

Février
2010

Les cahiers de l'Observatoire de l'emploi et des métiers en mutualité

« Gestion des âges et Management des ressources humaines » Actes du séminaire du 1^{er} Octobre 2009

Sommaire

Introduction

- **Jean-Marc Lagoutte**, Président de l'OEMM

p.3

p.3

Emploi et gestion des âges

- Intervention de M. **Even Loarer**, Directeur de l'INETOP
- Séance de questions-réponses

p.5

p.5

p.9

Compte rendu des diagnostics

- Intervention de **l'équipe de l'ANACT**
- Séance de questions-réponses

p.11

p.11

p.15

Table ronde et débat

- **Pascale Levet**, Directrice Technique et Scientifique de l'ANACT
- **Nathalie Cuartero**, DRH de la MFP
- **Philippe Gerbet**, DRH de la MGEN
- **Philippe Cotta**, DRH d'Harmonie
- **Sandrine Vigliano**, RRH de Mutuelles Santé Plus
- **Eric Gex-Collet**, Directeur Général d'E.O.V.I Mutuelles Présence
- **Thibault Meiers**, avocat
- Séance de questions-réponses

p.16

p.16

p.16

p.18

p.20

p.21

p.22

p.23

p.25

Les perspectives de travail pour l'OEMM

- **Valérie Defauquet**, Responsable de l'Observatoire
- **Pascal Milsonneau**, FO
- **Brigitte Dubreuil**, CFTC
- **Alain Le Strat**, Vice-président de l'OEMM

p.26

p.26

p.26

p.26

p.27

Conclusion du séminaire et plan d'action

- **Valérie Defauquet**, Responsable de l'Observatoire
- **Alain Le Strat**, Vice-président de l'OEMM

p.27

p.27

p.28



Problématique

« Au cours des 10 prochaines années, plus de 5 millions de salariés vont quitter leur entreprise pour faire valoir leurs droits à la retraite. Les départs massifs toucheront le secteur bancaire, l'industrie, l'immobilier, le BTP, les services aux particuliers, autant d'activités où les plus de 50 ans dépassent déjà les 20% des effectifs.

Entre les seniors qui resteront plus longtemps dans les entreprises, les jeunes moins nombreux sur le marché du travail, et les quadras pris entre deux feux, quels sont les risques ?

Pour que chacun ait sa place au travail, la gestion des âges devient l'un des défis essentiels dans les politiques des ressources humaines et de l'emploi.

Comment les entreprises s'y préparent-elles ?

Comment les partenaires sociaux (employeurs comme salariés) préparent les changements à venir ? ».

D. MEYNIAL & A. SPAGNOLI ; « Faim de carrière », Playset Production Réseau ANACT 2004
A. SPAGNOLI ; « Âges et compétences : expériences en Languedoc Roussillon », Réseau ANACT-ARACT 2008

Depuis plusieurs années, les mutuelles sont confrontées à des évolutions profondes et rapides : nouveau cadre juridique, regroupement et fusion, concurrence accrue, nouveaux produits et nouveaux outils... Le plus souvent, ces évolutions impliquent et impactent les salariés qui mettent en œuvre les changements « sur le terrain ». La réussite des projets des mutuelles est donc intimement liée au management des ressources humaines et la gestion des âges.

Pour mettre en lumière l'importance de ces questions et favoriser le développement de réponses adaptées dans les Mutuelles, l'Observatoire de l'Emploi et des Métiers en Mutualité (OEMM) a commandé une étude-action à l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT). Cette étude-action a été finalisée en juin 2009. Elle est la base d'un plan d'action sur la gestion des âges et le management des RH que l'OEMM engage avec tous les acteurs.

Cette étude-action propose plusieurs pistes

- la gestion de l'âge constitue un fait majeur dans le secteur de la mutualité et un indicateur statistique observable dans la pyramide des âges. Les populations salariées de 50 ans et plus sont extrêmement nombreuses et, compte tenu, ne serait-ce que des perspectives légales de suppression de mise à la retraite, il va falloir changer nos pratiques ressources humaines vis à vis de cette population rendue fragile.
- Plus globalement et à l'avenir, le secteur de la mutualité doit être porteur d'un plan de transformation des politiques ressources humaines non exclusives ayant pour priorité à la fois les jeunes nouvellement entrés, les populations de salariés en milieu de carrière et les salariés ayant plus de 50 ans.
- Plus que l'âge c'est l'ancienneté dans l'emploi qui structurera les relations de la personne à son activité professionnelle et qui sera un indicateur d'alerte pour les Directeurs des Ressources Humaines dans les mutuelles.

Un séminaire organisé le 1^{er} Octobre 2009 dont ce cahier fait la synthèse, a eu comme objectif de répondre aux questions posées par les partenaires de l'Observatoire de l'Emploi et des Métiers en Mutualité et d'ouvrir le débat.

Introduction

Jean-Marc Lagoutte, Président de l'OEMM

Nous nous retrouvons pour le **premier séminaire de l'Observatoire de l'Emploi et des Métiers dans la Mutualité** qui regroupe l'ensemble des partenaires sociaux : les cinq organisations syndicales et l'Union des Groupements Employeurs Mutualistes. Alain Le Strat, vice-président de l'Observatoire, membre de la Confédération Générale du Travail), clôturera les travaux.

Tout d'abord, je vous remercie de vous être déplacés aussi nombreux : preuve en est que cette question de la gestion des âges vous interroge à différents niveaux. Au niveau législatif, au niveau organisationnel, au niveau individuel; elle vous interroge dans vos entreprises et ce, quelle que soit votre fonction : ressources humaines et direction de structure. **Ceci lui donne un caractère stratégique.**

Introduire cette matinée de travail pour le Président de l'OEMM, c'est tout d'abord et dans un premier temps, présenter la problématique ou, en tout cas les problématiques qui s'offrent à nous, « observatoire » qui s'intéresse à l'emploi et à la formation. Dans un second temps, je vous présenterai les différents intervenants prévus pour les séances et les axes de travail qui seront déclinés au cours de cette matinée.

Sur le premier axe de travail : C'est vrai que la gestion des âges, la gestion des seniors a été longtemps, pour nous, dans notre secteur d'activité, envisagé au travers du départ à la retraite. De ce point de vue, nombreuses ont été les mutuelles à **traiter au cas par cas des départs précoces**. Aujourd'hui encore, la question de la **cessation anticipée d'activité** est fréquemment posée par des salariés apparaissant comme démotivés par leur activité professionnelle ou par des dirigeants de mutuelles.

Le phénomène de la gestion des âges est désormais plus complexe à gérer : les dispositifs de préretraite ont quasiment tous disparu et la loi Fillon a consacré l'allongement de la vie professionnelle.

Comme le film l'a précisé : *dans les 10 ans qui viennent, plus de 50 % d'une classe d'âge partira à la retraite et ceci tous secteurs confondus*. Se posent dès lors des problèmes de **remplacement de ces personnels partis à la retraite, d'accueil des nouveaux arrivants, de professionnalisation et de reconversion des salariés** qui envisagent leur seconde partie de carrière...

Ce sont les résultats fournis par l'OEMM qui ont permis d'initialiser le travail qui nous amène à nous retrouver aujourd'hui notamment au travers de son bilan social et de la Carte d'Identité du Secteur de la Mutualité réalisée en collaboration avec le CEREQ.

Plusieurs constats importants

- en 2007, la répartition de la population en mutualité est globalement stable par rapport à 2006 et la moyenne d'âge est de 43,7 ans en 2007. Près de 30 % des salariés ont plus de 50 ans.
- l'allongement de la durée de cotisation pour la retraite (la réforme Fillon de 2003) : il faudra travailler plus longtemps mais « travailler autrement ». Notons par ailleurs, que nous nous retrouverons cette après-midi en Commission Nationale Paritaire exceptionnelle afin de négocier avec les partenaires sociaux sur les engagements que pourrait prendre la branche au regard des seniors.

- une moyenne de 16 années dans l'entreprise mutualiste voire sur un poste. Cette ancienneté est particulièrement élevée pour les employés – les cadres étant la catégorie de plus faible ancienneté –
- une hausse des périodes d'absentéisme, maladie et des mises en invalidité constatée par notre régime de prévoyance. On peut y voir un signe aussi de démotivation de certains salariés.

Au regard de ces différents constats, il y a des défis autour desquels j'aimerais que la discussion s'engage au cours de cette matinée, ces défis sont d'ailleurs très liés :

❖ **Le premier défi** est le suivant :

La gestion des âges doit dépasser le maintien dans l'emploi des séniors.

Aujourd'hui je l'affirme : il faut que chacun ait sa place au travail. Il faut encourager l'ensemble des salariés à transmettre les savoir-faire acquis, favoriser la mobilité professionnelle notamment au travers de nos Certificats de Qualification Professionnelle qui donnent un second souffle à des personnes de plus de 50 ans, favoriser des changements dans l'organisation du travail et prévenir les risques.

❖ **Le deuxième défi** qui découle du premier est le suivant :

Comment faire pour transformer la gestion des âgés en une gestion des âges ?

Comment inciter les entreprises de la mutualité à appréhender de façon stratégique le parcours dans l'entreprise d'un salarié et cela à tous les âges de sa vie professionnelle ? Les entreprises doivent privilégier les projets visant à éviter à tous, de payer le prix d'un vieillissement prématuré.

❖ **Le troisième défi** : **Comment faire le lien entre gestion des séniors et GPEC ?**

Il faut que nous parvenions à faire un lien très fort entre la gestion des seniors et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences parce que nous allons évoquer tous les outils dont la branche s'est dotée pour gérer l'emploi mais qui sont aussi des outils à mobiliser s'agissant des séniors.

➔ **Ces défis sont à relever pour nos entreprises dans les prochaines années.**

Il y en a beaucoup d'autres mais c'est vers ces éléments notamment que j'aimerais que les débats s'organisent.

L'intérêt de ce type d'intervention au niveau de la branche professionnelle est de guider les entreprises qui le souhaitent vers des solutions concrètes : la branche nous apporte une occasion unique de couvrir l'ensemble des salariés et des entreprises de notre champ d'activité et de leur apporter des lieux de débats, de leur donner des boîtes à outils. Ceci de façon égale pour toutes.

Aujourd'hui, le diagnostic est finalisé, nous l'avons validé et nous sommes dans l'étape intermédiaire de sensibilisation et d'information. Nous voulons vous inciter à mener des actions et des expérimentations sur le terrain. Avec vous, nous voulons construire des outils et des repères qui seront adaptés à la mutualité, c'est le rôle de la branche.



Notre ambition reste que la gestion des âges soit appréhendée au niveau de l'ensemble du processus ressources humaines : l'intégration des nouveaux, le recrutement, la fidélisation, la formation, la professionnalisation, la gestion des parcours, la gestion des fins de carrières ...

Telle est cette nouvelle problématique et tel doit être notre leitmotiv de ce matin. Merci.

