



**Conférence nationale
sur l'emploi des seniors**
Conseil économique et social
Mardi 6 juin 2006

Présentation d'expériences innovantes de politiques d'emploi des seniors

Une centenaire qui se préoccupe des seniors

LA MONDIALE GROUPE

L'enjeu : parvenir à un accord collectif sur la gestion des fins de carrière

La Mondiale est une entreprise centenaire dont le siège est basé à Mons-en-Baroeul, près de Lille. Son cœur de métier est l'épargne retraite individuelle, la retraite collective pour les entreprises et l'épargne assurance-vie patrimoniale. Le groupe est organisé en quatre pôles afin de décliner ses savoir-faire sur différents segments de clientèle complémentaires : la Mondiale Experts pour les professionnels indépendants et les dirigeants de petites entreprises, Arial Assurance pour les dirigeants de grandes entreprises, La Mondiale Partenaire pour les dirigeants des banques de gestion privée et les banques de détail, et enfin La Mondiale Europartner pour les banques privées européennes.

La Mondiale a réalisé en 2005 un chiffre d'affaires de 4,8 milliards d'Euros et compte 2 400 collaborateurs, dont 1 300 collaborateurs « administratifs ». La qualité du dialogue social est un enjeu important au sein de La Mondiale, et face au diagnostic démographique réalisé en interne, la recherche d'une solution collective a été privilégiée.

L'action engagée : la conclusion d'un accord d'entreprise suite à un diagnostic concerté

Le diagnostic démographique de la population dite administrative a mis en évidence certaines caractéristiques des collaborateurs seniors :

- Les salariés âgés de plus de 50 ans représentent 13 % de l'ensemble de la population administrative
- 62 % ont une ancienneté de plus de 25 années dans le groupe
- 80 % d'entre eux doivent encore se projeter sur une durée d'activité professionnelle comprise entre 5 et 10 ans

À partir de ces constats, une réflexion s'est engagée de façon à définir un objectif partagé : assurer à ces collaborateurs une fin de carrière profitable à l'entreprise et motivante pour les salariés, dans un contexte de profonde évolution des dispositions relatives à la retraite.

La démarche s'est appuyée sur les propositions d'un groupe de travail réunissant des collaborateurs seniors, des représentants syndicaux et la direction des ressources humaines. Deux objectifs ont été fixés à ce groupe de travail :

- Identifier les pistes d'actions envisageables conciliant à la fois les intérêts de l'entreprise (capitalisation des expériences et des savoir-faire des seniors), et les aspirations des seniors (meilleure anticipation de l'allongement de la durée de leur activité professionnelle)
- Poser les bases d'un accord collectif

Le résultat : une démarche qui implique l'ensemble des acteurs

Les négociations avec les délégués syndicaux se sont engagées sur les résultats du groupe de travail, dans un climat de confiance réciproque, avec la volonté de construire un accord collectif pragmatique, ouvert aux différentes préoccupations des seniors en matière d'accès à l'emploi, de maintien dans l'emploi et de formation professionnelle. L'accord est signé par les organisations CFTD, CFTC, CGC et CGT-FO.

Des demandes de missions de tutorat ou d'allègement du temps de travail se sont déjà exprimées, et le plan épargne-temps suscite un réel intérêt.

L'ambition partagée est que chacun des collaborateurs de La Mondiale (seniors et futurs seniors) puisse, à travers les dispositions de cet accord, être accompagné de manière positive et non discriminante dans la seconde partie de sa vie professionnelle.

Concilier modernité et tradition dans une filière en restructuration

FÉDÉRATION NATIONALE DES INDUSTRIES LAITIÈRES (FNIL)

L'enjeu : favoriser la poursuite de l'activité professionnelle des salariés de 50 ans et plus, y compris au-delà de 60 ans

La Fédération nationale des industries laitières regroupe environ 63 000 salariés répartis dans 400 entreprises. À part quelques grands groupes de dimension internationale, la plupart des entreprises du secteur sont des PME. Le rôle de la FNIL est notamment de mettre en valeur le secteur privé laitier, de promouvoir une politique sociale concertée et de concevoir une politique de relations avec les producteurs et de qualité des produits laitiers.

La filière des entreprises de transformation laitière est en restructuration, du fait de son insertion de plus en plus grande dans les échanges commerciaux mondiaux, et doit parvenir à concilier des éléments de modernisation indispensables avec la tradition de qualité attachée à ses produits.

