



MINISTÈRE DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT,
DE LA DÉCENTRALISATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

EDITION
2012

Recueil de bonnes pratiques en matière de gestion des âges de la vie

Expériences des secteurs publics et privés
en France et à l'international



OUTILS DE LA GRH

Clément MURIS
Responsable de projets
Sous-direction de l'animation interministérielle des politiques
de ressources humaines

Bureau RH4
Expertise internationale, prospective
et connaissance des politiques de ressources humaines

Sommaire

Avant-propos	7
Introduction	9
Éléments de contexte dans les secteurs publics de quelques pays étrangers	10

PREMIERE PARTIE

Bonnes pratiques en matière de lutte contre les discriminations liées à l'âge et de gestion de la diversité des âges	13
---	-----------

Dans le secteur public à l'étranger :

1. Allemagne : <i>réexamen des normes juridiques</i>	15
2. Belgique : <i>lutte contre les discriminations dans l'évolution de carrière</i>	15
3. Finlande : <i>loi contre les discriminations</i>	15

Dans le secteur privé :

4. Telecom Italia : <i>diversité des âges et intégration des employés</i>	16
5. Luxottica Group : <i>promotion de la diversité et de l'intégration</i>	16
6. Intesa Sanpaolo : <i>définition d'un cadre de référence pour la gestion des âges</i>	17
8. Messier-Bugatti-Dowty : <i>conseil des générations</i>	17
9. Exemples de PME françaises	18

DEUXIEME PARTIE

Bonnes pratiques en matière de santé, de bien-être et de motivation au travail	21
---	-----------

Dans le secteur public à l'étranger :

1. Allemagne : <i>politiques de prévention</i>	23
2. Finlande : <i>promotion de la santé au travail</i>	23

Dans le secteur privé :

3. PSA Peugeot Citroën : <i>plus d'emplois « légers »</i>	25
4. BMW : <i>projet « Produktionsystem 2017 »</i>	25
5. SEB : <i>pénibilité des postes</i>	26

6. La Poste : aménagement des tournées pour les facteurs	27
7. Groupe Adecco France : <i>projets Equal Latitude et Alliage</i>	27
8. Exemples de PME françaises actives en matière de réduction de la pénibilité	28

Focus sur l’outil de pré-diagnostic A-Flex	29
---	-----------

TROISIEME PARTIE

Bonnes pratiques en matière de gestion des connaissances et des compétences (évolution des carrières, formation, transmission des savoirs)	31
---	-----------

Dans le secteur public à l’étranger :

1. Allemagne : <i>développement durable des personnels et formation continue</i>	33
2. Belgique : <i>transmission des savoirs</i>	34
3. Portugal : <i>formations spécifiques</i>	37

Dans le secteur privé :

4. Bull France : <i>augmenter la part des seniors dans l’entreprise</i>	37
5. IBM France : <i>formation et maintien dans l’emploi</i>	37
6. Intesa Sanpaolo : <i>formation, flexibilité et sensibilisation</i>	38
7. Areva : <i>gestion des carrières et transmission des connaissances</i>	38
8. Axa France : <i>service « Ressources Plus »</i>	39
9. Bourdarios (Groupe Vinci) : <i>programme « Trans’Faire »</i>	40
10. Exemples de PME françaises	40

QUATRIEME PARTIE

Bonnes pratiques en matière d’aménagement du temps de travail et de transition entre vie professionnelle et retraite	43
---	-----------

Dans le secteur public à l’étranger :

1. Finlande : <i>assouplissements dans la période de transition</i>	45
2. Danemark : <i>flexibilité du temps de travail et de conditions de départ</i>	45

3. Royaume-Uni : <i>aménagement du temps de travail et politique de départ flexible</i>	46
4. Allemagne : <i>compte épargne temps et gestion du temps de travail</i>	46
5. Pays-Bas : <i>réduction du temps de travail</i>	47
6. Belgique : <i>préretraite</i>	47
7. Suisse : <i>horaires à la carte</i>	48
8. Portugal : <i>temps partiel</i>	50
9. Australie : <i>temps partiel</i>	50

Dans le secteur privé :

10.Axa France : individualisation du processus de transition	50
11.British Telecom : ajustement des conditions de travail	51
12.Deutsche Post : pacte des générations	52
13.Exemples de PME françaises	52

CINQUIEME PARTIE

Bonnes pratiques en matière de politiques globales de gestion des âges de la vie	55
---	-----------

Dans le secteur public à l'étranger :

1. Allemagne	57
2. Finlande	58

Dans le secteur privé :

3. Finlande	59
4. Suède	59

Index bibliographique	63
------------------------------	-----------

Avant-propos

La présente étude propose une synthèse de bonnes pratiques en matière de gestion des âges de la vie (GDAV), recueillies auprès de nos homologues étrangers ou identifiées au travers d'un travail de recherche documentaire..

Si elle n'a pas pour objectif de formuler des recommandations, elle propose d'élargir la perspective en exposant des pratiques qui existent **en dehors de la Fonction publique française**, afin d'apporter un éclairage différent aux gestionnaires publics.

Les bonnes pratiques exposées ici sont issues aussi bien du secteur public que du secteur privé, en France et dans les pays suivants : Allemagne, Australie, Belgique, Canada (Province du Québec), Danemark, Etats-Unis, Finlande, Italie, Pays-Bas, Portugal, Suède, Suisse et Royaume-Uni.

En ce qui concerne les administrations publiques à l'étranger, les sources principales de cette étude ont été le rapport de l'Institut Européen d'Administration Publique (IEAP) sur « l'évolution démographique et son incidence sur la gestion des ressources humaines dans les secteurs publics européens »¹ et le rapport de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), « Vieillesse et service public: le défi des ressources humaines »².

Pour ce qui est des bonnes pratiques observées dans le secteur privé, elles ont pour l'essentiel été puisées dans les études et rapports suivants : « Gérer les seniors : de l'âge à l'expérience »³ et « Managing Extending Working Life »⁴ d'Entreprise et Personnel; « Favoriser le maintien ou le retour à l'emploi des seniors »⁵ et « Plan emploi seniors : des PME en action »⁶ de Vigeo ; « 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors » de l'Institut Montaigne⁷ et enfin le guide du cabinet d'expertise ARETE « Pouvoir travailler à tout âge »⁸.

Le thème de la GDAV étant particulièrement propice à la diffusion de clichés, ce recueil est également l'occasion de pointer certains d'entre eux (celui du « conflit intergénérationnel » prétendument inévitable ou du senior nécessairement voué à devenir tuteur par exemple), que l'on retrouve étonnamment assez souvent dans la documentation sur le sujet.

¹ Danielle Bossaert, Christoph Demmke, Timo Moilanen, Institut européen d'administration publique, Maastricht, juillet 2011.

² OCDE, 2007.

³ Martine Le Boulaire, Sophie Marsaudon, Pascal Fotius, Etude n°285, novembre 2009.

⁴ Daniel Lucy, Andrea Broughton, Alessandra Lazazzara, Dr Olivier Stettes, Martine Le Boulaire et Xuan Tran, Panorama n°303, juin 2012.

⁵ Juin 2009.

⁶ Février 2010.

⁷ Septembre 2010

⁸ Décembre 2010.

Introduction

Face au vieillissement rapide de la population et à l'allongement de l'espérance de vie, la prolongation de la vie active est devenue une des priorités des politiques d'emploi, aussi bien au sein de l'entreprise que dans la fonction publique.

Le maintien des seniors en activité doit ainsi permettre au marché de l'emploi d'amortir le choc démographique mais aussi d'assurer la maîtrise du financement des retraites, dans un contexte marqué par de fortes contraintes budgétaires.

Consciente du vieillissement significatif de la population européenne et de l'importance de cette thématique, la Commission européenne a décidé de consacrer l'année 2012 au vieillissement actif. Elle a pour objectif de changer les mentalités, en instaurant une véritable culture du vieillissement actif en Europe, soit un ensemble d'attitudes, de valeurs, d'objectifs et de pratiques que partageraient tous les Européens. Pour ce faire, trois champs d'action spécifiques ont été identifiés : l'employabilité des seniors, la participation à la vie sociale et le vieillissement en bonne santé.

En France, la loi du 9 novembre 2010 relative à la réforme des retraites visait cet objectif en prévoyant le relèvement graduel de l'âge d'ouverture des droits à la retraite et de la limite d'âge.

Pour la fonction publique, le principe même de la carrière conduit au maintien des seniors dans l'emploi mais pose la question centrale de leur employabilité et de leur engagement professionnel jusqu'à leur départ à la retraite.

Les dispositifs institués ou encouragés depuis plusieurs années par le ministre chargé de la fonction publique y concourent en favorisant la valorisation des compétences, la diversification et l'accompagnement des parcours professionnels. Il en est ainsi de la loi du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels, de la rénovation des grilles indiciaires, des fusions de corps, de l'instauration de la prime de fonctions et de résultats, de la création du statut d'expert de haut niveau, de la mise en place de l'entretien annuel professionnel mais aussi de démarches telles que l'élaboration des plans de gestion prévisionnelle des ressources humaines, la généralisation du conseil en mobilité-carrière dans les services de l'Etat, ou encore la diffusion d'outils-métiers (répertoires des métiers et dictionnaire des compétences).

Ces mesures, parce qu'elles visent une modernisation de la GRH, prennent en compte la situation de tous les agents, quel que soit leur âge, et contribuent à dépasser tout préjugé qui serait lié à l'âge.

Toutefois, sachant que près d'un titulaire sur trois était âgé de 50 ans et plus dans l'ensemble des ministères français à la fin de l'année 2009, l'allongement des carrières conduit aujourd'hui à réinterroger la gestion des ressources humaines en termes d'organisation du travail, de parcours professionnels, de renouvellement des effectifs, de gestion des compétences et de management des équipes, et ce dans des organisations où se côtoient différentes générations aux comportements et attentes parfois hétérogènes.

Au sein d'une administration publique comme au cœur d'une entreprise privée, la question de la gestion des âges de la vie (GDAV) doit être abordée de manière transversale ; elle recouvre en effet l'ensemble des sujets de Ressources Humaines.

Il s'agit d'une question qui concerne toutes les générations, et ce tout au long de leur vie active, du recrutement à la retraite. La gestion des âges de la vie ne se concentre pas uniquement sur le management des seniors. Il apparaît clairement que la plupart des pays étudiés en ont pris conscience et développent par conséquent des politiques de GRH qui s'intéressent à tous les âges ou tous les « cycles » ou « phases » de la vie active.

Éléments de contexte dans les secteurs publics de quelques pays étrangers

Allemagne :

Entre 2010 et 2015, environ 10% du personnel au niveau fédéral devrait partir à la retraite, et 15% dans les Länder et communes. Entre 2015 et 2020, respectivement 12%, et plus de 15%.

Belgique :

Près de 40% du personnel de la Fonction publique partira à la retraite dans les dix années à venir, l'accent est davantage mis sur la transmission des savoirs et la coopération intergénérationnelle.

Pays-Bas :

Entre 2013 et 2018, 13% des agents en poste actuellement devraient partir à la retraite. Le gouvernement a mis en place des plans destinés à lever les obstacles qui empêchent les personnes de travailler dès lors qu'elles ont atteint l'âge de départ à la retraite (65 ans). L'accent est également mis sur l'amélioration de l'éducation et de la formation permanente des travailleurs âgés : encouragement de l'apprentissage tout au long de la vie.

