

INTRODUCTION	3
« La retraite c'est à quel âge déjà ? ».....	3
PREMIERE PARTIE	5
POURQUOI LA GESTION DE LA DIVERSITE DES AGES EST INCONTOURNABLE ?	5
1 UN RETOURNEMENT DEMOGRAPHIQUE	6
1.1 Une population globale qui vieillit.....	6
1.2 Quelle structure de population active pour demain ?	9
2 UNE ECONOMIE FRANCAISE EN MUTATION, MOINS EFFICACE	14
2.1 Croissance	14
2.2 Chômage.....	14
2.3 Mondialisation	20
3 LA LOI POUR AIDER UNE SOCIETE QUI SE TRANSFORME	22
3.1 VOLET RETRAITE de la Loi Fillon : l'objectif de maintien des seniors en activité.....	22
3.2 VOLET FORMATION de la Loi Fillon	24
3.2.1 UN DISPOSITIF AMONT D'AIDE A LA REFLEXION	25
3.2.1.1 L'observatoire des métiers : une lunette pour voir plus loin.....	25
3.2.1.2 L'entretien professionnel : un rendez vous pour préparer l'avenir.....	26
3.2.2 EN AVAL, DES OUTILS POUR CONCRETISER UNE FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE.....	27
3.2.2.1 PERIODE DE PROFESSIONNALISATION : « maintien- évolution des emplois »	27
3.2.2.2 CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION : motivation, reconnaissance et lien entre générations.....	28
3.2.2.3 DIF : placer le salarié au centre de la formation	29
4 LES JEUNES ET LE MARCHE DU TRAVAIL	31
4.1 Une jeunesse qui a grandi avec la société de l'information et de la communication.....	31
4.2 Une génération beaucoup plus exigeante :	32
4.3 Une jeunesse issue de la société de la précarité :.....	32
4.4 L'équilibre vie professionnelle – vie privée :	33
5 L'ENTREPRISE ET LES RAISONS MICRO ECONOMIQUES	35

SECONDE PARTIE	43
COMMENT FAIRE, DANS L'ENTREPRISE, POUR METTRE EN ŒUVRE UNE GESTION DE LA DIVERSITE DES AGES ?.....	43
1. LES EXPERIENCES EN MATIERE DE GESTION DE LA DIVERSITE DES AGES ET LEURS ENSEIGNEMENTS	45
1.1 EXPERIENCES ETRANGERES.....	45
1.1.1 LA FINLANDE : Réforme réussie pour inverser la tendance à la retraite précoce.	45
1.1.2 LE JAPON : LE CHOIX DE SUBVENTIONNER L'EMPLOI DES SENIORS	47
1.1.3 LA SUEDE : un modèle qui associe totalement travail et protection sociale en fin de carrière	48
1.1.4 « ET NOUS ALORS ? » LES ENSEIGNEMENTS POSSIBLES, APPLICABLES EN FRANCE	49
1.1.4.1 L'information et la communication :	50
1.1.4.2 La formation :	52
1.1.4.3 La recherche et l'expérimentation :	55
1.1.4.4 Le cumul emploi-retraite :	55
1.2 EXPERIENCES FRANCAISES.....	57
1.2.1 EXPERIENCES TRANSPOSABLES EN L'ETAT :	57
1.2.1.1 Le tutorat,	57
1.2.1.2 Changement d'organisation et mise en valeur de l'expérience	57
1.2.1.2.1 Rossignol, le chef devient expert.....	57
1.2.1.2.2 Calor : le plan de fragilité	58
1.2.1.2.3 APICIL : le conseiller interne	60
1.2.1.2.4 CANDIA : transferts de compétences et capitalisation.....	61
1.2.2 EXPERIENCES A ADAPTER :	66
1.2.2.1 Thales et les enseignements de TMC	66
1.2.2.1.1 la mobilité interne.....	66
1.2.2.1.2 Missions de conseil et d'expertise.....	67
1.2.2.1.3 Missions de formation.....	67
1.2.2.2 L'ergonome et ses actions	69
1.2.2.2.1 Positionnement de l'ergonome :	69
1.2.2.2.2 Les entretiens d'absence :	69
2. LANCER ET CONDUIRE LE CHANGEMENT	71
2.1 DE LA SITUATION SOURCE A LA SITUATION CIBLE	71
2.2 ETAPE PREALABLE : LE LANCEMENT DU CHANGEMENT.....	72
2.3 QUELQUES SIGNES DE LA DYNAMIQUE DU CHANGEMENT	78
CONCLUSION	80

INTRODUCTION

« La retraite c'est à quel âge déjà ? »

C'est dans un cadre professionnel que j'ai souhaité travailler sur ce sujet de la diversité des âges. Dans l'entreprise pour laquelle je travaille, les départs anticipés ne sont plus de mise. Nous n'avons plus les moyens financiers de faire partir plus tôt que l'âge légal de la retraite. Aujourd'hui, je suis par conséquent en situation d'expliquer que nous devons réfléchir et agir différemment de ce que nous avons fait jusqu'à présent. L'objectif est de maintenir les plus âgés dans l'emploi, sans oublier les plus jeunes et les quadras ou quinquas pour qui désormais la perspective de la vie au travail s'allonge.

Ceci m'a permis de définir plus précisément ce que recouvre ce concept de diversité des âges pour l'entreprise.

Ce mémoire m'a permis de **rechercher des informations** complémentaires pour mieux comprendre et mieux expliquer à un comité de direction, des managers de proximités, des instances représentatives du personnel, aux salariés eux mêmes les tenants et aboutissants de la situation. Le travail mené m'a fait prendre conscience de la difficulté à énoncer clairement les choses.

Après la clarification du faisceau de raisons qui conduisent à s'intéresser à la diversité des âges, j'ai souhaité **réfléchir sur des actions à conduire** pour mettre en œuvre cette diversité des âges dans l'entreprise. J'ai pour cela interrogé des entreprises qui travaillent sur cette problématique. Je n'ai pas pour autant de solution toute faite, car chaque situation est particulière. La prise de conscience quant à une nouvelle façon de penser la ressource humaine n'existe pas encore. On ne trouvera donc pas dans ce mémoire des solutions miracles mais une réflexion organisée pour permettre une action. Je dois avouer que ce travail m'a permis de clarifier d'une part, et m'a plongé dans une interrogation permanente, émaillée de doutes, sur les bons choix à faire dans l'entreprise à ce sujet.

PROBLEMATIQUE

De centrée autour des 30-40 ans, la structure des pyramides des âges va évoluer. L'entreprise de demain matin va devoir composer avec plus de personnes de plus de 50 ans. Elle n'en a pas forcément pris conscience aujourd'hui. Pourquoi cette situation et comment intégrer la diversité des âges ? Quels intérêts à le faire ?

HYPOTHESES DE TRAVAIL

Le postulat de travail est que le système actuel de retraite par répartition se maintiendra. Il faut rechercher les solutions pour continuer à le faire vivre. Je pense que dans l'entreprise, les ressources humaines ont un rôle essentiel à jouer dans ce challenge, car tout ne viendra pas de l'état providence.

PREMIERE PARTIE

POURQUOI LA GESTION DE LA DIVERSITE DES AGES EST INCONTOURNABLE ?

**OBJECTIFS DU CHAPITRE : Identifier le faisceau de raisons qui plaident pour
une gestion de la diversité des âges dans l'entreprise**

« Sur la terre 2 choses sont simples : raconter le passé et prédire l'avenir.
Y voir clair au jour le jour est une autre entreprise. »

SALACRON Armand
La terre est ronde 1938

Je définis, avant toute chose ce concept de diversité des âges. L'allongement de la durée de vie au travail est une donnée qui va impacter globalement les ressources humaines de l'entreprise. Elles seront composée, beaucoup plus qu'aujourd'hui de salariés plus âgés. Cette composante spécifique va modifier la structure d'ensemble. Il est important de savoir pourquoi afin de mieux en prendre conscience et de se préparer à penser organisation, parcours professionnels en raisonnant globalement et non par tranche d'âge.

1 UN RETOURNEMENT DEMOGRAPHIQUE

La France vieillit, de manière structurelle, ce qui impacte naturellement la population active.

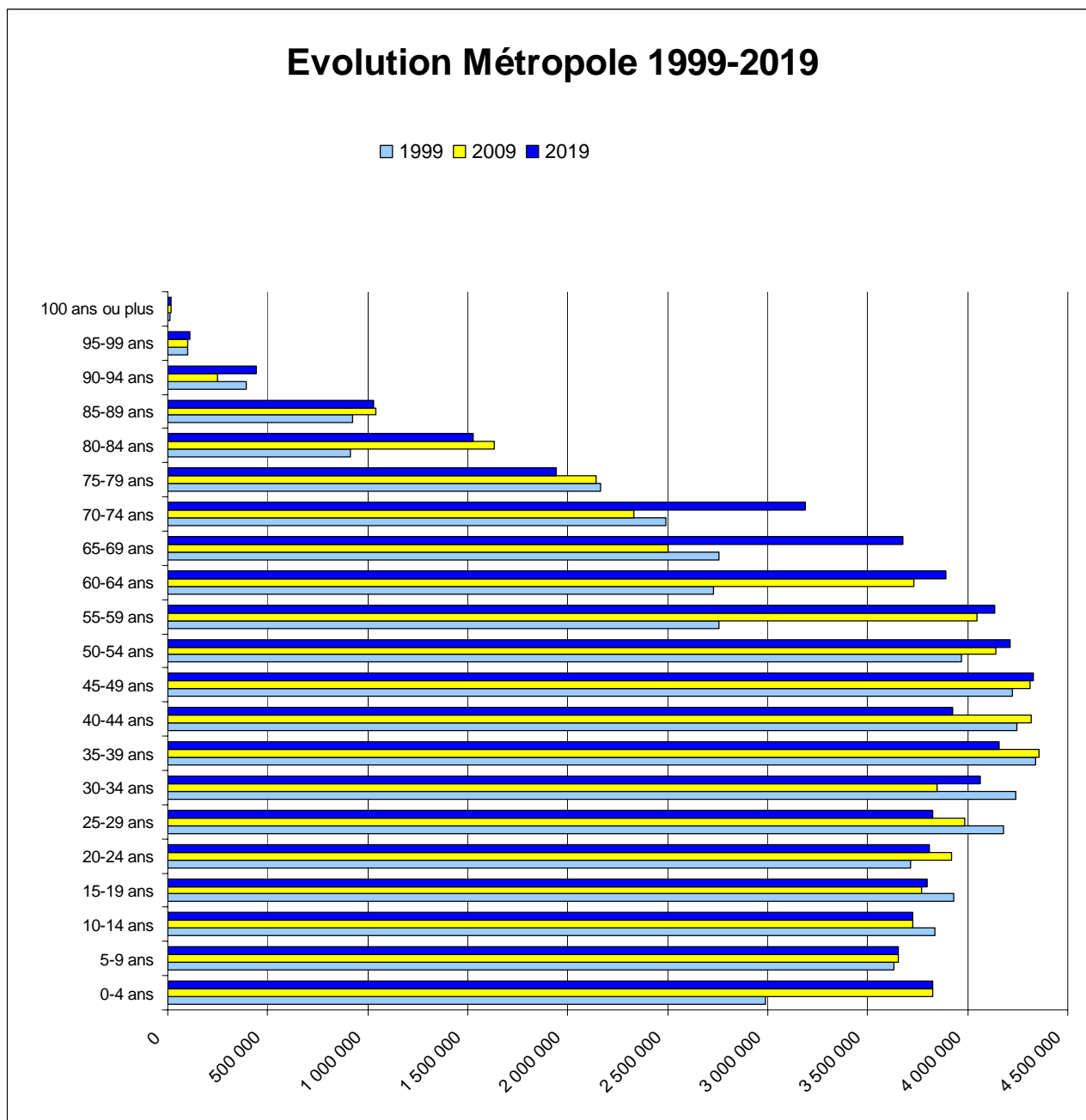
Afin de prendre conscience de ces vieillissements (global et population active), j'ai réalisé pour ce mémoire, quelques schémas permettant de visualiser la situation actuelle et à venir.

1.1 Une population globale qui vieillit.

La pyramide ci dessous, réalisée sur la base d'informations INSEE, projetées de manière linéaire (reprise taux natalité, immigration, mortalité voir annexe 1) permet de visualiser l'évolution du vieillissement.

- Dans les 10 ans à venir (évolution 1999-2019) les générations situées en dessous de 45 ans seront globalement et progressivement moins nombreuses. Je note cependant que le nombre de naissances en France s'élève à près de 760 000 par an, ce qui permet d'afficher un taux de fécondité de 1,9 pour mille, n'assurant pas un renouvellement des générations mais permettant un vieillissement plus lent.
- A contrario, les générations au delà de 45 ans, et notamment celles de 55 ans à 75 ans connaîtront une progression importante. Par exemple, la tranche d'âges 55/59 ans progresserait de 7% entre 2004 et 2019, celle des 60/64 ans de 46%, et celle des 65/69 ans de 43%. J'ai fait l'hypothèse que l'espérance de vie serait identique en 2004 et 2019, donc la population des plus de 60 ans augmente, ainsi que l'allongement de la vie à la retraite.

L'espérance de vie à 60 ans passe de près de 17 ans en 1950 à près de 25 ans en 2010 (cours Roland BEC MDRH 11 février 2005)

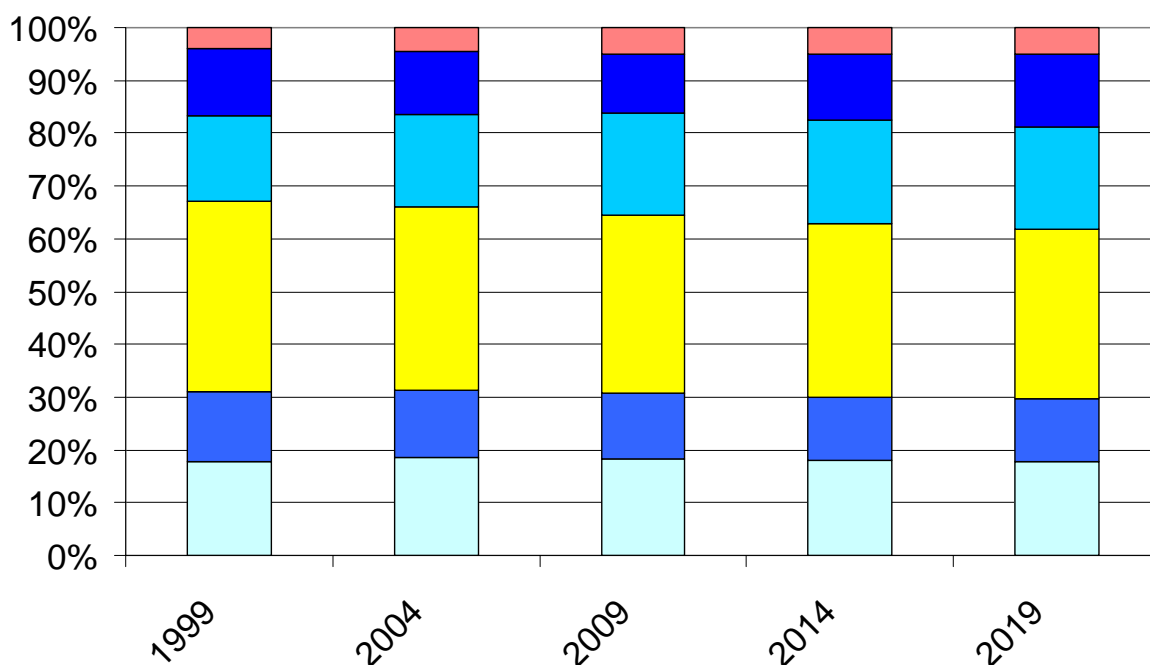


Remarque : La méthode de comptage des statistiques INSEE a été modifiée entre 1999 et 2004 (né à ce jour et nés en prévisionnel - cela explique le trou de natalité de des 0-4-ans de 1999), le taux de natalité est considéré constant depuis 2004 (environ 750000 naissances par an)

Ces mêmes données, réparties dans un histogramme par tranche d'âge permettent de visualiser d'une autre manière l'évolution du vieillissement dans la population française (mêmes hypothèses voir annexe 1).

PROJECTION REPARTITION POPULATION TOTALE PAR TRANCHE D'AGE EN FRANCE METROPOLITAINE

0-14 ans 15-24 ans 25-49 ans 50-64 ans 65-79 ans 80 ans et +



Les 3 tranches d'âges 50/64, 65/79, 80 et plus, passent d'un poids cumulé dans la population totale d'un peu plus de 30% en 1999 à près de 40% vingt ans plus tard. Je note que cette évolution se réalise essentiellement sur la tranche 50/64 ans : de 16% en 1999 elle représente près de 20% en 2019. La tranche 65/79 ans évolue également, dans une moindre mesure : + 1% sur la même période.

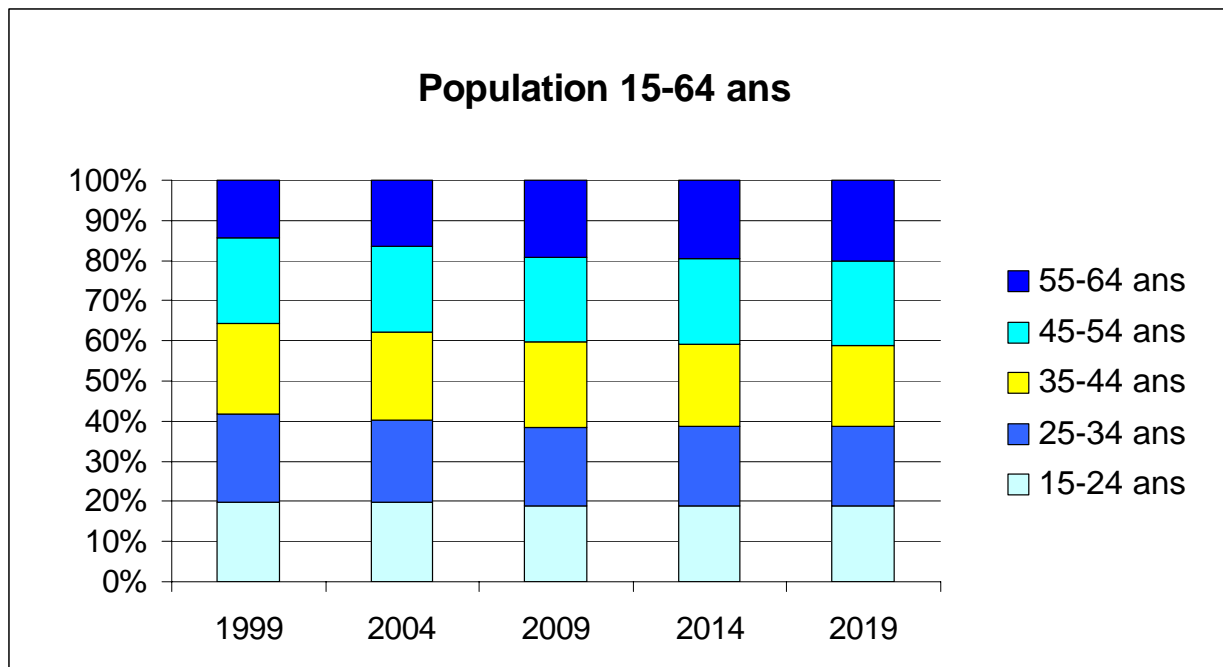
La tranche concernant les plus de 80 ans reste quasi stable.

Je constate, dans le même temps, l'évolution proportionnellement inverse de la tranche des 25/49 ans qui, d'un poids dans l'ensemble de la population de 36% en 1999, passe à 32% en 2019. Cette tranche de population, cœur de la population active, perd donc plus de 900 000 mille personnes en 20 ans.

Ces constats amènent naturellement à s'intéresser plus directement à la population active et à son évolution. La double question cruciale est celle de la composition de la population active de demain et celle du financement des retraites par voie de conséquence.

1.2 Quelle structure de population active pour demain ?

La population potentiellement en âge de travailler est très schématiquement celle de 15 à 64 ans. J'ai, de la même façon que précédemment, construit une évolution de cette population sur 20 ans (voir annexe 2).



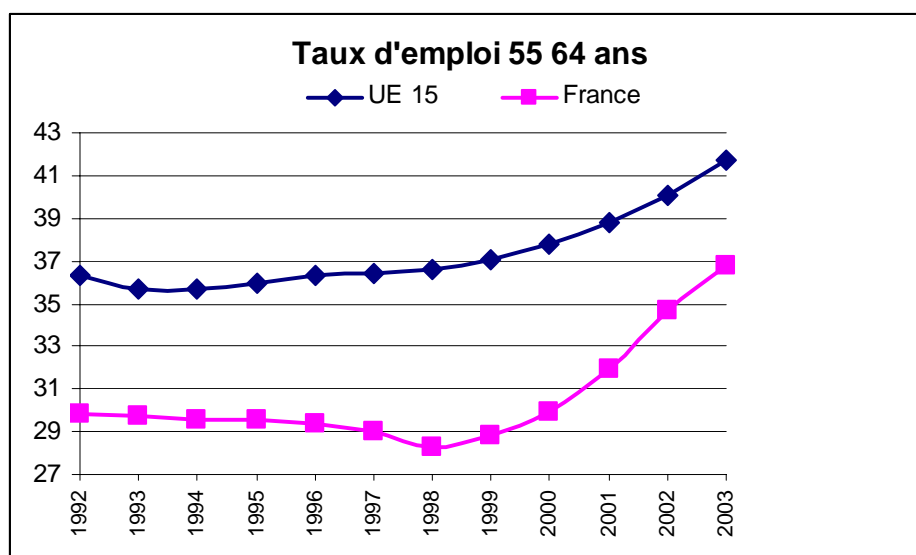
Je souligne que la tranche 15-24 ans est à considérer avec la précaution suivante : la tendance est à une scolarisation de plus en plus élevée et tardive. Le taux de scolarisation est de 80% à ce jour pour la population des 18 ans (source INSEE annexe 3), il est à plus de 50 % pour les gens âgés de 20 ans, se réduisant à 17 % pour les 24 ans. De ce fait, ce sont autant de jeunes qui ne sont pas dans les cycles de production.

