

## Politique des seniors ou gestion de l'allongement des carrières ?

Les deux mon capitaine !, nous répondent ceux pour qui l'allongement des carrières sonne comme l'obligation de proposer de nouveaux leviers de motivation aux seniors. Le mot est lâché. Tout le monde s'en est emparé, sans d'ailleurs trop savoir quelle réalité il recouvre. Les Directions des ressources humaines n'ont plus désormais qu'une priorité: trouver les moyens de donner aux plus âgés le goût de travailler plus longtemps ! Il est vrai que l'annonce de la fin des dispositifs de retraite anticipée a laissé un sentiment légitime d'injustice à celles et ceux qui finiraient par regretter de ne pas être nés plus tôt.

Mais, fallait-il pour autant lancer un "plan Marshall" sur les anciens, pour répondre à la problématique de l'allongement des carrières, au risque de stigmatiser, voire de discriminer, les salariés en fonction de leur âge ? Pour notre part, nous y voyons l'éclatante démonstration de l'incurie avec laquelle les employeurs ont traité, jusqu'à présent l'évolution professionnelle des plus âgés, préférant puiser les performances des plus jeunes pour un coût moindre. Ils doivent aujourd'hui, sous le prétexte de l'allongement des carrières, rectifier leurs erreurs passées en flattant les performances de leurs seniors.

La CFTC considère que la problématique de l'allongement des carrières concerne, tout autant, la promotion des secondes parties de carrière que la politique d'insertion professionnelle des jeunes étudiants, par le développement notamment des formations en alternance. Il est vrai que le second item relève davantage des pouvoirs publics. Nous nous limiterons donc à ce qui peut être amélioré par le dialogue entre les partenaires sociaux.

### Le constat national sur la situation des seniors

De l'avis général (sauf peut-être de beaucoup d'employeurs), les seniors constituent une richesse pour le monde du travail. Dans une économie fondée sur la connaissance, le capital humain occupe une place essentielle qu'il convient de valoriser.

Pourtant, force est de reconnaître que, depuis 30 ans, l'âge est plutôt conçu comme une variable d'ajustement. Les plus de 50 ans sont confrontés à une éviction du marché du travail.

La proportion des personnes en emploi parmi celles âgées de 55 à 64 ans est de 37,3 % en 2004, contre 41 % pour la moyenne de l'Union européenne. Ce taux est encore très éloigné de l'objectif européen de 50 % fixé pour 2010.

L'âge reste souvent un facteur de discrimination. A partir de 45 et surtout 50 ans, l'accès à la formation continue des

seniors devient plus rare, et est particulièrement faible pour les ouvriers et les employés. Après 55 ans, ils restent exposés aux licenciements économiques ou individuels.

Dès 50 ans, leur probabilité d'embauche est faible : plus de deux fois inférieure à celle des 30-49 ans.

Seulement un tiers des demandeurs d'emploi âgés retrouvent un emploi, contre plus de la moitié des demandeurs d'emploi de moins de 50 ans. Ceux qui y parviennent ont un niveau de formation plus élevé et une durée de chômage plus courte que les autres, ce qui souligne notamment l'importance de la formation pour résoudre les difficultés d'emplois des seniors.

Face à ce constat, il est temps de développer une nouvelle approche de l'âge au travail, notamment par le développement de la formation professionnelle tout au long de la vie et la reconnaissance des acquis de l'expérience.

# De l'expérimentation aux pistes de réflexion

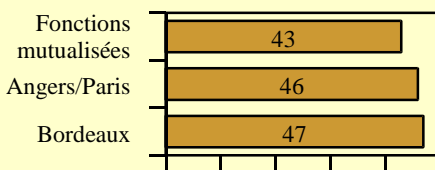
Il faut bien reconnaître que l'accord cadre en vigueur n'a qu'effleuré l'aménagement de la seconde partie de carrière, en proposant un catalogue de bonnes intentions dont nous attendons toujours la concrétisation.

La Direction a demandé à la branche retraite d'expérimenter des actions concrètes pour envisager leur extension à l'ensemble des directions de l'établissement public.

## Le constat (effectifs au 31/12/2006)

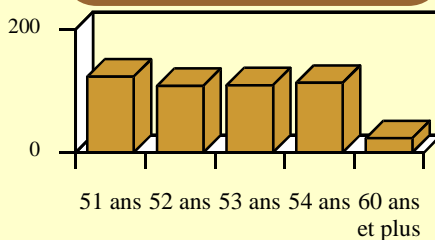
L'âge moyen à la Ddr s'établit à 45,8 ans.

