



LA COOPÉRATION INTERGÉNÉRATIONNELLE,
LEVIER DE LA PERFORMANCE ECONOMIQUE & SOCIALE
RECUEIL DES MEILLEURES PRATIQUES RH
2009 - 2014



Union Européenne



PRÉFET
DE LA RÉGION
D'ILE-DE-FRANCE





PRÉFACE

Depuis 2007, la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi, Unité Territoriale du Val d'Oise, adossée à un réseau d'acteurs territoriaux, œuvre au développement de la coopération intergénérationnelle en entreprise.

De cette mobilisation sont nés deux dispositifs clés : « Outils Ages » et les « Trophées Trajectoires ».

La coopération intergénérationnelle, au-delà d'être un levier de la performance économique des entreprises, répond à un double enjeu social :

- Faciliter l'intégration des jeunes dans la vie active.
- Favoriser le maintien dans l'emploi des salariés les plus âgés.

Les « Trophées Trajectoires », qui s'attachent depuis maintenant 5 ans, à identifier et récompenser les bonnes pratiques des employeurs publics et privés dans ce domaine, démontrent, chaque année, qu'une véritable « stratégie des âges » est possible en entreprise.

Depuis la création de ces récompenses, 21 entreprises ont été distinguées, prouvant, par les actions engagées, qu'il est possible d'affronter les défis actuels en impliquant tous les âges dans la création de valeur. En acceptant de rendre publiques leurs pratiques, elles permettent à d'autres de s'engager dans des initiatives de même nature.

En intégrant la dimension « Responsabilité Sociétale des Entreprises » parmi les critères d'évaluation des entreprises candidates, l'édition 2014 a permis de démontrer que non seulement il était possible de concilier performance économique et performance sociale, mais qu'une telle démarche pouvait également prendre en compte, de façon significative, les préoccupations environnementales actuelles.

Aussi, nous sommes convaincus que l'essaimage des bonnes pratiques intergénérationnelles, levier de la Responsabilité Sociétale des Entreprises permettra, grâce à tous les partenaires mobilisés, l'émergence d'une véritable « Responsabilité Sociale Territoriale ».

FRANÇOIS REBSAMEN
MINISTRE DU TRAVAIL, de l'Emploi,
de la FORMATION PROFESSIONNELLE
ET du DIALOGUE SOCIAL.



INTRODUCTION

Depuis 5 ans, les « Trophées Trajectoires » valorisent les initiatives des employeurs, publics et privés, qui œuvrent en faveur d'une approche intergénérationnelle des ressources humaines. Ces récompenses, créées à l'initiative de la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi du Val d'Oise ont permis, depuis leur création, de récompenser vingt et une entreprises, exemplaires dans l'intégration de toutes les générations.

Les « Trophées Trajectoires » reposent, depuis leur origine, sur un large réseau d'acteurs : organismes publics, syndicats, spécialistes de la santé au travail, de la formation professionnelle, de la diversité et de l'emploi, qui participent, chacun dans leur domaine, à l'identification et l'évaluation des initiatives. La complémentarité des expertises, dans le cadre du jury, et l'engagement sur la durée de tous ces partenaires ont permis de faire des « Trophées Trajectoires » une distinction reconnue dans l'évaluation des pratiques intergénérationnelles.

Forts de leur expertise dans l'évaluation des pratiques d'entreprise et face aux enjeux posés par les questions relatives au développement durable, la DIRECCTE UT95 et ses partenaires ont décidé de donner une dimension complémentaire aux « Trophées Trajectoires » 2014 en évaluant l'intergénérationnel comme levier de la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Ainsi, cette 5ème édition des « Trophées Trajectoires » s'est intéressée aux initiatives qui répondent à la fois aux préoccupations économiques et sociales, mais également environnementales des entreprises, tant dans leurs activités, que dans leurs interactions avec leurs parties prenantes.

Nous espérons que la présentation des meilleures pratiques figurant dans ce livret permettra, au-delà de leur valorisation, d'en faciliter l'essaimage, car dans ce domaine de nombreuses choses peuvent encore être faites, quelque soit la taille de l'entreprise ou son secteur d'activité.

HAKIM KAMOUCHE
Chef de projet "Gestion des âges"
WWW.TOUTES-LES-GENERATIONS-EN-ENTREPRISE.COM
DIRECCTE - UNITÉ TERRITORIALE du Val d'Oise





CEDRE

THÈME

- Conditions de travail et vieillissement actif.
- Développement des compétences.
- Dialogue social et implication des salariés.

CONTEXTE

CEDRE est une entreprise adaptée spécialisée dans la collecte et le recyclage du papier, du plastique et de l'aluminium en provenance des entreprises. Située à Argenteuil, l'entreprise compte 80 salariés (dont 50 en situation de handicap) et dispose, depuis 2012 d'un établissement à St Maur des Fossés.

Du fait de son statut d'entreprise adaptée, la question du vieillissement actif revêt une importance particulière pour la direction, qui a initié un ensemble d'actions visant à fidéliser ses salariés. Ces actions reposant sur 3 axes principaux:

- Prise en compte du handicap: Prise en compte de la situation individuelle de chaque salarié pour faciliter l'intégration, la professionnalisation et la fidélisation des collaborateurs.
- Réduction du turn-over: L'entreprise était confrontée à un turn-over de 15%, niveau jugé trop élevé par la direction.
- Implication des salariés dans le développement de l'entreprise: L'entreprise connaît une croissance annuelle moyenne de 20%. En regard du potentiel du secteur, une démarche visant l'amélioration des conditions de travail et la professionnalisation des salariés ne pouvait que conforter, voire renforcer ce niveau de croissance de l'entreprise.

INITIATIVE

Les principales actions mises en place par la direction afin d'atteindre les objectifs précités sont:

- Mise en place d'un parcours d'intégration: ce parcours vise à accompagner les nouveaux collaborateurs dans leur prise de poste et est adossée à une formation individuelle et des points réguliers portant sur l'intégration au sein de l'entreprise.
- Suivi individuel des nouveaux collaborateurs: le parcours d'intégration est complété d'un suivi individuel de 6 mois, assuré par un responsable d'équipe ou un collaborateur expérimenté. Pour les salariés en

situation de handicap, ce suivi «en situation» permet de détecter les éventuelles adaptations à porter sur le poste ou à l'organisation du travail.

- Formation des salariés: Au-delà des formations professionnelles courantes, l'entreprise s'attache à former les salariés aux bonnes pratiques environnementales (ex.: éco-conduite). Cette approche permet à l'entreprise d'être en cohérence avec son offre de services, de maîtriser sa consommation de ressources dans le cadre de sa politique RSE et de professionnaliser les salariés en faisant de ces derniers les «ambassadeurs» de l'entreprise auprès de ses clients.
- Réalisation d'une étude salariale annuelle: La direction réalise annuellement une étude salariale sur les métiers exercés au sein de l'entreprise et procède aux ajustements de rémunération lorsqu'elles sont inférieures à la moyenne du marché.
- Implication des salariés: La direction s'attache à solliciter l'avis des salariés sur toutes les questions relatives aux conditions de travail (en particulier pour ce qui concerne la prise en compte du handicap), ainsi que sur les potentiels projets de développement et les conditions de leur mise en œuvre.

RÉSULTATS OBTENUS

Les actions engagées ont permis de réduire le turn-over de façon significative. Par ailleurs, la participation active des salariés a permis de conforter la croissance de l'entreprise, qui devrait se situer aux alentours de 38% cette année, contre 20% en moyenne les années précédentes.

