **Actions réalisées ou prévues**

Le projet distingue trois phases:

- Exploration: connaître les caractéristiques de la population cible, identifier les entreprises partenaires confrontées au problème des travailleurs vieillissants et construire les outils d'un diagnostic approfondi.
- Approfondissement: étudier les solutions globales au niveau de la formation et de l'organisation du travail dans les entreprises et mettre en place une métho-

dologie d'accompagnement des jeunes recrutés et de formation des seniors à la transmission de leur savoir-faire (plate-forme Part@ge).

- Démultiplication: favoriser la diffusion territoriale du dispositif, des outils et des expériences au niveau des réseaux d'entreprise et d'organismes de formation associés.

#### **Valeur ajoutée des échanges transnationaux**

La finalité commune du partenariat transnational avec le Forem (Belgique) s'est centrée sur la recherche de moyens, d'outils et de méthodologies visant à améliorer la situation professionnelle des travailleurs vieillissants (+ de 45 ans), à valoriser leurs compétences et à les protéger contre l'exclusion du marché de l'emploi. Les productions ont été l'édition de trois journaux montrant les avancées des projets et l'organisation de six séminaires transnationaux présentant les expériences mises en œuvres et mobilisant l'ensemble des partenaires.

#### **Produits et outils réalisés ou prévus**

- Études et diagnostics réalisés sur les projets de gestion de ressources humaines.
- Tutorat croisé.
- Outils de transfert et de démultiplication (cédéroms, guides méthodologiques).
- Outils d'information (bulletin électronique, site web).

---

N° du projet: **2001\_NAT\_10540**

Titre du projet: **Phenix – Valoriser les salariés expérimentés des professions libérales de santé**

Tête de liste: **CNFA**

Contact du promoteur: **Michèle COLIN; colin@cnfa-asv.com**

---

### **Résumé du projet**

Le paysage des entreprises libérales de santé se modifie progressivement. Il englobe les branches vétérinaire, pharmacie, dentaire et médicale. Un point commun unit ces branches: les professions de santé libérales emploient un nombre important de salarié(e)s non qualifié(e)s, qui sont en grande majorité des femmes (80% à 90% selon les branches). Ces dernières ont très peu de possibilités d'évolution professionnelle lorsqu'elles avancent en âge. Actuellement, seule la démarche de validation des acquis de l'expérience peut leur permettre d'accéder à un niveau d'emploi qualifié, mais elle n'est pas possible pour les professions réglementées. Ce projet, associant employeurs et salariés des TPE de la santé, centre son action sur la question du devenir des femmes expérimentées, avancées en âge et sans qualification professionnelle reconnue, et sur l'amélioration de leur situation.

### **Objectifs**

- Favoriser l'émergence d'une qualification reconnue pour ces salarié(e)s et les possibilités d'évoluer vers une qualification supérieure.
- Développer la formation continue de ces salarié(e)s.
- Sensibiliser les professionnels libéraux à la gestion prévisionnelle des compétences de leurs salarié(e)s expérimenté(e)s.
- Favoriser « l'interpro » entre les salarié(e)s de la santé (recrutement, emploi, formation).

### **Actions réalisées ou prévues**

- La réalisation d'une étude, afin de mieux connaître les salarié(e)s concerné(e)s par le projet.
- L'expérimentation portant sur un échantillon d'entreprises tests vise à proposer un outil simple de gestion des ressources humaines et des compétences en faveur des salarié(e)s expérimenté(e)s.
- Les actions d'accompagnement et de sensibilisation sont destinées à promou-

voir cette approche innovante tenant compte de la situation d'une catégorie de salariés jusqu'ici non prise en compte.

#### **Valeur ajoutée des échanges transnationaux**

Le partenaire transnational est le centre de formation CSEA/ISFOA (Italie). Cinq rencontres transnationales ont été réalisées portant sur l'avancée des projets, les spécificités pays en matière de système de formation en faveur des professionnels libéraux et de leurs salariés, un panorama des professionnels libéraux en France et en Italie, la confrontation des expériences entre professionnels libéraux français et italiens, la présentation des systèmes nationaux de formation à distance et la démarche d'évaluation des compétences acquises par le travail. Les outils réalisés sont un rapport comparatif sur les professions libérales en France et en Italie, les documents transnationaux mis en ligne sur le site internet italien et un document de synthèse commun reprenant les résultats des enquêtes menées dans chaque pays.

#### **Produits et outils réalisés ou prévus**

- Modèles de questionnaires d'enquête par profession.
- Étude Phénix sur les professions libérales.
- Référentiels d'activités des salarié(e)s expérimenté(e)s non qualifié(e)s.
- Démarche d'entretien professionnel accompagné.
- Site internet Phénix (2006)
- Module de formation interpro.

