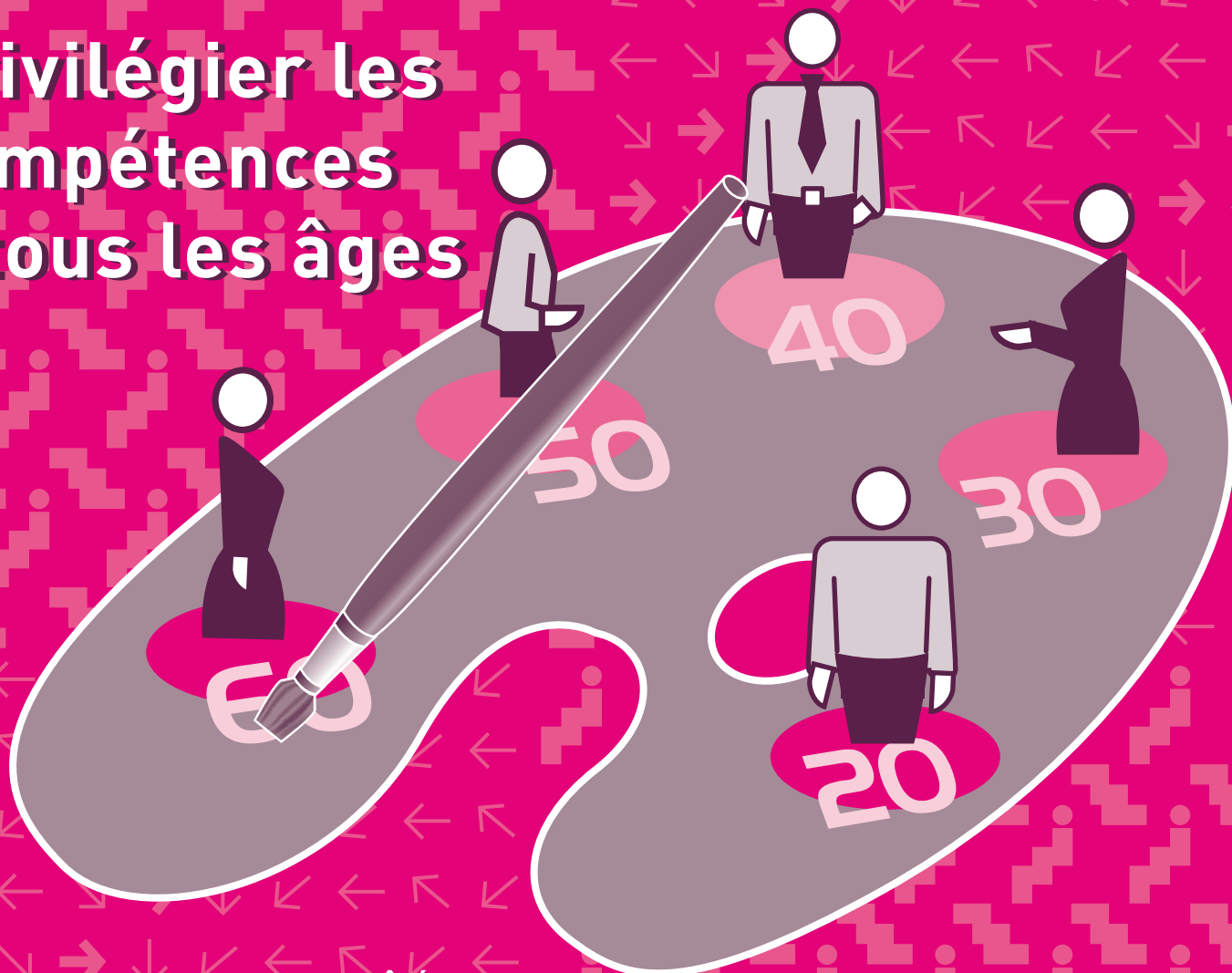


Travail & CHANGEMENT

Privilégier les compétences à tous les âges



ENJEUX (P. 2-3)

**Compétences et âges :
un lien à cristalliser**

ARGUMENTS (P. 4 à 7)

**Mixité des âges,
une chance pour l'entreprise**

Interviews de Jérôme Iborra, psychologue chez ECPA ; Christian Batal, P.-D. G. d'Interface ; Tarja Tikkanen, directrice à l'Iris (Finlande) ; Norbert Debargue, P.-D. G. d'Océ-France ; Fernanda Mora-Canzani, chargée de mission de Racine.

CÔTÉ ENTREPRISES (P. 8 à 13)

Emploi

**Le recrutement par
simulation : les raisons
d'un succès**

Secteur bancaire

Remotiver les seniors

Bâtiment-BTP

**Consolider l'intégration
des jeunes**

Industrie

**Améliorer ses compétences
à tout âge**

Service

**Anticiper
le renouvellement des
âges et des compétences**

ALLER PLUS LOIN (P. 14-15)

Points de vigilance

Penser des parcours pour chaque âge, anticiper les évolutions démographiques, instaurer des dispositifs de gestion des compétences.

Des livres et des sites

Sur la gestion et la transmission des compétences, la coopération intergénérationnelle, etc.



La vie professionnelle s'allonge et les seniors comme les jeunes doivent de plus en plus partager leurs connaissances. Comment gérer les compétences de juniors diplômés et bien formés, sans défavoriser leurs aînés, détenteurs de l'expérience et du savoir-faire ?

Compétences et âges : un lien à cristalliser



Par Christian Jouvenot (Aract Nord-Pas-De-Calais).

Coordination de ce dossier : Christian Jouvenot, Michel Parlier et Thierry Rousseau (Anact).

On ne peut plus éluder le problème : la question de la mobilisation des compétences des travailleurs âgés va se poser de manière de plus en plus aiguë dans les entreprises. Celles-ci ont longtemps fait l'impasse sur le sujet dans la mesure où la classe d'âge des seniors ne constituait pas un enjeu déterminant, ni en termes de volume, ni en termes de compétences clés. Or, la situation évolue. La durée de

mettre de rester plus longtemps dans l'entreprise ? Comment reconnaître l'expérience ? Quelles perspectives offrir pour continuer de stimuler les salariés en fin de carrière ? Comment motiver et intégrer tous les salariés, quel que soit leur âge ?

Face à ces questions, les entreprises sont confrontées à plusieurs choix. Elles peuvent continuer à appliquer les recettes classiques et penser que la promesse

La question de la mobilisation des compétences des travailleurs âgés va se poser de manière de plus en plus aiguë dans les entreprises.

d'emploi, accompagnée d'un aménagement des postes de travail, suffira à maintenir les seniors dans leur

vie au travail s'allonge. La moyenne d'âge s'élève. Les seniors détiennent des connaissances et une expérience qu'ils doivent transmettre aux plus jeunes. Comment gérer ces compétences pour leur per-

activité. Mais, quand âge rime avec ancienneté, cela revient à accepter une certaine démobilité des anciens et une implication des jeunes, plus diplômés et mieux formés en leur réservant les postes qua-



Les critères d'embauche des chefs d'entreprise (en %)

SALARIÉS	DE MOINS DE 30 ANS	DE PLUS DE 50 ANS
Diversification des compétences	34	21
Compétences spécifiques	33	67
Moindre nécessité de former	10	33
Meilleure conscience professionnelle	9	42
Meilleure connaissance du travail	7	45
Motivation plus forte	37	24

Source : enquête Essa, 2001, Dares.



lifiés, plus exposés. Une telle solution n'est pas envisageable quand l'entreprise est engagée sur un marché saturé, où la concurrence est telle que tous les salariés sont sollicités pour « faire la différence ». C'est encore plus inimaginable si les compétences clés sont difficiles à trouver à l'extérieur et détenues par les anciens, majoritaires. Dans ce cas-là, l'entreprise ne peut que mettre en place des dispositifs qui suscitent et accompagnent cette implication.

