

CONSEIL D'ORIENTATION DES RETRAITES

Séance plénière du 26 mai 2010 - 9 h 30

« Emploi des seniors : évolutions récentes et bilan des accords »

Document N°6

<i>Document de travail, n'engage pas le Conseil</i>

Favoriser le maintien ou le retour à l'emploi des seniors

Bonnes pratiques identifiées dans 11 entreprises auditées

VIGEO – juin 2009



AUDITS
« SENIORS »

ADECCO

AREVA

AXA

COFIDIS

EADS

LA POSTE

L'OREAL

O2

SIEMENS

THALES

VINCI

Favoriser le maintien ou
le retour à l'emploi des seniors

Bonnes pratiques
identifiées dans les
11 entreprises auditées

2 juin 2009

Sommaire

1. INTRODUCTION	3
2. HUIT GRANDS TERRAINS DE RISQUES DE DISCRIMINATION.....	4
3. DU SCEPTICISME QUI APPELLE DES ENGAGEMENTS ET DES ACTES PROBANTS	5
4. DES PRATIQUES EXEMPLAIRES.....	6
4.1 Le recrutement	6
4.2 La transmission des savoirs et compétences, le tutorat	7
4.3 Le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation	8
4.4 L'anticipation et l'évolution des carrières professionnelles	10
4.5 L'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité	11
4.6 L'aménagement des fins de carrière et la transition entre activité et retraite	13

1. INTRODUCTION

La non-discrimination et la garantie de l'égalité des chances et des traitements à l'égard des « seniors » relèvent du respect des droits fondamentaux de la personne humaine. Elles constituent un principe universellement opposable. Ce principe implique que toute entreprise, quelle que soit la part des seniors dans son effectif, devrait s'assurer que la gestion de ses ressources humaines comporte des processus appropriés de prévention des risques de discrimination par l'âge. Le développement de dispositifs managériaux dédiés à la garantie de ce principe et de mesures pour en favoriser la promotion participent de la responsabilité sociale des entreprises¹.

C'est en tant qu'observateur privilégié de l'engagement des entreprises sur les objectifs de responsabilité sociale que Vigeo a accepté de s'inscrire dans la démarche impulsée par le Secrétariat d'Etat à l'Emploi en faveur du recrutement et du maintien dans l'emploi des seniors.

Nous avons conduit auprès de onze entreprises volontaires², de décembre 2008 à mars 2009, des audits portant sur leur stratégie et leur processus de gestion en matière de prévention des risques de discrimination et de promotion de l'égalité à l'égard des personnes de plus de 50 ans. Les missions se sont déroulées en conformité avec la méthodologie d'audit de Vigeo³. Elles ont requis la rencontre de dirigeants, managers, délégués syndicaux et représentants élus du personnel, salariés, dans le cadre d'entretiens individuels ou collectifs. Au total, près de 700 documents ont été traités (documents RH, PV des instances représentatives...).

Ce programme avait pour objectif l'identification et un premier inventaire des pratiques managériales qui, par leur pertinence, leur efficacité ou leurs conséquences, présentent un caractère d'exemplarité. Ce document rend compte de ces bonnes pratiques⁴.

¹ Les textes internationaux et nationaux interdisent la discrimination pour des raisons liées à l'âge tant dans le recrutement externe que tant la gestion interne des ressources humaines. D'autre part, l'OIT, l'Union européenne et maintenant la loi française encouragent le développement de l'emploi des seniors tant sur un plan quantitatif (taux d'emploi) que qualitatif (amélioration des conditions de travail et d'emploi). Le décret d'application de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 dispose que les entreprises et les branches doivent prendre des initiatives en matière de recrutement et de maintien dans l'emploi des seniors.

² Adecco, Areva, Axa, Cofidis, EADS, La Poste, L'Oréal, O2, Siemens, Thales, Vinci

³ www.vigeo.com

⁴ Ce programme a permis de communiquer aux entreprises participantes des observations individualisées sur leurs insuffisances ou leurs vulnérabilités sur ce sujet. Ces rapports ont été directement communiqués aux entreprises concernées ; leur contenu ne fait pas l'objet du présent document.