Emploi et gestion des âges

Intervention de M. Even Loarer – professeur titulaire d’une chaire de psychologie de l’orientation au CNAM, directeur de l’INETOP (Institut National d’Etude, du Travail et de l’Orientation Professionnelle)

Les pays industrialisés font face à un vieillissement de leur population, en particulier du fait de l’allongement de l’espérance de vie et du recul de la natalité. Ces évolutions démographiques ont différents impacts sur le travail et nécessitent une mise en place dans les organisations d’une véritable gestion des âges.

Quelques chiffres et points de repères pour mesurer l’étendue de cette évolution : en 2050, les plus de 60 ans constitueront 1/3 de la population (actuellement ils représentent 1/5) ; 7 habitants seront âgés de plus de 60 ans, pour 10 habitants de 20 à 59 ans soit 2 fois plus qu’en 2005.

L’augmentation de l’espérance de vie est spectaculaire. Il y a 3 siècles elle était d’environ 30 ans. Elle a triplé depuis, ce qui est considérable. Ainsi, une petite fille qui naît aujourd’hui a une espérance de vie de 100 ans. Le taux de fécondité a aussi beaucoup évolué. Le pic des années ayant suivi la dernière guerre (baby-boom) et la chute qui a suivi a un impact sur la pyramide des âges de la France. Le renouvellement des classes d’âges les plus jeunes se fait moins bien.

L’équilibre entre les groupes d’âge s’en trouve modifié : en 2050, il y a aura proportionnellement moins de personnes de moins de 60 ans et plus de + 60 ans, ce qui modifie l’équilibre entre actifs et non actifs et qui pose le problème du financement des retraites.

Non seulement la population dans son ensemble vieillit, mais la population active aussi. Ce phénomène est renforcé par deux éléments. Le premier est l’allongement de la durée de vie professionnelle lié à la nécessité de cotiser plus longtemps en vue de la retraite. Le second est la tendance des jeunes à prolonger leurs études et à entrer plus tardivement sur le marché du travail.

Ces évolutions ont des effets sur les organisations. Différentes questions se posent. On peut classer ces questions selon qu’elles concernent les salariés qui vont quitter les organisations ou ceux qui vont rester.

Comment gérer les départs massifs ?

Les premières générations du baby boom viennent d'arriver à l'âge de la retraite et cela va se prolonger pendant une trentaine d'années. Il va donc falloir gérer les départs massifs, ce qui n'a jamais été rencontré jusqu'à présent. On commence seulement à être confronté à cela. Jusqu'à présent, il y avait un flux de départs à peu près régulier que l'on arrivait à gérer. Aujourd'hui la configuration change et nous allons devoir gérer des départs en grand nombre.

Dans certaines entreprises ou sur certains sites, ces départs peuvent concerner la totalité des effectifs en quelques années. Cela pose des problèmes d'organisation, de recrutement, de formation mais aussi de maintien des compétences et va imposer la mise en place de modalités de transmissions intergénérationnelles des savoirs et des compétences.

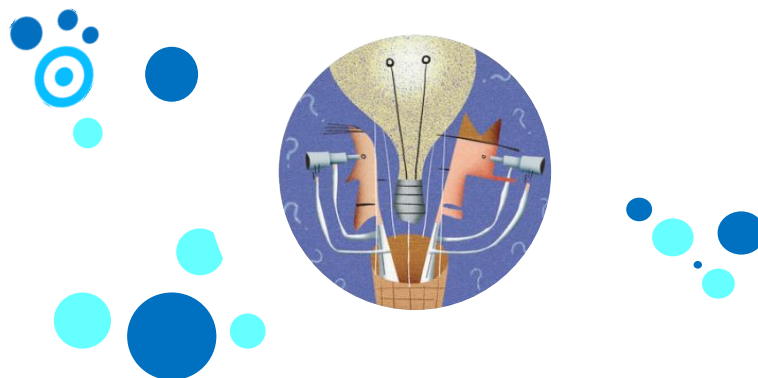
Les entreprises trouveront-elles les compétences dont elles ont besoin ?

Nous arrivons en France à une situation inédite : celle où l'on observe dans la population active plus de départs que d'arrivées. Cela peut contribuer à résorber le chômage mais seulement à la marge car il n'y a pas d'ajustement mécanique et parfait entre le nombre de demandeurs d'emploi et le nombre de postes à pourvoir et entre les besoins des entreprises en matière de main d'œuvre et la disponibilité des compétences sur le marché du travail. Il y a donc un risque très clair, qu'il va falloir anticiper et gérer, de **pénurie des compétences**.

Comment gérer des salariés plus âgés ?

La structure des âges à l'intérieur des entreprises va changer. **D'ici 2025, la proportion des + 50 ans dans la population active aura doublé par rapport à son niveau en 2000.** Or, les entreprises n'ont pas, ou très peu, l'expérience des salariés âgés. Les mesures de gestion par les âges (les départs anticipés, les recrutements...), qui étaient uniquement faites en fonction de l'âge, ont permis d'éviter que soit posée la question du vieillissement au travail. Il y avait en effet peu de personnes pour lesquelles ces questions valaient d'être posées dans les organisations. On découvre donc ces problématiques aujourd'hui et on est en partie démunis par rapport à cela.

Alors que se passe-t-il lorsque l'on connaît mal une situation, lorsque les cadres de référence n'ont pas été construits pour les affronter ? Généralement, on active des représentations toutes faites, des stéréotypes, et c'est aujourd'hui le cas autour du vieillissement qui est essentiellement perçu de façon négative.



Des éléments sur la question de la relation entre âge et compétence

Les études montrent que **le vieillissement est connoté négativement**. L'âge ou les effets de l'âge sont essentiellement perçus en termes de déclin.

Une étude de 1961 sur « *les caractéristiques négatives des travailleurs vieillissants* » estimées par les employeurs, précise qu'ils ont des difficultés à changer de travail, une inadaptation aux méthodes et techniques nouvelles, une perte de vitesse, de force, etc.

Mais depuis, on ne semble pas voir cela différemment, comme le montrent d'autres études plus récentes qui présentent des caractéristiques similaires de représentation des seniors par les employeurs. Difficultés d'**adaptation au changement de méthodes de travail, au changement technique, au changement d'organisation sont toujours associées au salarié âgé**.

Cette image négative est renforcée par le modèle de **l'évolution avec l'âge des capacités intellectuelles** qui prévalait il y a 30 ans : un pic aux alentours de 20 ans et un déclin progressif jusqu'à la fin de la vie. On sait aujourd'hui que ce modèle n'est pas valide.

Il est intéressant de confronter à ces stéréotypes une vision plus objective de la réalité en leur opposant une évaluation de ces dimensions. On constate alors une réalité bien différente.

Des études longitudinales montrent, par exemple, que lorsque l'on fait le suivi des personnes, en évaluant leurs capacités tout au long de leur vie, les déclin sont beaucoup plus tardifs et ne sont pas systématiques.

En particulier, un des éléments à prendre en compte est qu'**avec l'avancée en âge dans le domaine intellectuel, les différences entre personnes augmentent**. C'est-à-dire que plus on avance en âge, plus on est différent les uns des autres au sein de notre classe d'âge du point de vue de nos capacités et compétences.

La grande diversité des activités et des conditions de vie et de travail peut contribuer à expliquer cette grande variabilité. En termes de gestion des ressources humaines, il est utile de prendre en compte le fait que ce que les personnes font a un impact sur la façon dont ils se développent, et sur la façon dont ils vieillissent.

Plutôt que de caractériser à priori les personnes selon leur âge, mieux vaut réfléchir à la façon dont on peut amener les personnes à évoluer d'une façon satisfaisante en gérant de façon optimale leurs activités.

Un exemple de recherche, menée auprès d'entreprises du secteur banque-assurance, pose la question : **que pensez-vous d'une mobilité professionnelle dans les 3 mois ?**

Quelques DRH avaient précisé que leurs seniors n'étaient pas mobiles, car n'ayant plus de flexibilité pour appréhender le changement, la nouveauté.

Il a été précisé, dans cette étude, que cette mobilité se ferait sans changement géographique et ne serait donc que fonctionnelle. Elle a été menée sous forme d'entretiens auprès de 325 employés en poste depuis 3 ans. Sur la base des entretiens, ont été sélectionnées 5 types d'attitudes prototypiques qui peuvent refléter la position de la personne à qui on demande si elle se sent :

1. plutôt dans la situation de trouver ce changement stimulant,
2. manifestant moins d'enthousiasme ; cela étant ressenti comme une nécessité,
3. le vivant avec appréhension et demandant de l'aide pour y parvenir,
4. ressentant de la difficulté et souhaitant éviter le changement,
5. l'appréhendant comme un cauchemar et faisant tout pour l'éviter.

Les personnes ont été classées en groupes selon leurs réponses. La question était aussi de savoir si plus de seniors allaient répondre dans les groupes 4-5 ou plutôt 1-2 ?

La réponse est oui, confirmant ce que les DRH pensaient et démontrant que les seniors ont plus d'appréhension face à la mobilité.

Mais l'étude visait aussi à chercher si d'autres aspects pouvaient les éclairer sur les raisons de cette réponse. Le degré de routine de l'activité professionnelle a été pris en compte pour ces personnels, essentiellement en back-office, ainsi que l'ancienneté dans le poste.

On constate que les groupes s'engageant plus volontiers dans la mobilité sont ceux qui sont les moins anciens dans le poste et ceux qui ont les activités les moins routinières.

Le groupe 5, celui qui voit la mobilité comme un cauchemar, est dans la situation inverse : il regroupe les personnes ayant l'ancienneté la plus importante et le travail le plus routinier, comme, par exemple, le cas d'une salariée exerçant les mêmes tâches depuis 28 ans.

Quand on prend en compte, par une analyse de régression, ces deux critères (la routine et l'ancienneté dans le poste), l'effet de l'âge disparaît. C'est-à-dire que dans cette étude, on constate que l'on a attribué à l'âge quelque chose qui n'est pas dû à l'âge mais qui est dû à la routine et à l'ancienneté dans le poste.

Par un mode de gestion des ressources humaines, on a produit une caractéristique, la résistance à la mobilité, que l'on va ensuite attribuer à l'âge mais qui n'est pas due à l'âge mais plutôt à ce que l'on en a fait.

Trois grands principes essentiels et adaptés à la branche de la Mutualité

- **Gérer à court terme** la situation actuelle des seniors mais aussi **anticiper à moyen et long terme**. Par exemple, prévenir les déséquilibres de la pyramide des âges. Un déséquilibre amène des mesures de recrutement brutales : on passe d'un pic à un creux et d'un creux à un pic. Harmoniser la pyramide des âges se fait dans la durée. Prévenir les effets négatifs du vieillissement se fait aussi dans le temps. Le plus efficace pour gérer les effets négatifs du vieillissement est de les prévenir par une activité professionnelle stimulante et dont la pénibilité est réduite, de favoriser les occasions d'apprendre, etc.
- **La gestion des âges est la gestion de tous les âges** et non des seuls seniors. Les troubles musculo-squelettiques, par exemple, sont révélateurs de la santé (de tous) et non de l'âge.
- **La problématique de l'âge percuté l'ensemble des problématiques de GRH**. La relation entre âge, travail et emploi est au cœur de plusieurs problématiques, on ne peut donc la négliger.