Les dispositifs de gestion des compétences ont cette vocation. L'intention qui les porte est en effet de mobiliser, dans le travail, les compétences des différents collaborateurs de l'entreprise. Les outils qu'ils mettent en œuvre pour identifier, développer et reconnaître les compétences (référentiels, entretiens professionnels, modalités de rémunération, organisation des parcours professionnels...) ont cette finalité. Y revenir à propos de la gestion des âges n'est qu'un juste

sa rémunération était maintenue mais elle ne pouvait espérer de progression salariale dans les prochaines années. Dans une autre entreprise, ces difficultés ont été compensées par les marges de manœuvre apportées par une nouvelle organisation. Ici, les concepteurs du système de gestion ne s'étaient pas contentés de construire un système d'affectation des compétences : ils l'avaient couplé avec les indispensables modifications d'organisation et de fonctionnement qui rendent possible un management des compétences.

② Prendre en compte les enjeux des différentes classes d'âge

Il existe toujours le risque d'une segmentation plus ou moins consciente aboutissant à ce qu'une population soit moins bien gérée qu'une autre et que, souvent, le dispositif soit conçu en faveur des jeunes. Dans une entreprise de transformation du graphite, la démarche a abouti : des modifications importantes sont apportées

à l'organisation pour offrir à tous des perspectives professionnelles à l'intérieur de métiers com-

Il existe toujours le risque d'une segmentation, plus ou moins consciente, aboutissant à ce qu'une population soit moins bien gérée qu'une autre.

retour aux origines. De fait, c'était dans un contexte apparenté que le « modèle de la compétence » est né dans la sidérurgie avec l'accord ACAP 2000⁽¹⁾ : la mobilisation des compétences devenait un enjeu crucial alors que dans le même temps, la fin des préretraites conduisait à un allongement de la vie professionnelle.

Mettre en place de telles démarches⁽²⁾ est donc de nature à répondre à cette question de l'implication. Mais en veillant à trois points clés.

① Tous les types de gestion des compétences ne se valent pas.

Il faut en effet différencier les dispositifs⁽³⁾ : certains sont conçus avec la seule ambition de rationaliser les processus de recrutement, de formation, d'évaluation, de classification, de rémunération, bref, les actes de gestion des ressources humaines. Une telle approche répond mal, voire pas du tout, aux enjeux des salariés plus âgés qui ne peuvent être que déstabilisés par les nouvelles règles de gestion, en particulier sur le plan de la rémunération. Ainsi, dans une entreprise rencontrée par le réseau Anact, à la suite des entretiens de positionnement, la moitié des anciens s'est entendu signifier qu'elle était surclassée :

plets. Mais, lorsque l'on creuse, on se rend compte que si la démarche profite à tous les salariés et donne lieu à de réelles progressions dans la grille de classification, elle défavorise cependant, de ce point de vue, les anciens.

③ Diversifier et individualiser les modalités de gestion

Un autre exemple montre l'intérêt d'une politique différenciée de gestion des compétences avec un traitement adapté à chaque profil. Les outils de gestion y servent à un management au plus près des situations, avec une capacité d'innover régulièrement dans les modes de fonctionnement de l'entreprise. Il est, par exemple, possible de créer des missions temporaires réservées aux personnes qui sont au maximum de leur progression pour leur permettre d'allonger un parcours professionnel. Ces voies nouvelles donnent ainsi lieu à des modalités plurielles de reconnaissance, tant en rémunération qu'en valorisation auprès des pairs. ■

(1) P. Franchet, *L'histoire d'un référentiel : témoignage*.

(2) A. Masson et M. Parlier, *Les Démarches compétence* (voir p. 15).

(3) M. Parlier, *Gérer les compétences en PME. Enseignements tirés des expériences de 11 entreprises* (voir p. 15).

Formation initiale et continue, expérience en situation de travail, mobilité professionnelle...

Les compétences se développent tout au long de la vie professionnelle.

Avec le vieillissement de la population active, le recul de l'âge de cessation d'activité et les difficultés de recrutement, la France sort du modèle intenable « d'une seule génération au travail », confrontée à la nécessité de mieux gérer les compétences et les âges.

« La mixité des générations est un atout. »

Dans ce contexte, chaque entreprise doit mener un diagnostic de sa situation pour mettre en cohérence stratégie, organisation et gestion des ressources humaines. À lire les réponses des chefs d'entreprise, les atouts des jeunes et des anciens ne sont pas les mêmes à l'embauche : compétences nouvelles versus connaissance du métier, motivation à progresser versus conscience professionnelle... Les habiletés méritent d'être mieux connues et reconnues, les lacunes comblées par un meilleur accueil des nouveaux embauchés. La mixité des générations est un atout, la coopération inter-générationnelle permettant de développer les situations de co-apprentissage, combinant connaissance du métier et des nouvelles technologies. Réduire la pénibilité au travail, améliorer les compétences à tout âge, aménager les fins de carrière, développer les coopérations entre générations et lutter contre les discriminations... différentes facettes d'une gestion de tous les âges.

Mixité des âges, une chance pour les entreprises

Maintenir les seniors en activité, initier des tutorats, leur permettre l'accès à la formation pour mieux les impliquer, anticiper le transfert des compétences pour renouveler les générations. Cinq réflexions pour alimenter le débat.

Les invités du réseau Anact

Propos recueillis par Béatrice Sarazin (rédactrice en chef), Muriel Jaouen (journaliste), Jean-Paul Peulet (département changements organisationnels et technologiques de l'Anact) et Julien Pelletier (responsable veille et international de l'Anact).

JÉRÔME IBORRA,
consultant psychologue chez
ECPA (Éditions du centre de
psychologie appliquée), département
Conseil RH.



ECPA édite des outils d'évaluation des personnes pour les ressources humaines. En quoi le paramètre de l'âge intervient-il dans votre approche ?

Justement l'âge n'intervient pas. En matière de psychologie d'entreprise, il existe trois grands axes de recherche et d'application : les aptitudes intellectuelles, la personnalité et les motivations. Chacune de ces problématiques induit des approches et des méthodologies spécifiques. Pour ce qui est de la mesure du potentiel intellectuel, par exemple, où l'on évalue la capacité des individus à comprendre et à reproduire une logique intellectuelle, c'est la formation initiale qui sert de référent majeur, à partir duquel on recommande un outil spécifique. Le critère de l'âge n'entre pas en ligne de compte puisqu'il ne s'agit en rien de tests culturels.

Et pour ce qui est de la personnalité et des motivations ?

Les tests de développement personnel, qui servent à évaluer l'adéquation du comportement de l'individu à tel ou tel poste, vont identifier les plus petits dénominateurs communs qui fournissent des indications sur la personnalité de chacun d'entre nous. Là non plus, l'âge n'interfère pas dans la méthodologie ni dans la grille de lecture. De même pour ce qui est de la mesure des motivations, des intérêts, des valeurs d'un individu.

Vous arrive-t-il d'intervenir dans le cadre d'une demande concernant une problématique générationnelle ?

Non. En fait, la demande n'est jamais formulée de la sorte. Notre expertise porte sur des problématiques de recrutement, de formation, de consulting, d'évolution de carrières, d'analyse des postes et des emplois. Nous intervenons pour répondre à une volonté de fiabilisation des recrutements externes ou internes. Nous pouvons également concevoir sur demande des instruments sur mesure à destination des ressources humaines. Les entreprises ont des besoins en ressources humaines qui s'expriment parfois avec acuité sur des fonctions ou des postes spécifiques, comme le commercial ou le management. Les DRH cherchent à objectiver au maximum des méthodes de recrutement parfois subjectives, généralement construites autour

d'entretiens croisés. Or, il est prouvé que les process de recrutement sont plus sûrs dès lors qu'on les double de tests de personnalité et de potentiel intellectuel ; l'objectif étant d'éviter de passer à côté d'un bon profil. Pour les DRH, le recours à des tests constitue également un levier de valorisation. En interne, ces outils sont très appréciés par les salariés, qui y voient là l'expression d'une démarche à forte valeur ajoutée de la part de la direction.

En tant que psychologue, et dans votre approche au sein d'ECPA, comment appréhendez-vous la question de l'âge ?

On sait que la personnalité se constitue entre 25 et 30 ans. À la trentaine, on finit de mûrir, de se façonner. D'un point de vue psychologique, plus on vieillit et moins on a le sentiment d'être dans la contrainte et dans l'effort puisqu'on se rapproche de ce que l'on est vraiment.