2. HUIT GRANDS TERRAINS DE RISQUES DE DISCRIMINATION

Nous avons concentré nos diagnostics sur les processus de gestion des ressources humaines les plus exposés au risque de discrimination :

- Le recrutement
- La rémunération
- L'évolution professionnelle
- L'accès à la formation
- Les conditions de travail
- La conduite des opérations de restructuration et de réorganisation.

Deux processus transversaux ont également été interrogés :

- Le dialogue social
- La communication interne

Nous postulons que sur chacun de ces huit facteurs, il est de l'intérêt de l'entreprise d'explicitier ses principes et de préciser ses objectifs, de les déployer en appui sur des processus tangibles et des dispositifs contrôlables et de rendre compte de ses résultats.

3. DU SCEPTICISME QUI APPELLE DES ENGAGEMENTS ET DES ACTES PROBANTS

De nombreuses personnes interviewées ont tenu à faire part de leur scepticisme quant à la volonté des acteurs politiques et économiques de progresser durablement en matière de recrutement et de maintien dans l'emploi des seniors, en particulier dans le contexte actuel de crise perçu comme propice aux départs en préretraite. Quel que soit le bien fondé de cette opinion, nos observations confirment clairement que le défaut de discernement dans la décision et la mise en œuvre de plans de départs anticipés peut conduire à des conséquences néfastes au détriment des entreprises d'une part (pertes de savoirs et de savoir-faire, de culture d'appartenance, démotivation, et des personnes d'autre part (difficulté à passer de l'activité complète à l'inactivité complète, difficulté du retour à l'emploi...).

Notre opinion est que la protection des seniors contre les discriminations en raison de leur âge et la garantie de leur droit fondamental à l'égalité impliquent, au plan managérial, des engagements et des actes dont la force probante peut être développée comme suit :

- Une **volonté clairement exprimée au sommet de l'entreprise**, pour déconstruire une « culture de la préretraite » encore bien présente sur le terrain.
- Cette volonté peut être utilement renforcée par :
 - Des accords collectifs et une concertation étroite avec les délégués syndicaux et représentants élus des salariés (accord sur la gestion des âges)
 - Des partenariats avec des intermédiaires du marché de l'emploi
- La **responsabilisation des managers de terrain** sur ces sujets, **soutenus par toutes les fonctions de l'entreprise**, au premier rang desquels les ressources humaines, la médecine du travail, et les services ayant un impact sur l'organisation et les postes de travail (achats et méthodes).
- Une **vision renouvelée de la compétence et de la performance**, orientée vers la traduction de l'expérience en compétences professionnelles, la valorisation accrue de l'expérience (par rapport aux diplômes) et une meilleure prise en compte de l'expertise technique dans l'évolution de carrière (en équilibre avec la filière managériale classique).
- Le renforcement de la **gestion prévisionnelle** : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, gestion prévisionnelle des fins de carrière, gestion prévisionnelle de la pénibilité.
- **Des dispositifs d'entretiens de carrière** permettant aux salariés de relater le récit de leur parcours professionnel, de traduire en terme de compétence ce qui est communément appelé expérience, d'exprimer leurs desiderata (rémunération, conciliation vie familiale et professionnelle), leurs projets liés à la retraite...
- Des **dispositifs de contrôle et de rapportage**: testings, baromètres sociaux, indicateurs par tranche d'âge, ... nécessaires pour la définir les ajustements et actions correctives.

4. DES PRATIQUES EXEMPLAIRES

Nous avons classé les catégories de « bonnes pratiques⁵ » selon les processus visés par le décret d'application de la Loi de Financement de la Sécurité sociale pour 2009, à savoir : le recrutement externe, l'anticipation et l'évolution des carrières professionnelles, l'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité, le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation, l'aménagement des fins de carrière et la transition entre l'activité et la retraite, la transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat.

Pour chacune de ces catégories, nous précisons les types de bonnes pratiques identifiées lors de nos audits, que nous illustrons par un exemple.

