

Vieillesse de la population, augmentation de l'espérance de vie... Alors que toute la gestion des 20 dernières années visait au contraire à raccourcir la durée de la vie active, la question du prolongement de la carrière professionnelle devient de plus en plus sensible. Les Ministres et les responsables des politiques d'emploi des pays de l'OCDE ont tiré la sonnette d'alarme à Bruxelles les 17-18 octobre.

Inquiétude partagée par les pouvoirs publics français et bien exprimée par l'ancien Ministre Francis Mer : "sans les quinquas, on n'y arrivera pas..."

Ce sont les gouvernements et les DRH qui doivent se mettre à l'ouvrage. Pour les uns difficultés économiques avec une augmentation du nombre de retraités, une stagnation prévisible du nombre d'actifs si rien n'est fait, un alourdissement de la pression fiscale, pour les autres tensions salariales, conflits intergénérationnels, aménagement de l'environnement de travail.

Dans les pays européens, on pourrait atteindre d'ici 2050 une situation où il y aurait autant de retraités que de personnes dans l'emploi. C'est la prospérité même des pays de l'OCDE qui serait alors menacée.

Aujourd'hui, plus de 4 seniors sur 10 sont au chômage ou inactifs (moyenne dans l'OCDE) soit près du double que pour le groupe des 25-49 ans. Cette situation résulte des nombreux obstacles à l'emploi des seniors.

Pour favoriser la croissance et remédier aux problèmes de financement du système de protection sociale, les pouvoirs publics français comme leurs homologues européens souhaitent augmenter les taux d'emploi des seniors. Une volonté qui s'inscrit dans la stratégie européenne pour l'emploi définie à l'horizon 2010 par le Conseil Européen de Lisbonne en 2000.

Mais la France est loin d'honorer l'engagement européen du sommet de Stockholm de 2001 (objectif de 50% des 55-64 ans en emploi en 2010). Elle est en effet lanterne rouge des pays développés avec un taux d'emploi pour cette catégorie de 36,8%, au 15^{ème} rang des pays de l'Union européenne, contre 39,8% en moyenne dans l'Union. La Suède fait figure de leader avec un taux à 68,6%, suivie par le Danemark (60,2%) puis le Royaume Uni (55,5%).

Publié en février, le rapport de l'OCDE intitulé "Vieillesse et politiques de l'emploi" proposait à la France un arsenal de mesures pour augmenter le taux d'emploi des plus de 57 ans :

- relever l'âge légal minimal en retraite au-delà des 60 ans actuels,
- continuer à réduire les possibilités de retraites anticipées,
- réformer le système de dispense de recherche d'emploi pour les chômeurs de plus de 57 ans et demi...

UNE POLITIQUE QUI SE VEUT VOLONTARISTE...

Alors que les projecteurs sont tout entiers tournés sur l'emploi des jeunes, n'oublions pas que les pouvoirs publics ont placé le début de l'année 2006 sous le signe des seniors. Le débat public s'est en effet amorcé et s'est concrétisé par l'accord du 13 octobre 2005 relatif à "l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi" et un plan national d'action concerté (cf. encadrés).



Accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi

- **Embauche à durée déterminée.** Un nouveau cas de recours au CDD permettra aux plus de 57 ans inscrits comme demandeurs d'emploi depuis plus de trois mois ou en convention de reclassement personnalisé d'être embauchés pour une durée initiale de 18 mois renouvelable une fois, soit trois ans au maximum.
- **Professionnalisation.** Un accès prioritaire permettra de favoriser la réinsertion des salariés de 50 ans (contrat de professionnalisation), ou de répondre aux besoins de formation des plus de 45 ans (période de professionnalisation), avec des objectifs fixés par accords de branche et d'entreprise.