Vous êtes en train de mener une grande enquête sur les seniors au travail.

Quelles ont été vos motivations ?

Interface est un groupe de conseil spécialisé dans la gestion des ressources humaines et le management. Nous sommes en contact permanent avec les DRH de grandes entreprises des secteurs public et privé. La séniorité au travail semble être un sujet d'intérêt récurrent pour nos clients. Or, si cette préoccupation fait régulièrement l'objet de rapports économiques

CHRISTIAN BATAL,
président-directeur
général d'Interface.



et démographiques, si elle inspire les cabinets conseil, nous avons cependant constaté l'absence de réflexion relevant d'une réelle démarche de recherche sur certaines dimensions essentielles pour les gestionnaires. Il se trouve que le groupe Interface dispose d'un département de recherche qui mène



TARJA TIKKANEN,
directrice du département sciences sociales
et développement des entreprises à l'Iris
(Finlande).

Quelles sont les activités de votre entreprise et les grandes lignes de votre travail ?

L'Iris est en Finlande l'International Research Institute of Stavanger. Nous sommes spécialisés dans les activités de recherche sur le pétrole, l'environnement marin, la gazotechnologie, les sciences sociales et le développement des entreprises. Les recherches sur l'apprentissage, le développement des compétences professionnelles et, plus généralement, la promotion de la vie professionnelle, des organisations et du management, relèvent du département Sciences sociales et Développement des entreprises que je dirige. Actuellement, je participe à un projet de mise en réseau et à la rédaction d'un ouvrage intitulé Promotion de l'apprentissage tout au long de la vie pour les travailleurs âgés – Panorama international, coécrit par vingt-six

chercheurs, dont certains Français, avec le soutien du Cedefop (centre européen pour le développement de la formation professionnelle), qui porte un intérêt croissant à l'apprentissage et au développement des compétences chez les travailleurs âgés.

Dans ce domaine, quelles difficultés principales identifiez-vous ?

La première difficulté repose sur le constat de leurs handicaps, en termes de compétences, de santé, etc. Pour les contrebalancer, il faudrait au contraire présenter les seniors comme un atout majeur, une ressource indispensable pour l'entreprise. Dans les pays nordiques, nous avons une légère avance : les gouvernements et les partenaires sociaux semblent désormais voir d'un meilleur œil cette catégorie croissante de la population active. Des tendances analogues semblent également se faire jour dans d'autres pays européens, même si très peu d'entre eux se sont dotés d'instruments spécifiques pour relever le défi posé par le vieillissement de leur population active. Autre défi majeur : les théories et les pratiques qui entourent l'accès à la formation n'ont toujours pas intégré toutes les étapes de la vie professionnelle d'un individu. La priorité a longtemps porté sur les régimes de retraite et, plus récemment, sur les départs anticipés. Aujourd'hui, il convient avant tout de changer les mentalités et de mettre en exergue la notion de carrière prolongée. Afin de

pouvoir concrétiser le discours théorique sur l'apprentissage tout au long d'une activité, il faut réfléchir à la formation des travailleurs âgés. Bien que les ressources en termes d'éducation et de formation pour adultes soient extrêmement vastes et que les systèmes soient bien développés dans les pays nordiques, il apparaît aujourd'hui que les organismes de formation commencent tout juste à répondre aux besoins d'apprentissage et de formation des actifs les plus âgés.

Quelles méthodes employer pour faire face aux changements sur le lieu de travail ? Quelle est la place du dialogue social ?

Dans les pays nordiques, conformément à la tradition démocratique, tous les protagonistes sont impliqués dans tous les processus de changement et de développement – organisationnel ou national – lesquels s'appuient avant tout sur le dialogue social. En ce qui concerne le développement de la vie professionnelle, on observe certaines différences thématiques d'un pays à l'autre. Par exemple, l'approche norvégienne privilégie les conditions de travail, de santé, de sécurité et d'environnement plutôt que les investissements financiers dans l'apprentissage et la formation professionnelle. En Finlande, nous valorisons avant tout l'apprentissage, même quand il s'agit de relever les défis liés aux conditions de travail.

depuis trois ans des enquêtes que nous finançons grâce à un tour de table d'entreprises intéressées par les thèmes retenus. Nous avons donc décidé de lancer une étude sur le thème des seniors, dont les premiers résultats seront livrables cet automne.

Quels enseignements tirez-vous déjà ?

Menée, entre autres, par des ethnologues, cette expertise se décompose en trois axes de recherche : les relations intergénérationnelles, la performance selon les âges, le rapport au savoir et le développement des

compétences chez les seniors. Nous avons identifié quelques pistes de travail. Premièrement, l'âge est un facteur marginal de la dimension relationnelle au travail. Il peut venir cristalliser des réalités, mais ne constitue pas en soi un élément discriminant. Deuxièmement : les seniors, s'ils paraissent éprouver des difficultés dans l'expression d'aptitudes fondamentales (rapidité, force, mémorisation...), parviennent souvent à développer des stratégies compensatoires. À une condition : ils doivent être très motivés.

Des pistes de réflexion pour les directions des ressources humaines...

De manière générale, il semble que les efforts à déployer en matière de stimulation s'accroissent avec l'âge des salariés. Dans les catégories professionnelles les plus pointues comme chez les profils les plus diplômés et les plus étrangers aux travaux de force, il paraît exister un lien causal entre l'âge et la fatigue. S'il reste à circonscrire la part psychologique et la part physique, pour mieux motiver leurs seniors, les managers ont l'obligation de revoir leur niveau d'excellence à la hausse.

NORBERT DEBARGUE,
président-directeur général
d'Océ-France.



Pourquoi avoir fait de la gestion des âges une priorité de votre politique d'entreprise ?

Océ-France, premier acteur européen dans le monde de l'impression et de la photocopie, est une entreprise à forte culture industrielle. Comme toutes les entreprises du secteur, il nous a fallu négocier le virage des nouvelles technologies. La politique que j'ai mise en place en matière de rajeunissement des effectifs répond

au maximum les risques de choc entre les générations. La problématique générationnelle interfère nécessairement avec celle des compétences, dans un juste équilibre entre valeur et coût. Comment maintenir en poste et ne pas démotiver les plus anciens, tout en intégrant et en fidélisant de jeunes profils, frais émoulus des écoles ou issus de la culture high-tech et du monde des services ? Comment faire

En 2000, la moyenne d'âge dans nos équipes était de 53 ans, avec une longévité moyenne de 20 ans. Aujourd'hui, elle est de 45 ans.

directement à cette mutation économique. En fait, c'était une question de survie. La numérisation, en même temps qu'elle nous projetait vers des métiers, des codes et des comportements nouveaux, a fait venir à nous des compétences d'une nouvelle génération, ingénieurs, techniciens, vendeurs. En 2000, la moyenne d'âge dans nos équipes était de 53 ans, avec une longévité moyenne dans l'entreprise de plus de vingt ans. Aujourd'hui, elle est de 45 ans.

Cela implique de fait une révision des options RH ?

On ne peut pas absorber un tel rajeunissement des effectifs sans se donner les moyens de minimiser

travailler ensemble de jeunes bac + 4 avec des anciens en majorité détenteurs d'un DUT ou d'un BTS ? Comment maintenir l'activité des seniors, porteurs de sagesse et de d'expérience ?

Comment avez-vous procédé ?

Je ne suis pas sûr que les grandes théories résistent aux réalités spécifiques des entreprises. J'ai opté pour une approche très pragmatique. Par exemple, en tentant de décliner à la sphère professionnelle la relation affective et tutélaire entre grands-parents et petits-enfants. Le système de coaching mis en place rompt avec les pratiques couramment adoptées par les entreprises en matière

d'accompagnement des plus jeunes. Chez Océ-France, les coachs auxquels nous confions les nouveaux arrivants ne sont pas des quadras, encore moins des trentenaires. Ils ont plus de cinquante ans. À 55 ans, on ne voit pas une recrue de 25 ans comme un concurrent. En écartant ainsi tout risque de dérapage concurrentiel entre les générations, nous optimisons le potentiel de transmission des compétences.