4.1 LE RECRUTEMENT

- **Formalisation de l'engagement** : l'entreprise formalise en termes explicites son engagement de développer le recrutement de personnes seniors, demandeurs d'emploi ou retraités.
- **Visibilité de l'engagement** : l'entreprise rend visible son engagement contre toute forme de discrimination à l'égard des seniors et en assure la lisibilité en interne et en externe, par intranet et internet, l'organisation d'un forum emploi ...
- **Contractualisation des principes et des objectifs de non-discrimination** et de promotion de l'égalité avec les intermédiaires du marché de l'emploi : Pôle Emploi, entreprises de travail temporaire,...
- **Réduction des risques de discrimination dans les processus de recrutement** : recours au CV anonyme, traçabilité et collégialité des décisions de sélection, ...
- **Méthode de recrutement par simulation** : sélection des candidats sur la base des aptitudes révélées par des tests en coopération avec des intermédiaires du marché de l'emploi
- **Assessment Center** : variante de la pratique précédente : sélectionner les candidats sur la base des aptitudes révélées par des mises en situation dans un centre d'évaluation de l'entreprise
- **Testing** : audit sur les réponses aux candidatures confiées à un organisme externe
- **Tableaux de bord** : sur les recrutements par tranche d'âge, par source d'embauche,...

UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE Recruter dans tous les âges chez O2



Objectifs

Attirer toutes les compétences dans un contexte de forte croissance de la société, qui a d'importants besoins de recrutement. O2 a développé à cet effet, dans le cadre de ses processus de recrutement, des initiatives particulières en direction des seniors pour les attirer vers ses métiers de services à la personne.

⁵ Les pratiques sélectionnées peuvent ne concerner que les seniors ou appartenir à des processus plus généraux de recrutement et de maintien dans l'emploi favorables à la diversité des âges, et à l'égalité de traitement entre les salariés de toutes tranches d'âge.

Description de la bonne pratique

Le dispositif développé en direction des seniors inclut :

- Une communication déclinée par typologie de candidats, avec un site dédié aux seniors mis en place dans le cadre d'une campagne de recrutements en direction des seniors retraités ou inactifs (Maminounou), et des publications d'offres sur les sites dédiés à l'emploi des seniors
- Une politique de partenariats avec les intermédiaires du marché de l'emploi (Pôle Emploi, Maisons de l'emploi, structures Cap Emploi, Missions locales) et des associations qui accompagnent les seniors dans l'emploi (force femmes Associations, ...)
- Ceci s'inscrit dans le cadre de processus RH structurés en matière de recrutements, et de dispositifs de formation interne pour accompagner les reconversions

Moyens

- Moyens dédiés à la communication
- Formations au recrutement pour compléter les compétences des managers, et objectiver les choix.

Facteurs clés de succès

- Une politique nationale de recrutement
- Des valeurs de non discrimination diffusées et répétées
- Un processus uniforme sur l'ensemble des agences
- Un recrutement en CDI
- Un recrutement basé sur la motivation ainsi que les compétences et aptitudes
- Un accompagnement formation individualisé

Evaluation de la bonne pratique réalisée par O2

- Tenue d'un tableau de bord des effectifs et des recrutements par tranche d'âge, permettant de s'assurer du respect de la politique globale
- Démarche qualité (Qualicert) et Charte diversité permettant d'objectiver les processus en place

Développements envisagés

- Créer des partenariats au niveau local avec des associations de Seniors
- Développer les actions de communication dédiées aux seniors pour les sensibiliser aux métiers de SAP
- Développer le parrainage par le biais des salariés seniors en poste chez O2

4.2 LA TRANSMISSION DES SAVOIRS ET COMPETENCES, LE TUTORAT

- **Adoption de Chartes du tutorat** établissant les principes suivants :
 - Le tutorat est une mission à part entière, avec une organisation et des moyens spécifiques
 - La transmission des savoirs doit être gérée de façon prévisionnelle
- **Validation de la compétence des tuteurs** : formation diplômante de tuteur dispensée à l'Université
- **Tutorat inversé** : le retour à l'emploi de personnes retraitées est accompagné par des salariés tuteurs plus jeunes
- **Gestion prévisionnelle de la transmission des savoirs** : organisation d'un « entretien d'expérience », démarche prévisionnelle et structurée de mentoring

UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

Un réseau de Référents carrière pour accompagner les Seniors – AREVA



Objectifs

Identifier et professionnaliser un réseau de Référents Carrière, mobilisés pour l'animation et le conseil aux collaborateurs Seniors de l'entreprise.

Description de la bonne pratique

La politique d'AREVA en faveur des Seniors, lancée en juin 2008, recouvre un programme d'actions qui s'appuie sur un double processus de gestion des carrières et de transmission des connaissances, et est constitué d'une part d'un entretien de carrière, d'autre part d'un entretien d'expérience.