- **Conditions d'emploi.** Pour favoriser l'aménagement des horaires de travail, l'employeur est incité à asseoir les cotisations retraite sur la rémunération à temps plein. Le texte incite également au développement du travail à temps partagé.
- **Entretien de mi-carrière.** Dès 45 ans, tous les cinq ans, un "entretien de deuxième partie de carrière" permettra d'éviter les pratiques discriminatoires liées à l'âge. Une étape qui ne remplace pas pour autant "l'entretien professionnel" prévu par l'ANI du 5 décembre 2003 sur la formation.
- **Bilan de compétences et VAE.** Après vingt ans d'activité et en tout état de cause dès 45 ans, tout salarié ayant un an d'ancienneté doit pouvoir bénéficier d'un bilan de compétences hors du temps de travail et d'une priorité d'accès à une validation des acquis de l'expérience
- **Accès au DIF.** Le salarié de 50 ans et plus pourra abonder de plein droit, via ses droits au droit individuel à la formation (DIF), une action de formation déterminée en accord avec son employeur et ce, par dérogation aux dispositions de l'ANI du 5 décembre 2003.
- **Gestion des compétences.** Une "gestion anticipative des emplois et des compétences" sera mise en place au niveau des branches et des entreprises et fera l'objet d'un premier bilan après deux ans.
- **Tutorat et parrainage.** Les salariés volontaires de plus de 45 ans transmettant leur savoir-faire et leur expérience verront l'exercice de cette mission pris en compte dans l'appréciation de leurs résultats individuels.
- **Plan national.** Un "plan national d'action pour l'emploi des seniors" impliquant l'État et les partenaires sociaux devrait être mis en place sur cinq ans, dès janvier 2006.

Source : Liaisons Sociales



Plan d'action pour l'emploi des seniors en préparation

Un document de travail a été transmis, le 3 février 2006, aux partenaires sociaux membres du groupe de travail pour l'élaboration du **Plan national d'action pour l'emploi des seniors 2006-2010**. Le plan devait être initialement présenté début mars au cours d'une conférence sur l'emploi des seniors en présence du Premier ministre. A l'heure où ce dossier est écrit (avril 06), il est toujours en attente.

- **Maintenir les seniors en emploi :** lancement de campagnes de sensibilisation à dimension nationale, généralisation des entretiens de deuxième partie de carrière et des bilans de compétences pour les salariés atteignant 45 ans ; développement des nouveaux outils de la formation professionnelle (validation des acquis de l'expérience, période de professionnalisation) à destination des seniors ; développement des accords de GPEC en particulier dans les PME.

Le recours aux cessations totales anticipées d'activité sera limité.

La possibilité de conclure des accords abaissant l'âge de mise à la retraite d'office devra être progressivement fermée. Les conditions de travail seront améliorées.

Les actions de prévention seront notamment développées.

- **Favoriser le retour à l'emploi :** pour permettre aux seniors de retrouver un emploi, le projet de plan prévoit de développer l'accompagnement des demandeurs d'emploi âgés .

Pour ce faire, l'ANPE mènera notamment une politique interne et externe de sensibilisation sur l'emploi des seniors. L'action de l'Afpa (Association pour la formation professionnelle des adultes) s'amplifiera aussi : dès 2006, elle mettra en place 9 600 parcours de formation qualifiante pour des actifs de plus de 45 ans, avec de nombreuses actions de VAE au bénéfice des plus de 45 ans.

Pour sa part, l'État mobilisera les contrats aidés, en particulier le CIE (contrat initiative emploi). L'autre clé du projet de plan pour favoriser le retour des seniors à l'emploi est de dynamiser le marché du travail. Le gouvernement propose ainsi que la contribution Delalande soit progressivement supprimée.

Par ailleurs, un décret prévoira la mise en oeuvre du CDD d'une durée maximale de 18 mois renouvelable une fois avec un salarié de plus de 57 ans, inscrit comme demandeur d'emploi depuis plus de trois mois ou en CRP (convention de reclassement personnalisé). La création et la reprise d'entreprise par les seniors sera encouragée en simplifiant notamment le passage du statut de salariat à l'autonomie.

Enfin de nouvelles formes de travail (groupements d'employeurs, entreprises ou associations de travail à temps partagé, portage salarial) seront développées.

- Aménager les fins de carrière : la pratique du tutorat dans l'entreprise sera développée (cf.p.7)

Il est proposé que le tuteur reste affilié aux régimes de sécurité sociale dont il relevait antérieurement lorsqu'il est rémunéré. Le tuteur bénéficie, dans tous les cas, d'une protection accidents du travail et maladies professionnelles. Par ailleurs, sur la base d'une définition précise du tutorat, les rémunérations du tuteur ne seront pas prises en compte au titre des règles de cumul emploi-retraite.