Enfin, ces initiatives ont également contribué à l'obtention de résultats particulièrement encourageants, révélés dans le cadre de l'audit RSE et du bilan carbone réalisés cette année. A tel point que la direction a initié une réflexion sur l'opportunité de s'engager dans une démarche de certification ISO 26000.

Focus

D'un projet initialement basé sur le développement du vieillissement actif en entreprise, CEDRE a réussi à accroître son niveau de performance dans les domaines économique, social et environnemental.



CREE

THÈME

- Coopération intergénérationnelle.
- Transmission des compétences et développement du tutorat.

CONTEXTE

CREE (Chimie Recherche Environnement Evolution) est une entreprise spécialisée dans la formulation et la fabrication de produits chimiques, vendus sous sa marque ou la marque de ses clients, dans les secteurs de l'automobile, du bâtiment et de l'industrie. Basée à Taverny, l'entreprise compte 25 collaborateurs, dont la moitié ont plus de 50 ans. Evoluant dans un secteur d'activité où la concurrence est particulièrement vive, la direction de l'entreprise a fait le choix d'axer sa stratégie sur l'innovation et le développement commercial à l'export.

Cependant, à l'image de nombreuses PME française, l'entreprise doit par ailleurs faire face à deux défis : le faible niveau d'attractivité des PME sur le marché de l'emploi et la nécessaire sauvegarde de ses savoir-faire spécifiques.

Afin de relever ces défis, l'entreprise s'est engagée dans une démarche de coopération intergénérationnelle, visant à :

- Pérenniser et développer les savoir-faire clés au sein de l'entreprise.
- Favoriser l'intégration des futurs collaborateurs par le recours à l'apprentissage.

INITIATIVE

CREE a mis en place une politique d'apprentissage ambitieuse qui lui permet, chaque année, d'intégrer des jeunes en formation dans tous ses services : administratif, recherche et développement, commercial et prochainement export.

L'originalité de l'approche de CREE repose principalement sur les modalités d'intégration et d'encadrement des apprentis. En effet, ces derniers bénéficient d'un double encadrement, assuré respectivement par un responsable opérationnel qui intervient principalement sur le développement des compétences et les champs du savoir-être et par le

dirigeant de l'entreprise, qui accompagne les jeunes sur les questions relatives au savoir-être (culture d'entreprise, connaissance du marché et de ses acteurs).

D'autre part, l'intégration des apprentis est également le moyen, pour l'entreprise, de faciliter la diffusion et l'appropriation de nouvelles technologies en son sein (outils, logiciels spécifiques, etc.), développant ainsi une logique « d'apprentissages croisés » au bénéfice des salariés seniors.

L'entreprise, certifiée ISO 9001 et Ecocert a intégré sa démarche d'apprentissage dans une logique d'amélioration continue, au même titre que n'importe quel autre processus de l'entreprise, en associant l'ensemble des salariés et les apprentis eux-mêmes à la définition des besoins, l'identification et la mise en œuvre des solutions.

RÉSULTATS OBTENUS

La politique d'apprentissage mise en place par CREE, par l'intégration progressive de jeunes collaborateurs a permis :

- De proposer un contrat à durée indéterminée à tous les jeunes à l'issue de leur période d'apprentissage,
- La mise en place de trois contrats de génération, soit 6 personnes concernées sur un effectif de 25,
- L'anticipation et la sécurisation des risques liés au vieillissement de l'entreprise, par le maintien et le développement de savoir-faire spécifiques,
- L'intégration et l'appropriation, grâce à la participation active des apprentis, de l'outil informatique et de nouveaux procédés et méthodes, ainsi qu'une meilleure prise en compte des questions environnementales dans le mode de production et le positionnement des produits.
- La sécurisation des recrutements (sourcing et intégration).

Focus

Une démarche de coopération intergénérationnelle, fondée sur l'apprentissage, visant à pérenniser les savoir-faire spécifiques de l'entreprise par l'intégration des jeunes collaborateurs.



LISI AEROSPACE

THÈME

- Transmission des savoirs, des compétences et développement du tutorat.
- Amélioration des conditions de travail.
- Dialogue social.

CONTEXTE

Le Groupe LISI est une entreprise de mécanique spécialisée dans la fabrication de systèmes de fixation, qui intervient principalement dans la fourniture de pièces pour les secteurs de l'aéronautique, l'automobile et le secteur médical.

L'entreprise, qui dispose de nombreux certificats et agréments (ISO 9001, EN 9100, ISO 14100, OHSAS 18001) s'est engagée dans une démarche visant à professionnaliser l'ensemble de ses pratiques et à s'inscrire durablement dans la détention de ces différents titres.

C'est dans ce contexte que le groupe a lancé, en 2012, LISI Excellence Achievement Program (LEAP) démarche LEAN simplifiée, adaptée au contexte et au fonctionnement de l'entreprise, visant à améliorer ses pratiques dans les domaines économique, social et environnemental.

INITIATIVE

La démarche LEAP est une démarche globale qui vise l'amélioration des pratiques de l'entreprise et les objectifs suivants :

- Domaine économique : Développer la performance de l'entreprise dans le respect des standards de qualité.
- Domaine social : Garantir de bonnes conditions de travail et développer l'employabilité des collaborateurs.
- Domaine environnemental : Favoriser l'utilisation de produits à faible impact sur l'environnement.

Cette démarche repose sur la responsabilisation et l'implication des salariés, qui du fait de leur position dans l'entreprise et de leur expérience, sont considérés

comme les acteurs les plus à même de proposer et mettre en œuvre les actions requises pour atteindre les objectifs précités.

Par l'importance donnée au dialogue social et à la participation des salariés, mais aussi par ses similitudes avec les principes de Responsabilité Sociétale des Entreprises (égale préoccupation sur les domaines économique, social et environnemental), la démarche LEAP apparaît comme une initiative pertinente et novatrice.

RÉSULTATS OBTENUS

Trois ans après son déploiement au sein de LISI Aerospace (branche aéronautique du Groupe LISI) la démarche LEAP a permis:

Le développement de l'employabilité des salariés par la mise en place de programmes de formation interne et le suivi des acquis individuels.

L'implication des collaborateurs expérimentés dans un programme de tutorat.

L'intégration d'une démarche d'anticipation permanente (type GPEC) dans le cadre de la politique RH, visant à porter une attention particulière sur la gestion des âges et l'employabilité des salariés.

La limitation du nombre d'accidents du travail avec arrêt de travail.

Une réduction significative du turn-over.

Le lancement d'une expérimentation sur le remplacement de certains dégraissants par des produits « éco-conformes ».

Focus

LISI Excellence Achievement Program : une approche globale fondée sur la participation active des salariés, qui s'inscrit dans une logique de Responsabilité Sociétale des Entreprises.



ateliers
LAUMONIER

ATELIERS LAUMONIER

THÈME

- Anticipation de l'évolution des carrières.
- Amélioration des conditions de travail.
- Développement des compétences.

CONTEXTE

La société Laumonier est une entreprise familiale, fondée en 1923, spécialisée dans l'étude, la conception et la fabrication de mécanismes de précision et compte, parmi ses clients, de nombreuses références prestigieuses. Installée à Nesles-la-Vallée, dans le Val d'Oise, l'entreprise compte 83 salariés. Confrontée à la nécessité d'adapter sa stratégie afin de maintenir et conforter ses positions sur le marché de la conception et de la réalisation industrielles, les Ateliers Laumonier se sont engagés dans une démarche de transformation de l'entreprise visant à faire évoluer ses pratiques organisationnelles, managériales et de gestion des ressources humaines.