Les 3 tranches 25/34 ans, 35-44 et 45-54 sont proches de la stabilité (chacune de ces tranches représentent environ 20 %).

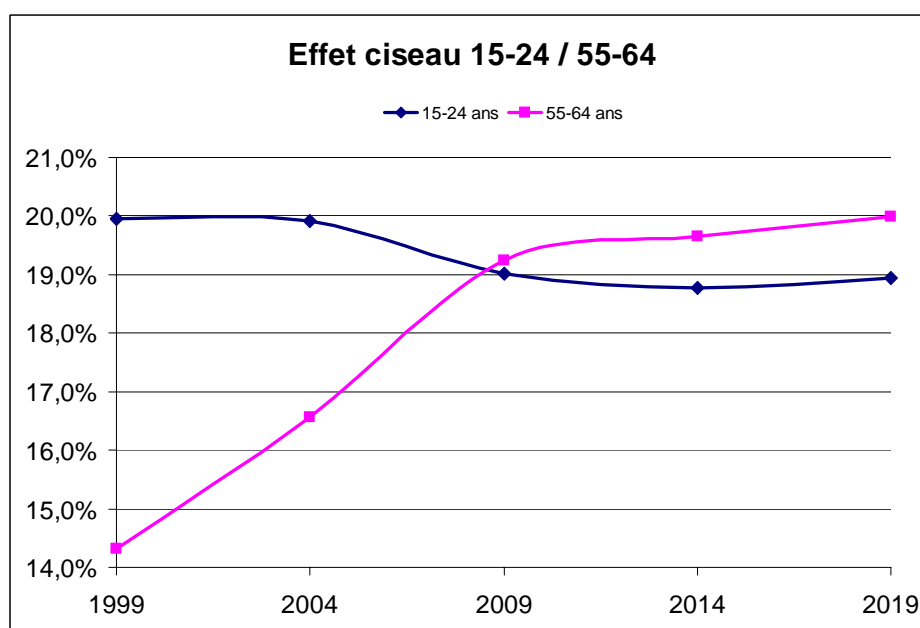
La tranche 55-64 ans passe de 14 à 20% dans la population concernée, une progression significative qui induit assez naturellement la réflexion de l'allongement de la durée de vie au travail. Les seniors vont devenir le principal réservoir de main d'œuvre, notamment pour pouvoir financer des retraites décentes. Ceci va affecter les pyramides des âges dans l'entreprise, et la façon de raisonner dans la société française où jusqu'alors il est difficile d'avoir l'âge de l'emploi, situé entre 30 et 45 ans...une vision à élargir sans aucun doute.

La France va devoir faire évoluer le taux d'emploi des seniors, il atteint seulement 37% à ce jour. L'objectif est d'atteindre en 2010 les 50% de taux

d'emploi pour les 55-64 ans fixé par la conférence de Stockholm. Nous sommes en retard au regard de nos voisins européens, mais cependant en progression significative depuis 2000 (Voir annexe 4 : taux d'emploi européen). La diminution progressive des mesures de retraites anticipées, dont le financement possible disparaît, est sans aucun doute, un élément important de cette amélioration du taux d'emploi des seniors.

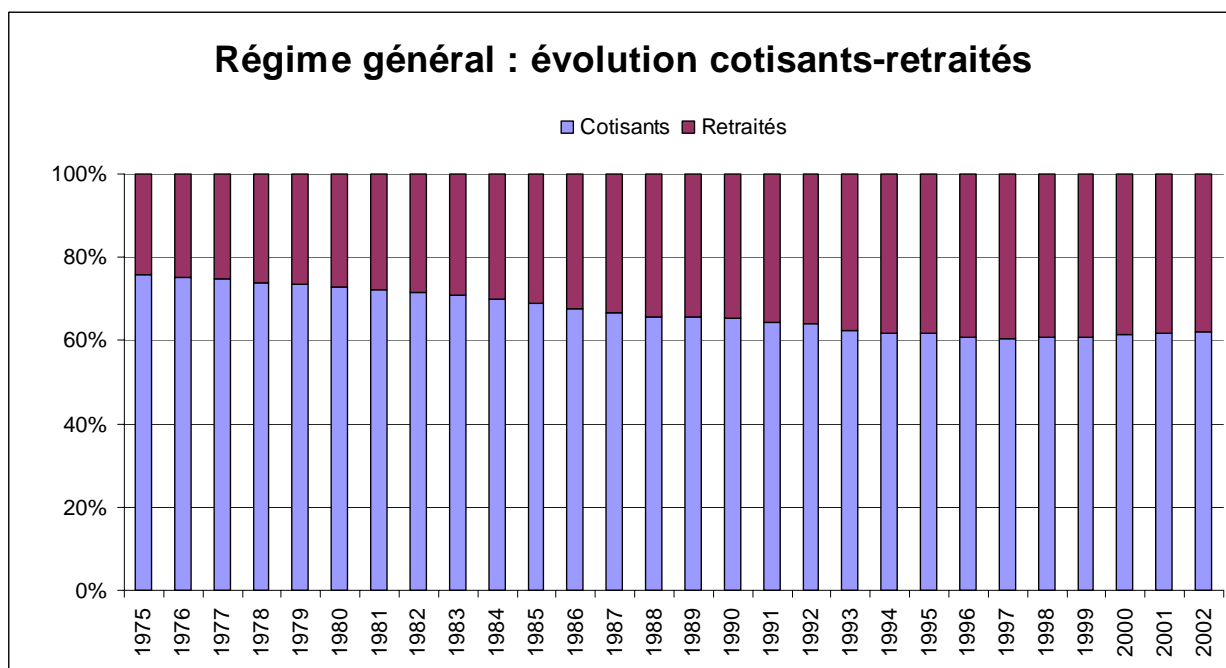


Ultime schéma pour convaincre de la réalité et de l'imminence du changement : « l'effet ciseau » démontrant la nécessité de prendre en compte impérativement les plus de 55 ans avant 2009. (Source en annexe 2).



La tendance de l'évolution des deux extrémités de la population active est là très nettement visible.

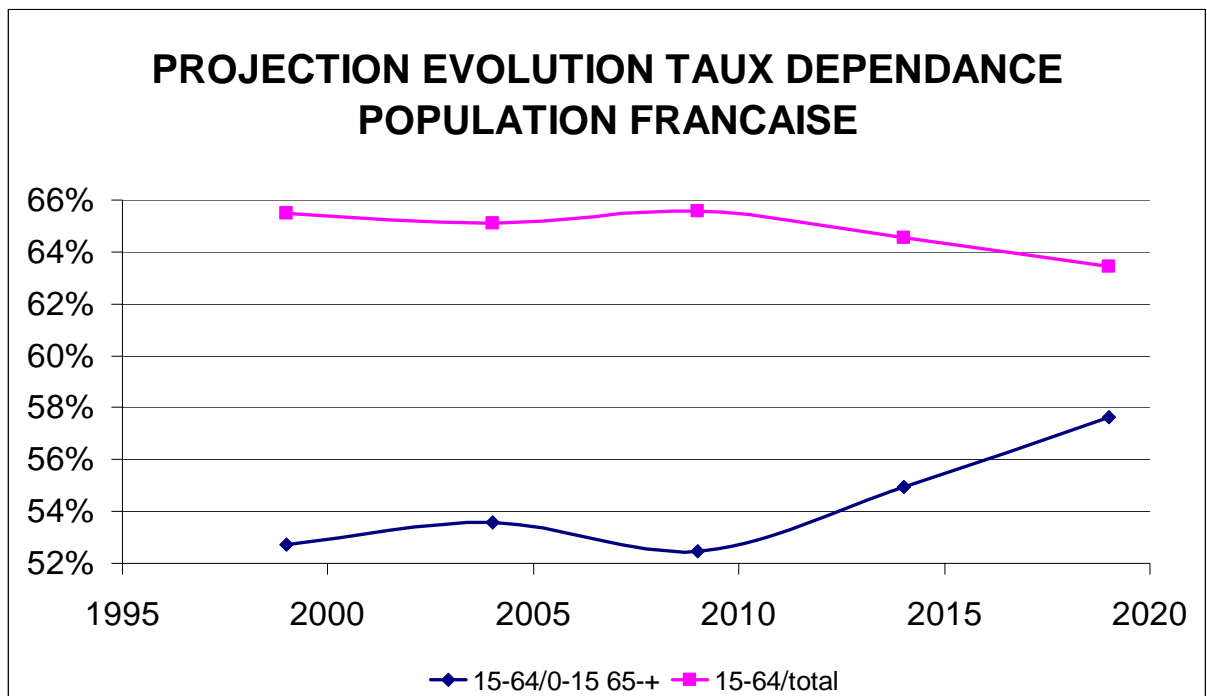
Elle vient renforcer l'interrogation sur le financement des retraites qui se pose aujourd'hui en termes d'évolution du nombre de cotisants versus le nombre de retraités (Voir annexe 5).



De plus de 3 cotisants en 1975 pour financer un retraité, nous arrivons à un rapport de moins de 2 cotisants pour 1 retraité en 2002. Le constat se fait ici sur des populations rémunérées, soit en raisonnant en pression du poids que représentent les retraites versus le coût du travail. Le constat est que la charge des retraites a été multipliée par 1,5 au cours des 20 dernières années.

Le raisonnement se construit ici uniquement sur la pression engendrée par le poids des pensions de retraite, c'est-à-dire sans prise en compte des coûts sociaux.

Or, il est intéressant, dans une démarche globale, de repérer, par tranche d'âge, les actifs (au sens du BIT - **B**ureau **I**nternational **T**ravail), de ceux qui doivent être assumés totalement : pensions, frais d'éducation, frais médicaux... Nous sommes dans la notion de taux de dépendance de la population française qui conforte les analyses précédentes.



La courbe rose montre la capacité à générer de la richesse par une population « activable », rapportée à une population totale. Cette capacité, en projection, perdrait près de 2 points.

En complément de cela, la courbe bleue met en évidence l'augmentation de près de 5 points du nombre de consommateurs non producteurs de richesses versus les activables au sens du BIT (données issues de l'annexe 1).

Si l'on souhaite conserver un niveau de vie équivalent pour les 15 prochaines années, ne serait-ce qu'aux sujets de l'éducation et des frais médicaux, il apparaît clairement que le challenge va consister à rééquilibrer le rapport pour que les producteurs de richesses soient plus nombreux face à un nombre de consommateurs en croissance. Le nombre de jeunes étant constant, c'est bien sur l'allongement de la durée de vie au travail qu'il va falloir tabler pour maintenir un niveau de vie que personne n'est prêt à voir diminuer. En regardant autour de nous, des expériences devraient apporter un peu d'inspiration.

Le Japon (source note ALEPH annexe 6) est une véritable référence en matière de vieillissement, puisque doyen des pays industrialisés avec une population de plus de 65 ans qui atteindra 20% dès 2006 (contre 16% en France en 2004). Ce pays est un véritable « laboratoire du vieillissement » qui est chez eux un phénomène récent et rapide.

Je note des mises en place de solutions qui devraient inspirer nos façons de faire, notamment en matière de dépendance :

- **Le plan OR**, véritable programme de prévention contre le vieillissement, mis en place en 1989 et destiné à retarder les effets des affres de l'âge par des conseils en hygiène de vie par exemple. Voici une mesure peu coûteuse, dont le retour sur investissement en terme de non recours (ou plus tardif) au système de soins est intelligent. Je constate, avec regret, que nous n'avons rien de comparable en France.
- **Une assurance dépendance** à long terme a été mise en place en 2000. L'objectif est de préserver l'indépendance des personnes âgées invalides. Elle permet une couverture partielle des services de santé à domicile ainsi qu'une aide aux tâches domestiques. Financée à parts égales par l'état et le cotisant actif (45% chacun), seuls 10% restent à la charge du patient. De plus en plus coûteuse, les modalités de financement sont actuellement en cours de révision.

Je retiens cependant que le Japon a une réelle prise de conscience de ce qu'est la dépendance et recherche activement toutes les solutions permettant de diminuer le recours au système de soins. Il s'achemine vers une plus grande prise en charge individuelle des dépenses de santé... une tendance de fond, y compris en France semble –t-il.

Je poursuis ma réflexion en intégrant les données économiques d'une France en mutation qu'il faut intégrer dans l'analyse des raisons qui peuvent conduire à s'intéresser à la gestion de la diversité des âges.

2 UNE ECONOMIE FRANCAISE EN MUTATION, MOINS EFFICACE

2.1 Croissance

Dès 2006/2007, plus de 200000 personnes de plus par an vont partir en retraite (Moins de 600 000 personnes nées en 44 et 45, 800 000 à partir de 46, soit donc +33%)... et y rester plus longtemps compte tenu de l'allongement de la durée de vie. Il est légitime de se pencher sur la croissance de la France, laquelle permettra ou non de maintenir le niveau actuel des pensions de retraites.

Le taux d'évolution du P.I.B (**P**roduit **I**ntérieur **B**rut) atteint 2,3% en 2004, en légère amélioration cependant comparé aux 2% de 2003. (Source annexe 7 PIB). La croissance actuelle est faible. Les retraites pèsent de plus en plus dans ce PIB : elles représentent près de 12% aujourd'hui. Selon le rapport du COR (Comité d'Orientation des Retraites) de mai 2001, il faudrait consacrer plus de 16% du PIB en 2040 pour maintenir les montants de retraites actuels versus le dernier salaire (Source annexe 8). Le taux de remplacement actuel ne sera certainement pas maintenu.

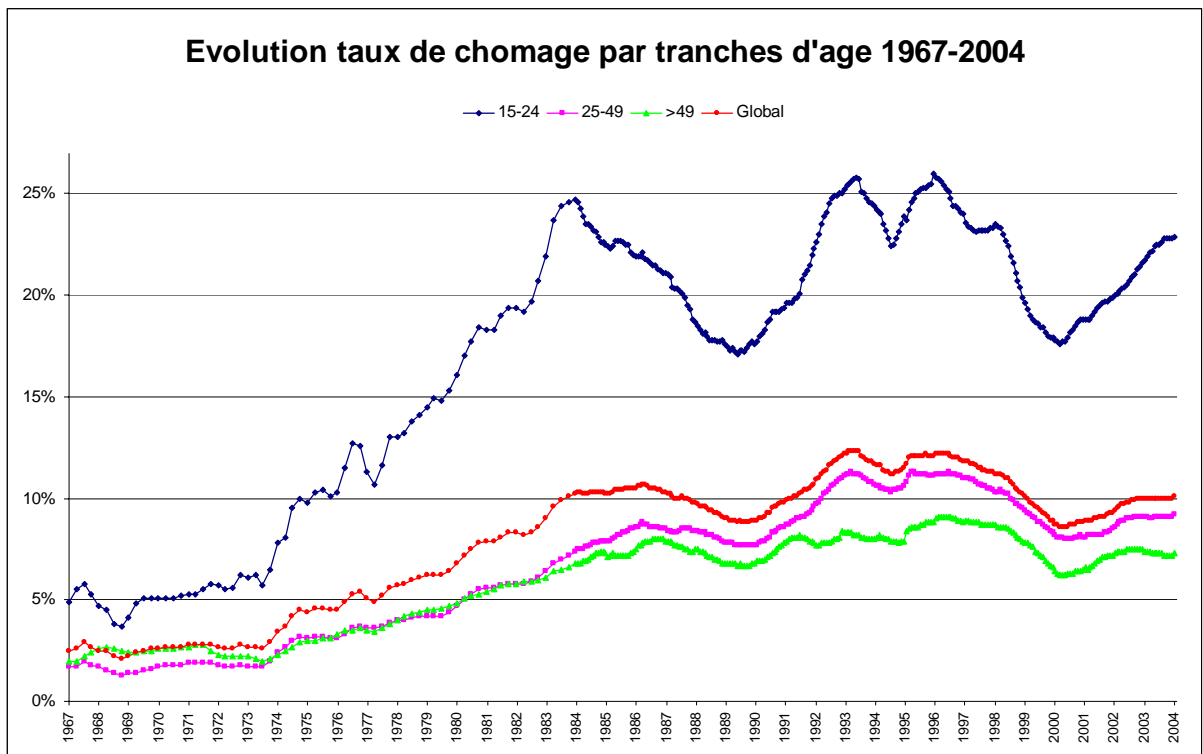
Je me suis cependant livrée à la construction d'une simulation sur la base de chiffres fictifs, permettant de relier PIB, poids des retraites et taux d'activité des différentes tranches d'âges (source annexe 9). Les enseignements sont limpides : En raison d'un nombre accru de départs en retraite, pour que les retraites pèsent moins dans le PIB, il faut conserver en activité plus longtemps ceux qui se croyaient proche de la retraite ! Je rejoins là l'opinion d'AM GUILLEMARD qui prône la solution qui vient d'être démontrée ci dessus, en abandonnant l'idée que les plus jeunes vont remplacer les heureux titulaires d'une retraite bien méritée : cela ne marche pas. Les chiffres du chômage le démontrent malheureusement.

2.2 Chômage

Le nombre de chômeurs en France actuellement atteint 10% de la population active en juin 2005 soit 2 484 300 chômeurs (source UNEDIC annexe 10).

Depuis 20 ans, nous flirtons avec un taux de chômage de près de 10%. Depuis 30 ans, près de 2 millions de chômeurs supplémentaires ont vu le jour. Des

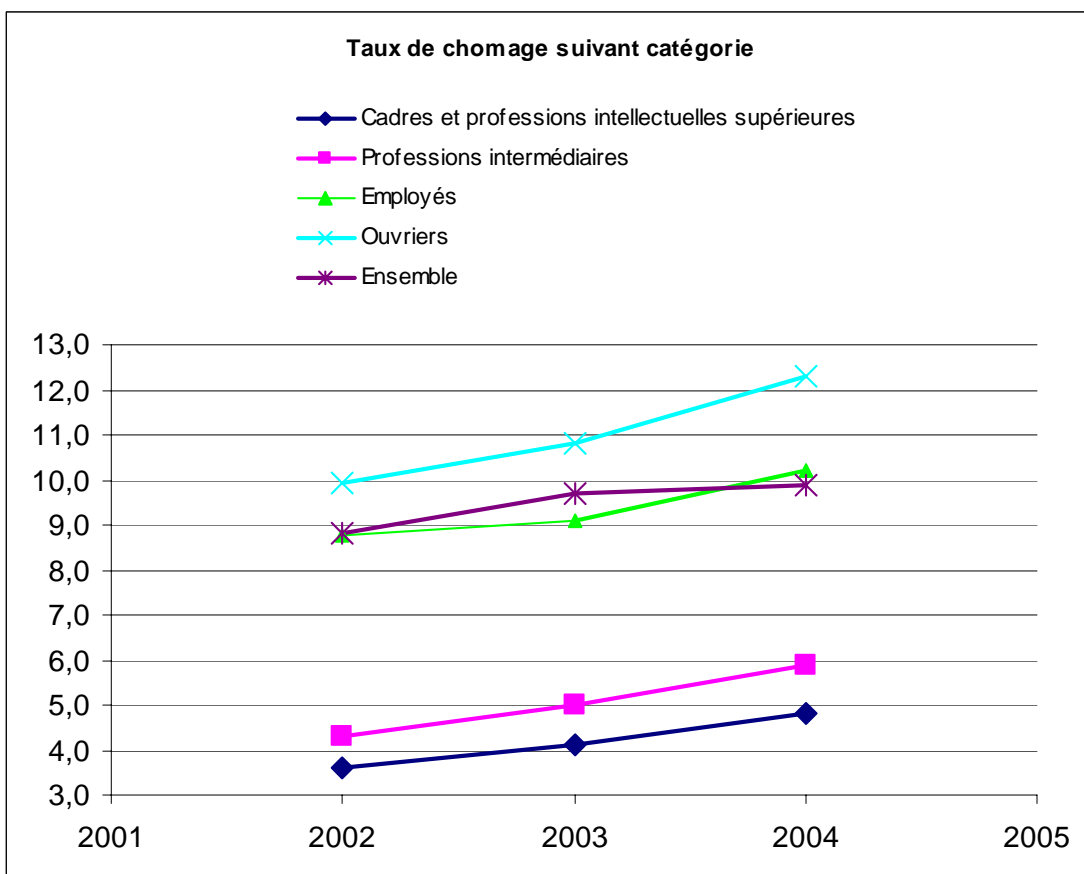
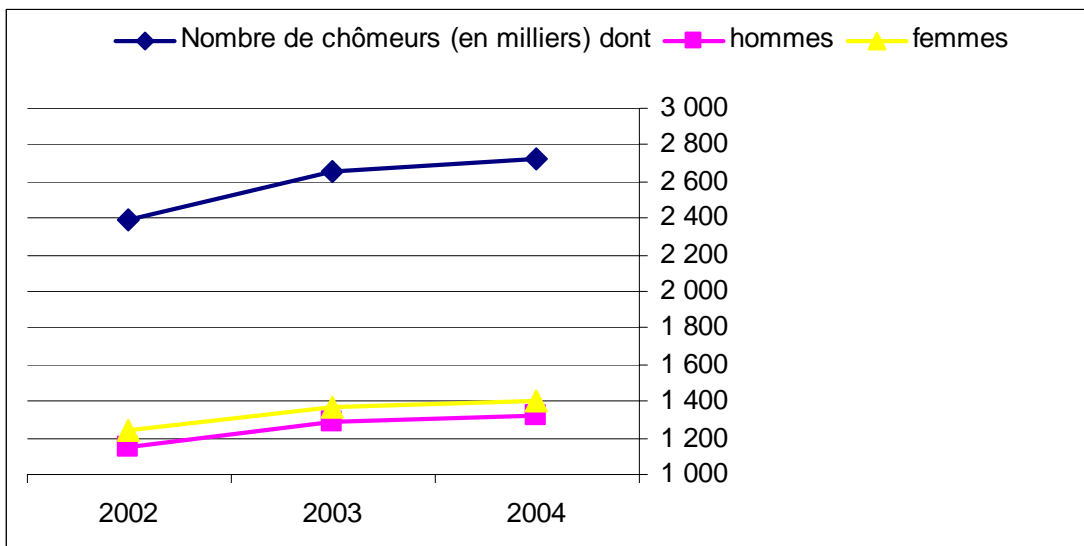
chiffres qui ne traduisent pas une santé économique française à toute épreuve (Sources annexes 11 & 12).