Séance de questions-réponses à la suite de l'intervention d'E. Loarer

- **Q : Véronique Jouannaud, MNH :** « Vous nous indiquiez une moyenne d'âge de 43 ans avec une ancienneté très forte dans les mutuelles (à la MNH, moyenne de 25 ans d'ancienneté). Vous donniez les effets liés au contexte du travail mais est-ce qu'il y a une irréversibilité ou y a-t-il moyen de contrer les effets liés à une routine de poste pour pouvoir mettre en place les évolutions qui s'imposent dans les organisations ? »
- **R : E. Loarer :** « L'ancienneté n'est pas nécessairement dans le poste mais dans l'organisation. C'est l'ancienneté dans le poste, c'est-à-dire, la répétition de tâches à l'identique indéfiniment qui produit ces effets délétères. Y a-t-il une irréversibilité de ces effets ? Il est certain que c'est plus difficile quand on a désappris ou quand on a appris à ne pas changer. Dans ces cas-là, chaque pas à faire va être plus coûteux et va demander plus d'efforts, plus d'accompagnement, plus d'attention, un environnement plus favorable en terme, par exemple, de confiance manifestée. Les stéréotypes jouent de façon désastreuse dans ce domaine. Quand Bernard Quintreau évoque, par exemple, une politique de GRH adaptée, il évoque aussi cette question du regard porté par l'organisation et la DRH sur la question de l'âge. Regard porté par des mesures très concrètes, mais aussi par des attitudes, par des façons de s'exprimer, etc. Rien que cela, c'est-à-dire, essayer d'introduire dans la culture de chaque organisation une vigilance, une défiance, vis-à-vis de ces stéréotypes liés à l'âge, s'avère être efficace. Cela peut se traduire aussi par toutes sortes de mesures très concrètes d'accompagnement. Cela sera donc plus difficile si des habitudes ont été prises et si une sorte d'immobilisme et de rigidité s'est installée. »
- **Q : T. Bayon Mutualité Française, Cher :** « Parmi tous les stéréotypes présentés, je n'ai pas entendu parler du coût des personnes âgées. Est-ce que ces stéréotypes ne cachent pas aussi cette histoire de coût des personnes, de gestion des âges aussi ? »
- **R : E. Loarer :** « La question du coût apparaît dans l'étude présentée en termes d'augmentation des revenus. C'est vrai que le salaire augmentant en partie à l'ancienneté, les plus anciens ont des salaires plus élevés et donc les seniors coûtent plus cher. Une des politiques menées pendant de nombreuses années a consisté à faire partir de façon anticipée à la retraite les plus âgés, les plus anciens et, avec le salaire d'un ancien, permettre de recruter deux jeunes. Ou bien n'en recruter qu'un seul et réduire la masse salariale. Les études faites aujourd'hui, notamment celle menée par l'APEC sur les prétentions en matière de salaire des seniors qui recherchent un emploi, montrent qu'il y a peu d'impact du niveau de la rémunération sur la démarche dans la mesure où il y a une remise à niveau du marché qui se fait assez rapidement. Un certain nombre de seniors acceptent donc, de fait, des emplois moins rémunérés que ceux auxquels ils auraient pu prétendre s'ils n'avaient pas perdu leur emploi par exemple. Sur la question du coût on peut aussi se demander ce qui est rémunéré. Est-ce qu'on ne valorise pas suffisamment l'apport des seniors et, notamment, l'apport en matière d'expérience, voire de sagesse dans les organisations, ce qui peut justifier aussi le salaire ? »
- **Réaction de M. Laurent Michon, DRH Languedoc Mutualité :** « La salariée restée 28 ans au même poste est restée cloisonnée complètement dans son entreprise. La polyvalence au sein d'une entreprise va permettre, sur des séquences de temps à définir, de passer sur plusieurs postes et permettre aux salariés d'avoir une vision plus globale de l'entreprise, de connaître ce qui se passe en amont et en aval de son poste. Sur le plan purement intellectuel c'est beaucoup plus stimulant que de laisser quelqu'un pendant 28 ans à son poste. Ceci dit, il y a toute une révolution culturelle au sein des entreprises parce que même les partenaires sociaux sont souvent contre la polyvalence. Et le fait de changer les personnes à différents postes est perçu négativement dans beaucoup d'entreprises. Cela demande donc un effort de communication énorme dans la plupart des entreprises. C'est quelque chose à prendre dès les plus jeunes âges.

En revanche, il me semble qu'on peut raisonner sur des postes plus ou moins administratifs. Mais il n'en reste pas moins que, dans nos différentes entreprises, il y a des métiers au niveau desquels cette vision me paraît difficilement envisageable. Au niveau de la Mutualité, si on prend l'exemple d'une aide soignante de 40-45 ans avec le dos massacré, la problématique de la prévention pour son maintien dans l'emploi sera beaucoup plus difficile à envisager que sur des personnels plus administratifs d'accueil ou en mutuelle pure. C'est un travail très important à mener et qui n'est pas gagné d'avance et qui va nécessiter plusieurs années de mise en place. »

R : E. Loarer : *« Le principe de la polyvalence va dans le bon sens. Tout dépend comment elle est mise en œuvre. Elle l'est quelquefois de façon très brutale. Les personnes acceptent mal d'être considérées comme « bouche-trou », d'être placées au nom d'une flexibilité nécessaire, d'une réactivité nécessaire de l'organisation, etc., d'être ballotées à droite-à gauche sans avoir été prévenues, sans les égards minimums, ce que l'on retrouve assez souvent. Et cela provoque donc des réactions très négatives vis-à-vis de la polyvalence. La polyvalence ne doit pas s'accompagner d'une perte en compétences. Ce qui est parfois le cas aussi, paradoxalement, puisqu'on pense que plusieurs postes amènent à être poly-compétents. Mais en réalité on constate que le poste a été appauvri pour permettre la polyvalence et on n'obtient pas le meilleur du poste dans ces cas. Si c'est pour avoir un certain nombre d'occasions, dans des postes différents, d'avoir une activité pauvre, peu intéressante, où l'on n'apprend pas grand-chose, on arrive à l'inverse de ce que l'on souhaitait. »*

Réaction de M. Michon : *« On peut travailler à moyen, long-terme sur la mise en place d'une politique préventive où on intègre les risques de perte sur certains postes et, au contraire, de gains sur d'autres. On vit dans l'urgence donc on ne fait pas de la polyvalence le meilleur de ce qu'elle pourrait être. »*

Réaction de Mme Colombier, DRH Mutuelle Myriade : *« J'ai fait une enquête dans mon entreprise, il y a 3-4 ans, par rapport au vieillissement, à l'âge, et nous avons posé la question de savoir comment les gens envisageaient de travailler à partir de 60 ans ? Les réactions furent incendiaires puisque personne n'envisageait de travailler après 60 ans. Comment donc annoncer aux salariés de devoir travailler après 65 ans ? Ce changement radical n'a pas été appréhendé ni communiqué. Y a-t-il des enquêtes qui montrent que les gens veulent travailler après 60 ans ? »*

R : E. Loarer : *« L'allongement de la durée de la vie professionnelle s'impose, c'est une nécessité. L'envie de partir à la retraite plus tard n'est pas forcément partagée par tous. Des enquêtes internationales montrent que, dans les pays d'Europe, on ne perçoit pas les choses de la même façon. Il y a des cultures de travail différentes. Par exemple, dans les pays du nord, l'âge moyen de départ à la retraite est plus élevé que dans les pays du sud de l'Europe. Ces enquêtes ont essayé d'identifier les paramètres qui jouent en faveur de l'allongement de la durée du travail. Un des critères importants est que le travail ne nuit pas à la santé, que le travail permet d'apprendre, qu'il permet de se réaliser, mais aussi que le travail est reconnu pour ce qu'il est. On voit qu'en France on est à 55% de réponses favorables sur cette question alors que dans la moyenne de l'Europe on est à 75%. On a l'impression que la France est en décalage par rapport aux autres pays sur ces questions. Si je pense que mon travail est mal reconnu, mal rémunéré, qu'il nuit à ma santé, en effet je n'ai aucune envie de le prolonger au-delà de 60 ans. Donc quelles sont les conditions qui vont faire que les choses vont s'améliorer ? On constate une évolution assez importante néanmoins ces derniers temps. Entre 2000 et 2005, le taux d'emploi des 55-64 ans a augmenté assez considérablement en France. Le congrès de Stockholm a fixé l'objectif de 50% pour les 55-64 ans en 2010. Il reste encore beaucoup à faire et notamment donner envie aux gens. »*

Compte rendu des diagnostics

Intervention de l'équipe de l'ANACT : Compte-rendu de l'investigation de 5 mutuelles au travers de la question de la gestion des âges, réalisé en 2008-2009.

Emmanuelle Saint-Genis et Louis Esteve présentent les résultats et les conclusions du diagnostic mené auprès de 5 mutuelles.

Les diagnostics ont été menés par 7 chargés de mission du réseau ANACT-ARACT (25 agences en région) avec au total 93 entretiens menés auprès d'un échantillon représentatif de la population des mutuelles (membres du CA, de la Direction Générale, DRH, partenaires sociaux, salariés, managers...) pour savoir comment se pose la question de la gestion des âges, et comment les représentations liées à l'âge croisent, voire orientent les pratiques de GRH, de management et d'organisation du travail.

Comment se caractérise la gestion des âges ?

En premier lieu **c'est un stéréotype**, dont il faut bien prendre conscience qu'il correspond à une confusion entre âge et ancienneté. On attribue à l'âge les stigmates de l'ancienneté.

Cette confusion est bien le fruit de l'histoire d'un secteur très stable qui a pu fonctionner de manière très linéaire pendant longtemps avant que les mutations, la concurrence, les changements législatifs ne viennent mettre une sorte de coup de pied dans la fourmilière :

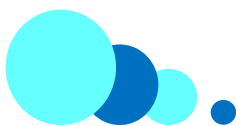
« *On est passé d'une culture sociale à une culture commerciale* »,

« *On a vécu quelque chose de tellement familial que les changements sont d'autant plus durs, pour nous les anciens* ».

Tous les acteurs sont responsables du maintien de cette stabilité. Et ce qui se joue aujourd'hui sont les effets de cette super stabilité, remise en question par un environnement qui implique des évolutions nombreuses et d'envergure.

Une deuxième caractéristique de la gestion des âges est qu'elle s'est **crystallisée sur la gestion des âgés** et notamment via la gestion du départ. Les effets de l'ancienneté ne sont pas considérés mais plutôt ceux de l'âge et cela légitimise le fait de gérer le départ de ces personnes en préretraite. Si pour les seniors, la seule solution envisagée est le départ, cela veut dire que la fin de carrière n'est pas gérée, si ce n'est à chaud, au cas par cas, et qui démontre donc que ce n'est pas un système de gestion qui anticipe.