INITIATIVE

En préalable à son projet de transformation, les Ateliers Laumonier ont initié une démarche visant à établir un diagnostic exhaustif du fonctionnement de l'entreprise. L'objectif de ce diagnostic était d'adosser le projet de transformation de l'entreprise aux compétences propres de ses collaborateurs. A cet effet, un audit du personnel et une analyse socio-fonctionnelle de l'entreprise ont été réalisés.

Cette approche, à la fois complète et originale, a permis d'accompagner le changement de l'entreprise

en intégrant : les savoirs détenus, les zones de polyvalence, la question relative aux conditions de travail, facilitant l'implication constructive des salariés. Les Ateliers Laumonier, s'attachant, à chaque étape de leur démarche, à associer les salariés individuellement et collectivement.

RÉSULTATS OBTENUS

Au-delà de l'amélioration globale de la qualité, matérialisée objectivement, par une diminution significative des retards, une baisse des non conformités et une hausse du niveau de la satisfaction des clients, la présente démarche a permis de mettre en évidence la contribution des seniors au sein de l'entreprise. Les salariés de plus de 50 ans représentent en effet plus de 30% de l'effectif des Ateliers Laumonier et, détenteurs de compétences propres, garantissent le savoir-faire spécifique de l'entreprise. La démarche engagée, axée principalement sur les compétences et le savoir-faire, a ainsi permis de mettre en évidence les bénéfices de la coopération intergénérationnelle.

Focus

En prenant la thématique des compétences comme clef d'entrée de son diagnostic, les Ateliers Laumonier ont su mettre en évidence les bénéfices de la coopération intergénérationnelle dans la performance de l'entreprise.



COCHERY ILE-DE-FRANCE

THÈME

- Transmission des compétences et développement du tutorat.

CONTEXTE

Cochery Ile de France, filiale du groupe Eurovia, est une entreprise spécialisée dans les travaux de construction et d'entretien routiers. Dans le cadre de sa politique de gestion des ressources humaines, et plus particulièrement pour ce qui concerne le recrutement, Cochery a fait le choix, depuis plusieurs années de favoriser une approche intergénérationnelle. L'enjeu de cette démarche est de capitaliser sur le savoir-faire et l'expérience des collaborateurs les plus âgés afin de favoriser l'intégration et la professionnalisation des collaborateurs les plus jeunes.

Par cette initiative, la direction de Cochery vise à :

- Favoriser l'apprentissage des habitudes de travail propres à l'entreprise, tant pour ce qui concerne l'exécution des tâches professionnelles que pour les comportements liés à la sécurité et la conduite à tenir face aux risques professionnels.
- Développer l'attractivité et l'image employeur de l'entreprise en proposant des parcours professionnels adossés à une politique de formation cohérente.
- Limiter le turn-over qui, dans ce secteur, peut être particulièrement important chez les collaborateurs les plus jeunes.
- Valoriser les savoir-faire des collaborateurs les plus expérimentés, mais également le rôle du management de proximité.

INITIATIVE

Afin de répondre à ces différents objectifs, l'entreprise a mis en place, sur la base du volontariat, un référent au sein de chaque équipe. Le référent assure la fonction de tuteur auprès des nouveaux collaborateurs, mais également d'interlocuteur privilégié, veillant ainsi à la bonne intégration au sein de l'entreprise.

FOCUS

Au delà de la formation, le tutorat mis en oeuvre par Cochery a permis d'agir positivement sur le turn-over, la sécurité au travail, ainsi que le recrutement et l'intégration des jeunes collaborateurs.

Les champs d'intervention du référent sont :

- l'apprentissage des techniques et gestes professionnels,
- la compréhension des codes et habitudes propres à l'entreprise,
- la prise en compte et le respect des usages et comportements adaptés en terme de sécurité au travail,
- la bonne connaissance du fonctionnement général de l'entreprise.

Le référent n'a aucun lien hiérarchique avec le collaborateur, mais peut éventuellement intervenir en support du chef d'équipe ou du chef de chantier, pour identifier et valider des besoins en terme de formation et/ou de positionnement au sein de l'équipe.

RÉSULTATS OBTENUS

Parmi les résultats constatés, directement rattachables à cette initiative on peut noter :

- Un faible turn-over sur la population des plus jeunes, qui généralement est plutôt encline à changer d'entreprise durant les 5 premières années.
- Des résultats particulièrement concluants sur les questions relatives à la sécurité, puisque Cochery a été classée première entreprise, parmi l'ensemble des entreprises du groupe Eurovia, pour son faible nombre d'accidents du travail.
- Sur les 28 agences Eurovia de la région Ile-de-France, Cochery est parmi les agences qui chaque année, embauchent le plus de jeunes (11 recrutements en CDI de collaborateurs de moins de 26 ans en 2013) Enfin, le principe du référent a facilité, cette année, l'intégration de deux femmes âgées de moins de 26 ans au sein des équipes, sur des métiers qui demeurent, encore aujourd'hui, essentiellement occupés par des hommes.



MS EBÉNISTERIE

THÈME

- Transmission des compétences et développement du tutorat.

CONTEXTE

MS Ebénisterie est une entreprise artisanale, spécialisée dans la fabrication et l'agencement de meubles et la création d'objets de décoration.

Créée en 2010, la société doit, comme de nombreuses jeunes entreprises, sécuriser le lancement de son activité par l'acquisition de ses premiers clients, tout en intégrant des savoir-faire spécifiques, alliés aux pratiques traditionnelles de la profession, qui lui permettront de marquer sa spécificité et de se différencier sur son marché. L'enjeu étant d'assurer l'alliance des savoir-faire traditionnels et des technologies les plus récentes.

INITIATIVE

L'entreprise s'est appuyée sur le dispositif Contrat de Génération afin de concrétiser sa démarche de coopération intergénérationnelle. L'originalité de l'initiative réside dans le fait que la direction a fait le choix d'impliquer l'ensemble des salariés à l'identification des compétences attendues, la définition des profils recherchés et la démarche d'intégration des salariés concernés.

RÉSULTATS OBTENUS

L'approche intergénérationnelle mise en œuvre par MS Ebénisterie a permis de contribuer à la construction de la culture de l'entreprise en s'appuyant sur une logique de transmission réciproque des savoirs, alliant la maîtrise des outils de dernière génération aux gestes du métier, fondés sur l'expérience. Cette démarche, initiée dans le cadre de la mise en place du Contrat de Génération, perdure aujourd'hui et permet d'associer des savoir-faire différents dans le processus de production. La direction considère en effet que la notion de transmission est un élément déterminant dans les métiers d'art et poursuit cette logique qui vise à favoriser la notion apprentissage au sens large et plus particulièrement les apprentissages informels ou sur le lieu de travail. Aujourd'hui, MS Ebénisterie connaît une croissance significative de son chiffre d'affaires et a vu, certaines de ses créations, récompensées par des prix professionnels.

Focus

Chez MS Ebénisterie l'approche intergénérationnelle est déterminante dans la définition et la mise en œuvre des savoir-faire spécifiques de l'entreprise, et facilite l'alliance des techniques traditionnelles et des technologies les plus récentes.