Le constat est que ce sont les plus jeunes qui, de tout temps, subissent de plein fouet ces évolutions du nombre de personnes privées d'emploi. Et comme je le disais plus haut, ce ne sont pas eux qui profitent des départs en retraite.

Ce taux de chômage recouvre cependant des réalités différentes : les hommes et les femmes, et catégorie socio – professionnelles ne sont pas touchés de la même façon.

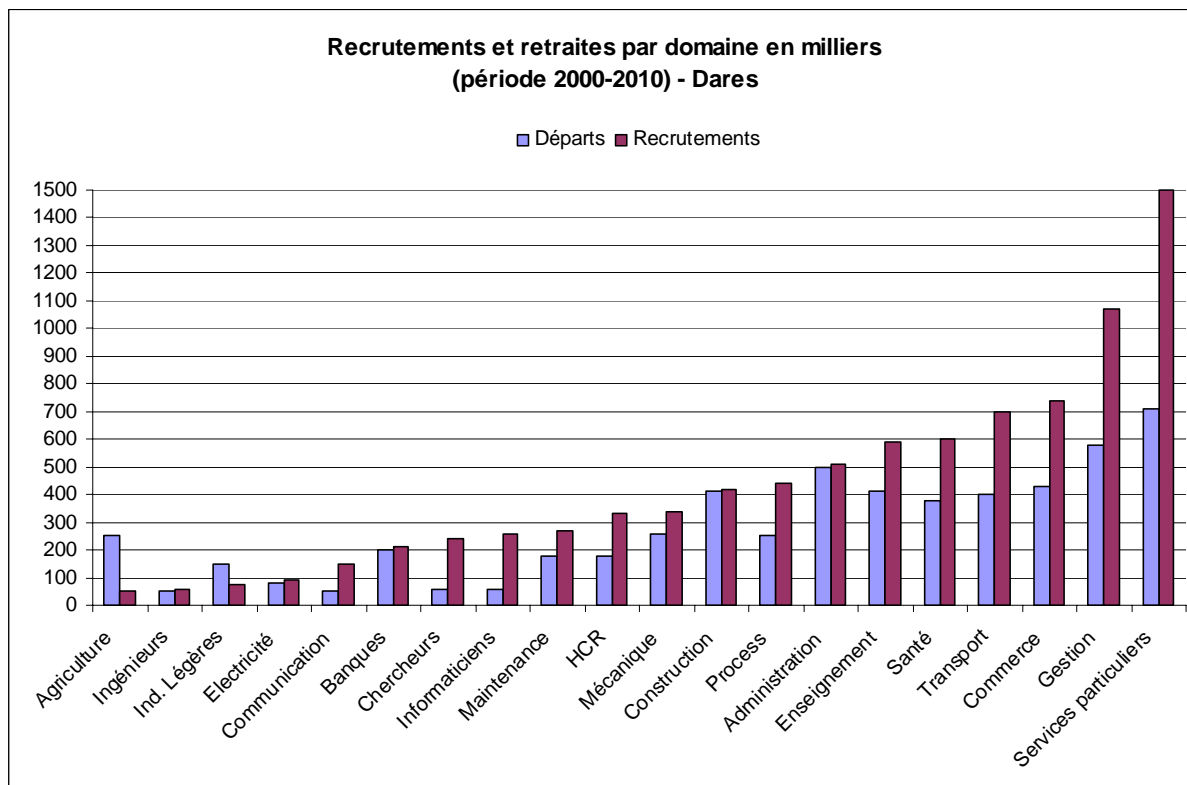
Les femmes sont plus touchées que les hommes en nombre, mais elles suivent exactement la même tendance. Mon analyse est qu'elles peuvent donc être un réservoir de main d'œuvre, notamment les 45 ans et plus qui ont souvent interrompu leur carrière ou l'ont mise en sommeil du fait des maternités. Cette population féminine va avoir besoin de travailler plus tardivement, pour constituer une retraite décente.



Le chômage touche davantage les ouvriers, employés que les cadres et les professions intermédiaires.

Le vieillissement de la population atténuera-t-il les tensions sur le marché du travail ? Pour tenter de répondre à cette question, il est nécessaire de clarifier les besoins futurs, suivant les évolutions probables des différents groupes de métiers – y compris départ en retraite .

Le commissariat général du plan travaille sur le sujet : le groupe Kazan cherche à mesurer les besoins de main d'œuvre de l'économie française à l'horizon 2015-2020. (Source annexe 13) « Avenir des métiers » rapport du groupe prospective des métiers et qualification du commissariat général au Plan.



Ce graphique visualise une évolution permettant de souligner 2 points :

- **Un ensemble en déclin :**

Ce sont les groupes de métiers pour lesquels les départs en retraites ne seront pas compensés car l'activité économique de ces secteurs est en perte de vitesse. Il s'agit des métiers de **l'agriculture et industries légères** (habillement, cuir, métiers du bois, jouet...).

- **Un ensemble de métiers en évolution ou stables :**

L'évolution de l'emploi salarié dans le grand tertiaire, d'une année sur l'autre, est de plus de 1%. L'évolution dans la construction est de 1,4%. (Source liaisons sociales quotidien N° 14405 juin 2005)

- Des besoins en recrutement se dessinent nettement dans le domaine **des services aux particuliers**. Employant plus de 1,3 million d'individus, les services à la personne sont identifiés comme un gisement prometteur d'emplois : 1,5 million sur le schéma ci dessus à l'horizon 2010, et 1,8 millions selon l'objectif gouvernemental qui veut

créer 500 000 emplois au cours des 3 prochaines années (point de départ 2005) (source Liaisons sociales N°8615 du 10 août 2005). Signes concrets de ce développement : la création du chèque emploi service universel, opérationnel en janvier 2006, et la création d'une agence nationale des services à la personne (loi 31 juillet 2005) destinée à promouvoir ce secteur.

On peut tout de même se poser la question de l'adéquation des personnes devant faire face à la nécessité d'allonger leur vie au travail à ces métiers tournant autour des services à la personne. J'imagine tout à fait que des gardes d'enfants, des soutiens scolaires, des visites à des personnes âgées isolées,... soient exercés par des personnes en fin de parcours professionnel qui ne peuvent se permettre une baisse de revenus et/ou des personnes adhérant au principe du cumul emploi – retraite. Il convient toutefois de prendre en compte la pénibilité des ces nouveaux métiers, port des charges lourdes, travail de nuit qui ne sont pas adaptés à des personnes de plus de 60 ans.

Mais je vois dans ce développement des services à la personne une opportunité d'emploi permettant de gérer des fins de parcours professionnel : des pistes sont à créer. L'offre de services reste à structurer dans les domaines du bricolage à domicile, de l'assistance administrative aux particuliers, ... Culturellement il y a un pas à franchir pour admettre que le CDI à temps complet dans une seule entreprise ne soit plus la référence. Si ce pas est progressivement franchi, à la fois pour l'individu et pour l'entreprise ; pourquoi ne pas imaginer un ouvrier de production de plus de 55 ans, habituellement posté de nuit, travailler à mi temps en journée dans son entreprise et poursuivre pour l'autre partie de son temps dans une entreprise spécialisée dans le service à la personne ? L'avancée n'est pas simple car elle implique un changement dans l'organisation de l'entreprise. Pour aller plus loin dans le raisonnement, en bousculant nos fondements sociaux culturels, il est tout à fait possible que la subsistance soit obtenue uniquement via des emplois de services. La réalité anglo-saxonne sera sans doute une partie de notre quotidien français demain.

Les métiers de la gestion, du commerce, de l'hôtellerie restauration (HCR), de la santé et de l'enseignement semblent promis à un avenir de recherche de personnel

Chacun des ces métiers recouvre une réalité différente, le besoin fondamental par contre est le même : du personnel formé ! Le facteur de différenciation est la pénibilité de 2 d'entre eux : hôtellerie, restauration, limitant la possibilité de recours à du personnel vieillissant. On voit clairement où l'effort de formation pour les jeunes entrants sur le marché du travail doit se positionner, et dans le même temps, je me dis que des efforts de réflexion visant à diminuer la pénibilité de certains métiers pourraient être engagés et bénéficier à tous. Ceci éviterait sans doute certaines difficultés de recrutement dans les secteurs comme l'hôtellerie et la restauration.

Les métiers de la banque et de l'assurance sont stables, mais font partie des secteurs qui vont avoir besoin de renouveler leurs départs. Ces métiers évoluent en délaissant le « back office » au profit du « front office ». Les compétences exercées évoluent : savoir faire techniques et comportementaux sont très différents. Cependant je me permets de penser que si des jeunes entrants peuvent capter d'emblée les nouvelles méthodes du « front office », les tranches d'âges à partir de 45 ans sont également en mesure de le faire, sous réserve que l'effort suffisant de formation soit consenti. Je pense de plus que l'expérience acquise en « back office » peut, en partie, servir un « front office » de plus en plus exigeant : le client que nous sommes tous.

- **Les métiers de la communication, de la recherche et de l'informatique** bénéficieront d'une demande forte. Le constat est que le « jeunisme » est une composante culturelle majeure de ces 3 métiers. Ce crédo va devoir évoluer sous peine de pénurie de ressource et commencer à évoluer vers l'intégration des personnes plus âgées. Je pense en plus que les salariés expérimentés peuvent être apporteurs, autant que les plus jeunes, de créativité, d'aisance face aux outils actuels.

La recherche, si le choix est fait de lui donner les moyens de se développer (j'entends par là des salaires honorables pour les chercheurs), est un axe qui posera sans doute un problème. On est chercheur naturellement après ou durant les études, il est difficile de réintégrer ce statut après un passage dans une vie professionnelle opérationnelle de plusieurs années.

- **Les métiers de la construction** : l'essentiel des besoins concerne le second œuvre. Ceci suppose une adaptation de l'appareil de formation associée à une amélioration des conditions d'emploi pour rendre le secteur plus attractif en prévision du développement. Les emplois de ce domaine sont réservés à des populations jeunes et de plus en plus qualifiées.

Il reste le cas de l'industrie qui sans être vraiment en déclin, perd des emplois dans les domaines : agricole, alimentaire et automobile mais surtout dans l'industrie de biens intermédiaires. L'évolution dans l'industrie est de - 2,2%, soit près de 87 000 emplois perdus. (Source liaisons sociales quotidien N° 14405 juin 2005) La France est-elle en passe de se désindustrialiser ? Je constate que les emplois dans ce secteur évoluent : pour l'industrie, les métiers de technicien de production et d'opérateurs sont en profonde transformation afin d'optimiser qualité, maintenance et productivité. Davantage automatisées, les usines emploient aujourd'hui moins de salariés. Chacun d'entre eux a un nombre de tâches plus importantes, moins pénibles et plus diversifiées. Notre industrie évolue : de manufacturière elle est de plus en plus composée d'activités immatérielles (pilotage de machine sur consoles par exemple).

J'ai tendance à penser que le départ pour la Chine des activités à faible valeur ajoutée (textile, habillement) a permis la montée en gamme d'usines françaises. Pour répondre à cette évolution, la formation tout au long de la vie doit être un axe stratégique des entreprises de ce secteur pour permettre à chaque salarié d'actualiser en permanence ses connaissances quel que soit son âge.

2.3 Mondialisation

Le marché économique mondial est aujourd'hui une composante essentielle d'une économie nationale telle que l'économie française. Ce marché planétaire

est une mosaïque de systèmes économiques et de protections sociales différentes qui influent directement sur les coûts du travail.

La France utilise de plus en plus des produits fabriqués aujourd'hui par des marchés émergents, à bas prix, biens que tout un chacun souhaite se procurer. Ces productions ont déserté la France et tous les pays occidentaux pour des problèmes de compétitivité. A l'évidence, le problème essentiel en France est le coût du travail. Il ne peut, à ce jour, supporter de pression supplémentaire...au risque de le voir implorer et de voir disparaître les derniers sites de production. La solution de l'augmentation des cotisations des actifs – solution facile et largement utilisée ces dernières décennies - pour financer des retraites est compromise car hors des réalités économiques du marché mondial. Il convient donc que les actifs le restent plus longtemps pour financer le choix français du système par répartition.

Tenant compte des éléments développés dans ce chapitre : besoins en main d'œuvre et nécessaire limitation de la pression des cotisations, j'arrive naturellement à une action essentielle de l'action étatique : la réforme des retraites de la loi Fillon de 2003, et la nouvelle réforme de la formation professionnelle de mai 2004. Ces dispositifs législatifs permettent la réflexion et l'action individuelle et entrepreneuriale vers un allongement de la vie professionnelle. Je constate cependant que nous sommes encore beaucoup dans la réflexion, et peu dans l'action.

3 LA LOI POUR AIDER UNE SOCIETE QUI SE TRANSFORME

3.1 VOLET RETRAITE de la Loi Fillon : l'objectif de maintien des seniors en activité

Les fondements de cette loi sont issus de l'ampleur de la dégradation démographique d'ici 2040. Différents moyens pour maintenir l'équilibre des régimes de retraites seraient nécessaires : allongement la durée de vie professionnelle assorti de départs à la carte, augmentation des prélèvements obligatoires pour pouvoir continuer à financer des retraites de même niveau que les autres pays européens, partage de manière plus équitable entre les générations pour ne pas laisser porter l'effort que par les plus jeunes, sans oublier l'harmonisation difficile entre public et privé. A cela s'ajoute l'instauration d'une dose de capitalisation dans le cadre de l'entreprise et aussi, hélas, l'acceptation d'une baisse des pensions versées.

La loi Fillon met en œuvre une partie de ce dispositif d'ensemble en mettant en place des dispositions visant à limiter l'utilisation des préretraites et surtout en favorisant le maintien dans l'emploi des plus âgés.

Deux principes sont réaffirmés dans le titre I de cette loi (articles 1 à 20) :

- Le principe de la répartition, socle du système des retraites en France
- Le partage d'une augmentation de la durée de vie répartie entre temps de travail et temps de retraite. Ceci implique un des thèmes majeurs : l'allongement de la durée d'assurance.

Cette réforme impacte la quasi totalité des régimes (titres II, III et IV), en reconnaissant que pour celui de la fonction publique ce sera plus long (entre 10 et 15 ans).

Le titre V, quant à lui offre des possibilités d'épargne retraite supplémentaire.

Avec cette loi, la solution du financement n'est pas trouvée encore, il y a des rendez-vous.

Cette loi pose les bases d'une véritable révolution culturelle et comportementale : des frontières sont modifiées entre la retraite et l'épargne, entre l'obligatoire et le facultatif, entre le collectif et l'individuel.

- L'âge de mise à la retraite par l'employeur (sauf accords de branche et il y en a) est désormais fixé à 65 ans depuis le 1^{er} janvier 2004.
- Il faudra cotiser plus longtemps pour avoir une retraite à taux plein : 160 trimestres aujourd'hui et jusqu'à 2008 (40 années d'activité), 161 trimestres pour les natifs de 1949... 164 pour les natifs de 1952 et plus.

Des éléments complémentaires permettent à chacun de composer sa retraite en fonction de son parcours et de favoriser le maintien dans l'emploi des salariés âgés.

- L'application des décotes et sur cotes suivant les régimes. La décote est désormais limitée à 2,5% par trimestre manquant sauf pour le régime des professions libérales. La sur cote, élément nouveau, encourage la poursuite de l'activité professionnelle via une majoration du taux de pension (+ 0,75 %) pour tout trimestre travaillé au delà de 60 ans.
- La possibilité de rachat de trimestres (études supérieures... ou autres raisons ayant entraînés des annuités incomplètes)
- les compléments collectifs souscrits au sein de l'entreprise (PERP, PERE ou PERCO...) ou souscrits à titre individuel via les organismes bancaires ou assurances.
- Le cumul emploi retraite, qui est certainement une vraie solution, déjà un peu vécue via l'ex PRP (Pré retraite progressive). Ceci nécessite d'adapter les emplois dans l'entreprise en modifiant certaines organisations.
- Le droit à l'information offre l'opportunité pour le salarié d'avoir tous les 5 ans un relevé des acquis et une estimation de sa retraite.

Je note qu'au regard de ces différents éléments, l'employeur peut avoir du mal à anticiper et prévoir les départs dans son entreprise. L'information n'est pas visible pour l'employeur, elle ne l'est que pour le salarié, seul détenteur des éléments de son parcours professionnel. Je souligne ici l'intérêt d'un véritable dialogue individuel dans l'entreprise sur la base d'un climat de confiance.

- La loi élargit un des cas d'exonération 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 âgé 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. Ce nouveau cas d'exonération permet de limiter l'effet négatif reproché à cette contribution, de constituer un frein à l'embauche des salariés âgés.

- Les partenaires sociaux sont invités à se mobiliser sur les thèmes favorisant le maintien en activité des salariés de plus de 50 ans, notamment sur la prise en compte de la pénibilité. Des négociations devraient donc s'ouvrir au niveau inter professionnel sur la définition et la prise en compte de la pénibilité dans un délai de 3 ans dès la publication de la loi.
- A la fin de cette négociation inter professionnelle, les branches devront négocier tous les 3 ans, sur les conditions de travail, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences des salariés âgés ainsi que sur la prise en compte de la pénibilité
- Les entreprises devront aborder tous les 3 ans, dans le cadre de leur négociation obligatoire, la question des salariés âgés et leur accès à la formation professionnelle.

Ces quatre derniers points dénotent d'une volonté claire d'instaurer un dialogue social, à tous les niveaux, sur la gestion des âges.

3.2 VOLET FORMATION de la Loi Fillon

La philosophie de cette loi est dans la même lignée que celle étudiée précédemment pour les retraites : son titre l'indique clairement « formation tout au long de la vie ». La volonté est de donner plus de chance à chacun d'avoir accès à la formation quel que soit le moment de sa vie professionnelle...laquelle va inévitablement s'allonger. Le paramètre âge est introduit dans cette loi, il ne l'était pas du tout dans celle de 1971. De la même façon que pour les retraites, chacun est invité à être plus acteur de son propre parcours professionnel. Le principe suivi par les partenaires sociaux renverse le mécanisme de la construction de la formation, qui désormais sera issue de la demande (salariés, entreprises, branches) et non de l'offre (organisme de formation).

Je propose un regard sur la réforme de la formation professionnelle qui, selon mon analyse, doit permettre de :

- préparer les parcours professionnels plus tôt, en amont via l'observatoire des métiers et l'entretien professionnel.
- disposer d'outils permettant d'aider individuellement, chaque salarié à se maintenir dans l'emploi à tous les stades de sa vie professionnelle : DIF, période et contrat de professionnalisation.

Cette nouvelle réforme est une logique combinatoire qui va permettre, en associant judicieusement plusieurs dispositifs, de créer des **parcours professionnels** permettant d'accroître de manière individuelle qualifications et compétences. Cette réforme réintroduit dans l'entreprise la réflexion GPEC (**G**estion **P**révisionnelle des **E**mlois et **C**ompétences), enrichie de la volonté d'introduire le paramètre âge.

3.2.1 UN DISPOSITIF AMONT D'AIDE A LA REFLEXION

Je classe dans ce dispositif amont 2 outils qui sont de nature à aider une entreprise à construire une réflexion solide pour développer compétences et qualifications en ayant une démarche anticipatrice.

3.2.1.1 L'observatoire des métiers : une lunette pour voir plus loin

La loi crée ainsi l'obligation de s'intéresser à l'évolution des métiers dans une branche professionnelle. Dans le contexte démographique et économique actuel et futur, il est primordial de se poser la question de l'évolution des métiers dans des organisations qui se modifient rapidement. Cette démarche permet d'identifier les compétences totalement nouvelles ou à développer pour les années à venir. Il appartient ensuite à chaque entreprise de raisonner et se poser la question de savoir si la ressource humaine est adaptable aux nouvelles compétences demandées. Bien que tout le monde ne soit pas adaptable, il est rare de vider une entreprise de l'ensemble de ces ressources humaines pour les remplacer par des troupes fraîches et adaptées. La réflexion va donc consister à penser évolution des organisations avec les hommes et les compétences dont on dispose pour les faire évoluer vers la cible à atteindre.

L'observatoire des métiers doit permettre d'aider à cette projection en termes de métiers-cibles, sans attendre qu'il soit trop tard, notamment pour les plus âgés. Pour eux le chemin à parcourir pour atteindre la cible peut être plus long ou plus complexe (au regard de ce qu'ils savent déjà).

Dans l'entreprise dans laquelle je travaille, je constate que, bien que l'observatoire des métiers ne soit pas encore actif au niveau de la branche, la réflexion métier a lieu. Elle se construit donc au niveau de l'entreprise dans le cadre du plan de développement moyen terme (3 ans). Se pose la question des métiers, de leurs évolutions et par conséquent des compétences nécessaires à une organisation permettant de servir une stratégie de déploiement. Cependant, cette démarche interne serait très nettement enrichie par une aide à la réflexion prospective.

L'état adopte un rôle de facilitateur et d'accompagnateur auprès des branches qui le souhaitent. Le commissariat général du plan propose une méthodologie aux branches souhaitant s'engager dans une démarche de prospective des métiers.

Pratique : Toutes les informations utiles se trouvent sur le site www.plan.gouv, qui publie également le rapport Prométhée des travaux réalisés auprès de branches professionnelles en matière de prospectives de métiers.

3.2.1.2 L'entretien professionnel : un rendez vous pour préparer l'avenir

Proposé tous les 2 ans, après 2 ans d'activité, il doit permettre la négociation du projet professionnel pour tout le monde, quelque soit le stade de la vie professionnelle et l'âge. Ceci induit nécessairement d'aller au delà de l'entretien à mi parcours pratiqué par certaines entreprises. Ce dernier est utilisé par les entreprises de taille relativement importante auprès des salariés de 40 à 45 ans afin de faire le point sur le parcours professionnel réalisé et sur les aspirations de celui-ci quant à son devenir.

Bien que n'ayant pas eu l'occasion de le voir fonctionner, je pense qu'il doit être juxtaposé à l'entretien d'évaluation afin de bien distinguer les deux choses. L'entretien professionnel ne doit être consacré qu'aux compétences.