Autre mécanisme permettant l'allongement de l'activité des seniors : l'utilisation du compte épargne-temps pour aménager sa fin de carrière.

Source : Liaisons Sociales

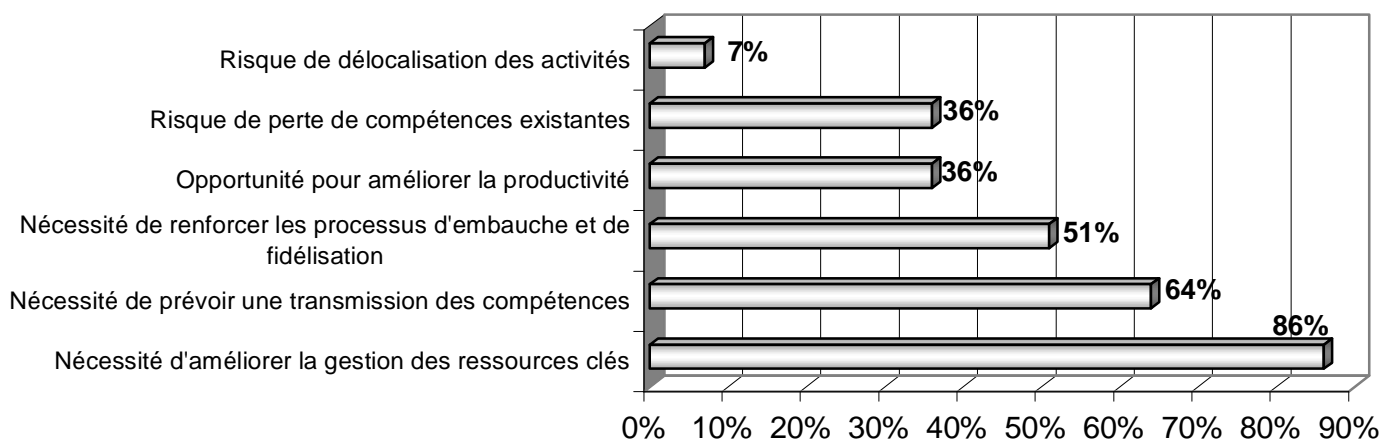
...CONFRONTEE A DES CONTRAINTES SOCIOLOGIQUES ET ECONOMIQUES

Des DRH peu motivés

Entre discours ...

Lorsqu'on les interroge sur l'impact du choc démographique sur leur organisation, 86% des DRH répondent qu'il les oblige à améliorer la gestion des ressources clés.

Quels sont les impacts du choc démographique sur votre organisation ?



Source : Baromètre RH 2005-Liaisons sociales Magazine - novembre 2005

...et réalités : le fossé

La perspective d'une accélération des départs à la retraite ne semble pas véritablement effrayer les professionnels des ressources humaines.

Ainsi les DRH se déclarent davantage concernés par le nouveau droit individuel à la formation (DIF) que par l'hémorragie annoncée.

Plus d'un DRH sur cinq cite la mise en œuvre du DIF parmi ses nouveaux axes de réflexion alors que 18 % seulement évoquent l'anticipation du choc démographique.

Parallèlement, l'allongement progressif de la vie professionnelle imposé par la réforme Fillon et la volonté des pouvoirs publics d'augmenter le taux d'emploi des seniors n'interpellent pas non plus les DRH. 52% d'entre eux estiment que "mieux gérer les compétences" est le premier des thèmes prioritaires en matière de gestion des emplois alors que "améliorer la gestion de la seconde moitié de carrière" n'arrive qu'en 10^{ème} position de leurs priorités avec 8% de réponses...

Les entreprises ne sont donc apparemment pas encore prêtes à modifier leur comportement à l'égard des seniors comme le prouve la DARES dans son étude publiée en janvier 2005 intitulée "Accroître l'emploi des seniors : entre volontés et difficultés". C'est un tableau peu réjouissant de la situation des seniors qui y est dressé :

P des recrutements de seniors assez modestes

"Un employeur sur deux affirme refuser d'embaucher davantage de personnes de plus de 50 ans, même en cas de difficultés à pourvoir les postes de travail. Pourtant, les employeurs disent apprécier les seniors pour leur expérience, leur conscience professionnelle et leur apport collectif au travail. Mais ils pensent majoritairement qu'augmenter la part des seniors dans l'établissement aurait des effets défavorables sur l'efficacité individuelle, en particulier sur la productivité et les salaires".