ATELIER DE RÉALISATION MÉCANIQUE

THÈME

- Transmission des compétences et développement du tutorat.

CONTEXTE

ARM est une entreprise de mécanique de précision basée à Conflans Sainte Honorine (Yvelines) qui compte 6 collaborateurs. La société est rachetée en 2010 par deux associés qui souhaitent donner à cette dernière de nouvelles orientations stratégiques en limitant la part de leur chiffre d'affaires lié aux activités de sous-traitance et en développant leur positionnement sur des prestations à haut niveau de technicité, donc à forte valeur ajoutée.

Ces nouvelles orientations impliquent pour ARM le renforcement des fonctions « programmation-tournage », ainsi que le développement des compétences rattachées.

INITIATIVE

Confrontée à la faible attractivité du secteur industriel, particulièrement marqué dans les petites et moyennes entreprises, les dirigeants de l'entreprise s'engagent dans une démarche originale de tutorat visant à valoriser tant le tuteur que l'alternant. Pour ce faire, les dirigeants associent les collaborateurs de l'entreprise à la construction d'un parcours d'intégration, depuis la définition des différentes étapes de ce parcours, jusqu'à la prise en charge de l'alternant dans les étapes de sa formation.

Cette démarche d'intégration est essentiellement fondée sur la construction d'un binôme junior/senior, visant à enseigner le métier à l'alternant, mais également à professionnaliser le tuteur dans ses pratiques managériales et à développer les compétences de ce dernier conformément à la nouvelle stratégie (relation directe avec le client, capacité à être force de proposition, autonomie).

RÉSULTATS OBTENUS

Les dirigeants d'ARM ont construit le processus de tutorat dans une logique « gagnant-gagnant » visant à permettre l'intégration professionnelle de l'alternant, mais aussi la montée en compétences de collaborateurs seniors conformément aux attendus de stratégie d'entreprise (développement de compétences liées au management et à la gestion de la relation clients). Au-delà de cette approche résolument intergénérationnelle, l'initiative a permis une meilleure définition des métiers et une réflexion sur l'évolution de ceux-ci, à moyen et long termes, tant dans l'intérêt de l'entreprise (adaptation aux mutations) que dans l'intérêt des collaborateurs (employabilité).

Focus

L'intergénérationnel, c'est l'affaire de tous!

ARM en dépit de son statut de TPE a su construire une démarche originale de tutorat qui se démarque des initiatives habituelles, où le senior transmet au junior. Dans le cas présent, le tuteur gagne en employabilité par une redéfinition progressive de son poste en cohérence avec les orientations stratégiques de l'entreprise.



Centre Hospitalier de Mulhouse

CENTRE HOSPITALIER DE MULHOUSE

THÈME

- Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.

CONTEXTE

Le Centre Hospitalier de Mulhouse est un établissement public de soins qui compte 4345 collaborateurs. Confronté à un environnement en constantes mutations et soumis à de multiples contraintes (qualité des soins, contraintes budgétaires, etc.), le Centre Hospitalier doit également faire face à de nombreux départs à la retraite. Les recrutements réalisés pour compenser ces départs entraînent une problématique d'intégration des nouveaux agents, dans un milieu où les collaborateurs les plus anciens doivent également s'adapter à un environnement en évolution permanente.

Cette situation a posé, pour le Centre Hospitalier de Mulhouse, la question du développement des compétences tout au long de la carrière professionnelle et l'organisation des apprentissages formels et informels.

Afin de répondre à ce double défi, intégrer les nouveaux et permettre l'adaptation continue des anciens, la direction de l'hôpital s'est engagée dans une démarche d'amélioration des processus de construction et de transmission des savoir-faire, afin de faciliter et renforcer les apprentissages professionnels informels.

INITIATIVE

Le Centre Hospitalier de Mulhouse a engagé une démarche « formation-action » sur « la transmission des savoirs, le knowledge management et la coopération intergénérationnelle ».

Cette démarche vise à former l'encadrement sur les processus de transmission des savoirs et favoriser l'identification et le déploiement de bonnes pratiques.

La démarche est organisée autour de conférences à destination du management, d'expérimentations au sein de groupes pilotes et de la formalisation de retours d'expérience.

A l'issue de ces premières étapes des « marraines » ont été identifiées, parmi les collaboratrices les plus expérimentées, et ont bénéficié d'une formation spécifique au tutorat. Véritables référents compétences au sein de l'hôpital, elles sont les garantes de la transmission des apprentissages professionnels informels sur la qualité et la sécurité des soins.

RÉSULTATS OBTENUS

Au delà de la valorisation des collaboratrices expérimentées par le statut de « marraine », l'initiative du Centre Hospitalier de Mulhouse a permis la constitution de réseaux de compétences au sein de la structure, ainsi que l'amélioration, par la contribution de tous, de certains processus, comme l'intégration des nouveaux agents, le monitoring, la gestion des blocs opératoires, etc.

Focus

Dans un environnement contraint (renouvellement générationnel, qualité des soins, contraintes budgétaires), le Centre Hospitalier de Mulhouse s'est appuyé sur une méthodologie rigoureuse pour promouvoir la coopération intergénérationnelle, et valoriser l'expérience par le biais des apprentissages informels.



FÉDÉRATION RÉGIONALE des TRAVAUX Publics d'ALSACE

THÈME

- Gestion des âges au sein d'une branche professionnelle.

CONTEXTE

La Fédération Régionale des Travaux Publics d'Alsace est une organisation professionnelle qui rassemble 150 entreprises employant 7000 salariés sur la région Alsace. Consciente des enjeux économiques et sociaux liés au vieillissement de la population et à l'allongement de la vie professionnelle, la Fédération s'est engagée dans une action collective « Gestion des Ages » avec le soutien d'ACTAL (Action pour les Conditions de Travail en Alsace). Cette action, s'inscrit dans le prolongement de l'accord collectif national du 23 décembre 2009 en faveur de l'emploi des salariés âgés dans le bâtiment et les travaux publics. Ce secteur représentant en France près d'un million cinq cent mille salariés, dont 255 000 âgés de plus de 50 ans (17%) et employés au sein de 310 000 entreprises. Ainsi la démarche engagée localement par la Fédération avait pour objectif premier d'aider les acteurs de la branche professionnelle à mieux appréhender la problématique de la gestion des âges dans leurs entreprises.

INITIATIVE

A partir de diagnostics individuels conduits auprès d'un groupe d'établissements pilotes, ACTAL a émis des préconisations visant le déploiement de bonnes pratiques sur la question de la gestion des âges auprès des entreprises du secteur. Les représentants des salariés, la direction des entreprises concernées et la Médecine du Travail ont été associés à cette démarche qui visait à :

- Apporter à la Fédération Régionale des Travaux

Publics une meilleure connaissance des enjeux et des réalités de la gestion des âges du secteur,

- Partager des bonnes pratiques avec les entreprises du secteur,

- Orienter la Fédération sur les actions futures.

RÉSULTATS OBTENUS

La démarche « gestion des âges », engagée par la Fédération Régionale des Travaux Publics d'Alsace et ACTAL, a permis une meilleure connaissance des pratiques RH du secteur et surtout la mise en évidence de la thématique santé comme levier du vieillissement actif. Fortes de ces enseignements, les entreprises du secteur ont pu prendre en compte les éléments clés identifiés dans leur politique de gestion des ressources humaines et ont également bénéficié d'une formation inter-entreprises visant à professionnaliser l'encadrement de proximité. Enfin, la mobilisation des acteurs territoriaux et les constats réalisés serviront à initier, dès 2013, un projet multi-partenarial fédérant l'Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics (OPPBTB) et les collectivités territoriales, visant à créer un dispositif d'accompagnement des entreprises et des salariés concernés par des problématiques de réadaptation à l'emploi, suite à la dégradation de leur santé (problèmes de restrictions, d'aptitudes, de handicap, etc.).