Danemark :

Il est prévu que 30% des fonctionnaires quittent le monde du travail entre 2010 et 2020.

Des programmes de formation et d'accompagnement à l'attention des travailleurs âgés, comprenant des services personnalisés d'orientation professionnelle (assurés par l'extérieur) ont été mis en place, et plusieurs institutions publiques danoises font passer aux travailleurs âgés des entretiens de performance particuliers.

Une politique générale visant à favoriser la mobilité entre les différents niveaux du secteur de l'Etat et dans l'ensemble du secteur public a également vu le jour.

Portugal :

Entre 2010 et 2020, environ 30% de l'effectif de 2000 partira à la retraite.

Afin de faciliter le transfert de connaissances entre les travailleurs âgés et les autres catégories de personnel, des groupes de travail et un système de tutorat ont été mis en place.

Australie :

A l'horizon 2015, plus de 40% des effectifs actuels du service public sera parti à la retraite.

Une boîte à outils mis en place par la Commission de la FP, nommée Implementing Organisational Renewal Mature Aged Workers in the Australian Public Sector fournit aux agences des informations détaillées concernant la retraite, la flexibilité dans l'aménagement du temps de travail, la santé et la sécurité sur le lieu de travail, ainsi que des documents destinés aux praticiens des RH.

Depuis 2005, le ministère australien de la Famille et des Services sociaux met l'accent sur le développement du mentorat et des activités de coaching.

Enfin, la Commission de la FP australienne organise régulièrement des Sommets de GPRH lors desquels les stratégies de maintien dans l'emploi des travailleurs âgés sont discutées.

Etats-Unis :

Le vieillissement des fonctionnaires est bien pris en compte dans la gestion prévisionnelle des effectifs au niveau des agences fédérales, mais non au niveau central.

Des programmes spécifiques de formation ont été mis en place pour les agents proches de la retraite ; des aménagements du temps de travail et le télétravail sont accessibles à tous indépendamment de l'âge.

Une proposition de loi en cours de rédaction envisage de permettre aux agents les plus âgés de réduire leur temps de travail sans que leurs garanties en termes de retraite n'en souffrent.

Canada :

Dans la fonction publique québécoise, aucune initiative gouvernementale de grande envergure concernant la gestion des âges de la vie n'a encore été mise en œuvre.

Les ministères sont libres de lancer des initiatives et l'outil le plus utilisé est le coaching ou tutorat. Il est intéressant de s'intéresser aux retours d'expériences en la matière, qui diffèrent grandement en fonction des cultures internes des ministères: dans telle administration, un jeune fonctionnaire qui se voit proposer un coach pourra percevoir cela comme un gage de confiance de la part de sa hiérarchie en son potentiel. Au contraire, dans telle autre, l'agent coaché pourrait interpréter cette initiative comme une tentative de le surveiller et de l'encadrer davantage.

Première partie

Bonnes pratiques en matière de lutte contre les discriminations liées à l'âge et de gestion de la diversité des âges



Dans le secteur public à l'étranger :

1. Allemagne

En Allemagne, la municipalité de Hambourg a entrepris en premier lieu de procéder à un toilettage de ses normes juridiques afin d'y rechercher à titre préventif les formulations générant une discrimination fondée sur l'âge :

Cette initiative a été lancée à l'origine pour supprimer les formulations générant une discrimination fondée sur le sexe et les remplacer par des formulations neutres en matière de genre ;

Elle a ensuite été élargie dans un second temps à un examen des lois et réglementations pour vérifier si elles contenaient des discriminations fondées sur l'âge (par exemple : les règles imposant de nouvelles procédures informatiques aux agents âgés sont-elles acceptables ? Le fait de rendre obligatoires les évaluations de postes pour les agents de plus de 55 ans est-il discriminatoire ?, etc.) ;

- Cet examen a donné lieu à un certain nombre de modifications des normes en vigueur et, qui devraient permettre de définir une nouvelle politique de gestion de l'âge dans la ville de Hambourg.

2. Belgique

Des mesures relatives visant à empêcher la discrimination liée à l'âge dans le cadre de l'évolution de carrière :

- suppression des caractéristiques et formulations tirées de profils de compétences susceptibles d'exclure certains groupes de personnes lors de la sélection ;

- utilisation de documents normalisés pour les curriculum vitae et les entretiens de sélection, excluant toutes formes de discrimination en fonction de l'origine, de l'âge, de l'appartenance ethnique, etc.

3. Finlande

La Finlande est relativement en avance en ce qui concerne la lutte contre la discrimination par rapport à l'âge, une loi en matière de lutte contre les discriminations a vu le jour en 2004 :

- cette loi s'applique au recrutement, à l'ensemble des conditions d'emploi et de travail, à la formation et à la promotion, à l'accès à la formation, à l'orientation professionnelle et à la participation à des organisations représentant les agents ou les employeurs ;

- elle s'applique à la fois au secteur privé et au secteur public.

Dans le secteur privé :

4. Telecom Italia

Le groupe Telecom Italia, leader du secteur des télécommunications en Italie compte plus de 84 000 employés, dont près de 58 000 en Italie. 22% d'entre eux ont moins de 32 ans, 42% entre 33 et 45 ans et 36% plus de 45 ans.

L'entreprise a mis en œuvre différentes initiatives destinées à mieux gérer la diversité des âges et à favoriser l'intégration des employés :

- création d'un comité de la diversité, composé de 35 employés représentatifs de la diversité dans l'entreprise (genre, religion, âge, orientation sexuelle, handicap et origines). Il se réunit régulièrement pour partager des informations et alerter sur les problèmes ayant trait à la diversité. Il doit faire des propositions des développer des projets spécifiques et concrets ;
- création d'un centre social, au sein duquel des psychologues et des conseillers aident les salariés à trouver l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, prennent en compte leurs besoins et tentent d'améliorer leur qualité de vie générale, au travers d'activités et de projets destinés à encourager et développer la diversité ;
- développement d'un portail de la diversité sur l'intranet de l'entreprise, divisé en deux focus groupes et rassemblant 40 employés. Leur but est de développer la connaissance sur les différents groupes d'âges au sein de l'entreprise ;
- établissement d'un réseau d'entreprises extérieures intéressées dans la gestion des employés seniors. Telecom Italia a participé à un groupe de réflexion dirigé par la Fondation Sodalitas, destiné à partager des bonnes pratiques concernant la gestion des différents groupes d'âges ;
- constitution d'un groupe de travail spécifique « Diversité des âges » qui étudie cette question plus avant et encourage l'échange des expériences et de la connaissance sur le sujet en interne.

5. Luxottica Group

Luxottica est propriétaire de 45 grandes marques de lunettes de soleil. L'entreprise compte plus de 60 000 salariés dans le monde, qui parlent 55 langues différentes et sont au service de 60 millions de clients. Un des éléments clés de la stratégie du groupe est de promouvoir la diversité et l'intégration en faisant en sorte que ses employés partagent leurs cultures et leurs traditions entre eux.

Grâce notamment à la forte implication des managers, le groupe a mis en place différents moyens de sensibilisation à la question de la diversité en son sein :

- un comité consultatif de la diversité et de l'intégration définit et développe dans chaque service à travers le monde des stratégies en faveur de la diversité, qui vont de la construction de programmes spécifiques de formation à la constitution de « groupes culturels », composés de volontaires ayant pour mission de sensibiliser aux différences culturelles ;
- des enquêtes sont régulièrement menées auprès des employés pour mesurer leur degré d'intérêt pour ces questions ;
- le *Spirit of Diversity Award* récompense chaque année l'employé qui diffuse le mieux l'esprit de la diversité au sein du groupe Luxottica.

6. Intensa Sanpaolo

Intensa Sanpaolo est un des groupes bancaires les plus importants de la zone euro. Il compte 100 000 employés, dont 70% travaillent en Italie. L'âge moyen de ces derniers est de 43,5 ans et de 37,5 ans pour ceux qui travaillent à l'étranger. 96 % des employés en Italie bénéficient de CDI et le taux de renouvellement est très bas, particulièrement chez les employées de plus de 50 ans.

L'entreprise avait déjà engagé des mesures relatives aux problématiques liées à l'âge (formation des employés les plus âgés au transfert de connaissances) mais elle travaille aujourd'hui à la définition d'un cadre de référence qui impliquerait tous les services RH.

- afin de s'assurer de l'implication des employés les plus âgés dans une démarche de partage avec les autres générations, il convient que ceux-ci comprennent dans un premier temps l'intérêt de cette démarche ainsi que les différences et les points communs existant entre les différents groupes générationnels. Des formations en ce sens ont été mises en place ;
- des groupes de travail mélangeant juniors et seniors sont constitués dans le but de lancer le débat et les comparaisons entre les deux générations ;
- des recherches ethnographiques ont été conduites dans l'entreprise pour mettre en lumière les différences qui existent dans la manière d'apprendre, les habitudes de travail, les perceptions et les attentes des différents groupes d'âges.

7. Messier-Bugati-Dowty

Cette entreprise du groupe Safran construit des systèmes de freinage pour l'industrie aéronautique.

Elle a mis sur pied un Conseil des générations, composé de managers et de membres des services RH, dont l'objectif est de formuler des propositions innovantes.

Ce Conseil ambitionne de représenter les points de vue et les sensibilités de toutes les générations de l'entreprise. Trois générations ont été identifiées ; celle des juniors, celle des milieux de carrière et celle des seniors. Elles se rencontrent au sein de ce Conseil afin faire des propositions concrètes d'actions à mener dans les quatre domaines suivants : stress au travail, équilibre vie privée – vie professionnelle, transfert de connaissances et reconnaissance au travail.

8. Exemples de PME françaises

Les PME sont également confrontées à la question de la discrimination liée à l'âge, et ce particulièrement à l'étape du recrutement.

Le fait de favoriser le recrutement des seniors est souvent perçu comme de la discrimination positive et suscite pour cette raison la réserve des entreprises, qui craignent que le critère de l'âge ne l'emporte sur celui de la compétence et de la motivation.

Pourtant, l'intention est surtout de diversifier les canaux de recrutement, afin que les seniors aient plus de chances d'accéder aux entretiens de sélection et de révéler leurs compétences aux recruteurs.

Quelques pratiques de recrutement sont porteuses d'évolutions intéressantes : confrontées à des difficultés de recrutement externes, certaines entreprises se sont rapprochées de Pôle emploi pour mettre en place des méthodes de sélection innovantes, visant à révéler les compétences par des mises en situation de travail. C'est le cas des **Transports Pejy** en région Rhône-Alpes (56 salariés) qui a pratiqué « l'évaluation en milieu de travail » et de **CTL Packaging** en Auvergne (260 salariés) qui a mis en place la « méthode des habiletés » destinée à évaluer en situation le savoir faire professionnel des candidats.

D'autres entreprises disposent de procédures de recrutement qui ont été mises en place dans le cadre de démarches de certification. Si cette formalisation ne garantit pas à elle seule une prévention du risque de discrimination, elle constitue une base utile pour objectiver les décisions de recrutement. Par exemple, **PJ Industrie** en Auvergne (98 salariés, métallurgie) dispose d'une procédure complète, avec définition des postes et des compétences, définition formelle des critères de recrutement et comptes-rendus des entretiens d'embauche.

Citron, une entreprise métallurgique basée en Haute-Normandie de 112 salariés, a recours à différents canaux de recrutement (sites internet, cafés de l'emploi, portail emploi des CCI, etc.). Pour aller plus loin, elle prévoit de communiquer davantage afin de rendre visible son engagement contre les discriminations, d'impliquer ses prestataires de recrutement et d'organiser pour ses managers une sensibilisation au risque de discrimination.