P un déficit de formation plus que de productivité

Les seniors coûtent plus chers et sont moins productifs que les 25-40 ans, tel est l'argument récurrent des DRH lors des recrutements. Pourtant, une étude de l'INSEE montre que leur productivité ne semble pas moins faible que celle de leurs cadets, exception faite quand les changements techniques sont très importants, leur productivité pourrait être effectivement plus faible en raison de l'obsolescence de leurs compétences. Malheureusement, il est probable que leur situation dans l'avenir soit plus fragile les compétences exigées sur le marché du travail devenant plus pointues et le niveau de formation de la plupart des seniors étant généralement inférieur à celui des plus jeunes. Ce handicap n'est pas compensé par leur formation tout au long de la vie. Il est même aggravé par le fait qu'à partir de 45 ans et surtout 50 ans, l'accès à la formation continue devient plus rare.

P la promotion sociale se ralentit avec l'âge

P une vie au travail plus difficile

Des seniors partagés

Difficile d'affirmer que l'allongement de l'activité professionnelle fasse l'unanimité parmi les rangs de nos tempes grises .

D'un côté, les "pro-actifs" dont l'emblème pourrait être Patrick Mayo. Licencié, à la recherche d'un emploi depuis plus de deux ans, ce quinquagénaire a entrepris un tour de France à pied pour dénoncer les discriminations dont sont victimes les plus de 45 ans en interpellant à chaque étape les élus. 1000 kilomètres parcourus pour cet ancien chef de projet dans l'informatique... preuve que le dynamisme et le panache ne sont pas toujours liés à l'âge.

Des collectifs et des sites Internet se sont créés autour de cette revendication (actuichage.org, Quinquagénaire, seniorplanet.fr...) : laissez travailler les seniors !

D'un autre côté, les cessations d'activité restent nombreuses : le contexte économique a fait émerger une "culture de la sortie précoce". Les salariés restent encore très attachés à la possibilité de départ à 56 ans. Pour 69 % des DRH interrogés dans le cadre du baromètre RH 2005 de Liaisons sociales, CSC et Entreprise & Personnel, l'arrêt des préretraites est mal perçu par les salariés. Et 72 % d'entre eux estiment que la perspective de l'éloignement du départ à la retraite détériore le climat social de l'entreprise.

Des conditions économiques à réunir

Dans une société où le chômage est important, de nombreux seniors comme les employeurs et une grande partie du corps social semblent s'accommoder de leur retrait de l'activité.

En dépit de tensions sur le marché du travail, on constate que les entreprises ne recourent pas davantage aux seniors. Il n'est pas certain non plus que les incitations financières à l'embauche des seniors suffisent.

Au contraire, plus d'un tiers des DRH reconnaissent que le choc démographique pourrait constituer une opportunité pour "améliorer la productivité avec des embauches limitées". Au risque de paraître politiquement incorrect, la logique est proche du "dégraissage naturel"...

Tant que le chômage reste élevé, augmenter la proportion de seniors en emploi, reculer l'âge de la fin de carrière et limiter les cessations anticipées d'activité ne garantissent pas la maîtrise des impacts du vieillissement de la population.

Quelques initiatives lancées par des entreprises qui ont réussi à créer des conditions gagnant-gagnant avec leurs seniors permettent de rester optimiste.

Accompagnement dans une seconde carrière



Principe

"Quelque soit son âge, le salarié doit pouvoir développer ses compétences, dans l'intérêt de l'entreprise et pour lui-même. On abandonne la discrimination par l'âge pour travailler sur les complémentarités, évaluer le déficit de formation, s'interroger sur les modes d'apprentissage en fonction des âges, des personnalités, des parcours (Air France)."

