

Séminaire « La gestion des âges en entreprises, branches et territoires : construire de nouvelles pratiques »

25 février 2003 – Maison de la Chimie - 28 rue Saint Dominique – Paris 7e

La DGEFP organise un séminaire sur la problématique de la gestion des âges en entreprises, branches et territoires

La gestion active des âges au travail est devenue l'un des défis essentiels de la gestion des ressources humaines et des politiques d'emploi dans notre pays. Tous les travaux¹ centrés sur ce thème ou sur des questions proches telles que les évolutions démographiques, les transformations des métiers et des qualifications et les retraites en témoignent : qu'il s'agisse de juguler les effets économiques et sociaux du vieillissement de la population, de rompre avec la mise à l'écart du marché du travail des salariés expérimentés, de créer les conditions nécessaires aux adaptations des compétences et de permettre une plus grande valorisation du travail, une démarche organisée et partenariale s'impose désormais.

Il s'agit bien d'une responsabilité partagée entre l'état, les partenaires sociaux et les politiques conduites par les entreprises, branches et territoires qui implique un changement profond dans l'approche du rapport entre âge et emploi, caractérisé actuellement par une forte discrimination. Si la problématique âge et travail est largement entrée dans le débat public, les nouvelles orientations de la gestion des ressources humaines restent à construire et à partager.

Un certain nombre de bonnes pratiques sont cependant d'ores et déjà expérimentées ou en cours de mise en œuvre. Leur observation met en lumière, au-delà des spécificités liées à des réalités extrêmement diverses, les axes forts de la gestion des âges, en matière de conditions de travail, de gestion de la fin de carrière, de trajectoires professionnelles et du rôle des branches et territoires.

1. Quels sont les enjeux de la gestion des âges ?

S'adapter au retournement démographique

Les perspectives démographiques fournissent des données irréfutables sur le vieillissement de la population et les effets dévastateurs qu'il pourrait entraîner si de profondes adaptations dans le fonctionnement du marché du travail et notamment dans les modes de gestion des ressources humaines n'étaient pas réalisées. Selon les projections de l'INSEE, la population active devrait diminuer à partir de 2006. Cette diminution devrait s'accroître pour atteindre 80 000 personnes par an dès 2025, alors que la population active augmente de 130 000 aujourd'hui et que les besoins de créations d'emploi liés à la croissance sont estimés, à une fourchette située entre 1,2 millions et 2,8 millions pour les dix ans à venir.

Pendant cette période, la population totale continuera à augmenter. Le rapport entre actifs et retraités se trouvera profondément transformé sous l'effet de l'allongement de l'espérance de vie et de l'arrivée à l'âge de la retraite des générations nombreuses du baby boom, posant la question du financement des retraites. À partir de 2005, le flux des personnes atteignant 60 ans s'accroîtra de 300 000 personnes, passant de 500 000 par an actuellement à plus de 800 000.

Le vieillissement de la population se manifeste au sein des entreprises par un accroissement de la part des 50-59 ans dans la population active, passée de 16 % en 1995 à près de 21 % en 2001. D'ici quelques années, les entreprises auront à gérer les départs massifs des salariés atteignant l'âge de la retraite, et il faudra alors transmettre les connaissances et renouveler les effectifs sur un marché du travail resserré. Il s'agit là d'un ensemble de bouleversements dont les conséquences ne peuvent être ignorées. La gestion des âges, en ce qu'elle vise à augmenter le taux d'emploi, est, à cet égard, une priorité.

¹ Rapport Quintreau du Conseil Économique et social 2001 « Ages et Emploi à l'horizon 2010 », Rapport du Conseil d'orientation des retraites de 2001, Rapport du Groupe Prospective des métiers et des qualifications « 2005 : le choc démographique, défi pour les professions, les branches et les territoires » décembre 2002

Rompre avec la culture de mise à l'écart des salariés âgés

Les difficultés, incontestables, que rencontrent les salariés âgés sur le marché du travail appellent, elles aussi, la mise en œuvre d'une nouvelle dynamique axée sur la gestion active des âges. Le taux d'emploi des salariés âgés est l'un des plus faibles par rapport aux autres catégories de salariés et à la moyenne européenne. Selon les statistiques harmonisées au niveau européen, qui se réfèrent à la tranche des 55-64, pour la France, le taux d'emploi de cette tranche d'âge est, en 2002, de 33,8 %, contre 62,9 % pour l'ensemble de la population d'âge actif. A une époque où les textes européens et français sur les discriminations mentionnent désormais l'âge parmi les critères prohibés, c'est en réalité bien souvent une véritable discrimination qui s'exerce à leur égard. Au chômage, ils disposent d'une faible perspective de retour à l'emploi. En emploi, ils se trouvent relégués dans des fins de carrière démotivantes et aspirent alors bien souvent au départ.

Notre pays garde les marques d'une culture de retraits précoces d'activité, issue d'un compromis social ambigu consistant dans un recours massif aux préretraites pour lutter contre le chômage et adapter l'appareil productif. Compte tenu du retournement démographique et du gâchis humain et économique qu'un retrait précoce d'activité constitue, rompre avec cette culture s'avère nécessaire. Elle implique de lutter contre les stéréotypes, d'accepter d'importantes remises en cause dans les pratiques, les mentalités et les attentes. Chacun doit trouver des bénéfices dans un maintien plus long dans l'emploi et dépasser certaines contradictions. Tout ceci suppose que soit prise en compte la diversité des situations afin de dégager de nouvelles bases sur lesquelles construire les compromis. Ainsi, il n'est sans doute pas envisageable de supprimer brutalement les retraits anticipés d'activité. Ils doivent être limités à des circonstances particulières : bassins d'emploi sinistrés, pénibilité des emplois et des postes de travail occupés, durée de vie active particulièrement longue.

Renforcer et développer les compétences et la performance

Les transformations de l'économie, les évolutions du travail et les nouveaux critères de compétitivité rendent également utiles l'approche par l'âge. La gestion des âges conduit à s'interroger sur les trajectoires passées pour comprendre les difficultés du présent. Elle invite également à agir sur les trajectoires à venir. Raisonner âge, c'est aussi projeter les plus jeunes et examiner ce qu'ils deviendront aux âges avancés. On se donne alors les moyens de ne pas reproduire les erreurs passées et d'adapter les trajectoires en fonction des besoins futurs. N'est-ce pas dès lors un vecteur essentiel de changement ? N'est-ce pas une opportunité

d'investissement continu dans les ressources humaines ? N'est-ce pas un gage d'anticipation fécond pour le présent et la maîtrise du futur ?

On sait que la performance des entreprises passe de plus en plus non seulement par les coûts, mais aussi par la qualité, la diversité et le renouvellement des produits et des services, ce qui exige une forte innovation, une capacité à communiquer, à s'adapter en permanence, à établir des synergies en interne et avec l'extérieur, à développer de nouvelles compétences. L'ensemble de ces éléments implique de miser sur les ressources humaines, sur la formation professionnelle, sur la qualité du travail et des emplois et sur la motivation du personnel. La performance globale, qui sollicite de nouvelles compétences relationnelles, organisationnelles et techniques est désormais directement dépendante de la performance de chacun.

Revaloriser le travail

Il faut ajouter à cela l'enjeu humain porté par la gestion des âges, qui est loin d'être l'un des moindres. Le rapport du Conseil Economique et Social a mis en évidence un phénomène d'usure et de démotivation de la part des salariés âgés qui s'explique autant par les réalités du travail passées que par l'absence de perspective. Il convient alors d'interroger les conditions dans lesquelles le travail est exercé, la manière dont les carrières sont organisées. Il s'agit donc d'agir pour modifier cette réalité afin que chacun puisse trouver un épanouissement dans son travail.

Au regard de tous ces enjeux, la nécessité d'une mue profonde ne fait plus aucun doute. Le soutien et l'écho que les rapports officiels sur la problématique âge et travail ont reçus, montrent qu'il existe un large consensus sur cet impératif et que le moment est venu de s'engager dans cette voie.

2. Quelles sont les voies explorées par les entreprises ?

Les expériences conduites par des entreprises qui ont commencé à agir sont d'une grande diversité. Cette diversité correspond à la prise en compte des particularités de chacune d'entre elles, en termes de pyramide des âges, de perspectives de développement, de renouvellement des emplois et des compétences, d'évolutions technologiques et organisationnelles... Toutefois, elles présentent aussi des caractéristiques communes fortes. Elles s'inscrivent toutes dans un diagnostic partagé de la situation et une volonté marquée de construire de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines. De plus, elles ont toutes fait l'objet d'un accord collectif ou d'une large concertation auprès du

personnel et de leurs représentants. La confrontation des expériences permet de dégager les quatre composantes essentielles d'une démarche de gestion des âges.

L'amélioration des conditions de travail et l'adaptation des postes

Les actions sur les conditions de travail concernent tout particulièrement les grandes entreprises industrielles confrontées à un vieillissement de leur pyramide des âges. Même si le progrès technique rend le travail moins pénible, on observe une intensification des rythmes de travail et de la charge physique et mentale liée aux évolutions du travail et à la pression de la concurrence.

Les actions conduites partent de l'étude du travail et de l'analyse des situations de travail. Ces études font découvrir les difficultés rencontrées par les salariés et les stratégies individuelles et collectives qu'ils mettent en œuvre pour y remédier. Une fois le diagnostic établi, il est alors possible d'imaginer comment mieux répartir les tâches et composer des équipes où les expériences et les âges vont se compléter. Les anciens peuvent ainsi transmettre leurs connaissances et les plus jeunes prendre en charge les gestes sollicitant des efforts particulièrement difficiles, tout apprenant des anciens des tours de main atténuant la pénibilité.