En termes de gestion de la diversité des âges, il semble utile de faire quelques remarques sur le thème des relations « intergénérationnelles ». En effet, il est nécessaire de battre en brèche ce qui semble être un lieu commun fort répandu, celui de l'inévitable « conflit des générations ». Ce dernier relève souvent bien plus du cliché, ancré dans l'esprit des certains managers, que des réalités observées au sein des organisations.

Les juniors, ceux issus de la désormais bien connue « génération Y », n'ont pas vocation à entrer systématiquement en conflit avec les seniors. En forçant le trait, deux jeunes salariés recrutés en même temps dans l'entreprise, par des voies distinctes, à la fin d'études différentes et issus de milieux culturels opposés, auront sans doute beaucoup plus de difficultés à trouver des points communs entre eux qu'avec n'importe quel senior de l'entreprise. Il convient donc de relativiser fortement l'importance accordée à cette prétendue guerre des générations.

Deuxième partie

Bonnes pratiques en matière de santé, de bien-être et de motivation au travail



Dans le secteur public à l'étranger :

1. Allemagne

Dans le cadre des efforts de réduction des départs anticipés à la retraite, les seniors ont été ciblés par les campagnes de promotion de la santé au travail, organisées par l'employeur public.

Renforcement des politiques de prévention en matière de santé :

Ce projet a pour objet de faire baisser le taux de handicap des travailleurs âgés. Par exemple, obligation réglementaire pour les employés de suivre une formation, afin que les personnes considérées comme incapables d'effectuer certaines tâches pour des raisons d'invalidité se voient offrir un plus large éventail d'emplois.

Mesures de « réinsertion avant soins » :

La mise en place de dispositions statutaires permettent aux employés de chercher un nouvel emploi dans le service public si leur capacité à travailler est diminuée.

La fonction publique allemande promeut la santé et le bien-être au travail tout au long de la vie, en distinguant les besoins spécifiques des différents groupes cibles (ex : hommes, femmes, jeunes et seniors) :

- renforcement de la sensibilisation et des compétences des fonctionnaires sur leur propre santé ;
- plus grande responsabilisation des supérieurs hiérarchiques grâce à l'intégration d'éléments sur la gestion de la santé dans leur programme de formation continue ;
- mise en place de critères d'évaluation pour mesurer la qualité de la gestion de la santé, la qualité des enquêtes menées auprès du personnel par la caisse fédérale d'assurance accident (Unfallkasse) ou de l'indice de capacité de travail (voir exemple finlandais).

2. Finlande

L'État employeur considère que la promotion de la santé est un élément clé pour renforcer la capacité opérationnelle d'une main d'œuvre vieillissante et pour augmenter le taux d'emploi. Ce sujet a une importance telle qu'il fait l'objet d'un programme gouvernemental à part entière :

- la gestion préventive de la santé dépasse aujourd'hui le cadre de la santé et de la sécurité au travail et intègre la prévention, le suivi et l'évaluation des aspects mentaux, psychosociaux (ex : stress, dépression, harcèlement), sociaux et liés au bien-être.
- les programmes finlandais sont destinés en particulier à empêcher les dépressions et la consommation abusive d'alcool et de drogue et à réduire les incapacités dues à des dépressions.
- ces programmes ont aussi pour but de développer des services de qualité en matière d'auto-administration de soins et de rééducation.

Indice de capacité de travail

Cet indice évalue la capacité de travail en fonction des demandes de travail et des ressources personnelles (santé et capacité fonctionnelle, formation et compétences, attitude, valeurs, motivation et satisfaction au travail) :

- il a été élaboré par l'Institut finlandais pour la santé au travail dans les années 1980.
- il permet de détecter les risques en matière de santé à un stade précoce et donc de limiter les incapacités de travail et les départs à la retraite anticipés : il participe à l'allongement de la durée de vie active.
- la capacité de travail repose sur un équilibre entre les ressources d'une personne et les exigences liées à son travail.
- l'indice intègre des éléments divers permettant une autoévaluation de l'individu ainsi que des facteurs liés au travail, agissant sur la capacité de travail : estimation de la capacité de travail actuelle et future ; maladies diagnostiquées et nombre de journées d'absence au cours de l'année précédente ; estimation de la baisse des performances professionnelles due à la maladie ; réserves quant aux capacités mentales.
- les résultats tirés des réponses au questionnaire peuvent donner lieu à l'élaboration d'un plan d'action visant à améliorer la gestion et la promotion générales de la santé au sein de l'organisation.

En Finlande, pays précurseur en matière de gestion des ressources humaines tenant compte de l'âge, la stratégie en matière de formation consiste à investir davantage dans des programmes de formation adaptés aux différentes tranches d'âge et en particulier aux effectifs âgés.

Programme Kaiku :

Ce programme a été conçu en 2002 et il vise à retarder le départ à la retraite des fonctionnaires âgés. Ce programme :

- fournit des services de soutien à la mise en place du bien-être au travail auprès des agences et organismes d'Etat.
- organise des formations et des cours personnalisés en matière de bien-être au travail, fournit des consultations sur les problèmes relatifs à la communauté de travail et sur l'évaluation du bien-être au travail.
- met à disposition des organisations son réseau de fournisseurs de services extérieurs, spécialistes du bien-être au travail et finance des projets concrets.

Dans le secteur privé :

3. PSA Peugeot Citroën

Un accord a été signé en janvier 2010 avec cinq syndicats (CFDT, CFR-CGC, CFTC, FO, GSEA), à travers lequel le groupe prévoit d'augmenter la proportion des emplois « légers » (en termes d'effort physique) pour atteindre 60% en 2012. En 2010, l'entreprise avait déjà créé 50 de ces emplois dits « légers » ou « adaptés ».

La part des emplois « lourds » doit quant à elle être réduite à 8% ; l'objectif global étant que ceux-ci disparaissent complètement.

En parallèle, une réflexion est engagée sur les charges psychologiques et cognitives associées aux emplois. Les employés âgés sont associés aux actions visant à améliorer les postes de travail, et les informations recueillies servent de base à la rédaction d'une étude collective.

Une politique active en matière de santé au travail est également menée au sein du groupe. Les employés les plus âgés doivent désormais effectuer un bilan de santé tous les ans, et ils reçoivent une brochure de « conseils santé ». PSA s'est engagé à généraliser les meilleures pratiques dans le domaine du maintien des capacités physiques et cognitives : formations aux « bons gestes et bonnes postures » et thérapies physiques préventives.

4. BMW

A la fin de 2005, le groupe comptait 106 000 employés à travers le monde, dont 75 % en Allemagne. Comme dans l'industrie automobile en général, la demande de l'entreprise en employés fortement diplômés a augmenté de manière significative. Entre 1999 et 2005, on a constaté une augmentation de 60 % du nombre de salariés disposant d'un haut niveau de diplôme.

A la fin de l'année 2005, la part des employés de plus de 50 ans était de 15 % et il était prévu qu'elle augmente encore de manière prononcée à l'avenir. Les estimations tablent sur le fait qu'un salarié du groupe sur trois sera âgé de plus de 50 ans en 2015.

Le groupe a lancé dès 2004 un projet destiné à améliorer les conditions de travail, intitulé « Produktionssystem 2017 ». L'usine de Dingolfing a ainsi servi de laboratoire, avec une chaîne de montage complète, pour des expériences d'adaptation de l'environnement de travail. Le projet a eu un tel succès qu'il a été décidé de le développer progressivement dans toutes les usines du groupe, sur une chaîne de montage. Les employés sont pleinement acteurs du projet. Au cours des réunions préparatoires, à l'aide d'une maquette en carton reproduisant la chaîne de montage à taille réelle, ces derniers ont pointé les points critiques, les améliorations à apporter, ainsi que les gestes douloureux après huit heures de travail.

Dans l'usine de Dingolfing, où la « chaîne de montage du futur » fonctionne déjà, des zones de relaxation ont été aménagées dans le hall de production, ainsi que des barres murales. Des exercices de relaxation et d'étirements ont également été enseignés aux employés. Le sol en béton de certains postes de travail ont été remplacés par du parquet et les salariés ont reçu des chaussures orthopédiques sur mesure, qui protègent les articulations et diminuent la fatigue.

Les efforts en termes d'ergonomie ne se limitent pas au poste de travail. Ils concernent également les outils de travail et les équipements de production. De nombreux prototypes sont testés (par exemple une pince qui nécessite deux fois moins de pression que le modèle standard). Les employés peuvent choisir la position assise ou debout à certains postes de travail grâce à des commandes à distance et des tabourets roulants.

Enfin, BMW a accompagné ces transformations d'un programme de gestion du temps de travail qui a pour objectif de déterminer quel modèle – temps partiel ou autre – permettent le mieux d'améliorer la productivité.

5. SEB

Le groupe SEB s'inscrit dans une démarche d'identification des compétences-clés et d'évaluation du niveau de pénibilité des postes. C'est la nécessité d'objectiver la question de la pénibilité et celle d'identifier les métiers stratégiques en déclin qui a été à l'origine de la démarche.

Un outil de gestion des compétences et des inaptitudes a été développé sur les 18 métiers-clés identifiés. Un partenariat a par ailleurs été engagé avec l'Assurance maladie afin de mieux gérer les retours de maladie de longue durée.

6. La Poste

La Poste s'est lancée dans une vaste opération d'aménagement des tournées pour les facteurs ayant des restrictions d'aptitude définitives ou temporaires, déclarées par la médecine du travail. Tous les salariés en situation de restrictions d'aptitude sont concernés, et pas uniquement les seniors.

La démarche, expérimentale dans un premier temps, a été généralisée en 2007 à tous les établissements de la Direction du Courrier, dans le cadre du programme stratégique « Facteurs d'Avenir ». Chaque directeur d'établissement, appuyé par l'organisateur de la production et les équipes de prévention, identifie une tournée réservée pour les personnels qui présentent des restrictions d'aptitudes.

Des moyens matériels sont mis à leur disposition : vélos à assistance électrique, chariots électriques réduisant le port des charges, chariots à fonds mobiles, tapis anti-fatigue lors de la préparation de la tournée, casiers modulables et réglables en hauteur.

Par ailleurs, la démarche bénéficie d'un réel engagement des directeurs d'établissement, du réseau RH, du réseau des médecins du travail et des animateurs de prévention en établissements. Des réunions sont organisées régulièrement pour permettre un suivi des aménagements.

Cette démarche a permis de maintenir dans l'emploi les salariés concernés et de réduire les arrêts maladie.

La Poste donne également la priorité à la prévention en travaillant à :

- la réduction des risques professionnels (systèmes de production et matériels moins contraignants physiquement) et à l'intégration de l'évaluation des risques professionnels dès la phase d'élaboration des projets ;
- mise en place de modules de formation des managers et des acteurs de la prévention sur la connaissance et la prévention des risques majeurs ;
- la mobilisation de la ligne managériale sur la sécurisation des conditions de travail ;
- la communication à travers des campagnes de sensibilisation de l'ensemble des postiers sur les risques majeurs.

7. Groupe Adecco France

Le groupe Adecco France a développé le projet *Equal Latitude*, soutenu par l'Union européenne, qui a permis de mettre en place des modules de formation à la lutte contre les discriminations.