Certaines entreprises réaffirment le principe d'une GRH tout au long de la vie professionnelle en actionnant différents leviers et en cherchant à renforcer la cohésion au sein de l'entreprise. Il s'agit de :

- donner la priorité aux ressources humaines internes de l'entreprise et les optimiser (amélioration de la politique de mobilité professionnelle...);
- piloter les étapes de la vie professionnelle et considérer la carrière comme un continuum, en multipliant les opportunités d'évolution pour les salariés dans les dix dernières années de carrière et les coopérations inter-générationnelles, en préparant la transition entre vie professionnelle et retraite...;



Modalités

Offrir aux quinquas qui souhaitent légitimement continuer de s'investir dans leur vie professionnelle, l'opportunité de réaliser leurs souhaits de mobilité, d'acquisition de nouvelles compétences, d'accès à la formation... parfois sous certaines conditions (diminution progressive du temps de travail...). L'objectif est d'appliquer normalement les processus de management RH aux seniors. Non pas d'instaurer des mesures spécifiques mais de veiller à une généralisation à l'ensemble du personnel des dispositifs déjà en place.

P Développer la formation tout au long de la vie professionnelle

L'entreprise veille à maintenir à jour les compétences de l'ensemble de ses salariés tout au long de leur vie professionnelle et leur donne par ailleurs les moyens d'acquérir les nouvelles compétences rendues nécessaires par l'évolution de son organisation et de ses métiers.

P Faciliter les changements de métier ou de filière, ouvrir les opportunités de parcours professionnels

Après validation à l'issue d'un point professionnel et au regard des besoins, un changement de métier ou de filière peut être convenu.

Un cadre n'est pas obligé de continuer la course au sommet. Il doit pouvoir, à un certain moment, choisir une fonction moins exposée, quitte à changer de salaire (ce qui nécessite aussi de remettre en cause les grilles qui lient le salaire uniquement à l'âge ou à l'ancienneté...). Il s'agit donc de valoriser la mobilité interne en sortant de la logique de progression verticale obligatoire et des avantages acquis, afin que le senior soit contributeur en fonction de ses expertises et de ses envies.

P Mettre en œuvre des "rendez-vous carrière" pour les quinquas

Ces "entretiens d'orientation" sont menés par des gestionnaires RH formés à l'exercice. Il s'agit pour eux, soit de conforter le salarié dans son activité, soit de travailler avec lui sur des pistes possibles de réorientation en interne.

C'est un processus de "réassurance" qui redynamise, combat les a priori contre l'âge, que chacun peut avoir intégrés malgré lui, afin d'élaborer un projet professionnel, en cohérence avec les possibilités de l'entreprise.

Ces rencontres, complémentaires des entretiens annuels entre le salarié et son manager, devront notamment aborder les points suivants : les motivations du salarié, les compétences, la formation, les évolutions

professionnelles, la mobilité. Le choix des pistes envisageables est large : maintien ou progression dans la fonction occupée bien sûr, mais aussi accès à des fonctions de tutorat, de gestion de projet...

La communication sur le dispositif est restituée dans le contexte général de la gestion des carrières, pour ne pas stigmatiser une population particulière, mais elle s'accompagne d'une communication plus individualisée auprès des intéressés.

Les quadragénaires ne doivent pas être délaissés. Ils sont en effet à un âge crucial pour les choix relatifs à leur évolution de carrière et sont conscients d'être à un tournant professionnel. Ils cherchent à redynamiser leur carrière en quittant leur spécialité pour devenir manager ou en renforçant leur degré d'expertise...



Bonnes pratiques

Air France : "Point professionnel" et "Point carrière". La formation tout au long de la vie est visée. La mobilité, les changements de métiers et de filières encouragés.

France 3 : rendez-vous de mi-carrière pour les 43-47 ans. Mise en place de formations à distance. Transfert de compétences de certains métiers acquises sur le terrain.

Crédit Agricole : entretiens de carrière aux moments clés de la vie professionnelle. Accès à la formation tout au long de la vie.

Crédit du Nord : mise en place de comités de carrière pour fidéliser les cadres supérieurs, préserver leur savoir-faire et faire apparaître les besoins en recrutement à moyen terme.

Caisses d'Epargne : mise en place d'un dispositif pour stimuler les seniors : entretien de carrière spécifique à partir de 50 ans, tous les cinq ans., conduits par des gestionnaires des ressources humaines de la Caisse d'Epargne.

Mise en place d'un programme de gestion individualisée des carrières pour les salariés de plus de 45 ans ayant plus de 45 ans d'ancienneté (Cap 25) : diagnostic individuel, séminaire de 5 jours, ateliers santé et maîtrise de l'expression orale. 300 personnes ont suivi ce programme jusqu'à présent.