Vous avez décliné votre politique de gestion des relations intergénérationnelles à la sphère managériale... Pour le symbole ?

Il s'est agi d'en cristalliser les principes de manière véritablement structurante pour l'entreprise et ses 1 000 salariés. On est au-delà du symbole. L'instance dirigeante se partage désormais entre six anciens, qui ont 55 ans de moyenne d'âge, et six « nouveaux » âgés de 32 à 44 ans, issus pour l'essentiel d'un recrutement externe. Pour ne pas céder à un « jeunisme » radical et maintenir une prime aux dirigeants « historiques », j'ai défini deux strates décisionnaires : un premier cercle, le « comité de direction », composé principalement d'anciens, se réunit chaque semaine ; un second cercle, plus jeune, appelé « comité exécutif », rejoint le premier deux fois par mois. Les dossiers sont ouverts en « CoDir », et finalisés en « ComEx ».

Cette organisation ne tiendra pas éternellement...

En effet, les membres du comité de direction vont vieillir. L'un d'entre eux est déjà parti en retraite l'an dernier. L'organisation évoluera sans doute dans l'avenir. Mon ambition était avant tout de réussir l'intégration d'une nouvelle génération dans les effectifs de l'entreprise, à tous niveaux hiérarchiques. L'entreprise étant peu habituée au changement dans le passé, il était indispensable de l'accompagner avec un soin particulier. Aujourd'hui, la mixité des cultures et des âges est un acquis au sein d'Océ-France.

Vous avez coordonné l'ouvrage collectif *L'expérience est capitale, résultat du réseau thématique Equal France portant sur la gestion des âges. Quels sont les objectifs des projets participant à cette démarche ?*

Lors du lancement de l'initiative Equal, en 2000, l'Union européenne avait pour mission, dans le champ qui nous intéresse ici, de promouvoir le vieillissement actif et de lutter contre la discrimination par l'âge dans l'emploi. Cela était assez nouveau car dans la plupart des pays européens, ces problématiques étaient présentes mais peu visibles. Une cinquantaine de projets Equal ont été entrepris en France dès 2001⁽¹⁾ avec l'intention de relier les attentes des individus, les besoins des entreprises et les stratégies des territoires autour de la question de la gestion des âges. Ces projets ont été invités à participer à un réseau national afin de tirer ensemble des enseignements de leurs expérimentations.

En France, cette démarche a-t-elle trouvé un écho ?

Tout à fait, la priorité a été mise sur le maintien dans l'emploi des travailleurs expérimentés. Des coopérations transnationales ont été initiées afin de dégager des solutions innovantes. La gestion des âges a été vue comme une réelle opportunité : tester des outils, aller sur le terrain de l'expérimentation, soutenu par un réseau thématique national, faire partie d'une communauté de pratiques... un mouvement très positif s'est créé, qui a mis en exergue dix repères pour l'action.

Y a-t-il des expériences intéressantes concernant le lien entre compétences et âges ?

Oui, quatre thématiques interpellent les pratiques des ressources humaines en tirant vers le haut la question des compétences. En premier lieu, celle de l'organisation du travail, traitant du quotidien de l'entreprise – la répartition des tâches et des responsabilités, les compétences mobilisées, les questions de santé, de sécurité ou de pénibilité. Des expérimentations concernent la mobilité interne, la gestion des compétences, la prise en compte de la diversité dans les équipes, l'ergonomie des postes de travail ou la santé. Le concept « d'organisation prévenante » ressort fortement.

relation des individus et leurs parcours, avec les besoins de l'entreprise.

La formation doit-elle être également personnalisée ?

Voilà notre troisième thème de réflexion : on peut apprendre à tout âge. Ainsi, la formation tout au long de la vie invite à développer une panoplie de moyens, voire d'astuces, fondés plutôt sur l'expérience concrète des situations de travail, sans pour autant construire des démarches spécifiques, et probablement stigmatisantes, dédiées aux seuls seniors. Notre quatrième axe de réflexion est celui du lien entre les générations qu'il faut créer pour instaurer un langage commun, pleinement intégré dans

L'Union européenne a pour mission de promouvoir le vieillissement actif et de lutter contre la discrimination par l'âge dans l'emploi.

L'entreprise Lionet Décor, par exemple, dans le Nord-Pas-de-Calais (projet Atout'âge), a travaillé sur la transmission des savoir-faire et l'accueil de nouveaux salariés. Il s'agit là d'une gestion des compétences des individus et de l'entreprise, prenant appui sur le tutorat. En Finlande, sur les chantiers navals, une expérience de coaching par les salariés expérimentés, doublée d'une promotion de la santé au travail, a été très appréciée. En second lieu, le thème de l'individualisation des trajectoires. La mise en place des rendez-vous mi-carrière, par exemple, pour formaliser quand on le peut sa deuxième partie de carrière et rendre les trajectoires lisibles : il s'agit là d'un accompagnement personnalisé du vieillissement actif, avec une mise en

les stratégies de gestion des âges. La question du tutorat est ici déterminante : que transfère-t-on ? Comment ?

Quels sont les prolongements de ces travaux ?

Ces travaux ont été versés lors d'une agora organisée en France à l'été 2005. L'idée était de faire partager outils, conseils, stratégies entre des acteurs engagés dans ces dynamiques de changement. En 2006, nous travaillons sur la mise à disposition au plus grand nombre d'une « boîte à outils », disponible sur Internet, pour accéder aux méthodes, démarches, expériences, menées par les projets Equal sur ce thème.

(1) 135 projets supplémentaires ont été retenus sur ce thème en 2004.



FERNANDA MORA-CANZANI,
responsable de la mission capitalisation et communication de Racine (Réseau d'appui et de capitalisation des innovations européennes).

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à recourir à la méthode des habiletés pour leurs recrutements. Mise en place par l'ANPE, cette pratique consiste à mesurer la capacité d'un candidat à occuper un poste proposé. Jeunes non diplômés, seniors, femmes dans des métiers masculins, hommes dans des métiers féminins, trouvent un emploi.

Le recrutement par simulation : les raisons d'un succès

Un recrutement sans prendre connaissance du CV, une embauche fondée uniquement sur les aptitudes d'un candidat ? Telle est la proposition faite par l'ANPE (Agence nationale pour l'emploi) depuis une dizaine d'années aux employeurs. Résultat, des jeunes non diplômés ou sans expérience professionnelle entrent dans l'entreprise, des boulangers trouvent

des emplois⁽¹⁾, il s'agit d'évaluer, par des exercices de simulation, les capacités du candidat nécessaires pour pratiquer un métier donné. Comme souvent, tout est parti d'un cas particulier. Poitou-Charentes, 1995. Le sous-traitant automobile Heuliez a besoin d'embaucher 1 200 monteurs-assembleurs à un niveau CAP ou Bac pro pour répondre à un gros marché. L'agence locale de l'ANPE ne trouve

de candidats adaptés à la direction générale de l'ANPE. Cette première expérience s'est révélée positive, tous les postes ayant ainsi pu être pourvus.

Une opération concertée

Après quatre à cinq années d'expérimentations, la méthode de recrutement par simulation s'est généralisée au sein de l'ANPE. Aujourd'hui, toutes les régions peuvent en bénéficier, à condition de retrouver une problématique identique à celle d'Heuliez : un assez gros volume de recrutement et une carence de profils adéquats. Après l'industrie (Les Chantiers de l'Atlantique à Saint-Nazaire), les centres d'appels ou la grande distribution ont eu recours à cette méthode. Le bâtiment, l'hôtellerie-restauration, l'aide à la personne, les transports et la logistique ont suivi.