Focus

Une approche résolument multidimensionnelle combinant les spécificités de la filière et du territoire, qui prend en



Sodexo

THÈMES

- Développement des compétences et accès à la formation.
- Aménagement des fins de carrière.

CONTEXTE

Sodexo est une entreprise de services, spécialisée dans les prestations de restauration collective. Le groupe compte 413.000 collaborateurs répartis dans 80 pays, dont 3092 pour la Belgique. Consciente des enjeux démographiques et de leurs conséquences sur l'allongement de la vie professionnelle, l'entreprise s'est engagée, dès 2007, sur un plan d'action global visant le soutien aux collaborateurs les plus âgés, dans une logique de promotion du vieillissement actif.

INITIATIVE

Sodexo s'est appuyée sur des groupes de travail, composés de collaborateurs de plus de 55 ans et de représentants du personnel, afin d'identifier les pistes d'actions susceptibles de favoriser le vieillissement actif. Ces mêmes groupes de travail ont été force de proposition et ont permis la mise en place d'un certain nombre d'initiatives parmi lesquelles :

- Mise en place d'entretiens de carrière à destination des plus de 55 ans.
- Visites des sites où travaillent les plus de 55 ans en portant une attention particulière à la question du bien-être. Chaque visite faisant l'objet d'un rapport adressé au responsable opérationnel et aux RH pour action.
- Réunions d'information annuelles sur des sujets proposés par les plus de 55 ans.

RÉSULTATS OBTENUS

Les actions engagées, ces quatre dernières années, ont favorisé l'augmentation:

- Du nombre de collaborateurs âgés de plus de 55 ans dans l'entreprise.
- Du nombre de promotions accordées aux collaborateurs de plus de 55 ans.
- De l'accès à la formation pour les collaborateurs de plus de 55 ans.

D'autre part, les entretiens individuels de carrière ont permis de répondre à des problématiques précises soulevées par les collaborateurs sur de nombreux sujets, tels que l'organisation du travail, les conditions de travail, l'aménagement des horaires, la mobilité, la formation.

L'instruction de ces points, à l'échelle individuelle contribuant à faciliter les conditions du vieillissement actif chez Sodexo.

Focus

Une démarche globale, qui, fondée sur le dialogue social, associe les seniors à l'identification et la mise en œuvre des conditions du vieillissement actif.



WFS

THÈME

- Transmission des savoirs, Formation, maintien dans l'emploi et coopération intergénérationnelle.

CONTEXTE

Worldwide Flight Services (WFS) est un groupe de services aéroportuaires gérant plus de 120 implantations en Afrique, en Amérique du Nord, en Asie et en Europe. WFS compte 10 000 collaborateurs à travers le monde, dont 4 500 en France. Fortement engagée sur les questions de diversité et d'égalité des chances, en particulier à destination des publics jeunes, l'entreprise a fait de la coopération intergénérationnelle une composante majeure de l'intégration des jeunes.

INITIATIVE

WFS est engagée autour de valeurs fortes : Responsabilité Sociale et Citoyenne, valorisation des femmes et des hommes, égalité des chances, diversité, et insertion des jeunes issues de milieux défavorisés. WFS a mis en œuvre un projet permettant la transmission des savoirs et des tours de mains par les seniors, composante importante du management intergénérationnel. WFS entend continuer à privilégier la gestion globale des âges.

Cette entreprise soucieuse de son développement durable des ressources humaines déploie une politique de formation continue dynamique. Par ailleurs, du fait du caractère déterminant de l'expérience et du savoir-faire dans les métiers pratiqués, WFS s'est engagée dans une démarche visant à favoriser le maintien dans l'emploi des collaborateurs les plus âgés par des initiatives spécifiques sur la prévention et les conditions

de travail (nombreuses actions de prévention, formations dédiées, adaptation des procédures et outils).

Au-delà des formations dispensées dans le groupe, WFS permet également de valoriser les collaborateurs expérimentés, garant de la transmission de savoirs fortement dépendants de l'expérience professionnelle. A cet effet, de nombreux collaborateurs de plus de 45 ans, y occupent les fonctions de formateurs, tuteurs ou référents métiers. Aussi, afin de garantir un niveau de formation en relation avec les exigences réglementaires du secteur, WFS assure un effort de formation professionnelle soutenu à destination des collaborateurs de plus de 45 ans.

RÉSULTATS OBTENUS

Parmi les résultats obtenus, on notera l'effort particulier de formation à destination des collaborateurs de plus de 45 ans, estimé au double de l'effort fait sur ces mêmes publics dans des entreprises équivalentes (chez WFS, les salariés de plus de 45 ans représentent 31% de l'effectif et 34% de l'effort de formation). Cet effort a des incidences directes sur l'employabilité et le maintien dans l'emploi des collaborateurs concernées, puisque aujourd'hui : 25% des effectifs ont plus de 20 ans d'ancienneté et 15% ont plus de 25 ans d'ancienneté. Autre conséquence, en France, 28 collaborateurs ont choisi de poursuivre leur activité chez WFS au-delà de l'âge de la retraite.

Focus

Par la mise en place d'une politique dynamique d'égalité des chances, fondée sur la coopération intergénérationnelle, la formation continue et l'amélioration des conditions de travail, WFS anticipe la logique portée par le contrat de génération.

CAISSE RÉGIONALE du CRÉDIT AGRICOLE du NORD EST

THÈME

- Recrutement et formation de collaborateurs de plus de 45 ans.

CONTEXTE

La Caisse Régionale du Crédit Agricole du Nord-Est est implantée sur les départements de la Marne, de l'Aisne des Ardennes et emploie 2500 personnes. Confrontée à une pyramide des âges déséquilibrée et désireuse de répondre à la nécessité de limiter le « turn-over » et les difficultés de recrutement sur certains secteurs géographiques, l'entreprise s'est engagée dans une action visant à recruter, former et intégrer des collaborateurs de plus de 45 ans.

INITIATIVE

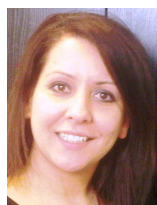
La Caisse Régionale du Crédit Agricole a initié un partenariat avec le Pôle Emploi et la plateforme des vocations de Reims, visant à établir une première sélection de candidats, la priorité ayant été placée sur les demandeurs d'emploi de longue durée, âgés de plus de 45 ans. Les candidats sélectionnés ont bénéficié d'un contrat à durée déterminée de professionnalisation de 9 mois, alternant une semaine en agence et trois semaines en entreprise, en vue de l'obtention du diplôme « chargé d'accueil bancaire ». Les collaborateurs diplômés ont intégré l'entreprise, à l'issue de leur formation, sous contrat à durée indéterminée.

RÉSULTATS OBTENUS

En 2009, 14 personnes ont bénéficié de ce dispositif à l'échelle de la Caisse Régionale, 8 ont obtenu leur diplôme et 5 ont été intégrées en contrat à durée indéterminée en janvier 2010. Parmi ces 5 personnes, 3 ont déjà évolué au sein de l'entreprise vers des métiers du conseil. Il est également important de noter que sur les 6 personnes qui ont abandonné, 3 ont obtenu un diplôme reconnu par la profession.

