



La lettre

de l'Association Ethique et Investissement

Mars 2011
numéro

30

édito

L'emploi des seniors

Le débat fut assez consensuel et sa conclusion peu contestée : un changement de culture radical est nécessaire. Il passe par l'abandon de l'idée selon laquelle le travail des seniors est mauvais pour l'emploi des plus jeunes. L'emploi des seniors nécessite que les entreprises investissent dans l'amélioration des conditions de travail et le maintien de l'employabilité des salariés, en anticipant les évolutions nécessaires tout au long de leur carrière. Cela nécessite également que les salariés trouvent dans leur travail un moyen de s'exprimer et de se réaliser dans une atmosphère sereine.

L'accord que Renault a signé avec les organisations syndicales début 2011 comporte un volet de dispense d'activités pour certains seniors (cf. p.4). Il nous a été présenté comme la réponse la plus pertinente à la baisse de l'activité sur le long terme. Cependant nous n'avons pas reçu d'information montrant que des mesures étaient prises pour permettre aux salariés de la production d'évoluer suffisamment dans leurs métiers pour permettre aux futurs seniors de travailler plus longtemps.

Par ailleurs, je voudrais noter que les péripéties de l'affaire d'espionnage industriel dont la presse s'est fait l'écho depuis septembre 2010 démontrent qu'il y a probablement beaucoup d'efforts à déployer chez Renault pour développer le lien social et aboutir à l'atmosphère sereine que j'évoquais plus haut.

L'entretien organisé avec un dirigeant de Renault est caractéristique de la volonté de l'association d'établir de plus en plus un dialogue direct avec les entreprises. Comme annoncé précédemment, nous solliciterons un entretien avec France Télécom dans le cadre du suivi de notre colloque de mai 2010. Tout cela nécessite un travail de préparation qui est réalisé au sein de l'association par des administrateurs et des adhérents. Si vous souhaitez participer à ces travaux, n'hésitez à vous faire connaître. Nous avons besoin de vous.

Je vous invite également à participer au prochain colloque le 16 mai 2011. Il portera sur la sous-traitance et sera suivi de l'assemblée générale de votre association. Si vous n'êtes pas encore adhérent, il est temps de vous inscrire sur le bulletin ci joint. Un grand merci à ceux qui nous ont déjà apporté leur soutien.

Dates à retenir :

- **16 mai 2011**
- Journée d'étude sur la sous-traitance
- Assemblée générale
- **10-15 octobre 2011 :**
Semaine de l'ISR

Marie-Laure Payen,
Présidente

L'EMPLOI DES SENIORS

Quelles bonnes pratiques pour maintenir dans l'entreprise les salariés les plus âgés ?

2010 a été l'année d'une réforme des retraites qui s'est traduite par un recul de l'âge légal de départ à la retraite.

Beaucoup de questions sur l'emploi des seniors se sont alors posées, la France ayant la réputation d'avoir l'un des plus bas taux d'emploi des seniors. Nous avons été interpellés par des questions du genre : à quoi cela rime-t-il de reculer l'âge de départ à la retraite quand on voit des salariés de 55 ans et plus, ayant une ancienneté de près de 25 ans, qui sont licenciés pour incompétence ?

L'article 5 du second chapitre de notre charte prescrit l'objectif de « Rechercher le développement des travailleurs, dans l'égalité des chances et sans discrimination : formation continue, valorisation des acquis, accompagnement lors des restructurations et des départs en retraite. »

Le développement des travailleurs ne peut pas s'arrêter quand on atteint la classe - faut-il dire « envinée »- des seniors, mais nous savons bien que les capacités physiques et intellectuelles ne sont pas les mêmes quand on a 25 ans ou 55 ans.

La soirée-débat du 24 janvier 2011 a permis d'entendre Anne-Marie Guillemard, sociologue et auteure du livre « Les Défis du vieillissement » nous faire un état des lieux ; le point de vue de la CFDT a été apporté par Cécile Cottereau, secrétaire confédérale et celui de deux entreprises a été présenté par des responsables Ressources Humaines de Vinci et d'Axa.