---

N° du projet: **2001\_HNR\_10646**

Titre du projet: **Seniors**

Tête de liste: **Opcareg Haute-Normandie**

Contact du promoteur: **Céline VIGUIE; c.viguie@opcareg-hn.fr**

---

### **Résumé du projet**

Avec le développement du chômage, diverses mesures ont été prises par le passé pour favoriser le départ en retraite anticipée des travailleurs vieillissants, qui n'ont fait qu'accentuer leur vulnérabilité. Aujourd'hui, la prise de conscience du vieillissement et la gestion de la pyramide des âges dans les entreprises restent encore marginales. La région Haute-Normandie, bien qu'industrialisée, est aussi l'une des plus touchées par le chômage et confrontée à des problèmes de recrutement dans certains secteurs. Dans un contexte de vieillissement de la population (forte proportion des 45-55 ans) et de départs massifs en retraite dès 2006 risquant d'engendrer une pénurie de main-d'œuvre, il apparaît urgent de sensibiliser et d'aider les entreprises et les salariés à faire face au vieillissement de leur pyramide des âges. Ce projet propose de favoriser le maintien en activité du public des seniors et leur employabilité dans les PME régionales.

### **Objectifs**

Ce projet se propose de connaître les caractéristiques des salariés de plus de 50 ans dans les entreprises de Haute-Normandie et d'aider les entreprises à anticiper les mutations démographiques à venir et à évoluer dans leurs pratiques de recrutement et de formation continue. Il s'agit ensuite d'expérimenter des solutions « formation » pour les salariés de plus de 50 ans, par le transfert des savoirs ou l'acquisition de compétences nouvelles. De plus, il vise la reconnaissance et la valorisation des seniors en entreprise, afin de leur permettre de mieux préparer l'allongement de la vie professionnelle. Il tente enfin de favoriser l'embauche des demandeurs d'emploi expérimentés dans les entreprises régionales.

### **Actions réalisées ou prévues**

Ce projet se décline en trois actions centrées sur le public seniors :

- L'analyse des situations régionales en matière d'emploi des seniors.
- L'entreprise apprenante pour mieux gérer les salariés vieillissants.
- L'insertion des demandeurs d'emploi seniors.

### **Valeur ajoutée des échanges transnationaux**

Le partenariat transnational Netfor, composé de BNVHS (Allemagne), Vice (Finlande), CDM (Italie), Cenfim (Portugal), Arete (France), a pour objectif de construire un réseau européen en vue d'échanger les expériences et concepts innovants concernant les organisations du travail visant à intégrer et à adapter le problème du vieillissement de la population au sein de l'entreprise. Les activités développées sont l'échange d'expériences et de méthodologies sur la mobilité et la validation des acquis; l'inventaire des études réalisées sur le vieillissement au travail; l'égalité des chances hommes-femmes; la prise de conscience sur le thème « âge et travail »; la GRH appliquée aux possibilités de transfert des connaissances et de l'expérience des salariés vieillissants. Il a débouché sur la création du réseau d'échange d'expériences Netfor, du site internet, de démarches innovantes de sensibilisation des acteurs de l'entreprise et d'outils méthodologiques.

### **Produits et outils réalisés ou prévus**

- Rapport présentant les résultats de l'analyse régionale en matière d'emploi et de pratiques de gestion des seniors.
- Dossier de synthèse présentant les préconisations pour mieux partager les savoirs et redynamiser les fins de parcours.
- Recensement des expériences et pratiques européennes sur la lutte contre les discriminations des travailleurs vieillissants.

---

N° du projet: **2001\_AQU\_10416**

Titre du projet: **Sophia**

Tête de liste: **Estia**

Contact du promoteur: **Philippe NOUVELLON, p.nouvellon@estia.fr**

---

### **Résumé du projet**

Le contexte démographique actuel et les projections pour les vingt prochaines années soulignent avec force la nécessité, pour la pérennité de la compétitivité des entreprises et de notre système de protection sociale, d'une implication forte dans la gestion des âges. Il est donc urgent de trouver des solutions innovantes en termes d'employabilité des seniors. On constate encore de façon récurrente une discrimination des seniors au sein des entreprises, qui se traduit par un faible taux d'accès à la formation, la discrimination lors des recrutements, la stagnation des promotions et l'image négative des travailleurs âgés dans l'entreprise. Sophia propose une nouvelle organisation du travail dans les entreprises consistant à mettre en interrelation, grâce aux nouvelles technologies issues du management des connaissances, les données relatives à la « santé » et aux « compétences » des salariés, afin de favoriser la diversité des parcours de vie professionnelle et ainsi de permettre à chacun de « bien vieillir au travail ».