«Au-delà d'une méthode, il s'agit de tout un processus avec un certain nombre d'étapes à respecter», précise Françoise Mourier. La première, et d'une certaine manière la plus importante, réside dans l'analyse du poste à pourvoir. Comme pour toute l'opération, l'entreprise y est totalement associée. Quelles sont les aptitudes nécessaires pour tenir le poste ? Quelles sont les compétences techniques requises ? Autant de questions qui permettent de définir et hiérarchiser les critères de recrutement, selon un regard différent. On s'aperçoit que la part des habiletés est souvent plus importante

La méthode des habiletés permet d'évaluer les capacités du candidat nécessaires pour pratiquer un métier donné.

du travail dans le bâtiment, des seniors postulent sans hésiter quand Ikea, enseigne à l'image jeune par excellence, ouvre un magasin... Le barrage lié à l'âge et aux compétences s'estompe, puisque celles-ci ne sont pas mesurées par l'expérience ou le diplôme. Avec cette méthode dite «des habi-

liletés», il s'agit d'évaluer, par des exercices de simulation, les capacités du candidat nécessaires pour pratiquer un métier donné. Comme souvent, tout est parti d'un cas particulier. Poitou-Charentes, 1995. Le sous-traitant automobile Heuliez a besoin d'embaucher 1 200 monteurs-assembleurs à un niveau CAP ou Bac pro pour répondre à un gros marché. L'agence locale de l'ANPE ne trouve

Les habiletés, une évaluation à multiples entrées

Parmi les habiletés qui reviennent le plus souvent après l'analyse des postes à pourvoir, figurent :

- le travail en équipe ;
- le respect des normes et des consignes ;
- la relation d'aide et de service ;
- le travail sous tension, la capacité à gérer le stress.

Ces habiletés prennent cependant un sens différent selon un poste donné. Ainsi, le travail en équipe consistera, dans l'industrie, à réaliser une chose en commun, dans la grande distribution,

à proposer son aide à celui qui n'a pas fini de mettre les produits en rayon, ailleurs, à se concerter, à se répartir le travail, à communiquer au sein de l'équipe... Ces variations expliquent la grande diversité des exercices conçus par l'ANPE. Des exercices sur mesure qui sont proposés dans toutes les plates-formes de vocation, bientôt mises en place dans tous les départements. Via ces plates-formes voulues par le gouvernement, cette méthode s'adapte à des recrutements moins massifs, plus ponctuels.

lution :

que celle des connaissances techniques, qui s'acquièrent par la formation ou l'expérience.

Par habiletés, l'ANPE entend les capacités développées en dehors du cadre professionnel qui, en tout état de cause, ne sont pas forcément déductibles de la lecture d'un CV. Par exemple, l'embauche d'une caissière ne va pas se faire sur sa capacité à passer les produits ; quelques jours de formation suffiront. Elle sera sélectionnée sur ses habiletés à gérer le stress, mémoriser des consignes, accueillir le client, rendre un service de qualité, etc.

Évaluation des compétences

Après ce temps d'observation, l'ANPE crée des exercices de simulation pour évaluer les candidats. Il ne s'agit pas de recréer le poste de travail stricto sensu, mais plutôt un contexte, une mise en situation, sur le principe analogique du modèle réduit. Autrement dit, chaque candidat réalise, seul ou en groupe, un ensemble d'actions concrètes. Il doit intégrer une organisation de travail, effectuer des tâches en respectant des normes et des consignes, et obtenir un résultat précis. Ces exercices pratiques permettent d'apprécier la façon d'aborder et de résoudre les difficultés liées au poste.

Pour poursuivre sur l'exemple du poste de caisse, les postulants vont devoir, sur fond sonore de supermarché, faire des points précis sur une figure géométrique, tout en réagissant à un code-barres



Nathalie Gosselin, responsable du recrutement et de la gestion des carrières de Ikea France

Un bilan très positif

Vous avez utilisé la méthode de recrutement par simulation lors de l'ouverture des magasins de Franconville, Dijon, Saint-Étienne, Montpellier, et celle de Marseille-La Valentine prévue pour fin août. Quel bilan tirez-vous de ces différentes expériences ?

Le bilan est très positif. Nous constatons que nous attirons des profils beaucoup plus variés. Nos employés ont des parcours très différents, ce qui constitue une richesse pour l'entreprise. Cette méthode permet ainsi de lutter contre la tendance du « copier-coller » qui existe dans le recrutement, et qui veut que l'on embauche le même profil pour un même poste. Plus important encore à mes yeux, c'est l'objectivité du processus. Plus nous disposerons de tels outils, plus l'égalité des chances sera garantie, dans toutes ses dimensions.

Avez-vous été immédiatement conquis ?

Au départ, il est vrai, il y avait une certaine interrogation de la part des responsables des magasins qui ne connaissaient pas cette méthode. Mais tous les membres de l'encadrement ont passé eux-mêmes les tests. Le côté « tests sur mesure pour Ikea » et l'objectivité des grilles d'évaluation nous ont rassurés.

Y a-t-il eu des départs de personnes recrutées via cette méthode ?

Beaucoup de départs que l'on a pu avoir en fin de période d'essai n'étaient pas forcément liés à des critères décelables par les exercices de mise en situation. Ils relevaient davantage de critères tels que la ponctualité, la motivation à moyen terme pour le poste, le véritable respect de l'autre, l'honnêteté, qui ne sont pas toujours mesurables dans le recrutement par simulation.

illisible, un client mécontent, une promotion mal enregistrée... Pour la mise en rayon, les prétendants doivent mettre en place des Lego dans des casiers, en respectant des indications précises.

Avant d'être validés par l'entreprise, tous ces exercices sont testés par les équipes en place. Cela permet, d'une part, d'en vérifier la pertinence, et, d'autre part, d'établir la moyenne des résultats servant de référence pour la grille d'évaluation des candidats.

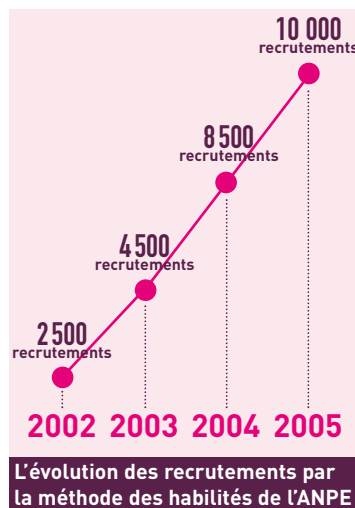
De l'annonce... aux tests

Vient ensuite le temps de l'annonce. L'ANPE la rédige de façon très différente d'une offre d'emploi classique. « Si vous êtes intéressé par travailler dans la construction automobile... Si vous avez envie de... » : l'accent est mis sur la motivation, la définition du poste, et non les connaissances techniques. Une réunion d'information présente l'entreprise, son secteur et ses métiers. Toutes les personnes qui désirent postuler passent les tests. De façon générale, ceux-ci se concentrent sur une demi-journée.

Les candidats ayant démontré qu'ils avaient les habiletés nécessaires sont tous, sans exception, présentés à l'employeur. La balle est alors dans le camp de l'entreprise, qui ne doit ramener l'entretien ni au CV, ni au parcours professionnel, mais rester sur le fil tendu de ces fameuses habiletés. ■

Par Caroline Delabroy (journaliste).

(1) La méthode des habiletés a été conçue et expérimentée par Georges Lemoine, auteur de Recruter autrement (voir p. 15).



Remotiver les seniors

Capable de maintenir jusqu'en 2008 un Plan de retraite totale qui permet de quitter l'entreprise à 57 ans, le Crédit Mutuel Océan cherche à développer une « culture du vieillissement au travail » en remplacement d'une « culture du départ anticipé ».



Par Bernard Devin et Antoine Masson
(Aract des Pays de la Loire).

CRÉDIT MUTUEL

Secteur : services

Activité : bancaire

Effectifs : 1 500 salariés

Région : Pays de la Loire

Depuis 2005, la direction et les salariés de cette entreprise financière mènent une réflexion sur la place des quinquagénaires. Celle-ci est d'autant plus importante que la fin du Plan de retraite totale (PRT), en 2008, correspondra à l'âge du départ pour le plus gros contingent des seniors ! Le recours à un diagnostic externe amorce un débat entre le comité de direction, un groupe de travail de managers et les représentants du personnel qui constatent que le « droit » au départ anticipé porte ses corollaires : l'exclusion « naturelle » des quinquagénaires, elle-même associée à l'idée d'une carrière qui se joue entre 30 et 45 ans. On

« autorise » ainsi (ou plutôt on condamne) les salariés à « lever le pied » avant 50 ans. Cet état des lieux fait également apparaître un certain nombre de contrevérités. Par exemple, les performances commerciales des seniors seraient inférieures à celles des jeunes ; de même, le siège social accueillerait les « usés ». Cependant, ces clichés

la culture d'entreprise. Par conséquent, il faut inventer de nouveaux parcours professionnels et favoriser les évolutions, en gérant les compétences dans la durée et en donnant du sens à l'entretien de carrière. C'est ainsi qu'est amélioré le suivi des formations et des parcours avec l'objectif d'amener les salariés à penser leur évolution de manière plus fluide.