### Age médian



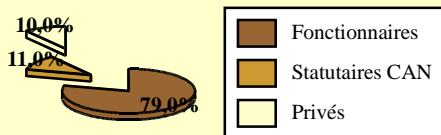
236 collaborateurs ont 55 ans et plus. Cette tranche d'âge augmentera de plus de 100

### Evolution de la tranche d'âge



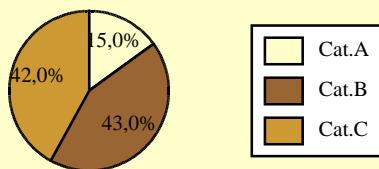
collaborateurs par an.

### Répartition par statut des 55 ans et plus



L'ancienneté des fonctionnaires de cette

### Répartition par catégorie des 55 ans et plus



tranche d'âge se situe aux alentours de 30 ans.

### Les propositions

Une série de propositions a été retenue par le conseil de Direction de la branche retraite.

### Gestion des ressources, entretiens de milieu de carrière

Sur la base du volontariat, un entretien de carrière à la Ddr, en priorité pour les 55 ans

et plus pour faire le point sur les aspirations, les difficultés, les besoins de formation...

### Acquisition de connaissances et de compétences

Apporter une vigilance particulière aux 55 ans et plus sans formation depuis plus de 3 ans (hors formation pour adaptation au poste de travail). Promouvoir le DIF et le CIF prévu dans l'accord cadre. Pour les collaborateurs en difficulté, accompagnement par du tutorat...

### Mobilité fonctionnelle ou géographique

Repérer les anciennetés dans les postes. Encourager la mobilité professionnelle et/ou géographique.

### Aménagement du temps de travail

Prolongation du télétravail au-delà de 3 ans à partir d'une tranche d'âge. Partage du même poste par plusieurs collaborateurs...

### Intérim interne, appui opérationnel

### Communication sur la richesse de la diversité des âges : changer le regard

### Transmission intergénérationnelle

Recensement des savoirs à transmettre. Mis en place du Tutorat, des Référents (référents métiers, référents outils, référents managers, référents culture d'entreprise)

### Pratiques managériales, vis-à-vis des seniors

Faire jouer l'intergénérationnel. Repérer les agents en difficulté, aider et accompagner. Repérer les compétences, reconnaître et valoriser.

### Préventions santé-stress

### Pôle conseil - assistance aux collaborateurs

Actions menées par des seniors pour aider les collaborateurs à travailler plus sereinement en apportant du soutien dans des domaines hors professionnels. Conseil assistance sur la retraite, le juridique...

### Notre Avis

Le travail accompli par la Direction des Retraites

apporte une base de réflexion intéressante, par le constat qu'elle révèle et les propositions qu'elle préconise.

S'il était légitime que cette Direction, qui occupe plus de la moitié de l'effectif total de l'établissement public, expertise la question de l'allongement des carrières, il nous paraît en revanche périlleux, voire inefficace, d'étendre, telles quelles, toutes les solutions retenues pour cette Direction à l'ensemble des autres Directions de l'établissement public.

La CFTC considère qu'un constat préalable devra être effectué dans chaque Direction pour identifier les caractéristiques propres des collaborateurs affectés dans ces entités (âge moyen, statut privé/public, ancienneté moyenne...) et, ainsi, dégager des solutions "clés en mains", tenant compte des aspirations de chaque collaborateur concerné. Deux collaborateurs relevant de la tranche d'âge 55 ans et plus, n'ont à priori pas les mêmes attentes, selon qu'ils sont cadre ou non cadre, qu'ils sont entrés plus ou moins tardivement dans la vie active...

La CFTC estime également que la problématique de l'allongement des carrières doit être intégrée dans toutes les démarches prospectives actuellement à l'oeuvre au sein de l'établissement public.

Ainsi, la réflexion en cours, via l'observatoire des métiers, sur l'évolution, à moyen terme, de telle ou telle métier n'est pas complète si elle n'intègre pas les données relatives à l'âge des collaborateurs exerçant ces métiers.

De la même manière, la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) doit, à notre sens, comporter un volet important sur la politique des seniors, sous peine de vider l'accord de sa substance principale!

Les propositions paraissent balayer un éventail assez complet de ce qui peut être entrepris. La CFTC regrette néanmoins que certaines pistes "extérieures" retenues par le groupe de travail aient été jugées non prioritaires.

Enfin, la CFTC réitérera, à l'occasion des négociations à venir, ses propositions pour un aménagement en temps de la seconde partie de carrières (cf le détail sur notre site intranet) pour répondre aux vœux des collaborateurs qui souhaitent préparer la transition entre vie active et retraite.

Inscrivez-vous à notre lettre d'informations sur l'intr@net CFTC