Un réseau de Référents carrière est mobilisé pour l'animation et le conseil aux Seniors engagés dans ce processus. Ces référents, managers ou responsables Ressources humaines, sont des professionnels reconnus, dotés d'une connaissance approfondie des métiers de l'entreprise, expérimentés en gestion des carrières, et intéressés par les enjeux de « knowledge management ». Leurs missions :

- « Coacher » le Senior dans sa réflexion de carrière
- Contribuer à la définition d'un plan d'action concerté entre le Senior, le management et les RH suite à l'entretien de carrière
- Contribuer à assurer un suivi personnalisé

Moyens

- Formation des Référents à leur nouvelle fonction (12 sessions de formation en France, fin 2008)

Facteurs clés de succès

- Les Référents ne sont pas dans la ligne hiérarchique du bénéficiaire Senior. La relation de confiance qui doit se tisser au cours des différentes étapes du processus d'entretien de carrière, permet d'envisager une multiplicité de possibilités, parfois inédites, en matière de développement professionnel.
- Les Référents sont expérimentés : leur crédibilité et leur connaissance de l'organisation leur permettent d'apporter un soutien personnalisé au Senior.
- Le Référent est si possible choisi dans une filière métier proche du bénéficiaire Senior, pour constituer une relation de « pair à pair »

Difficultés dans la mise en œuvre :

- Identification et désignation des Référents
- Coordination entre RH / Référent / Management

Evaluation de la bonne pratique réalisée par AREVA

110 Référents ont été formés et plus d'une centaine d'entretiens de carrière sont programmés d'ici fin 2009

4.3 LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET DES QUALIFICATIONS ET L'ACCES A LA FORMATION

- **Professionnalisation** : accès des seniors, dans le cadre d'un retour à l'emploi, à des formations de professionnalisation de longue durée
- **Validation des acquis de l'expérience** : promotion de la VAE par l'entreprise auprès de tous ses salariés
- **Accord collectif sur la formation tout au long de la vie** : assorti d'indicateurs de suivi
- **Bilans de compétences** complétés par des formations de mise à niveau
- **Cartes des compétences clés** par unités précisant les compétences clés et les âges
- **Tableaux de bord** sur l'accès à la formation par tranche d'âge

UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE Un service Ressources Plus – AXA France



Objectifs

- Valoriser le développement des compétences dans la mobilité en permettant aux collaborateurs volontaires d'élargir leur expérience professionnelle en évoluant vers de nouveaux métiers au sein d'AXA France.
- Favoriser les changements d'orientation professionnelle en leur proposant des missions temporaires dans différents services/métiers de l'entreprise
- Bénéficier de collaborateurs ayant une forte adaptabilité ainsi qu'une bonne connaissance d'AXA France, en pourvoyant des postes momentanément vacants au sein de l'entreprise.

Cette initiative s'adresse à tous les collaborateurs en CDI sur le bassin Ile de France, dont les Seniors (dispositif équivalent dans le Sud Est).

Description de la bonne pratique

Lancée en 2003 dans le cadre d'un Accord d'entreprise (Cap Métiers 2003/2005 et GPEC AXAVENIR 2007 – 2009), la bonne pratique recouvre :

- La mise en place d'une équipe de 35 collaborateurs recrutés en interne, qui réalisent des missions temporaires dans différents secteurs de l'entreprise.
- Un dispositif structuré d'accompagnement de ces collaborateurs dans la durée : définition des objectifs de chaque mission, définition des compétences requises, tutorat, évaluation des performances.
- La réalisation d'un plan individuel de formation (en moyenne 12 jours de formation/an par collaborateur, pendant 3 ans). Objectif : renforcer les compétences et l'adaptabilité du collaborateur pour augmenter son employabilité en mission, et faciliter le développement de sa carrière et sa mobilité dans l'entreprise.
- A ce jour, l'âge moyen de l'équipe des 35 collaborateurs est de 47 ans, dont près de la moitié ont plus de 50 ans (7 ont 50 à 54 ans, 6 plus de 55 ans). L'ancienneté moyenne dans l'entreprise est de 23 ans.