Donner du temps au temps

Un dispositif spécifique est piloté par le comité de direction et accompagné par la DRH. Un groupe

Deux objectifs : rechercher comment maintenir la motivation des salariés et faciliter coopérations intergénérationnelles et partage de compétences.

résistent mal aux indicateurs commerciaux qui ne montrent pas de corrélations avec l'âge. De même, sur 10 personnes qui ont intégré le siège en 2004, 2 salariés ont plus de 50 ans.

Inventer et favoriser les évolutions

À l'issue d'une première confrontation des représentations, tous appellent à un management des ressources humaines et des compétences innovant et non discriminatoire. Deux objectifs sont fixés : d'une part, maintenir la motivation des salariés à tout âge. D'autre part, faciliter les coopérations intergénérationnelles, le partage des compétences et de

de 10 managers volontaires est chargé de recenser et d'évaluer les pratiques locales à généraliser et d'ouvrir des perspectives en matière de management des compétences, de recrutement interne et de gestion de carrière. Ainsi, à partir du constat de la dimension très culturelle des obstacles à une véritable gestion des âges, on s'applique à alimenter un débat en concertation avec la commission Formation Emploi du comité d'entreprise pour construire, pas à pas, des pratiques nouvelles. On se donne par ailleurs du temps puisque les préretraites continuent à courir encore deux ans. Mais on sait aussi que changer les mentalités ne peut se faire du jour au lendemain. ■

Le Crédit mutuel en chiffres

18
banques régionales
3100
points de vente
56760
salariés

La pénibilité du métier, un turn-over élevé, une usure professionnelle et une réelle démotivation chez les moins de 40 ans... ont poussé la direction d'une entreprise de maçonnerie à redéfinir ses objectifs pour fidéliser sa main-d'œuvre. Elle confie cette réflexion à l'Anact.

Consolider l'intégration des jeunes



Par Thierry Rousseau (département changements technologiques et organisationnels de l'Anact).

« Comment conserver le plus longtemps possible les gens dans notre métier de maçon ? », se demande le directeur général de cette entreprise où la progression des effectifs se fait difficilement en raison d'un turn-over élevé.

Dans les métiers du BTP, des décisions sont souvent prises dans l'urgence, sans réflexion individuelle ou collective sur le sens des gestes effectués. On « oublie » alors les mesures de protection pour parer au plus pressé. En fait, il existe un double déni du risque : par les salariés qui ne remettent pas en cause leurs pratiques de travail, et par l'encadrement la plupart du temps contraint par des délais serrés. Le système de prescription est flou (*voir encadré*); dès lors, le dialogue s'établit difficilement entre salariés et acteurs de la prévention.

L'intégration des nouveaux arrivants repose sur le système d'apprentissage du compagnonnage. Des plus anciens, les nouveaux apprennent non seulement les gestes techniques, mais également les règles de sécurité. Le métier s'acquiert sur le terrain et non dans une salle de cours.

Un enjeu prioritaire : l'intégration

Les plus jeunes vivent mal ce processus d'intégration, comme le montre le fort taux de démissions dans cette tranche d'âge. Au-delà de l'attractivité générale du secteur (salaire, pénibilité d'un travail physique, conditions climatiques, etc.), se pose la question de l'intégration

UNE ENTREPRISE DE TRAVAUX

Secteur : bâtiment et travaux publics

Activité : maçonnerie

Effectifs : plus de 1 000 ouvriers du bâtiment

Région : Bretagne

au collectif de travail qui peut être excluant. On voit ainsi qu'au-delà des facteurs inhérents à un travail difficile, une sorte de sélection est opérée sur les nouveaux arrivants. Un jeune doit faire ses preuves pour être accepté par le

treprise : comment faire coopérer des populations qui s'opposent ? On observe une crise certaine des dynamiques d'apprentissage et d'intégration des nouveaux dans l'entreprise. Or, le renouvellement de la main-d'œuvre et des

Des plus anciens, les nouveaux apprennent non seulement les gestes techniques, mais également les règles de sécurité.

groupe. Au début, les tâches les plus dures lui sont réservées. Des tensions intergénérationnelles peuvent être alors repérées : les premiers seraient accusés de vouloir tout, tout de suite. Les plus âgés seraient réticents à partager les ficelles du métier, « cacheraient » leurs savoir-faire. Cette transmission devient alors un enjeu pour l'en-

compétences ainsi que l'intégration de nouveaux salariés sont des éléments essentiels pour assurer l'objectif conjoint d'amélioration de la performance et des conditions de travail. Réduire le turn-over et faciliter l'acquisition des connaissances nécessaires à la vie d'un chantier forment alors un seul et même objectif. ■

Prescription et expérience : trouver le bon compromis

La variabilité et la gestion d'imprévis sont fréquentes dans le BTP. De fait, elles confèrent une autonomie aux équipes d'opérateurs. Il est donc impossible de prescrire complètement ce qu'il faut faire. L'efficacité repose sur l'expérience et le savoir-faire des salariés qui ont de l'ancienneté.

Du coup, ce flou relatif de la prescription ne comporte pas que des avantages : des salariés se placent dans des situations dangereuses pour leur sécurité. De toute évidence, une réflexion sur les processus de prescription s'impose.

Améliorer ses compétences à tout âge

Positionner les compétences de chacun et proposer des plans de carrière contractuels : telle est l'ambition de l'entreprise Drezet. Le point sur une gestion des compétences qui permet à chaque salarié de développer ses aptitudes et d'évoluer quel que soit son âge.



Par **Christèle Pierre**
(Franche-Comté
amélioration des
conditions de travail).

Depuis 2001, l'entreprise Drezet tente de mettre en place des actions qui visent le développement des compétences... sans succès. Des représentations divergentes sur le travail et des incompréhensions entre le dirigeant et les salariés bloquent l'évolution de cette PME familiale. Avec une moyenne d'âge de 30 ans, l'effectif a récemment rajeuni ; de plus, l'entreprise traverse depuis quelques années une période économiquement et socialement plutôt difficile. Lorsqu'elle fait appel à Franche-Comté Amélioration des conditions de travail (Fact), la direction sait que le besoin de mettre à jour les possibilités d'évolution professionnelle de chacun, et ce quel que soit l'âge, est un enjeu fort pour l'avenir de la société.

Savoir s'évaluer

Pour sortir des incompréhensions sur le travail attendu, le dirigeant propose aux salariés d'élaborer eux-mêmes des grilles de compétences requises dans les différentes situations de travail et de les mettre en lien avec les grilles de classification. Chacun est ensuite amené à s'auto-évaluer, ce qui donne à la fois un positionnement individuel et une moyenne pour l'entreprise, revus annuellement. Le « déclin » se produit alors : « Les salariés ont vu ce qu'il fallait faire et ce qu'on attendait d'eux ; ils ont commencé à voir des perspectives », explique l'employeur. Durant deux ans, ce travail a permis d'instaurer un débat autour des

projets de l'entreprise, atténuant les tensions existantes et amenant en douceur à une réorganisation du travail.