Les actions engagées : négocier un accord de branche pour assurer aux seniors une vraie place dans les entreprises

Le 5 décembre 2005, un accord a été conclu sur le travail des seniors dans l'industrie laitière entre la FNIL et quatre organisations syndicales (CFDT, FO, CFTC, CFE-CGC), anticipant la signature de l'accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005. L'objet de cet accord est de favoriser la poursuite d'activité professionnelle ou la reconversion des salariés âgés de 50 ans ou plus. Il repose sur plusieurs piliers :

- Principe de non-discrimination : le critère de l'âge ne doit pas être pris en compte pour le recrutement ou la mutation interne ainsi que pour la formation, la rémunération et la reconnaissance des compétences des seniors
- Gestion active des carrières : entretien professionnel complet à partir de 45 ans, encouragement au bilan de compétences. L'accès à la formation pour les seniors est reconnu comme une priorité. Le droit individuel à la formation et la validation des acquis de l'expérience sont plus largement ouverts. Augmentation de la part du financement des formations accordées en priorité aux seniors

- Embauche de seniors : développement des contrats de professionnalisation à destination de demandeurs d'emploi de plus de 50 ans
- Prise en compte des conditions de travail et de la pénibilité des emplois : des priorités d'affectation sont prévues pour les seniors affectés initialement à des postes de haute pénibilité. Ce travail est mené en partenariat avec les CHSCT, en particulier en ce qui concerne la définition des postes à forte pénibilité
- Aménagement de la fin de carrière : temps de travail aménagé pour les seniors âgés de 55 ans et plus, développement des actions de tutorat
- Encouragement à la poursuite d'activité au-delà de 60 ans : majoration de l'allocation de fin de carrière

Les résultats attendus

Cet accord très récent sera évalué dans trois ans. La branche souhaite que les entreprises mobilisent les outils concrets que l'accord de branche comporte, en les adaptant ou en les améliorant par accords collectifs si nécessaire. La branche travaille actuellement, avec d'autres branches, à la rédaction d'un guide pour les entretiens professionnels, destiné en priorité aux PME.

Cet accord doit contribuer à favoriser une bonne transmission des métiers du lait, dans un contexte de modernisation et de restructuration, et à améliorer les relations inter-générationnelles dans un secteur où les seniors sont relativement nombreux.

Comment affronter le risque de la perte des savoir-faire et transférer les compétences des salariés expérimentés ?

MÉCANIQUE CHAUDRONNERIE DES FLANDRES (MCF)

L'enjeu : garantir la survie de l'entreprise et développer sa performance

La société M.C.F. est créée à la fin de l'année 1985, suite à la fermeture de chantiers navals. C'est une entreprise d'une cinquantaine de salariés basée dans le Nord, spécialisée dans la mécanique et la chaudronnerie lourde. Elle fournit la grande industrie chimique et métallurgique locale et est reconnue sur le marché de la sous-traitance et de la maintenance industrielle. L'entreprise doit être en mesure de travailler sur des pièces de volume important et d'améliorer en permanence la qualité de ses produits.

En 2002, l'entreprise est confrontée aux départs rapides et imprévus du cinquième de son effectif dans le cadre de la cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante. Cette perte d'effectifs brutale, touchant en particulier les agents de maîtrise, met en péril la pérennité de l'entreprise.

Le PDG aborde ce problème avec l'AGEFOS-PME qui lui apporte une assistance pour entreprendre, à partir de l'analyse des situations de travail, la réalisation d'un référentiel métiers qui permettent l'établissement du plan de formation et la structuration des entretiens professionnels. En raison de l'absence d'une offre de formation externe, l'entreprise doit définir une politique de formation interne pour assurer la diffusion et le développement des compétences. Les difficultés rencontrées par les tuteurs dans la relation pédagogique et dans l'organisation du travail nécessitent un dispositif approprié garantissant de manière efficace et pérenne le transfert des compétences clés sans nuire à la production.

L'AGEFOS-PME met alors l'entreprise en relation avec l'ARACT, partenaire du projet ATOUT AGE, piloté par les comités de bassin d'emploi de la région Nord-Pas-de-Calais, bénéficiant de financements européens au titre de la programmation EQUAL et de la DRIRE.

L'action engagée : un transfert de compétences assuré grâce à la définition d'un système opérationnel de tutorat défini entre l'entreprise et de nombreux partenaires

Avec l'aide de l'ARACT et du centre université-économie d'éducation permanente de l'Université de Lille 1, l'entreprise identifie les salariés parfaitement autonomes dans leur travail et susceptibles de transmettre leur savoir. Une formation spécifique à la pratique du tutorat leur est proposée, visant à :

- Analyser les compétences issues de l'expérience qui sont difficilement exprimables, y compris par ceux qui les maîtrisent
- Réaliser un parcours d'apprentissage qui permette au tuteur d'organiser la progression pédagogique et d'assurer les conditions de la construction des compétences en situation de travail
- Intégrer cette action dans un véritable projet d'entreprise qui mette à disposition des acteurs l'ensemble des moyens nécessaires à la réussite du tutorat

Le résultat : une meilleure intégration des jeunes et des seniors et une plus grande efficacité économique

Malgré quelques réticences au départ, les salariés et leurs représentants élus sont aujourd'hui très satisfaits de cette action qui se poursuit. L'entreprise a pu surmonter les difficultés rencontrées en 2002 et assurer la poursuite de son activité qui était menacée, le climat social (en particulier les relations inter-générationnelles) s'est notablement amélioré. Les seniors tuteurs ont trouvé une plus grande motivation dans leur travail.