### **Objectifs**

Grâce à des partenariats auprès d'acteurs de l'emploi, de la formation professionnelle et de la santé au travail, Sophia a permis de développer des outils innovants issus du management des connaissances, afin de créer une base de données ressources humaines, qui offre au gestionnaire des ressources humaines, d'une part, une représentation sous formes de graphes des parcours professionnels des salariés de son entreprise et d'anticiper sur les trajectoires professionnelles, et d'autre part, la conception de tableaux de bord informatisés de suivi des salariés sur les axes Santé (prévention) et Compétences (maintien et acquisition de nouvelles compétences)

### **Actions réalisées ou prévues**

- État des lieux concernant le vieillissement des salariés, la gestion des compétences, le management des connaissances (aspects théoriques et outils pratiques).
- Analyse du système d'information ressources humaines au sein d'entreprises d'Aquitaine.

- Définition du modèle Sophia de gestion des seniors.
- Conception du démonstrateur Sophia : graphes de parcours professionnels et tableaux de bord informatisés (traitement collectif et individuel).
- Ateliers thématiques sur la santé et les compétences.
- Organisation de conférences sur ces thèmes.

#### **Valeur ajoutée des échanges transnationaux**

Le partenariat transnational regroupe six pays (Espagne, Portugal, Royaume-Uni, Suède, Italie et France), soit 250 membres, qui se sont retrouvés lors de quatre colloques européens et de plusieurs manifestations d'échanges sur des thématiques précises. Une plate-forme virtuelle de communication a servi de lien et d'échanges entre les différents partenaires transnationaux ([www.sophia.estia.fr](http://www.sophia.estia.fr)).

#### **Produits et outils réalisés ou prévus**

- Démonstrateur Sophia (méthodologie, prototype d'analyse du SIGRG, tableaux de bords informatisés).
- Site internet : [www.sophia.estia.fr](http://www.sophia.estia.fr)

---

N° du projet: **2001\_IDF\_10523**

Titre du projet: **Vectorat**

Tête de liste: **Cnasea**

Contact du promoteur: **Mounia CHBANI; mc@mcc-mobilites.com**

---

### **Résumé du projet**

Malgré un contexte de vieillissement massif et de longévité de la population, les actions menées en terme de gestion prévisionnelle des âges restent limitées en France. Les restructurations affectent souvent les salariés âgés: rémunération plus élevée, formation insuffisante face aux mutations accélérées des métiers, pénibilité accrue dans l'exécution des tâches, représentations négatives sur leur capacité d'adaptation aux changements, etc. Il en résulte souvent, malgré leur capital d'expérience et leurs capacités, une démotivation précoce pour rester dans l'emploi, une fragilité de leur parcours professionnel et un risque de chômage de longue durée, notamment pour les femmes. Ce projet se situe dans une perspective de gestion prévisionnelle des âges, il vise à construire des solutions innovantes en matière d'incitation au maintien dans l'emploi des salariés âgés et au développement de leur employabilité.

### **Objectifs**

Construire des solutions innovantes à la fois préventives en faveur d'un maintien productif dans l'emploi et réintégratrices pour permettre un retour à l'emploi en agissant sur les facteurs de discrimination et d'inégalité d'accès à l'emploi.

### **Actions réalisées ou prévues**

- La mobilisation des réseaux d'acteurs locaux. Des groupes d'échanges et d'actions sont créés pour favoriser le maintien en activité et faciliter l'accès à l'emploi des travailleurs âgés.
- Le développement de stratégies de maintien dans l'emploi. L'élaboration d'une méthodologie pour la gestion des deuxièmes parties de carrière et la création d'outils de valorisation de l'expérience sont développés pour permettre une meilleure gestion des compétences et des ressources humaines.
- Le retour à l'emploi des personnes en deuxième partie de carrière. Des méthodes de retour à l'emploi sont expérimentées en réponse aux exigences de flexibilité des entreprises et des outils d'aide à la reprise d'emploi sont construits.

- La participation aux changements des représentations. L'animation d'un portail internet et l'organisation de manifestations publiques permettent de communiquer, d'informer et de sensibiliser les différents acteurs à la problématique de la gestion prévisionnelle des âges.

#### **Valeur ajoutée des échanges transnationaux**

Le partenariat de coopération transnationale Ideal a permis de développer un ensemble d'actions et d'outils destinés à promouvoir le changement des attitudes et des pratiques en intégrant la gestion des âges et la valorisation du capital d'expérience dans le management des ressources humaines. Conclu entre la France, la Finlande et l'Irlande, Ideal a permis de réaliser sept ateliers transnationaux favorisant les échanges et le partage des bonnes pratiques et expériences, des fiches action et outils de communication transnationaux (brochure, cédérom, site internet), des recherches et synthèses communes et une stratégie en faveur de l'égalité des chances.