L'entretien professionnel peut revêtir plusieurs intérêts :

- être un levier pour lever les craintes à partir en formation, qui sont souvent la première cause des désistements formation pour une population peu qualifiée. L'entretien professionnel est l'occasion de parler de son métier, en osant aborder les craintes que l'on peut avoir sur sa pérennité ou sur ses propres capacités à maintenir un niveau de compétences adéquat. La personne formule plus facilement une demande d'aide qui peut se traduire par de la formation. Vu sous cet angle, elle n'est ni imposée ni subie, mais vécue comme une solution à un problème actuel ou futur. Ceci nécessite que l'entretien soit réalisé à des fréquences régulières, voire qu'une souplesse puisse être introduite permettant la réalisation de celui-ci à la demande du salarié.
- L'entretien s'applique à tous les âges, permettant de faire le point sur envies, aspirations de manière à traiter les compétences qui vont au delà de l'aspect professionnel. Il doit permettre de repérer toutes les compétences détenues par la personne, y compris celles qui ne sont pas exercées dans le poste actuel. De cette manière, on peut plus facilement préparer une reconversion ou plus modestement une mobilité inter service ou inter atelier.

Autant d'éléments qui enrichissent la connaissance individuelle de chaque salarié et permettent la construction d'un plan de formation encore plus précis pour l'entreprise.

Pratique : Notons que les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) prennent en charge le financement des actions de formation visant à la préparation de l'entretien.

3.2.2 EN AVAL, DES OUTILS POUR CONCRETISER UNE FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE

3.2.2.1 PERIODE DE PROFESSIONNALISATION : « maintien- évolution des emplois »

Ce dispositif vise le maintien en emploi des salariés en CDI, quel que soit leur âge.

Nous sommes bien là sur une logique destinée à :

- repérer les salariés en difficultés de compétences : Les salariés bénéficiaires sont ceux qui ont une qualification insuffisante au regard de l'évolution des technologies et de l'organisation du travail, ou ceux qui reviennent suite à une absence longue.
- favoriser l'action consistant à réaliser une production avec les salariés dont on dispose.

L'analyse du public visé dans le dispositif montre que l'on se soucie de tous les âges : du jeune parent de retour de congé maternité et/ou parental, en passant par la personne qui à la suite d'un contrat de professionnalisation peut compléter son parcours par une période de professionnalisation, à la personne de plus de 45 ans à qui on souhaite faire acquérir des compléments ou des compétences nouvelles.

« Je m'intéresse aux périodes de professionnalisation pour certains publics de l'entreprise, notamment les plus de 50 ans ou pour nos salariés faiblement qualifiés sur des actions de formation visant une polyvalence », illustre Catherine Nicollet, responsable formation Gegelec Nord Est, dans le moniteur du 24 juin 2005 (page 105).

3.2.2.2 CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION : motivation, reconnaissance et lien entre générations

Ce nouveau contrat de travail – successeur des contrats jeunes (qualification et adaptation) - est fait pour favoriser l'accès des jeunes **et** des demandeurs d'emploi à une qualification tout au long de la vie professionnelle.

Les aspects positifs au service de la gestion de la diversité des âges :

- un seul contrat de travail commun aux jeunes et aux demandeurs d'emploi de plus de 45 ans permettra désormais d'accéder à une qualification reconnue. Pour la première fois, une mesure de formation vise directement les plus de 45 ans, reconnaissance officielle d'une volonté de former après cet âge. Reconnaissant que les moins de 26 ans et les plus de 45 peuvent avoir des difficultés identiques à se positionner (ou se repositionner) sur le marché du travail, cette ouverture législative incite les entreprises au travers d'exonérations de charge. C'est une action concrète pour aider à une prise de conscience

que cette diversité des âges est une réalité et doit être gérée comme telle.

- La mise en place d'un tuteur milite pour une reconnaissance et une valorisation de l'expérience professionnelle. Le tuteur doit en effet accueillir, aider, informer et guider le bénéficiaire. Dans l'entreprise, j'ai eu l'occasion de constater l'effet motivation induit par le fait de nommer quelqu'un tuteur. De manière générale, les tuteurs prennent leur rôle très au sérieux et prennent conscience qu'ils savent beaucoup de choses qu'ils peuvent transmettre, sans rougir, au contraire. L'entreprise, de manière explicite leur confie une mission responsabilisante et valorisante qui se voit aux yeux de tous. Un plus en motivation très solide qui permet de plus de créer un pont entre générations. Une discussion récente avec un élu du CCE (**Comité Central d'Entreprise**) de mon entreprise m'a conforté sur le sujet, je le cite « accueillir les plus jeunes et leur apprendre ce que je sais, si je pouvais, je ne ferais que ça... »

3.2.2.3 DIF : placer le salarié au centre de la formation

En permettant à chacun de disposer d'au moins 20 heures par an pour se former, le DIF (**D**roit **I**ndividuel à la **F**ormation) positionne le salarié comme acteur de sa formation dans l'entreprise. Ce droit est identique pour tous, je manque un peu de recul aujourd'hui pour dire s'il sera utilisé de manière identique par tous. J'ai cependant l'intuition qu'il y a un vrai travail d'information à réaliser sur ce sujet, tant de manière institutionnelle qu'à l'intérieur de l'entreprise. Le DIF donne cependant à chacun les moyens de maintenir son employabilité tout au long de sa vie :

- l'autorisant à allonger sa vie professionnelle, car plus apte à appréhender les nouveaux métiers, nouvelles méthodes ou nouveaux outils et donc conservant son envie de travailler
- préparant ainsi l'allongement de la durée de vie au travail car conservant à l'employeur des employés motivés du fait de leur meilleure compréhension de l'évolution du poste.

Par contre, l'accès naturel au DIF ne sera réaliste qu'à partir du moment où les mentalités auront fait un morceau de chemin et admis que les départs anticipés, qui font partie du paysage depuis plus de 20 ans, ne sont plus possible.

4 LES JEUNES ET LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Parmi le faisceau de raisons qui conduisent l'entreprise à s'intéresser à la gestion de la diversité des âges, l'évolution du rapport au travail pour les nouvelles générations est majeure.

Moins nombreux qu'hier, les jeunes qui entrent dans l'entreprise sont loin de partager uniformément les mêmes attentes et aspirations.

Qui sont-ils ? Comment se comportent –t-ils ? Quelles implications pour l'entreprise ? Pour tenter d'apporter une réponse à ces questions, deux études d'Entreprise et Personnel (« l'intégration des jeunes dans l'entreprise » et « les jeunes, les seniors et l'entreprise » de N. FLAMANT) ainsi que le cours de C PRYON (au sujet de l'évolution du paysage syndical en France) suivi en 2005 à l'IGS ont alimenté ma réflexion. Et pour être totalement ancrée dans le réel, j'ai échangé et partagé dès que je le pouvais, avec quelques représentants de cette nouvelle génération dont mon fils et ses copains font partie. Bien qu'ayant apprécié l'analyse de C PRYON, je me rends compte qu'il a caricaturé certains traits de la description qu'il fait de cette génération, sans doute pour mieux nous faire réagir.

Je peux repérer, à travers ces sources d'information, **les caractéristiques principales** de ces nouvelles générations entrantes sur le marché du travail.

4.1 Une jeunesse qui a grandi avec la société de l'information et de la communication.

C PRYON souligne sur ce point un élément majeur : c'est, selon lui, la première fois dans l'histoire du travail, qu'une génération a la maîtrise d'une compétence que les précédentes n'ont pas : les NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication). J'adhère totalement, à cette idée de « première » dans le monde du travail où les jeunes ont une compétence que les anciens n'ont pas. Cela se traduit au quotidien dans l'entreprise et peut se transformer en source de tensions : « ils sont toujours devant leur micro, pendant ce temps le travail ne se fait pas », « ils en oublient de parler à leur collègues » sont des réalités que l'on entend souvent dans le monde de l'atelier industriel, déclamés par les plus anciens. Le travail est, pour ces derniers, un travail

physique, qui se voit, au contact des autres. Il y a beaucoup de vrai dans ces constats pris à la volée, mais ils permettent aussi de mesurer le chemin à parcourir pour que les tensions puissent se transformer en collaborations de travail fructueuses. Formation, communication sont sans doute les maîtres mots de part et d'autres, l'entreprise doit y être particulièrement attentive.

4.2 Une génération beaucoup plus exigeante :

Cette familiarité avec les NTIC en fait des individus à la recherche de sens, de manière beaucoup plus exigeante que les générations précédentes.

La nouvelle génération cherche à comprendre le rapport entre son action, son travail et les effets induits. Les jeunes questionnent plus pour bien comprendre, pouvant remettre en cause la légitimité de règles et contraintes qui s'imposaient avant sans discussion. Ils ont les moyens d'aller chercher toute l'information et tous les contacts via le net, sur un sujet. S'ils n'obtiennent pas de réponses satisfaisantes à leur questionnement, C PRYON nous dit qu'ils iront alors réinventer les procédures.

Selon lui, cela en fait une génération de l'instantané, qui émet sans prendre trop en compte le récepteur. Je ne pense pas que ce dernier point soit exact, il faut simplement que l'émetteur réagisse vite.

4.3 Une jeunesse issue de la société de la précarité :

Les tableaux des pages précédentes montrent bien que ce sont les jeunes qui sont les principales victimes du chômage. Ceci est vrai de tout temps, mais vécu de manière plus exacerbée en situation de pénurie d'emploi. Le chômage est, pour cette génération une étape quasi incontournable dans une trajectoire professionnelle. Une distance critique, légitime, à l'égard du discours de l'entreprise s'installe. Ils pensent ne devoir compter que sur eux mêmes pour assurer leur parcours professionnel. C PRYON met en évidence leur mode raisonnement inductif : les jeunes de cette nouvelle génération fonctionnent, selon lui, par essai/erreur, par palier de progrès, le dernier palier franchi, le jeu ne revêt plus d'intérêt. Le raisonnement poussé à l'extrême par C PRYON, le fait dénommer cette génération « Super Mario » ; ceci en référence au fameux jeu

vidéo qui a animé leur enfance et adolescence. Seuls devant l'écran, ils franchissent différents paliers qui les conduisent dans des mondes différents. La conséquence est que si on ne leur propose pas un nouveau jeu, ils vont s'ennuyer et zapper. Pour avoir échangé avec des jeunes de cette génération « super Mario », certains ne se retrouvent pas du tout dans cette appellation, ni dans le mode de raisonnement. Je pense qu'il faut avoir présent à l'esprit ces éléments, sans en faire une généralité. Cela aide cependant à comprendre pourquoi, certains jeunes que j'ai eu à recruter pour l'entreprise, n'avaient aucun mal à défendre qu'ils préféreraient le statut d'intérimaire : plus de liberté, plus de choix, plus rémunérateur, plus constructif, bref mieux que le CDD ou CDI. Je ne crois pas que dans l'entreprise le travail doive être transformé en jeu, je pense qu'une prise de conscience est à construire en fonction des éléments que nous venons de voir.

4.4 L'équilibre vie professionnelle – vie privée :

Cette jeunesse arrive sur le marché du travail au moment du débat sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. C'est une génération qui affirme la relativisation du travail et la place croissante du hors travail dans la construction de l'identité de l'individu. Ce phénomène est sans doute accru par deux éléments :

- Un poids de la culture de loisirs qui peut conduire à accorder à la vie personnelle une importance disproportionnée, faisant oublier dans certains cas la nécessité du travail pour assumer les besoins primaires de la vie quotidienne. Cependant, je constate que cet équilibre entre vie professionnelle et vie privée n'est pas une caractéristique de la seule jeunesse, loin de là. Je côtoie, dans l'entreprise, de plus en plus de quadra ou quinquas participant très activement à des associations diverses et variées, s'accordant un temps pour réaliser des hobbies, à périodicité régulière et organisant leur emploi du temps professionnel de manière à réaliser tout cela.
- Une vision des parents qui donnent tout à l'entreprise quitte à délaisser parfois leur progéniture...pour une reconnaissance qui peut se traduire

par un licenciement via un plan social ou autre. La mémoire collective des jeunes est certainement marquée par cela.

La rupture culturelle entre cette nouvelle génération et les autres n'est pas aussi évidente. Je partage l'analyse de N FLAMANT qui pense d'une part, que ces comportements des nouvelles générations ne sont pas si éloignés des attentes de tous (emploi stable, acquérir divers biens de consommation) et que d'autre part cette génération ose exprimer tout haut, ce à quoi tout le monde aspire tout bas.

L'entreprise doit prendre en compte cet ensemble d'éléments, pour poursuivre dans certaines voies et se remettre en cause par rapport à d'autres. Le rapport de confiance et la valeur de l'exemple sont, à mon sens, deux fondements indispensables à conserver pour établir des relations vraies et durables avec les plus jeunes... et les autres aussi d'ailleurs. La remise en cause doit se faire certainement autour du rapport de subordination et les nouvelles formes de relations contractuelles.

5 L'ENTREPRISE ET LES RAISONS MICRO ECONOMIQUES

Des actions ou réflexions d'entreprises peuvent aider à cerner d'autres raisons démontrant l'intérêt d'intégrer la gestion de la diversité des âges au niveau micro économique de l'entreprise. L'analyse des témoignages recueillis dans les différentes entreprises que j'ai eu l'occasion d'interviewer, ou lors de colloques et lectures, permettent de dégager plusieurs éléments. La diversité des âges peut servir **la performance économique**, naturellement au centre des préoccupations. Le climat social de l'entreprise, intimement inter connecté à l'économie, est également sensible à des actions démontrant l'intérêt porté à des actions liées à la diversité des âges. Le salarié peut également trouver un intérêt certain lié à ce nouveau levier qu'est la gestion de la diversité des âges.

Je propose au lecteur que vous êtes de devenir « auditeur – lecteur » d'une table ronde inventée pour les besoins de ce mémoire. Cet échange fictif, mais construit sur la base de propos recueillis réellement*, permettra de vous faire part de points de vue et exemples concrets illustrant des raisons plus micro économiques cette fois, qui plaident également pour que la gestion de la diversité des âges soit une réalité dans l'entreprise.

(propos captés lors de conférences ou dans le cadre de rencontres spécifiquement orientées dans le cadre de ce mémoire- voir annexes 14-15-16 & 17 pour les entretiens.)*

😊 Je suis l'animateur de cette table ronde, organisée à l'occasion d'un colloque à l'IGS rassemblant un parterre d'invités autour du thème :

« Pourquoi s'intéresser à la gestion de la diversité des âges dans l'entreprise ? »

Sur la scène du grand amphithéâtre, six invités sont présents, je les présente, après l'introduction toujours originale et décontractée de Jacques FONTEILLES, Directeur de l'IGS :

😊 « Bonjour à tous, merci Jacques de cet accueil chaleureux. Sans plus attendre, je vous présente nos invités qui prendront la parole pour vous expliquer les raisons qui les ont conduits à mettre en œuvre certaines actions concrètes dans le cadre de la gestion de la diversité des âges. »

Honneur aux dames ...

« Bonjour, Iris TEPLITZKY, Directrice des Ressources Humaines de CALOR, filiale du groupe SEB. Le siège social de CALOR est basé à Lyon, l'effectif total est 1600 personnes en France réparties essentiellement sur 2 sites de production en Région Rhône Alpes. »

« Bonjour, Catherine KOOP, Directrice Générale des Ressources humaines pour le groupe ACCOR, soit 168 000 salariés dans le monde. »

« Bonjour, Anne – Marie GUILLEMARD, Professeur en sociologie à l'université de la Sorbonne, et auteur du livre que je ne saurai vous conseiller de lire : « l'âge de l'emploi »

« Bonjour à tous, Jacques LARMET, DRH de l'entreprise ROSSIGNOL que tous les skieurs connaissent. Le siège social se trouve à VOIRON (38), les unités de production sont à Voiron et également, Sallanches (74). Cet ensemble représente 1541 personnes en France. »

« Bonjour, Jacques Denis LATOURNERIE, Directeur Développement Métiers et Formation pour Grand Optical, soit 1450 collaborateurs et 76 magasins en France. »

« Ravi d'être avec vous, André CHARDONNET, salarié de THALES, consultant interne, j'ai 62 ans. Ma particularité est d'avoir eu l'opportunité de réaliser un passage par THALES MISSION CONSEIL, cet organisme de consulting interne créé par THALES ».

Je reprends la parole pour organiser les échanges :



« Merci à tous de votre présence, je vous propose que nous articulions nos échanges autour de 3 thèmes que chacun d'entre vous illustrera en faisant part de l'état d'avancement de vos réflexions et actions.

Premier thème, première question, orientée certes, en direction de ceux d'entre vous qui ont une partie des salariés en contact direct avec le client. **En quoi la gestion de la diversité des âges des salariés peut-elle être un atout pour être plus proche du client ?**

L'échange est rapide, vif, producteur d'idées nouvelles

« Grand Optical, cet opticien qui fabrique des lunettes en une heure, agit sur la diversité des âges ... grâce à ses clients, nous explique J D LATOURNERIE. Chaque année, ce sont 700 000 nouveaux clients : dont de plus en plus de papy boomers qui se retrouvent face à de jeunes vendeurs qui ont du mal à comprendre

parfaitement leurs attentes. Notre pyramide des âges en forme de poire écrasée (beaucoup de jeunes), nécessite que nous la rééquilibrions en augmentant notre moyenne d'âge, de façon à **avoir sur chaque point de vente une diversité des âges.**

Un dispositif de formation a été mis en place autour des « fifty », il consiste en 2 types d'actions de formation. L'une est destinée à mieux faire comprendre comment accueillir un client « fifty » (appellation spécifique chez Grand Optical qui refuse la dénomination de seniors). Les plus jeunes apprennent beaucoup, les « fifty » enrichissent beaucoup les sessions en apportant des exemples concrets et précis.

Autre action de formation, plus managériale, l'intégration des « fifty » en interne. Ils seront plus nombreux car la volonté clairement affichée est de recruter une cinquantaine (décidément, c'est un chiffre fétiche !) de « fifty ». La volonté se concrétise, puisqu'à date, 18 « fifty » ont déjà été recrutés.

Selon Jacques Denis LATOURNERIE, un travail important reste à faire auprès des managers qui doivent apprendre à intégrer des collaborateurs de tous horizons. »

« Nous allons totalement dans ce sens » enchaîne J LARMET, « de manière moins volontariste et moins affirmée. Cependant, nous nous sommes rendus compte que, sur le segment de marché « race » (dérivé compétition), s'adressant à une clientèle de 30 à 50 ans, **les collaborateurs de ce même âge sont totalement adaptés pour conseiller et vendre** à une clientèle exigeante. Par contre, pour les produits « nouvelle glisse » dont le public cible est les 10-20 ans, il faut des salariés jeunes (25-30 ans)... et qui le restent, tant en conception qu'en commercialisation. Ceci implique une politique de recrutement, de mobilité et de rémunération en conséquence. Je m'aperçois, au travers du témoignage précédent, que nous n'affichons pas assez clairement ce que nous faisons. Notre segmentation marché et ses implications vers le personnel peut créer ou attiser des tensions en raison d'incompréhension. Nous avons de bonnes raisons de faire certains choix, ils sont beaucoup mieux vécu lorsqu'ils son préparés et expliqués.

Je vous remercie cher collègue et dès mon retour, je me mets à réfléchir à la communication et actions appropriées, visibles, sur ce sujet. Nous avons tous à y gagner. L'entreprise, en affichant clairement ses besoins et souhaits, ouvre les portes à des collaborateurs qui savent à quoi s'attendre et sont plus actifs dans la façon de se préparer à un changement ».

Je reprends la parole :

« Merci pour ces témoignages démontrant que l'élément économique déterminant qu'est le client pour une entreprise, peut conduire à s'interroger et mettre en place des actions concernant la diversité des âges. Ces témoignages mettent également en évidence que cette gestion de la diversité des âges induit une gestion d'interculturalité entre générations. Catherine KOOP, peut, je pense illustrer ce propos d'interculturalité véritable force face au client, n'est ce pas ? »

« Dans le groupe ACCOR, on ne parle pas de seniors, nous n'avons jamais utilisé les préretraites. Nous gérons les âges, en nous intéressant aux individus du début à la fin de leur vie professionnelle de la même façon.

Sans être uniquement axé sur les âges, mon témoignage peut être une piste de réflexion sur ce point intégrant la donnée économique très importante qu'est le client pour une activité comme l'hôtellerie. Sur les 168 000 salariés du groupe, 128 000 sont en relation avec le client au quotidien. C'est grâce à eux si les clients reviennent. On voit ici de manière évidente le lien fort entre la ressource humaine et le chiffre d'affaires. Autant vous dire que nous avons intérêt à utiliser toutes les connaissances des employés du groupe ACCOR pour mieux satisfaire et fidéliser le client. Dans nos hôtels implantés dans le monde entier, les employés de nationalités différentes se forment réciproquement. Qui est plus au fait des mœurs et coutumes chinoise que la personne de nationalité chinoise ? Si elle travaille en France, elle va former ses collègues français à la façon d'accueillir, de nourrir, la délégation chinoise qui va séjourner dans un hôtel du groupe Accor. Je pense que la gestion de la diversité des âges est, de la même manière une interculturalité qu'il faut considérer comme telle et se préparer à gérer. De la même façon que des nationalités et donc des cultures peuvent cohabiter avec leurs propres codes, des âges différents peuvent se côtoyer et s'apporter mutuellement

Cet exemple permet, à mon sens, de retenir un enseignement : de la même façon que pour les relations interculturelles, les relations intergénérationnelles peuvent être gérées de manière à développer des échanges productifs et constructifs entre générations dans une même sphère de travail.