Moyens

- Plan individuel de formation sur 3 ans
- Management dédié : 2 managers pour assurer un accompagnement individuel ainsi que la cohésion d'équipe, une assistante pour la gestion administrative du dispositif.
- Le réseau RH en place

Facteurs clés de succès

- Un réseau de CRH mobilisé
- Un dispositif reconnu dans l'entreprise
- Des services internes informés : communication sur l'offre aux « clients internes »
- Des collaborateurs motivés et offrant une prestation de service de qualité

Difficultés dans la mise en œuvre

- Répondre au maximum aux besoins exprimés par les services clients internes
- Trouver la meilleure adéquation entre le profil des collaborateurs et celui recherché par les services clients internes
- 100% des collaborateurs affectés à une mission.

Evaluation de la bonne pratique réalisée par AXA France

Outils de pilotage internes permettant de suivre les affectations des collaborateurs (filiales, secteurs), les entrées et sorties du dispositif, et la mise en œuvre des plans de formation.

Evaluation par les utilisateurs de la bonne pratique

- Baromètre mensuel de satisfaction des clients internes (qualité de la prestation de chaque collaborateur en mission)
- Enquête annuelle auprès des services clients internes
- Enquête annuelle auprès des collaborateurs du dispositif.

Développements envisagés

- Travailler plus étroitement avec des entités concernées par des métiers en voie de développement, afin de proposer aux collaborateurs des parcours de missions pertinents au regard du métier ciblé (dit parcours de professionnalisation).
- Proposer des missions au sein d'autres sociétés du Groupe AXA

4.4 L'ANTICIPATION ET L'EVOLUTION DES CARRIERES PROFESSIONNELLES

- **Accord collectif** sur le développement de la seconde partie de carrière
- **Valorisation de l'expertise** : constitution d'un parcours d'évolution professionnelle destinés aux experts, distinct de la filière managériale classique. Création de nouvelles fonctions élargissant les possibilités d'évolution professionnelle en fin de carrière. Valorisation des compétences et performances des tuteurs
- **Chargés de gestion des carrières seniors** : mise en place de référents chargés de la gestion de carrière des seniors
- **Bilans de carrière** accompagnés de formations
- **Méthode de recrutement par simulation** : utilisée pour la mobilité interne
- **Communication interne** sur l'évolution des métiers et les perspectives de mobilité
- **Accompagnement à la mobilité interne** : périodes probatoires en cas d'affectation à un nouveau poste, pour favoriser l'accueil et l'intégration du salarié muté
- **Entretiens individuels** : prise en compte la problématique de l'âge dans les entretiens individuels : entretien de seconde partie de carrière, de continuation de carrière,...
- **Baromètre social** : organisation d'un sondage des perceptions des salariés en matière de discrimination dans l'évolution de carrière
- **Contrôle interne** : prise en compte du risque de discrimination dans les promotions par le référentiel de contrôle interne d'une entreprise
- **Formation des managers** à la conduite d'un entretien individuel ciblé sur la gestion des âges
- **Tableaux de bord** : suivi des promotions et des augmentations individuelles par tranche d'âge en commun avec les représentants du personnel

UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

Un accord Groupe sur le développement de la deuxième partie de carrière – EADS



Objectifs

Signature en Février 2005 d'un accord Groupe avec des organisations syndicales sur le développement de la deuxième partie de carrière, dans un contexte où EADS souhaitait marquer une rupture avec une culture interne des départs à la retraite anticipés, et anticiper l'allongement de la durée des carrières professionnelles.

Tous les salariés âgés de 50 ans et plus sont visés par l'accord.

Description de la bonne pratique

L'accord, signé par quatre organisations syndicales (CFDT, CFTC, CFE-CGC, FO), porte sur :

- Le développement des compétences et des carrières des personnels âgés de plus de 50 ans jusqu'à l'âge normal du départ en retraite
- L'organisation de la transmission des compétences et du savoir
- La prise en compte des questions de santé au travail et d'adaptation des conditions de travail propres à cette population
- Les aménagements du temps de travail en fin de carrière professionnelle

Moyens

Mobilisation des moyens déjà en place dans le Groupe

Facteurs clés de succès

Communication importante auprès de tous les acteurs de l'entreprise : hiérarchie, organisations syndicales, personnel

Difficultés dans la mise en œuvre

- Rupture culturelle interne
- Désirs des personnels d'accéder au départ

Evaluation de la bonne pratique par EADS

Information annuelle aux organisations syndicales effectuée dans chaque entreprise du Groupe, portant sur les résultats obtenus (bilan des évolutions de carrière, chapitre particulier du Bilan annuel des Médecins du travail, chapitre particulier du Bilan annuel Hygiène, sécurité et conditions de travail)