#### **Produits et outils réalisés ou prévus**

- Cartographie des entreprises recrutant des plus de 50 ans dans la région Île-de-France.
- Outils de repérage et de valorisation de l'expérience.
- Outils de sensibilisation et modules de formation.
- Site internet: [www.vectorat.com](http://www.vectorat.com)

---

N° du projet: **2001\_IDF\_11082**

Titre du projet: **Vers des entreprises pour tous les âges**

Tête de liste: **Arete**

Contact du promoteur: **Aslaug JOHANSEN; a.johansen@arete.fr**

---

### **Résumé du projet**

Dans une conjoncture de fort taux de chômage et de restructuration d'entreprises, les mesures favorisant une cessation anticipée d'activité ont longtemps bénéficié d'un large consensus des principaux acteurs (employeurs, salariés, syndicats, pouvoirs publics). Elles étaient alors considérées comme un moindre mal. Dans un contexte marqué par le vieillissement de la population, les cessations anticipées d'activité mises en œuvre depuis trente ans en France se sont traduites par une série d'effets pervers: une dégradation de l'image des plus de 55 ans et une large démotivation des salariés en fin de carrière. Les possibilités de maintien dans l'emploi et d'adaptation aux évolutions sont restées limitées et les entreprises sont peu incitées à investir dans une gestion dynamique des âges, dans la formation et la réorganisation du travail en faveur des salariés âgés.

### **Objectifs**

Ce projet est mené en partenariat entre l'Aract Ile-de-France, l'Arete et la CGPME 91, et vise précisément à :

- Identifier les principaux freins et facteurs favorables pour une meilleure prise en compte de la gestion des âges au sein des PME et des grandes entreprises.
- Rechercher des formes d'organisation du travail favorisant le maintien dans l'emploi des salariés âgés.
- Concevoir des modes de gestion permettant d'anticiper les problèmes des salariés vieillissants.
- Rechercher les dispositifs et/ou des leviers favorisant le développement de la formation tout au long de la vie.
- Sensibiliser l'ensemble des acteurs sur la problématique « âge et travail ».

### **Actions réalisées ou prévues**

- Capitalisation et diffusion de pratiques nouvelles en matière de gestion des âges en entreprise aussi bien auprès des PME que des grandes entreprises.
- Développement d'outils méthodologiques dans les domaines de la formation,

de la gestion des ressources humaines, de l'adaptation aux conditions des entreprises.

- 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 encore trop peu abordée par les entreprises.

#### **Valeur ajoutée des échanges transnationaux**

Le partenariat transnational regroupe quatre partenaires: BNVHS (Allemagne), Université Helsinki (Finlande), Ville Montcalieri (Italie) et Cenfim (Portugal). Il a permis de réaliser échanges, confrontations, groupes de travail sur des thèmes transversaux, ainsi que des visites d'entreprises. Six réunions transnationales et des groupes de travail bilatéraux ont été réalisés et deux outils ont été créés: le site internet européen ([www.netfor.org](http://www.netfor.org)) et un réseau européen Netfor sur la thématique « Âge et Travail ».

#### **Produits et outils réalisés ou prévus**

- Rapport élaboré sur la question des âges en entreprise: « Regards croisés sur les pratiques de gestion des âges au sein des PME et des grandes entreprises », 160 pages, décembre 2004, disponible sur le site internet de l'Arete: [www.arete.fr](http://www.arete.fr)
- Fiches pratiques destinées aux PME.
- Site internet du réseau transnational Netfor, [www.netfor.org](http://www.netfor.org)

---

**Bibliographie<sup>1</sup>**

- Abattu C.**, 2004, « Valorisation des travailleurs âgés », *Économie et humanisme*, Hors-série n° 10: « Travail et emploi: contrer les discriminations », juin-juillet, pp. 62-63.
- Adjerad S.**, 2004, « Politiques publiques de l'emploi, le défi des seniors », *Problèmes économiques*, n° 2.840, janvier, pp. 6-9.
- Aglietta M., Blanchet D., Héran F.**, 2002, *Démographie et économie, Rapport du Conseil d'analyse économique n° 35*, Paris, La Documentation française, 343 pages.
- Anact** - « Favoriser le développement professionnel à tous les âges » (dossier), *Travail et changement*, mai 2004, n° 295, 15 pages.
- Anact** - « Réduire la pénibilité au travail » (dossier), *Travail et changement*, mars 2004, n° 294, 15 pages.
- Anglaret D.**, 2001, « Les quinquagénaires entre l'activité et la retraite », *Partage*, n° 153, pp. 44-47.
- Anglaret D., Cancé R.**, 2002, « Le papy-boom renforce l'activité des seniors », *Premières informations et premières synthèses*, n° 15.2, avril 2002, Dares, 8 pages.
- Aubert P.**, 2003, « Les quinquagénaires dans l'emploi salarié privé », *Économie et statistique*, n° 368, pp. 65-94.
- Behaghel L.**, « Les seniors entre formation et éviction », *Connaissance de l'emploi*, avril 2005, n° 14, 4 pages.

