

Adaptabilité



Equal II
Thème E

Gestion des âges : du dire au faire

Objectif : Lancer un programme expérimental à destination des partenaires sociaux sur la problématique âge et travail dans une dynamique participative et renforcer les capacités d'analyse et de proposition, encore modérées, des partenaires sociaux sur la problématique âge et travail.

• Publics visés

- > Partenaires sociaux de la région Ile-de-France
- > PME et grandes entreprises
- > Plus largement, les acteurs de l'entreprise
- > Les travailleurs âgés.

• Contexte, problématique et démarche du projet

> Le contexte du projet peut être caractérisé par quatre constats : l'objectif européen qui est d'atteindre un taux d'emploi de 50 % parmi les 55-64 ans d'ici 2010 ; un changement du cadre législatif en France, car après avoir pratiqué pendant plusieurs décennies une politique de préretraite, les pouvoirs publics ont décidé de mettre fin aux différents dispositifs relatifs à la cessation anticipée d'activité (loi Fillon 21 août 2003) ; peu de mesures préventives en entreprise existent à ce stade, en effet nos enquêtes réalisées auprès d'un échantillon de PME et de grandes entreprises ont clairement fait apparaître une situation paradoxale : d'une part les mesures spécifiques âges au sein des entreprises (ou affichées comme telles) sont actuellement peu nombreuses et restent ponctuelles ; une lente évolution de l'attitude des représentants des salariés face à la question de l'âge et du travail puisque la mise en place de mesures préventives visant une gestion plus active des mi-carrières ne correspondait nullement à une priorité immédiate des salariés.

Dès lors, en privilégiant une action auprès des partenaires sociaux pour renforcer les capacités d'analyse et de proposition sur la problématique âge et travail, il s'agit de lancer un programme expérimental dans une dynamique participative avec les acteurs des entreprises (équipes syndicales par exemple) afin qu'ils participent à la recherche de solutions et au développement d'outils.

• Résultats de l'opération

> Les résultats sont encore provisoires, mais l'on constate, malgré des difficultés de mobilisation initiales, qu'une fois inscrits dans les actions, les partenaires présentent une meilleure appropriation des enjeux autour du vieillissement et de l'usure professionnelle qu'auparavant et une certaine transférabilité de la méthode (programme d'actions avec les partenaires) qui permet de réunir au sein d'une même démarche des acteurs d'entreprises de tailles différentes.

• Apports de l'action transnationale

> Le partenariat transnational a permis d'échanger des expériences innovantes, des concepts et des idées nouvelles dans le cadre du projet ; d'inscrire ces réflexions dans un cadre détaillé d'ateliers thématiques, chaque atelier étant placé sous la direction d'un pays qui en assure le secrétariat, la collecte de données, la coordination, la synthèse etc ; de placer ces travaux au service de la production d'un document synthétique présentant les points clés des démarches de gestion des âges communes aux trois pays partenaires et de remettre des préconisations transférables d'un pays à l'autre.

• Innovation dans les politiques et/ou les pratiques

> L'une des innovations se situe dans le fait que les partenaires sociaux ayant bénéficié d'un accompagnement dans le cadre de ce projet sont en mesure de caractériser, au sein de leur propre entreprise, comment se pose la problématique de la gestion des âges de façon très concrète.

Un second niveau d'innovation tient à la valorisation des entreprises ayant initié des actions favorables à la gestion des âges : ainsi, les cahiers de l'ANDCP présentent les portées et les limites de différentes pratiques développées au sein de plusieurs entreprises.

Le troisième niveau d'innovation tient à la façon dont les intervenants (notamment ceux de l'ARACT IDF à travers des diagnostics courts) cherchent à identifier et à corriger les contraintes en matière d'organisation et de conditions de travail au sein des entreprises afin de favoriser le maintien des salariés dans l'emploi.