Développements envisagés

Bâtir un plan d'action triennal avec des objectifs concrets

4.5 L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LA PREVENTION DES SITUATIONS DE PENIBILITE

▪ Matériels et méthodes de travail

- Partenariat avec un fournisseur en vue de développer l'ergonomie des matériels et les produits écologiques

▪ Travail posté

- Accord collectif de passage en horaire de jour pour les salariés âgés

▪ Inaptitudes au poste de travail

- Commissions de maintien dans l'emploi réunissant la fonction ressources humaines, le service médical et les managers

- **Stress et risques psychosociaux**
 - Déploiement d'un plan d'actions sur les risques psychosociaux en accord avec l'Anact
 - Test systématique de stress lors des visites médicales
 - Etude auprès des salariés sur les facteurs de stress
- **Suivi de la santé des salariés**
 - Bilans périodiques de santé avec intégration des résultats dans la gestion prévisionnelle des emplois
 - Point santé à la demande du collaborateur
- **Mesure de la pénibilité**
 - Pesée de la pénibilité des postes à partir d'une étude des positions de travail
 - Observatoire de la santé au travail
 - Bilan consolidé de l'activité des services médicaux d'un Groupe
 - Traçabilité de l'exposition des salariés aux risques d'atteinte à la santé
 - Indicateurs de santé et de sécurité au travail par tranche d'âge
 - Equilibre vie personnelle/vie professionnelle
 - Mise en place du télétravail

UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

L'aménagement des tournées pour les facteurs ayant des restrictions d'aptitude - La Poste



Objectifs

Rechercher des solutions permettant de maintenir dans l'emploi les personnels en situation de restrictions d'aptitude définitives ou temporaires, déclarées par le Médecin du travail.

Tous les personnels dans cette situation sont concernés, y compris les Seniors.

Description de la bonne pratique

Lancée en tant que bonne pratique, la démarche a été généralisée début 2007 à tous les établissements de la Direction du Courrier dans le cadre du programme stratégique « *Facteurs d'Avenir* » : chaque Directeur d'établissement appuyé par l'organisateur de la production et les équipes de prévention identifie une tournée réservée pour les personnels qui présentent des restrictions d'aptitudes temporaires ou définitives. L'identification de cette tournée s'effectue en amont.

Moyens

- **Moyens matériels** : mise à disposition de vélos à assistance électrique, chariots électriques réduisant le port de charges, chariots à fonds mobiles, tapis anti-fatigue lors de la préparation de la tournée, casiers modulables réglables en hauteur
- **Engagement des directeurs d'établissement et du réseau RH**, s'appuyant sur la compétence des réseaux de Médecins du travail, et des animateurs de prévention en établissements.

Facteurs clés de succès

- Description exhaustive des aptitudes restantes, à la fois plus motivante pour l'agent concerné et plus pertinente pour la recherche de solution
- Mise en place d'une démarche d'amélioration des conditions de travail pour tous les facteurs de l'établissement
- Communication régulière auprès des facteurs pour favoriser l'acceptation du projet
- Aménagement du poste de travail applicable à toute personne ayant eu dans sa vie professionnelle un accident de santé, la logique étant d'anticiper les projets par une intervention amont des médecins de prévention
- Organisation de réunions pluridisciplinaires régulières permettant un suivi des aménagements
- Association des facteurs de l'établissement pour une meilleure acceptabilité des solutions identifiées

Evaluation de la bonne pratique par La Poste

La démarche permet de maintenir dans l'emploi les personnels concernés tout en assurant les activités nécessaires à la performance. Elle permet également de réduire les arrêts maladie.