L'emploi des seniors : un consensus pour ne rien faire ?

Les constats partagés : y a-t-il vraiment une demande pour l'emploi des seniors ?

La question est vite posée par l'ensemble des intervenantes à la soirée :

N'y a-t-il pas accord de tous, chefs d'équipe et salariés, pour favoriser les départs anticipés des seniors ? Comment donc briser ce consensus de terrain pour inciter à l'emploi des seniors ? Quelles pratiques développer ?

1/ Avec un taux d'emploi des seniors de 38% contre 48 % en moyenne européenne, la France est lanterne rouge en Europe. Certains pays européens dont la Hollande et la Finlande ont complètement repensé leur approche vis-à-vis de l'emploi et le résultat est un vrai succès (cf. graphe p.4). Pourquoi ne pourrions-nous pas reproduire leur expérience en France, même si cela prend du temps ?

Pendant 30 ans, les politiques de lutte contre le chômage de notre pays ont favorisé les départs en pré-retraite, masquant ainsi les chiffres du chômage, dans l'idée de faire de la place pour les jeunes.

Or, souligne la sociologue Anne-Marie Guillemard, cette politique n'est ni efficace ni viable, car très coûteuse pour les entreprises et les comptes sociaux. Contrairement aux idées reçues, le départ d'un senior n'entraîne pas l'embauche d'un jeune : les pays qui l'ont fait n'ont pas créé d'emploi pour les jeunes, bien au contraire, puisque ce sont les âges médians qui sont restés à l'emploi, écartant les jeunes. Cécile Cottereau, secrétaire confédérale de la CFDT, précise que ce dispositif a pu fonctionner au niveau micro-économique, mais pas au niveau macro-économique.

2/ C. Cottereau souligne que le départ anticipé reste une culture très ancrée aussi bien chez les dirigeants, comme l'illustrent les récentes mesures d'âge prises chez Renault fin novembre, que chez certains salariés, où le départ à 55 ans est considéré comme un acquis social. Mais ce n'est aujourd'hui plus possible : il faut allonger la vie active,

tout simplement parce que l'on vit plus longtemps (cf. pyramide des âges p. 4). Cet allongement, rappelle A.M. Guillemard, représente un double dividende pour le financement des retraites : il apporte plus de cotisants plus longtemps, et moins de pensionnés.

3/ La persistance des pratiques de pré-retraites dans les entreprises se traduit par un âge médian de sortie de l'emploi très bas : 58,5 ans ; c'est une perte nette car entre le départ de l'emploi et l'accès à la retraite, les personnes se retrouvent au chômage ou émargent aux minima sociaux. Ainsi, les moins de 25 ans et les plus de 55 ans sont exclus du marché du travail et l'effort productif repose sur une seule génération. L'Etat lui-même n'a pas su mieux gérer les fonctionnaires, car il s'est contenté de ne pas remplacer un départ en retraite sur deux.

Cependant il y a un constat unanime de la part des intervenants : a-t-on analysé collectivement la demande d'emploi senior des entreprises et ses freins ?

4/ Pour Anne Marie Guillemard, la vraie question à poser est : comment répartir autrement les temps sociaux ? Aujourd'hui, la formation devrait se dérouler tout au long de la vie ; le temps de travail doit être interrompu par des temps de formation, des périodes de transition car le salarié est amené à exercer plusieurs métiers dans sa vie. De plus, le temps de la retraite devient long, passant de quelques années, 3 ans en 1960 à 25 ans aujourd'hui ! Or tout le monde souhaite-t-il cesser son activité professionnelle dès 60 ans et passer 25 ans en retraite ? La sociologue rappelle la corrélation forte qui existe en comparaison internationale entre qualité du travail et taux d'emploi des seniors. Quand la pression est trop forte, on se brûle au travail (phénomène de burn-out) et on a évidemment envie de partir....