Axa : mobilités professionnelles volontaires, sécurisation des parcours professionnels (garantie de retour au poste précédent en cas de difficulté, garantie sur la rémunération, effort de formation, tuteurs pour accompagner les arrivants dans un nouveau service...)

Arcelor : entretiens d'orientation pour les salariés nés avant 1950. Dispositif Escale 40 : prise en compte des aspirations des quadras (bilan individuel, séminaires collectifs...)

DSM (chimiste néerlandais) : accord destiné à faciliter la vie des seniors au sein du groupe. "Régime de faveur" compte tenu de la pénibilité des tâches des salariés du secteur chimique (réduction du temps de travail, travail de jour, pas de travail en 3/8, départs en préretraites...) mais pas de mise en place d'une politique sociale "pour les vieux".

EADS : aucune sélectivité fondée sur l'âge. Ne pas faire des seniors une catégorie à part et s'assurer qu'ils sont traités comme les autres". Bilan professionnel d'étape à partir de 45 ans renouvelé tous les 5 ans jusqu'à l'âge de 60 ans. Actions de formation. Suivi médical particulier pour les plus de 55 ans, adaptation des postes de travail et mobilité facilitée pour les seniors diminués physiquement.

Seb : mise en place d'un groupe de travail "Age, santé, sécurité". Bilan de carrière pour les plus de 50 ans. "Gestion des seniors comme les autres salariés tout en prenant en compte leurs attentes et besoins spécifiques".

Thales : renforcement des dispositifs RH déjà en place ("Rendez-vous RH"...). Formation et mobilité encouragées. Entretiens d'appréciation et de développement professionnel. Point orientation et Point carrière.

BMW : diversification de son recrutement pour produire la nouvelle Série III. "Aucune entreprise qui veut subsister sur le marché ne peut se passer de l'expérience des plus âgés". Les salariés ont tous suivi une formation de plusieurs mois dans les usines du groupe. "Les jeunes et les plus âgés se complètent bien dans les équipes".

Renault : formation des seniors pour les remotiver. Bilan de compétences pour les 48-52 ans, DIF adapté au projet d'évolution. Objectif, en partenariat avec des ergonomes, de diviser par deux d'ici 2008, les postes à forte contrainte cognitive ou physique sur l'ensemble des sites de production.



Principe

Afin de favoriser la transmission du savoir et le sentiment d'appartenance, des salariés reconnus pour leur expertise et leur aptitude à transmettre sont sollicités pour accompagner les nouveaux arrivants ou d'autres salariés en reconversion. La gestion de "l'intergénéralité" est vitale pour le développement des entreprises, ce qui suppose aussi pour les salariés de réapprendre à vivre ensemble.

A travers la qualité des coopérations inter-générationnelles, les salariés, en particulier ceux en fin de carrière, développent des compétences collectives qui permettent de mieux appréhender les évolutions de leur environnement professionnel.

L'expérience montre que jeunes et seniors, quotidiennement amenés à collaborer, tirent bénéfice de ces coopérations intergénérationnelles : amélioration du climat de travail, développement de l'esprit d'équipe, enrichissement mutuel par la complémentarité des connaissances et des expériences (les jeunes sont aguerris aux techniques de l'informatique et sont plus aptes à l'immersion au sein des structures qu'ils visitent, les anciens apparaissent souvent comme des "sages" tirant pleinement profit de leur longue expérience)

Cette coopération n'est pas une évidence et ne se borne certainement pas à un tutorat occupationnel non cadré.

Le tutorat se définit comme la mise en œuvre formalisée de l'accompagnement par un professionnel reconnu et missionné d'un autre professionnel pour l'amener à un niveau de compétence préalablement défini.

Le mix générationnel, pour être profitable, doit être organisé. Les métiers et les situations dans lesquels interviennent les missions de tutorat sont clairement définis, les critères de choix des tuteurs précisés.

En tout état de cause, le tuteur est volontaire. C'est un professionnel reconnu dans son métier, qui a exercé le métier du tuteur et a un niveau en principe plus élevé que lui (qualification reconnue dans l'emploi), sans être nécessairement hiérarchique.