Cela amène à constater que **ce ne sont ni les fins, ni les secondes parties de carrière qui sont gérées**. On ne donne pas de visibilité sur les carrières possibles et, du coup, ce mode de gestion par le départ émet un signal fort sur les quinquagénaires, à qui il reste 10-15 ans de vie professionnelle, qui peut-être dynamique, intéressante, productive pour la personne et l'entreprise. Mais le mode de gestion par les départs peut entraîner les personnes à lever le pied.



Nous avons croisé la gestion des âges avec le mode de gouvernance rencontré dans les entreprises sondées et que nous avons qualifiée de gestionnaire. C'est-à-dire très hiérarchique où les décisions sont prises au niveau stratégique et diffusées en interne dans l'organisation.

Ce mode gestionnaire a bien fonctionné pendant très longtemps dans un univers plutôt stable où on avait le temps d'intégrer les changements (par exemple technologiques). Il a bien fonctionné dans une forme de taylorisation du travail.

Aujourd'hui, le modèle est en crise puisque le contexte et l'environnement ont beaucoup changé. Il y a eu les rapprochements d'entreprises, les fusions avec les changements de direction et l'introduction du développement économique et commercial avec la question de la concurrence. Ces éléments viennent bousculer les entreprises dans la rapidité des changements qu'elles doivent intégrer (*par exemple : la mise en place d'un système de prévoyance prévoit le développement d'un logiciel, lequel doit être remplacé deux ans plus tard à la suite d'une nouvelle réforme, alors que le premier n'avait pas encore été totalement installé*).

Quelle est la conséquence de la persistance de ce modèle de gouvernance ?

Du point de vue de la Direction, première difficulté : anticiper les conséquences des décisions stratégiques sur l'organisation. Qu'est-ce que cette mise en place de la prévoyance va impliquer en termes d'organisation du travail et est-ce qu'on peut anticiper les problèmes ?

Deuxième difficulté : la coupure entre la Direction et le terrain fait que les informations remontent beaucoup plus difficilement. S'il y a des difficultés dans la mise en application d'un nouveau dispositif, l'information va remonter très lentement
Du coup, l'ajustement beaucoup plus rapide qui devrait être fait prend du retard.

Troisième difficulté : ce mode de gouvernance a introduit une forme de passivité chez beaucoup de salariés qui attendent que l'on décide pour eux, que la Direction prenne les décisions sur l'organisation.

Trois axes de questionnement sur le mode de gouvernance

- Comment anticiper et partager une vision stratégique de l'avenir ? Qu'est-ce que l'entreprise peut dire à ses salariés ? Et notamment sur les métiers de demain ? Quel est l'écart et quelle est donc la direction à prendre ?
- Comment anticiper les conséquences des décisions sur le terrain notamment par une réflexion collective avec les équipes de terrain ? Qu'est-ce que cela implique ?
- Quel relais pour rendre opératoires les décisions stratégiques ? Qui va mettre en application sur le terrain les décisions qui ont été prises ? Dans ce système, bien souvent, l'encadrement de proximité ne sert pas de relais.

On constate également **une répartition de l'activité selon l'âge**. Les activités de saisie, où l'on trouve majoritairement des anciens, n'ont pas évolué voire se sont appauvries.

On constate donc **un appauvrissement du contenu pour certains postes**.

Egalement, en termes de notions, il y a **confusion entre l'activité et la compétence**. Cela signifie qu'on attribue à l'individu l'activité qu'il a exercée pendant des années.

Sur l'exemple de la saisie, elle est considérée comme « *Madame de la saisie* » et ni elle, ni l'organisation n'ont une vision claire de ses compétences détenues ou qu'elle pourrait exercer ailleurs. La question de l'ancienneté peut aussi se poser très jeune.

Le fait que les compétences ne soient pas identifiées signifie la plupart du temps qu'elles n'ont pas été reconnues et qu'elles n'ont été ni complétées ni évaluées, ce qui a un impact assez important.

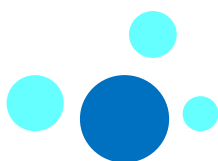
Un autre point lié à l'histoire est que l'on sent émerger, au sein de l'entreprise, **des tensions entre générations**. Ces tensions sont principalement issues de l'organisation du travail, notamment le transfert des compétences entre les plus jeunes et les anciens, qui semble être plus ou moins efficace.

Au dire de beaucoup d'anciens, ils ne trouvent pas nécessairement les dispositifs pour le faire et qui plus est, on ne valorise pas toujours leur expérience qui est parfois considérée comme un poids et qui les empêche de changer. Aussi il est très difficile pour certains de transmettre quelque chose qui est obsolète.

Comment transmettre quelque chose d'obsolète mais qui est tout de même utile à des jeunes qui se disent que l'ancien, lui aussi, est obsolète ?

Par ailleurs, **l'évolution des valeurs, l'exigence du développement commercial et économique des entreprises est une réalité avérée.** De nouvelles valeurs et représentations sont introduites qui bousculent celles liées à ce secteur et à son histoire. A travers cette notion des valeurs, on rencontre des stéréotypes dans l'organisation du travail, dans les pratiques, où, par exemple, les anciens ne s'adaptent pas ou passent trop de temps avec les adhérents dans une relation commerciale téléphonique.

Dans la réciprocité des stéréotypes, les plus anciens pensent des jeunes qu'ils sont des mercenaires et qu'ils vendraient un produit comme un autre et que, lorsqu'ils en auront assez, ils partiront.



Le risque est l'accentuation des différences entre générations : renforcement des stéréotypes, impact des deux groupes d'âge extrêmes sur le transfert de compétences et l'organisation du travail.

Un autre impact de la gestion des âges, qualifiée comme absente, se situe dans la question de la mobilité

Le mode de gestion de la mobilité illustre le lien entre les représentations liées à l'âge et les pratiques constatées notamment dans l'absence de gestion anticipée des fins de carrières. Cela soulève nécessairement la question de la gestion des compétences. La capacité de projection de soi ou d'une personne dans un autre secteur s'en trouve très réduite et l'implication au travail s'en trouve également très émoussée.

Il faut du coup bien voir à quel point cette absence de mobilité donne une absence de perspectives à tous les âges, que ce soit dans l'entreprise ou en dehors de l'entreprise.

Quand les personnes se sentent sur une voie de garage à 50-55 ans, elles le ressentent dans leur entreprise mais encore plus vis-à-vis du marché de l'emploi. Elles ne vont pas essayer d'être mobiles en dehors de l'entreprise, puisqu'elles se sentent déjà sclérosées au sein de leur entreprise.

On est bien sur une question de la gestion de la mobilité et des compétences qui permet de se maintenir en emploi et de maintenir son employabilité.

Gestion des âges et santé au travail

En termes de risques psychosociaux, il y a une vigilance à avoir à tous les âges. Les risques sont liés au stress. La nouvelle pression commerciale, qui n'était pas connue jusqu'à présent, demande d'autres modes d'implication et fait monter la question du stress, et celle de l'usure professionnelle.

L'absence de reconnaissance peut également déclencher ces postures de retrait. Le sentiment d'une perte d'autonomie, compte-tenu de la parcellisation des tâches, fait monter le risque sur la santé, lié au stress et à l'usure professionnelle. Ce sont des impacts notés par les médecins du travail comme importants et devant aller en s'amplifiant.

Les conséquences sont l'absentéisme, le manque de participation, à tous les âges.

Les médecins rencontrent aussi bien des seniors que des jeunes qui sont dans un état de stress et de risque de mise à distance de leur implication dans le travail qui est grandissante.

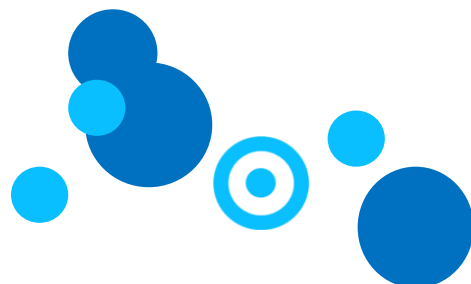
En guise de synthèse rappel de 3 éléments

Le contexte d'urgence avec l'accélération des mutations au sein de la branche et donc l'obligation d'intégrer, ou des nouveaux collaborateurs, ou une nouvelle organisation, ou des nouveaux produits, ou des nouvelles postures, renvoie notamment à la question du management et du rôle donné au manager de proximité.

- **Le rôle du management** est, aujourd'hui, de donner du sens à l'action et d'accompagner le changement. Le changement doit pouvoir être partagé entre le manager et les salariés ;
- **La question du lien entre stratégie, organisation et travail réel.** Qu'est-ce qui, au final, a pu être mis en application sur le terrain ? Ce lien est très distendu aujourd'hui et il paraît important d'y mettre un point d'alerte. Plus le lien est distendu, plus l'organisation du travail va en pâtir. La mauvaise solution serait des outils plaqués sur l'organisation et déconnectés d'un traitement managérial. Par exemple, pourquoi mettre en place une GPEC quand la notion de compétence n'est elle-même pas connue ? Comment mettre en place des outils si les RH ont peu ou pas de relais sur le terrain ?
- La nécessité de partager l'état des lieux, d'explicitier l'existant, de **passer du management des outils ou du contenu, au management des processus et du sens de l'action.** Cela signifie qu'il faut questionner le mode de management et le mode d'accompagnement des salariés. Ce qu'il est indispensable de faire est de partager les constats avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise qui, bien souvent, ont des visions très partielles. Il est important qu'ils se rendent compte des problématiques et il n'y a qu'en partageant les constats que l'on peut engager des actions de réforme. C'est parce qu'on les partage tous que l'on a plus de chance de réussir.

Il y a trois axes de questionnement pour les RH

- **Un travail sur les compétences** et vérifier que la notion soit partagée et soit comprise avant de mettre en place des outils. Un travail sur la question des valeurs, les conflits de valeurs entre générations.
- **Repérer sur le terrain ce qui fonctionne ou pas.** Aller voir, pour les RH, sur le terrain, la mise en application concrète. Et aussi permettre d'identifier ce qui fonctionne bien.
- **Favoriser la transversalité**, c'est-à-dire, le dialogue de pair à pair entre les personnes. Renforcer la capacité des acteurs à penser leur travail, à faire des propositions et éventuellement à prendre des décisions entre eux pour améliorer l'organisation.