1. Sources : Cécile Abattu, LEPII – Laboratoire d'économie et de l'intégration internationale – Université Pierre Mendès-France, Grenoble. Uta Sprenger, Racine.

- Caisse nationale d'assurance vieillesse**, 2002, « Gestion des âges et fin d'activité », *Retraite et Société*, n° 36 et 37, juin 2002, 229 pages.
- Cereq, Timotéo J., Vernières M.** (Éd.) 2002, *Dynamiques du local – 10 ans de recherches sur l'approche localisée de la relation formation-emploi*, Journées d'études du 25 et 26 octobre 2001, document n° 167, Paris, septembre 2002.
- Colin C., léhlé V. & Mahieu R.**, 2000, « Les trajectoires de fin de carrière des salariés du secteur privé », *Dossiers solidarité et santé*, n°3, juillet-septembre 2000,
- Commissariat général du Plan**, 2002-2005 : *le choc démographique, défi pour les professions, les branches et les territoires*, Paris, La documentation française, 187 pages.
- Commission européenne**, 2002, rapport conjoint de la Commission et du Conseil : rapport demandé par le Conseil européen de Stockholm « Vers l'accroissement de la participation au marché du travail et la promotion du vieillissement actif », 49 pages.
- Conseil d'orientation des retraites**, *Âge et travail – Un axe de réflexion essentiel pour l'avenir des retraites*, La Documentation française, 2001.
- Conseil économique et social**, présenté par **D. Taddei, G. Alezard, J. Billet, M. Gevrey, B. Quintreau** au nom de la Commission spéciale du Plan, *Scenarii et stratégie pour une France plus active*, juillet 2004.
- Coutrot T., Waltisperger D.**, 2005, « L'emploi des seniors souvent fragilisé par des problèmes de santé », *Premières synthèses*, n° 08.1, février 2005, 4 pages.
- Creapt, École pratique des hautes études**, Conditions de travail, santé et aspiration à la retraite : actes du séminaire « Vieillissement et Travail », année 2003, Centre d'études de l'emploi, décembre 2004, 196 pages (rapport de recherche n° 18).
- Dares**, 2003, « Politique publique de l'emploi : le défi des seniors », *Premières Informations, Premières Synthèses*, n° 40.2, octobre, 4 pages.

- Dares**, « Formation continue et insertion : un taux d'accès élevé et des formations qualifiantes après la fin des études », *Premières Synthèses*, mars 2002 – n° 10.2.
- Dares**, « Le Papy-boom renforce l'activité des seniors », *Premières Synthèses*, avril 2002 – n° 15.2.
- Dares**, « Les entreprises se préoccupent peu du vieillissement démographique », *Premières Synthèses*, avril 2002 – n° 15.1.
- Dares**, « Métier, accès à la formation continue et mobilité professionnelle », *Premières Synthèses*, juin 2002 – n° 24.1.
- Delteil V., Redor D.**, 2003, « L'emploi des seniors en Europe du Nord », *Premières Informations et Premières Synthèses*, n° 10.3, mars 2003, 8 pages.
- Économie et statistique**, n° 368 – 2003, dossier sur les travailleurs âgés face à l'emploi, pp. 33-120.
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail**, 1999, *La gestion d'effectifs vieillissants. Guide de bonnes pratiques*, Luxembourg, Office des publications des Communautés européennes, 24 pages.
- Fournier C.**, « Développer la formation des « seniors ? » Deux questions préliminaires », *Formation Emploi*, n° 81, mars 2003, pp. 37-50.
- Gaullier X.**, 2003, « Âges mobiles et temps incertains », *Partage*, n° 165, avril-mai, pp 21-24.
- Gilles M., Loislil F.** (sous la direction de), 2003, *La gestion des âges. Pouvoir vieillir en travaillant*, Anact, 120 pages (collection Agir sur).
- Godet M.**, 2003, *Le choc de 2006: démographie, croissance, emploi. Pour une société de projets*, Odile Jacob, 300 pages.
- Guignon N., Pailhe A.**, 2004, « Les conditions de travail des seniors », *Premières synthèses*, n° 19.2, 05/2004, 4 pages.