Dans le cadre du programme européen *Alliages*, le groupe a par ailleurs également mené un projet orienté plus spécifiquement sur la lutte contre la discrimination liée à l'âge et la valorisation des parcours professionnels à tous les âges.

8. Exemples de PME françaises actives en matière de réduction de la pénibilité

De nombreuses entreprises en France ont pris des initiatives pour prévenir le risque de troubles musculo-squelettiques. En Auvergne, **Totes Isotoner** (97 salariés, secteur du commerce de gros) organise une rotation des salariés sur les postes de travail pour réduire la répétitivité des tâches. **La Ferme du froid** (70 salariés, commerce de gros également) a commandé à la médecine du travail une étude ergonomique et monté une formation « gestes et postures ». En Haute-Normandie, l'entreprise **Le Boulch** (77 salariés, métallurgie) a procédé avec son service médical et une association d'emploi de personnes handicapées à une étude d'aménagement de postes de travail.

Ces initiatives reposent sur la participation des salariés. La prévention des atteintes à la santé et à la sécurité est en effet un thème de dialogue social dans lequel chacun s'implique au sein de l'entreprise. Des systèmes de recueil de suggestions sont souvent mis en place :

- fiches incidents au Centre technique du papier en Rhône-Alpes ;
- boîte à idées à la Clinique du Mail à Grenoble;
- système très structuré de recueil des suggestions chez 2H Energy en Haute Normandie.

CTL Packaging, une entreprise de la Région Auvergne (260 salariés, plasturgie) va plus loin en montant un « Pôle santé ». Il s'agit d'un groupe de travail permanent réunissant le CHSCT, la médecine du travail, un ergonome et la direction de l'entreprise. La mission de ce pôle est de prévenir et de gérer les problèmes de santé au travail, et en particulier pour cette entreprise celui de l'usure professionnelle consécutive au travail de nuit.

Focus sur l'outil de pré-diagnostic A-Flex

Le processus A-Flex constitue une démarche d'évaluation continue des situations de travail en lien direct avec le vieillissement des salariés. La démarche vise à favoriser les échanges et la discussion autour des conditions de travail. Elle présente les trois aspects suivants :

1) A-Flex est un outil d'aide au diagnostic permettant aux acteurs de l'entreprise de mieux comprendre et analyser les situations de travail à l'aide d'une grille préétablie. Il permet d'identifier les contraintes et les risques majeurs en termes de conditions de travail, susceptibles de constituer des obstacles au maintien dans l'emploi des salariés.

2) A-Flex est une démarche participative et pédagogique vis-à-vis des salariés qui nécessite de construire des groupes de travail avec eux et de les amener à s'exprimer. Les employés sont à la source de toute l'information recueillie sur les situations de travail. Ils approfondissent leur propre analyse et deviennent à la fois force de proposition d'amélioration et acteurs de leur propre prévention.

3) A-Flex donne une plus grande autonomie aux représentants des salariés. S'il est souhaitable de se faire assister de spécialistes dans un premier temps, l'objectif est de voir les CHSCT ou les équipes syndicales totalement autonomes dans l'utilisation de cet outil.

Troisième partie

Bonnes pratiques en matière de gestion
des connaissances et des compétences
(évolution des carrières, formation,
transmission des savoirs)



Dans le secteur public à l'étranger

1. Allemagne

D'une manière générale, les programmes du gouvernement fédéral insistent sur le développement du personnel, le perfectionnement, l'apprentissage tout au long de la vie, ainsi que sur le transfert systématique des connaissances.

Le Ministère de la Famille, des Seniors, des Femmes et des Jeunes met en œuvre à l'heure actuelle un projet pilote pour la fonction publique, nommé « Développement durable des personnels et formation continue – Organiser la transition et renforcer l'engagement ».

- Le Ministère met l'accent sur le **transfert du savoir** en ayant recours à divers instruments (guide d'intégration, kit d'entrée en fonction, événement d'accueil, entretien de transmission structuré, note/mention de transmission formalisée, tutorat, heures d'accompagnement au travail préalables au changement de poste) ;
- Le Ministère encourage également ses agents, en particulier ceux qui partiront à la retraite dans les cinq à dix prochaines années, à s'impliquer dans le bénévolat. De nombreuses dispositions sont prises pour aménager des congés payés les déchargeant de leurs obligations officielles pour leur permettre d'assurer effectivement ces fonctions. Suite à la demande d'agents déjà engagés dans des activités de bénévolat et désireux de s'impliquer et d'apporter leur soutien encore davantage, un module a été créé, destiné à développer la culture de l'engagement au sein du Ministère. Les expériences issues de l'économie et de l'administration (ville de Cologne) sont utilisées.

Cette culture de l'engagement est développée à travers l'intégration d'anciens salariés, le principe de l'auto-organisation, la mise à disposition d'infrastructures, la mise en place de services d'information et de communication, le développement de la culture de la reconnaissance (hommage et reconnaissance de la valeur professionnelle).

- L'approche allemande de la formation repose en partie sur une amélioration des compétences des supérieurs hiérarchiques pour gérer le stress et les tensions ainsi que les problèmes de santé des fonctionnaires sur le lieu de travail.
- campagnes de sensibilisation organisées pour les encadrants et soutenues par l'Académie fédérale de l'administration publique (BAKOEV)
- la caisse fédérale d'assurance accident (Unfallkasse) propose également des services de conseil dans le domaine de la promotion et de la gestion de la santé.

- En Allemagne, la majorité du personnel d'encadrement a entre 55 et 60 ans et un très grand nombre de directeurs partiront à la retraite entre 2010 et 2015. Les jeunes fonctionnaires cadres devront gravir les échelons rapidement et l'accent est donc mis les formations permettant d'accéder à un niveau hiérarchique supérieur.

Des outils modernes et innovants sont utilisés pour améliorer l'efficacité des formations professionnelles : **l'apprentissage en ligne** (*e-learning*) est associé à **l'alternance entre travail et formation**, dans le but de créer une interdépendance permanente entre travail et apprentissage. Cette alternance est développée au travers de plates-formes multimédia d'apprentissage, ainsi que dans le cadre de groupes de travail thématiques horizontaux et interministériels.

L'Académie fédérale allemande d'administration publique (BAKOEV) a mis en place des formations spécifiquement destinées aux fonctionnaires les plus âgés, qui se basent sur la mise en valeur de l'expérience. Elles utilisent une méthodologie qui donne la priorité aux besoins des seniors et les encourage à échanger avec les autres générations, notamment à travers la création de groupes de travail composés de personnes d'âges différents. Les cadres sont également invités à participer à des sessions de sensibilisation sur les questions liées à l'âge.

2. Belgique

Transmission des savoirs seniors-juniors :

- les prochains départs à la retraite dans la FP belge font craindre une importante perte de connaissances.
- dès 2004, le Collège des présidents des services publics fédéraux s'alarme et confie au Service public fédéral Personnel et Organisation (SPF P&O) la mise en œuvre d'actions préventives.
- en réponse à cette demande, le SPF P&O propose depuis plusieurs années un accompagnement des organisations fédérales dans l'installation de processus de transmission des savoirs.
- la phase initiale consiste à identifier les domaines de connaissances à risque dans l'ensemble de l'organisation, ainsi que les services de l'organisation sur lesquels il est opportun, dans un premier temps, de concentrer les efforts. Cette réflexion, d'une portée stratégique, est menée par les dirigeants de l'organisation.
- les quatre phases suivantes se déroulent dans chacun des services sélectionnés : préparer le projet et sensibiliser les seniors et les juniors, constituer le portfolio des connaissances à transférer, initier et accompagner le partage des connaissances, évaluer ce qui a été entrepris et veiller à installer dans la durée les dispositifs mis en place.

- des outils originaux sont proposés pour la constitution du portfolio des connaissances à transférer et la définition des actions à entreprendre. Le senior est invité à dessiner la carte de ses tâches. Il est ensuite amené à s'interroger sur les tâches que son départ mettrait en péril. L'exercice permet de repérer ses connaissances critiques, celles qu'il est le seul à détenir.
- seniors et juniors se concertent ensuite pour élaborer un plan de transfert des connaissances. Ce plan décrit les actions concrètes qui vont être entreprises par les uns et par les autres et contractualise la relation privilégiée qui liera seniors et juniors durant le projet.
- le senior détenteur de connaissances critiques se voit également proposer un outil d'aide à l'explicitation écrite de ses connaissances: le « kit de survie ». Cet outil, initialement réservé aux seniors dont le successeur n'est pas encore désigné, rencontre un grand succès et démontre son utilité dans des situations variées. Par exemple, dans certains cas, c'est le junior qui en fait usage pour coucher sur papier de façon synthétique et structurée ce que lui a appris le senior. Dans d'autres cas, le kit de survie fait office de fil conducteur lors d'entretiens d'explicitation des connaissances.
- un nombre croissant d'organisations fédérales belges font usage de ces outils, par exemple les SPF Economie, Justice, Sécurité sociale, Santé publique ou encore l'Office national de l'Emploi. Dans la plupart de ces organisations, le SPF P&O vient en renfort pour former et soutenir les responsables en Knowledge Management. Une attention toute particulière est accordée à l'accompagnement des seniors et des juniors par des personnes-relais au sein des services.

Formation « Transmettre son expertise » :

Initiative complémentaire qui renforce les projets de terrain : elle est organisée par l'Institut de formation de l'administration fédérale (IFA). Cette formation est réservée aux membres du personnel dont le départ à la retraite approche. Il s'agit d'une formation certifiée, qui donne lieu à une prime de développement des compétences moyennant réussite d'une épreuve finale. Le dispositif de formation combine deux journées de rencontre et un apprentissage à distance à l'aide d'un logiciel de formation multimédia qui comprend de nombreuses mises en situation filmées. Parmi les exercices proposés figure l'élaboration de la carte des tâches et l'identification par le senior de ses connaissances critiques. L'IFA sollicite l'implication du chef de service du senior et l'encourage à mettre en place des conditions favorables pour que le senior, de retour dans son équipe, puisse effectivement transmettre son expertise.

Projet de coopération intergénérationnelle :

- le SPF P&O a voulu connaître l'état de la coopération en équipe dans la fonction publique fédérale. Comment les équipes coopèrent-elles? Les différences d'attentes et de comportements entre les générations constituent-elles des obstacles? Quels leviers actionner pour stimuler les dynamiques coopératives ?
- en 2010, le centre de recherche Vlerick Leuven Gent Management School s'est vu confier la réalisation d'une étude destinée à apporter des réponses à ces questions. Une enquête et des discussions de groupe ont été menées dans trois organisations fédérales: le SPF Santé publique, l'Office national de l'Emploi et les Archives générales du Royaume.
- l'étude souligne la responsabilité des chefs d'équipe dans la gestion des relations entre les générations. Elle met également en évidence la difficulté des jeunes chefs à gérer les conflits et à donner du feedback à leurs collaborateurs plus âgés. Les auteurs de l'étude recommandent de proposer aux chefs des ateliers de sensibilisation à la gestion des équipes multigénérationnelles et d'offrir aux jeunes chefs un accompagnement individualisé.
- outre la qualité des relations intergénérationnelles, d'autres facteurs conditionnent la coopération au sein des équipes. L'étude identifie plusieurs points critiques et, tout particulièrement, l'absence de démarche réflexive au sein de nombreuses équipes. Il serait nécessaire que soient organisées, de façon régulière et dans toutes les équipes de la fonction publique fédérale, des réunions de concertation où chacun a l'opportunité de réfléchir et d'échanger à propos du fonctionnement de l'équipe et des méthodes de travail. Le partage des connaissances gagnerait également à être intégré de façon structurelle dans le fonctionnement des équipes, pas seulement au moment des départs à la retraite, mais à tous moments, et pas uniquement dans une optique de transfert des connaissances des seniors vers les juniors, mais dans une perspective de co-apprentissage multidirectionnel. Faire du partage des connaissances un objectif d'équipe et le mettre à l'ordre du jour des réunions de concertation fait partie des recommandations.
- le SPF P&O œuvre pour que les formations au leadership intègrent les recommandations de l'étude. Le dispositif des « cercles de développement en équipe », déjà installé dans certaines organisations, est encouragé, de même que les projets de transmission des savoirs.