Séance de questions-réponses à la suite des interventions de Mme Saint-Genis et de M. Esteve

- **Q : C. Henault, FO :** « C'est en effet ce que l'on peut rencontrer sur le terrain. En revanche, indépendamment des propositions que vous faites, il y a la dimension temps. Parce qu'aujourd'hui la conduite du changement est importante. Mais, à chaque niveau dans les entreprises, les responsables, les managers, les décideurs ont le nez dans le guidon ce qui fait qu'ils ne prennent pas le temps d'évaluer, d'organiser. Et ce facteur temps est important car, pour mettre en application ce qu'il y a à explorer, il faut que les différents intervenants aient le temps. »
- **R : L. Esteve :** « Effectivement il y a une accélération du changement et, dans un temps contraint, il faut l'accompagner, sachant que les organisations étaient stables. Peut-être, quand on n'a pas le temps, faut-il le prendre. Il faut parfois aussi peut-être réviser à la baisse ses ambitions et faire des choses qu'on peut vraiment mettre en application plutôt que d'accumuler des tentatives de solutions qui finissent par s'empiler et ne pas répondre aux enjeux. Il faut donc parfois être plus opérationnel dans ses objectifs et dans la capacité de les mettre en œuvre. Surtout quand on est contraint par le temps. »
- **R : E. Saint-Genis :** « On peut aussi se dire qu'on peut partager le fait qu'on est en réflexion, en chemin. Il y a dans de nombreuses Directions des Ressources Humaines un pôle de communication interne. Il y a peut-être une mobilisation, un partage des constats en disant qu'on est arrivé à la fin d'un système, d'un mode de gestion, et qu'il faut maintenant passer à autre chose en nous donnant des échéances, des objectifs, en les partageant. Si on partage les perspectives, le rapport au temps s'en trouvera modifié. »
- **R : L. Esteve :** « Le changement est d'autant mieux intégré par les organisations que l'ensemble des acteurs sont conscients des enjeux et mesurent bien ce qu'ils ont à accomplir par rapport à cela. Et surtout, ils peuvent y contribuer avec des idées, des propositions, des solutions et, quand on les implique cela va beaucoup mieux en général. Quand le changement est simplement dicté, il y a une perte d'implication des salariés. »

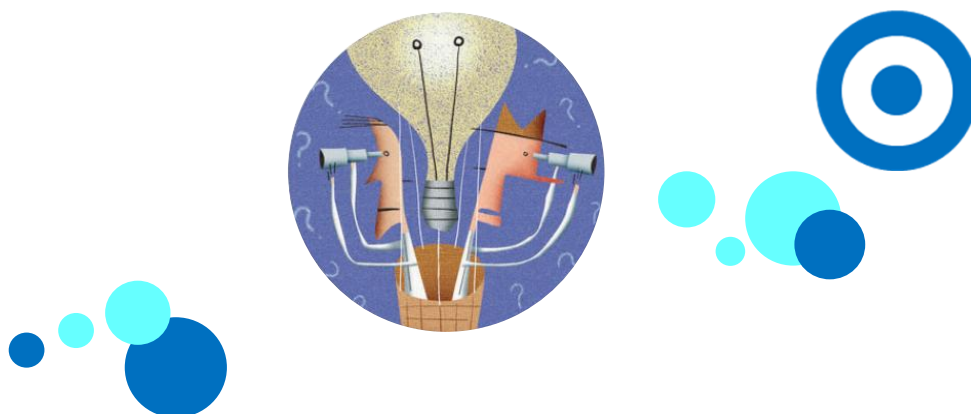
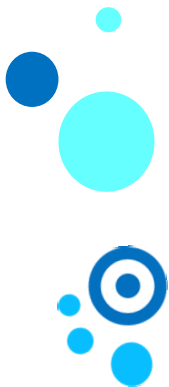


Table ronde et débat

Intervention, en introduction, de Pascale Levet, Directrice Technique et Scientifique de l'ANACT, qui anime la table ronde



« De très nombreux secteurs sont confrontés à ces questions de retournement démographique, d'allongement de la vie professionnelle, de gestion des âges mais, selon les secteurs d'activité et leur histoire, la question ne se pose pas tout à fait exactement dans les mêmes termes. Pour vous, la question des valeurs mutualistes et du creuset politique et organisationnel n'est pas neutre dans la manière dont vous allez pouvoir répondre à ces questions. Il me semble que le succès économique des mutuelles, au cours des dernières années, s'est fait en marchés. Les mutuelles ont eu des réflexions stratégiques à la fois singulières et en même temps, quand même, enchâssées dans ce secteur d'activité. Puis également sur le plan des indicateurs de performance. La question de la performance, des objectifs, de la construction de cela a pu paraître souvent déconnectée du projet social dans lequel les personnes s'étaient inscrites.

Une partie du contexte dans lequel vous allez pouvoir penser à ces questions de gestion des âges gagnera à articuler ce qui se joue autour des valeurs mutualistes et autour d'un modèle de performance, d'organisation. »

Nathalie Cuartero, DRH de la MFP

On n'est bien sûr pas sur une problématique des seniors mais sur une problématique de la gestion de l'âge tout au long de la vie professionnelle qui nous préoccupe en tant que DRH et en terme de collectivité de travail.

Nous avons eu à mettre en place, il y a plus de 3 ans, **des centres d'appels sur un certain nombre d'entités de travail, ce qui a représenté plus de 130 personnes à reprofessionnaliser**. Nous avons demandé à des personnes d'une moyenne d'âge de 49 ans et une ancienneté moyenne de 17 ans de présence dans l'entreprise, de relever avec nous ce challenge, de passer d'une activité de gestionnaire (liquidateurs sécurité sociale et complémentaire) à une activité, totalement inconnue, de Télé-conseiller.

C'était un challenge compliqué pour tous, pour les personnes qui ont du le relever elles-mêmes et se prêter aux formations proposées. Mais aussi pour l'entreprise de faire en sorte que ces personnes se retrouvent bien dans cette activité de Télé-conseiller. Nous avons fait un premier constat au terme de la première année qui était positif, très satisfaisant de la part des salariés.

Trois ans plus tard, le constat est plus partagé, je constate **un absentéisme** (8% sur cette population) et **un stress important sur ces activités**. On se pose la question, aujourd'hui, de savoir comment continuer ? Faut-il continuer à leur proposer une nouvelle reprofessionnalisation ? Ont-ils, à 53-54 ans, encore envie de se reconverter sur une nouvelle aventure métier ?

Nous avons répondu **avec la formation gestion du stress** qui est une première réponse qui semble satisfaisante. Nous sommes également amenés à réfléchir sur l'élargissement de leurs activités qui ne seront plus, pendant 7 heures, avec un casque sur les oreilles mais plutôt à devoir gérer des activités de back-office et de front-office en simultané. On va donc les retirer un peu de leur poste et très naturellement nous en venons à les rendre plus **polyvalents**, plus poly-compétents sur d'autres activités pour leur enlever un peu de cette routine qui, déjà, au bout de 3 ans, trace une usure importante. C'est donc pour nous une préoccupation et, aujourd'hui, nous travaillons à la fois sur l'élargissement de leur périmètre d'activité mais aussi à construire des passerelles entre les métiers.

Bien évidemment, **l'immobilité fonctionnelle doit être notre préoccupation de demain**. Occuper des personnes dans une même activité pendant plus de 30 ans, cela aujourd'hui paraît totalement impossible. Il faut impérativement que les gens aient envie de changer avec nous, aient envie de risquer avec nous de nouvelles choses d'activités, de nouvelles compétences et je les crois partants, prêts à aller vers de nouveaux métiers, à acquérir de nouvelles compétences.

Il y a bien évidemment un début de résistance car, quand il faut changer, ce n'est pas facile, on se remet en cause mais malgré tout, très souvent, cela donne de bons résultats. Il faut en effet s'inscrire dans de la mobilité fonctionnelle beaucoup plus que ce que nous avons fait par le passé. C'est à nous d'inventer, de construire ces passerelles, de mettre en place les outils permettant de détecter ces compétences, et à accompagner ces compétences en terme d'évolution.



C'est une problématique d'entreprise, de managers que nous devons porter collectivement au niveau du terrain, des syndicats, des salariés.

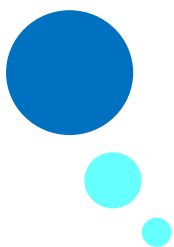
La problématique est globale aujourd'hui, c'est sur la mobilité fonctionnelle que nous devons miser toutes nos cartes. La gestion de l'âge dans l'entreprise doit être la plus harmonieuse possible.

Un second point qui est un constat, une préoccupation à partager est que nous avons une vraie problématique de gestion des générations dans nos entreprises.

L'exemple d'un jeune salarié de 24 ans, Bac+4, avec un niveau de qualification, un niveau de compréhension, des capacités qui semblent prometteuses et qui s'interroge sur son manager de 55 ans qui n'arrive pas à naviguer sur internet, qui pose des soucis en informatique et qui n'est pas reconnu comme l'expert.

Comment va-t-on poursuivre cette cohabitation ? Comment va-t-on faire pour que cette colocation continue de fonctionner ?

C'est une problématique collective, aujourd'hui, de devoir faire cohabiter 3-4 générations sur des mêmes valeurs et surtout trouver un sens ensemble.



« On a là deux points d'entrée sur le sujet qui s'inscrivent à l'intersection entre les individus et l'organisation : l'usure et les questions intergénérationnelles. En quoi la répartition des tâches et de générations dans l'organisation nous mettent dans des situations potentiellement conflictuelles entre les générations ou de rivalité ou de concurrence intergénérationnelle qui deviennent insolubles ? Ou, au contraire, quels types de configuration des individus dans l'organisation nous permettront d'avancer ? » Pascale Levat

Philippe Gerbet, DRH de la MGEN

La MGEN a fait un **plan de départs en préretraite**. Dans le cadre d'un accord négocié avec nos partenaires sociaux, 300 personnes sont parties en préretraite. Mais on a essayé, dans le cadre d'un plan de réorganisation générale de l'entreprise, sans fermeture de site, avec maintien dans l'emploi et même création nette d'emplois, de réorganiser, de redéployer les compétences et de **passer d'une logique administrative à une logique commerciale ou de service et de développement**.

La gestion des seniors, la gestion des départs a été un élément majeur pour accompagner socialement cette réorganisation. Nous avons une pyramide des âges avec des potentiels très importants de départs. Nous avons eu des dizaines voire des centaines de départs en préretraite en utilisant le dispositif, négocié dans la branche UGEM, de mise à la retraite à l'initiative de l'employeur.

Et nous avons eu à gérer une demande sociale, une revendication forte de nos organisations syndicales d'un plan de départ en préretraite.

Quand nous avons un plan de réorganisation qui concernait 800 postes, nous avons financé entièrement par la MGEN un plan de départ en préretraite à 56 ans. 301 personnes sont parties avec un âge moyen de 57 ans. Ça a été un élément majeur de gestion du consensus social et d'amortisseur social d'un plan de sauvegarde de l'emploi puisqu'on déplaçait géographiquement les emplois.

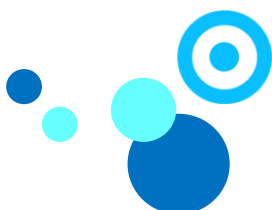
La logique est comment passer d'un PSE à un accord d'accompagnement social ?

Socialement et individuellement on a eu des difficultés à gérer ce dispositif. C'était la préretraite pour éviter des licenciements secs. Donc soit les personnes qui partaient en préretraite, à partir de 56 ans pour un maximum de 3 ans, se permettaient elles-mêmes de ne pas être transférées, ou elles devaient, dans une logique de solidarité, éviter le licenciement d'un collègue. On a donc accepté 301 départs mais nous en avons aussi refusés, collectivement, en commission paritaire. Nous avons eu à gérer des frustrations et le « *syndrome du dernier train raté* ».

Par ailleurs, nous n'avons pas voulu gérer uniquement les départs des salariés âgés. Nous avons voulu aussi accompagner les salariés restants.