- Guillemard A.-M.**, 2003, *L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Paris, A. Colin, 282 pages.
- Inspection générale des affaires sociales**, Rapport annuel 2004 : gestion des âges et politiques de l'emploi, La Documentation française, 2004, 335 pages.
- Jolivet A., Molinié A.-F., Volkoff S.**, 2004, « PRP: le temps partiel régule-t-il le vieillissement au travail? », *Connaissance de l'emploi*, n° 8, octobre, Centre d'études de l'emploi, Paris, 4 pages.
- Jolivet A., Lee S.**, 2004, *Employment Conditions in an Ageing World: Meeting the Working Time Challenge*, BIT.
- Jolivet A.**, 2003, « Âge et relation d'emploi: les mécanismes d'une sélection défavorable aux travailleurs plus âgés », *Revue d'économie politique*, n° 1, janvier-février, pp. 15-36.
- Jolivet A.**, 2001, « Vieillesse, salaire et demande de travailleurs âgés », *Travail et Emploi*, n° 88, pp. 43-64, octobre 2001.
- L'Hoste H., Grevedon S.**, 2004, *Papy-boom et compétitivité. Les nouveaux enjeux de l'entreprise*, Éditions Liaisons, 151 pages (collection Entreprise & Carrières).
- Jolivet A.**, 2003, « Âge et relation d'emploi: les mécanismes d'une sélection défavorable aux travailleurs plus âgés », *Revue d'économie politique*, n° 1, janvier-février 2003, pp. 15-36.
- Kok W.**, 2003, *L'emploi, l'emploi, l'emploi. Créer plus d'emplois en Europe*, rapport de la task-force pour l'emploi, novembre 2003, 59 pages ([http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/employment\\_strategy/task\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/employment_strategy/task_en.htm)).
- Lab'Ho, Anact, Aravis**, 2004, *Trois clés pour comprendre le vieillissement et gérer l'allongement de la vie professionnelle*, chambre de commerce et d'industrie Lyon, 76 pages.

- Labruyère C., Paddeu J., Savoyant A., Tessier J., Rivoire B.**, 2002, « La validation des acquis professionnels. Bilan des pratiques actuelles, enjeux pour les dispositifs futurs », *Bref Cereq*, n° 185, 4 pages.
- Laine F.**, 2003, « Les seniors et la formation continue: un accès en général limité mais avec de grandes différences selon les situations professionnelles », *Premières Synthèses*, n° 12.1, mars 2003, 8 pages.
- Lamotte B.**, 2004, « Diversité des compétences, avantage pour l'entreprise », *Économie et humanisme*, hors-série n° 10: *Travail et emploi: contrer les discriminations*, juin-juillet 2004, pp. 61-65.
- Leplatre F., Jehan R.**, 2004, « L'emploi et la formation des salariés seniors » (dossier), *Actualité de la formation permanente*, n° 189, avril 2004, pp. 7-68
- Lerais F., Marioni P.** (coord.), 2004, « Dossier âge et emploi: synthèse des principales données sur l'emploi des seniors », *Document d'études*, n° 82, Dares, mai, 46 pages.
- Liaisons sociales magazines** n° 43, 2003, « Pourquoi forme-t-on aussi peu les quinquagénaires? », juin 2003, p. 42.
- Marbot E., Peretti J.-M.**, 2004, *Les seniors dans l'entreprise*, Éditions Village mondial, 170 pages.
- Marbot E.**, 2005, *Les DRH face au choc démographique. 20,40,60... Comment les faire travailler ensemble*, Paris, Éditions de l'Organisation, 250 pages.
- Marbot E., Peretti J.-M.**, 2002, « Revaloriser le travail des seniors: un enjeu stratégique pour les entreprises », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 46, décembre 2002, pp. 76-86.
- Marchal E., Rieucan G.**, 2005, « Candidat de plus de 40 ans, non diplômé ou débutant s'abstenir », *Connaissance de l'emploi*, n° 11, Centre d'études de l'emploi, 4 pages.
- Marioni P.**, 2005, « Accroître l'emploi des seniors: entre volontés et difficultés », *Premières Synthèses*, n° 04.1, janvier 2005, 7 pages, bibliographie.

