



COMMISSION EUROPÉENNE  
Fonds social européen



Direction régionale  
du travail, de l'emploi  
et de la formation professionnelle  
d'Ile-de-France

# Construire l'avenir des entreprises avec des salarié(e)s de tous les âges

UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE ENTRE LES ACTEURS  
DES CLÉS POUR LE DIAGNOSTIC ET L'ACTION  
DANS LES ENTREPRISES

ENTRER

OUVRAGE COLLECTIF - DÉCEMBRE 2008



# Ouvrage collectif

## CONCEPTION, COORDINATION ET SYNTHÈSE

### **MCC Mobilités**

Mounia Chbani, directrice générale  
Vanessa Labuxière, rédactrice

### **STEF-TFE**

Robert Isabella, DRH adjoint du pôle transport  
Constance Perrin-Joly, chargée de mission et doctorante au CEMS

## CONTRIBUTIONS

### **ACMS**

Bernard Gaïssset, directeur général  
Pascal Fau-Prudhomot, médecin en santé au travail

### **ADECCO**

Bruce Roch, directeur du service innovation et diversité  
Florence Descamps, chargée de mission, service innovation et diversité

### **CEMS /EHESS**

Anne-Marie Guillemard, professeur des universités en sociologie et chercheur

**Gerard Cornet**, expert transnational

## REMERCIEMENTS

Brigitte Dominiak, journaliste spécialisée dans le champ de la santé - Editions PTC

Benoit Lepley, chargé de mission - ARACT Ile de France

Michael Louadoudi, responsable de l'observatoire des métiers et des qualifications - AGIRC-ARRCO

Sophie de Rancourt, responsable de la Bourse de l'emploi - AGIRC-ARRCO



equal



Le Fonds social européen a co-financé le Projet Alliages dans le cadre du programme Equal et la rédaction de cet ouvrage dans le cadre du programme Compétitivité régionale et Emploi de la région Ile de France. Cette action a bénéficié d'un financement de la Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle et participe au plan d'égalité d'accès à l'emploi et au travail.

SUITE

# Introduction



Pour plus d'informations  
sur le projet Alliages et  
ses productions :  
[www.vectorat.com](http://www.vectorat.com)

Cet ouvrage n'engage  
que ses auteurs, le FSE  
et l'État ne sont pas  
responsables de l'usage  
qui pourrait être fait des  
informations contenues  
dans cette publication.

Cet ouvrage est le fruit d'expérimentations et de partage d'expériences entre les partenaires d'Alliages entre 2005 et 2008. Il est le reflet de leurs cheminements, de leurs interrogations. C'est un document de synthèse, issu de l'ensemble de leurs travaux, qui vous livre des clés de compréhension, des pistes de solutions, des outils d'actions, des retours d'expériences.

Il s'adresse principalement aux acteurs de l'entreprise qui ont un rôle essentiel à jouer pour mettre en place un diagnostic et nourrir un plan d'actions : les dirigeants et directions des ressources humaines, les instances représentatives du personnel, l'encadrement de proximité.

Les partenaires du projet européen Equal Alliages (Adecco, ACMS, Agirc-Arrco, STEF-TFE accompagnés par le CEMS/EHESS et MCC Mobilités) depuis 2005 construisent et mettent en œuvre des politiques de ressources humaines pour que la diversité des âges soit un atout pour leurs entreprises.

En effet, les entreprises partenaires d'Alliages sont confrontées, sous des angles différents, à la problématique du vieillissement au travail. Par le biais de la démarche d'expérimentation d'Alliages, elles ont pu s'adapter aux conséquences des évolutions démographiques en expérimentant elles-mêmes la mise en œuvre d'une politique de gestion des âges auprès de leurs salarié(e)s. Pour cela, elles se sont appuyées sur leurs expertises réciproques et ont mutualisé leurs expériences.

De ces expérimentations ressort une conviction : la question de la gestion des âges doit se traiter de façon multidimensionnelle et associer des compétences diversifiées. On ne pourra pas maintenir ou favoriser l'emploi des seniors hommes et femmes sans s'attaquer à l'une des causes

principales de l'éviction des seniors sur le marché du travail : la discrimination liée à l'âge. De même, la santé est un facteur d'exclusion du marché du travail. Traiter des conditions de travail et du bien vieillir au travail est essentiel.

Le développement des compétences tout au long de la vie et la coopération entre les générations sont des aspects tout aussi importants afin de comprendre dans sa globalité la problématique de l'allongement de la vie active.

Ce guide est ainsi construit en quatre chapitres, qui reprennent ces quatre dimensions essentielles. Chaque chapitre comprend trois parties. La première partie dresse un panorama des politiques européennes et françaises afin de comprendre l'évolution de ces thématiques au sein du débat public et l'importance de l'impulsion européenne dans la politique française. La deuxième partie établit un constat et s'interroge sur les conséquences de cette situation. Enfin, la dernière partie invite à agir et propose de découvrir des outils développés par les partenaires au sein du projet Alliages et des actions menées par d'autres entreprises.

Au moment où les entreprises sont fortement incitées à mettre en œuvre des accords ou des plans d'actions pour le maintien dans l'emploi et le recrutement des salariés âgés (loi financement de la sécurité sociale 2009, 17 décembre 2008), notre ambition est de faciliter votre engagement dans l'action et, au delà de la mise en conformité avec la loi, construire une alliance entre les générations au travail.

Mounia Chbani, MCC Mobilités – Coordinatrice du projet Alliages

SUITE

# Sommaire

## CHAPITRE 1

### VALORISER LA DIVERSITÉ DES ÂGES

Allonger les carrières tel est l'objectif du gouvernement. Mais au-delà des politiques incitatives et des mesures contraignantes, on ne pourra maintenir ou favoriser le retour à l'emploi des seniors sans traiter de la question des discriminations liées à l'âge. Au contraire des autres types de discriminations, la discrimination liée à l'âge est « socialement acceptée ». Mais continuer à écarter les seniors de l'entreprise peut s'avérer économiquement et socialement contre-productif.

## CHAPITRE 3

### PROMOUVOIR LA SANTÉ AU TRAVAIL TOUT AU LONG DE LA VIE

La question de la santé au travail est fondamentale pour le maintien et le retour à l'emploi des seniors hommes et femmes. Les conditions de travail conditionnent le bien vieillir au travail. Elles peuvent entraîner usure professionnelle et inaptitude au travail ou au contraire les éviter. Mais plus qu'une question d'âge, c'est le cumul et la durée d'exposition aux contraintes qui agit sur le vieillissement au travail. Être attentif aux conditions de travail, c'est donc un acte managérial gagnant tant pour l'entreprise que pour les salarié(e)s.

## CHAPITRE 2

### DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES TOUT AU LONG DE LA VIE

L'allongement des carrières et la flexibilité des parcours professionnel fait de la formation tout au long de la vie une arme stratégique pour sécuriser les parcours professionnels mais aussi pour optimiser la gestion individualisée des parcours. Former les salarié(e)s et notamment les salarié(e)s seniors devient un enjeu sociétal.

## CHAPITRE 4

### AMÉLIORER LA COOPÉRATION ENTRE LES GÉNÉRATIONS

Face à l'allongement de la vie professionnelle, plusieurs générations vont devoir cohabiter mais surtout réussir à créer une synergie pour travailler réellement ensemble. Et devant les tensions du marché du travail qui se profilent, les relations intergénérationnelles vont devenir un enjeu clé pour la cohésion sociale. Pour tirer bénéfice de la diversité des âges, l'entreprise devra envisager, dans une logique anticipatrice, la coopération entre les générations à toutes les étapes du parcours professionnel.