Avec un cabinet de conseil, nous avons fait une démarche de diagnostic emploi-compétence pour identifier les potentiels. Et nous avons très largement utilisé les dispositifs de branche, puisque nous avons 3 métiers cibles : Conseiller Mutualiste, Assistant Commercial et Spécialiste Prestations et Services. **150 personnes sont rentrées dans le dispositif de CQP** et 95% l'ont obtenu.

Dans un objectif également de redynamisation des compétences, ces personnes ont été fortement accompagnées par nos équipes de Direction et par les collaborateurs de la fonction formation de la MGEN.



Ces salariés, qui ont obtenu le CQP, ont ressenti de la fierté et de la reconnaissance. Fiers d'avoir obtenu le CQP et surtout fiers vis-à-vis de leurs collègues et de leurs familles.
Nous avons doublé le budget formation et considérablement augmenté l'enveloppe budgétaire des promotions car cela passe par des changements de qualification.

Un troisième élément de complexité concerne l'osmose entre générations.

Nos centres de gestion étant en développement, nous avons embauché, en 2 ans, 1200 collaborateurs en CDI. Cela tire la problématique de comment embaucher dans un délai court ? Via notre partenariat avec Pôle Emploi, nous avons expérimenté **la démarche de recrutement par simulation**. Puis il s'agissait d'une problématique d'intégration, de formation technique et de formation et d'imprégnation de la culture mutualiste. Le tutorat a largement été utilisé, la culture de la transmission de savoir-faire, qui a amené aussi à une nouvelle mobilisation d'un certain nombre de salariés.

Il y a aussi deux **problématiques générales dans le contexte actuel à évoquer : la gestion des paradoxes et la gestion des incertitudes.**

- **La gestion des paradoxes** est à très court-terme. Il est très compliqué de suivre aujourd'hui le « zapping » des pouvoirs publics en matière de gestion des âges. On nous dit un jour de mettre la priorité aux jeunes salariés, aux mesures préventives, aux contrats d'alternance, à l'apprentissage. Puis on nous dit qu'on enlève les allègements de charge pour ces structures, puis le maintien dans l'emploi des salariés âgés, des retraites...ce qui est très compliqué à suivre.

On n'a pas entendu beaucoup d'annonces sur l'accompagnement des salariés en cours de carrière mais plutôt l'inverse. Qu'on allait utiliser des flux financiers pour les périodes de professionnalisation et pour l'adaptation des salariés en place. Dans tout le dispositif précédemment mentionné, nous avons largement utilisé les périodes de professionnalisation et se pose collectivement et paritairement dans la Mutualité, la question des financements des périodes de professionnalisation sur l'avenir.

Les paradoxes concernent également les salariés ou les organisations syndicales. Qu'est-ce qu'on nous demande aujourd'hui dans nos entreprises ? On nous demande, en urgence, que telle personne soit mise à la retraite. On nous demande des ruptures conventionnelles de contrat de travail. On a des entretiens dans la fonction RH, ou les managers, avec des salariés experts des indemnités Assedic ou experts d'un processus qui va bientôt disparaître qui est le processus de dispense de recherche d'emploi.

Il y a aussi une large approche paradoxale de la part des partenaires sociaux. Il y a eu un accord sur la gestion des âges dans le sanitaire et social. L'argument utilisé pour ce droit d'opposition à cet accord a été de dire que c'est une discrimination positive à l'égard des salariés âgés en défaveur des salariés jeunes.

- Le dernier élément est **la gestion des incertitudes**. La donne change complètement à partir du 1^{er} janvier 2010 puisqu'on ne pourra plus mettre à la retraite des salariés. Le départ est à l'initiative strictement de la personne. Donc comment faire des projections à partir des algorithmes de vieillissement de la pyramide des âges ?

« Il faut retenir l'introduction de la notion de tutorat qui peut être une manière d'engager les coopérations intergénérationnelles et des éléments qui ont à voir avec le problème des seuils. Comment établir une politique qui soit fluide, qui se lit dans le temps alors que sans arrêt elle butte sur des effets de seuils ? » Pascale Levet.



Philippe Cotta, DRH d'Harmonie

L'expérience d'Harmonie est récente, elle date de fin 2008 avec le regroupement de 9 mutuelles interprofessionnelles. Nous avons appréhendé la question de la fusion en nous imposant deux choses.

- **La première** est le **maintien des sites géographiques des activités de gestion** en particulier.
- **La deuxième** est de **ne procéder à aucun départ**.

Sur la base de ces deux contraintes, nous avons été amenés essentiellement à **privilégier la mobilité professionnelle** pour un certain nombre de qualifications et en particulier les qualifications des activités support, puisque, pour certaines d'entre elles, nous avons été amenés à regrouper sur certains sites un nombre significatif de collaborateurs (1350 personnes sur 9 sites géographiques).

C'est autour de ces idées que nous avons élaboré, avec les partenaires sociaux, des accords et que nous avons accompagné, de façon individualisée, un nombre significatif de collaborateurs.

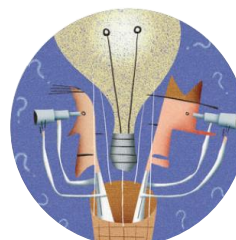
Il y a deux types de seniors : les seniors-seniors et les seniors-juniors. Et nous ne pouvons appréhender dans leur devenir que de façon différente et distincte ces deux catégories.

Il faut les distinguer en fonction de leur CSP. On n'appréhende pas la fin de carrière de la même façon que l'on soit employé ou cadre supérieur. Par conséquent, une des pistes qui paraît être l'une des plus importantes à explorer est, sans doute **chez les seniors-seniors, la transmission de leurs expertises, de leurs compétences, d'essayer de travailler sur un statut spécifique** visant à mettre en valeur l'expertise et sa transmission d'une génération à l'autre.

Nous allons avoir à accompagner le départ d'un pourcentage significatif de nos salariés dans nos entreprises. Chez Harmonie, nous avons 30% de salariés de plus de 50 ans, 14% de plus de 55 ans et c'est pour nous l'occasion de mettre ces départs en perspective avec d'autres contraintes, et d'autres orientations en matière de RH, en particulier l'accueil dans nos entreprises de populations reflétant la diversité. De mettre cela en perspective aussi avec nos obligations en matière de recrutement de personnes handicapées.



||| La gestion des départs doit être associée à des réflexions à d'autres niveaux et à une politique RH plus globale.



Sandrine Vigliano, RRH de Mutuelles Santé Plus

Mutuelles Santé Plus comprend environ 175 salariés. **La caractéristique est d'être issue de plusieurs opérations de fusion qui ont conduit au regroupement de 8 mutuelles.** La configuration est assez récente (la première opération date de 2005).

Les opérations de fusion se sont faites dans une logique sociale de maintien de l'emploi sans restructuration. Cela mène néanmoins à des **problématiques de culture, de reconnaissance, d'identification à la même mutuelle et de sens du travail.**

Un certain paradoxe est à soulever : la taille de l'entreprise ayant grossi, nous avons été amenés à spécialiser les fonctions, c'est-à-dire, à séparer les activités de back et de front office. Nous nous trouvons confrontés à une spécialisation des tâches et on accentue le phénomène de routine. Alors qu'auparavant, les chargés d'accueil dans les petites mutuelles effectuaient des tâches d'accueil, de gestion et apportaient une réponse complète à l'adhérent, **on se retrouve aujourd'hui avec des fonctions spécialisées et une certaine frustration**, notamment des personnes qui étaient auparavant à l'accueil et qui apportaient une solution globale. Ils sont aujourd'hui coupés de cela et il y a un sentiment de perte de la qualité du service rendu à l'adhérent.

La question des âges n'a pas véritablement été traitée aujourd'hui dans l'entreprise, c'est lié à sa constitution récente. **Mais le contexte actuel d'allongement de la durée de vie au travail nous amène à nous poser des questions.**

Beaucoup de constats sont à partager au niveau de l'usure, de l'ancienneté mais je fais face à des difficultés majeures comme l'éparpillement de la population, la faible mobilité géographique des populations. Le siège social permet d'offrir des possibilités d'évolution, mais sinon l'emploi est éparpillé.

Comment évoluer professionnellement, changer fonctionnellement, sans mobilité géographique ?

Les problématiques également de confusion entre activité et compétence où l'on constate une difficulté, **un manque de relais au niveau de la ligne managériale.** Nous avons mis en place un référentiel emploi, des procédures d'appel à candidatures afin d'inciter à la mobilité des personnels, mais il manque peut-être encore les passerelles possibles et l'accompagnement à mettre en place.

Effectivement, les salariés ayant une forte ancienneté dans un même emploi ont du mal à reconnaître où sont situées leurs compétences, leurs capacités, et nous n'offrons pas suffisamment de visibilité sur les possibilités d'évolution.

Ces constats amènent à un certain malaise, le contexte de rapprochement, de fusion, coupant la visibilité des personnels, l'identification en entreprise, l'investissement dans le travail. On a pu constater de manière très opérationnelle, en recevant les arrêts de travail, qu'il y avait une problématique d'absentéisme assez importante. Nous avons mis en place depuis janvier un **indicateur de suivi d'absentéisme** et une prise de conscience commence à s'opérer. Si le constat est posé, les solutions n'ont pas encore été apportées.



Il faut identifier le pourquoi de cet absentéisme qui concerne les jeunes comme les moins jeunes et non particulièrement les seniors. Il faut faire remonter ces constats de terrain dans une vision plus stratégique et globale pour l'entreprise en termes de pilotage et de solutions à apporter.

« On constate bien que ça ne se joue pas de la même manière dans une entreprise avec de petits établissements que dans de grandes entreprises avec des moyens financiers plus importants » Pascale Levat.

Eric Gex-Collet, Directeur Général d'EOVI Mutuelles Présence

EOVI Mutuelles Présence, qui a la spécificité d'avoir accueilli l'un des diagnostics de l'ANACT, est une mutuelle interprofessionnelle de 330 salariés, engagée dans un processus de rapprochement avec 9 autres mutuelles.

L'âge moyen de notre population est de 44 ans, 1/3 des salariés a + 50 ans, plus d'1/3 a plus de 25 ans d'ancienneté, avec une ancienneté moyenne de 19 ans. 2/3 des cadres ont + 50 ans et plus de 50% des + 55 ans sont dans des catégories employés. Avec un taux d'absentéisme faible, inférieur à 5%.

Quelques verbatim de l'étude réalisée par l'ANACT sont à reprendre. Un salarié dit : « *je ne veux plus tirer la charrette mais je veux bien monter dedans* », un autre : « *nous les vieux, c'est clair, on ne veut plus travailler. Passé 55 ans, l'entreprise ne nous fait plus confiance et nous perdons confiance* », un autre : « *quand vous êtes le seul à courir et que les autres marchent, ça démotive* », d'autres encore : « *psychologiquement on pousse les anciens vers la sortie alors qu'il faudrait leur faire passer le message qu'il va falloir rester* », « *les seniors n'ont pas envie de s'impliquer, c'est un poids mort plombant pour les juniors* ».