Pour nous chez Accor, le transfert de compétence se fait d'une nationalité à l'autre et plus largement d'un âge à l'autre. »



« La transition est facile pour aborder notre **deuxième thème : la gestion de la diversité des âges est – elle de nature à faciliter le transfert et la capitalisation de compétences ?** »

J LARMET prend la parole pour exprimer sa conviction :

« Dans l'entreprise nous avons des compétences singulières à capter : la conception et la fabrication d'un ski ne s'apprend dans aucune école, mais sur le terrain. Capitalisation et transferts deviennent cruciaux. Pour cela, je ressens la nécessité d'entrer dans une démarche de GPEC par les âges. Il nous faut repérer parmi nos collaborateurs, ceux qui savent (simple)...mais aussi ceux qui sauront transférer leurs compétences (moins évident), ceux qui aideront ou sauront capitaliser. En un mot, avec une population dont la moyenne d'âge est de 42 ans, nous avons encore un peu de temps mais pas trop (les préretraites sont passées par là) pour gérer la ressource humaine en intégrant le facteur âge pour ne pas perdre notre savoir faire »

I TEPLITZKY poursuit « il faut faire avec l'humain que nous avons : il faut l'adapter. Calor accepte que le vieillissement au travail existe, c'est une donnée avec laquelle il convient de raisonner pour pouvoir assurer une production performante. Nous acceptons de gérer la diversité des âges car l'entreprise y trouve un intérêt non négligeable en termes de pérennisation de compétences. En effet, les compétences nécessaires pour répondre aux besoins de production n'existent pas sur le marché de l'emploi avec des diplômes reconnus par l'éducation nationale : il n'y a pas de CAP de monteur en électro- ménager. La qualification s'acquiert via les Certificats de Qualification Professionnelle (CQP). 25 CQP métiers existent à ce jour, environ 100 personnes en ont obtenu chez CALOR. L'acquisition de compétences se fait par des voies intra branche professionnelle, et une fois qu'elles sont là, nous souhaitons les conserver et les transmettre le plus possible en interne. »



« Pour illustrer la capitalisation, je propose de laisser la parole à A CHARDONNET, qui a vécu l'expérience TMC (Thales Missions Conseils). Cet organisme créé par THALES, permet aux collaborateurs qui le souhaitent, à tout âge, de rejoindre pour une période de 12 à 18 mois, une équipe de conseillers internes »

André CHARDONNET explique :

« La capitalisation se fait sur la base d'expériences et de savoirs qui permettent à THALES de se développer. Par exemple toutes les missions qui sont réalisées par les consultants de TMC, ont un feed back via une fiche de satisfaction client qui comporte toutes les informations de la mission à tous les stades. En tant que consultant, on doit extraire de chaque mission, tout ce qui est capitalisable : outils, méthodes, vécu. L'intérêt pour l'entreprise est évident, il est indéniable pour le salarié également, quel que soit le stade de sa vie professionnelle. Pour les plus jeunes cadres, cette expérience permet d'élargir leur champ de vision. Les salariés à mi parcours tout en acquérant de nouvelles pratiques professionnelles, améliorent leur visibilité sur les trajectoires pertinentes pour choisir et rebondir. Quand on est en fin de carrière, comme moi, outre le plaisir d'exercer ses talents en mettant son expertise au service du groupe, je dois avouer que j'ai encore beaucoup appris en partageant les expériences acquises. »



« Merci André, laissons le suspens quant à vos apprentissages...nous y reviendrons. Le temps imparti me conduit à aborder notre troisième thème : en quoi **la diversité des âges est utilisable dans le dialogue social**...faut-il en parler ou se taire ? »

« Chez CALOR, nous avons choisi d'en parler très ouvertement en associant l'âge à d'autres thèmes dont on a l'habitude de parler.

Un groupe « âges, santé, sécurité, compétences » a été mis en place en septembre 2004. L'objectif est de rédiger une charte, d'établir des recommandations tout en permettant à chaque participant de s'approprier la démarche métier. Composé de moi-même, de l'ergonome, d'un directeur de site, du médecin du travail, d'une personne de chaque obédience syndicale, il s'agit d'un travail commun, impliquant les instances, visant à anticiper les changements et permettant à chacun de s'y préparer. Les syndicats ont donc commencé à entendre parler de la question de l'âge au travail, sans se focaliser uniquement sur cet aspect : l'âge est positionné dans une démarche d'ensemble incluant les aspects santé, sécurité et compétences. Sans pouvoir en mesurer précisément les effets, l'aspect dissémination de la démarche (ce que j'appelle l'effet tam-tam) est indéniable et très porteur : une grande partie de l'effectif a entendu parler, directement ou non, des travaux en cours dans ce groupe.

Mais je vais laisser AM GUILMARD nous en parler, elle est intervenue dans une des réunions de ce groupe»

L'interpellée poursuit bien volontiers,

« Pour avoir eu l'opportunité d'animer et de participer à une réunion de ce groupe de travail, le 9 juin 2005, j'ai pu constater que le dialogue autour de la diversité des âges existait bel et bien et revêtait un grand intérêt pour tous les participants. Les travaux menés jusqu'alors dans ce groupe sont, entre autres, des cartographies de compétences, incluant de fortes notions d'ergonomie et de sécurité. On parle d'âge de manière globale, sans raisonner tranche d'âges, mais avant tout métiers, compétences associées et évolutions possibles.

J'ai trouvé un auditoire particulièrement attentif et adhérent à l'idée d'aller vers une nouvelle gestion des âges face aux défis démographiques. Les nombreuses questions ont démontré l'intérêt des participants sur ce sujet. Il y a donc en France « du grain à moudre » sur la meilleure façon de gérer tous les âges. Un enseignement à retenir pour faire avancer le sujet dans l'entreprise. »

Pragmatique, la DRH de CALOR précise que pour l'instant, elle ne souhaite pas signer d'accord sur le sujet. Elle préfère la politique des petits pas, sans effet d'annonce, mais avec des actions ancrées dans la réalité quotidienne. « La démonstration est ainsi faite à tous, au quotidien, que l'on se soucie des conditions de travail, d'évolution de compétences pour tous. Tout ceci est plutôt rassurant et positif pour le climat social. »



« J'avais annoncé 3 thèmes, les voici parcourus. Cependant, en guise de conclusion je voudrais laisser la parole à A CHARDONNET pour terminer sur une raison majeure d'introduire la diversité des âges : l'intérêt du salarié lui même. André, pouvez vous en quelques mots, nous dire tout ce que vous avez retiré de votre passage à TMC ? »

Les yeux d'André pétillent, il rassemble ses idées et c'est avec plaisir qu'il enchaîne :
« **J'ai appris...** ce qu'est le métier de consultant, car bien qu'en en ayant fait travailler beaucoup, j'étais loin de savoir !

J'ai appris à **écouter...** parce qu'en étant manager senior on écoute de moins en moins, on a tendance à être directif, on manque de patience.

Il a fallu que je me « décâble » car mes réflexes et mes raisonnements de hiérarchique et d'opérationnel ne me servaient plus. S'engager seul, se projeter, prendre du recul... Personnellement, il m'a fallu 6 mois pour y parvenir. Dans ce métier on prend conscience de la dimension comportementale des hommes dans

leurs activités, on enrichit sa propre démarche, en réalisant et en accompagnant. On s'éclaire entre collègues sur nos fausses perceptions...

On recherche ses propres affaires, les consultants seniors vous y aident », « mais **on doit se vendre** et cela est **nouveau**. Après des années dans une structure, elle vous protège, vous n'avez plus qu'à tenir des objectifs.

On doit donner beaucoup à TM&C pendant 18 mois mais la structure TM&C vous le rend bien.

Je le **conseillerais dans un parcours professionnel le plus tôt possible**, car l'approche consultant dans son propre job est une approche au changement. Il éviterait bien des erreurs et cadrerait un peu plus les actions. Moi même je me serais sans doute, moins souvent trompé. »



Merci André pour ce mot de la fin, humble et fort, à votre image.

Merci à tous les participants et auditeurs de cette table ronde, nous nous retrouverons très bientôt sur un sujet tout aussi passionnant.

Applaudissements de la salle...

SECONDE PARTIE

COMMENT FAIRE, DANS L'ENTREPRISE, POUR METTRE EN ŒUVRE UNE GESTION DE LA DIVERSITE DES AGES ?

OBJECTIFS DU CHAPITRE : Proposer des pistes de réflexion et d'actions à mettre en œuvre au sein de l'entreprise pour concrétiser la gestion de la diversité des âges.

« Il n'y a pas de vents favorables pour ceux qui ne savent pas où aller »

Sénèque

La source de ce travail est triple :

- différentes expériences étrangères issues du livre d'AM GUILLEMARD « l'âge de l'emploi ».
- les entreprises que j'ai pu rencontrer et interviewer sur ce sujet*.
- et enfin mon expérience professionnelle actuelle chez Candia.

La démarche consiste à retirer les principaux enseignements de nature à nourrir une approche concrète « terrain ». J'ai tenté d'alimenter une source à laquelle viendrait s'abreuver les entreprises qui ont le souhait de réfléchir et de mettre en place des actions autour de la diversité des âges, pour une population non cadre essentiellement. Il ne s'agit que d'une modeste source, charge ensuite à chacun d'adapter les solutions propres à chaque entreprise qui grandit, vit et meurt avec ses spécificités.

Une fois énoncées les idées qui devraient permettre la mise en œuvre d'actions, je m'intéresserai à la manière **d'accompagner le changement** dans l'entreprise pour que les actions de gestion de la diversité des âges puissent voir le jour de manière efficace. Cette étape est indispensable à un ancrage de la démarche et à la concrétisation du sujet.

1. LES EXPERIENCES EN MATIERE DE GESTION DE LA DIVERSITE DES AGES ET LEURS ENSEIGNEMENTS

Chaque expérience décrite ici permet d'ouvrir des horizons de réflexion sur la base de l'existant. Ce sont des appuis qui ont inspiré des réformes étatiques et qui, dans le même temps permettent d'engager plus avant une réflexion quant aux multiples actions possibles et nécessaires pour continuer à assumer le vieillissement de la population.

1.1 EXPERIENCES ETRANGERES

Caractérisées par une culture et un engagement étatique très différents de ceux de la France, ces expériences sont une source d'inspiration pour une entreprise française qui a la volonté d'agir sur le sujet de la diversité des âges.

1.1.1 LA FINLANDE : Réforme réussie pour inverser la tendance à la retraite précoce.

Un programme national de 1998 à 2002 est dirigé en faveur de l'emploi des salariés âgés de plus de 45 ans : c'est un slogan positif qui fleurit « l'expérience est une richesse nationale », c'est le lancement officiel de la gestion de la diversité des âges. Il traduit la volonté d'abandonner les réformes coercitives pour miser sur des actions incitatives, créant l'adhésion.

Un élément déterminant de la réussite est, à coup sûr, le dialogue social qui s'est établi autour du sujet : partenaires sociaux, ministère des Affaires sociales et de la santé, ministère du Travail, ministère de l'Education ont décliné un programme en 6 types d'action.

- **Une vaste campagne publique d'information et de formation** pour sensibiliser l'opinion publique aux aspects positifs du vieillissement. Employeurs, inspecteurs du travail, médecins du travail sont formés à valoriser l'expérience des anciens, permettant ainsi sa capitalisation.
- **Santé et protection au travail** : âge et vieillissement sont positionnés au cœur de la prévention de la santé : on en parle, avec les partenaires sociaux pour mettre en œuvre des actions d'amélioration des conditions de travail qui, par là même, améliorent la productivité. Nous sommes sur toutes les dimensions du bien-être au travail : environnementales, psychologiques, sociales.

- **La formation professionnelle** a un objectif : réduire les différences de niveau entre jeunes et vieux. Le programme s'intègre dans une stratégie nationale de « l'éducation tout au long de la vie ».
- **Accompagnement des chômeurs** âgés via un dispositif de suivi individualisé des demandeurs d'emploi âgés. Cela reste une action curative, les résultats ne sont pas à la hauteur des espérances.
- **Flexibiliser les fins de carrière et réorienter vers l'emploi de manière incitative** : En 2002, l'âge de la retraite a été aboli, on va vers une retraite à la carte. Dès 56 ans (mesure transitoire), on peut avoir la possibilité d'être en retraite partiellement. Dans l'esprit du principe : « mieux vaut être en retraite partiellement que totalement », des incitations permettent de retarder l'âge de sortie définitive du travail : maintien des droits à pension en cas d'activité partielle, compensation pour droits à la retraite, bonification si prolongation de l'activité jusqu'à 60 ans, accrue si l'activité va au delà de 60 ans, ouverture d'un droit à la réadaptation (à préciser) pour les 58-59 ans.
- **Etudes, recherche et expérimentations** : Un outil d'évaluation, « le baromètre du maintien de la capacité au travail » a été mis en place. Il vise à évaluer l'impact du programme national dans les entreprises, et auprès des individus. Un autre indicateur permet de mesurer l'évolution de l'espoir de retrouver un travail après 55 ans. Ceci traduit à la fois la volonté de mesurer l'efficacité des mesures mises en œuvre, mais aussi cet esprit « chercheur », on essaie et on en tire les conclusions, acceptant que toutes les expérimentations n'aboutissent pas à un résultat satisfaisant.

La réussite se traduit dans les chiffres avec un taux de chômage qui est passé en quatre ans de 9 à 5 % pour les plus de 45 ans, même si l'action curative d'accompagnement individualisé ne donne pas de résultat à la hauteur des espérances.

1.1.2 LE JAPON : LE CHOIX DE SUBVENTIONNER L'EMPLOI DES SENIORS

Le Japon est assis sur une culture où le travail et l'activité sont reconnus comme des éléments bons pour la santé et le bien – être. L'état est d'ailleurs le pourvoyeur de ce modèle, loin de nos concepts français mais cependant intéressant.

Le schéma d'ensemble économique- politico- social japonais est très différent de celui de la France. La culture japonaise conduit l'individu à avoir un devoir d'activité en contrepartie de quoi l'état préserve le droit au travail des actifs âgés. En France, l'individu a des droits à être indemnisé par l'état s'il perd son emploi. Je mesure la différence de logique de pensée ! Dans le cas du Japon on pense dynamique d'emploi et dans le cas de la France, on pense risque de chômage.

- La base de la relation de travail est une convention salariale proposant un emploi et un salaire à vie, jusqu'à l'âge de 55 ans, où la convention disparaît. Deux âges de retraite cohabitent alors :
 - l'âge de la retraite obligatoire de l'entreprise (55 ans en évolution vers 60 ans). Il sonne simplement la fin de l'emploi à vie, sans entraîner un retrait du marché du travail. Nous sommes dans une étape de la vie professionnelle où le contrat est renégocié et aménagé.
 - l'âge auquel on fait valoir ses droits à la pension de retraite publique : 60 ans en évolution vers 65 ans.
- 4 dispositions principales ont été prises entre 1970 et 1985, je note qu'elles sont incitatives :
 - La retraite obligatoire passe de 55 à 60 ans, via des dispositifs aidés pour les entreprises qui le mettent en œuvre.
 - Un quota plancher de 6% de salariés âgés de 55 ans et plus est instauré. Si ce quota est dépassé, des subventions sont allouées.
 - Des subventions incitent les entreprises à embaucher des salariés de 55 à 64 ans.
 - L'assurance chômage est rebaptisée en 1974 « Assurance emploi »

- En 1986, la loi met à la disposition des entreprises des moyens supplémentaires :
 - La création de centres de mises en valeur des ressources humaines : « silver human resource centers », un statut officiel et des subventions publiques permettent de promouvoir officiellement l'activité des retraités désireux de compléter leur pension par un emploi à temps complet ou partiel.
 - Accès renforcé à la formation permanente pour les salariés de 45 ans et plus. Une subvention pouvant aller jusqu'à 50 % du coût de la formation est octroyée pour tout travailleur âgé qui suit une formation à l'extérieur de l'entreprise

1.1.3 LA SUEDE : un modèle qui associe totalement travail et protection sociale en fin de carrière

La Suède se caractérise par un principe normatif de « société de travail », base du modèle de l'édification de l'état providence, véritable ancrage qui permet de maintenir le bateau au port, même en cas de forte tempête. C'est une véritable culture du droit au travail à tout âge qui existe via un accès pour tous à l'emploi et une recherche du plein emploi : politique d'éducation, de réadaptation, d'emplois publics subventionnés. Cette culture sous tend une politique dans laquelle une gamme étendue de mesures d'investissement social cohabite avec des services en direction de tous les citoyens. Entre 60 et 65 ans, les travailleurs sont incités à bénéficier des revenus du travail et des revenus de la retraite.

Malgré quelques soubresauts de tentatives de sorties précoces qui ont eu lieu au plan local, les contours d'une politique active de l'emploi en faveur des travailleurs âgés est bien là : entre 45 et 65 ans le préavis de licenciement est plus longs et les garanties de réemploi améliorées. Le travail à mi temps et une pension invalidité facilitent le temps partiel en fin de carrière.

L'enjeu de la prolongation de l'activité est au centre du débat social. Le financement des retraites, la pénurie de main d'œuvre et l'érosion de l'éthique et de la culture du droit du travail à tout âge sont les trois raisons principales qui conduisent à repousser l'âge de la retraite.

La réforme des retraites a aboli l'âge de la retraite, la notion de retraite pleine, ainsi que la durée minima d'activité. Plus on travaille longtemps, plus la retraite est élevée. A cela s'ajoutent des mesures d'activation du marché du travail ciblées sur les salariés âgés : pour donner toute sa valeur à l'expérience, l'ancienneté se substitue à l'âge et en matière de formation, un compte individuel de compétences a été créé.

Les chômeurs « longue durée » (55- 64 ans) sont employés dans des emplois temporaires du secteur public, des subventions sont accordées aux entreprises qui emploient des chômeurs âgés de longue durée.

1.1.4 « ET NOUS ALORS ? » LES ENSEIGNEMENTS POSSIBLES, APPLICABLES EN FRANCE

Cette vue d'ensemble d'expériences de différents pays me permet de constater que la politique française en matière de gestion des âges s'est inspirée de nos voisins européens : diminution des possibilités de départs anticipés, cumul emploi retraite, formation des plus de 45 ans, négociations nationales sur le thème des seniors sur lesquels il faut s'appuyer pour mettre en œuvre des actions de gestion de la diversité des âges au sein de l'entreprise.

Cependant, je note que la France n'est pas dans la même culture autour de la notion de travail que les différents pays que nous venons de traverser. Nous venons de vivre plus de 20 ans d'une politique de départs anticipés, soutenue par l'état. Donc, il est indispensable que le relais soit pris, sérieusement, au niveau de l'entreprise pour donner tout leur sens aux nouvelles mesures étatiques. L'entreprise, acteur économique et social, doit se demander, comment, sans tout attendre de l'état, elle peut et doit mettre en œuvre, en son sein, des mesures simples, efficaces, qui vont dans le sens de la nécessité à s'adapter à une évolution : demain, il y aura des salariés de plus en plus âgés au travail et des plus jeunes qui n'ont pas les mêmes repères. Les entreprises peuvent continuer à exister et à gagner de l'argent en sachant prendre en compte l'expérience, la capitalisation qui leur permettent de conserver leur savoir et leur métier de base. La relation gagnant- gagnant entre les plus anciens et l'entreprise est possible. Pour cela il faut sans aucun doute s'interroger sur les politiques de rémunération à orienter plus en

reconnaissance de l'expérience, pas forcément pécuniaire, plutôt que de rétribuer une ancienneté dans l'entreprise, pas toujours liée à une performance croissante. La reconnaissance des plus anciens peut se faire en apportant une attention particulière à leur développement en fin de parcours, en les familiarisant avec les NTIC par exemple.

Au regard de l'expérience de ces 3 pays, 2 axes majeurs sont de nature à inspirer une base d'actions concrètes à mettre en œuvre dans l'entreprise française, dans le court terme : Le bloc information et communication, et la formation.

1.1.4.1 L'information et la communication :

L'information et la communication sont à la fois les starters de l'action et leur faire valoir : pour entrer dans l'action il faut bien souvent l'avoir expliquée préalablement. En fin de course, lorsque l'action est réalisée, je constate, surtout en marketing social, que la tendance est d'oublier de communiquer sur ce qui vient d'être réalisé. Ce sont les 5% restant du chemin à parcourir pour atteindre le bouclage à 100% de l'action.

La gestion de la diversité des âges doit être affirmée comme un axe stratégique de l'entreprise, ceci pour lancer et conduire des actions d'information et de communication. Ce nouvel axe stratégique peut être impulsé par les directions des ressources humaines ; l'objectif étant de présenter, à l'équipe de direction, les raisons sociales et financières qui conduisent à s'intéresser à la diversité des âges à 2 niveaux :

- Globalement au niveau de la société, en tant qu' « entreprises citoyennes ». Je suis consciente que l'entreprise n'a pas pour vocation première d'être citoyenne. J'entends par ce concept, une prise en compte des droits et devoirs de citoyen qui incombent à chaque individu qui la compose. A ce titre l'allongement de la durée de vie au travail est un sujet général de société, l'entreprise a le devoir de le prendre en compte et d'agir sur ce point. D'ailleurs, Dominique de Villepin, invite les chefs d'entreprise à vivre au plus près les problèmes de notre pays. Il appelle au « patriotisme économique », idée beaucoup plus moderne, selon ses propos, que « l'idée pasteurisée du chef d'entreprise international qui a le sentiment qu'il n'a qu'un demi pied dans le sabot français ».

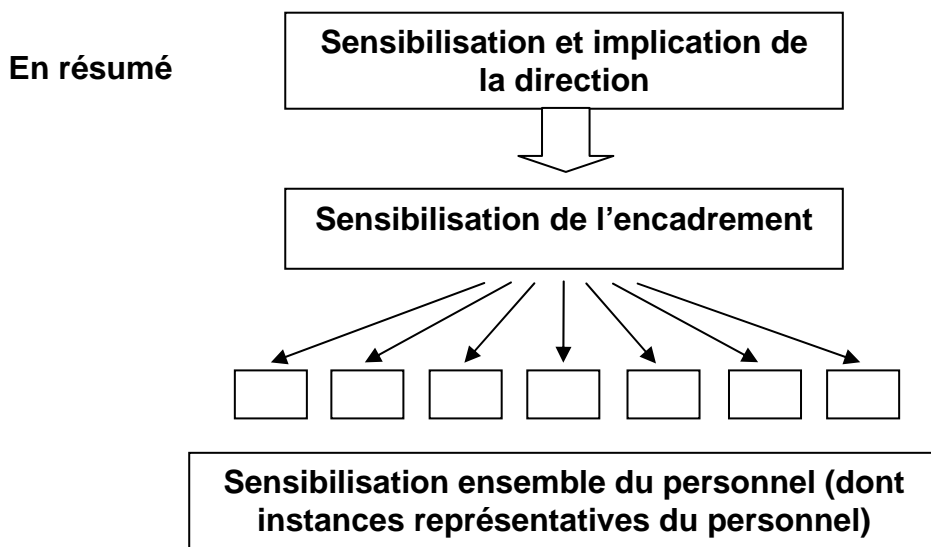
(Les échos vendredi 23 et samedi 24 septembre 2005 page 2).