Les axes de travail : que faire pour garder les seniors au travail ?

Selon l'ensemble des intervenants, une politique efficace, doit prendre en compte tout le parcours du salarié et non la seule segmentation selon les âges.

1/ Gérer la diversité des âges :

Recruter ou maintenir dans l'emploi ?

Sylvaine Flicourt Garnier, directrice Conseils et Service Ressources Humaines chez Axa, décrit l'accord 2010 de sa société et les nécessités contradictoires faites aux entreprises : d'une part rajeunir la pyramide des âges, en recrutant des jeunes et non des seniors, et d'autre part améliorer la condition des seniors dans l'entreprise. Cet enjeu, nous dit-elle, est difficile à atteindre pour les managers, qui préfèrent recruter des collaborateurs tout de suite formés, âgés d'environ 35 ans, ayant déjà au moins une expérience ; l'embauche est donc plutôt ciblée vers les jeunes cadres et non vers les jeunes sortant d'école ou les séniors.

Chez Vinci, nous dit Sophie Debost, directrice Diversité et Innovation Sociale, les managers sont formés pour lutter contre les stéréotypes mais l'entreprise se heurte parfois au problème du manager jeune devant gérer des équipes âgées.

Développer les compétences tout au long de la vie professionnelle

Chez Axa, un tiers des seniors n'a pas eu de formation professionnelle au cours des 3 dernières années. L'objectif d'AXA est d'avoir au moins le même taux de formation pour ces oubliés de la formation, et de proposer une formation préparant à la retraite. Chez Vinci, le taux d'accès à la formation par âge est suivi de façon annuelle. S. Debost constate aussi un moindre accès à la formation des plus de 50 ans, âge à partir duquel l'entreprise et le salarié font moins attention aux promotions et aux formations, du fait du départ « programmé » à 55 ans.

Trop souvent, la formation est vécue comme un problème, dit C. Cottreau : il faut dédramatiser la relation à la compétence et à la formation, en développant le bilan d'étape sur les compétences, en reconnaissant les compétences acquises y compris celles qui sont acquises hors formation ; malheureusement en France, déplore-t-elle, la compétence est encore trop souvent reconnue à travers le(s) diplôme(s), et moins à travers l'expérience acquise. Il faut que cela change !

Offrir des perspectives professionnelles

Pour A.M. Guillemard, il est impératif de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin de ne pas laisser les seniors dans les métiers d'hier et d'ouvrir un avenir au travail après 50 ans. Renault est un contre-modèle de cette orientation nécessaire : en effet, les salariés restent sur leur chaîne de montage : certes, les bons ouvriers restent de bons ouvriers, mais ils sont inadaptés aux process de qualité totale. Le principe est de d'agir sur les quadras pour en faire des quinquas performants et attractifs pour l'entreprise. Ce n'est toutefois pas si simple, tempère S. Flicourt Garnier, puisque la majorité des seniors interrogés chez Axa n'envisagent pas de changer de métiers, sauf les cadres supérieurs.

Les entreprises savent-elles anticiper ?

Axa tend à anticiper l'évolution de ses salariés, en améliorant l'information sur les possibilités d'évolution professionnelle, en réalisant un entretien RH pour les plus de 45 ans, pour leur permettre de se projeter dans leur carrière. Le développement du télétravail pour diminuer le stress des transports figure aussi parmi les pistes.

Pour Vinci, la question de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'est pas si ancienne : le développement de l'analyse des compétences est récent (depuis 5 ans) et auparavant, l'entreprise n'avait pas pour objectif le développement de la compétence adapté à chacun, mais faisait de la formation de masse concernant la population ouvrière.

2/ Assurer l'employabilité

Chez Vinci, les enjeux sont l'employabilité et le maintien dans l'emploi, à travers la lutte contre la pénibilité : 50 % des salariés sont des ouvriers, ce qui présente un enjeu de santé fort sur les accidents du travail et les maladies professionnelles : il est important d'accéder à la retraite en bonne santé.

