

# **Professions de santé face au choc démographique : et si on parlait métiers ?**

17-18 octobre 2002

Catherine Voynnet Fourboul

Situation de l'emploi en Europe

# Constat européen

- 6 % de la population mondiale et 20 % de la production
- 16.5 millions à la recherche d'un emploi (1 actif sur 10)
- En 1998, taux d'emploi (nombre de personnes occupant un emploi par rapport à la population en âge de travailler) des 50-64 ans : US : 66% EU 48% (équivalent dans les années 70)
- un taux d'emploi de 37,8% pour les 55-64 ans en 2005
- Les raisons :
  - Manque de politique économique coordonnées pour faire face aux chocs macro-économiques (pétroliers 70-80 et monétaire 90)
  - Aide au revenu passive laissant les personnes dériver vers le chômage de longue durée

# Processus de Luxembourg

novembre 1997

- Lignes directrices pour l'emploi : promouvoir une force de travail de tous les âges (Allan Larsson DG V)
  - Employabilité : s'assurer le développement des compétences
  - Esprit d'entreprise : faciliter la création d'entreprise
  - Capacité d'adaptation : nouvelle forme flexible de travail
  - Égalité des chances : Homme / Femme
- Plan d'action national
- Fonds structurels - Fonds Social Européen :
  - prolonger la vie active : programme EQUAL 15 millions d'euros
  - Développement des compétences, formation tout au long de la vie : Objectif 3 - 38 millions d'euros

# Les objectifs européens depuis Lisbonne

- Taux d'emploi : 70% à l'horizon 2010
  - des 55-59 ans < 50%
  - Des 60-64 ans < 25%
- En France : 62% en 2001 (61% en 2000)
  - 15-24 ans : 24% (23% en 2000) ← Arrêt du processus d'allongement des études
  - 25-54 ans : 79% (78% en 2000) ← Limitation des cessions anticipées
  - 55-64 ans : 36% (34% en 2000)
- Le modèle de gestion des âges à la française consiste à ne faire travailler qu'une seule génération à la fois (adultes)
- Avec un taux d'emploi de 37,8% pour les 55-64 ans

# Le bilan français

- Prise de conscience du choc démographique : les +55ans = +35% en 2010
- Stratégie :
  - GPEC et emploi de qualité
  - Maintien de l'emploi au delà de 50 ans : le « vieillissement actif »
  - Évolution professionnelle pour la deuxième partie de carrière
- Accompagnement des comportements afin de modifier les pratiques et les perceptions des acteurs
  - les seniors ont fini par intégrer une véritable culture de la retraite anticipée.
- Loi de modernisation sociale : validation des acquis de l'expérience

# Témoignages d'entreprises

- L'assurance compétences permet aux travailleurs âgés d'améliorer les compétences sans subir de perte de revenu
- Clubs de travailleurs âgés, knowledge management
- Congés supplémentaires, Travail à temps partiel
- Communication avec le personnel, nécessité de son implication
- Attention portée au bien-être
- Pacte social visible, négocié avec les syndicats

## Et encore ...

- PSA, Renault Usinor,
  - amélioration des conditions de travail (tâches pénibles)
  - relance des carrières après 55 ans
- Caisses d'épargne,
  - salariés de 46 ans : entretien approfondi de carrière (dégager le potentiel)
  - contradiction avec des idées reçues (tutorat, contact client)
- Legrand, 4 000 salariés à Limoges,
  - cadres embauchés débutants

# Prospective –

## Attirer les salariés en pratiquant

- des offres globales de rémunération, avec part variable indexée sur la performance individuelle ou d'équipe, avantages sociaux, intéressement, épargne salariale, stock-options
- vendre le projet d'entreprise, les conditions de travail, le coaching les perspectives de carrière
- Les jeunes : licences professionnelles montent en puissance : 400 jeunes diplômés par an aux banques.
- accélérer la dynamique de promotion interne "assessment centers" pour mieux détecter les talents parmi les jeunes gens recrutés
- créer un institut de management pour donner à ces potentiels un parcours formateur



# Comité d'entreprise de la RATP

- Absentéisme des femmes : poids des contraintes familiales, conditions de travail
- Le CE propose :
  - Prise en compte de la mixité sur les lieux de travail (douche, sanitaires, vestiaires, uniforme)
  - Gardes d'enfants
  - Prise en compte des horaires et repos décalés

# Cas européens

# Un DRH espagnol

Jose Manuel TOLEDANO DRH Cespa SP

- Discussion avec les syndicats : comité de pilotage
- Étude initiale
- Parler avec les individus de façon personnalisée
- La formation montre l'intérêt que l'on porte au salarié
- L'évolution de carrière doit être visible
- Utiliser les ONG source de croisement professionnel riche
- Utiliser les collectivités locales, mairie pour aide à l'installation d'équipe

## Expérience finlandaise

- Test de fitness, gym circuit training
- On s'intéresse au bien être mental et physique des seniors
- Club senior >55 ans : équipe de travail créant de nouvelles idées, transfert de connaissances
- 1 jour de congé quand vous vous sentez fatigué (afin de ne pas être malade)
- 56 ans : 4 jours, 57 ans : 8 jours, 58 ans : 11 jours, 59 ans : 14 jours, > 65 ans : 30 jours

# Employabilité

Frédéric TIBERGHIEEN Psdt VediorBis

- ¼ salarié change d'emploi en entreprise
- Le besoin de sécurité n'a pas disparu et il faut le prendre en compte
- Valoriser la formation d'une entreprise à l'autre : la portabilité
- Système de validation des acquis de l'expérience : organiser cette formalisation
- Attention à l'exclusion des 45 ans
- Incitation fiscale à la reprise d'emploi

# Exemple d'évolution des métiers : France Telecom Jean-

Claude Burtin DR

- Le défi : passer en 6 ans de 95% CA téléphone fixe à 60% sur activités nouvelles
  - soit 70 000 salariés redéployés,
  - 1/3 ont gardé leur emploi
- Mécanicien auto : graphiste WEB, télétravail
- Pacte social visible : du défi technique au défi culturel, décentralisation de la décision

# Validation des acquis de l'expérience

- Certificat de compétences professionnelles 1200 personnes en 2001
- Validation diplômante : 18 000, FSE 4 M euros
- Cellule technique de validation (ANPE, AFPA)
- Activité de service, vente, comptabilité, réception ; le candidat apporte les preuves de ses compétences, l'évaluateur valide et le vérificateur veille.
- Possibilité de certifier des compétences extra-professionnelles

# Conseil économique et social et DG emploi affaires sociales

- Mentalité : départ anticipé
- Cloisonnement passage privé / public
- Éviter de stigmatiser les salariés âgés
- Resserrer les liens intergénérationnels (utiliser le tutorat)
- Comment faire pour que les 45 ans restent le plus longtemps possible ?
- Mieux adapter les outils de formation, préparer à la mobilité, préparer une transition, fin de vie active, retraite progressive : fin des retraites totales



## Situation contrastée

- Michelin : valorisation de l'ancienneté vs IBM pas de seniors
- Barrière psychologique à la formation des plus de 45 ans
- Les seniors aiment le travail à temps partiel, pas les entreprises

# Expérience CH Banque

- Banque Mirabaud : stratégie de fidélisation
- Environnement : taux de chômage faible : 2.5%, licenciement facile, Gestion portefeuille privé
- « Nous entretenons des relations, pas des affaires »
- Le client au centre des préoccupations :  
« bienvenue chez votre dernier employeur ! »