- et plus précisément dans l'entité dirigée en mettant en évidence et en perspective les solutions qui peuvent être instaurées pour aller vers des solutions gagnant –gagnant entre l'entreprise et ses salariés, quelle que la pyramide des âges.

La sensibilisation de la direction réalisée et ayant conduit à une adhésion, l'information plus large et les actions sur ce sujet peuvent voir le jour. Pour rester sur le terrain de l'information et de la communication, l'ensemble du personnel doit être sensibilisé également. Je propose une démarche en cascade, dont l'objectif est d'introduire le sujet dans l'entreprise.

Une intervention est réalisée par un intervenant extérieur lors d'une réunion cadre type « grande messe ». Ces réunions sont en général un excellent moyen d'ouvrir un horizon nouveau de réflexion. Si toutes les conditions sont réunies, je propose, outre l'apport de la réflexion extérieure, de réaliser des travaux en sous groupe sur le thème de l'intervention principale : « l'allongement de la durée de vie au travail nous concerne tous. Que faire pour bien le vivre dans notre entreprise ? ». La DRH doit être, dans l'ombre, le maître d'œuvre de ce temps fort de communication. Je propose par conséquent en annexe 18 « COMM'AGE », une trame d'animation de cette communication auprès des cadres et de l'ensemble du personnel. Nous sommes en phase de démarrage, rien ne doit être laissé au hasard.

Une fois le terrain préparé à recevoir des informations et ou communication sur le sujet des âges, les actions elles mêmes peuvent voir le jour. Je recommande que la communication soit toujours présente pendant le déroulement des actions.



Les actions concrètes qui me semblent pouvoir s'organiser dans le cadre français inspiré de ces expériences étrangères sont les actions de formation.

1.1.4.2 La formation :

Sans savoir si le gap de formation entre jeunes et anciens est aussi important qu'en Finlande, nous sommes bien sur le même cap qui consiste, en se formant à tous les moments de sa vie à conserver, voire développer, son employabilité.

La réforme de la formation professionnelle de mai 2004 s'installe en France (voir 1^{ère} partie de ce mémoire) : nous sommes également dans une stratégie de « formation tout au long de la vie », destinée à favoriser des parcours individuels à tout âge. On se rend compte que l'installation va être longue (dossier entreprise et carrière n°767 du 7 au 13 juin 2005), mais je m'autorise à penser que les bases sont jetées et que l'entreprise peut aider chacun à agir en ce sens.

En tenant en compte notre culture, je propose que des actions de formation, permettant de favoriser la gestion de la diversité des âges aillent dans 2 directions.



La première, déjà en œuvre, doit être développée. Il s'agit de faire former les plus jeunes par les plus anciens. Cela fonctionne via le tutorat, plus ou moins organisé selon les entreprises.

Imaginons que l'action de communication décrite dans le paragraphe précédent ait été réalisée et bien comprise. Lors de la construction des plans de formation, la recommandation consiste soit à créer de manière systématique des binômes (ancien, plus jeune), soit à veiller à ce que chaque groupe soit composé avec un plus ancien qui apportera son expérience et sa vision des choses. Les savoir faire particuliers, les bonnes pratiques qui ne figurent dans aucune procédure sont autant de contenu que possèdent les plus anciens. L'objectif est de décroïsonner en instaurant voire en forçant le dialogue.

Je pense que dans ce cas, la formule du tutorat est la base mais doit être travaillée. Je préconise que le responsable formation, aidé par le manager soit en mesure de repérer les situations possibles de tutorat de manière à les

professionnaliser. J'entends que le tutorat soit construit avec un déroulement pédagogique adapté, pensé en amont. Les exercices ou mises en situation sont prévues à l'avance ainsi que la mesure de l'évaluation du degré d'acquisition des compétences.

Je vois à travers cette formule une valorisation double :

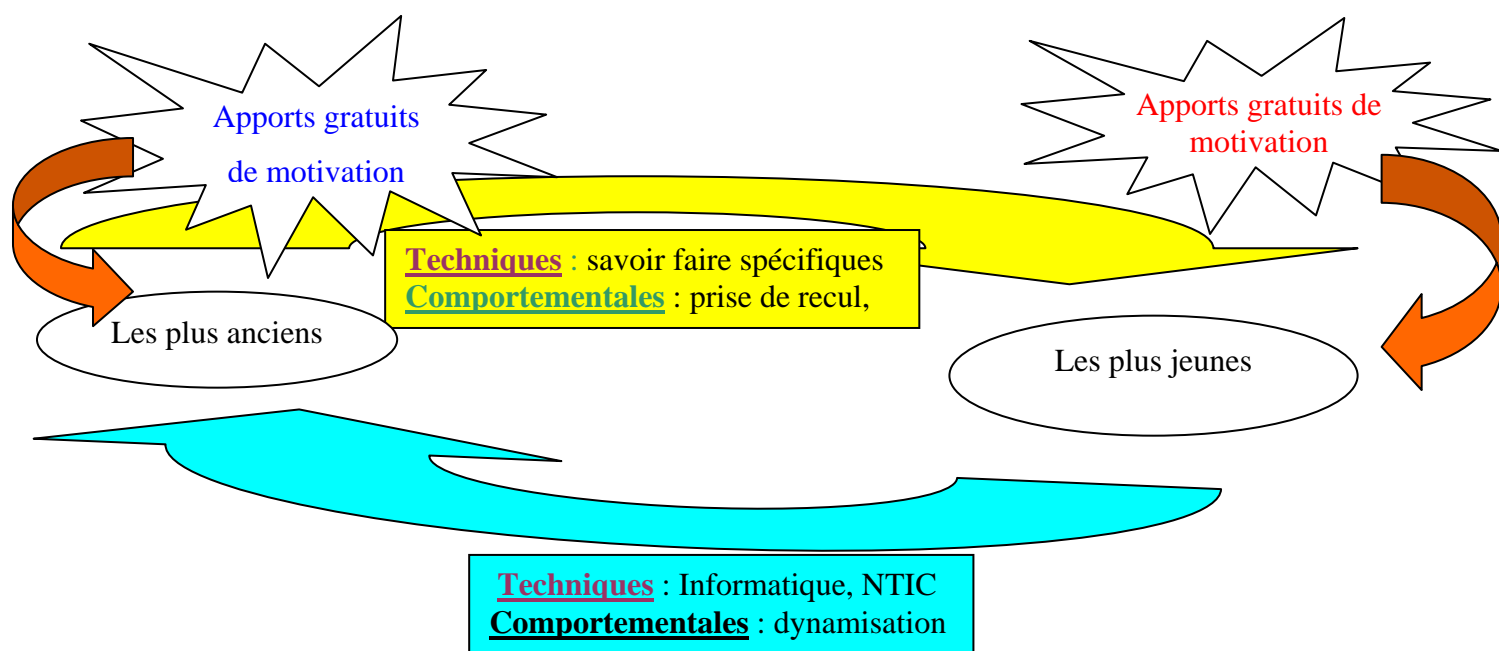
- En termes de motivation et de reconnaissance des plus anciens qui se sentent valorisés d'avoir pu apporter, « d'en être capable » comme j'ai pu l'entendre. Un chef d'équipe, tuteur, me confiait : « Passé un certain âge, (environ 50 ans) on devrait utiliser la majorité de son temps à tutorer ». C'est dire à quel point la formule lui paraît porteuse, mais certainement un peu décalée par rapport à une fin de vie professionnelle envisagée pour demain à 65 ans. Ne soyons pas dupe, le tutorat peut aussi être le moyen d'échapper à son labeur quotidien pour faire moins fatigant !
- L'autre valorisation est pécuniaire et financière. En organisant un programme pédagogique, le tutorat peut être totalement pris en charge au titre du plan de formation : le temps du tuteur est valorisé en coût pédagogique, la rémunération du formé est inscrite au titre des rémunérations du plan.



La deuxième direction d'action de formation est celle qui va des plus jeunes vers les plus anciens. L'informatique fait aujourd'hui partie de tous les environnements de travail. Selon l'analyse de C PRYON (Confère 4.1 première partie) que je partage, nous sommes confrontés à une situation où les jeunes entrants aujourd'hui possèdent un savoir faire que les salariés en poste ont moins qu'eux (voire pas du tout) : les NTIC. Sachons transformer cet état de fait en un avantage pour l'entreprise. Je constate tous les jours, en milieu industriel, de véritables désarrois des plus anciens devant l'énigmatique environnement Windows auquel chacun est amené à être de plus en plus confronté. En effet, le logiciel spécifique de stockage de pièces détachées, ou de saisie de bons de livraisons vit de plus en plus interconnectés à d'autres logiciels, voire au système intranet ou internet permettant la transmission rapide de données. La maîtrise de l'environnement Windows devient un pré requis à beaucoup d'opérations. L'idée de tutorat des plus anciens par les plus jeunes sur un sujet spécifique comme celui ci est un peu nouvelle. Elle mérite néanmoins un arrêt sur image. Que ce soit en formule de tutorat (binômes) ou

en formule de formation plus traditionnelle, elle est de nature à favoriser l'échange car chaque partie (jeunes et plus anciens) a quelque chose à apporter à l'autre. L'équilibre se rétablit et la valorisation, si indispensable aux jeunes recrues, existe par ce biais.

En résumé



Pour conclure sur le mode du « et nous alors ? », je retiendrai pour la formation une idée suédoise qui me semble intéressante : le subventionnement des formations pour les plus de 45 ans. Plus incitative que les dispositifs de subventionnement européen, la mesure de subvention suédoise me semble plus directe, donc plus efficace. Je pense que les entreprises françaises seraient très réceptives à des subventions permettant de faire partir en stage plus facilement à partir de 45 ans. Une partie des subventions européennes trouveraient sans doute là une destination plus pragmatique car plus accessible aux entreprises que les dossiers actuels de partenariat de développement de plus en plus difficiles à monter et consommateurs de temps.

Toujours au travers de l'expérience de ces 3 pays, 2 axes mineurs peuvent également être mis en œuvre : Recherche et expérimentation, Cumul emploi-retraite.

1.1.4.3 La recherche et l'expérimentation :

La recherche et l'expérimentation sur le sujet de l'âge au travail, très perfectionnée en Finlande, m'a poussé à m'interroger sur les avancées des entreprises qui menaient une démarche en la matière dans mon entourage.

A titre personnel, je connais 2 entreprises qui ont embauché, pour une durée de 3 ans, un thésard, leur confiant une étude sur l'allongement de la durée de vie au travail. Il s'agit du groupe de transport STEF –TFE et du distributeur CASINO. Notons que le coût n'incombe pas en totalité à l'entreprise puisqu'un dispositif de subvention européen vient aider à la réalisation de cette étude.

J'ai rencontré la personne en charge de cette étude dans le groupe STEF-TFE, Constance Perrin Joly, doctorante en sociologie. Ses axes de recherche tournent autour de la question de l'âge dans la politique RH, les stéréotypes liés à l'âge, la recherche des motivations à allonger une vie active, les éléments de coopération inter générationnelle, les complémentarités. Je trouve que c'est un signe positif démontrant que des entreprises s'intéressent au sujet, tout en acceptant le tâtonnement et des incertitudes sur les produits de sortie. Dans la phase de diagnostic actuellement, Constance interroge tous les acteurs de l'entreprise et reconnaît « il n'y a pas forcément prise de conscience sur le terrain, mais un intérêt ». Elle souligne également les aspects innovants et « humanistes » de la gestion des Ressources Humaines de cette entreprise qui se traduit, entre autres, par l'étude qui lui est demandée. Notons que le transport routier est un domaine réactif, dans lequel il est difficile de se projeter. Malgré cela, STEF TFE souhaite une réflexion sur le long terme qui vise à prendre en compte cet allongement de la durée de vie au travail.

J'ai eu connaissance également de ce même type de travaux chez THALES.

1.1.4.4 Le cumul emploi-retraite :

Le cumul emploi retraite, inspiré de nos voisins européen ou plus lointains (Japon) existe désormais officiellement en France. Il est, à mon sens, une des portes d'entrée pour bousculer le schéma ternaire totalement ancré : formation/ emploi/ retraite, chacun des éléments s'enchaînant successivement à temps plein et dans un ordre chronologique. Cependant je ne trouve pas le dispositif assez ambitieux pour ouvrir la porte à une vraie modification

culturelle. Le cumul emploi retraite limite au dernier salaire de l'activité les revenus obtenus par ce dispositif. Pourquoi ne pas avoir ouvert la possibilité de gagner plus qu'avant en étant à la retraite ? L'idée de progression linéaire de salaire est de ce fait confortée. Qui aujourd'hui, à part quelques cadres en mal d'activités intéressantes, va aller chercher un travail à hauteur de 20 ou 30% de temps et de revenus ? La mesure n'est pas incitative, elle est politiquement correcte. La difficulté à trouver des statistiques sur le nombre de cumul emploi retraite le confirme : les résultats de cette mesure, près de 2 ans après sa mise en œuvre n'intéressent pas. Le manque de visibilité de ces résultats dénote d'un manque de volonté de communication sur ce point. Je crains que les chiffres visibles ne viennent démontrer un total échec de la mesure. Ajoutons à cela que les taux de remplacement des revenus des retraités ne sont pas encore défavorables, il se situe en moyenne à 74%.

Dans mon entreprise, aucun salarié âgé n'est aujourd'hui partiellement en activité et en retraite, nous n'avons pas embauché de personne de plus de 55 ans retraitée, à la recherche d'un complément de retraite. Nous sommes encore dans le schéma départ total, et avec des mesures favorisant les départs précoces. De plus, la question des départs anticipés est systématiquement abordée par toutes les organisations syndicales lors de la NAO (**N**égociation **A**nnuelle **O**bligatoire). Je préconise donc, contre vents et marées, que dès que nous avons une demande de CDD ou CDI à temps partiel, les managers, guidés par les RH s'interrogent pour savoir si un départ imminent en retraite est prévu et si la personne ne serait pas intéressée pour continuer partiellement sur son poste ou si les compétences le permettent, sur un autre. Je vais proposer d'introduire dans les comités d'évaluation du personnel une interrogation lorsqu'un départ en retraite est projeté. Il est important de savoir si la personne souhaite éventuellement poursuivre partiellement son activité ou une autre dans l'entreprise. Force est de constater que la question ne se pose même pas à ce jour.

En cas de recherche externe, agences d'intérimaires ou autres doivent être interrogées de la même façon. Sans vouloir être défaitiste, je pense que la révolution, va plutôt être une évolution lente des mentalités, nous sortons d'une politique de plus de 20 ans marqués par des départs anticipés...qui se poursuivent, sans aide de l'état.

Le quota de salariés âgés (Japon) est bien loin de nos préoccupations d'entreprise. Je pense qu'il est cependant utile de connaître la situation de l'entreprise sur ce sujet : la présentation du bilan social est un moyen de débiter une sensibilisation des comités de directions et instances. On ne peut s'empêcher en France de penser à une comparaison semblable et peu vendeuse : celle de travailleurs handicapés (cotisations AGEFIPH). Le problème n'est pas aigu dans la mesure où les pyramides des âges ont été écrêtées par 20 ans de départs anticipés.

1.2 EXPERIENCES FRANCAISES

A travers les témoignages d'entreprises recueillis spécifiquement à l'occasion de la réalisation de ce mémoire, je propose de mettre en avant quelques actions possibles, réalisables...puisque déjà en place. Au delà de la description de ce qui se fait, et qui peut être immédiatement transposable, je propose une réflexion pour adapter certaines actions à une population non cadre, et dans une entreprise pas forcément dotée de moyens que peut avoir une multi - nationale de plusieurs milliers de personnes.

1.2.1 EXPERIENCES TRANSPOSABLES EN L'ETAT :

Outre le tutorat, des entreprises ont mis en œuvre des solutions valorisant l'expérience. Bien souvent ces solutions sont le produit d'un changement d'organisation ou viennent en amont de celui-ci. Variées, ces expériences induisent la prise en compte de l'âge.

1.2.1.1 Le tutorat,

Mis en place dans beaucoup d'entreprises, il permet le transfert de compétences de manière souple et efficace. Il a constitué chez Rossignol un plan d'action essentiel sur le long terme. L'outil n'est pas nouveau, sa pérennité démontre son efficacité.

1.2.1.2 Changement d'organisation et mise en valeur de l'expérience

1.2.1.2.1 Rossignol, le chef devient expert

Chez Rossignol, l'organisation a été modifiée pour favoriser les échanges, le partage d'expériences et faire jouer à plein la synergie de compétences. D'une organisation pyramidale, la structure se recompose avec des équipes

transversales. Avant, la conception du produit puis le prototypage et enfin la pré-industrialisation vivaient de manière quasi indépendante en services séparés. La nouvelle organisation positionne un chef de projet par produit qui assume le suivi du produit de l'amont (conception) à l'aval (pré industrialisation). Tous les chefs de projets sont coordonnés par un responsable. Dans le cas de Rossignol, ce responsable des chefs projet n'est autre que l'ancien patron du prototypage. Il n'a pas été facile de le faire passer de ce statut de « patron » à celui de super expert, appui technique sans lien hiérarchique. L'intervention d'un coach a été nécessaire pour fluidifier et résoudre les conflits inter générationnels qui se sont posés entre l'ancien patron et les jeunes chefs produits.

Le premier enseignement à retirer est que le changement d'organisation n'est pas aussi simple qu'il peut paraître. La culture et la représentation liée aux hommes n'avaient pas été pris en compte : l'idée que s'est faite du sujet l'ex patron du prototypage (je perds mes gallons, mon pouvoir de chef, le regard des autres...) n'a pas été imaginée au départ et une aide extérieure a du être mise en place pour concrétiser une pratique. Fort de cette expérience, je pense que le gain de temps est considérable si la prise en compte de la culture, des représentations et des pratiques se fait par avance.

L'enseignement principal à retirer de ce changement d'organisation est le fait que si l'on ne prend en compte que la dimension structurelle (règles, procédures, capacités requises...) on ne parvient pas à l'objectif. Les notions de culture (valeurs, codes, tabous, signes, représentations...) et de pratique (capacités et comportements réels) sont déterminants pour faire évoluer une situation.

1.2.1.2.2 **Calor : le plan de fragilité**

Ce dispositif est mis en place sur une période de trois ans. L'objectif est la recherche de l'adéquation entre les besoins du salarié et les besoins de l'entreprise. Le rythme pour rester compétitif et rentable est soutenu : chaque année de nouveaux produits sortent (moyenne de 9 familles de produits différents) ce qui implique de nouveaux process de fabrication, de nouveaux apprentissages. La prise en compte de la population (sexe, âge, ancienneté), son parcours professionnel, ses connaissances sont

indispensables. Dans un secteur de production à forte activité d'assemblage manuel caractérisé par des gestes répétitifs, les manifestations de syndromes douloureux de type TMS (**T**roubles **M**usculo **S**quelettiques) ne peuvent être ni occultés ni sous estimés. Un tableau de bord a été mis en place afin de suivre et accompagner cette population. C'est un plan glissant sur 3 ans qui comprend :

- la pyramide des âges et des anciennetés, pour visualiser et anticiper
- les compétences critiques, c'est à dire celles dont on aura besoin ou celles amenées à disparaître (en lien avec les process techniques),
- une fiche d'ergonomie qui fait le lien entre la démarche métier et compétences de l'activité. Cette fiche est une photographie de l'activité qui se tient au poste, les compétences techniques et cognitives nécessaires pour exécuter la tâche et les contraintes physiques et posturales observées. Ainsi cette fiche devient un support pour le reclassement ou le maintien au poste pour les RRH, le chef d'équipe et le médecin du travail.

Je trouve cette idée particulièrement intéressante car elle permet de faire un lien entre performance de l'entreprise et gestion des âges, même si toutes les entreprises ne peuvent se faire épauler par un ergonome pour réaliser ce travail. Je note cependant que les actions du service médical et des services méthodes peuvent être une aide à la réalisation de ce travail de prise en compte des besoins des postes. Regardons simplement cet outil, qui permet un travail d'anticipation en repérant les points de fragilité des hommes et de l'organisation. Retenons la trame de questionnement de bon sens et la visualisation des problèmes, qui une fois repérés, trouvent plus facilement un plan d'action.

L'idée clef de ce dispositif est basée sur les compétences :

- Celles disponibles immédiatement
- Celles dont on aura besoin demain

corrélées à l'état des ressources humaines disponibles ou en mesure d'évoluer vers ces nouvelles compétences, tout en tenant compte de la pénibilité des postes.

L'âge est totalement inclus dans ce dispositif sans en être le moteur. C'est par une approche globale des hommes et des organisations que se mettent en place des actions permettant d'agir sur la diversité des âges.

1.2.1.2.3 **APICIL : le conseiller interne**

On voit que le luxe d'avoir une vision à long terme permet de mettre en œuvre posément des actions de formation liées à des changements d'organisation. Pouvoir prévoir, sans coup férir, un doublement du volume de l'activité en raison de la liquidation des retraites des papy boomers, ainsi que le départ en retraite de ses propres seniors, voilà qui clarifie l'horizon et permet d'asseoir une vraie stratégie de changement et de transfert des savoirs. Le doublement de besoin en gestionnaires (liquidateurs de retraites) dès 2006 et jusqu'en 2010 ainsi que dans le même temps un doublement des départs en retraite conduit à repenser l'organisation. L'idée essentielle d'APICIL, qui a d'ailleurs travaillé avec ses propres clients à la réflexion sur la gestion des âges, a été la mise en place de conseillers internes. C'est ainsi qu'un poste « expertise et tutorat » a été créé. La simplification d'organisation ayant entraîné une diminution du nombre d'encadrants, c'est aux ex-encadrants qu'a été proposé le poste « expertise tutorat ». Rattaché au patron d'une unité d'une centaine de personnes (nouvelle organisation), cet expert tuteur assure le reporting et l'élaboration de tableaux de bord ainsi que l'appui en formation nécessaire aux personnes du service qu'il faut former à la réalisation de liquidation des retraites.

