



LES 6 DOMAINES QUELLES ACTIONS ?

RECRUTEMENT

Convers Telemarketing

Pour sortir d'un "petit job" et aller vers un vrai métier, réduire un turn over élevé, l'entreprise a mis en place une politique de recrutement en faveur des seniors. L'entreprise a proposé un contrat de travail très innovant, unique en France, basé sur le temps choisi.

- *Autres exemples* : participer à des forums emploi, communiquer sur son engagement en faveur de l'emploi des seniors, impliquer ses intermédiaires de l'emploi dans la démarche...
- *Objectif/Indicateur* : taux de recrutement des salariés de plus de 50 ans.

ANTICIPATION DES CARRIÈRES

SFR

Pour décloisonner les services et accroître la connaissance de chacun des métiers de l'entreprise, SFR a mis en place le système de « Vis ma vie ». Ce dispositif, utilisé dans le cadre des projets professionnels, permet aux salariés d'expérimenter de nouveaux métiers. Ceci les aide à se projeter dans leur parcours et constitue un levier de mobilité interne.

- *Autres exemples* : développer les bilans de compétences, identifier le référentiel de compétences de chaque métier pour créer des passerelles...
- *Objectif/Indicateur* : % de salariés de 50 à 55 ans ayant réalisé un entretien après 10 ans d'ancienneté.

CONDITIONS DE TRAVAIL ET PÉNIBILITÉ

Danone

Afin d'amoinrir la pénibilité et prévenir l'usure au travail, le Groupe a développé un outil d'autodiagnostic à déployer sur chacun de ses sites pour mieux connaître les seniors, analyser l'ergonomie des postes de travail et mettre en place des plans d'actions adéquats.

- *Autres exemples* : formation aux troubles musculo-squelettiques, aménagement horaire...
- *Objectif/Indicateur* : % des postes pénibles adaptés.

COMPÉTENCES ET ACCÈS À LA FORMATION

Air France

Pour que ses salariés acquièrent, tout au long de leur vie professionnelle, de nouvelles compétences, l'entreprise veille à ce que ses salariés âgés de + de 45 ans bénéficient du même volume de formation que les 40/45 ans et du même niveau d'accès aux formations diplômantes ou qualifiantes. Pour s'en assurer, un indicateur spécifique est mis en place dans le bilan de formation et dans le suivi de l'accord senior.

- *Autres exemples* : développer la VAE, systématiser les bilans de compétences...
- *Objectif/Indicateur* : % des salariés de + de 50 ans ayant le même accès à la formation que la moyenne des effectifs.

AMÉNAGEMENT DES FINS DE CARRIÈRE

HSBC

L'entreprise déploie une formation au bénévolat pour ses salariés qui doivent prochainement partir à la retraite. L'objectif est que les salariés puissent mieux appréhender le milieu associatif et se projeter dans une activité de bénévolat.

- *Autres exemples* : formation de préparation à la retraite sur le plan financier et administratif, accompagnement à la création d'entreprise...
- *Objectif/Indicateur* : nombre de sessions de formation de préparation à la retraite déployées.

TRANSMISSION DES SAVOIRS

Cari

L'entreprise a créé un centre de formation initiale interne, « Cari Jeunes », qui a pour objectif de former aux métiers du BTP des néophytes dans le domaine de la construction. Le corps de formateurs internes est composé de salariés expérimentés, en seconde partie de carrière.

- *Autres exemples* : identifier les compétences spécifiques et le public qui les détient pour assurer une bonne transmission des savoirs, intégrer la mission tutorale dans les objectifs annuels, mécénat de compétences, parrainage...
- *Objectif/Indicateur* : nombre d'heures accordées pour l'exercice de la fonction tutorale.

Contact

Sofia Al Adlouni
Marie-Céline Plourin
Pôle « Promotion de la Diversité »
01 43 87 52 52



Créé en 1986, présidé par Claude Bébéar, IMS-Entreprendre pour la cité accompagne un réseau de plus de 200 entreprises engagées dans des démarches de responsabilité sociétale.

Le pôle Promotion de la Diversité de l'IMS sensibilise et soutient les entreprises en matière de prévention des discriminations et promotion de diversité. Il favorise une approche inclusive et transversale de la diversité qui prend en compte et valorise l'individu avec toutes ses spécificités. Le pôle aide les entreprises à organiser et déployer leur politique de diversité et est également un centre d'innovation qui relaie les bonnes pratiques des entreprises et explore les thématiques émergentes liées à la diversité.



