



**« 24^{ème} déjeuner du Club des DRH des entreprises
signataires de la charte entreprise-territoire »**

Plaine Commune Promotion

Jeudi 08 juillet 2010

Ordre du jour : « La pérennisation professionnelle et le recrutement des seniors : contrainte ou opportunité pour l'entreprise ? »

Animateur : Edouard de PENGUILLY, PDG de DCF

Participants :
Edouard de PENGUILLY, DCF
Julie SAVOYENT, DCF
Nellie BOULEREAU, ALSTOM Power Service
Laurence FAUCHER, ALSTOM Power Service
Laura AUBERT, Cegelec
Frédéric EZAOUI, Consortium Stade de France
Isabelle EMERIAU, CIEC
Caroline LASCOMBES, EFS
Gerard DUCARRE, EDF Cap Ampère
Loïc MALLET, Proximité
Ourida MEZIANI, Pôle Emploi Stade de France
Guillaume DRIANT, SPIE
Jérôme BURTHÉRET, Generali
Anne Marie ARJONA, Plaine Commune Habitat
Philippe PION, Plaine Commune
Laure HOUPERT, Plaine Commune
Sofiane BOUNOUR, Plaine Commune

1. Introduction

→ Edouard de PENGUILLY

Depuis une trentaine d'années, on observe chez les entreprises une politique visant à se « débarrasser » des seniors.

Elles se sont alors rendu compte dans un premier temps que les seniors emportaient avec eux un savoir-faire, qui n'était pas forcément remplacé. L'idée que l'entreprise doit représenter la vie sociale, son territoire au niveau social, et donc in fine réserver une place plus grande aux seniors n'existait pas encore. Il est vrai que l'Etat mettait des freins à l'embauche des seniors.

Dans un deuxième temps, les entreprises ont commencé à se rendre compte qu'il y avait une richesse qu'il fallait conserver dans cette catégorie de la population. Parallèlement des mesures étaient prises par l'Etat dans le but d'augmenter le taux d'activité des seniors, les pouvoirs publics ayant pris conscience de l'enjeu.

Enfin, dans un dernier temps, l'allongement de la durée du temps de travail va contribuer à l'évolution de cette question, le temps passé au travail sera factuellement plus important. Cela démontre aussi un changement de mentalité.

2. Témoignage sur les actions engagées par Generali pour le maintien dans l'emploi, le développement de la deuxième partie de carrière et le knowledge management.

→ Intervention de Jérôme BURTHÉRET, Responsable des ressources humaines (Generali)

Voir PowerPoint

A la question de M. de PENGUILLY qui demande quel pourcentage des salariés de 55 ans et plus travaille au transfert des compétences, M. BURTHÉRET répond qu'il est de 27%, l'objectif étant d'atteindre les 37%. Il mentionne également que l'entreprise a comme projet de créer des réseaux ambassadeurs métiers pour promouvoir le secteur de l'assurance (dans les collèges, lycées...) qui est peu connu. Cette mission serait confiée principalement à des individus confirmés, et donc à des seniors qui assumeraient cette fonction en plus de leur activité.

M. PION demande quelle est l'évolution de l'âge moyen du départ à la retraite chez Generali. M. BURTHÉRET répond qu'il est de 60,2 ans, l'objectif de l'entreprise est de 61 ans.

Sur la question de la réelle volonté des partenaires sociaux à négocier de tels accords, M. BURTHÉRET explique qu'il y avait de réels besoins, les enjeux étaient déjà posés, l'entreprise avait intérêt à proposer des plans seniors.

Concernant les tuteurs, ceux-ci sont sélectionnés selon leur expérience, le manager évalue lors d'entretiens s'ils ont les capacités techniques et pédagogiques pour assurer un tutorat.

Quand aux difficultés financières où ce type d'accord pourrait mener, M. BURTHÉRET démontre qu'il n'en est rien, le maintien dans l'emploi des personnes âgées ne coûtant pas plus cher que le recrutement des jeunes.

M. EZAOUI rétorque que cette politique peut se faire au détriment des jeunes, surtout en période de crise, les entreprises embaucher des personnes confirmées.

M. DRIANT confirme que certaines entreprises ont une politique de court terme, strictement financière. Or, il faut donner envie aux seniors de rester, l'entreprise s'y retrouve, ils ne coûtent pas plus cher qu'un jeune. Il faut sortir de la vision à court terme à 3 mois, pour une vision à 4-5ans. Un jeune à un coût, il lui faut un tuteur, 3 ans de suivi etc.