Sur la base de résultats encourageants (un taux d'obtention du diplôme de 80% et un taux de recrutement de 45%), l'entreprise a renouvelé cette initiative en 2010, en intégrant une nouvelle promotion de 12 personnes.

L'Avis du jury



Nous avons été sensibles à l'initiative engagée par la Caisse Régionale du Crédit Agricole Nord Est, car c'est une démarche intégrée, qui, au-delà du recrutement de collaborateurs seniors éloignés de l'emploi, a permis d'offrir à ces derniers une véritable qualification professionnelle. De plus, cette bonne pratique s'inscrit dans une logique de construction de trajectoire professionnelle, puisqu'elle a permis, à certains des collaborateurs recrutés, de bénéficier d'opportunités nouvelles par le biais de la mobilité interne.

Najia SEBBAR

MIFE95

Chargée de projet RH

THÈME

- Gestion des compétences, valorisation de l'expérience et transmission des savoirs.

CONTEXTE

Pyroalliance est une société du groupe SNPE (Société Nationale des Produits Explosifs), spécialisée dans la conception et la réalisation d'équipements pyrotechniques et de matériaux énergétiques pour les secteurs de la défense, de l'aéronautique et de l'espace. L'entreprise compte 120 collaborateurs sur deux sites (Les Mureaux, Toulon). Du fait de son activité et de ses procédés de fabrication, l'entreprise s'appuie sur des compétences spécifiques (fabrication de produits), liées au savoir-faire propre de l'entreprise, pour lesquels il n'existe pas de formation académique. Cette situation, combinée avec le vieillissement des collaborateurs de l'entreprise (50% des collaborateurs ont plus de 45 ans) a placé l'entreprise dans une situation de risque liée à l'existence d'une vingtaine de compétences critiques qui risquaient de disparaître avec le départ des collaborateurs.

INITIATIVE

L'entreprise s'est engagée dans une démarche de sécurisation des compétences critiques en valorisant la fonction de tutorat chez ses collaborateurs seniors. Les

L'avis du jury



Le maintien dans l'emploi des seniors est également un enjeu important pour les entreprises. En effet, ces derniers sont souvent détenteurs de compétences spécifiques qui peuvent difficilement être transmises en dehors d'un contexte de travail.

Au-delà de la sécurisation de son activité, la démarche de tutorat engagée par Pyroalliance a également permis la valorisation de ses collaborateurs les plus âgés.

Sandrine CARPENTIER

Université de Cergy-Pontoise

Responsable Centre Bilan de Compétences

RETOUR D'EXPÉRIENCE - PATRICK AUZENDE, RESPONSABLE RH.

Deux ans après avoir été récompensé, quel enseignement tirez-vous de cette expérience?

Suite à cette récompense, nous avons eu de nombreuses sollicitations de la presse nationale pour présenter nos pratiques. Cette notoriété nous a permis de valoriser le prix en interne et a facilité l'implication d'un plus grand nombre de collaborateurs.

Avez-vous engagé d'autres initiatives sur la question de l'emploi des seniors depuis cette date?

Nous n'avons pas engagé de nouvelles actions et privilégions l'amélioration continue du processus de transmission.

Avez-vous un conseil pour les entreprises qui voudraient initier cette démarche ?

Etre attentif à la valorisation du tuteur, afin qu'il ne se sente pas menacé par la transmission de son savoir.

THÈME

- Approche générale, dialogue social, démarche globale et innovante.

CONTEXTE

Filiale américaine du groupe américain Northrop Grumman, Solystic est une société spécialisée dans la conception, la fabrication et l'installation de solutions d'automatisation de tri postal et de distribution intégrée de courrier. L'entreprise compte 571 collaborateurs répartis sur deux sites (Gentilly et Bourg-lès-Valence). A ce jour 18% de l'effectif a plus de 55 ans.

Solystic a signé, en avril 2009, un accord de GPEC visant une amélioration des conditions de travail pour l'ensemble des salariés. Dans le prolongement de cet engagement, l'entreprise a signé un second accord, en novembre 2009, portant exclusivement sur la question des seniors.

INITIATIVE

L'initiative de Solystic, valorisée dans le cadre des Trophées Trajectoires, porte sur le fait que cette dernière s'est engagée sur les 6 axes prévus dans le cadre de la loi de financement de la Sécurité Sociale (loi du 18 décembre 2008) et non sur un minimum de 3 axes comme les textes le prévoyaient. Ainsi Solystic s'est engagée sur:

- Le recrutement,
- L'anticipation des évolutions de carrières,
- Les conditions de travail et de pénibilité,
- La formation,
- Les aménagements de fin de carrières,
- La transmission de savoirs et le tutorat.

Au-delà de ce large engagement, ce qui singularise

cette initiative, c'est le niveau de participation et de contribution des partenaires sociaux qui ont participé directement à l'élaboration de certains outils utilisés dans le cadre des dispositions prévues par l'accord.

RÉSULTATS OBTENUS

Parmi les objectifs engagés ou réalisés sur cette première année d'existence de l'accord, on peut relever:

- Le recrutement: Sur 8 recrutements réalisés cette année, 3 concernent des seniors.
- L'anticipation des évolutions de carrières: 70% des entretiens de seconde partie de carrière ont été réalisés sur la base d'un guide élaboré avec les partenaires sociaux.
- Les conditions de travail et de pénibilité: Une étude sur les conditions de travail et les risques psychosociaux a été engagée avec l'ARACT Ile de France.
- La formation: Engagement de former au moins 30% des seniors et de répondre favorablement à toutes les demandes de VAE.
- Les aménagements de fin de carrières: Les seniors sont prioritaires sur les demandes de sédentarisation et les demandes d'aménagements horaires.
- La transmission de savoirs et le tutorat: Anticipation d'au moins 20% des départs en engageant les collaborateurs concernés dans une démarche de tutorat (à ce jour 8 actions de tutorat réalisées).

L'Avis du jury



La démarche de Solystic est exemplaire par son approche globale de la question de l'emploi des seniors, mais également par la mobilisation de tous les acteurs de l'entreprise sur le sujet: direction, encadrement, collaborateurs et partenaires sociaux.

Hakim KAMOUCHE

DIRECCTE - Unité Territoriale du Val d'Oise

Chef de projet du plan d'action départemental "Toutes les générations en entreprise"

Responsable du service FSE



SCGD

THÈME

- Qualité du dialogue social et politique de formation.

CONTEXTE

SCGD est une entreprise de sécurité et gardiennage de 157 personnes, basée à Sannois (Val d'Oise). Afin de développer son avantage concurrentiel, dans un secteur souffrant d'un déficit d'image et de problèmes de "turn-over", SCGD a misé sur la professionnalisation des salariés et la construction de perspectives de carrières au sein de l'entreprise.

INITIATIVE

SCGD a engagé une démarche GPEC incluant, dans ses axes principaux: le handicap, la formation tout au long de la carrière et le maintien dans l'emploi de seniors. En 2010, dans le cadre de l'entrée en application de la loi relative à l'emploi des seniors, l'entreprise a formalisé un plan d'action complémentaire, sur la question de l'emploi des seniors.