Modalités

P Le tuteur dispose de moyens

La responsabilité de tuteur est formellement suivie et prise en compte dans la définition des objectifs individuels ainsi que dans l'appréciation de leur réalisation. Elle fait l'objet d'une lettre de mission transmise au salarié tuteur et à son hiérarchique. Ce rôle peut être exercé soit à temps complet sur une durée donnée, soit en proportion du temps de travail (20% par exemple), selon l'accord trouvé entre la hiérarchie "cédante" et le secteur demandeur.

La direction des ressources humaines et le tuteur formalisent ensemble les modalités d'organisation du temps de travail pendant le tutorat en collaboration avec le manager du tuteur.


Le tuteur dispose de grilles et de supports de préparation et de conduite d'entretien pour ses rencontres avec le tuteur. Un guide du tutorat précise ce que le tuteur doit valider, ainsi que l'ensemble des actions menées dans le cadre du tutorat.

P Les tuteurs sont accompagnés dans l'exercice de leur mission tutorale

Le tuteur bénéficie d'une formation qui permet notamment d'appréhender les situations-type : difficultés d'intégration, association des autres collaborateurs, évaluation de ses actions, organisation de la pédagogie...

Dans certains cas, le tuteur peut avoir accès à un support d'assistance de type SVP proposé par la DRH ou à une structure d'échange de pratiques avec ses collègues. Un point régulier est fait avec le manager de l'unité du tuteur.

Un entretien final de restitution est conduit avec le manager et la direction des ressources humaines afin d'évaluer le bénéfice de l'action tutorale.

 **Bonnes pratiques**

Crédit Agricole : le 30 janvier 2004, deux accords ont été conclus pour une durée de cinq années sur la gestion des ressources humaines "tout au long de la vie professionnelle" et sur le recours au tutorat. Ils s'inscrivent dans une négociation plus large sur les fins de carrière.

LCL : revalorisation salariale pour les salariés qui accompagnent les jeunes embauchés comme conseiller d'accueil, conseiller clientèle ou guichetier

Air France : l'Accord Pour Progresser Ensemble de juillet 2002 vise l'accompagnement des salariés tout au long de leur vie professionnelle sans stigmatiser la fin de carrière. L'accent a été mis sur le développement de nouvelles formes de coopération et la transmission d'expériences. Avec de nombreux départs dans les années à venir, la gestion de la transmission des expériences dans l'entreprise constitue un enjeu central.

Pour anticiper cette perte de compétences, plusieurs axes de travail ont été identifiés : cartographie dans l'entreprise des postes à "expérience obligatoire", organisation des transferts de compétences planifiés, contrôlés et animés selon un processus établi, mise en place d'actions de formation et de tutorat en vue de favoriser la transmission d'expérience.

EADS : transmission des savoirs via la valorisation du tutorat et le recensement des compétences clés.

KP1 (fabricant de systèmes de planchers et d'ossatures pour le bâtiment) : suite à l'automatisation des lignes de fabrication et à l'informatisation progressive de l'environnement de travail, la direction a constaté que le personnel âgé éprouvait des difficultés face à ces nouvelles méthodes et qu'à l'inverse, les jeunes maîtrisaient les innovations technologiques mais manquaient d'expérience. La solution : organiser des transferts de compétences entre ces deux catégories de salariés.

- Analyse des processus de fabrication et identification des "savoir-faire clés",
- Identification des "transférants" et des "transférés" (qui doivent apprendre ces "savoir-faire")
- Conception de la méthode de transfert : la direction, les chefs d'équipe et les opérateurs ont travaillé ensemble à cette méthode
- Organisation de sessions de formation de trois personnes animées par un transférant : mise à plat et formalisation d'un processus de fabrication

Expertise, conseil, gestion de projet

 **Principe**

Les impératifs de croissance, de productivité et d'évolution des organisations conduisent les entreprises à mener des opérations de progrès, champ habituel des cabinets de conseil. D'autre part un besoin important de missions d'appui technique ou organisationnel, exigeant une connaissance fine de l'entreprise et de ses métiers, ne peut pas être couvert en interne, en l'absence d'une structure adaptée. En parallèle, de nombreux souhaits de mobilité, exprimés par des cadres confirmés, restent insatisfaits.