Le secteur public belge a mis en place des tests certifiés (ou **cartes d'accès** vers des postes de niveau supérieur), le gouvernement entend mieux valoriser les différents types d'apprentissage et d'expérience professionnelle des candidats. Il est possible par ailleurs, dans la fonction publique belge, de valider une formation suivie en dehors du système belge afin qu'elle soit prise en compte dans l'évolution de carrière.

3. Portugal

Des programmes de formations spécifiques aux seniors ont été conçus pour les aider à changer de catégorie, à opérer une reconversion professionnelle et à développer de nouvelles compétences, en particulier dans le domaine des TIC. Un certain nombre de stages de formation connexes sont organisés pour éviter aux seniors de se sentir marginalisés dans ce domaine par rapport aux plus jeunes.

Dans le secteur privé :

4. Bull France

Un accord a été signé en décembre 2009, destiné à faire passer la part des employés de plus de 55 ans dans l'entreprise de 18 % à 20 %.

Mesures mises en œuvre consistent à :

- organiser un entretien annuel systématique pour les plus de 55 ans (et il est prévu que le taux d'entretiens menés parmi tous les employés, de 85 % en 2010, atteigne 95 % en 2012) ;
- développer les parcours professionnels pour les managers ;
- étudier la possibilité pour les employés les plus âgés de devenir tuteurs, mentors ou formateurs occasionnels dans leur spécialisation professionnelle, en fonction de leur propre intérêt et de leurs compétences ;
- organiser un entretien professionnel à l'âge de 50 ans ;
- organiser un entretien de fin de carrière pour les employés entre 18 et 24 mois du départ à la retraite, afin de mettre en place un éventuel transfert de connaissances et surtout d'adapter les conditions de travail jusqu'au départ ;
- réduire l'écart du taux de formation entre les employés les plus âgés et les autres générations ;
- développer le temps partiel : il est possible de travailler les 18 derniers mois avant la retraite à 80% du temps de travail, tout en étant rémunéré à 90 % de la paye complète ; la totalité des droits étant maintenus.

5. IBM France

Un accord cadre GPEC a été signé en 2009 par IBM et toutes les organisations syndicales. Il met en particulier l'accent sur la formation et sur le maintien dans l'emploi des seniors. En prévoyant que « tout salarié doit pouvoir maintenir ses compétences et sa valeur professionnelle de son entrée dans la compagnie à sa

sortie, quel que soit son âge », l'entreprise s'engage à ce que les principes d'accès à la formation restent applicables tout au long de la carrière.

Un bilan d'étape professionnel est mis en place dès 45 ans et a lieu tous les 5 ans. En outre, le groupe s'engage à maintenir la capacité des salariés, quel que soit leur âge, à changer de métier ou de filière.

6. Intensa Sanpaolo

En matière de gestion des employés âgés, l'entreprise s'efforce d'adopter une approche qui implique non seulement le service de formation mais également tous les autres services RH. Le projet comporte les aspects suivants :

- changement d'horaires de travail pour les employés les plus âgés ;
- plus de flexibilité aussi bien dans les procédures de départ à la retraite que dans celles de recrutement des jeunes employés ;
- rôles nouveaux attribués aux employés âgés, dans le domaine du transfert de connaissances (formation, mentorat) ;
- formation tout au long de la vie utilisant des méthodes d'apprentissage spécifiques aux différentes phases de la vie ;
- plus grande sensibilisation aux questions de l'âge et de la diversité générationnelle.

7. Areva

La politique d'Areva en faveur des seniors, lancée en 2008, recouvre un programme d'actions qui s'appuie sur un double processus de gestion de carrières et de transmission des connaissances, et est constitué d'une part d'un entretien de carrière, et d'autre part d'un entretien d'expérience.

Un réseau de Référents Carrière est mobilisé pour l'animation et le conseil aux seniors engagés dans ce processus. Ces référents, managers ou responsables RH sont des professionnels reconnus, dotés d'une connaissance approfondie des métiers de l'entreprise. Ils sont expérimentés en gestion des carrières et intéressés par les enjeux de la gestion des connaissances.

Ils ont pour mission de :

- « coacher » le senior dans sa réflexion de carrière ;
- contribuer à la définition d'un plan d'action concerté entre l'employé senior, le management et les RH, suite à l'entretien de carrière ;
- contribuer à assurer un suivi personnalisé.

Les Référents Carrière sont formés à cette nouvelle fonction (12 sessions de formation en France fin 2008). Le fait que le référent n'entretient pas de relation hiérarchique avec le bénéficiaire senior d'une part, et le fait qu'il soit choisi dans une filière métier proche, facilitent l'établissement d'une relation de confiance et, par conséquent, permet d'envisager des possibilités multiples en matière de développement personnel.

A la fin de l'année 2009, 110 Référents Carrière avaient été formés.

8. Axa France

Un service « Ressources Plus » a été mis en place au sein d'Axa dans le but de :

- valoriser le développement des compétences en termes de mobilité, en permettant aux collaborateurs volontaires d'élargir leur expérience professionnelle, et ce en leur proposant d'évoluer vers de nouveaux métiers au sein d'Axa France ;
- favoriser les changements d'orientation professionnelle en leur proposant des missions temporaires dans différents services ou métiers de l'entreprise ;
- bénéficier de salariés dotés d'une forte adaptabilité et d'une bonne connaissance d'Axa, en mesure de pourvoir des postes momentanément vacants au sein de l'entreprise.

Cette initiative ne concerne pas uniquement les seniors, mais bien tous les employés en CDI du bassin Ile de France.

Les 35 employés volontaires pour réaliser des missions temporaires dans différents secteurs de l'entreprise, bénéficient d'un dispositif d'accompagnement dans la durée : définition des objectifs de chaque mission et des compétences requises, tutorat, évaluation des performances.

Un plan individuel de formation est également réalisé (en moyenne 12 jours de formation par an et par employé, pendant trois ans), afin d'une part de renforcer les compétences et l'adaptabilité de l'employé, et d'autre part de faciliter le développement de sa carrière et sa mobilité dans l'entreprise.

En 2009, l'âge moyen de cette équipe de 35 volontaires était de 47 ans avec plus de la moitié âgés de plus de 50 ans.

Deux managers ont assuré un accompagnement individuel et la cohésion de l'équipe. Une campagne de communication sur le dispositif a été lancée et des ressources en personnel ont été allouées pour sa gestion administrative.

Enfin, en termes d'évaluation, un baromètre mensuel de satisfaction des clients en interne a été élaboré (qualité de la prestation de chaque collaborateur en mission), ainsi qu'une enquête annuelle auprès des services clients internes et des participants au dispositif.

9. Bourdarios – Pôle Construction du Groupe Vinci

Le Programme « Trans'Faire », lancé en 2005, a consisté à créer un temps partiel dédié à la transmission des savoirs. Il répond à trois objectifs :

- 1) accompagner les fins de carrière en adaptant la pénibilité des tâches ;
- 2) faciliter le transfert des compétences entre générations ;
- 3) valoriser le savoir-faire des seniors.

Tous les salariés en fin de carrière sont visés.

Un entretien est mené avec chaque salarié cinq ans avant son départ à la retraite. Il permet de proposer à ce dernier plusieurs options :

- maintien dans le même poste avec aménagement de celui-ci si nécessaire ;
- évolution vers une fonction de tuteur et travail en binôme avec un nouveau salarié ;
- évolution professionnelle grâce à une formation à un autre métier sans pénibilité (formateur interne par exemple) ;
- aménagement ou réduction du temps de travail : si le salarié est volontaire, un accompagnement peut lui être offert pour opérer ce changement (formation, suivi, etc.).

Un chef de chantier est par exemple ainsi devenu tuteur-formateur et un chef d'équipe est devenu visiteur sécurité de chantier.

10. Exemples de PME françaises

De nombreuses PME ont engagé des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, parfois avec le soutien de leur chambre de commerce.

En Auvergne, le siège de **VVF Village** (300 salariés, secteur du tourisme) compte dans ses rangs une grande part de salariés âgés de plus de 50 ans. Dans cette entreprise, les bases d'une gestion anticipée existent, avec descriptions des postes, entretiens individuels formalisés servant à l'élaboration du plan de formation, formation des managers à l'entretien, etc. Aujourd'hui, l'entreprise envisage une gestion plus spécifique des seniors avec notamment un suivi de l'accès à la formation et des entretiens à mi-carrière.

La Chambre régionale de commerce et d'industrie Rhône Alpes, qui a développé un programme d'accompagnement intitulé « Capital seniors », fourni aux PME des exemples d'anticipation et de valorisation de l'expérience.

La **Clinique du Mail** (130 salariés) coopère avec la CCI de Grenoble sur un projet d'évolution du métier de secrétaire médicale, dans le contexte de mise en place d'un centre de rendez-vous commun. Pour mener à bien ce changement d'organisation et de métier, la clinique a choisi de mettre en valeur l'expertise des secrétaires médicales seniors et de valoriser la transmission des savoirs vers les plus jeunes.

Le projet, en cours de déploiement, comporte plusieurs étapes : description du métier de secrétaire médicale, évaluation des compétences individuelles, identification des écarts entre les compétences actuelles et les compétences cibles, plans d'actions pour combler ces écarts, tutorat des plus jeunes par les seniors.

En région Rhône-Alpes, **SADAC** (115 salariés, plasturgie) et **Digiram** (52 salariés, métallurgie) pratiquent depuis 2007 l'entretien à mi-carrière avec leurs employés de plus de 45 ans. Pour ces deux entreprises, cet entretien vise à atteindre les objectifs de prévention liée à l'âge dans les évolutions de carrière et d'anticipation de la seconde partie de la vie professionnelle.

En ce qui concerne les pratiques de transmission des savoirs, l'exemple de deux sociétés de Haute-Normandie, qui ont développé et structuré leurs processus dans ce domaine, est également intéressant à étudier.

Global Plastic International est une entreprise du secteur de la chimie qui emploie 119 salariés et fabrique des films plastiques. Le tutorat a été mise en place dès 2000, sur deux types de savoirs : l'expérience opérationnelle détenue par les salariés les plus anciens, et les compétences d'analyse plutôt détenues par des salariés plus jeunes. L'objectif est la transmission aux nouveaux arrivants et plus largement à l'ensemble du personnel. Un chef d'équipe a été formé pour assurer une fonction de coordonateur, sa qualification est reconnue et il dispose d'un temps spécifiquement réservé à cette mission. Il gère une équipe de six tuteurs. Les compétences-clés à transmettre ont été identifiées, les étapes de la transmission ont été formalisées. Global Plastic International envisage à présent de progresser dans la reconnaissance de la fonction de tuteur (certificat de compétences).