Document publié par IMS-Entreprendre pour la Cité, 141 avenue de Clichy, 75 017 Paris/Rédactrice : Sofia Al Adlouni. Comité de rédaction : Caroline Lassalle Saint-Jean, Henri de Reboul, Marie-Céline Plourin/Conception graphique et réalisation maquette : CATSAÏ/Merci aux entreprises interviewées. Octobre 2009

PROMOTION DE LA DIVERSITÉ



ENTREPRISES & SENIORS POUR UNE POLITIQUE DE GESTION DES ÂGES EN ENTREPRISE



Taux d'emploi
des seniors en France :

38%

L'objectif européen
d'ici 2010 :

50%



À partir du 1^{er} janvier 2010, la loi Senior, qui impose aux entreprises de 50 à 300 salariés d'être au minimum couvertes par un accord de branche et pour celles de plus de 300 salariés de définir un accord ou un plan d'actions en faveur de l'emploi des seniors, entrera en vigueur.

Au-delà de cette contrainte légale, si l'entreprise aborde la question sous l'angle de la gestion des âges, dans une dynamique Diversité, alors cette démarche peut devenir une opportunité, un véritable levier de performance !

Comment construire son plan d'actions en fonction de ses enjeux, suivez le Guide...



LES BÉNÉFICES POUR L'ENTREPRISE

Pallier la pénurie de compétences

- + Maintenir et accroître la motivation des salariés
- + Capitaliser et transmettre les savoirs
- + Développer l'employabilité de chacun
- + Réduire la pénibilité et le stress
- + Prévenir les discriminations
- + Accéder à de nouvelles clientèles

= Performance
et
innovation

Plan d'actions senior

L'avis de IMS - Entreprendre pour la Cité ?

3 questions à Benjamin Blavier, responsable du pôle Promotion de la Diversité

Pourquoi le gouvernement a-t-il dû légiférer et imposer de nouvelles contraintes aux entreprises ?

Dans les réclamations faites à la Halde, l'âge est le 3^e critère de discrimination. Cette discrimination est la plus couramment admise ! Les stéréotypes liés à l'âge sont très répandus et fortement intégrés par les seniors eux-mêmes.

Les précédentes incitations gouvernementales faites aux entreprises pour qu'elles s'emparent du sujet n'ont pas porté suffisamment leurs fruits. Pour faire avancer le débat et amorcer un changement de mentalités, le gouvernement a dû légiférer. Il faut bien comprendre que cette nouvelle loi n'impose pas de quotas de seniors aux entreprises. En revanche, elle les invite à se mettre autour d'une table, avec leurs partenaires sociaux, pour réfléchir ensemble sur leurs pratiques déjà existantes et construire des actions favorables aux seniors. En outre, si cette loi est appréhendée dans l'optique d'une politique diversité, elle peut devenir une opportunité pour les entreprises.

Une opportunité, qu'entendez-vous par là ?

Au-delà d'une contrainte, cette loi constitue un nouvel accélérateur pour aller vers une politique diversité qui participera à la performance de l'entreprise. Pour cela, il faut que l'entreprise réfléchisse en terme de gestion des âges et non pour un public spécifique. Cela consiste à développer sa politique GPEC en analysant les parcours professionnels, et en intégrant toutes les phases de vie du salarié dans l'entreprise.

Vu sous cet angle, l'entreprise développe un cadre inclusif où chaque salarié peut s'épanouir. Elle accroît ainsi sa performance et son potentiel d'innovation, tout en répondant à des enjeux sociétaux majeurs : le retour et maintien dans l'emploi des 50-70 ans ; la sauvegarde du système de retraite ; la solidarité intergénérationnelle.

Vous accordez une importance particulière à la notion de parcours professionnel, pourquoi ?

Le groupe de travail, que nous avons mené depuis un an à l'IMS, a montré qu'une bonne gestion des seniors s'appuie pour l'essentiel sur une refonte globale des process RH et sur de la sensibilisation, comme dans le cadre d'une politique diversité. De nombreuses entreprises, engagées dans la diversité, ont déjà entamé ce travail. Elles pourront d'autant plus facilement intégrer cette nouvelle obligation dans leur stratégie globale. À ces actions qui concernent tous les âges viennent se greffer quelques actions spécifiques en faveur du public senior, notamment tout ce qui concerne l'aménagement de fin de carrière. Finalement, il faut retenir que cette loi invite les entreprises à réfléchir à une gestion des parcours RH, attitude positive pour l'entreprise car potentiellement source de performance.

EMPLOI DES SENIORS : QUE DIT LA LOI ?

Quelles entreprises ?