L'aménagement des fins de carrière, des transitions et des rapports inter générations

La compréhension des attentes à l'égard du travail, des rapports à l'entreprise sont des traits essentiels à prendre en compte pour bâtir des fins de carrière adaptées. En acceptant de revoir leur vision d'une population sur laquelle elles investissaient moins jusque là, les entreprises découvrent que les missions faisant appel à une forte autonomie suscitent son intérêt et correspondent à leurs compétences. Plusieurs entreprises ont signé des accords collectifs dans lesquels il est prévu de développer de nouvelles activités de tutorat, audit, conseil adaptées aux compétences des salariés expérimentés. Des points de rendez-vous spécifiques « séniors » peuvent être prévus pour examiner le volet salarial et les besoins de formation.

Les accords collectifs favorisent également le libre choix en matière d'horaires et de durée de travail, utilisant souvent la réduction progressive de la durée du travail en fin de carrière notamment à travers les prétraitements progressifs ou des dispositifs de compte-épargne temps.

Plusieurs actions sont également conduites dans l'objectif de renforcer les complémentarités efficaces entre générations, à partir d'une réflexion sur la culture, les valeurs et les atouts propres à chaque génération. Un grand nombre d'entreprises s'attache tout particulièrement aux jeunes générations, qui les déroutent et qui sont très différentes des générations précédentes.

La formation et les démarches de sensibilisation permettent d'atténuer les tensions et favorisent une meilleure intégration et un meilleur positionnement de chaque groupe.

Des trajectoires professionnelles dynamiques et la formation tout au long de la vie

Les actions conduites visent à préserver, tout au long de la vie, la capacité et la volonté d'un travailleur à suivre les adaptations de son emploi, à rester dans son entreprise, en conférant à cet objectif un contenu fort : donner à chacun les possibilités de réussir le parcours professionnel auquel il peut espérer accéder compte tenu des efforts réalisés.

Une telle perspective conduit les entreprises à diversifier les modes de reconnaissance, trop souvent fondés essentiellement sur l'ancienneté.

L'encouragement et le soutien aux validations des acquis de l'expérience, dont le cadre juridique et réglementaire est désormais établi, sont également de plus en plus utilisés à chacun de voir reconnue et validée l'expérience de son activité salariée, non salariée ou bénévole.

Les inégalités d'accès à la formation professionnelle frappent tout particulièrement les salariés âgés. Alors que 57,6 % des salariés de 25 à 44 ans ont accès à la formation en 1999, ce taux tombe à 28,8 % chez les salariés de plus de 45 ans. Mais on ne saurait voir dans cette situation qu'un simple effet âge. Les trajectoires passées, le niveau de diplôme, la catégorie sont à cet égard déterminants. Une part non négligeable des séniors appartient à une génération qui n'a jamais, ou peu, accédé à la formation professionnelle. Un certain nombre d'accords d'entreprise prévoient de renforcer les actions de formation en direction des séniors et sur l'ensemble de la vie afin de rendre à l'avenir toujours accessible la formation, quelque soit l'âge.

La dimension branche et territoire

Les données permettant de saisir la situation démographique, d'identifier les enjeux en termes de besoins d'emplois font souvent défaut ou sont éparpillées et incomplètes. Les branches et territoires jouent un rôle essentiel, en terme de sensibilisation, d'apport d'information et d'appui méthodologique, notamment à l'égard des petites et moyennes entreprises.

Les réalisations auxquelles aboutissent certaines entreprises ou branches professionnelles apportent la preuve que les difficultés ne sont pas inéluctables, que de nouveaux compromis sur l'âge peuvent être forgés, dès lors que les préoccupations de chacun sont intégrées, qu'en échange des efforts demandés de nouvelles perspectives sont offertes.

Il est temps que nous puissions dans ces expériences, comme dans des démarches conduites à l'étranger avec succès, pour créer une dynamique de changement dans les pratiques de gestion des ressources humaines, dans les accords collectifs et dans les modalités d'intervention publique.

Tel est l'objet de la réflexion qui démarre avec le séminaire du 25 février, qui sera aussi l'occasion de fixer les orientations d'un plan de travail et de communication partagé.

Programme du séminaire

[9h30 - 10h00]	Introduction Catherine Barbaroux, Déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle et Bernard Quintreau, membre du Conseil économique et social, auteur du rapport « âge et emploi à l'horizon 2010 »
[10h00 - 11h30]	La prévention de la pénibilité et l'adaptation de l'organisation du travail Président de séance : Bernard Quintreau Présentations : PSA et MICHELIN Discutant : Serge Volkoff, CREAPT
[11h30 - 13h00]	L'aménagement des fins de carrière, la gestion des transitions et l'approche intergénérationnelle Président de séance : Catherine Barbaroux, DGEFP Présentations : GROUPE DES CAISSES D'EPARGNE et IBM Discutant : Annie Jolivet, IRES
[13h00 - 14h30]	Déjeuner-Bufferet
[14h30 - 16h00]	Prise en compte de la gestion des âges dans les branches et territoires Président de séance : Bernard Quintreau Présentations : BRANCHE BATIMENT et COMITES DE BASSIN D'EMPLOI DU NORD PROJET EQUAL Discutant : Arnaud du Crest, CARIF-OREF des Pays de Loire
[16h00 - 17h00]	La problématique des trajectoires professionnelles et la formation tout au long de la vie Président de séance : Catherine Barbaroux, DGEFP Présentations : RENAULT TRUCKS et THALES Discutant : Nicole Raoult, consultant-chercheur
[17h00 - 17h30]	Conclusion Catherine Barbaroux et Bernard Quintreau

La prévention de la pénibilité et l'adaptation de l'organisation du travail

Les salariés d'âge moyen ou élevé constitueront dans les années à venir une proportion croissante de la population salariée. Les générations du "baby-boom" d'après-guerre dépassent à présent la cinquantaine. Les jeunes, moins nombreux compte tenu de la diminution de la natalité après 1975, entrent de plus en plus tard dans la vie active. Et l'évolution à la baisse de l'âge de cessation d'activité, qui a en quelque sorte "masqué" le vieillissement depuis une quinzaine d'années, est remise en question pour des raisons liées au financement des retraites et à l'évolution numérique de la population active.

Pour faire face à cette évolution, on peut élaborer une démarche anticipatrice tournée vers la conception ou l'aménagement des moyens de travail : les postes de travail et leur environnement, l'organisation du travail, la formation. Cela suppose de partir d'une appréciation suffisamment précise et nuancée des effets du vieillissement - sans se limiter à la recherche, au demeurant utile, d'un nombre suffisant de "postes doux" pour des salariés dont la santé serait devenue particulièrement déficiente.

Il ne s'agit pas de nier les déclinés liés à l'âge. L'organisme humain se transforme au fil des années. On ne peut pas raisonner comme si l'état fonctionnel de chaque opérateur était immuable. Mais il s'agit là d'évolutions souvent modérées (aux âges d'activité professionnelle), très variables selon les individus et selon les fonctions étudiées, et qui peuvent être renforcées (ou atténuées), voire révélées, par le travail lui-même.

En outre un individu au travail n'est pas le spectateur passif du plus ou moins bon ajustement entre son état fonctionnel et les caractéristiques de sa tâche. Il élabore des compromis entre les objectifs de la production, les compétences dont il dispose, et le souci de préserver sa santé. Ces compromis sont réaménagés en permanence car, au fil de la vie professionnelle, il accumule tout à la fois une expérience des situations de travail, et une connaissance de son propre fonctionnement dans ces situations.

Mais les stratégies (de compensation, d'anticipation, de vérification, de coopération, d'apprentissage...), que l'on voit s'élaborer en lien avec l'âge et l'expérience, ne peuvent se mettre en place que si la conception des postes, l'organisation du travail, la conduite des changements, le permettent, voire le favorisent. La question posée est donc celle des marges de manœuvre

dont les salariés disposent, individuellement et collectivement, pour adapter les gestes, les rythmes, les façons de faire, le partage des tâches, pour construire et valoriser leur expérience. Ces marges de manœuvre sont plus ou moins limitées, eu égard au caractère plus ou moins contraignant des consignes, des procédures à respecter, de l'organisation des équipes, des systèmes d'horaires, des butées temporelles, des modalités de formation. C'est pourquoi le problème majeur que pourrait poser l'évolution actuelle des conditions et de l'organisation du travail est le renforcement de « l'intensité » du travail, constatée dans tous les pays industrialisés, et qui peut poser aux vieillissants des problèmes spécifiques.

PSA PEUGEOT CITROËN

Présentation générale de l'entreprise

PSA Peugeot Citroën est le 6^e groupe automobile mondial. Il réunit deux marques généralistes et complémentaires, Peugeot et Citroën, au service desquelles il met son potentiel technologique, industriel et financier.

Le groupe a produit 3,25 millions de voitures en 2002. Son objectif est d'atteindre 4 millions de véhicules en 2006. Il est présent dans plus de 140 pays et il a comme ambition de vendre 800 000 véhicules hors d'Europe occidentale en 2004.

La stratégie du groupe PSA Peugeot Citroën se fonde sur une volonté de croissance interne, avec un objectif clair de rentabilité, dans le cadre d'une indépendance affirmée et confirmée par des coopérations avec Renault, Fiat, Ford, Toyota et dernièrement BMW.

Cette croissance s'appuie sur un développement ambitieux des gammes Peugeot et Citroën basé sur l'innovation, le développement international, la flexibilité et la maîtrise des coûts. 25 nouveaux modèles auront été lancés entre 2001 et 2004.

Le groupe emploie 130 000 personnes dans sa branche automobile et 50 000 personnes dans l'équipement automobile (Faurecia). Il a recruté 60 000 personnes en 4 ans dont 35 000 en France.

La problématique de la gestion des âges : permettre à chacun de demeurer parfaitement intégré à l'entreprise jusqu'à l'âge du départ à la retraite.

La croissance du Groupe s'est accompagnée de recrutements importants de jeunes. Cependant, cette dynamique de l'emploi ne rééquilibre que lentement une pyramide des âges vieillissante. Dans une industrie de main-d'œuvre composée à 60 % d'ouvriers, 26 % de techniciens et agents de maîtrise et à 14 % de cadres, l'âge moyen dans le groupe PSA PEUGEOT CITROËN est de plus de 40 ans. Cette situation résulte notamment des restructurations indispensables que le secteur automobile

français a dû mener dans les années 80 pour s'adapter à un marché mondial en baisse et fortement concurrentiel.