La transmission des savoirs est également une priorité du groupe **Iranex**, une entreprise de l'agro-alimentaire spécialisée dans le traitement de la gomme d'acacia, qui emploie 153 salariés. Le groupe attache une attention particulière à la rigueur de la transmission : évaluation des besoins de la personne tutorée, repérage des salariés ayant un potentiel de tuteur (à la fois expérience et motivation), présentation de la fonction tutorale, points d'avancement réguliers, identification des compétences-clés, etc.

La mise en place d'un Réseau d'Echange Réciproque de Savoirs (RERS) au sein de la Direction du Courrier de **La Poste** est un bon exemple d'expérience de transmission des connaissances qui tient compte de ce constat.

Il montre en effet que les modes d'acquisition des connaissances privilégiés par les seniors ne relèvent pas nécessairement de la mise en relation d'un transfert de maître à apprenti, mais de la possibilité, apportée par le réseau, de co-construire entre pairs de nouvelles modalités de travail, reposant d'abord sur la confiance, la liberté et la confidentialité que le réseau procure.

Il semble important d'insister sur le fait que le critère pour transmettre des compétences ne doit pas être seulement l'âge ou l'imminence du départ à la retraite. C'est la nature du savoir détenu qui est le plus important. Ainsi, il convient de prendre garde à ne pas décréter que tout individu de plus de 50 ans a forcément vocation à devenir tuteur. Les savoirs détenus par cette génération ne sont en effet pas nécessairement à enjeux pour l'entreprise, et par conséquent pas nécessairement à transférer. La question de la motivation est également primordiale. Tous les salariés de 50 ans et plus ne souhaitent pas devenir des tuteurs, loin de là.

Quatrième partie

Bonnes pratiques en matière d'aménagement du temps de travail et de transition entre vie professionnelle et retraite



Dans le secteur public à l'étranger :

1. Finlande

En Finlande, la transition entre le travail et la retraite a été assouplie et les plans de préretraite ont été supprimés. Un fonctionnaire peut choisir de partir à la retraite entre 63 et 68 ans. Pour certains postes, l'âge de départ à la retraite peut être inférieur à 63 ans. Un fonctionnaire qui part à 63 ans ne perçoit pas la totalité de sa pension. D'après le statut des fonctionnaires, le contrat de travail expire automatiquement quand le fonctionnaire atteint l'âge de 68 ans sauf s'il décide avec son employeur de le prolonger au-delà de cet âge.

2. Danemark

- Un des principaux outils de maintien dans l'emploi des seniors est la flexibilité du temps de travail. Les conventions collectives permettent aux employeurs de faire bénéficier leurs employés de plus de 60 ans d'une réduction du temps de travail allant jusqu'à 15 heures par semaine, avec compensation partielle ou totale par rapport à la pension. Pour les employés de plus de 62 ans, l'employeur peut accorder jusqu'à 12 jours de congé sabbatique avec maintien du salaire.
- L'accompagnement et le tutorat sont utilisés pour permettre aux travailleurs âgés de transmettre leurs connaissances. La flexibilité du temps de travail et les primes ne sont souvent accordées aux employés de plus de 62 ans qu'à condition qu'ils assurent le tutorat des jeunes employés.
- **Accord-cadre** entre le Ministère des Finances et les organisations syndicales : **plus de flexibilité dans les conditions de départ à la retraite :**
 - pour les agents de 55 ans et plus : transfert possible vers une position moins élevée dans la hiérarchie, avec une retraite partielle ou complète et une compensation de salaire
 - pour les agents de 60 ans et plus : réduction graduelle du temps de travail avec l'option d'une compensation partielle ou totale de la retraite
 - pour les agents de 62 ans et plus : un jour de congé payé par mois. Il est en plus possible de négocier un bonus spécial si l'agent repousse son départ à la retraite à une date donnée.
 - depuis la signature en 2008 d'un accord tripartite, les fonctionnaires âgés ont le droit de toucher un « bonus senior ». Celui-ci est accordé aux agents à partir de 62 ans qui retardent de trois ans leur départ à la retraite. Il peut être remplacé par quatre à six jours supplémentaires de congé exceptionnel par an, ou bien par une épargne retraite extraordinaire.

3. Royaume-Uni

Le **conseil régional de Cambridgeshire** est l'employeur le plus important de la région de Cambridgeshire. Il fournit des services publics dans le domaine de la jeunesse (y compris des écoles), dans le domaine social et de l'environnement. Un tiers des agents y travaillant ont entre 51 et 65 ans. Ils peuvent être représentés par les syndicats, qui eux-mêmes prennent activement part aux négociations concernant l'évolution des politiques d'emploi. Les syndicats ont été consultés lors de l'élaboration des mesures de flexibilité du temps de travail et du départ à la retraite.

Le conseil régional a mis en œuvre des politiques qui, si elles sont ouvertes à tous les employés, sont particulièrement adaptées aux agents les plus âgés. Chacun a le droit de demander des aménagements de son temps de travail, et les décisions sont prises au cas par cas après que le demandeur et le supérieur hiérarchique direct se soient réunis.

Le conseil régional a également recours à une politique de départ à la retraite flexible. Elle permet aux agents éligibles de demander soit une réduction de leur temps de travail (de 20% ou davantage), soit une transition vers un poste moins dense ou comportant moins de responsabilités, et ce tout en demandant le paiement des cotisations retraites.

Ces mesures d'aménagement du temps de travail ont participé à réduire le taux d'absentéisme.

4. Allemagne

- **Projet pilote de Compte Epargne Temps** au Ministère du Travail et des Affaires sociales et au Ministère de la Famille, des Personnes âgées, de la Femme et de la Jeunesse: projet de grande envergure, visant à épargner du temps à long terme, mis en place récemment dans la fonction publique allemande.
 - le CET est valable plusieurs mois, plusieurs années, voire toute une vie.
 - les fonctionnaires qui participent au projet pilote peuvent augmenter, s'ils le veulent, leur temps de travail hebdomadaire de trois heures au maximum.
 - ces heures supplémentaires sont placées sur un compte épargne-temps à long terme, pendant trois ans au maximum et devront être dépensées au cours des trois années suivantes.
 - le « temps épargné » permet aux fonctionnaires de prendre un congé pour raisons familiales (pour s'occuper de leurs enfants ou de leurs parents âgés), pour suivre une formation ou encore en compensation d'une période de forte charge de travail.

- possibilité d'économiser du temps de travail en vue d'un départ progressif à la retraite.
- projet pilote testé dans trois ministères, qui fera l'objet d'une évaluation dans six ans.
- **Exemple de gestion du temps de travail à la Chancellerie d'État du Land de Brandebourg :**
 - les questions portant sur le temps de travail ne sont plus réglées au niveau central.
 - les exigences spécifiques en la matière ont été supprimées et les heures de service ne sont plus définies pour les individus mais pour les équipes.
 - une seule condition doit être respectée : la présence d'un effectif suffisant pour assurer la qualité et la rentabilité des services.
 - les agents se mettent d'accord entre eux pour désigner quelles personnes travaillent à quel moment.
 - la gestion du temps de travail devient la responsabilité des agents.

5. Pays-Bas

Il existe de nombreuses dispositions en faveur du travail à temps partiel, de l'aménagement du temps de travail et du télétravail. Un instrument couramment utilisé consiste à accorder chaque année aux travailleurs âgés un nombre supplémentaire de jours de congés. En outre, la réglementation PAS (*Partiële arbeidsparticipatie senioren*) permet une réduction du temps de travail assortie d'une légère diminution du salaire mais sans perte des prestations en termes de retraite.

6. Belgique

Dans la fonction publique belge, il existe deux modèles de préretraite destinés à prolonger la durée de vie active :

- premièrement, les règles de la préretraite ont changé : la préretraite existe toujours mais l'âge à partir duquel il est possible de la demander est passé de 58 à 60 ans. D'autre part, des mesures encourageant à travailler plus longtemps ont été mises en place. Les fonctionnaires de 60 ans et plus, qui souhaitent continuer à travailler, reçoivent une prime en plus de leur pension légale jusqu'à l'âge de 65 ans.
- deuxièmement, les fonctionnaires ont le droit de travailler à temps partiel dès 55 ans pour une période maximale de 10 ans. Ils peuvent aussi revenir travailler à temps plein.

7. Suisse

- **Horaires à la carte :**

L'administration fédérale propose à ses employés un vaste choix de modèles d'horaires de travail. Ce choix comprend notamment le système des menus, l'horaire à l'année, l'horaire par groupe et le congé sabbatique. La bonne marche du service, ainsi que son budget, peuvent toutefois limiter ce choix.

Système des menus

Les employés travaillant à plein temps peuvent fixer leur horaire de travail hebdomadaire dans une fourchette de plus ou moins 2 heures et leur salaire dans une fourchette de plus ou moins 4%, à condition toutefois que le budget et la bonne marche du service le permettent.

Un horaire de travail hebdomadaire comptant une heure de plus ou une réduction du salaire de 2% donne droit à 5 jours de compensation supplémentaires. La compensation de la combinaison d'un horaire de travail hebdomadaire plus long et d'une réduction du salaire est limitée à 10 jours de compensation supplémentaires ou à 4% de salaire supplémentaires. Les différentes combinaisons possibles offrent un choix de douze menus.

Les variantes qui allient une durée de travail hebdomadaire plus longue et un salaire plus élevé (menus 7, 10 et 11) ne peuvent être proposées que lorsque le budget le permet.

Horaire à l'année

La détermination de l'horaire à l'année se fonde sur le nombre d'heures de travail dues dans l'année. Dans ce modèle, aussi bien les employés travaillant à plein temps que ceux travaillant à temps partiel peuvent fournir le nombre d'heures de travail dues dans l'année dans le cadre de différentes «tranches mensuelles» et, le cas échéant, en moins de douze mois.

L'horaire à l'année permet de faire concorder au mieux durée de travail, charge de travail et besoins personnels, notamment dans le cas de projets spécifiques. La souplesse supplémentaire qu'il offre peut par exemple contribuer à faire face à des pointes saisonnières de la charge de travail. L'horaire à l'année peut toutefois aussi servir les intérêts de certains collaborateurs en leur assurant de plus longues périodes de temps libre.

La répartition du temps de travail est convenue une fois par année ou plus souvent, en fonction des besoins. La rémunération est mensuelle et ne tient pas compte du volume de travail effectué; c'est-à-dire que le salaire mensuel demeure inchangé.

Pour des raisons relevant de la protection de la santé, la durée de travail hebdomadaire ne peut toutefois dépasser une moyenne de 45 heures pendant une année civile.

Horaire par groupe

Définition: Lorsque le travail est organisé par groupes d'au moins deux employés, la responsabilité – liée ou non à certaines charges – de l'aménagement de l'horaire de travail peut être déléguée au groupe. L'horaire par groupe se distingue par une grande autonomie dans l'organisation du travail.

Horaire de travail fondé sur la confiance

Les employés appliquant l'horaire de travail fondé sur la confiance ne doivent pas enregistrer leur temps de travail. Ils ne peuvent pas compenser les heures d'appoint, les heures supplémentaires ou le solde positif de l'horaire mobile. L'horaire de travail fondé sur la confiance est obligatoire pour les employés rangés dans les classes de salaire les plus élevées (« hauts cadres »). Les employés rangés dans les classes de salaire « cadres supérieurs » peuvent, en accord avec leur supérieur hiérarchique, appliquer l'horaire de travail fondé sur la confiance.