Les entreprises de plus de 300 salariés, y compris celles dont le siège se situe à l'étranger, doivent négocier un accord ou un plan d'actions.
Les entreprises de 50 à 300 salariés doivent être couvertes par un accord de branche.

Quelles pénalités ?

Les entreprises mentionnées ci-dessus, qui ne seront pas couvertes par un accord ou un plan d'actions, seront assujetties à une pénalité d'1% de leur masse salariale par mois manquant. Le produit de cette pénalité est affecté à la Caisse nationale d'assurance vieillesse.

Quel public ?

Les actions de recrutement concernent les salariés de 50 ans et plus.
Les actions de maintien concernent les salariés de 55 ans et plus.

Quel contenu ?

Chaque entreprise doit se fixer :
➤ Un objectif chiffré global de recrutement ou de maintien dans l'emploi des salariés âgés.
Par exemple, à ce jour mon entreprise compte X salariés de 55 à 60 ans, nous nous engageons à ce que l'année prochaine, l'entreprise en compte 2 % de plus.

➤ Une ou plusieurs dispositions favorables, assorties d'un objectif et d'un indicateur, dans au moins 3 des 6 domaines d'actions suivants :

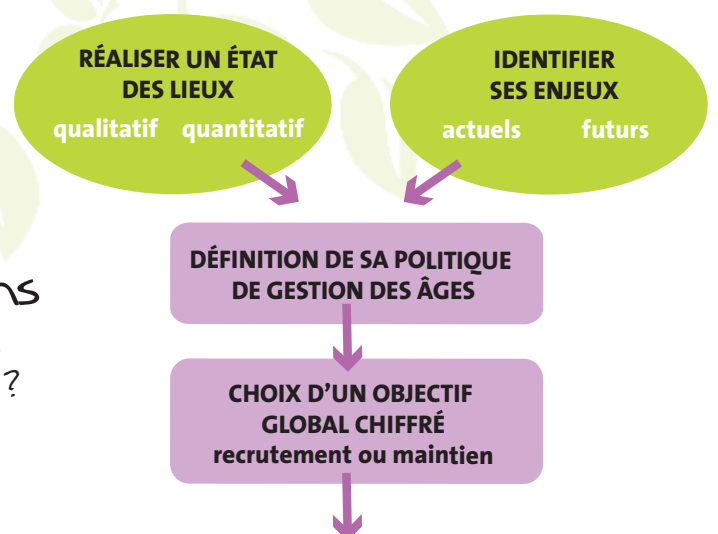
- Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise
- Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles
- Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité
- Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation
- Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite
- Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat

Attention, l'intitulé de ces domaines d'action doit être repris tel quel dans les accords/plans d'actions sous peine de non recevabilité.

Quel suivi et communication des indicateurs choisis ?

- Pour un plan d'actions : les modalités de suivi doivent être mentionnées explicitement et le suivi être communiqué chaque année au CE.
- Pour un accord d'entreprises : les modalités et la communication sont déterminées dans le cadre de la négociation.
- Pour un accord de branche : le suivi des indicateurs est intégré au rapport annuel de branche.

Comment construire un accord/plan d'actions en adéquation avec les enjeux spécifiques de son entreprise ?



OBJECTIF*	DOMAINE	RECRUTEMENT	ANTICIPATION ET ÉVOLUTION DES CARRIÈRES	PÉNIBILITÉ	DVPT COMPÉTENCES / FORMATION	FIN DE CARRIÈRE	TRANSMISSION DES SAVOIRS
POURSUITE D'UNE ACTION DÉJÀ ENGAGÉE							
CRÉATION D'UNE NOUVELLE ACTION							

* 3 actions minimum assorties d'objectifs chiffrés et d'indicateurs

SENIOR, UNE NOTION TOUTE RELATIVE

Selon le niveau où l'on se situe, le curseur en matière d'âge peut être bien différent, ainsi que les représentations.

➤ À l'échelle européenne : Les recommandations sur l'emploi des salariés âgés portent sur la tranche d'âge 55-64 ans.

➤ Pour l'État français : La nouvelle loi inscrit 2 âges : 50 ans et + pour le recrutement et 55 ans et + pour le maintien en emploi.

➤ Dans l'entreprise : Le curseur dépend du secteur d'activité et de la culture de l'entreprise. Selon une étude Ifop-Ministère de 2007, pour 50 % des dirigeants et 70 % des DRH, un salarié est considéré senior à partir de 45 ans.

➤ Pour l'individu : C'est à ce niveau que la notion est la plus relative ! Un individu peut être à la fois senior dans un domaine et junior dans un autre. À 50 ans, il peut être un salarié expérimenté ou un novice en politique.