Le dispositif de préretraite CASA, destiné à des personnes ayant tenu des postes d'une certaine pénibilité, constitue une réponse transitoire et conjoncturelle permettant de recruter des jeunes et d'équilibrer progressivement la pyramide des âges. Ce dispositif n'est plus pour PSA un système automatique de préretraite liée à l'âge mais un moyen pour résoudre des problèmes de reconversion difficiles.

Toutefois, des mesures structurelles sont nécessaires pour favoriser l'adaptation du personnel sur le long terme. Cette exigence est liée à des éléments macroéconomiques tels que la modification des conditions de départ en retraite et la question des équilibres financiers des régimes de retraite, mais également aux évolutions technologiques, aux changements d'organisation de la production dans l'entreprise. Dans cette optique, un accord sur les retraites a été conclu en mai 2002 pour répondre aux préoccupations des salariés sur leur taux de couverture lors de leur départ en retraite.

Le groupe PSA PEUGEOT CITROËN a donc recherché des solutions structurelles pour permettre le maintien des salariés dans l'emploi, de manière active, jusqu'à l'âge de départ à la retraite. Des démarches ont été engagées portant sur: un programme ambitieux d'amélioration des conditions de travail dont bénéficient tous les salariés et plus particulièrement les quinquagénaires, une politique de formation favorisant l'adaptation des salariés aux changements et permettant de maintenir leur employabilité, l'intégration des jeunes recrutés et la valorisation des expériences acquises par ceux qui sont dans l'entreprise depuis plusieurs années.

L'amélioration des conditions de travail est un axe majeur de ce dispositif. Un accord conclu avec les organisations syndicales fixe les objectifs et les moyens de cette action. Les CHSCT sont impliqués dans le suivi de cet accord.

La politique d'amélioration des conditions de travail du groupe PSA Peugeot Citroën : l'ergonomie pour une meilleure adéquation des hommes et des postes de travail.

L'industrie automobile doit adapter ses méthodes de production afin de prendre en compte l'évolution de la population. Ces évolutions se font en synergie avec la recherche d'une plus grande efficacité. Ce double mouvement a conduit le groupe PSA Peugeot Citroën à mettre en œuvre un important travail basé sur l'ergonomie.

Le pilotage de cette politique passe par un suivi précis des populations d'une part et de la pénibilité des différents postes de travail d'autre part. Les outils d'évaluation ergonomique des postes, de la montabilité des différentes pièces et des facilités de conditionnements permettent d'optimiser l'adéquation homme-poste.

Pour mettre en œuvre cette politique d'amélioration des conditions de travail, une équipe de plus de 50 ergonomes a été mise en place dans les usines, les projets de nouveaux véhicules et au sein des différents métiers de production. Cette équipe travaille étroitement avec les médecins du travail et les préventeurs spécialistes de la sécurité.

MICHELIN

Le Groupe MICHELIN, c'est ...

Une présence commerciale dans plus de 170 pays

Une implantation industrielle au cœur des marchés : 74 sites de production dans le monde, dont 18 en France, un centre de technologie sur trois continents : Europe, Amérique du Nord, Asie, 6 plantations d'hévéas : 2 au Brésil et 4 au Nigéria

Plus de 125 000 personnes à travers le monde dont 32 000 en France

Un chiffre d'affaires consolidé de 15,6 milliards d'euros en 2002

19,6 % du marché mondial des pneumatiques en 2001

Nos domaines d'actions

- Des pneus pour tout ce qui roule avec 190,2 millions de pneumatiques fabriqués par an

Véhicule de tourisme et camionnette
Poids lourds
Engins agricoles
Engins de génie civil et manutention
Avions
Deux roues

- Des systèmes de liaisons au sol

Pax system,...

- Des réseaux intégrés de distribution et de services

Euromaster en Europe
Tire centers LLC aux États-Unis

- Des services d'aide à la mobilité

Cartes et guides Michelin avec 22,3 millions de cartes et guides fabriqués par an
Services numériques ViMichelin

L'aménagement des fins de carrière, la gestion des transitions et l'approche intergénérationnelle

Pour les entreprises, maintenir les travailleurs plus âgés dans l'emploi jusqu'à l'âge de la retraite à taux plein, voire au-delà, implique une série d'évolutions, à différents niveaux. Comment prendre en compte l'expérience des salariés anciens et leur proposer des emplois adaptés et motivants, tenant compte de la diversité des attentes et des comportements ?

Premier aspect : le temps de travail. Il existe pour une partie des salariés en fin de carrière un désir de réduire leur durée du travail pour différentes raisons : passer plus de temps avec un conjoint, surtout s'il est déjà à la retraite, s'occuper d'un parent dépendant, d'un enfant handicapé, préserver sa santé, préparer la transition vers la retraite. Passés 50 ans, la part d'actifs occupés à temps partiel augmente avec l'âge, les femmes restant plus concernées que les hommes par cette organisation du temps de travail. Elle est en progression sur les dix dernières années. La décision de passer à temps partiel est évidemment très dépendante du coût financier de la baisse du temps de travail, mais aussi de la nature de l'emploi et du degré de reconnaissance du travail à temps réduit.

Deuxième aspect : la nature de l'emploi. Le plafonnement de carrière est fréquent en fin de carrière. Il se produit plus ou moins précocement selon l'entreprise et la fonction occupée. De plus les possibilités récurrentes de cessation anticipée d'activité ont créé des attentes de la part des salariés en fin de carrière mais aussi des personnes de 40-50 ans. La fermeture de ces possibilités a donc un effet démobilisateur. Enfin une réorganisation de l'entreprise, ou le désir de changement du salarié peuvent amener à considérer une mobilité plutôt horizontale. Les conditions d'accompagnement sont alors décisives, notamment lorsque le changement envisagé est important, que le nouvel emploi est mal connu à l'avance et que le salarié a eu peu ou pas l'expérience de changements. La gamme des postes à proposer est plus ou moins large selon la taille et l'activité de l'entreprise. S'y ajoutent des emplois "nouveaux", jugés particulièrement adaptés aux salariés en fin de carrière : affectations à durée limitée dans le cadre de missions, au sein ou hors de l'entreprise, appui fonctionnel, conduite de projet, fonction de formation, etc.

Troisième aspect : la transmission de l'expérience. Elle est souvent perçue comme un transfert de compétences professionnelles des plus âgés vers les plus jeunes, ce qui

peut être un facteur de motivation des plus âgés. Les difficultés d'intégration dans les entreprises des jeunes générations, qui accèdent souvent tardivement à un emploi stable et dont les attentes et l'attitude vis-à-vis du travail sont très différentes de celles de leurs aînés, mettent aujourd'hui en lumière le rôle de transmission du savoir-être au travail et dans l'entreprise. Cependant le décalage entre générations peut être aussi à l'origine de tensions et d'incompréhension. Par ailleurs, l'acquisition des savoir-faire repose en grande partie sur l'observation des pratiques des autres et sur l'entraide, d'où l'intérêt de constituer ou de préserver des équipes mixtes du point de vue de l'âge et de l'ancienneté.

GRUPE CAISSE D'EPARGNE

Le Groupe Caisse d'Epargne est le 3^e réseau bancaire en France.

Depuis janvier 2000, les Caisses d'Epargne sont devenues des banques coopératives

Aujourd'hui, le Groupe comprend :

4470 agences

44 400 collaborateurs

Il se situe au 1^{er} rang des établissements

bancaires par le nombre de ses clients soit 26 millions de clients

Groupe décentralisé, il est naturellement proche de sa clientèle

4715 agences pilotées par 33 Caisses d'Epargne

réparties sur l'ensemble du territoire nationale

14 sites informatiques

20 filiales

La loi du 25 juin 1999, a confié aux Caisses d'Epargne des missions d'intérêt général, en particulier le financement de Projets d'Economie Locale et Sociale, les PELS.

Aussi à travers ses missions mais aussi grâce à sa nouvelle Fondation pour la Solidarité, le Groupe participe activement à la lutte contre l'exclusion.

952 PELS financés pour 20,3 millions d'euros. Réseau mutualiste, le Groupe s'appuie sur ses 2,1 millions sociétaires et ses 451 Sociétés Locales d'Epargne.

La dynamique d'un Groupe puissant

Le Groupe a adopté en 1999, un projet stratégique de croissance dynamique et rentable. Il développe ses positions de leader dans ses cœurs de métiers :

Son objectif :

Banque des particuliers

Renforcer sa position de banque de référence pour les particuliers et d'établissement leader du développement régional

1^{ère} banque des jeunes

2^e distributeur de produits d'épargne

2^e bancassureur-vie

Élargir ses champs d'action vers de nouveaux métiers comme la banque d'investissements et de nouveaux territoires.

2^e banquier de l'immobilier

3^e distributeur de crédits de trésorerie

Engager une nouvelle dynamique du Groupe afin de la rendre plus fort, plus solidaire et encore plus rentable

Mais aussi financeur de l'économie locale

1^{ère} banque du logement social

2^e banque des collectivités locales

3^e banque des associations

Le Groupe a également pour objectif de doubler sa capacité bénéficiaire en quatre ans pour dépasser 1,3 milliards d'euros en 2003, en combinant croissance et productivité

En 2001, le Groupe Caisse d'Épargne a conclu avec la Caisse des Dépôts et Consignations, l'alliance financière européenne, concrétisée par la création de la Compagnie Financière Eulia. Cette alliance forme un ensemble qui se situe au 3^e rang des groupes bancaires français et au 12^e rang européen.

Problématique de la gestion des âges dans le groupe des caisses d'épargne et objectifs

La gestion des âges dans l'entreprise est un thème de réflexion incontournable pour le Groupe des Caisses d'Épargne.