- Marquié J.-C., Paumès D., Volkoff S.**, 1995, *Le travail au fil de l'âge*, Octares, 512 pages.
- Minni C., Topiol A.**, 2003, « Les entreprises face au vieillissement de leurs effectifs », *Économie et Statistique*, n° 368, pp. 43-63.
- Molinié A.-F.**, 2002, *Évolutions des exigences du travail et itinéraires des salariés vieillissants*, Octarès, collection « Colloque ».
- Molinié A.-F., Volkoff S.**, 2002, *La démographie pour anticiper le vieillissement*, Lyon, Éditions de l'Anact, 76 pages.
- Monso O., Tomasini M.**, 2003, « Le vieillissement dans les entreprises: faire face aux innovations technologiques », *Premières Informations et Premières Synthèses*, n° 09.2, février 2003, Dares, 4 pages.
- Observatoire des hommes et des organisation (Lab'Ho), Poivre et sel**, 2002, *Les entreprises et les quinquas: Les regards croisés*, Groupe Adecco, avril 2002.
- Qualification & Prospective, Amar M.** (animateur), 2002-2005 : *le choc démographique, défi pour les professions, les branches et les territoires*.
- Quintreau B.**, 2002, *Âges et emploi: propositions pour une politique concertée de gestion prévisionnelle des âges*, Paris, rapport pour ministère de l'Emploi et de la Solidarité, 75 pages.
- Quintreau B.**, 2001, *Âges et emploi à l'horizon 2010*, avis et rapports du Conseil économique et social n° 2001-20, vol. 1, 177 p., vol. 2, 95 p., Journaux officiels.
- Raoult N., Quintreau B., Boissard D. (et al.)**, 2005, *La diversité des âges*, Éditions Liaisons, 350 pages (collection Liaisons sociales).
- Riceht-Mastain L., Brunet F.**, 2002, Quel rôle l'âge joue-t-il dans la gestion du personnel? *Problèmes économiques*, n° 2.768, juillet 2002, pp. 18-21.

**Richet-Mastain L., Brunet F.**, 2002, « L'âge des salariés joue surtout à l'embauche », *Premières Informations et Premières Synthèses*, n° 15.3, avril 2002, Dares, 7 pages.

**Santelmann P.**, 2001, « Production et transmission des savoirs : repères prospectifs », *Formation Emploi*, n° 76, octobre-décembre 2001, pp. 197-204.

**Sciences Humaines**, n° 40, 2003, « Former, se former, se transformer. De la formation continue au projet de vie », mars-avril 2003, 76 pages.

**Vergnies J.-F.**, 2002, « Âges et problèmes d'emploi : les « anciens » dans la ligne de mire », *Formation Emploi*, n° 79, juillet-septembre 2002, pp. 5-14.

**Volkoff S.**, 2000, « Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail », *Dossier du Centre d'études de l'emploi*, n° 16, Paris, La Documentation française, 126 pages.

### 3

## **Abréviations**

ADEAR	Association du développement économique de l'agglomération rouennaise
AFASEC	Association de formation et d'action sociale des écuries et de courses
AFBAT	Association des fédérations régionales et départementales du bâtiment
AFPA	Association nationale pour la formation professionnelle des adultes
AGEFOS	Fond d'assurance-formation des salariés des petites et moyennes entreprises
AGEFIPH	Association de gestion des fonds pour l'insertion professionnelle des handicapés
ALE	Agence locale pour l'emploi
ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ANDCP	Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
APEC	Association pour l'emploi des cadres
APEI	Association de parents pour l'enfance Inadaptée
APMT BTP	Association paritaire de médecins du travail des bâtiments et travaux publics
ARACT	Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail
ARPE	Allocation de remplacement pour l'emploi
ASA	Allocation spécifique d'attente
AS-FNE	Allocation spéciale du fonds national de l'emploi
BTP	Bâtiments travaux publics
CRCIA	Chambre régionale de commerce et industrie d'Auvergne
CRMA	Société de construction et de réparation de matériel aéronautique
CAF	Caisse d'allocations familiales

CASA	Cessation d'activité pour les salariés de l'automobile
CATS	Cessation d'activité de certains travailleurs âgés
CBE	Comité du bassin de l'emploi
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCPR	Comité national de coordination des programmes régionaux d'apprentissage et de la formation professionnelle continue
CEMS	Centre d'étude des mouvements sociaux
CEP	Contrat d'études prospectives
CERF BTP	Centre d'études de recherches et de formation du BTP
CES	Contrat emploi solidarité
CESR	Conseil économique et social régional
CFA	Congé de fin d'activité
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CFE-CGC	Confédération française de l'encadrement CGC
CFTC	Confédération française des travailleurs chrétiens
CGT	Confédération générale des travailleurs
CGPME	Confédération générale des petites et moyennes entreprises
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CIE	Contrat initiative emploi
CITL	Centres d'initiatives travail et loisir
CJD	Centre des jeunes dirigeants
CLI	Commission locale d'insertion
CODEF	Comité départemental de la formation professionnelle, de la promotion sociale et de l'emploi
COL	Comité d'orientation local
COPIRE	Commission paritaire interprofessionnelle régionale de l'emploi
COREF	Comité régional de la formation professionnelle, de la promotion sociale et de l'emploi
CPA	Cessation progressive d'activité
CQP	Certificat de qualification professionnelle
CQS	Certificat de qualité sociale
CRAM	Caisse régionale d'assurance maladie
CREAPT	Centre de recherches et d'étude sur l'âge et les personnes au Travail