Les employés appliquant l'horaire de travail fondé sur la confiance reçoivent une compensation annuelle sous la forme d'une indemnité en espèces représentant 5 % du salaire annuel, qui remplace la compensation des heures d'appoint, des heures supplémentaires ou du solde positif de l'horaire mobile. L'indemnité en espèces peut, à titre exceptionnel, et en accord avec le supérieur hiérarchique, être remplacée par 10 jours de compensation ou par une bonification de 100 heures sur un compte pour congé sabbatique.

Congé sabbatique

Un congé sabbatique est un congé relativement long que l'employé peut mettre à profit à différentes fins. Selon les besoins du service et les intérêts personnels, un tel congé peut être accordé pour diverses raisons (régénération, changement d'horizon, formation continue, etc.). Pour les collaboratrices et collaborateurs de plus de 55 ans, un congé sabbatique peut également faciliter un départ à la retraite progressif (par analogie avec une réglementation sur la préretraite).

L'employé peut utiliser au maximum 100 heures par an (heures supplémentaires, heures d'appoint, bonification provenant de l'horaire de travail fondé sur la confiance), ainsi que la prime de fidélité, pour prendre un congé sabbatique. Il peut également combiner congé payé, partiellement payé ou non payé.

Ce type de congé est pour l'heure plutôt réservé aux collaboratrices et collaborateurs qui occupent des postes de cadre, car leur charge de travail – tant ordinaire qu'extraordinaire (projets additionnels, réorganisations, etc.) – s'est sensiblement accrue ces dernières années. Dans cette situation, un congé sabbatique est l'occasion d'une pause bienvenue mais limitée dans le temps.

L'employé peut prendre un congé sabbatique tous les cinq ans. Des congés sabbatiques supplémentaires (de courte durée) peuvent être convenus avec l'employé. Le délai de remise des demandes de congé sabbatique est fixé par le département ou par l'office compétent.

Un congé sabbatique peut également s'inscrire dans une initiative visant à développer les fonctions de cadres et dans un programme destiné à gérer ce développement. Dans ce cas, le développement des cadres ne concerne pas uniquement la personne qui prend un congé sabbatique, mais influe sur son environnement professionnel direct, dans la mesure où il crée des possibilités de suppléance à long terme (promotion de la relève et de la mobilité interne). Dans un tel cas toute l'unité organisationnelle est invitée à faire preuve de souplesse.

8. Portugal

- Des régimes spéciaux de travail à temps partiel ont été introduits au début des années 2000 pour permettre aux agents âgés de bénéficier d'un plus grand nombre de jours congés, en fonction de leur âge et de leur ancienneté. Ces régimes comportent également une clause particulière prévoyant une semaine de travail de quatre jours. Le gouvernement prévoit également une augmentation du nombre de jours de vacances pour tous les agents publics de plus de 60 ans, ainsi que des opportunités supplémentaires de travail à temps partiel.

9. Australie

- Incitations à retarder l'âge de départ à la retraite par de meilleures conditions d'emploi : la proportion des travailleurs à temps partiel de plus de 55 ans augmente fortement. La souplesse dans l'aménagement du temps de travail est très importante pour les travailleurs âgés de la FP australienne. Les agences ont mis en place des mesures incitant les quinquagénaires et sexagénaires australiens à la retraite à réintégrer la FP (par la suppression des restrictions existantes imposées aux accords d'emploi temporaires).

Dans le secteur privé :

10. Axa France

- Un accord d'entreprise a été signé le 1er mai 2011 avec cinq syndicats (CFDT, CGT, CFTC, UDPA-Unsa et CFE-CGC). Il a pour but de faciliter la transition entre la vie professionnelle et la retraite, en offrant différentes possibilités quant au choix du moment, du contexte et des conditions du départ. Des dispositions particulières existent pour les employés handicapés et les longues carrières. Cet accord concerne les employés pour lesquels la date prévue du départ à la retraite à temps plein se situe entre 6 et 30 mois.

Le plan est composé de deux périodes successives, limitées à 30 mois, avec cinq formules possibles et le choix des dates d'entrée dans le plan :

- le Temps Partiel Abondé – TPA (2/3 de la durée du plan)
- le Congé Transition Retraite (1/3 de la durée du plan)
- la possibilité de choisir le TPA avec une rémunération supplémentaire de 5 % à 8 % dépendant de la formule de temps partiel choisie (90 %, 80 %, 60 % ou 50 %).

Cet accord est un bon exemple d'approche individualisée. C'est l'employé qui doit être à l'origine de la demande, ensuite validée par le supérieur hiérarchique. Le salarié choisit la formule de transition vers la retraite qui convient le mieux à son rythme de vie et à ses aspirations personnelles.

11. British Telecom

BT est une entreprise de télécommunication basée au Royaume-Uni, présente dans 65 pays. En 2010, 35% des ses employés étaient âgés de 50 ans et plus. L'entreprise mène un certain nombre de politiques particulièrement intéressantes pour les salariés les plus âgés, même si elle dit opter pour des mesures ne dépendant pas des âges (« age neutral »).

Pour les employés qui en font la demande, il existe une politique d'ajustement des conditions de travail destinée à les aider à rester sur leur poste. Si cela n'est pas suffisant, des mesures les aidant à se requalifier ou à trouver un nouveau poste au sein de BT sont mises en œuvre.

Tous les collaborateurs ont le droit de demander des aménagements de leur temps de travail. Le supérieur hiérarchique direct décide d'accepter ou non cette demande. BT utilise ces aménagements du temps de travail comme transition vers la retraite pour ses employés, en leur permettant par exemple d'évoluer vers un poste à temps partiel ou bien qui engage moins de responsabilités.

Les mesures d'aménagement du temps de travail chez BT sont les suivantes :

- « Wind Down » : travail à temps partiel en fin de carrière ;
- « Ease Down » : réduction de la charge de travail en fin de carrière ;
- « Helping hands » : les employés se voient offrir la possibilité de prendre des plages de temps libre et de travailler pour une autre organisation ;
- « Step Down » : les employés aux plus hauts niveaux hiérarchiques continuent à travailler mais avec moins de responsabilités.

Enfin, l'entreprise a supprimé en 2005 l'âge fixe de départ à la retraite en son sein.

12. Deutsche Post

En octobre 2011, la Deutsche Post et le syndicat Verdi ont signé un accord sur un ensemble de mesures destinées à permettre à l'entreprise de mieux gérer l'évolution démographique. On compte parmi celles-ci le « Pacte des générations ».

Ce pacte a pour but de permettre aux employés les plus âgés de continuer à travailler après avoir dépassé l'âge légal de départ à la retraite (qui va progressivement être relevé de 65 à 67 ans entre 2012 et 2029), tout en prenant en compte les difficultés croissantes inhérentes au travail d'une part, et en maintenant le niveau de rémunération d'autre part :

- utilisation de la formule de retraite à temps partiel proposée par la loi (« Altersteilzeit ») ;
- création d'un « fonds démographique » destiné à compenser la baisse proportionnelle de la rémunération, financé par l'entreprise ;
- mise en place de comptes épargne temps permettant aux employés d'accumuler des heures, qui pourront être récupérées à la fin de la carrière pour partir plus tôt à la retraite sans baisse de rémunération.

13. Exemples de PME françaises

Il apparaît qu'en matière de gestion des âges de la vie, ce sont les politiques relatives aux aménagements des fins de carrière et à la transition entre l'activité et la retraite qui sont les moins développées dans les PME françaises.

On observe des pratiques de cumuls emploi retraite dans différentes régions, avec des finalités diverses : transmission des savoirs (le plus fréquent), mission temporaire (par exemple mission de prospection commerciale), voire poursuite de la relation par la fourniture d'un bien ou d'un service (création d'entreprise par la personne retraitée).

La préparation du départ en retraite se cantonne encore souvent à des mesures à minima. Une formation sur la transition entre vie professionnelle et retraite est organisée par le **Centre Technique du Papier** en Rhône-Alpes, et une information sur la retraite existe par exemple chez **2H Energy** en Haute-Normandie.

CTL Packaging (Auvergne, 260 salariés, plasturgie) est plus avancée dans le domaine, avec la constitution d'un groupe de travail sur la « gestion des fins de carrière », composé de la DRH de l'entreprise et des représentants du personnel, dont l'objectif est d'anticiper et d'aménager les conséquences du vieillissement.

Une des remarques préliminaires de ce recueil consistait à dire que les politiques de gestion des âges de la vie doivent être globales et toucher tous les champs des Ressources Humaines, de la prise de fonction au départ à la retraite. Les nombreuses bonnes pratiques exposées ici en ont fait la preuve.

On constate qu'il est nécessaire de se concentrer sur les parcours professionnels, l'amélioration des conditions de travail et l'amélioration du contenu du travail lui-même, dès l'entrée dans l'organisation. Si cela n'est pas fait, il est en effet trop tard pour trouver des solutions miracles, lorsque les salariés arrivent en fin de carrière.

Cinquième partie

Bonnes pratiques en matière de politiques globales de gestion des âges de la vie



Dans le secteur public à l'étranger :

En ce qui concerne le secteur public à l'étranger, des tendances communes apparaissent dans la plupart des pays étudiés et l'on retrouve dans les politiques d'ensemble mises en œuvre les mêmes champs d'intervention choisis par l'employeur public : lutte contre les discriminations liées à l'âge, attention portée à la santé et au bien-être au travail, nouveaux outils de gestion des connaissances, et bien-sûr modalités de passage à la retraite.

1. Allemagne

L'Allemagne compte parmi les pays qui ont commencé à s'intéresser relativement tôt à la question du vieillissement de leur Fonction publique (avec la Finlande). D'importantes directives sont adressées aux ministères pour qu'ils mettent en place, dans leurs propres services, des politiques de gestion de l'âge visant à lutter contre les effets de l'évolution démographique.

Le Ministère fédéral de l'Éducation et de la Recherche (BMBF) finance la **recherche sur l'évolution démographique dans le secteur public** et le secteur privé depuis le début des années 1990 et encourage la mise en place d'un certain nombre de bonnes pratiques.

Par ailleurs, un **rapport du gouvernement sur l'âge, paru en 2011 (Altenbericht)** recommande de se pencher en priorité sur :

- la protection de la santé et la promotion de bonnes conditions physiques ;
- la promotion continue des compétences et des qualifications ;
- le développement d'une organisation du travail tenant compte de l'âge et une flexibilisation du temps de travail ;
- l'apprentissage tout au long de la vie ;
- la promotion de la mobilité ;
- la promotion d'instruments favorables à la motivation (notamment dans des domaines tels que la qualité de travail et l'encadrement) ;
- une gestion des ressources humaines basée sur les phases de la vie.

Ainsi, la politique générale mise en œuvre par l'agence fédérale allemande du travail est une « **politique de gestion des ressources humaines basée sur les phases de la vie** », qui accompagne les fonctionnaires tout au long de leur vie active.

Cinq « phases » ont ainsi été identifiées :

- 1° Introduction (jusqu'à deux ans après la prise de poste)
- 2° Progression / professionnalisation (jusqu'à 20 ans d'activité professionnelle)
- 3° Maturité (entre 20 et 40 ans d'activité professionnelle)
- 4° Préparation au départ
- 5° Retraite « active » (à partir de 65-67 ans : par exemple recrutement en CDD de retraités et activités de tutorat).