Je retiens de cette expérience que l'anticipation permet beaucoup de choses. Bien que difficile en terme d'activité, elle est possible sur le plan de la gestion des ressources humaines. Dans le domaine industriel, on retrouve souvent cette problématique de changement d'organisation et la question corollaire « quid des ex-encadrants, souvent seniors ? ». Nous avons ici des idées de repositionnement qui permettent de mettre en valeur, en fin de parcours. Les pré-requis sont que ces changements soient préparés, expliqués, ne se réalisent pas dans l'urgence extrême, sinon le risque d'incompréhension et de non appropriation peut faire capoter la nouvelle organisation.

1.2.1.2.4 **CANDIA : transferts de compétences et capitalisation**

J'ai eu l'opportunité de pouvoir monter un dossier de subvention dans le cadre d'un programme européen EQUAL dès mon arrivée dans le poste de responsable formation. Toujours dans une logique de partenariat de développement (PDD), plusieurs entreprises se sont associées au montage de ce dossier. Les échanges d'expériences ont été fructueux.

Je vais présenter ici les 2 actions principales de formation, originales, qui ont permis des avancées en termes de capitalisation et de transfert de compétences chez CANDIA. Je livre le descriptif mais aussi la méthode et les outils qui permettent une mise en place pour ceux qui souhaitent tenter l'expérience. Celle-ci s'est déroulée sur le site de production de Vienne (38) et a permis des avancées probantes en la matière.

Le site présente les particularités suivantes :

- Vieillessement de la population sur des métiers phares que sont la maintenance, le conditionnement, la fabrication. Notons que le recrutement est difficile sur ces métiers.
- 55% de l'effectif du site a plus de 45 ans, la moyenne d'âge est de 44 ans, l'ancienneté moyenne de 18 ans. L'absentéisme se situe à près de 8%, le turn-over est à 2,9 %.
- La formation est centrée sur les 25 à 44 ans (64% de taux de formation sur ces tranches d'âges), tandis que la tranche 45 ans et plus bénéficie d'un taux de formation de 36%.

L'objectif de la participation de Candia Vienne à ce dossier européen appelé « Part@ge », est de capitaliser et de transférer les compétences des collaborateurs vieillissants vers les plus jeunes, et inversement.

L'étape 1 a été le diagnostic avec les premières communications sur le sujet. Des questionnaires ont été réalisés auprès des managers et des opérateurs afin de bien positionner la méthode de communication et de transfert des compétences. Les managers souhaitent, à travers l'opportunité qui est offerte (dossier de subvention), à la fois anticiper les besoins en compétences stratégiques pour l'entreprise et capitaliser et transférer les compétences existantes. En ce qui concerne les opérateurs, nous nous sommes heurtés à une difficulté de compréhension du projet. En

effet, nous sommes en 2001, et les opérateurs entendent un discours sur l'allongement de la durée de vie au travail en même temps que sont proposées des PRE (**Pré-Retraite Entreprise**). Le discours de vision long terme passe mal, nous avons du mal à convaincre de l'utilité du transfert. Celui-ci est d'ailleurs mal compris par les plus anciens et traduit par les plus virulents de cette façon « ah, vous avez peur que nous partions avec du savoir faire, alors maintenant, d'un seul coup vous vous intéressez à nous ! ». La communication est essentiellement passée par les managers qui ont du expliquer et convaincre de l'utilité de transférer pour l'entreprise et pour ceux qui transfèrent. Ces derniers s'enrichissent de méthodes pédagogiques, mettent leur savoir au grand jour acquérant une reconnaissance technique pas toujours visible jusqu'alors. La notion de partage des connaissances a été largement mise en avant : à plusieurs on a plus d'idée que seul, et c'est souvent en entendant l'idée du voisin que l'on trouve une meilleure idée pour résoudre son problème. Pour avoir suivi et aidé les managers dans cette phase préalable à l'action, je dois reconnaître la difficulté à échanger sereinement sur le sujet. Bien que tous n'aient pas adhéré, je dois reconnaître que la communication de proximité a permis de faire avancer les choses. La communication s'est poursuivie lors des actions mises en place.

L'étape 2 est la mise en place des actions de formation.

La première formation se situe dans le service maintenance, précisément sur une maintenance des installations « avales » (prolongement des lignes de conditionnement). Les installations « avales » sont anciennes, fortement automatisées et de multiples aménagements ont été réalisés au fil du temps. Peu de documents techniques sont à jour, le manque de méthodologie et des bonnes pratiques du métier est évident. Les opérateurs ont perdu la vision d'ensemble de ces installations. L'objectif est de redonner une vision d'ensemble. Pour cela il faut récupérer les différents savoir faire, les capitaliser et les transférer aux opérateurs pour qu'ils comprennent mieux et agissent efficacement afin que ces installations « avales » ne soient plus un goulot d'étranglement, préjudiciable à la productivité de l'usine.

L'idée qui préside à la construction du module de formation est que chacun (anciens ou plus jeunes) détient une part de savoir de l'installation. De plus un recueil des savoirs mais aussi de toutes les idées est nécessaire à la construction d'une mise à jour et d'un nouveau mode d'intervention sur cette machine. Nous n'avons pas pu faire abstraction des difficultés signalées quelques lignes plus haut au sujet de la réticence des anciens.

C'est donc un formateur de 35 ans, expert du service maintenance, reconnu par ses pairs pour ses compétences techniques, qui est choisi pour réaliser les formations internes et le retour d'expérience sur le sujet.

L'objectif de la formation est d'apprendre à des personnes détenant un savoir faire, à le formaliser et le mettre à disposition du plus grand nombre. Une ingénierie spécifique de formation est pensée, elle donne naissance à la conception d'un module (voir déroulement précis annexe 19 « formation maintenance ») qui est d'abord co-animé par notre formateur interne et l'organisme de formation spécialisé sur ce type d'action, ensuite le module est animé directement par le formateur interne. La cible est de former les 15 personnes (moyenne d'âge des salariés formés : 42 ans) que sont les dépanneurs des installations « avals » par session de 4 ou 5 personnes.

Les résultats obtenus sont satisfaisants, mais peuvent être améliorés.

3 sessions de formation se sont déroulées, immobilisant le personnel sur 3 jours à chaque fois. Autant dire que ce point est délicat, car le formateur est lui immobilisé trois fois trois jours, dans un métier comme la maintenance où les personnes doivent être réactives et disponibles. Les sessions de retour d'expérience et de formalisation sont difficiles à planifier et à tenir dans le temps. Donc nous essayons actuellement de transformer le module pour le rendre plus court, plus souple (permettant un report si une situation de dépannage d'urgence est à traiter).

Parmi les résultats positifs, il faut noter ce témoignage du formateur : « Avant la mise en place du projet Part@ge, les salariés gardaient leur savoir-faire pour eux et n'en faisaient pas profiter les autres. Aujourd'hui avec les sessions de formation, la démarche est différente, les salariés échangent leurs compétences et font profiter de leur savoir». Les opérateurs ont pris conscience que les échanges de points de vue, face à une panne dont les causes sont multiples, sont le départ d'une démarche

constructive. Les diagnostics de pannes autour desquels un consensus de méthode s'est réalisé sont désormais formalisés sous forme de fiches disponibles sur les micro-ordinateurs du service et consultables par tous à tout moment. Mais l'accès aux fiches n'est pas encore un réflexe...il faut du temps et une vigilance du manager pour conduire à l'acquisition des bons réflexes.

Nous travaillons actuellement à l'identification d'une personne source qui ait l'envie et la capacité d'accompagner cette démarche en vérifiant son bon fonctionnement, en installant la pratique pour tous.

La démultiplication de la démarche est en cours auprès des autres sites CANDIA. Affaire à suivre...

La deuxième action de formation est la mise en place de fiches d'inspection des machines au sein de l'atelier UHT (**Ultra Haute Température**).

Quelques données d'entrées sont indispensables à la compréhension de l'action « Fiches d'inspection ». L'atelier de conditionnement UHT est composé de 70 personnes. La majorité des salariés de cet atelier se situe entre 40 et 60 ans. (Voir annexe 20 : pyramide âges atelier UHT). Le niveau de compétences est très hétérogène et une partie du personnel est peu qualifié. Des enjeux d'amélioration de la performance industrielle au niveau de l'entreprise sont naturellement déclinés au niveau de cet atelier. Les chefs d'équipe doivent être les acteurs essentiels de la performance. Pour cela, il est nécessaire de les faire monter en compétences managériales surtout.

J'ai vu, dans le dossier EQUAL, l'opportunité de proposer un produit, qui sans remédier à tous les maux, était de nature à permettre l'atteinte de l'objectif d'amélioration de la performance en s'appuyant sur une démarche compétences et âges... sans que ceci soit particulièrement mis en avant.

Cette démarche d'amélioration de la performance devait permettre de capitaliser les savoir-faire de la production, d'organiser un système d'inspection des installations et de transférer les compétences par la formation aux inspections. 35 pilotes et 8 chefs d'équipe ont déjà participé à la construction des fiches.

La méthode a consisté à faire réaliser par des groupes composés d'un chef d'équipe et de pilotes (4 à 5), des fiches d'inspection des machines. Plus de 60 fiches réalisées à ce jour. (Voir modèle de fiches inspection annexe 21). Mise en forme de manière plus attractive qu'une procédure, elles sont consultées et permettent une meilleure intégration des nouveaux arrivants au poste de pilote. L'originalité a été de faire recueillir les informations nécessaires à la construction des fiches par les chefs d'équipe qui ont animé des sessions de formation au pied des machines, avec les pilotes. Le consultant a aidé au départ les chefs d'équipe en leur montrant comment bien écouter et recenser les informations nécessaires. Le déroulement des séances de 2 à 4 heures est expliqué en annexe 22 DEROULEMENT CAPITALISATION FICHEINSP et annexe 23 TRANSFERT COMPETENCES.

Le constat que l'on peut établir aujourd'hui est qu'il y a eu, grâce à ces fiches une évolution vers des compétences individuelles plus homogènes ainsi qu'une construction d'une compétence collective qu'il faut poursuivre. Les difficultés ont été bien réelles : le système de 3X8 ne facilite pas l'organisation de sessions de formation, tenir un planning de réalisation d'inspection est délicat, certains ont eu l'impression de faire quelque chose qui existait déjà (des fiches de pilotage étaient déjà en place pour les conditionneuses)...sans oublier le temps nécessaire pour réaliser ce travail...en plus. La grande victoire est la participation des chefs d'équipe à ce dispositif qu'ils sont en mesure désormais de maintenir seuls. L'aspect participatif a beaucoup plu. Le dispositif a su s'adapter au besoin, en visant l'efficacité : les fiches d'inspection des conditionneuses existaient, elles n'ont pas été refaites.

Outre les aspects de méthodes d'animation, je ressors de ces expériences que la gestion de la diversité des âges se réalise quasi naturellement, en considérant les plus âgés comme les autres, en les intégrant totalement au dispositif, les actions ont de l'impact.

Annexe 24 article sur ce sujet dans « entreprises et formation » septembre/octobre 2005 n°151.

1.2.2 EXPERIENCES A ADAPTER :

Dans le cadre de ce mémoire, j'ai eu l'opportunité de rencontrer des entreprises de taille importantes et dotées de moyens conséquents pour travailler sur les âges dans l'entreprise. Si les expériences ne sont pas transposables en l'état pour une PME, elles restent une source d'inspiration pour décliner des actions à un niveau plus modeste.

1.2.2.1 Thales et les enseignements de TMC

L'expérience THALES de création de TMC m'a permis de dessiner un schéma, qui s'inscrit dans la durée (à horizon de 10 ans pour être totalement opérationnel) mais qui peut s'adapter à une structure supérieure ou égale à 200 personnes.

Je ressors de cette expérience THALES MISSION ET CONSEILS, 3 points qui sont de nature à installer une gestion de la diversité des âges dans une entreprise.

1.2.2.1.1 la mobilité interne.

Je suis dans une entreprise qui utilise des « bourses de l'emploi » en interne pour annoncer par voie d'affichage les postes disponibles dans le groupe (voir en annexe 25 un exemple de bourse de l'emploi). De conception simple, le document et son circuit de traitement attestent de la priorité donnée à l'information interne concernant les postes à pourvoir. De manière générale, la bourse de l'emploi interne interroge ceux qui ont envie de changer, elle peut être le démarreur du changement. Je vois, dans ce dispositif, un moyen d'inculquer la culture du changement d'emploi, de métier ou de région. Cela existe, j'ai pu le constater récemment avec un pilote machine devenu chef de secteur dans le domaine commercial par exemple. Cependant, je note que nous sommes toujours dans une culture de changement pour une évolution de statut, de salaire. Nous sommes loin du modèle japonais où les salariés acceptent une baisse de rémunération passé un certain âge. Je ressens cependant, que certains se risqueraient bien à dire qu'ils acceptent de gagner moins, parce qu'ils n'ont plus l'envie ou le besoin d'une responsabilité qui leur incombait jusqu'alors. Mais un gap culturel reste à franchir en la matière, en terme d'image de soi face au regard des autres. Et si on osait dire, affirmer et assumer ses envies sans idée de progression permanente et linéaire ?

1.2.2.1.2 **Missions de conseil et d'expertise.**

On s'insurge souvent, dans l'entreprise, de la propension à utiliser facilement des consultants pour faire face à tout problème... tout en reconnaissant qu'ils sont plus écoutés que les ressources internes. L'idée est là de mettre en avant les ressources internes dont dispose l'entreprise. De la même façon que la bourse de l'emploi, pourquoi ne pas instaurer la possibilité que des réponses à des appels d'offres puissent se réaliser en interne, en même temps qu'en externe. La réalisation de la mission serait confiée au plus compétent, au plus persuasif en réponse au cahier des charges. Ce schéma requiert que les compétences techniques permettant de résoudre le problème soient avérées, ainsi que certaines compétences comportementales. En effet, l'écoute client, en considérant que nous sommes tous clients et fournisseurs d'autres services de l'entreprise, devient essentielle. Les ressources humaines, doivent être en mesure d'apporter une aide permettant de s'assurer de ces pré-requis : les évaluations annuelles et les peoples review sont de nature à alimenter ces assurances. En somme, le réflexe de se tourner vers l'interne en matière de recrutement, de missions spécifiques de consulting, d'audit ou de formation est une idée bien simple. Par contre, cela suppose qu'elle soit portée par la Direction et inscrite dans les objectifs stratégiques.

1.2.2.1.3 **Missions de formation.**

Procédant de la même logique que précédemment, nombreuses missions de formation peuvent être confiées en interne, à moindre coût. En matière de formation les pré-requis sont de deux ordres. Il faut vérifier que la personne ait l'envie et la capacité à former.

L'envie se détecte facilement à travers l'entretien annuel. Quant à la capacité à former, elle suppose des compétences techniques indéniables sur le sujet ainsi que des compétences pédagogiques. Les compétences techniques sont démontrées au quotidien dans la pratique du métier, le manager doit être en mesure de les évaluer sans outil particulier. Les compétences pédagogiques peuvent être détectées sur la base d'un référentiel permettant d'identifier les aptitudes à :

- Réaliser des exposés en public,
- Créer un programme et ses supports

- Transmettre en expliquant simplement, c'est un esprit de synthèse qui est attendu ici, permettant d'aller à l'essentiel.

Je propose une trame de questionnement regroupé dans un cadre qui peut s'insérer lors de l'entretien annuel afin de détecter les points exposés ci dessus.

ETRE FORMATEUR

- Seriez-vous intéressé par l'animation de groupe de formation sur un sujet que vous maîtrisé bien ? si oui lequel ? (*recherche de l'envie*)
- Avez-vous déjà réalisé des exposés en public ? quand ? quel sujet ? comment l'avez vous ressenti ?
- Avez-vous crée à cette occasion vos supports vous même ou avez vous été aidé ? par qui ? Si vous ne l'avez pas fait, pourquoi ? en quoi l'entreprise peut-elle vous soutenir sur ce point ?

A travers l'exposé des réalisations si elles existent, on pourra mesurer la clarté de l'expression ainsi que la faculté à synthétiser

La gestion prévisionnelle des compétences est un préalable à la mise en place des ces 3 points ci dessus cités. En cas de mobilité interne, il faut être en mesure de savoir qui peut remplacer le postulant à un nouveau poste interne. En cas de mission de formation ou de conseil-expertise confié à un ou plusieurs salariés, il faut, de la même manière savoir identifier si le remplacement est nécessaire et avoir choisi selon quel mode celui ci s'effectuera : interne ou externe ? Si c'est en interne, par qui et selon quelles modalités ?

Pour que ces actions se déroulent le plus sereinement possible, le positionnement de l'axe stratégique de gestion des ressources humaines est essentiel. Il doit aller dans le sens du développement et donner la possibilité de changer (sans toujours évoluer).

1.2.2.2 L'ergonome et ses actions

1.2.2.2.1 Positionnement de l'ergonome :

Calor a créé depuis 3 ans un poste d'ergonome rattaché à la DRH. Outre le fait d'avoir les moyens financiers pour mettre en place un tel poste, il faut une certaine infrastructure pour que celui ci soit rentable. En l'occurrence, l'ergonome de Calor, une femme, intervient sur un périmètre de plus de 1400 personnes sur 4 sites répartis dans la région lyonnaise (siège, plasturgie, logistique, production). Dans une structure plus modeste, on peut retenir, à travers le témoignage que cette ergonome fait de son action, des idées à reprendre pour agir. Il conviendra de confier cela à une personne en interne, qui n'aura pas le titre d'ergonome, mais qui dans le cadre de sa mission pourra légitimement mettre en œuvre des points précis.

L'ergonome est arrivée dans un contexte délicat avec un taux d'absentéisme de 14%, déjà réduit de 2 points, et où les conditions de travail alimentaient les inquiétudes des partenaires sociaux et des instances représentatives (DP, CE, CHSCT). Cette création de poste répondait à une attente, les actions devaient donc être ciblées et visibles rapidement. Sa première action a consisté à rencontrer les responsables de services, les partenaires sociaux, les opérateurs à leurs postes pour comprendre les problématiques de chacun, les situations de travail et les contraintes de l'activité. Auprès des partenaires sociaux un accord oral de confiance a été immédiatement mis en jeu : « alertez moi dès que vous avez une information ou que vous repérez un dysfonctionnement dans une situation de travail. Je viendrai immédiatement et vous tiendrai au courant des actions apportées ».

1.2.2.2.2 Les entretiens d'absence :

Avec les responsables de ressources humaines des sites et après présentation aux CE et au CHSCT, l'ergonome a mis en place des entretiens de retour d'absence. Notons qu'une action préalable de formation s'est déroulée auprès de l'encadrement intermédiaire sur l'absentéisme, son coût, ses pistes d'analyses et de réponses. Quel que soit le motif de l'absence (sauf congés payés), le chef d'équipe s'entretient

avec la personne à son retour. D'une durée variable (2 à 15 minutes), l'entretien balaye les motifs de l'absence, les évolutions apportées au poste si l'absence est liée à un accident du travail ou à une maladie professionnelle. Ensemble, ils identifient les raisons et les éventuels moyens d'aide à apporter. Lorsqu'il s'agit de raisons professionnelles, le chef d'équipe recueille les explications du salarié sur les éléments qui, selon lui ont conduit à cet arrêt. Il s'agit de faire exprimer les éléments de pénibilité ressentis, de bien identifier le poste procurant ces problèmes, et de se poser la question du retour à ce même poste. Les entretiens sont formalisés sous forme de fiches que l'ergonome récupère. Elle en fait une analyse qu'elle présente tous les 2 mois à la direction et à l'encadrement de proximité. Le dispositif n'est pas accusateur, il vise à identifier et comprendre les types d'absence. Toutefois cela permet de formaliser les absences injustifiées et de pointer, dans l'échange, leurs effets désorganisant pour l'équipe. A travers cette action un message essentiel est passé : « vous n'êtes pas des pions ». Cet échange signifie une prise en considération de l'individu et de ses maux. En effet, en cas de manifestation de type TMS ou de mal être au poste occupé, une solution alternative sur un autre poste est proposée au salarié temporairement ou définitivement, ou une modification de celui-ci est apportée.

Je retire de cette action le fait que l'écoute (même brève) comme la prise en compte réelle des situations de travail accompagnées d'un suivi d'actions concrètes est de nature à apaiser de nombreuses tensions. Je pense que dans une entreprise plus modeste ce rôle d'écoute, de prise en compte et de mise en place d'action incombe au manager direct. La ressource RH, si elle existe, concourt à la mise en place de la démarche. Le CHSCT peut, sous les mêmes conditions, faciliter la mise en place d'actions de ce type. Mais cette approche ne peut se faire qu'après une formation ou une sensibilisation de l'encadrement intermédiaire afin qu'il soit acteur et qu'il voit le retour direct sur l'investissement que cela peut lui apporter. En annexe 26 une fiche type d'entretien d'absence.

Françaises ou étrangères, les expériences mises en œuvre sont de nature à apporter des idées que chaque entreprise peut adapter à son propre fonctionnement. Cependant, le moindre outil porte en lui le message d'un changement qui n'est jamais anodin. Je propose donc, dans l'étape suivante, une réflexion autour de la conduite du changement qui doit aider à mieux anticiper pour proposer des pistes de mise en place de la diversité des âges dans l'entreprise.

2. LANCER ET CONDUIRE LE CHANGEMENT

2.1 DE LA SITUATION SOURCE A LA SITUATION CIBLE

La situation source est celle d'une France qui est encore dans une politique de sortie anticipée, permettant aux salariés, depuis 20 ans de partir aux environs de 50 ans pour les mieux nantis (EDF, SNCF, France TELECOM...) et dans tous les cas, avant l'âge de 60 ans ou 65 ans. Des accords d'entreprise, permettent, sur les fonds propres de celles-ci, de pouvoir encore organiser des départs anticipés : Rossignol racheté par Quik Silver...

La culture de départ anticipé s'est installée, elle est aujourd'hui bien ancrée. Elle a eu un franc succès dans la mesure où, à la fois les individus et les entreprises ont trouvé un intérêt majeur au dispositif aidé par l'état. Les uns, après une vie au travail, souhaitent « profiter » d'une partie de vie sans travail. Encore valides, en possession de tous leurs moyens, y compris financiers, ils ont rapidement vu les avantages de la situation et ont préféré la situation de retraité actif à celui de salarié âgé. De plus, côté conscience, le sentiment de laisser la place aux jeunes (fausse réalité) atténue un éventuel sentiment de culpabilité. Les entreprises ont utilisé l'opportunité de rajeunir une pyramide des âges vieillissante, en remplaçant les départs anticipés par des plus jeunes, moins bien payés ou en réalisant, via des changements d'organisation, des gains de productivité conduisant à ne pas remplacer.