Prévenir les inaptitudes, intervenir avant l'exclusion du marché du travail

Cela passe par :

- l'amélioration des conditions de travail pour pouvoir travailler plus longtemps.
- une politique de santé au travail à la hauteur des ambitions
- la reconnaissance de l'expérience

3/ Revoir l'organisation du travail et favoriser la coopération entre les âges

Deux difficultés majeures apparaissent :

- La grande vitesse de renouvellement des générations au travail n'offre qu'un temps limité pour transmettre des compétences clés.
 - les préjugés sur les seniors : par exemple, « ils sont moins doués sur les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication » :
- Or, de telles compétences ne sont pas liées à l'âge mais à la formation : il faut dès lors anticiper sur ces questions en agissant dès l'embauche.

S Debost insiste sur la nécessité de :

- créer des équipes de travail plus diversifiées (mixité des âges),
- travailler mieux pour travailler plus longtemps, tout en tenant compte de certains points irréductibles (travail de nuit...),
- limiter le temps d'exposition à la pénibilité, bien que cela pose des problèmes de coûts.

Le tutorat, bonne ou mauvaise idée ?

Le tutorat doit être considéré avec précaution, affirme A.M. Guillemard : d'une part ce n'est pas la panacée et ce ne sont pas toujours les seniors qui détiennent les expériences clés à transmettre, d'autre part le flux des transmissions de compétences est réciproque : il faudrait donc parler de binôme faisant cohabiter des âges différents. Pour cela l'entreprise doit bien analyser les compétences qu'elle doit faire partager et identifier les collaborateurs qui détiennent les compétences clés à transmettre.

Chez Axa et Vinci la transmission des savoirs est favorisée par des primes de tutorat (chez Axa, 30% de ces primes sont versées à des seniors) et par l'identification des métiers à haute compétence, pour bâtir un plan d'accompagnement des transferts de savoirs de ces métiers, des seniors vers les plus jeunes.

Pour autant, reconnaît S. Debost, ce n'est pas toujours avec les plus anciens que cela se passe le mieux, car il peut y avoir un problème de pédagogie pour les personnes de plus de 55 ans.

4/ Aménager les fins de carrière et assurer la transition emploi-retraite

Cela est peu anticipé et peu préparé aujourd'hui.

Les entreprises tentent de favoriser le temps partiel en fin de carrière, avec compensation du salaire : chez Axa, cela doit permettre la transmission d'expérience. Vinci de son côté, développe une gestion spécifique des 3èmes parties de carrière, avec toutefois peu de solutions génériques : il s'agit surtout de gérer la diversité sur le chantier. Pour les salariés, il s'agit avant tout de préparer la cessation d'activité et de connaître le montant de la pension, selon les propres termes de S. Flicourt Garnier et S. Debost.

Conclusion : le travail doit-il structurer toute la vie active ?

Pour A-M Guillemard, la question du sens et de la reconnaissance au travail est sensible pour les seniors : pour maintenir les seniors au travail avec des conditions acceptables, il faut un changement de culture radical de l'ensemble des partenaires sociaux que sont l'Etat, les employeurs et les syndicats.

Ainsi donc, l'emploi des seniors demeure un espace à investir en terme de négociation : il est urgent d'interroger les salariés sur ce qu'ils attendent. Ce questionnement implique de repenser la gestion des temps tout au long de la vie (compte épargne temps, compte formation...), tout en imaginant et en créant des temps de non-travail indemnisés ; pourra-t-on un jour, par exemple, prendre une année de retraite à 30 ans ?

Le plan de gestion prévisionnelle des emplois et compétences 2011 de Renault

Suite aux informations parues dans la presse fin 2010 sur les projet de Renault vis à vis des seniors, une délégation du conseil d'administration d'Ethique et Investissement a rencontré Jean Agulhon, Directeur des Ressources Humaines de Renault France début mars 2011 pour se faire expliquer l'accord de GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) signé par la direction et les organisations syndicales au cours du mois précédent et en particulier les propositions de départ faites aux seniors.