Une structure de conseil interne, effectuant des prestations en complément ou à la place de prestations habituellement confiées à des cabinets extérieurs, peut répondre à ces impératifs :

- en offrant aux collaborateurs de l'entreprise un dispositif innovant de gestion de carrière aux principales étapes de leur vie professionnelle (seniors mais aussi personnels plus jeunes, en détachement temporaire) ;
- en étant vecteur de changement et de capitalisation,
- en développant le partage des connaissances et des modes de travail nouveaux et performants.

Par ailleurs, il est intéressant pour l'entreprise de détecter les seniors à haut potentiel. Habités à être sur la touche dès 50 ans, certains ont développé des compétences à l'extérieur de l'entreprise (exemple : présidence d'une association...) qu'il serait dommage de ne pas exploiter.

Modalités

P Structure de conseil...

Pendant leur passage au sein de la structure de conseil interne, les consultants mènent des missions de conseil auprès des différentes entités de l'entreprise dans les domaines suivants : management de projets, amélioration des performances ou accompagnement du changement...

Ouvrant sur le terrain, les consultants développent non seulement leur connaissance de l'entreprise, mais également leur notoriété. Ils acquièrent, de plus, des comportements liés à l'exercice du métier du conseil. Leur repositionnement sur un poste pérenne s'en trouve alors facilité.

P ...et dispositif innovant de carrière

La structure peut fonctionner avec des permanents, tous des anciens opérationnels de l'entreprise notamment chargés de former, encadrer, coacher les consultants.

Le parcours, limité à 18 mois dans le cas de Thales (même pour des consultants de plus de 55 ans...), associe la pratique du conseil à une démarche de définition puis de mise en œuvre d'un projet professionnel. Pour les consultants (une cinquantaine actuellement), cette parenthèse permet d'expérimenter des situations nouvelles, de faire preuve de plus d'autonomie, de mieux se faire connaître des décideurs.

Cependant, il s'agit souvent de salariés en situation inconfortable voire d'échec, ou dont la carrière connaît un tournant : personnes de retour d'expatriation ou vivant un décalage entre une phase de proposition et de réalisation d'affaire, salariés en doublon suite à des fusions/acquisitions, personnels insuffisamment occupés, donc démotivés et frustrés. Le profil type est un chef de service de 45 ans (la moyenne d'âge est de 47 ans, pratiquement la même que celle du groupe). Le dispositif leur permet de "respirer" et de se remotiver.

Pendant son passage dans la cellule de conseil interne, le consultant est accompagné par un tuteur qui assure :

- l'accompagnement de la transition entre la situation antérieure et l'intégration à la structure,
- l'éducation et l'appropriation sur l'ensemble des pratiques, activités et valeurs, l'apprentissage du métier de consultant et le suivi des missions, en appui du rôle exercé par les responsables de lignes de produits, directeurs (ou superviseurs) de mission,
- l'accompagnement du développement professionnel,
- l'aide à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet professionnel.

Bonnes pratiques

Thales Dispositif Mission & Conseil de Thales (TM&C). Aujourd'hui Thales Missions & Conseil est rattaché à Thales Université. Structure autofinancée.

Quelques chiffres concernant le dispositif Missions & Conseil :

- Fin 2004, il est composé d'une cinquantaine de consultants, dont 17 permanents et 33 "détachés",
- En 5 ans : plus de 100 cadres sont passés par TM&C,
- Un chiffre d'affaires réalisé en 2004 de 7,9 millions d'euros, dont 50% en partenariat avec des cabinets conseil externe, et 10% à l'international,
- 700 missions depuis sa création, plus de 300 missions menées en 2004 essentiellement dans Thales.

Les spécificités du dispositif Missions & Conseil de Thales tiennent également à son mode de fonctionnement et de management :

- des valeurs partagées et vécues, permettant de libérer la parole et d'oser la confiance,
- une responsabilisation au travers d'ateliers et de "fertilisations croisées",
- une très forte identification collective, malgré un turn-over important pour un effectif d'une cinquantaine de consultants

Vous souhaitez nous faire part de vos remarques ou obtenir des renseignements complémentaires, n'hésitez pas à nous contacter par mail : aqoumet@jpconseil.fr ou par téléphone au 01.55.35.06.60.