Un des objectifs de cette politique est de permettre aux agents de réserver à leur famille une place importante, sans que cela n'entraîne une régression de carrière. L'équilibre entre vie professionnelle et privée est en effet considérée comme une source non-matérielle de motivation et de performance.

Pour chacune de ces phases est menée une analyse du potentiel des agents, dont découle un planning de développement individuel utilisant divers outils de GRH élaborés sur mesure : flexibilité du temps de travail, travail mobile, assistance dans l'organisation de l'éducation des enfants, bilan de compétences avant le retour dans l'emploi, obtention de diplômes pendant le congé parental ou le travail à temps partiel, formations aux TIC à domicile, transmission des savoirs, etc. Des processus de recrutement spécifiques aux plus de 50 ans ont également été mis en place.

2. Finlande

Entre 2005 et 2020, environ 41% des fonctionnaires devraient partir à la retraite. Un programme national sur le vieillissement des effectifs a été lancé dès 1998. Il s'agissait d'une des premières initiatives globales de gestion des ressources humaines visant à prolonger la durée de vie professionnelle d'une main d'œuvre vieillissante en Europe.

Ce programme, qui concernait à la fois le secteur privé et le secteur public, avait pour objectif d'inciter les organisations à mettre en place des politiques de gestion du personnel tenant compte de l'âge, basées sur :

- l'amélioration de la capacité de travail et le bien-être mental et physique au travail ;
- l'assouplissement de l'organisation du travail ;
- l'élaboration de stratégies d'apprentissage tout au long de la vie et le soutien à la formation continue des travailleurs âgés jusqu'à la retraite ;
- les retraites à temps partiel, des indemnités pour « congé spécifique » (équivalant à un congé sabbatique au cours duquel l'employeur est tenu d'engager une personne inscrite au registre des demandeurs d'emploi) et pour le travail à temps partiel.

Ce programme, qui a pris fin en 2002, a permis un allongement de la durée de vie active des agents âgés et une hausse de l'âge moyen de la retraite. Plusieurs effets positifs dans le domaine de la gestion des ressources humaines ont également été observés : l'offre d'enseignement et de formation pour les agents âgés s'est étendue ; les plans de retraite assouplis sont devenus plus populaires et les effectifs âgés ont tendance à en profiter davantage ; la promotion de la santé au travail fait désormais partie intégrante de la culture d'une organisation et, enfin, les agents les plus âgés ont vu leur image auprès de leurs collègues s'améliorer.

Dans le secteur privé :

Dans le secteur privé, la gestion des âges de la vie est bien-sûr déclinée selon les mêmes thématiques que dans les administrations publiques. A titre d'exemples, on peut citer les cas d'entreprises finlandaises et suédoises, qui ont été parmi les premières en Europe à mener des politiques globales dans le domaine de la gestion des âges de la vie.

3. Finlande

Programmes finlandais FINPAW et VETO ont permis de modifier radicalement les comportements sur l'emploi des seniors par la concertation, l'information et la formation des employeurs. L'intérêt que peuvent retirer de ces programmes les entreprises elles-mêmes avait particulièrement été mis en avant pour les rendre plus attractifs.

C'est en 1998, alors que la Finlande comptait un taux d'emploi des seniors parmi les plus faibles d'Europe, qu'a été lancé pour cinq ans le programme FINPAW, suivi du programme VETO, tous deux destinés à améliorer le taux d'activité des plus de 45 ans.

Ces programmes s'appuyaient sur trois piliers :

- 1) un consensus national obtenu grâce à une large campagne de communication ;
- 2) une série de mesures volontaristes jouant à la fois sur le plan pédagogique (communication et formation des employeurs) et sur le plan législatif (mesures incitatives pour encourager le travail des seniors, pour éviter un arrêt de l'activité et pour améliorer les conditions de travail des seniors).
- 3) un engagement fort de l'Etat, reposant sur la participation de trois ministères et d'un réseau très large des relais (associations, partenaires sociaux, réseau de formateurs payés par l'Etat, etc.).

4. Suède :

Programme « 55 + » de la Swedbank

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

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

58 % des employés dont 64% de femmes ont choisi d'adhérer à ce programme, mais celui-ci a eu peu de succès auprès des managers.

Programme de gestion des âges de la société Vattenfall

Vattenfall est une société à capitaux publics spécialisée dans le secteur énergétique. La mise en place du dispositif a été motivée à la fois par des raisons financières, et par la nécessité d'assurer le transfert des compétences au sein de l'entreprise. La mise en œuvre de la réforme par les ressources internes (équipes managériales et RH) a garanti son succès.

Ce programme de gestion des âges consistait dans les actions suivantes :

- organisation de séminaires dédiés aux seniors leur permettant d'analyser leur activité professionnelle et leurs compétences, et d'être formés au rôle de tuteur ;
- mobilité interne au sein du groupe, et externe au travers de la création d'une bourse « senior resource pool », qui permettait d'effectuer des missions pour des filiales du groupe ou des prestataires sur une période donnée, tout en restant salarié de la maison mère, et de favoriser le transfert de compétences clés au sein du groupe ;
- formation des managers destinée à modifier leurs représentations et à combattre leurs préjugés à l'égard des salariés de plus de 50 ans ;
- flexibilisation du temps de travail : le dispositif des 80-90-100 permettait aux employés, à partir de 58 ans, de réduire leurs temps de travail à 80 ou 90 %. Le salaire était calculé au prorata du temps de travail, mais les cotisations pour la retraite étaient maintenues à 100%. Ce choix était soumis à l'acceptation de l'employeur et reconduit tous les six mois.
- mesures préventives en faveur de la santé des salariés âgés, semblables à celles proposées par la Swedbank.

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

Les managers ont reconnu les aspects positifs du programme en observant un engagement et une motivation accrus des employés, mais ont également souligné des difficultés dans sa mise en œuvre : tâches administratives supplémentaires pour le management intermédiaire et réaffectation de la charge de travail problématique au sein d'une équipe.

Il convient de remarquer pour le secteur privé que, si une entreprise ne peut être totalement imperméable aux dynamiques à l'œuvre dans le pays où elle est établie, il n'en demeure pas moins que les politiques qu'elle mène en matière de GDAV sont souvent très caractéristiques de sa propre culture interne, bien plus qu'elles ne le sont de la culture de son pays d'attache.

Index bibliographique

- L'évolution démographique et son incidence sur la gestion des ressources humaines dans les secteurs publics européens, Danielle Bossaert, Christoph Demmke, Timo Moilanen, Institut européen d'administration publique, Maastricht, Juillet 2011.
- Vieillesse et service public, Le défi des ressources humaines, OCDE 2007
- Gérer les séniors : de l'âge à l'expérience, Martine Le Boulaire, Sophie Marsaudon, Pascal Fotius, Etude n° 285, Novembre 2009.
- Managing Extended Working Life, Daniel Lucy, Andrea Broughton, Alessandra Lazazzara, Dr Olivier Stettes, Martine Le Boulaire et Xuan Tran, Panorama n° 303, Juin 2012.
- Plan emploi séniors : des PME en action, Rapport sur les bonnes pratiques identifiées dans 34 PME, Chambre de commerce et d'industrie, Février 2010.
- La gestion des âges de la vie dans la fonction publique : pour une administration moderne et efficace, Rapport Pascal Brindeau, Assemblée Nationale, Janvier 2012
- Les conditions de travail dans les accords et plans d'action « séniors », Etude pour le Conseil d'Orientation des Conditions de Travail, L. Caron, F. Caser. C. Delgoulet, A. Jolivet, L. Théry, S. Volkoff, CREAPT, CESTP-ARACT, IRES, Paris Descartes, Février 2012
- 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des séniors, Institut Montaigne, Rapport Septembre 2010
- Pouvoir travailler à tout âge, Démarche et aide au diagnostic, ARETE – Guide pour les élus CE et CHSCT, Décembre 2010.
- Il est temps de valoriser la diversité des âges dans l'emploi, Analyses et perspectives Adecco Groupe France, 2010
- La gestion de la diversité des âges : problématique, enjeux et défis, Diane-Gabrielle Tremblay, Regards sur le travail, Volume 7 numéro 3, Été 2011
- Prendre en compte les âges dans l'entreprise : un guide pratique pour l'action, ANACT Basse-Normandie, Décembre 2009
- Vieillesse et travail à RTE, Dr Anne Campinchi, Dr Nathalie Caron, Dr Pierre Choasson, Réseau de transport et d'électricité
- Les rapports entre jeunes et anciens dans les grandes entreprises. La responsabilité organisationnelle dans la construction de dynamiques intergénérationnelles coopératives, Béatrice Delai, Centre d'étude de l'emploi, numéro 103, Septembre 2008
- Les jeunes, les séniors et l'entreprise, Faux débats, vraies questions, Nicolas Flamant, Entreprises et Personnel, Janvier 2005
- Gérer et anticiper les fins de carrière, les seniors dans la Fonction publique territoriale, Guide managérial Les cahiers de l'Observatoire social territorial, numéro 5, Juin 2012

Recueil de bonnes pratiques en matière de gestion des âges de la vie

Sachant qu'à la fin de l'année 2009, près d'un titulaire sur trois était âgé de 50 ans et plus dans l'ensemble des ministères français, l'allongement des carrières conduit aujourd'hui à réinterroger la gestion des ressources humaines.

Cela signifie l'engagement d'une réflexion en termes d'organisation du travail, de parcours professionnels, de renouvellement des effectifs, mais également de gestion des compétences et de management des équipes, dans des organisations où se côtoient différentes générations aux comportements et attentes parfois hétérogènes.

RAPPORT ANNUEL

Le Rapport annuel sur l'état de la fonction publique présente, dans la partie « Politiques et pratiques de ressources humaines », les grands axes de gestion des ressources humaines et, dans la partie statistique « Faits et chiffres », un bilan social de la fonction publique, dont sont issues les brochures « Chiffres-clés » et « Tableau de synthèse ».

OUTILS DE LA GRH

Destinée en priorité aux gestionnaires des ressources humaines, cette collection regroupe de nombreux outils d'aide au pilotage utilisés au quotidien par les services RH. Le Répertoire interministériel des métiers de l'État (Rime), le Dictionnaire des compétences, des guides ponctuels, le kit « Démarches, outils et acteurs de la mobilité » à titre d'exemples, en font ainsi partie.

POLITIQUES D'EMPLOI PUBLIC

Les publications regroupées au sein de cette collection traitent tous les thèmes rattachés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, de la gestion des connaissances à celles des compétences. Elle propose également les protocoles d'accord issus des négociations avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique.

LES ESSENTIELS

Cette collection - destinée à un large public - rassemble sous forme de fiches ou de livrets pédagogiques, les informations concernant le recrutement, les concours, les carrières, la formation et, au sens large, tous les aspects du parcours professionnel des agents de la fonction publique.

STATISTIQUES ET RECHERCHE SUR LA FP

Cette collection est déclinée en quatre sous-collections, destinées aux décideurs, gestionnaires, statisticiens et chercheurs : « Stats rapides » présente des indicateurs et premiers résultats ; « Point Stat » livre une analyse synthétique des résultats d'enquêtes et d'études statistiques en quelques pages ; « Documents et méthodes » propose des points d'étape sur des travaux de recherche et de méthodologie ; « Études, recherche et débats » présente des analyses approfondies, aussi bien quantitatives que qualitatives.

REPÈRES DGAFP

Cette collection regroupe tous les documents, à usage interne ou externe, qui présentent et visent à faire connaître la DGAFP et ses missions.