De nombreuses enquêtes, depuis quelques années, mettent l'accent sur l'ancrage de cette culture qui évolue ... peu. J'ai rapproché, pour le démontrer, l'enquête CEGOS d'avril 2003 « le choc démographique du papy boom et la politique RH des entreprises » et les derniers titres de presse spécialisée. Entreprise et carrière d'octobre 2005 titre « retraite d'entreprise : le temps des

choix » et consacre les pages 4 et 5 à un baromètre seniors. Rien ne démontre une évolution dans la façon de procéder des entreprises quant au statut des salariés âgés : « moins formés, moins promus, plus harcelés ». Notons que l'enquête en question précise que 47% des seniors veulent partir après 58 ans et 13% après 60 ans... Le tableau ne s'éclaircit pas si on ajoute à cela le titre et le dossier du magazine Liaisons Sociales d'octobre 2005 : « marché du travail, plombés à 45 ans ». Sérieux ces dossiers démontrent, témoignages à l'appui que le sort des salariés après 40 ans, ne s'améliore pas !

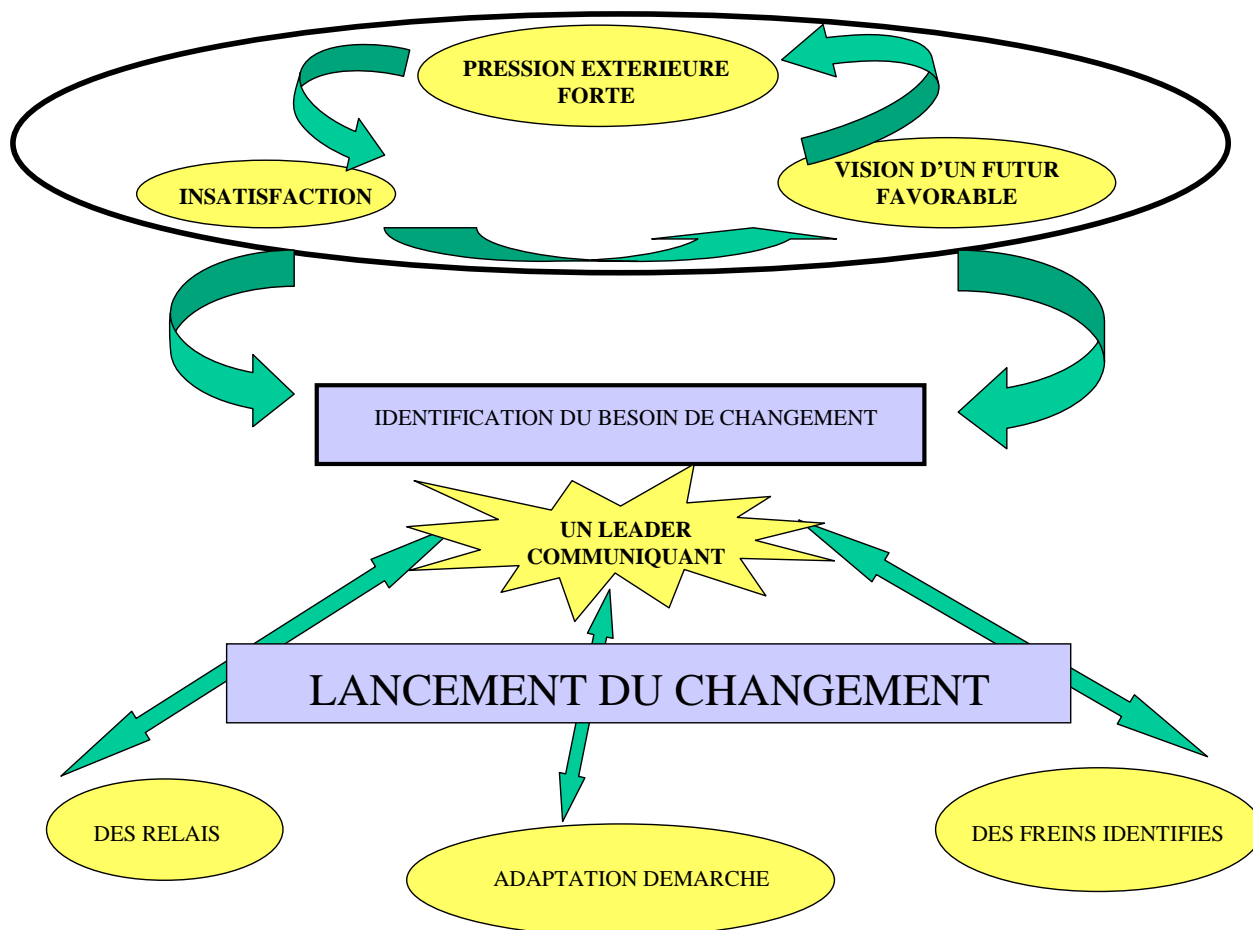
La situation cible est celle d'un modèle social différent qui conduira chacun à travailler plus longtemps dans l'entreprise dans l'objectif de ne pas conduire le système de retraite actuel à la banqueroute. Un défi qui suppose que chacune des parties (individus et entreprises) comprennent l'intérêt et admettent la nécessité de travailler plus longtemps.

Le constat d'éloignement de la situation source à de la situation cible est évident et permet de mesurer le chemin à parcourir : il sera long. Préalablement à une action de conduite du changement, il est indispensable de s'interroger sur le lancement de celui-ci. A-t-on aujourd'hui en France, initié une démarche claire et nette permettant aux institutions, aux entreprises et aux individus d'identifier que la situation des salariés et des retraités devait se construire différemment dès 2006 ? Mes sources d'inspiration pour réaliser ce travail s'appuient essentiellement sur les cours de Bernard JACQUAND, Maryse BERNARD et Guillaume DUBUS.

2.2 ETAPE PREALABLE : LE LANCEMENT DU CHANGEMENT

Je prends l'initiative d'organiser dans le schéma ci dessous les 7 conditions du changement. Concernant la problématique qui nous intéresse en l'espèce, je pense que nous sommes dans un lancement du changement plus que dans un processus de changement déjà installé.

Il convient de s'interroger sur la façon de lancer le changement à la fois dans l'entreprise et de manière institutionnelle. Voici le schéma d'ensemble que je propose en analysant chaque point face à la problématique qui nous concerne.



1. Une pression externe : En l'occurrence, dans le cas qui nous préoccupe, 2 pressions externes peuvent être mentionnées :

- la situation du financement des retraites est une vraie préoccupation nationale, elle est bien réelle, mesurable...pas loin d'être dramatique si rien n'est fait. Les charges sociales ne pourront pas être augmentées à l'infini. Des hypothèses voient le jour pour tenter de répondre à ce besoin de financement (source article les Echos du 3 octobre 2005 page 4 « Retraite : la réforme Fillon financerait la moitié du déficit à l'horizon de 2020 »). L'idée consiste en un transfert des cotisations de l'assurance chômage vers l'assurance vieillesse. Il faut pour cela parier sur une croissance du PIB et une diminution du taux de chômage significatif à l'horizon 2010 qui se situerait à 4,5%. L'hypothèse est-elle réaliste ? L'avenir nous le dira.

- Les pays émergents sont une pression externe concurrentielle. Leur caractéristique essentielle est de posséder les outils et machines pour produire. Je note qu'il leur manque l'expérience détenue par les personnes de plus de 40 ans, qui elles, sont bien présentes dans l'entreprise française. Par conséquent, l'idée de préserver un capital « savoir métier » détenu par les plus anciens est un moyen de répondre à la pression en valorisant les ressources humaines internes.

Je me permets d'émettre un doute sur le fait que ces 2 pressions externes soient suffisantes pour faire prendre conscience de la nécessité de changer. Je me permets de trouver la réforme des retraites un peu trop « douce » pour qu'une prise de conscience du changement soit réelle. C'est un constat quotidien dans mon entreprise. Chacun, même jeune, pense retraite à 60 ans. Je me permets, à chaque fois que cela est possible de rappeler que l'allongement de la durée de vie au travail est bien là, pour tout le monde. Les réactions, si je résume mes impressions sont du type « ah oui, c'est vrai... » en ayant un non dit « ce n'est pas pour nous dans l'immédiat »

2. L'insatisfaction interne : elle est surtout stigmatisée autour du taux de pression des charges directes (impôts et charges sociales supportées par le salarié). L'entreprise doit savoir le prendre en compte et répondre à cette insatisfaction partiellement en montrant qu'elle ne contribue pas à alourdir la note en proposant des départs prématurés. Elle garde les plus de 45 ans.

Cependant cette insatisfaction n'est pas aussi perceptible que cela. Les revendications que je peux entendre lors de négociations salariales sont orientées directement vers le pouvoir d'achat, de l'harmonisation de statut (je suis dans une entreprise multi sites), la reconnaissance de compétences supplémentaires pour exercer son métier.

3. La vision d'un futur favorable : Pour chacun aujourd'hui, la crainte majeure est la perte de l'emploi. Par conséquent donner une vision d'un futur favorable c'est être capable de donner à chacun les moyens d'être employable pour réduire l'incertitude de perdre un emploi. Pour cela l'entreprise met en œuvre une politique de formation et de développement des

compétences pour tous, en s'intéressant en amont aux compétences qu'il convient de développer. Les parcours individuels via les périodes de professionnalisation et le DIF aideront à atteindre cette cible. Mais est-ce un futur aussi favorable que cela que de se dire qu'il faut se former tout au long de sa vie car le risque inhérent est de perdre son emploi ? Le challenge est, me semble-t-il plutôt défensif...peut-on le qualifier de futur favorable comparativement à un départ en retraite précoce permettant de vaquer à ses loisirs favoris ? Chacun sera-t-il prêt à comprendre que le futur le moins défavorable est celui où l'on travaillera plus et plus longtemps, contribuant ainsi à donner à nos enfants un futur favorable.

Je parviens à la conclusion mitigée que l'identification du besoin de changement est bien mince. Pourquoi changer ...alors que le niveau de retraites servies est toujours identique ? Et que certains parviennent toujours à partir en retraite avant l'heure ? Alors que nous parvenons à nous procurer tous les biens de consommation courante à des prix abordables grâce aux pays émergents ?

Poursuivons tout de même l'analyse des éléments nécessaires au lancement du changement.

4. Un leader qui porte le changement : Le référent qui porte ce changement est une personne qui a un certain charisme et une crédibilité pour porter un message à la fois macro et micro économique.

Un leader politique n'est pas encore apparu aujourd'hui pour vendre l'idée de baisser le niveau de vie des retraités, de faire travailler tout le monde plus longtemps. Le discours n'est pas en soi très vendeur...et ne fait pas gagner de points sur l'échiquier politique. Pour faire référence à Thierry CLAVEL dans « La conduite humaine du changement », je pense que nous aurions eu besoin d'un changement pro actif global porté sur le long terme par une personne rationnelle. Bref une restructuration portée par un bâtisseur. La préférence est allée vers une réforme douce (voire un ajustement) portée par un leader rassurant qui doit séduire les électeurs. Il faudrait un leader, comme le décrit Meyriem LE SAGET dans « Le manager intuitif », qui soit un visionnaire, soit allé dans le futur, en soit revenu, le décrive pour emmener et conduire ses disciples vers l'objectif à atteindre. Ce visionnaire existe

certainement il est allé dans le futur, mais ne sait pas comment communiquer l'objectif. Ce leader est un représentant de l'état...dont le régime de retraite des fonctionnaires est le plus avantageux et de loin pour près de 5 millions d'individus qui ne sont pas prêts à le remettre en cause. La communication n'est pas facile face à une France à 2 vitesses en ce qui concerne les retraites. Comment demander aux entreprises ce que l'état employeur ne peut appliquer ?

Pour se situer dans l'entreprise, je pense que le leader qui porte ce changement à réaliser ne peut s'inscrire que dans une volonté stratégique de mutation en étant à la fois séducteur pour agir sur le court terme et bâtisseur pour s'inscrire dans une démarche qui prendra du temps. Ce Janus n'est autre que le DRH appuyé par les membres des directions opérationnelles à qui il aura apporté les informations nécessaires pour convaincre. Il est le manager intuitif de M LE SAGET. !

5. Des relais : Ils seront identifiés dans les 25% porteurs, qui ont une vraie adhésion au projet. Pas question de rechercher dans les 50% d'indécis, ni bien sûr dans les détracteurs. Mais où sont les 25 % porteurs dans la société française...et dans l'entreprise ? Pas ceux qui sont près de la retraite et qui aspirent à obtenir, enfin, une « retraite bien méritée », pas les plus jeunes trop éloignés du sujet. Les quadras ou jeunes quinquas ?

Au niveau de la société les porteurs du message de changement sont les entreprises et quelques organisations syndicales. Sans parler de changement radical, l'accord national inter professionnel du 13 octobre 2005 par exemple témoigne de cette volonté de faire quelque chose. Relatif à l'emploi des seniors « en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi », il porte le message d'une prise de conscience de la situation et des premières mesures à court terme à mettre en œuvre. Signé par le MEDEF, la CGPME, et l'UPA il a été négocié avec la CFDT et reste ouvert aux signatures des partenaires sociaux jusqu'au 10 novembre. [Avis AMG sur réactions syndicales de signature ?](#)

Au niveau des entreprises, les relais RH qui aident le DRH à porter son message de changement sont les relais naturels. Cependant, ils doivent

savoir s'allier certains managers opérationnels qui ont un intérêt à défendre la cause et quelques-uns parmi les instances représentatives du personnel.

6. Des freins identifiés et assumés :

Le premier frein est corporatiste, chacun défend ses acquis dans la mesure où il le peut. Toutes les instances représentatives du personnel défendent aujourd'hui l'idée du toujours plus...et pour ce qui me concerne, j'entends encore des demandes (lors des NAO) de départs anticipés.

Le deuxième frein est que la France est un pays riche, elle fait partie du G8.

Ces deux premiers freins impliquent une incompréhension sur une éventuelle remise en cause des acquis.

Le troisième frein est la multiplicité et l'hétérogénéité des régimes de retraites en France : plus de 500 différents. Comment, dans ce cas communiquer un message homogène pour lancer une réforme ?

Le quatrième frein est le jeunisme et son ambivalence. On est vieux à 55 ou 60 ans pour travailler ...pas pour pratiquer loisirs et voyages en tout genre. C'est une sorte de décalage temporel. Nous sommes restés dans la culture des années 70 en ce qui concerne le travail et ses limites, tout en intégrant totalement un allongement de la durée de vie.

Le cinquième frein est l'idée fautive mais persistante de « laisser la place aux jeunes sur le marché du travail ».

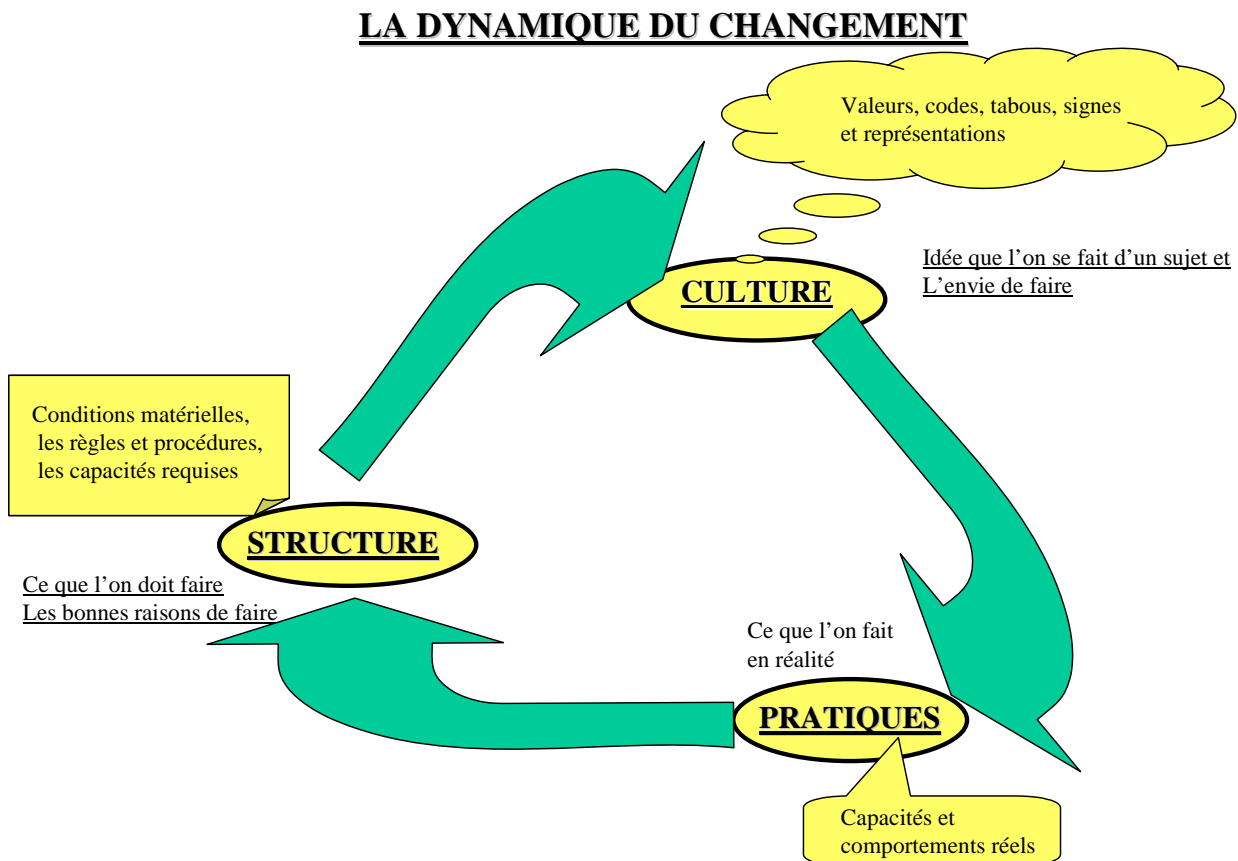
Le dernier talon d'Achille est la non communication sur le sujet. Les expériences Finlandaises et Suédoises doivent devenir une vraie source d'inspiration.

7. Une part de projet sur mesure : En imaginant qu'une communication institutionnelle existe, chaque entreprise a ses spécificités. Par conséquent il conviendra que chacune s'approprie le sujet et l'adapte dans le cadre de sa stratégie, selon ses propres codes et cultures internes. Dans une entreprise industrielle par exemple, il me semble que l'aspect expérience est l'axe qui permettrait d'asseoir un projet de ce type.

Cependant, malgré cette difficulté à lancer le changement, la France a paradoxalement initié une dynamique du changement.

2.3 QUELQUES SIGNES DE LA DYNAMIQUE DU CHANGEMENT

Culture, structures et pratiques sont les 3 champs identifiés pour créer une dynamique du changement.



Je constate que nous avons, en ce qui concerne la structure, des règles qui se modifient. Les lois Fillon dans les domaines de la retraite et de la formation, la création du fonds de réserve des retraites en 2000 sont autant d'éléments qui militent de manière visible pour créer le changement. Cependant, comme dans l'entreprise, nous avons bien souvent tendance à penser que le changement peut se faire uniquement par les règles et les structures. Pris par le temps ...on se dit que « le reste suivra bien ». Or, comme j'ai pu le dire plus avant, la culture et les pratiques ont du mal à évoluer à l'extérieur, comme dans l'entreprise. Cultures et pratiques ne se décrètent pas, il faut une pression forte pour les modifier. Et la pression n'est pas encore perceptible. Notons que des entreprises

mettent en œuvre des mesures : l'accord EADS instaure un bilan d'étape professionnelle, des aménagements du temps de travail pour s'adapter au rythme des personnes plus âgées, un travail sur l'ergonomie des postes, Renault travaille sur la formation, AXA joue la carte de la mobilité interne quel que soit l'âge...La prise de conscience existe bel et bien dans certaines entreprises et je pense que l'évolution des mentalités viendra essentiellement de là.

Le changement ne va pas être simple à réaliser mais il est cependant possible. Je préconise de le regarder en « balayant devant sa porte ». Pour ma part, je vais mettre en œuvre une démarche sur le périmètre nouveau qui est le mien : deux usines dont j'ai responsabilité RH dans l'ouest de la France.

CONCLUSION

Au terme de ce travail, je peux dire que j'ai pris conscience de la difficulté du sujet. Le recouplement et la synthèse des éléments chiffrés n'est pas facile. Les données sont disponibles, éparses et ne permettent pas une lecture facile de la situation de la population active ou non en France. Je comprends mieux les difficultés à établir une communication claire en direction de tous visant à convaincre du bien fondé de travailler plus longtemps. Cependant, ces recherches m'ont permis de dégager un enseignement dont je ne cernais pas précisément les contours : celui du financement des retraites. Je ressentais, un peu superficiellement, la nécessité de réfléchir dans l'entreprise, à la mise en place d'actions permettant de prendre en compte tous les âges car la palette âge va s'élargir. Je suis désormais profondément convaincue de la nécessité de l'action.

Un vrai changement est à réaliser, il n'est pas encore visible clairement car la communication, comme je l'ai dit, est floue. Tant que l'on ne pourra montrer de manière claire les conséquences conjoncturelles et structurelles à moyen et long terme il sera difficile de convaincre d'une nouvelle gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques et privées.

Cependant, ce n'est pas parce que les choses sont difficiles à entreprendre qu'il faut se contenter d'attendre. Je préconise que le DRH soit le Janus de l'entreprise : sans oublier le passé, il doit être celui qui aide à se tourner vers l'avenir sur ce sujet en regardant tous les âges de son entreprise. Nous sommes à l'aube d'une nouvelle stratégie des ressources humaines dans l'entreprise. Cette stratégie doit reconsidérer l'organisation et ses corollaires : gestion de tous les âges en même temps. Parcours professionnels, formation, mobilité, recrutement, rémunération, dialogue social, communication...tout doit être repensé en s'aidant de la démarche GPEC.

Et si nous étions en train de redonner un sens au travail pour tous dans une société dont l'objectif serait que l'avenir de nos enfants ne soit pas en déclin ?