Une démarche de tutorat a été mise en place, sous la responsabilité du responsable qualité. Le Comité d'Entreprise est associé à cette démarche et a la charge d'identifier les actions permettant de l'améliorer par l'apport de mesures correctives régulières. Les seniors bénéficient de ce tutorat dans une logique de

développement de leurs pratiques professionnelles et d'accroissement de leur employabilité. L'entreprise a formalisé un accord de partenariat avec les antennes départementales de Cap-Emploi des Hauts-de-Seine et des Yvelines qui lui ont permis de procéder au recrutement de salariés handicapés (10 salariés MDPH pour un total de 50 salariés âgés).

RÉSULTATS OBTENUS

A ce jour, 31% des collaborateurs ont plus de 50 ans et 20% des seniors ont un statut MDPH (personnel handicapé), parmi ces seniors, 15 ont plus de 3 ans d'ancienneté et 15, plus de 2 ans. En 2009, 37 salariés de l'entreprise, dont 11 seniors, ont participé à 20 sessions de formation, pour un total de 1032 heures.

Dans une logique d'amélioration continue de ses pratiques sociales, l'entreprise s'est engagée à amender annuellement son « plan d'action seniors », en intégrant, avec l'aval des partenaires sociaux, des actions correctives ou des engagements complémentaires. A cet effet, SCGD envisage d'inclure, lors de la prochaine révision qui aura lieu en 2011, un plan d'épargne retraite entreprise.

L'Avis du jury



Dans un secteur d'activité où les salariés seniors sont généralement peu présents, SCGD s'est appuyée sur la gestion des carrières et la formation professionnelle pour développer une politique de diversité sur les thèmes de l'âge et du handicap.

Au-delà du maintien dans l'emploi des seniors, cette politique a permis à l'entreprise de faciliter ses recrutements dans un secteur réputé peu attractif.

Najia SEBBAR

MIFE95

Chargée de projet RH



THÉLEM ASSURANCES

THÈME

- Promotion de mesure (cumul emploi-retraite).

CONTEXTE

Thélem Assurances est un agent général, basé à Patay dans le Loiret. L'entreprise compte 6 collaborateurs sur 2 agences. L'entreprise a été rachetée par Hadrien Bondonneau en 2008, qui pour développer son activité, a fait le choix de faire appel à une ancienne collaboratrice partie en retraite.

INITIATIVE

Le repreneur de l'entreprise n'étant pas issu de ce secteur d'activité, il a fait le choix, afin de sécuriser son opération de reprise, de recourir à une collaboratrice expérimentée, ayant une bonne connaissance des produits et des clients. C'est dans ce contexte que son choix s'est orienté vers une ancienne collaboratrice de l'agence, retraitée. Dans ce contexte, Thélem Assurances a eu recours au dispositif cumul emploi-

retraite et a pu intégrer des compétences clefs qui lui ont permis de sécuriser son activité et de développer le niveau des services proposés aux clients.

RÉSULTATS OBTENUS

Parmi les résultats les plus significatifs, on peut noter:

- Un gain de temps sur le transfert d'expertises vers les collaborateurs les plus jeunes de l'agence,
- Une optimisation de l'organisation commerciale de l'agence,
- L'augmentation du taux d'équipement des clients,
- Une amélioration des délais de réponses aux clients (passage de 30 à 15 jours de délai moyen),
- Une augmentation du taux de transformation des campagnes commerciales (passage de 5% de taux de transformation à 10%).

L'avis du jury



Grâce à ce dispositif, Thélem Assurances a pu profiter de l'expertise et des compétences de son ancienne salariée. Le cumul emploi-retraite a également permis à la salariée de reprendre une activité qu'elle regrettait d'avoir arrêtée et d'augmenter ses revenus en percevant, en plus d'une pension de retraite, des revenus liés à son activité professionnelle.

Yasmina YEFSAH

Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse
Chargée de Communication

RETOUR D'EXPÉRIENCE - HADRIEN BONDONNEAU, DIRIGEANT DE THÉLEM ASSURANCES.



Deux ans après avoir été récompensé, quel enseignement tirez-vous de cette expérience?

L'intégration au sein des équipes d'une collaboratrice expérimentée a été déterminante, à la fois pour moi en qualité de repreneur, mais également pour les équipes qui ont bénéficié de l'expérience de cette personne. D'autre part, le fait d'avoir été lauréat en 2010 a été pour toute l'équipe un grand moment de fierté.

Avez-vous engagé d'autres initiatives sur la question de l'emploi des seniors depuis cette date?

Pas particulièrement, mais il est certain que si nous devons recruter dans les prochains mois, selon le profil recherché, le cumul emploi-retraite aurait toutes ses chances.

Avez-vous un conseil pour les entreprises qui voudraient initier cette démarche ?

Un recrutement doit se faire sans a priori. Il est important d'avoir une vision claire des compétences attendues et du niveau d'expertise recherché. Dans notre cas, ce niveau d'expertise était détenu par une "jeune retraitée", le cumul emploi-retraite s'est donc imposé à nous naturellement.

THÈME

- Conditions de travail et vieillissement actif.

CONTEXTE

Val d'Oise Habitat est un organisme public de gestion de logements sociaux implanté sur le Val d'Oise qui compte 134 collaborateurs.

L'organisme est confronté, comme la plupart des acteurs du secteur, à des problèmes liés à la pénibilité physique et psychologique de certains métiers (gardiens d'immeubles, personnel d'entretien), ainsi qu'à une insuffisante attractivité des métiers proposés (45% des effectifs ont plus de 50 ans et 19% ont plus de 55 ans), ne permettant pas un renouvellement suffisant des postes.

INITIATIVE

Face à ce constat, l'organisme s'est engagé dans une démarche visant à améliorer les conditions de travail de ses agents afin de favoriser le vieillissement actif de ces derniers. Ainsi, ont été initiés:

- L'intégration de la pénibilité dans l'accord seniors,
- Un plan de formation axé sur les conditions de travail,
- La mise en place d'une commission de reclassement

visant à proposer une nouvelle affectation aux collaborateurs qui ne sont plus en capacité d'occuper leur poste pour des questions de pénibilité, Une démarche visant à amender les postes en fonction des contraintes liées à la pénibilité ou à adapter les procédés (manutention, transport, nettoyage, etc...).

RÉSULTATS OBTENUS

A ce jour, certaines formations ont été dispensées à l'intégralité des collaborateurs (ex.: « gestes et postures ») ou à certains selon leur métier (« relations inter-culturelles », « sécurité ») et 3 collaborateurs ont été reclassés dans des postes administratifs pour des raisons de pénibilité en relation avec l'âge.

L'organisation du travail a été revue sur certains sites afin d'éviter les tâches les plus pénibles.

Des discussions sont engagées avec les fournisseurs de Val d'Oise Habitat afin d'identifier les équipements les mieux adaptés aux contraintes des collaborateurs les plus vulnérables.

L'AVIS DU JURY



Dans un secteur professionnel difficile et peu valorisé, cet organisme a mis en œuvre une démarche inclusive comportant certes des objectifs à court terme (maintien dans l'emploi de salariés âgés ayant des limitations d'aptitude), mais aussi des mesures de prévention plus en amont visant à diminuer la pénibilité pour toutes les générations de salariés comportant des actions d'amélioration des conditions de travail et de formation.

Bertrand LIBERT

AMETIF

Conseiller du Président

RETOUR D'EXPÉRIENCE - RAPHAËLLE GILABERT, DIRECTRICE GÉNÉRALE.



Deux ans après avoir été récompensée, quels enseignements tirez-vous de cette expérience?