Le secteur bancaire prévoit 600 à 700 000 départs entre 2005 et 2010. L'Éducation Nationale diplôme 20 000 BAC +2 commerciaux par an, mais ce secteur n'attire pas prioritairement les jeunes diplômés, et nous devons faire face à la fois à une concurrence redoutable entre les établissements bancaires et à un phénomène de pénurie.

Un dispositif de retraite spécifique au Groupe Caisse d'Épargne existait jusqu'en 1999.

Ce régime spécial prévoyait le départ en retraite après 30 ans d'ancienneté, à 50 ans pour les femmes et 55 ans pour les hommes. Depuis le 1^{er} janvier 2000, date de l'intégration dans les régimes complémentaires ARRCO-AGIRC, le Groupe rejoint le droit commun.

Un dispositif transitoire permet néanmoins aux salariés qui étaient le plus proche du départ, de prendre leur retraite ; les conditions d'âge se rapprochant, en quelques années, de l'âge du régime général.

Données sur la pyramide des âges, prise en compte du contexte de retournement démographique.

Sur la base de 30 Caisses d'Épargne, les « seniors » (salariés âgés de + de 50 ans) représentent, en juin 2002, 7671 collaborateurs, soit 22,92 % de la population totale :

- 67,64 % sont des hommes*
- la fourchette 50/54 ans, composée à 68,5 % d'hommes, représente 71 %*

L'ancienneté moyenne est de 26 ans dans le Groupe.

Les seniors sont la cible prioritaire du dispositif de gestion des carrières : 10 ans les séparent parfois de l'âge de la retraite. C'est avec eux qu'il faudra construire des scénarii novateurs.

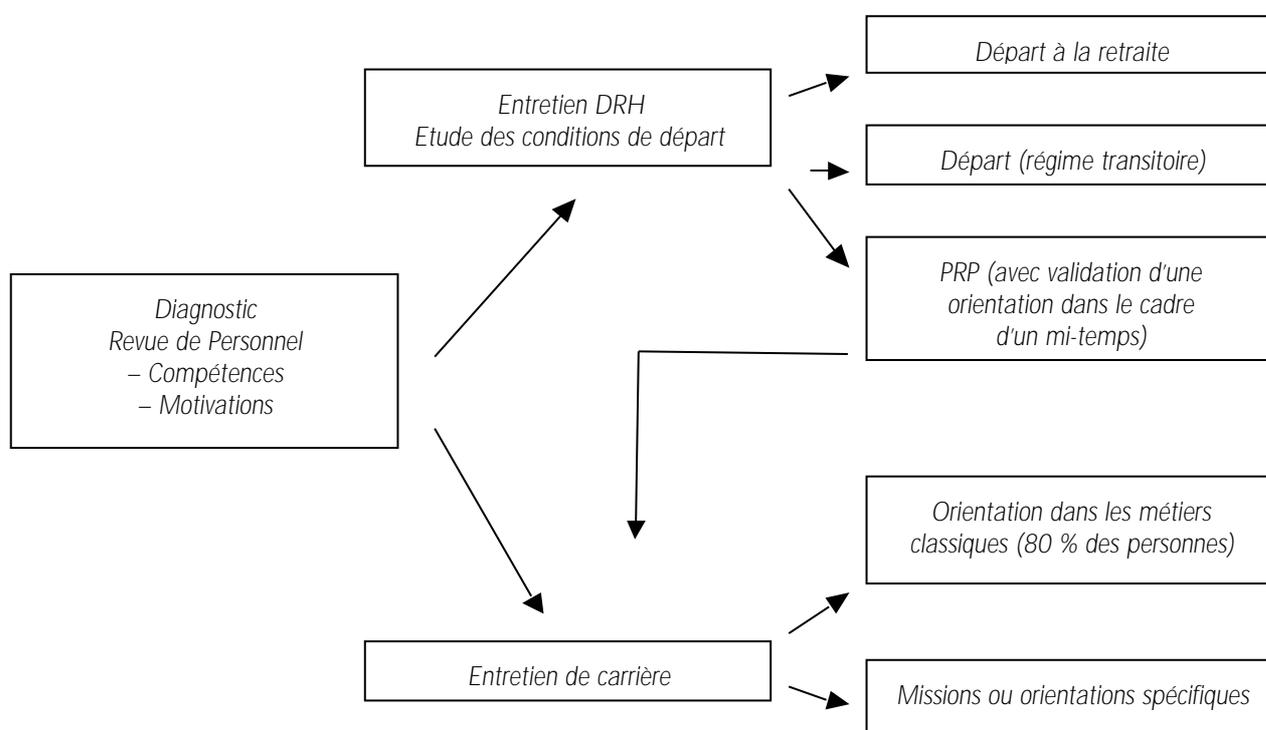
Politique de gestion des ressources humaines

Le dispositif de la gestion individualisée des carrières vise à développer un système global tout au long de la vie professionnelle des salariés qui ne stigmatise aucune population.

Dans ce cadre, le dispositif de gestion des seniors vise à :

- Valoriser les compétences d'un public « seniors » dans une logique d'adéquation des ressources aux besoins de l'entreprise (dans certaines entreprises du Groupe, les seniors représenteront 29 % des collaborateurs en 2005)
- Garantir un bon niveau de motivation
- Affronter la pénurie de ressources annoncées pour 2005 - 2010
- Réduire le risque de conflit générationnel

Actions projetées et réalisées



Mais la gestion des seniors est avant tout un dispositif éminemment individuel fondé sur un diagnostic qualitatif des situations de chaque collaborateur.

Appréciation générale et résultats constatés

Dans une phase de communication :

- Adhésion des Dirigeants et volonté politique ;
- Valorisation des compétences, implication des seniors, mise en valeur des bénéficiaires
- Implication des managers pour qu'ils soient porteurs d'un discours positif

Dans une phase de réalisation :

- Bonne préparation du dispositif
- Entretiens de carrière spécifiques aux seniors menés avec énergie
- Investissements de moyens pour la formation et l'accompagnement des seniors
- Bonne prise en compte du rythme des seniors (autonomie, adhésion au changement)

IBM

Présentation générale

IBM (International Business Machines Corporation) est la première entreprise mondiale des technologies de l'information

325 000 employés dans 170 pays

Chiffre d'affaires 2002 : 81 milliards de dollars

En Europe, Moyen-Orient, Afrique :

- 95 253 employés
- 124 pays
- 9 entités : Sales and Distribution, Global Services, Server Group, Storage Systems, Technology Group, Personal and Printing Systems, Software, Global Financing

En France

- Chiffre d'affaires 2001 : 4 689,8 millions d'euros
- 13 500 employés

environ 1 000 managers

Problématique de la gestion des âges chez IBM

Dans un contexte d'évolution rapide des métiers et des technologies, la Compagnie IBM France doit faire évoluer ses effectifs, pour rester compétitive sur ses marchés, et veiller à l'adaptation permanente des compétences de ses collaborateurs afin de maintenir et améliorer leur valeur professionnelle tout au long de leur carrière.

Pyramide des âges et âges moyens :

données sur la pyramide des âges, prise en compte du contexte de retournement démographique :

	Effectifs	Âge moyen	ancienneté
Hommes	2.357	40.5	14.5
Femmes	8.724	42.6	16
Total	11.081	42.1	15.7
Pop > 50	3456		
Pop >40 < 50	3495		

- politique de gestion des ressources humaines (recrutement, mobilité, formation professionnelle, fins de carrière) et spécificités des métiers.

Budget formation : 7% de la masse salariale

Référentiel métiers mondial

Plans d'évolutions dans un métier/ fonction répertoriés

Plans d'évolutions dans un métier/ fonction répertoriés

Marché de l'emploi interne "obligatoire"

Règles de mobilité interne publiées

- attentes des différents acteurs et compromis sociaux sur la gestion des âges (voir GPEC ci dessous)

- signature d'accords sur des sujets liés à la problématique de la gestion des âges (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, accord CATS, conditions de travail et pénibilité, organisation du travail...):

- accords CATS et Accords GPEC signés en avril 2002 et mis en place :

Le grands acteurs

La Direction générale

Les Directions Commerciales

Les Salariés

Les partenaires sociaux

Les indicateurs

Les emplois

Chaque année, une information aux CCE, CE's et aux commissions FPE portant sur l'évolution des emplois et qualifications, précisera notamment, conformément au code du travail :

- la situation de l'année en cours : répartition des effectifs par sexe et par catégorie professionnelle et par niveau de qualification et types de contrats (CDI, CDD, temps partiels...)
- les écarts éventuels entre les prévisions et les réalisations.
- les hypothèses d'évolution des stratégies pouvant avoir des conséquences sur les effectifs.
- les actions à mettre en œuvre
- les méthodes de suivi.

Les métiers

Chaque année, une information aux CCE, CE's et aux commissions FPE précisera :

- Les organigrammes des grandes entités de la Compagnie.
- L'analyse des métiers actuels : inventaire qualitatif et quantitatif (par âge, sexe, etc.) par filières avec leurs définitions et répartition géographique, cartographie des compétences issus des programmes "qualifiant IBM" et leur répartition.
- L'analyse des carrières - filières et passerelles.

Une présentation prospective des conséquences et influences des stratégies de la Compagnie sur l'évolution des métiers.

Les instances

Observatoire des métiers

- Anticiper les tendances du marché de l'emploi
- Évaluer l'impact des variations des facteurs affectant l'exercice des métiers (évolutions des technologies, de la législation, des formes contractuelles, de l'environnement du travail, etc.).
- Informer : Pour s'assurer d'une retombée efficace des informations collectées par l'observatoire, la Direction invitera au moins une fois par an des professionnels des services et les Responsables des "Métiers" aux fins de présenter les grandes orientations stratégiques de la compagnie.