• Egalité des chances entre les hommes et les femmes

> Sensibiliser les salariés et les directions sur les comportements d'entreprise ayant des effets discriminatoires indirects sur le genre : par exemple, les obstacles les plus durs à lever restent les habitudes, comme les réunions à 18 h, le manque de concertation, le manque de souplesse organisationnelle qui ne permettent pas de gérer simultanément contraintes de travail et de vie extra-professionnelle. Cette sensibilisation vise à inciter les élus à raisonner les questions de parité en termes de compétences.

De manière systématique, il s'agit d'introduire des analyses genrées, afin de déterminer les situations où il y a lieu de faire des recommandations en matière d'égalité homme/femme.

• Description des pratiques et des produits transférables

Intitulé	Contenu	Utilisateur	Public bénéficiaire	Nature du support	Producteur
Cahier ANDCP Gestion des âges	La gestion des âges présente encore de nombreuses difficultés pour les DRH. Le cahier tente d'apporter des solutions aux DRH.	Responsables Ressources Humaines	Grand public	Ouvrage papier : cahier n°69 - 2006 – revue «Personnel» : «Gestion des âges».	ANDCP
Accompagnement des équipes syndicales. Du dire au faire.	Accompagnement des équipes dans l'appréhension du problème, la mise en place d'outils et la décision.	Partenaires sociaux	Salariés, prioritairement les 45+	Enquêtes, supports d'analyse et de communication écrits.	ARETE
Groupe de travail « Du dire au faire » (secteur des services)	Echange de problématiques : mise au point de perspectives d'évolutions	Partenaires sociaux, acteurs de l'entreprise	Partenaires sociaux	Compte-rendu et synthèse des groupes de travail. Support numérique.	ARETE
Groupe de travail « Du dire au faire » (secteur médico social)	Echange de problématiques : mise au point de perspectives d'évolution	Partenaires sociaux, acteurs de l'entreprise	Partenaires sociaux	Compte-rendu et synthèse des groupes de travail. Support numérique.	ARACT IDF
Formation à destination des partenaires sociaux	Formation des élus CE et CHSCT	Partenaires sociaux	Partenaires sociaux	Non disponible	URI CFDT

• Partenariats et gouvernance

> L'objectif initial était de mettre en place des actions paritaires au sein des entreprises sur la thématique âge et travail. Cette démarche est très favorable car elle induit que les acteurs de l'entreprise ont réussi à se mettre d'accord autour d'idées et de démarches communes. Toutefois, dans le contexte français, l'expérience montre qu'une démarche paritaire « direction/représentants des salariés » sur la question âge et travail est difficile à mettre en place.

Certains partenaires ont poursuivi une approche sur une logique plus territoriale, dynamique qui concerne des PME et qui avait été entamée au cours du précédent projet. Cela a également été l'occasion de mobiliser des acteurs externes à l'entreprise sur le sujet.

• Facteurs de succès pour la transférabilité des pratiques

> Un consensus social sur la nécessité de travailler plus longtemps qui a progressé sans être encore complètement intégré.

Des difficultés de mobilisation persistante.

Des bonnes pratiques et des solutions transférables qui se multiplient. En effet, un éventail d'outils divers (formation, conditions de travail, négociation GPEC etc.) de plus en plus large peut-être indirectement mis au service de la gestion des âges.

• Contraintes de moyens

• Membres du partenariat national

- > ARETE
- > ARACT IDF
- > URI CFDT IDF
- > ANDCP
- > AVEC

• Membres du partenariat transnational

- > Projet Tick Tock – Royaume-Uni
- > Projet Jobsis - Finlande

• Pour en savoir plus

> **Site internet** : www.arete.fr

> **Contact** : Graffin Brigitte - b.graffin@arete.fr

ARETE – 3 - 5 rue de Metz - 75010 PARIS - ☎ 01 40 22 12 12

> **Référence du projet** : N°Olimpe 2004-IDF-43714

> **Période de réalisation** : 2005-2007