Plans de carrière négociés

Pour chaque salarié, ses grilles de compétences et son positionnement sont affichés dans l'atelier. Des gommettes de couleur différentes permettent de visualiser d'une part ses compétences acquises (validées par les pairs et le dirigeant), et d'autre part, ses souhaits d'évolution. Un plan de formation pluriannuel est éla-

Les salariés élaborent les grilles de compétences requises dans les différentes situations de travail et s'auto-évaluent tous les ans.

boré, en croisant vœux des salariés et besoins de l'entreprise. La perte de compétences est également prévue par des gommettes rouges (le salarié peut néanmoins les « récupérer » grâce à un parcours négocié). En parallèle, chaque nouvelle recrue se voit proposer, dans son contrat de travail, un « plan de carrière », fixant quelques étapes

de promotion interne (l'objectif étant que tout salarié parvienne au minimum à un niveau de régleur). Une fois contractualisés, ces objectifs font l'objet d'une évaluation régulière, et chaque salarié dispose de sa courbe de progression. Des entretiens annuels permettent d'envisager des évolutions entre fonctions (achats, commercial...). Enfin, pour reconnaître ces progressions, des primes sont octroyées, puis intégrées au salaire au bout d'une année. Aujourd'hui, la productivité a nettement été améliorée et l'entreprise a accru son chiffre d'affaires. La responsabilisation des sala-

riés sur leur évolution est avérée, ainsi qu'un développement de nouvelles compétences. Il s'agit maintenant de pérenniser le système et d'améliorer encore l'intégration des nouveaux arrivants. Dans cette société, la réflexion sur les compétences dans un cadre collectif est devenue un élément fédérateur pour toutes les générations présentes. ■

Mieux repenser les compétences pour mieux préparer le remplacement des salariés âgés : tel est l'objectif que s'est fixé AAMCO, une agence d'architecture. Retour sur le fonctionnement et l'organisation globale de l'entreprise.

Anticiper le renouvellement des âges et des compétences



Par Loes Mercier (Aravis).

Dessiner des plans et suivre des chantiers : telle est la spécialité des salariés d'AAMCO, une agence d'architecture villeurbannaise qui a l'habitude de faire et de défaire pour mieux refaire... Une discipline qu'elle a dû s'appliquer à elle-même puisque la direction de cette société a voulu anticiper les nombreux départs de salariés à la retraite. La majorité d'entre eux sont des projeteurs (dessinateurs) âgés de 56 à 60 ans. Consciente de la rareté de cette catégorie professionnelle sur le marché du travail et des difficultés de recrutement, la direction fait appel à un consultant pour l'aider à planifier les départs, élaborer une stratégie de renouvellement et organiser le transfert des compétences. Un chantier global est alors lancé.

Une organisation déstabilisante

Des entretiens avec les salariés âgés révèlent un certain nombre de problèmes : sentiment d'une forte pression, temps de production insuffisant, lourdeur du système informatique et besoin d'évolution et d'adaptation des compétences, nécessité d'améliorer ou de définir des procédures de travail, plusieurs politiques managériales en fonction des chefs de projet, manque de reconnaissance... Ces problèmes sont apparus à la suite de changements d'organisation. La suppression du poste de chef du bureau d'études et la mise en place d'une organisation par projet ont responsabilisé et motivé architectes et

AAMCO

Secteur : services

Activité : architecture

Effectifs : 20 salariés

Région : Rhône-Alpes

ingénieurs tout en déstabilisant les projeteurs qui ont dû s'adapter aux managements différents de trois chefs de projet.

Les entretiens mettent également en évidence les disparités entre

des salariés pour formaliser des méthodes de travail et élaborer un référentiel de compétences pour les métiers clés de l'entreprise, en particulier celui de dessinateur.

Il devient fondamental de se centrer sur une amélioration des fonctionnements et des coopérations pour gagner en efficacité et en confort de travail.

les situations individuelles des plus de 55 ans. Certains n'ont pas les trimestres nécessaires pour bénéficier d'une retraite à taux plein, d'autres doivent conserver leur niveau de salaire actuel pour répondre à leurs obligations familiales. Aucun salarié n'envisage sérieusement son départ avant quatre ans !

Faire évoluer les compétences

La direction prend conscience qu'il devient fondamental de se centrer sur une amélioration des fonctionnements et des coopérations pour gagner en efficacité et en confort de travail. Trois axes d'action sont définis.

- La mise en place d'un groupe de travail avec différentes catégo-

- L'organisation d'une formation action pour les directeurs de projet pour construire un référentiel commun de management par projet et favoriser une synergie entre les équipes.

- Le suivi individuel pour accompagner la réflexion et la décision de chaque salarié de plus de 50 ans dans la gestion de sa fin de carrière.

La mise en œuvre du plan d'action et l'embauche de quatre jeunes assistants à temps partiel pour réduire la pression du travail ont fortement amélioré le climat social et ont favorisé une nouvelle implication des salariés âgés. Un chantier réussi pour l'entreprise qui a su jouer la carte de l'écoute et miser sur la participation des salariés à la démarche pour préparer l'avenir. ■

1/3
de l'effectif
a plus de
52 ans

3/4
des
projeteurs
ont entre
56 et 60 ans

POINTS DE VIGILANCE

1

Penser des parcours pour chaque âge

20, 30, 40, 50 ans... il n'y a pas d'âge pour se former, apprendre ensemble, apprendre des uns et des autres, réfléchir parcours et mobilité, bref, mettre en place dans l'entreprise une véritable gestion des compétences à tous les âges. Sans discrimination, sans stigmatisation d'une catégorie d'âge particulière. Certaines observations réalisées en entreprises par le réseau Anact montrent qu'il est

possible de mettre en œuvre une véritable gestion des compétences dont le bénéfice rejaillit sur tous les salariés, sans exclusion. Car d'autres observations ont parfois mis en avant une démarche de gestion des compétences qui pouvait se révéler moins favorable aux seniors. Leur expérience et leur savoir-faire sont en effet moins valorisés que les diplômes et savoirs techniques détenus par les

plus jeunes à la sortie de leurs études. *A contrario*, les savoir-faire acquis par l'expérience ne doivent pas constituer un obstacle aux yeux des plus jeunes qui pourraient se décourager d'atteindre un jour un statut intéressant. Là encore, c'est dans une gestion équilibrée entre toutes les compétences que l'entreprise reconnaîtra les apports de toutes les personnes...

2

Anticiper les évolutions démographiques

L'évolution des structures des âges dans l'entreprise obéit à plusieurs logiques. Celles-ci doivent être prises en compte dans la mise en œuvre de démarches compétence. Une première logique est d'ordre démographique. Le renouvellement des générations se fait lentement. On ne peut donc compter sur un hypothétique rajeunissement pour régler la question

des compétences. C'est d'autant plus vrai que les besoins quantitatifs en jeunes embauchés, du fait des évolutions technologiques, sont relativement faibles. Une seconde logique est sociale. Dans l'entreprise, les générations ont eu accès à des cursus différents et à des modes d'intégration parfois dissemblables (par exemple, la précarité *versus* la

sécurité d'emploi). L'engagement au travail n'est pas identique entre ces générations qui ne partagent pas la même expérience. Il est donc nécessaire d'anticiper les évolutions (sans croire que la démographie résoudra tout) mais aussi de former les personnes disponibles pour combler les besoins émergents de l'entreprise.

3

Instaurer des dispositifs de gestion des compétences

La question du vieillissement et du renouvellement des générations conduit les entreprises à ne pas laisser les choses leur échapper mais à les gérer, c'est-à-dire à mettre en place des dispositifs qui permettent d'anticiper, de décider, de contrôler. Beaucoup en sont conscientes et structurent des modalités de gestion des compétences pour progresser. Trois conditions sont nécessaires : clarifier les enjeux, choisir les bons outils, ne pas en rester à la rationalisation des ressources humaines.

■ Clarifier les enjeux : une démarche de gestion des compétences bien menée est pleine de promesses pour tous les âges. Il importe de préciser ce qu'il en est pour les plus âgés : quels enjeux la mobilisation de leurs compétences représente-t-elle pour l'entreprise ? Quelles pertes et quels gains peuvent-ils trouver dans une démarche de gestion des compétences ?

■ Choisir les bons outils : nombre de bonnes intentions sont dévoyées par leur inadaptation, une mauvaise

écriture des référentiels, un usage erroné de l'entretien professionnel, une survalorisation de la formation...