Commissions de suivi

- 2 représentants par OS signataires de l'accord – réunion trimestrielle

CE /CCE et Commission formation

Actions projetées et réalisées

- connaissance de l'existant, études démographiques, analyse du travail, diagnostic
- conduite du processus de changement (acteurs mobilisés, groupe projet, mesures d'accompagnement, implication des représentants du personnel...)
cf indicateurs
- outils mis en place : personnes concernées, contenus, appropriation et diffusion
- suivi des actions
cf ci-dessus

Appréciation générale et résultats constatés

Facteurs de réussite, difficultés de mise en œuvre, enseignements pour l'avenir

Rapide évolution des marchés et des technologies – vs environnement légal et contractuel

Module 3 – Discutant Arnaud du Crest

La dimension régionale et professionnelle

Le régional : une dimension différente

L'analyse de l'emploi se fait dans chaque région, en fonction du contexte et des questions régionales, à partir des données locales. Ce n'est pas, et ne peut pas être, une simple désagrégation de données et d'analyses nationales.

Pour la question du vieillissement, la démarche est la même. On dispose au niveau national de nombreuses données, abondantes et pertinentes, mais elles ne seront appropriées par les « acteurs de terrain », dans chaque région, que si elles ont été préparées, retravaillées, adaptées à chaque contexte. La région n'est pas une courroie de transmission du niveau national, c'est, et ce sera plus encore demain, un espace qui a sa vie propre.

L'analyse des effets démographiques au niveau régional permet de mettre en évidence les spécificités infra régionales des effets démographiques, les processus de transition différents d'un territoire à l'autre, de les adapter aux tissus économiques et de prendre en compte les aspects culturels (dont la mobilité). Les effets sont différents selon qu'il s'agit d'industries de main d'œuvre, de personnel plutôt féminin, de tertiaire....

Ces études ne permettront pas de « découvrir » de nouveaux phénomènes, mais d'indiquer où, et quand, ils se produisent sur un territoire, et ainsi de mieux en permettre l'appropriation par les acteurs locaux.

Le contexte régional est marqué par des habitudes, des équilibres dans les relations sociales, différents d'une région à l'autre. Le rôle des instances de concertation varie selon l'histoire locale, le positionnement des partenaires sociaux est différent. Or le vieillissement interroge directement les acteurs sociaux. C'est à ces conditions que ces analyses seront, ou pourront être, utilisées pour la mise en place d'actions, sur l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines, la formation....

La branche, un intermédiaire incontournable

L'analyse du vieillissement se fait par métier et par secteurs. L'analyse par métier est première car c'est elle qui permet de repérer les compétences qui vont disparaître le plus vite, et de les confronter aux flux de formation, de production de compétences. Mais l'analyse par branche est aussi nécessaire, pour évaluer les besoins par métiers.

La présentation des pyramides des âges ne prend tout son sens si elle s'adresse à une communauté, qu'elle soit territoriale (cf. ci-dessus), ou professionnelle. La communauté professionnelle est structurée par les syndicats de branche, les conventions collectives, les relations avec les organismes de formation, les certifications. Autant de paramètres, et de moyens d'action, mis en commun et mobilisables.

Mais cette analyse a une limite : de plus en plus de métiers sont transversaux et l'analyse sectorielle risque d'être borgne si elle n'est pas complétée de l'analyse par métier, par exemple pour les chauffeurs routiers, les électriciens, les secrétaires... Il faut en même temps prendre en compte la répartition des métiers dans les branches, ce qui renvoie à la relation entre la formation et l'emploi d'une part, à la mobilité professionnelle d'autre part.

BRANCHE BATIMENT

I - La place du bâtiment dans l'économie : quelques grandes caractéristiques

L'industrie du Bâtiment a pour objet de créer les équipements immobiliers nécessaires à la vie économique et sociale, puis au long des années, d'entretenir, de moderniser et de renouveler ce patrimoine.

Quelques chiffres (2001)

- 278 000 entreprises réparties sur l'ensemble du territoire, dont 261 000 entreprises de 0 à 10 salariés, occupant 35% des salariés de la profession et 50% de la population active. 15 800 entreprises de 11 à 200 salariés occupant 48,5% des salariés, 200 entreprises de plus de 200 salariés occupant 16,5% des effectifs.
- 1 121 000 personnes actives dont 860 000 salariés.
- Un chiffre d'affaires en métropole de 87 milliards d'euros (HT) se partageant à raison de 47% pour la construction neuve et 53% pour les travaux d'amélioration et d'entretien.

L'ensemble de la composante logement (neuf + entretien) représente 57,5% du chiffre d'affaires. Les 42,5% restants se partagent à raison de : 13% de travaux effectués pour le compte de l'Etat et des Collectivités locales, 29,5% de travaux réalisés par les entreprises privées (usines, commerces, etc. ...)

- Un chiffre d'affaires à l'étranger de 5,1 milliards d'euros, dont près de 70% est assuré par les entreprises de gros oeuvre.

Comparaisons avec d'autres secteurs

Davantage que les chiffres en valeur absolue, ce sont les comparaisons avec d'autres secteurs de la vie économique qui permettent de situer la place d'une branche d'activité.

a) En terme de population active, le Bâtiment représente environ 6,5% de l'emploi de l'économie marchande, mais 27% de l'emploi industriel.

Plus précisément, les effectifs du Bâtiment, c'est 4 fois les effectifs employés par l'Industrie automobile, 8 fois ceux de la construction aéronautique ou encore 20 fois ceux de l'Industrie du verre.

b) S'agissant de production ou de valeur ajoutée, les comparaisons s'avèrent plus délicates en raison de l'imputation en Comptabilité nationale de certains éléments mal connus comme le travail clandestin et la fraude fiscale. Quelques points de repère néanmoins, la production Bâtiment, c'est l'équivalent de l'automobile, de l'équipement mécanique et des appareils domestiques, c'est aussi l'équivalent de la construction aéronautique, de la sidérurgie, de l'Industrie pharmaceutique et du matériel d'armement réunis.

Un secteur créateur d'emplois

Un milliard d'euros de travaux (HT) dans le Bâtiment génère directement 13 000 emplois. A titre de référence, un milliard d'euros génère 6 500 emplois dans l'Industrie et 8 000 emplois dans l'ensemble des branches marchandes.

Aux emplois directs, il convient d'ajouter les emplois indirects induits par les secteurs liés au Bâtiment (en particulier matériaux et produits pour la construction). Les calculs effectués à partir du TES¹ montrent que le coefficient correspondant au nombre d'emplois indirects est de 0,6.

Au total (emplois directs et indirects) 1 milliard d'euros HT de travaux génère 21 000 emplois².

II - La gestion des ressources humaines

Le Bâtiment doit recruter plus de 60 000 personnes qualifiées chaque année pour remplacer les salariés qui quittent le secteur (30 000 retraites et 30 000 départs vers d'autres secteurs). Avec une prévision de baisse de 40 % des jeunes fréquentant les lycées professionnels Bâtiment, un flux annuel à peu près stable d'apprentis et un repli de 10 % des jeunes en contrat de qualification, l'écart entre les besoins des entreprises et l'évolution démographique pose un défi crucial à notre profession.

¹ Tableau entrées / sorties de la Comptabilité nationale.

² Une étude du ministère de l'Équipement, du Logement et des transports intitulée « Lien entre l'activité et l'emploi dans le BTP » confirme les chiffres présentés.

Quelle politique de la FFB ?

Consciente de cet enjeu économique et social majeur pour la pérennité des entreprises du Bâtiment, la FFB axe ses priorités dans 3 directions :

1) Les jeunes

Depuis 1999, une centaine de chefs d'entreprise ont décidé de s'investir encore plus pour modifier l'image de leur entreprise, et donc de la profession, en allant à la rencontre des jeunes. Ils ont conscience de l'importance de changer leurs pratiques de recrutement, d'accueil, de formation et d'intégration des jeunes au sein de leur entreprise. Il s'agit d'offrir aux jeunes des perspectives suffisamment incitatives pour qu'ils s'orientent vers le Bâtiment et fassent carrière dans nos entreprises. Ces différentes actions se retrouvent sous la même bannière, intitulée « Coup de jeune au Bâtiment ».

2) La démarche Compétences

Depuis cinq ans, la FFB accompagne les entreprises qui souhaitent s'engager dans une « démarche Compétences » dans le but d'anticiper leurs besoins en personnel qualifié et de gérer autrement les compétences de leurs salariés. L'objectif est d'engager 5000 entreprises dans ce processus d'ici fin 2005.

3) Les compagnons seniors

Dans le Bâtiment, les plus de 50 ans représentent 20% des effectifs. Ils sont deux fois plus nombreux que les moins de 25 ans et, à tendance constante, leur poids dans la pyramide des âges sera de 25% des effectifs dans les 5 ans à venir. L'âge moyen des salariés se situe un peu au-dessus de la moyenne de l'ensemble du secteur privé (38,7 ans contre 38,2 en 2001).

Les efforts de ces dernières années ont plutôt privilégié l'intégration des jeunes, au détriment de la fidélisation des anciens. Ces derniers sont par ailleurs plus nombreux à être victimes de maladies professionnelles ou d'accidents du travail lorsqu'ils poursuivent leur activité sur le chantier.

Ces compagnons seniors sont détenteurs de savoir-faire essentiels et d'une connaissance approfondie de l'entreprise qu'il est important de ne pas perdre et de valoriser, notamment auprès des nouveaux salariés. C'est pourquoi la FFB a décidé de s'associer à l'AFPA, dans le cadre du projet européen EQUAL. Le projet s'intitule « Ages et travail », reconversion des compagnons seniors, et se déroule de juin 2002 à mai 2005.

Objectifs du projet

Ce projet a pour objectif de proposer aux chefs d'entreprise des solutions pour maintenir leurs seniors dans le secteur, dans les meilleures conditions possibles, et ce dès l'âge de 45 ans.