Contexte économique : le marché automobile d'Europe de l'ouest - toutes marques confondues - est passé d'un niveau 100 en 2007 à un niveau 80 en 2008. Il remonte depuis lentement mais on ne s'attend pas à ce qu'il atteigne le niveau 90 d'ici 2016. Il n'y aura pas sur cette période, de bouleversement important dans la part de marché de chaque marque.

En 2008, l'ajustement des effectifs à la baisse de production a été réalisé grâce à un « contrat social de crise » (chômage partiel des cols bleus, financé en partie par le renoncement à des jours de RTT par les cols blancs), accepté par tous les syndicats, et qui reste en vigueur jusqu'en juin 2011. Au delà, l'ajustement des capacités industrielles aux perspectives de production, sans fermeture de site, se traduit par la constatation d'un sureffectif de 2000 personnes, essentiellement dans les usines.

L'accord de GPEC signé début 2011 pour 3 ans comporte deux volets, un volet « gestion des compétences » basé sur une cartographie des métiers et des emplois et un volet « gestion de l'employabilité » qui regroupe la sécurisation des parcours professionnels, les décisions de recrutement et la prise en compte de la pénibilité. C'est dans ce volet qu'est définie la proposition de dispense d'activité faite aux seniors âgés de 58 ans ou plus, ayant travaillé plus de 15 ans dans un horaire alterné. Seuls les seniors pouvant liquider leur retraite à taux plein dans un délai de 36 mois sont admis dans le dispositif. Les conditions sont les suivantes :

- maintien du contrat de travail : les salariés dispensés d'activité restent inscrits à l'effectif,
- salaire versé égal à 75% du salaire en activité : le pourcentage a été calculé pour permettre au salarié de toucher un salaire net équivalent à la retraite qu'il obtiendra à son départ de l'entreprise,
- prise en charge des cotisations de retraites par l'employeur,
- possibilité de retour au travail si souhaité.

Ces mesures de dispense d'activité s'accompagnent d'une politique de recrutement dans les usines et d'un doublement des contrats d'alternance.

Le périmètre couvert par l'accord est la société Renault SAS et ses filiales industrielles, représentant un total de 36 000 personnes dont environ 3000 sont concernées.

Le bénéfice attendu par l'entreprise, au delà de l'économie de salaires, est un bénéfice industriel : éviter le chômage partiel a un impact sur la santé, l'ambiance, la qualité, la sécurité...

Quelles conclusions tirer de cet accord ? Nous avons noté coté positif que le problème du sureffectif est géré par Renault sur ses ressources propres sans aide apparente de la collectivité. L'accord est ciblé sur les salariés ayant les conditions de travail les plus pénibles (travail posté) et semble à ce titre, répondre à une demande forte des salariés eux-mêmes et des syndicats (nous avons là un exemple du consensus qui peut exister entre la direction et les salariés pour un départ négocié avant l'âge légal de la retraite). Toutefois, si cet accord prend acte de la pénibilité vécue jusqu'à présent par les travailleurs postés, il ne fait rien pour mettre en place une organisation du travail compatible avec l'allongement de la durée de vie au travail. Certes, Renault fait la chasse aux postes ergonomiquement difficiles, et améliore chaque année les conditions de travail. Mais notre interlocuteur reconnaît que la pression de la concurrence et les 35h conduisent à une intensification du travail, qui reste très "physique". Nous craignons donc que, les mêmes causes produisant les mêmes effets, on ne se retrouve dans quelques années à constater que la seule solution, c'est de mettre une nouvelle génération d'ouvriers en pré-retraite ... Renault a le sentiment d'avoir fait "au mieux" compte tenu de ses contraintes. C'est peut-être le cas, mais nous constatons que la nécessité de rester compétitif et rentable continuera à avoir pour contrepartie une forte pénibilité du travail posté.