■ Ne pas en rester à la rationalisation des ressources humaines : la gestion des compétences, ce n'est pas construire des cases pour mieux cerner les individus, c'est donner des repères pour ouvrir des perspectives. D'où l'importance d'agir sur le management et l'organisation du travail.

OUVRAGES

Acquérir et transmettre des compétences, une étude conduite auprès de dix entreprises,

Philippe Astier, Patrick Conjard, Bernard Devin, Paul Olry et al.,
éditions de l'Anact,
coll. «Études et documents»,
2006, 88 pages.

Les Démarches compétence,
Antoine Masson et Michel Parlier,
éditions de l'Anact, coll. «Agir sur»,
2004, 172 pages.

La Mobilité et les parcours professionnels,

Sylvie Cartoux et Florence Loislil,
éditions de l'Anact, coll. «Études
et documents», 2006, 67 pages.

La Gestion des âges : pouvoir vieillir en travaillant,

Marion Gilles et Florence Loislil,
éditions de l'Anact,
coll. «Agir sur», 2006, 233 pages.

Enquête Employabilité et compétences. Gestion des compétences et développement de l'employabilité. Rapport de synthèse,

Pierre-Marie Burgat et
Emmanuel Certain,
éditions de l'Anact, 2005, 64 pages.

Génération et activités de travail. Actes du séminaire EPHESS - CREAPT, vieillissement - travail 2000,

Centre de recherches et d'études
sur l'âge et les populations au
travail, coll. «Cahiers du Creapt»,
2001, 171 pages.

Recruter autrement,

Georges Lemoine,
L'Harmattan, 2003, 246 pages.

La gestion prévisionnelle des ressources humaines,

Patrick Gilbert,
éditions La Découverte,
coll. Repères, 2006, 122 pages.

Élaborer des référentiels de compétences,

Christian Jouvenot et Michel
Parlier, éditions de l'Anact, 2005,
464 pages.

Gérer les compétences en PME. Enseignements tirés des expériences de 11 entreprises,

Michel Parlier,
éditions de l'Anact, coll. «Études
et Documents», 2005, 62 pages.

Retrouvez l'actualité
ressources humaines des
seniors avec des articles et
des sources européennes et
internationales sur
www.senioractu.com

Téléchargez de nombreuses
ressources, études,
enquêtes sur le maintien
des seniors au travail en
termes de gestion des âges
et de formation notamment
sur www.dialogue-social.fr

Pour connaître les projets
Equal autour de la question
de la gestion des âges :
www.equal-france.com

Téléchargez 2 dossiers
« Compétences » et
« Âge, travail, emploi »
avec des repères,
des cas d'entreprises,
des actualités sur
l'emploi des seniors sur
www.anact.fr

**Les formations
du réseau Anact**

Les 28 et 29 novembre 2006,
le réseau Anact organise à
Lyon une formation « Aider à
maîtriser la relation âges,
travail, emploi ». Deux
journées afin de comprendre
pourquoi agir sur les
parcours professionnels et la
conception des situations de
travail pour éviter toutes
formes de discrimination
et de sélection par l'âge.
Renseignement :
d.meyer@anact.fr ou
04 72 56 13 10

ARTICLES

« Stratégies et perspectives d'accompagnement de salariés en fin de carrière »,

Michel Lebellet et Claude Veyer,
Éducation permanente, n° 153,
décembre 2002, p. 91-99.

« La gestion des compétences rattrapée par les âges »,

Guy Le Boterf,
Actualité de la formation permanente,
n° 181, décembre 2002, p. 123-126.

« Construire la coopération entre les générations »,

Travail et Changement, n° 305,
décembre 2005, 15 pages.

« Âge, compétences, formation. Sortir les seniors de la zone à risque »,

Anousheh Karvar,
*Cadres, confédération française
démocratique du travail*, n° 405-406,
juillet 2003, p. 23-28.

« La seconde partie de carrière »,

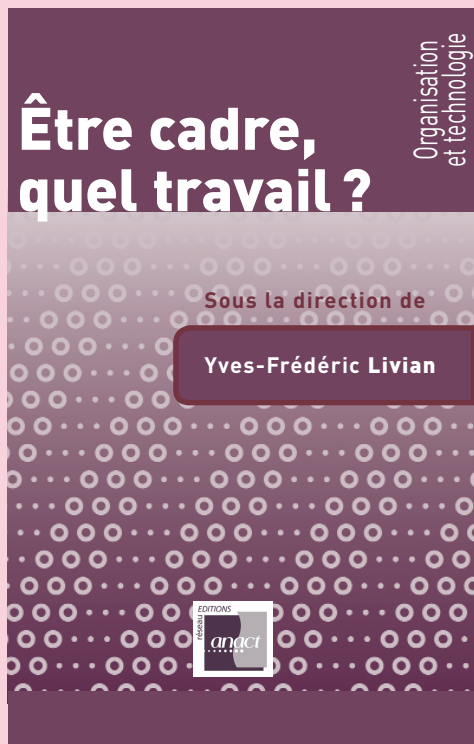
Jean-Marie Bergère et al.,
Développements, n° 42,
décembre 2005, 32 pages.

« Gérer les âges : quel avenir pour les quinquas ? »,

Travail et changement n° 302, mai-juin
2005, 16 pages.

Être cadre, quel travail ?

Sous la direction de
Yves-Frédéric Livian



Les cadres sont souvent sous les feux de l'actualité, mais que sait-on d'eux ? Le montant de leurs revenus, leur niveau de stress, la qualité de leur moral... Une esquisse de portrait certes intéressante mais à laquelle il manque un trait essentiel : le travail et ses conditions. Que font les cadres ? Que produisent-ils ? Sont-ils tout à la fois gestionnaire, animateur, contrôleur qualité, responsable de ressources humaines... ?

Cet ouvrage lève un coin du voile sur un sujet peu exploré en France. Au-delà du visible, les auteurs tentent de cerner un travail immatériel et complexe.

Sociologues, psychologues du travail et spécialistes de gestion, ils ont mené l'enquête sur le terrain des cadres, dans les entreprises et les institutions. Ils ont observé, compté, comparé, analysé... les temps et les lieux, les relations et les organisations, les objectifs, les moyens et les marges de manœuvre des cadres.

Des managers — ingénieurs, administratifs ou commerciaux — aux cadres experts, du public au privé : l'éventail observé est large. Il permet de saisir la diversité tout en dégagant des points communs.

Au-delà du travail des cadres, les auteurs donnent aussi un coup de projecteur sur l'évolution des organisations modernes dans une société à dominante tertiaire.

▼ OUVRAGE À COMMANDER
PAR CORRESPONDANCE

BON DE COMMANDE

Mme Mlle M.

Nom :

Prénom :

Fonction :

Société :

Adresse :

CP :

Ville :

Tél. :

Fax :

E-mail :

→ À retourner à

Anact - Mission relation clientèle
4, quai des Étroits 69321 Lyon Cedex 05

Être cadre, quel travail ?

Sous la direction de Yves-Frédéric Livian
288 pages - ISBN : 2-913488-37-4

Qté	Prix unitaire	Montant total TTC
.....	22 € TTC € TTC
Participation aux frais de port et d'emballage*		3 € TTC
TOTAL	 € TTC

Je joins à ma commande un chèque de€
à l'ordre de l'Agent comptable de l'Anact.

*Franco de port pour toute commande supérieure à 45 €

TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Henri Rouilleault - directeur de la rédaction : Gilles Heude - responsable des éditions : Sylvie Setier - rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr
Contributeurs au dossier : Bernard Devin, Christian Jouvenot, Antoine Masson, Loes Mercier, Julien Pelletier, Jean-Paul Peulet, Christèle Pierre, Thierry Rousseau et Patricia Therry.
Réalisation : Reed Publishing (chef de projet : D. Laille ; journalistes : M. Jaouën et C. Delabroy ; secrétaire de rédaction : F. Saïdi-Tournoux ; directrice artistique : A. Ladevie, fabrication : I. Lanfrit et C. Moreau) - 2, rue Maurice-Hartmann, 92133 Issy-Les-Moulineaux - impression : Imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue
dépôt légal : 3^e trimestre 2006 - numéro de commission paritaire : 1007 B 06503. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4, quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.