Il s'agit de :

- conserver et/ou améliorer les compétences détenues par les salariés,
- leur donner des perspectives d'évolution,
- valoriser certains d'entre eux, en reconnaissant leurs compétences,
- anticiper le management de la pyramide des âges, qui va se poser de façon croissante dans les années à venir,
- développer la solidarité intergénérationnelle et la transmission des savoirs,
- éviter les maladies professionnelles et les accidents du travail,
- donner une image sociale positive du Bâtiment, susceptible d'attirer plus de jeunes et de femmes.

Contenu du projet

Le projet comprend deux volets :

1) Des enquêtes qui se décomposent en :

- Une enquête nationale auprès de 5000 chefs d'entreprise adhérents (effectifs des + de 45 ans, gestion spécifique ou non de ces personnels, actions de formation ou de reconversion éventuelles...). Cette enquête, lancée fin août 2002, a recueilli 2400 réponses qui sont en cours d'exploitation.
- Des entretiens qualitatifs de face à face dans 6 régions partenaires (interviews de 60 chefs d'entreprise et de 60 salariés) : Champagne-Ardenne, Languedoc-Roussillon, Limousin, Midi-Pyrénées, Poitou-Charentes, Rhône-Alpes.
- Des investigations spécifiques : interviews de salariés par la médecine du travail, diagnostic de prévention des inaptitudes, méthodes pédagogiques des plus de 45 ans...

Les résultats de ces enquêtes seront connus fin mars - début avril 2003.

2) Des expérimentations.

À partir des résultats des différentes enquêtes, un certain nombre d'expérimentations seront proposées aux chefs d'entreprise des 6 régions. Leur identification est en cours, mais les hypothèses sont les suivantes :

- des diagnostics- conseils centrés sur la gestion des âges, de nouvelles formes de tutorat et de coopération entre les générations, le repérage de fonctions susceptibles d'être confiées aux compagnons seniors, ...
- des actions de positionnement, de reconnaissance de l'expérience (VAE), de formation et de reconversion.

Ces actions s'inscrivent dans une **stratégie plus globale** de coopération avec les grands partenaires du secteur, ministères de l'Education nationale, de l'Emploi et des Affaires sociales, de l'Equipement, pour :

- développer les relations entre le monde de l'éducation et celui des entreprises,
- recruter et former des demandeurs d'emplois : contrats en alternance, contrats jeunes ... en liaison avec le service public de l'emploi,
- intégrer davantage de femmes dans la production (études avec la DAEI du ministère de l'Équipement, actions avec le service public de l'emploi),
- insérer les jeunes en difficulté, notamment par le biais des GEIQ,
- étudier les modalités d'utilisation de la VAE pour reconnaître les compétences des compagnons.

PROJET REGIONAL INTER-CBE DANS LE NORD-PAS-DE-CALAIS

Présentation générale du programme ATOUT'AGE

Le programme EQUAL ATOUT'AGE « la gestion des âges en PME PMI, toute l'entreprise y gagne ! » rassemble de nombreux partenaires autour de la problématique du maintien dans l'emploi des salariés âgés de plus de 45 ans en PME PMI.

Les partenaires : L'AGEFOS PME, l'ARACT, la CCI de Lille, la CCI d'Armentières Hazebrouck, la CFDT, la CFE CGC, la CFTC, la CGPME, FO mais aussi les services de médecine du travail et la CRAM.

Le projet se développe sur 4 territoires en lien avec les 4 Comités de Bassin d'Emploi concernés : DUNKERQUE, BETHUNE, LILLE et ROUBAIX TOURCOING LYS.

L'ambition du projet : créer un cadre de réflexion et d'expérimentation pour les partenaires sociaux et les structures expertes.

Les axes d'intervention du programme :

- sensibiliser salariés et chefs d'entreprise sur l'enjeu vieillissement, sa réalité, ses effets et sur le nécessaire maintien dans l'emploi des salariés âgés de 45 ans et plus.
- Accompagner les entreprises dans un état des lieux vers un diagnostic au regard du vieillissement des salariés et de ses effets. (réalisation par les partenaires du projet)
- Rechercher des solutions innovantes et adaptées. (action menée par des consultants en lien avec l'ARACT et les partenaires ATOUT'AGE)

Problématique de la gestion des âges en région Nord Pas de Calais et sur les 4 bassins d'emploi

En partenariat avec l'INSEE, le programme ATOUT'AGE a réalisé des diagnostics sur la situation des salariés de plus de 45ans sur les territoires.

Ces diagnostics permettent de mettre en évidence la variabilité du vieillissement selon les bassins d'emploi et les secteurs professionnels, de cibler les entreprises potentiellement les plus touchées et de contextualiser les outils de communication.

Les actions de sensibilisation des entreprises prennent une place importante dans le programme ATOUT'AGE du fait de la non prise en compte de l'enjeu par une très large majorité des dirigeants de PME et ce pour deux raisons principales :

- les PME ne disposent que très rarement des indicateurs de gestion nécessaires à la compréhension des effets réciproques du vieillissement des salariés sur le fonctionnement de l'entreprise.
- des représentations ambivalentes sur les salariés âgés.

Des actions de sensibilisation des salariés sur l'enjeu vieillissement sont aussi menées par les partenaires du programme. Les représentations sociales négatives sur la place des salariés âgés dans l'entreprise constitue un frein important à la mise en œuvre de réflexions et d'actions sur le thème du maintien dans l'emploi des salariés de plus de 45 ans.

Actions projetées et réalisées (centrées sur la thématique sur laquelle vous serez amené à intervenir)

- Diagnostics de territoires
- Outils de communication : kit d'animation de réunion sur le thème du vieillissement en entreprise utilisé par les partenaires du programme ATOUT'AGE.
- Outils d'accompagnement d'entreprises : le guide de réflexion

1^{er} temps : mettre à jour les liens entre les évolutions de la population et celles de l'organisation du travail et détecter les rapports critiques éventuels relatifs à la gestion des salariés vieillissants.

2^e temps : cerner les conditions dans lesquelles les salariés vieillissants peuvent utiliser leur expérience pour faire face aux exigences de leur poste et aux évolutions.

3^e temps : évaluer l'état de santé des salariés vieillissants en relation avec les contraintes qu'ils rencontrent et les possibilités dont ils disposent pour les gérer.

L'utilisation de ce guide nécessite de structurer un collectif dans lequel la hiérarchie, le médecin du travail et les représentants des salariés seront impliqués.

Cette démarche est développée par les partenaires du projet.

Appréciation générale et résultats constatés

L'état des représentations sociales liées à l'âge constitue un frein important à la mise en œuvre de la gestion des âges en PME PMI.

La problématique des trajectoires professionnelles et la formation tout au long de la vie

Les directions d'entreprises font le constat d'un vieillissement de leur personnel, susceptible de constituer à terme un « handicap stratégique ». Comment prévenir les risques de difficultés pour renouveler les compétences suite aux départs en retraite massifs des classes d'âges d'après-guerre ? Dans quelques entreprises innovantes, les partenaires sociaux se sont mis d'accord en vue d'anticiper cette situation et de définir les principes essentiels dont l'entreprise doit se doter pour répondre à son développement et aux attentes des salariés. Les parties signataires s'engagent à rechercher les conditions favorisant « la visibilité pour agir sur leur parcours professionnel, pour mettre en oeuvre et développer leur potentiel en fonction des besoins de l'entreprise ».

Inverser les modes d'approche de l'âge et des carrières en général

Les dernières années de la vie professionnelle sont souvent perçues et vécues comme une période de déclin. La prise de conscience du retournement démographique, en dévoilant la nécessité de capitalisation et de transmission des connaissances permet de faire évoluer ces représentations et apparaît comme l'un des moteurs permettant de renouveler les pratiques. Les employeurs restent ambivalents, partagés entre une certaine disqualification de la main d'œuvre âgée et une tentative de valorisation de leur expérience.

Créer les conditions favorables à la poursuite de l'activité professionnelle des seniors suppose non seulement d'inverser les modes d'approche de l'âge, mais aussi d'aborder le problème de façon plus globale, au niveau d'un réexamen général des parcours professionnels, autour de l'idée de trajectoires professionnelles tout au long de la vie, et cela jusqu'au départ en retraite. Cette approche nécessite que soit reliées la politique de GPEC des entreprises et la prise en charge par le salarié de son parcours, dans le sens d'une gestion coordonnée de tous les âges.

L'idée de seconde carrière

De plus en plus complexes et discontinues, les carrières ne pourront plus faire référence à des notions de déroulement, mais à des idées de sécurisation et de paliers d'évolution. Comment développer des trajectoires qui valorisent les compétences et l'expérience individuelle tout en étant moins linéaires et plus ouvertes sur des perspectives transversales ?

La notion de seconde carrière a été largement diffusée pour faire face au maintien dans l'emploi des personnes les plus âgées, en anticipant à mi-parcours les trajectoires possibles. Partant de l'expérience acquise et anticipant l'évolution des métiers, la formation tout au long de la vie pourrait devenir l'instrument principal d'un dispositif global. Des « Pass compétences » sont actuellement proposés afin de cerner la progression professionnelle effective reliant alors compétence et expérience. Dès lors que l'ingénierie de formation se trouve fortement arrimée à des organisations du travail elles-mêmes qualifiantes, elle peut donner corps à cette construction des bases de la trajectoire, et ceci pour toutes les classes d'âge.

Une gestion des ressources humaines tout au long de la vie

Les pratiques des entreprises engendrent une mise à jour et une formalisation des référentiels communs, notamment pour faire prendre conscience des compétences et de l'expérience acquises tout au long du parcours. Les actions de bilans de compétences et de validation des acquis de l'expérience sont ici essentiels. Ils ont vocation à permettre à ces salariés d'être incités à réfléchir, en lien avec les orientations stratégiques de l'entreprise, à leur avenir professionnel et ainsi préserver et améliorer leur potentiel d'employabilité. L'idée se diffuse de la dynamique des choix à prévoir pour soi à des étapes de vie : des rendez vous à plusieurs phases clé. Ceci serait de nature à dynamiser le développement des projets personnels et professionnels.