Démarche d'amélioration continue

Au-delà de cette démarche « curative », La Poste priorise la prévention :

- Réduction des risques professionnels potentiellement générateurs d'aptitude réduite (déploiement de systèmes de production et de matériels visant à diminuer les contraintes physiques et intégration de l'évaluation des risques professionnels dès l'origine de l'élaboration des projets)
- Mise en place de modules de formation des managers et des acteurs de la prévention sur la connaissance et la prévention des risques majeurs
- Mobilisation de la ligne managériale pour la sécurisation des conditions de travail.
- Communication avec des campagnes de sensibilisation de l'ensemble des postiers sur les risques majeurs

4.6 L'AMENAGEMENT DES FINS DE CARRIERE ET LA TRANSITION ENTRE ACTIVITE ET RETRAITE

▪ Cumul emploi retraite

- Dispositif de coopération post départ en retraite pour des experts
- Appel à l'expertise de personnes retraitées pour des projets
- Ouverture de postes à temps partiel à des retraités pour faire face à des pointes d'activité

▪ Gestion de la fin de carrière

- Gestion prévisionnelle (à cinq ans) de la fin de carrière
- Préparation du départ en retraite : information sur les retraités, possibilités de poursuivre une activité,...



UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

La gestion des âges et la transmission des savoirs entre les générations – BOURDARIOS – Pôle Construction Groupe Vinci

Objectifs

Accompagner les fins de carrière en adaptant la pénibilité des tâches réalisées au parcours du salarié

Faciliter le transfert des compétences entre générations

Valoriser les savoirs faire des seniors dans ce cadre

Public visé : tous les salariés en fin de carrière (production et services fonctionnel, catégories ouvrier, Etam, cadre).

Description de la bonne pratique

Lancée en 2005, l'initiative baptisée Trans'faire prévoit :

- Un entretien avec chaque salarié environ 5 ans avant le départ à la retraite. Durant cet entretien, différentes options sont proposées au salarié :
 - Maintien sur le même poste de travail en aménageant celui ci si nécessaire
 - Evolution vers une fonction de tuteur, et travail en binôme avec un nouveau salarié
 - Evolution professionnelle par une formation à un autre métier n'ayant pas de pénibilité, dont : le métier de formateur interne
 - Aménagement ou réduction du temps de travail
- Si le salarié est volontaire, selon le cas retenu, un accompagnement est mis en place (formation, suivi, ...)

A titre d'exemple, un chef de chantier est ainsi devenu tuteur/formateur – un Chef d'équipe est devenu visiteur sécurité de chantier

Moyens

Financement assuré solidairement par les 6 sociétés de la Direction Régionale Midi-Pyrénées de Bourdarios (0.10% du CA de chacune)

Facteurs clés de succès :

Implication du Directeur Régional

Solidarité entre les 6 sociétés de Bâtiment Midi-Pyrénées

Difficultés dans la mise en œuvre

Financement

Développements envisagés

Généralisation à tous les salariés qui le souhaitent à 4 ou 5 ans de la retraite

Vigeo est la 1^{ère} agence de mesure de la responsabilité sociale en Europe.

Vigeo mesure le degré d'intégration par les entreprises de facteurs sociaux, environnementaux et de gouvernance à leurs objectifs de performance. Elle qualifie le niveau de maîtrise managériale des risques associés :

- Elle fournit à des détenteurs et gestionnaires d'actifs **des analyses, des ratings d'entreprises et des benchmarks sectoriels** qui constituent des *outils d'aide à leur décision d'investissement*.
- Elle réalise des audits en responsabilité sociale pour les entreprises et les collectivités territoriales qui sont des *outils d'aide au pilotage stratégique*.

Un groupe en expansion :

L'équipe de Vigeo est constituée de 87 salariés de 14 nationalités, répartis sur 4 sites : Paris, Bruxelles, Milan, Casablanca.

Vigeo est propriétaire de 3 indices de développement durable :

- L'indice ASPI Eurozone®
- L'Ethibel Excellence Europe®
- L'Ethibel Excellence Global®

Plus de renseignements sur les audits « Senior », veuillez contacter : eric.babin@vigeo.com

– PARIS

Vigeo
40 rue Jean Jaurès
93170 Bagnole, France
T : +33 1 55 82 32 40
F : +33 1 55 82 32 50

– BRUSSELS

Vigeo Belgium
Rue du Progrès 333/B7
1030 Brussels, Belgium
T : +32 2 206 67 91
F : + 32 2 206 67 90

– MILAN

Vigeo Italia
Via d'Ovidio, 3
20131 Milan, Italy
T : +39 02 36518115
F : +39 02 36518117

– CASABLANCA

Vigeo
Route de Nouacer
PB 16435 Casablanca, Marocco
T : +212 22 87 14 77
F : +212 22 87 14 77