CREDES	Centre régional d'études et de documentations économiques et sociales
CRIDF	Centre régional d'information des droits des femmes
CSP	Catégorie socioprofessionnelle
DAFCO	Délégation académique à la formation continue
DARES	Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques
DDTEFP	Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DOCUP	Document unique de programmation
DRE	Dispense de recherche d'emploi
EADS	European Aeronautic Defence and Space Company
EDDF	Engagement de développement de la formation
EGC	Équipe Grands Chantiers
ESSA	L'Association sociale européenne de simulation
ETT	Entreprise de travail temporaire
EUROSTAT	Office statistique des Communautés européennes
FFB	Fédération française du bâtiment
FO	Force ouvrière
FSE	Fonds social européen
GARF	Groupement des animateurs et responsables de formation
GAS BTP	Groupement d'action sociale du BTP
GIP	Groupement d'intérêt public
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRETA	Groupement d'établissements publics locaux d'enseignement
GRH	Gestion de ressources humaines
ICD	Institut consulaire de formation de Dieppe
INA	Institut national de l'audiovisuel
INMF	Institut national des métiers de la formation
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques (ministère de l'économie, des finances et de l'industrie)
ISMEA	Servizi Per il Mercato Agricolo Alimentare
IT-FFB	Institut technique de la Fédération française du bâtiment
MEDEF	Mouvement des entreprises de France

MRH	Médiateur ressources humains
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
ODE	Observatoire démographique européen
OPCAREG	Organisme paritaire collecteur agréé régional
PDD	Partenaires de développement
PDI	Plan départemental d'insertion
PIC	Programme d'Initiative communautaire
PLIE	Plan local d'insertion pour l'emploi
PME	Petites et moyennes entreprises
PMI	Petites et moyennes industries
PNAE	Plan national d'action pour l'emploi
PNAI	Plan national d'action pour l'inclusion sociale
PRDF	Plan régional de développement de la formation professionnelle
PRP	Préretraite progressive
RH	Ressources humaines
ROME	Répertoire opérationnel des métiers et des emplois de l'ANPE
SEE	Société de l'électricité, de l'électronique, et des technologies de l'information et de la communication
SIFE	Stage d'insertion et de formation à l'emploi
SIRH	Systèmes d'information des ressources humaines
SNCF	Société nationale des chemins de fer français
TIC	Technologie de l'information et de la communication
TPE	Très petites entreprises
TMS	Troubles musculo-squelettiques
UCANSS	Union des caisses nationales de sécurité sociale
UE	Union européenne
UNAPL	Union nationale des professions libérales
UNEDIC	Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce
UPA	Union de producteurs agricoles
VAE	Validation des acquis de l'expérience
WISER	Workers Integration through Skill Development and Experience Recognition

## 4

### Sites Internet

#### Sites institutionnels

Equal-France	<a href="http://www.equal-france.com">http://www.equal-france.com</a>
Equal-Europe	<a href="http://www.europa.eu.int/comm/equal">http://www.europa.eu.int/comm/equal</a>
Fonds social européen France	<a href="http://travail.gouv.fr/fse">http://travail.gouv.fr/fse</a>
Racine	<a href="http://www.racine.fr">http://www.racine.fr</a>
Agora Equal	<a href="http://travail.gouv.fr/fse/agora">http://travail.gouv.fr/fse/agora</a>

#### Sites développées par les projets Equal-France

Anact	<a href="http://www.anact.fr">http://www.anact.fr</a>
Vers des entreprises pour tous les âges	<a href="http://www.arete.fr">http://www.arete.fr</a> <a href="http://www.netfor.org">http://www.netfor.org</a> (produits transnationaux)
Centaurus	<a href="http://www.afasec.fr">http://www.afasec.fr</a>
Atout'Age	<a href="http://www.ciste.fr">http://www.ciste.fr</a>
Didact	<a href="http://www.afec.fr">http://www.afec.fr</a>
Equallité	<a href="http://www.equallite.com/">http://www.equallite.com/</a>
Forsapre	<a href="http://www.forsapre.fr">http://www.forsapre.fr</a>
L'entreprise élargie	<a href="http://www.ceforalp.com">http://www.ceforalp.com</a>
Part@ge	<a href="http://www.upmf-grenoble.fr">http://www.upmf-grenoble.fr</a>
Sophia	<a href="http://www.sophia.estia.fr">http://www.sophia.estia.fr</a>
Vectorat	<a href="http://www.vectorat.com">http://www.vectorat.com</a>

Maquette et réalisation  
La Souris, 01 45 21 09 61

Impression  
CORLET, Condé-sur-Noireau

Imprimé en UE  
Achevé d'imprimer en juin 2005  
n° d'imprimeur : 43999