RENAULT TRUCKS

Présentation générale de Renault Trucks

Renault trucks est un constructeur de Véhicule Industriel intégré au groupe AB Volvo depuis 2 ans. Les parts de marché: 12 % en Europe et 39 % du marché France. 15 700 personnes en Europe dont moitié d'ouvriers et moitié de Techniciens et Cadres. Une organisation nouvelle mise en place depuis l'intégration dans AB Volvo, nécessite des nouveaux modes de fonctionnement.

Problématique de la gestion des ages dans Renault Trucks

La politique de gestion des ressources humaines est centrée sur l'adaptation des ressources aux besoins de l'entreprise en évolution avec la nouvelle organisation au sein de AB Volvo, l'augmentation de notre technicité, et notre internationalisation.

Dans le domaine des ressources humaines et au travers du dispositif CASA signé en février 2002, le Groupe s'était fixé plusieurs objectifs majeurs :

- le renouvellement des personnes au travers du départ des salariés les plus âgés par le recrutement conséquent de jeunes . Le potentiel initial de départ était de 3700 personnes. Les départs sont de 2204 à fin 2002. En parallèle 1781 personnes ont été embauchées.
- l'adaptation et le renouvellement des compétences, ce qui nécessite de détecter le plus en amont possible les compétences en lien avec la stratégie de l'entreprise.

Cependant, le phénomène de vieillissement ne sera pas réglé à la fin du dispositif CASA.

L'arrivée importante de jeunes salariés permet de faire évoluer nos modes d'organisation et de management. De plus, il est nécessaire d'organiser la transmission du savoir faire entre les générations.

En parallèle des démarches déjà en vigueur sont poursuivies afin de parfaire l'adéquation entre les aptitudes physiques et cognitives des personnes et les exigences des postes de travail.

Actions projetées sur la problématique des trajectoires professionnelles et la formation tout au long de la vie ; L'entreprise a signé un accord innovant : Parcours et compétences, avec les organisations syndicales en octobre 2002. Cet accord met au cœur du dispositif le salarié, et crée l'environnement nécessaire à son évolution personnelle. Il se décline en 4 thèmes majeurs :

- Anticiper l'évolution des métiers
- Faciliter la gestion des parcours professionnels
- Donner aux salariés les moyens de développer leur professionnalisme

- Donner aux salariés l'opportunité de trouver un intérêt renouvelé dans son travail.

Un avenant concernant la gestion des opérationnels de production et de service signé en janvier 2003, permet de donner des ouvertures et perspectives de carrières nouvelles à cette population.

THALES

Présentation générale de l'entreprise

THALES est un Groupe européen de haute technologie de dimension mondiale spécialisé dans l'électronique professionnelle et l'intégration de systèmes.

La Défense représente 57 % de son activité, l'Aéronautique 18 % et les Technologies de l'Information et des Services 25 %. La sécurité constitue 80 % de l'ensemble.

THALES est capable de proposer des solutions complètes dans le domaine de la défense, que ce soit en tant que maître d'œuvre, architecte de systèmes, ou fournisseur d'équipements et des services. Les domaines principaux sont les systèmes navals, optroniques, de communications, anti-aériens ou aéroportés.

Dans l'aéronautique, THALES est leader européen et dans les trois premiers au monde dans les domaines de l'avionique, la simulation et le management du trafic aérien. La technologie sur laquelle il s'appuie est duale (technologie commune militaire/civil).

Enfin en ce qui concerne les Technologies de l'Information et des Services, THALES occupe de solides positions sur le marché BtoB. Les principales activités sont les opérations sécurisées, les systèmes d'information, le positionnement (GPS), les composants de communication et les solutions pour la radiodiffusion, les transports et les télécommunications.

La particularité de THALES est de consacrer 20 % de ses revenus à la recherche et au développement. A ce titre des liens très étroits sont noués avec les plus prestigieuses universités et instituts de recherche dans le monde.

En 2001, ses ventes se sont élevées à 10,3 Milliards d'euros.

Présent dans 50 pays, THALES emploie 66 500 salariés (34 600 en France dont 55% d'ingénieurs et cadres).

Problématique de la gestion des ages dans l'entreprise et objectifs

1) Le contexte démographique

THALES a une pyramide des âges au profil assez différent selon qu'il s'agit d'ingénieurs et cadres ou de non-cadres.

La pyramide des ingénieurs et cadres présente une courbe relativement classique, avec une montée forte des effectifs à partir de 25 ans et une décroissance à partir de 55 ans.

Pour les non-cadres, la forte baisse des recrutements dans ces catégories liée aux évolutions du métier depuis une quinzaine d'années montre une courbe dont la pente est très forte à partir de 40 ans, et qui redescend à partir de 55 ans.

Dans les deux cas, un fort accroissement des départs en retraite apparaît en 2006, pour se poursuivre pendant plusieurs années. C'est donc à ce stade que vont apparaître des besoins de recrutements substantiellement liés aux départs à la retraite.

Les premières analyses devraient être lancées cette année pour en évaluer les impacts.

2) Politique de gestion des ressources humaines (recrutement, mobilité, formation professionnelle, fins de carrière) et spécificités des métiers

Recrutement/Mobilité

Dans le cadre du processus de gestion des ressources humaines, une étape importante est constituée par la « people review » annuelle qui permet d'examiner l'organisation, et les plans de succession et de développement professionnel des salariés. Dans ce cadre, la mention des âges ne fait plus partie des informations fournies. Au-delà de l'aspect symbolique, l'analyse des mobilités internes au Groupe montre qu'une proportion importante de celle-ci le sont en provenance de salariés de plus de 50 ans.

L'objectif du Groupe est d'augmenter la fréquence des mobilités dans ces tranches d'âge afin de continuer le développement professionnel de ces salariés.

Formation

Des entretiens de développement professionnels sont proposés à l'ensemble du personnel. Cela s'inscrit dans le cadre du programme de gestion des ressources humaines. Cet entretien positionné à mi-année permet notamment de prévoir des actions de formation qui peuvent ensuite être reprises dans le cadre du plan de formation préparé au second semestre pour l'année suivante.

En 2002, dans la plupart des notes d'orientation de la formation professionnelle du Groupe, une attention particulière a été apportée aux formations des personnels de plus de 50 ans. La politique de THALES conduit à n'exclure personne du bénéfice de la formation.

L'accent porte sur l'importance de ces entretiens et sur la sensibilisation du management à leur rôle.

L'internationalisation croissante de l'activité conduit à maintenir un effort de formation important en langues plus particulièrement pour les salariés de plus de 45 ans, les salariés les plus jeunes étant mieux formés à l'anglais. Cette caractéristique concerne la plupart des métiers et des fonctions.

Fins de carrières

Des dispositions ont été prises dans le cadre d'un accord collectif (Cf. supra)

3) Attentes des différents acteurs et compromis sociaux sur la gestion des âges

Après de très nombreuses années au cours desquelles des départs en préretraite ont été pratiqués, les différents acteurs de l'entreprise se sont organisés dans le cadre de cette « norme » :

- les salariés se sont démobilisés dès 53-54 ans dans l'attente d'une mesure possible de départ anticipé ;
- les managers ont cessé d'assurer leur développement professionnel ;
- les organisations syndicales y ont trouvé leur compte en intervenant dans le processus de départ ;
- l'entreprise a géré l'adaptation de ses effectifs en douceur.

Le changement de politique a été admis par les organisations syndicales et l'ensemble des acteurs s'en rendent compte progressivement. Le constat de la fin des départs anticipés accélère cette prise de conscience.

Les salariés sont en conséquence devenus acteurs de leur développement professionnel et vont se réinvestir dans la formation et seront vigilants sur l'évolution de leur rémunération.

Quant aux managers, ils ont besoin du soutien des DRH pour envisager des solutions plus complexes.

C'est donc la qualité du management qui permettra la réussite de cette politique.

4) Signature d'un accord sur des sujets liés à la problématique de la gestion des âges

THALES a conclu fin 2001 un accord au niveau du Groupe sur la Valorisation de l'Expérience et la gestion des fins de Carrière.

Cet accord comporte trois volets :

- un volet développement professionnel ;
- un volet aménagement des conditions de mise à la retraite ;
- un volet cessation anticipée d'activité.

Le premier volet rappelle que les principes généraux de gestion des ressources humaines doivent s'appliquer avec encore plus de rigueur pour les salariés en seconde partie

de carrière. Il trace un certain nombre de pistes pour encourager la mobilité professionnelle, valoriser l'expérience (affectation sur des projets transverses), la formation (bilan de formation avec crédit de 100 H de formation sur trois ans), et des principes sur la politique de rémunération.

Par ailleurs, des dispositions sont prises pour anticiper avec le médecin du travail sur des solutions consécutives à des inaptitudes médicales.

Le second volet permet de fixer un barème de mise à la retraite, formule de départ normale, dégressive jusqu'en 2005, pour rejoindre le barème conventionnel.

Enfin, le troisième volet concerne un plan de départ CASA/CATS pour permettre le passage de la politique antérieure à la nouvelle politique en sifflet sur trois ans. Cette mesure contribue également à traiter un certain nombre de cas de désadaptation professionnelle liés aux nouvelles technologies ou encore à l'internationalisation.

Cet accord a été décliné en 2002 dans la plupart des filiales du Groupe.

Actions projetées et réalisées

Le déploiement de l'accord AVEC au sein du Groupe THALES est soutenu par un réseau de DRH qui échangent sur les réalisations et pratiques mises en œuvre et par une communication développée au niveau corporate.

Les représentants du personnel sont associés dans le cadre des commissions de suivi de l'accord.

L'appropriation en profondeur du changement passe nécessairement par la ligne managériale qui doit être convaincue. Le développement professionnel des salariés, quel que soit leur âge, doit être soutenu par des équipes RH capables de susciter des solutions adaptées.

La formation constitue un levier important. Il doit être observé que les formations spécifiquement dédiées à un public de plus de 45-50 ans ne marchent pas (réticence à être enrôlé dans catégorie à part ?). Il serait sans doute important de réfléchir à la pédagogie mise en œuvre dans les formations prenant en compte les différences d'aptitudes réceptives entre générations.