A partir de ces constats, nous avons joué la transparence en restituant les résultats de l'étude aux cadres de Direction. Certains ne s'en étaient pas rendus compte ou sont tombés des nues. Le constat a aussi été partagé avec les partenaires sociaux de la mutuelle.

Nous nous sommes ainsi fixé un certain nombre de chantiers à ouvrir qu'il faut essayer d'inscrire dans le moyen, voire long-terme.

Les thématiques retenues dans le plan d'action, à mettre en œuvre dans les 3 ans, sont les suivantes :

- **La notion de tutorat et la mise en place de relais générationnels.** La méthode de mise en place a été construite avec les partenaires sociaux.
- La clarification des modalités de départs en retraite et notamment la **valorisation de la préparation de la fin de carrière professionnelle.**
- La mise en place d'un **système de veille des risques psychosociaux**, en d'autres termes, la mise en place d'un réseau de capteurs des tensions et des dysfonctionnements dans l'entreprise. Cette question sera abordée systématiquement à chaque réunion du Comité de Direction.
- L'engagement d'un travail sur la **définition de la ligne managériale de l'entreprise** au travers de groupes de partage des pratiques managériales.
- L'engagement d'un travail sur la **modélisation des parcours** : les identifier puis les reconnaître, les promouvoir, les valoriser et montrer qu'il y a de la mobilité professionnelle au sein de la mutuelle.



Nous avons conclu un accord d'encouragement à la mobilité professionnelle au sein de la mutuelle avec une clarification sur les modalités de changement de poste et ainsi encourager les salariés à répondre aux offres internes.

Au travers de l'étude de l'ANACT, il nous est apparu que le management de proximité est une population clef. Il faut travailler sur la transversalité de la chaîne de commandement.

La DRH a pour mission de beaucoup travailler avec les managers de proximité.

En effet, le plan de développement sur les trois prochaines années a été conçu de façon à ce que les managers de proximité soient au cœur du dispositif. Il a été décliné en 6 axes, eux-mêmes déclinés en plusieurs projets que les managers prendront en charge.

Thibault Meiers, avocat, en clôture de la table ronde



Avant le 1er janvier 2010, les directions doivent engager des négociations afin de conclure un accord portant sur l'emploi des seniors et, à défaut de négociations fructueuses, s'engager sur la voie unilatérale du plan des seniors, sur un plan d'action de l'emploi des seniors et leur employabilité.

Cette nouvelle obligation s'impose à toutes les entreprises de plus de 50 salariés. Il est prévu dans le texte que si la branche réussit à conclure un accord sur cette question, les entreprises de moins de 300 salariés n'auront pas à conclure un tel accord.

C'est à mon sens une erreur. La branche ne peut fixer que les grands thèmes, les grands axes de réflexion. Ce que l'on vous demande maintenant est de fixer les indicateurs et les mesures chiffrées en matière de recrutement des seniors et en matière de maintien dans l'emploi des seniors. Ce qui signifie que même si un accord intervient au niveau de la branche, vous ne pourrez vous dispenser d'un accord ou d'un plan d'action au niveau de chacune de vos entreprises.

En second point, **il existe cette sanction de 1% de la masse salariale par mois pendant lesquels l'entreprise n'aura pas été couverte par un accord ou par un plan senior** et qui semble être une grande menace. C'est ce qui a déclenché autant de réflexions, tout d'un coup, sur la question de l'emploi des seniors.

↳ **Ce qui est dommage est que l'on a l'impression de découvrir la gestion des âges aujourd'hui alors qu'elle existe depuis très longtemps.**

Si on se pose la question de regarder les textes de lois, on remarque que l'un des premiers textes du Code du Travail, qui date de la fin du XIXe siècle, est un texte sur l'âge, sur l'emploi des jeunes. L'âge est une thématique revenue très souvent dans la loi. Le droit n'est pas une finalité mais un moyen, c'est l'outil d'une politique de l'emploi.

↳ Entre 1980 et 2000, **une politique a fait l'objet d'un consensus national visant à faire sortir les seniors de l'emploi afin de laisser la place aux jeunes.** Mais aussi surtout de rendre plus acceptable un chômage de masse. Les mesures prises sont connues : préretraite, dispense de recherche d'emploi...

Il est confirmé qu'en 2012 il n'y aura plus de dispense de recherche d'emploi pour les seniors chômeurs.

Toutes ces mesures ont particulièrement imprégné la culture des entreprises, qui l'ont relayée, avec les stéréotypes évoqués précédemment. Et il est tout à fait vrai que les seniors eux-mêmes se sont approprié cette pratique et il y a presque une sorte de droit au retrait précoce d'activité qui s'est instauré.

Vous avez donc devant vous une difficulté qui est un barrage culturel à surmonter. Il est d'autant plus difficile à surmonter que c'est un construit social et juridique.

↳ On a eu l'impression que ce zapping prenait fin en 2003 quand le législateur a souhaité mettre en place un nouveau système qui était, dans un premier temps, de lancer **une négociation nationale interprofessionnelle sur la pénibilité et de dire que, trois ans plus tard, on engagerait, au niveau des branches, une négociation sur l'emploi des seniors.**

La négociation sur la pénibilité a échoué et la négociation au niveau des branches n'a jamais été lancée.

Heureusement, une loi du 18 janvier 2005 qui a mis en place la GPEC a été votée mais elle ne concernait que les entreprises de plus de 300 salariés.

↪ Il existe également un **Accord National Interprofessionnel de 2005 sur l'emploi des seniors** auquel il faut se référer car il pourra être très utile dans le cadre de vos négociations. Ainsi que **le plan national d'action pour l'emploi des seniors 2006-2010** qui donne des pistes pratiques sur le tutorat, sur la professionnalisation, etc.

- **Une autre question frappante : Est-ce que négocier sur l'emploi d'une certaine catégorie d'âge n'est pas une discrimination ?** La réponse

évidemment est oui parce que discriminer c'est différencier.

Maintenant s'agit-il d'une discrimination prohibée ? Il est interdit de faire de discrimination sur les critères physiques et notamment sur l'âge. Malheureusement, la HALDE constate encore aujourd'hui qu'en matière de recrutement, l'âge est le deuxième facteur de discrimination. Est-ce que pour autant, négocier sur l'emploi des seniors est discriminant ? Non, parce qu'il est précisé également par le Code du Travail que si la discrimination est justifiée objectivement par la nécessité de servir la politique de l'emploi, elle peut-être acceptée. Ce qui est difficile à mettre en pratique quand on travaille dans l'entreprise et quand on est DRH.

Ce qui est surprenant est de se focaliser aujourd'hui sur cette nouvelle obligation de négocier sur l'emploi des seniors alors qu'il faut s'en occuper quand ils sont jeunes.

Les mesures pour bien gérer l'accompagnement des seniors ne peuvent être prises efficacement que s'il est considéré qu'elles doivent concerner l'ensemble des tranches d'âge de l'entreprise.

Car s'il est fait le contraire, on risque de stigmatiser une population, de créer une inégalité de traitement entre les salariés, de créer des frustrations et des vexations qui peuvent être l'objet de sanctions juridiques.

- **Il faut dépasser cette nouvelle approche proposée par le législateur et dès aujourd'hui, dans le cadre de la GPEC et dans le cadre de ce nouveau plan d'action, proposer une approche sur la gestion sur tous les âges.**

C'est d'autant plus important que, dans le cadre de la politique de l'emploi ces dernières années, on n'a pas uniquement cherché à sortir plus vite les seniors pour rendre le chômage de masse acceptable, on a également cherché à faire rentrer plus tardivement les juniors dans l'emploi de façon stable. Donc les juniors aussi se sentent d'une certaine manière discriminés.

Il s'agit donc de rattacher sur le plan culturel, de faire renouer ces populations qui sont en train de se regarder avec, peut-être, des jalousies.

- **Une obligation de moyens et non de résultats...** Sur les mesures qui sont maintenant à exploiter, dans le cadre de ce nouvel accord sur l'emploi des seniors que l'on vous impose, il n'est pas exigé d'apporter réponse à tout. C'est trop court, ce n'est pas matériellement possible. Vous pouvez également, dans le cadre de vos réflexions, avec les partenaires sociaux, poser des questions, essayer de fixer des premiers indicateurs sur des objectifs pensés ensemble dont vous ne savez pas s'ils seront nécessairement atteints mais qui seront des objectifs que vous allez essayer de remplir ensemble.

La sanction ne s'applique que si vous n'êtes pas couverts par l'accord. Elle ne s'applique pas si vous ne respectez pas l'accord. Le législateur a laissé cette responsabilité aux partenaires sociaux (employeurs et syndicats) pour qu'ils évaluent ensemble si, en cours de route, on a réussi à atteindre les objectifs qui étaient recherchés.

- **Place du CHSCT, des CE ...**

La transparence va plus loin que les syndicats, elle implique d'associer les Comités d'Entreprise, les CHSCT, étroitement à toutes ces réflexions. C'est l'âge qui joue et non l'ancienneté ni l'expérience. Il s'agit donc d'un critère physiologique pour lequel le CHSCT a son mot à dire.