M. de PENGUILLY répond qu'un jeune a certes un coût, mais qu'il ne faut pas oublier que c'est un investissement pour l'avenir.

3. Témoignage sur l'accord de gestion des âges de l'entreprise Alstom

→ Intervention de Laurence FAUCHER, Responsable RSE

Le secteur d'activité d'Alstom est bien entendu différent de celui de Generali, mais les problématiques concernant l'emploi des seniors restent les mêmes.

Lors de la période 2003-2004, l'entreprise est alors en restructuration, le contexte n'est pas favorable aux seniors dont l'entreprise encourage les départs, notamment par le biais du dispositif Amiante qui permet à des salariés exposés de prendre leur retraite plus tôt.

Suite à ces restructurations, il a été constaté que les retours clients étaient moins bons, que la qualité de service baissait. Une étude a donc été lancée, ses résultats montrent que la cause en est la baisse des compétences, la perte du savoir-faire.

D'où le nécessaire maintien de l'emploi des seniors, un premier accord a été signé en 2006, renouvelé en 2009 ; des dispositifs comme le tutorat sont présentés chaque année (la mise en place de retraites anticipées doit faciliter la mise en place de tutorats).

Un autre dispositif permet de travailler en temps que prestataire à temps partiel après l'âge de départ à la retraite.

M. de PENGUILLY observe que pour les grosses entreprises, quelque soit leur activité, financière, industriel... on débouche sur à peu près la même façon de traiter l'emploi des seniors, même si chez Alstom les salariés sont exposés à plus de risques et à plus de pénibilité que chez Generali.

M. EZAOUI amorce la réflexion sur le respect des objectifs chiffrés contenus dans les accords sur les seniors. En effet, à la différence du handicap, il n'y a pas de discrimination positive qui permet de sanctionner les entreprises ne respectant pas la loi. Toutes les entreprises se sont empressées de signer des accords mais trop rapidement, le plus souvent ceux-ci se révèlent mal ficelés. Le seul moyen réellement efficace serait la mise en place de quotas, qui permettrait de mieux refléter la société.

M. BURTHÉRET ajoute qu'il faut que toute la pyramide au sein de l'entreprise joue le jeu, et pas seulement un DRH « dans son coin ».

4. Témoignage sur l'accord « seniors » récemment signé par l'entreprise SPIE avec les partenaires sociaux et les mesures envisagées

→ Intervention de Guillaume DRIANT, Responsable Ressources Humaines

Un accord a été signé à l'unanimité de tous au sein de l'entreprise en décembre 2009, il n'a posé aucune difficulté. Il traite l'ensemble des points.

Il faut noter la situation particulière de SPIE, la marge est extrêmement tendue en matière d'emploi. En effet l'entreprise a besoin de compétences très rares dans le génie climatique. D'où la nécessité d'anticiper et de préparer le transfert de compétences, qui passe par la mise en place de tuteurs notamment.

Plus spécifiquement sur les seniors, il y a une tendance à encourager voire à provoquer leur départ. Cela a pour conséquence une perte des compétences d'une part, mais aussi du « champ commercial », du carnet d'adresses du salarié d'autre part.

Un suivi, via des indicateurs chiffrés, a donc été mis en place concernant l'emploi des seniors. Par exemple, l'objectif de recruter 4% de personnes de plus de 50 ans (5% actuellement, mais ce résultat positif est un pur hasard) ou encore un indicateur d'étude de postes.

M. DRIANT illustre la politique de l'entreprise en matière de seniors par un exemple concret : un conducteur de travaux, âgé de 50 ans souhaitait partir. Or, il s'avère qu'il est expert en loco

technique, compétence que l'on n'apprend plus à l'école. L'entreprise n'avait pas identifié ses compétences, il n'y a pas eu de travail en amont. Elle s'est rendue compte de l'importance de ce salarié au moment où celui-ci allait partir. Il fallait donc le retenir, il a finalement été réembaucher à temps partiel en CDI, avec à la clé une revalorisation de salaire conséquente (trois entreprises souhaitant l'embaucher). Ce salarié s'est donné deux ans pour transférer ses compétences.

Cette réunion finit par la présentation d'une association de parrainage scolaire, Proxité. M. de PENGUILLY annonce que ce sujet sera l'objet du prochain club des DRH.

* *
*

Prochain déjeuner du Club des DRH :

Vendredi 8 Octobre 2010 à 11h45

Dans les locaux de Plaine Commune à Saint-Denis

Thème : «[»](#).