Une analyse des résultats de cette politique sera menée chaque année, sur la base d'un questionnaire rempli par les DRH.

Appréciation générale

Les facteurs de réussite d'une telle politique reposent sur la clarté des messages et des actes. Les mesures d'âge doivent être stoppées si l'on veut modifier le comportement des acteurs.

Même si l'accord des organisations syndicales n'est pas une condition suffisante pour la réussite, il n'en demeure pas moins qu'un accord sur ce thème est intéressant dans

la mesure où cela permet d'accélérer le mouvement et d'entretenir au sein de l'entreprise un dialogue social sur des thématiques de changement.

Il semble que la meilleure façon d'assurer un développement professionnel à tous les âges, soit d'appliquer les processus RH de façon rigoureuse à tous plutôt que de définir des politiques spécifiques qui renforcent le sentiment d'être en fin de vie professionnelle.

Liste des contacts du séminaire gestion des âges en entreprises, branches et territoires : construire de nouvelles pratiques

PSA PEUGEOT CITROEN

François Soulmagnon

Directeur de la formation et des conditions de travail

2-10 Boulevard de l'Europe

Poissy

78 092 Yvelines Cedex 09

Tel : 01 61 45 45 45

MICHELIN

Christian Delhaye

Directeur des ressources humaines

Place des Carmes

63 000 Clermont Ferrand

Tel : 04 73 32 20 00

GROUPE DES CAISSES D'EPARGNE

Caisse d'Epargne des Pays de Loire

Patrick Moreau

Directeur des ressources humaines

Tel : 02 40 67 04 80

IBM

Timothy Stevens

Directeur des ressources humaines

2 avenue Gambetta

92 400 Courbevoie

Tel : 01 49 05 70 00

BRANCHE PROFESSIONNELLE DU BATIMENT

Odette Repellin

Direction de la formation

Fédération française du bâtiment

33 avenue Kléber

75 784 Paris Cedex 16

Tel : 01 40 69 52 21

RENAULT TRUCKS

Pascal Montagnon

Directeur des relations sociales

402 Avenue du Général de Gaulle

69 100 Vénissieux

Tel : 04 72 96 81 11

THALES

Jean-Paul Bordot

Directeur du développement social

173 Boulevard Haussman

75 008 Paris

Tel : 01 53 77 85 03

COMITES DE BASSIN D'EMPLOI DU NORD - PROJET EQUAL

Projet Equal " Atout âges gestion des âges dans les PME-PMI, toute l'entreprise y gagne "

Dominique Dilly

Comité de bassin d'emploi de Lille

Animateur du projet Equal

03 28 38 04 16

Yves Ledoujet

Président du comité de bassin d'emploi de Dunkerque

03 28 22 64 64

BIBLIOGRAPHIE

- Commissariat général du Plan Groupe Prospective des métiers et des qualifications « 2005 : le choc démographique, défi pour les professions, les branches et les territoires » La documentation française Décembre 2002
- Conseil Économique et Social « Ages et emploi à l'horizon 2010 » rapport présenté par Bernard Quintreau Les éditions des journaux officiels 2001
- CNAV - retraite et SOCIETE n° 36 et 37 "Gestion des âges et fin d'activité"
La Documentation Française 2002
- Conseil d'orientation des retraites "Retraites : renouveler le contrat social entre les générations; Orientations et débats" Premier rapport 2001/ La Documentation française
- Conseil d'orientation des retraites " Age et travail : Un axe de réflexion essentiel pour l'avenir des retraites" La Documentation française 2001
- Sous la direction de Dominique Thierry « 20-40-60 ans, dessinons le travail de demain », Editions d'organisation, décembre 2001
- Violaine Delteil et Dominique Redor (GIP-MIS) "Prolonger l'emploi après 55 ans : les expériences de l'Europe du Nord" LA LETTRE DU GIPMIS n° 14 Septembre 2002
- Jean-Frédéric Vergnies "Quel avenir pour une population vieillissante face aux mutations de l'organisation du travail ?" FORMATION/EMPLOI n°80 octobre-décembre 2002/La Documentation Française
- Annie Jolivet "Vieillesse, salaire et demande de travailleurs âgés"
DARES - TRAVAIL et EMPLOI n° 88 La Documentation Française Octobre 2001/
- Entretien avec Bernard Quintreau sur son rapport présenté au Conseil Economique et Social, réalisé par Jean-Frédéric Vergnies " Ages et problèmes d'emploi : les "anciens" dans la ligne de mire" FORMATION/EMPLOI n° 79 juillet-septembre 2002/ La Documentation Française
- Anne-Françoise Molinie et Serge Volkoff " La démographie du travail pour anticiper le vieillissement" Collection outil et méthodes, Editions ANACT 2002➤
- Serge Volkoff, Anne-Françoise Molinie et Annie Jolivet " Efficaces à tout âge" Dossier n°16, Centre d'études sur l'emploi, La Documentation française, 2000
- Claude Minni et Agnès Topiol (DARES) "Les entreprises se préoccupent peu du vieillissement démographique" DARES - PREMIERES INFORMATIONS & PREMIERES SYNTHESSES n° 15.1 Avril 2002
- David Anglaret (DARES) " MOINS DE PRERETRAITES EN 2001 Les dispositifs de cessation anticipée d'activité publics ou conventionnels" DARES- PREMIERES INFORMATIONS & PREMIERES SYNTHESSES n°03.1 Janvier 2003
- David Anglaret et Maryline Massin (DARES) "Les préretraites : un outil important de la gestion des âges dans les entreprises" DARES - PREMIERES INFORMATIONS & PREMIERES SYNTHESSES n° 45.1 Novembre 2002

Liste des participants au séminaire

Frédéric Agenet, Directeur des ressources humaines
EADS

Dominique Allory
DAGEMO

Michel Anger, Responsable du département compétences
et emploi
ANACT

Claire Aubin
IGAS

Catherine Barbaroux, Déléguée Générale
DGEFP

Yves Barou, Directeur des ressources humaines
Thales

Marc Boisnel, Sous-directeur des conditions de travail
DRT

Patrick Bomstein, Directeur de l'emploi
IBM

Annick Brenner, Mission politique de formation
DGEFP

Hubert Brichart, Directeur général adjoint
Crédit Agricole

Anne-Marie Brocas
COR

Geneviève Canceil
DARES

Alain Chaunet, Responsable formation et organisation
Marie Saint-Hubert

Damien Coirier, Responsable du service protection sociale
CFTC

Alain Coté, Directeur des ressources humaines
Snecma Moteurs

Daniel Croquette, Directeur général
ANDCP

Bernard De Sury, Consultant développement des
ressources humaines
Crédit Agricole

Christian Delhaye, Directeur des ressources humaines
Michelin

Annie Demangeat
ANPE

Mylène Demauve, Mission du Fonds national de l'emploi
DGEFP

Dominique Dilly, Animateur du projet Equal
Comité de bassin d'emploi de Lille

Arnaud Du Crest
CARIF OREF

Annie Fouquet, Directrice
DARES

Annie Gauvin, Chef du Département Synthèses
DGEFP

Marc Gaydon, Directeur des ressources humaines
Nestlé

Marion Gilles, Chargée de mission
ANACT

Danielle Gréco, Direction des études et de la statistiques
ANPE

Brigitte Guénard, Directrice
Thales Mission Conseil

François Guérin, Directeur général adjoint
ANACT

Alexandre Guyot, Mission du Fonds national de l'emploi
DGEFP

François-Xavier Heulle, Responsable développement des
ressources humaines
Crédit Agricole

Anne Hortali, Direction des ressources humaines
AFPA

Alain Jacques, Fédération métallurgie
CGT

François Jeger-Madiot,
COR

Annie Jolivet
IRES

François Kalfon, Mission Communication
DGEFP

Dominique Lassus Minvielle, Chef du bureau retraites
DSS

Annaïck Laurent, Mission des interventions sectorielles
DGEFP

Jean Le Gac, Directeur des ressources humaines
Siemens

Bénédicte Legrand, Mission du Fonds national de l'emploi
DGEFP

Yves Lejoubet, Président du comité
Comité de bassin d'emploi de Dunkerque

Frédéric Lerais, Sous-directeur
DARES

Laurence Martin
CGT-FO

Max Matta, Directeur des ressources humaines
Rhodia

Véronique Melquiond, Chargée de mission
CARIF OREF

Odile Menneteau, Chargée de mission, Direction des
relations sociales
MEDEF

Laurence Merlin, Département Synthèses
DGEFP

Pascal Montagnon, Directeur des relations sociales
Renault Trucks

Patrick Moreau, Directeur des ressources humaines
Groupe des Caisses d'Epargne (pays de Loire)

Yannick Moreau, Présidente
COR

Jean-François Perraud, Secrétaire confédéral chargé des
questions pénibilité, âges et travail
CGT

Patrick Poizat, Représentant retraite
CFTC

Jean-Claude Quentin, Secrétaire confédéral
CGT-FO

Bernard Quintreau
CES

Nicole Raoult, Consultante-chercheur

Odette Repellin, Responsable formation
Branche Bâtiment

Isabelle Rogez
ARACT Nord Pas de Calais

Sylviane Sechaud, Mission politique de formation
DGEFP

François Soulmagnon, Responsable formation et
conditions de travail
PSA

Timothy Stevens, Directeur des ressources humaines
IBM

Sophie Thierry, Secrétaire confédérale
CFDT

Michel Thierry
IGAS

Georges Tissié, Directeur des affaires sociales
CGPME

Eloise Verdé Deslisle, Directrice des relations sociales
IBM

André Veriter, Direction des affaires juridiques
UNEDIC

Pierre Vivien, Directeur des ressources humaines
Dassault Aviation

Serge Volkoff
CREAPT

Cécile Waquet, Ajointe chef du bureau législation
financière
DSS