Séance de questions-réponses à la suite des interventions en table-ronde

- **Q : Nathalie Nomdedeu, MGEN :** « La procédure de rescrit est-elle obligatoire ou est-ce seulement une possibilité pour l'entreprise ? »
- **R : Thibault Meiers :** « La procédure de rescrit est une faculté. Elle doit s'utiliser avec parcimonie. Le but est d'obtenir une validation administrative. Son intérêt peut être double. Si vous êtes d'ores et déjà couvert par un accord de GPEC, dont il vous semble qu'il aborde l'ensemble des points qui sont visés par les nouveaux textes, vous pouvez utiliser éventuellement cette procédure pour voir si une validation est possible par l'autorité administrative. Le second point est que l'autorité administrative (la préfecture) va être complètement débordée par les demandes de rescrits car il y a tellement d'incertitudes sur tous ces sujets que toutes les entreprises vont essayer d'obtenir cette fameuse validation, qui n'est pas une validation expresse mais qui est obtenue notamment dans le silence conservé par l'administration pendant 3 mois. Je serais très vigilant sur la validation obtenue par le silence parce qu'on ne sait pas du tout comment cela va être pris en cas de contrôle URSSAF à l'avenir. Deuxièmement, il faut oublier l'idée de se lancer dans une procédure de rescrit alors que vous avez déjà un contrôle URSSAF en cours. C'est d'ailleurs exclu par la circulaire. »
- **Réaction de David Anglaret, DGEFP :** « L'âge se cachait dans le Code du Travail comme le seul facteur d'éviction du marché du travail. La DGEFP a une particularité dans la procédure de cette pénalité de 1%. Nous validons les accords de branche. Les accords d'entreprise ne sont pas validés par l'administration et le rescrit peut permettre à l'administration de se prononcer sur vos accords. Je ne suis pas tout à fait d'accord sur les accords de GPEC existants. Sauf des accords qui auraient été conclus très récemment, tous les autres feront l'objet d'une réponse défavorable. Non pas parce qu'ils sont mauvais mais parce que ces accords et ces plans d'action, pour être validables, doivent répondre à un formalisme minimum qui n'était pas connu il y a 10 mois. Ils ne seront donc pas validés par définition. Un autre point qui permet d'avoir un calendrier un peu moins serré : la loi n'introduit aucune nouvelle obligation de négocier, elle crée une pénalité qui est parfaitement payable. Ce qui signifie qu'une entreprise qui, en janvier 2010, en février 2010, paye la pénalité, personne ne peut lui dire qu'elle aurait du négocier. Elle la paye parce qu'elle existe. L'objectif de l'administration dans l'application de cette mesure est de respecter ce qui a été dit au Parlement, c'est-à-dire que la pénalité rapporte 0 euro. Ce qui veut dire en fait qu'une entreprise peut effectivement présenter un plan d'action sans avoir négocié. On n'encourage pas à cela car il est important que l'enjeu soit mieux partagé et on encourage les entreprises avec lesquelles on discute, si elles pensent qu'elles n'ont pas, dans les délais, le temps de mener une négociation digne de ce nom, de présenter un plan d'action à leurs partenaires sociaux qui réponde au formalisme de la loi et dans lequel elles s'engagent à ouvrir des négociations ultérieures. Ces négociations seront complètement libérées de la pénalité puisque le plan d'action existera. Elles permettront d'aller plus profondément sur certains sujets. Rien ne s'arrête au 31 décembre 2009, rien ne s'arrête au 1^{er} janvier 2010. Il y a un moyen de s'exonérer de cette pénalité qui n'est pas si compliqué que ça. En particulier parce que des accords de branche commencent à être déposés, des outils sont mis à votre disposition, sur le site de l'ANACT, sur le site www.emploiesseniors.gouv.fr, avec des exemples de dispositions, d'indicateurs. Il y a énormément de transferts de possibilités. L'administration, en particulier pour les branches, la DGEFP, est à votre service pour travailler à ce que les accords soient quasiment validés avant même la demande. Au-delà de la contrainte, d'autres secteurs se mettent à en faire des opportunités. Pour mener à peu près toutes les politiques dont vous avez parlé. L'accord doit être à durée très déterminée, trois ans. On fait du modeste, on essaye de le mesurer et si dans trois ans on l'a fait, tant mieux, sinon on ajuste. En effet l'administration n'a aucun regard sur les résultats, ils vous appartiennent. »

Les perspectives de travail pour l'OEMM

Valérie Defauquet, Responsable de l'Observatoire

Valérie Defauquet à l'ensemble des organisations syndicales représentées :
« *Quels est l'intérêt de comprendre, d'analyser, de négocier pour une meilleure prise en compte de la gestion des âges dans la Mutualité et cela du point de vue d'une organisation syndicale de salarié ?* »

Pascal Milsonneau, FO

On a vu qu'on est dans une **négociation totalement contrainte**, c'est-à-dire, qu'on nous met autour de la table et le gouvernement poursuit, lui, un intérêt qui est le sien, c'est-à-dire, l'équilibre des comptes sociaux.

Nous nous retrouvons pour défendre l'intérêt des salariés et vous les employeurs êtes là aussi pour le défendre mais avec peut-être à la clef une sanction. La difficulté est là. Nous sommes dans un top-départ de révolution culturelle. On a parlé de la notion de temps. On va effectivement, dans un premier temps, attaquer la négociation pour le 1er janvier mais il faut que cette révolution se continue progressivement et on a beaucoup de choses à se dire de façon transparente. Sur l'irréversibilité, je pense que pour la tranche d'âge 55-60 ans, l'irréversibilité est déjà là. En tant qu'organisation syndicale, on n'arrivera pas à les convaincre. On n'est pas dans la gestion des âges dans un effet de mode. Aujourd'hui, quand on regarde la démographie, la pyramide des âges, on s'installe pour 60 ans dans cette problématique. En tant que syndicats, on se retrouve dans une problématique particulière parce qu'**on doit absolument voir la globalité de la carrière**. On ne peut pas en tant que syndicats avantager une catégorie. Ce qui est caractéristique de la Mutualité est qu'on ne pourra pas traiter de la question des âges comme on la traite globalement partout. **Il y a en effet plusieurs sortes de seniors**. Un élément, aussi, en Mutualité, est la féminisation très importante : 80% de femmes dans la Mutualité.

En regardant par tranche, on se rend compte aussi que 80% des femmes ont une activité entre 25 et 49 ans. Il y a donc une sorte d'évaporation des femmes dans l'emploi après cet âge. Comme on veut trouver le moyen de les conserver au moins jusqu'à l'âge légal de la retraite, on sera obligé d'approcher la façon dont les femmes vont travailler dans l'entreprise, d'autant plus que certains disent qu'il y a de plus en plus, avec la parentalité qui a changé, de gens divorcés, de familles recomposées, de familles monoparentales. On a forcément une approche qui doit être différente. Il faudra trouver le moyen de rendre attractif le travail aux jeunes femmes comme aux hommes. Mais je pense qu'on aura cette particularité à traiter en Mutualité au début et à la fin de la carrière.

Brigitte Dubreuil, CFTC

Ce qui est important est effectivement de comprendre ce qu'est un parcours de salarié. **Le rôle des DRH est très central**, c'est à lui et/ou à son équipe que revient le soin d'accompagner les salariés et de valoriser leurs compétences. Cette analyse est une vraie difficulté. Or, ce qui est important est de pouvoir, tout au long de la carrière du salarié, mettre en valeur son employabilité.

Le problème n'est pas la gestion des seniors mais la gestion des âges en général. Au niveau des personnes âgées de 57 ans et plus, il faudrait réfléchir à une allocation de remplacement au moins égale au salaire net avec une dispense de travail. En contrepartie, le salarié pourrait exercer une activité dans une association ou dans un organisme d'intérêt général, ou dans un conseil d'administration.

Alain Le Strat, CGT, Vice-président de l'OEMM

En tant qu'organisation syndicale, on se doit d'aborder cela avec une analyse. Pour analyser, il faut qu'on ait une certaine compréhension du sujet. La gestion des âges, de tous les âges, va nous confronter à **des départs en retraite colossaux**. On a beaucoup embauché jusque dans le milieu des années 70 et on n'a pas vu que ces personnes allaient partir à la retraite à un moment donné. La donne a changé, on est passé de 65 à 60 ans pour le départ à la retraite. Il y a aussi la question de l'image. Nos métiers sont devenus de plus en plus commerciaux et ces jeunes, beaux et élégants nous posent la question de savoir que faire de nos anciens ?

Depuis les années 80 avec la Loi Giscard, chacun attend patiemment la retraite. Et **un salarié en fin de carrière est en fin de carrière pour tout**. Au niveau de la convention, au niveau du salaire qui n'évolue plus... Donc tant qu'à faire autant profiter du départ en préretraite. Et aujourd'hui tout se bouscule, il n'y a plus de départ en préretraite, il va falloir travailler plus longtemps parce que la donne a changé ou du moins cela s'impose à nous et nous sommes confrontés à ce système.

Conclusion du séminaire et plan d'action

Valérie Defauquet en pré-clôture du séminaire

Les perspectives de travail de l'Observatoire ont été générées par l'étude de l'ANACT. Nous n'avons pas la volonté de laisser ces diagnostics en l'état, nous les avons bien évidemment validés mais, pour autant, nous souhaitons aller plus loin et donner aux mutuelles, dans un **rôle d'observatoire de branche**, des outils qui vont leur permettre d'avoir une réflexion et une capacité de mise en place d'indicateurs et d'outils sur la gestion des âges.

Comment nos actions vont-elles être articulées ?

Nous allons mener des actions de sensibilisation portées par des groupes de travail. Ces groupes de travail ont été identifiés.

Un Premier groupe de travail s'occupera de **la gestion des compétences et des parcours professionnels**, un second s'occupera de **la santé et des risques psychosociaux** et enfin un troisième de **l'organisation du travail**.

Ces 3 groupes se mettront en place dès 2010 et produiront des outils, des méthodes de travail, recenseront les bonnes pratiques et mettront à disposition d'un certain nombre de mutuelles, selon le thème en question, des outils pour leur permettre de mettre en place une réflexion sur la gestion des âges.

- Sur **le parcours professionnel**, il s'agit de partir de la gestion des âgés à la gestion des âges tout au long de la vie.
- Sur le sujet de **la santé et des risques psychosociaux**, il s'agira d'anticiper, de prévenir les situations de stress et d'usure et de donner des outils aux managers et les salariés pour qu'ils puissent prévenir les difficultés.
- Enfin, **l'organisation du travail**, pour laquelle il s'agira d'identifier les impacts de l'organisation du travail d'une part, et du management du travail, d'autre part.



Les 5 étapes pour l'organisation de ces groupes sont les suivantes :

- **Les constituer.** Il est prévu d'avoir 7-8 personnes au sein des groupes pour favoriser le travail, avec un représentant des CA, de la Direction, des salariés, des fonctions management et GRH, le groupe se fixera des objectifs.
- **produire un état des lieux** sur le sujet en question. Avoir une vision sur ce qui s'est déjà fait dans un certain nombre de mutuelles.
- Une fois le sujet précisé, **procéder à une enquête de terrain.**
- **Analyser collectivement ces questionnaires.**
- **Elaborer un plan d'actions et une démarche outillée :** plans d'actions GRH, organisation du travail, management, dispositifs outils en prenant soin de repérer les acteurs à mobiliser et les échanges de pratiques.

Cela est très important pour l'Observatoire car cette démarche justifie **son rôle d'outil au service de la branche. L'OEMM produira des outils pour que les mutuelles entament ou poursuivent une véritable réflexion sur la gestion prévisionnelle et la gestion des âges.** Et c'est dans cet objectif de constitution des outils que ces groupes de travail sont montés.

Un planning pour les réunions de lancement a été établi début 2010.

L'Observatoire qui a à son actif aussi de nombreux autres sujets va concentrer ses efforts sur cette question autour de l'année 2010.

Ce qui est souhaité est de donner envie de participer à ces groupes de travail et de faire en sorte d'avoir des gens de terrain qui puissent y participer et ainsi avoir une réflexion qui se base sur les problématiques présentes dans les mutuelles.

Alain Le Strat, Vice-président de l'OEMM en conclusion de la matinée

« Comment clôturer cette matinée qui, à mon sens, aurait du durer des décennies parce qu'on a énormément de choses à dire et que beaucoup d'interrogations ont été posées. Il faudrait que ça nous serve de leçon pour les futurs événements qui risquent d'arriver dans les prochaines années.

Il y a 30-40 ans, il y a eu des embauches de masse et on s'est réveillés un peu tard. Effectivement, les lois, les codes européens et beaucoup de choses s'imposent à nous et il est important de prendre en considération l'ensemble de ces éléments.

A un moment donné la courbe des embauches par rapport aux naissances va s'inverser et on va se retrouver avec des phénomènes de masse, avec des flux migratoires considérables et une pénurie de compétences. Il est d'important d'anticiper l'évolution des modes de gestion des ressources humaines.

La gestion des âges devrait plutôt s'intituler la gestion de l'avenir. »