Les actions engagées sur les conditions de travail portent leurs fruits: le taux d'absentéisme est passé de 23% à 13%. Sur ces deux dernières années nous avons réalisé 14 reclassements.

Avez-vous rencontré des difficultés particulières?

Il n'est pas toujours aisé de répondre aux demandes de mobilité interne, même si elles sont fondées. Il faut veiller à garantir un certain niveau d'équité et répondre aux exigences de fonctionnement de notre structure.

Avez-vous un conseil pour les entreprises qui voudraient s'engager dans cette démarche ?

Le dialogue est déterminant dans l'identification des solutions les plus adaptées, tant pour l'entreprise que pour les salariés. C'est pourquoi nous nous sommes toujours attachés à associer à nos réflexions, la médecine du travail, les représentants du personnel et les salariés.

THÈME

- Formation et maintien dans l'emploi.

CONTEXTE

Giroux Val d'Oise est une entreprise de transport de personnes, spécialisée dans le transport urbain, qui compte 188 collaborateurs. L'entreprise est confrontée à une dévalorisation relative des métiers suite à la décroissance de l'offre tourisme, conduisant à un recentrage des métiers de conducteurs sur le transport urbain et scolaire. Une majorité de collaborateurs a de plus de 40 ans et dispose d'un faible niveau de qualification.

INITIATIVE

Afin de valoriser les collaborateurs et de favoriser leur maintien dans l'entreprise, Giroux Val d'Oise s'est engagée dans des actions de valorisation des acquis d'expérience (VAE) à destination des conducteurs et des mécaniciens. Permettant ainsi à ces derniers de pouvoir bénéficier d'opportunités de mobilité fonctionnelle au sein de l'entreprise.

RÉSULTATS OBTENUS

A l'issue de la première année, 10 collaborateurs sur 188 étaient inscrits dans une démarche de valorisation des acquis d'expérience. Cette initiative a permis de reconnaître les compétences des collaborateurs concernés, mais aussi d'offrir des opportunités de mobilité vers des fonctions commerciales ou de formateurs au sein de l'entreprise.

La démarche engagée par Giroux Val d'Oise, a permis de répondre à une double problématique qui portait à la fois sur l'âge et sur la valorisation de certains métiers, favorisant ainsi l'employabilité des collaborateurs, ainsi qu'une réflexion plus large sur la mobilité dans l'entreprise.

L'AVIS DU JURY



La mobilité interne est un enjeu stratégique, structurel et social pour les entreprises de toutes tailles.

Cet outil de gestion des ressources humaines à long terme permet à Giroux Val d'Oise de redéployer ses ressources humaines en fonction de ses besoins prévisionnels en compétences pour maintenir et développer sa compétitivité. La mobilité interne crée également une dynamique dans l'entreprise valorisant les savoir faire, encourageant la formation, favorisant la pluridisciplinarité et elle maintient la motivation de ses salariés donc la performance globale de Giroux Val d'Oise.

Marie-Claire HAMONIC

Mouvement des Entreprises du Val d'Oise

Responsable de l'Espace Emploi & Mobilité



SPIE Nucléaire

THÈME

- Collaboration inter-générationnelle et valorisation du tutorat.

CONTEXTE

SPIE nucléaire est une filiale du groupe SPIE spécialisée dans les différents métiers (électricité, instrumentation, construction, automatisme, mécanique, robinetterie, tuyauterie et génie climatique) du nucléaire. L'entreprise compte 1800 salariés en France.

INITIATIVE

SPIE Nucléaire s'est engagée dans une démarche de développement et de valorisation de l'apprentissage et du tutorat. En effet, alors que le groupe SPIE compte 3,5% d'apprentis parmi ses collaborateurs, SPIE Nucléaire s'est fixée un objectif de 6% d'apprentis parmi ses effectifs. L'encadrement des apprentis est confié à des collaborateurs volontaires, parmi lesquels les seniors tiennent une place importante, en effet, plus de 50% des tuteurs formés ont plus de 45 ans. Ces derniers bénéficient d'une formation spécifique à la

fonction de tuteur, ainsi que d'un aménagement du temps de travail leur permettant de remplir pleinement leur rôle.

RÉSULTATS OBTENUS

La démarche engagée par SPIE Nucléaire a permis de porter le taux de fidélisation des apprentis en fin de période d'apprentissage à 60%. Au-delà de l'impact sur la valorisation des compétences des collaborateurs seniors, cette démarche présente l'avantage de mettre en œuvre une approche inter-générationnelle efficace, tant pour les collaborateurs les plus jeunes que pour les seniors.

Au-delà de son engagement, l'entreprise a mis en place un « Club des tuteurs » qui permet aux participants de partager les bonnes pratiques et de capitaliser, de façon durable sur les actions engagées.

L'AVIS DU JURY



Cette initiative est innovante dans l'approche paritaire de sa mise en place et de son suivi, que ce soit au niveau de son accord « Seniors », ou dans le suivi par une commission. De même, elle trouve son originalité dans l'approche inter-générationnelle des différents acteurs, et de tous les métiers de l'entreprise, mais également dans le volontariat tutoral visant la création d'un réseau participatif.

Par ailleurs, les formations à la fonction tutorale dispensées, permettent aux volontaires de mieux appréhender leur nouveau rôle, tout en intégrant les enjeux de leur nouvelle fonction.

Fatima HAMMADI

OPCALIA Ile de France

Chef de projet Ressources Conseil Diversité

RETOUR D'EXPÉRIENCE - ANTOINE GENTILE, DRH.



Deux ans après avoir été récompensé, quels enseignements tirez-vous de cette expérience?

Nous disposons aujourd'hui d'une équipe d'une quarantaine de tuteurs, pour 83 alternants et veillons à promouvoir une logique intergénérationnelle qui bénéficie tant aux seniors qu'aux plus jeunes collaborateurs.

Qu'avez vous mis en place dans le prolongement de cette initiative?

Cette démarche est inscrite dans un ensemble plus large porté par notre accord de GPEC. Concernant le tutorat, nous sommes dans une logique de professionnalisation de cette fonction et proposons, avec l'aide d'intervenants extérieurs, des formations régulières à nos tuteurs.

Avez-vous un conseil pour les entreprises qui voudraient s'engager dans cette démarche?

Le tutorat ne s'improvise pas, on peut être un bon expert sans pour autant être un bon pédagogue, il est donc important de former et d'accompagner les futurs tuteurs dans leur mission. De la même façon, le tutorat ne s'impose pas et doit s'inscrire dans une démarche "gagnant-gagnant", pour l'alternant comme pour le tuteur.



THÈME

- Gestion des secondes parties de carrière.

CONTEXTE

Umicore est une entreprise de production de métaux, anciennement appelée Union minière, spécialisée dans la production de zinc laminé et la fabrication de produits façonnés et accessoires pour le bâtiment. L'entreprise compte 1000 salariés en France, dont 182 sur le site de Bray et Lu dans le Val d'Oise.

INITIATIVE

Plus de la moitié des collaborateurs du site de Bray et Lu ont plus de 45 ans. Pour faire face au risque de perte de compétences clefs, l'entreprise a engagé des actions coordonnées intégrant:

- La réalisation d'entretiens professionnels pour les plus de 45 ans et l'accès prioritaire, pour ces derniers, à un bilan de compétences,
- Le développement du tutorat, pour les collaborateurs volontaires, adossé à une formation adaptée,

- La valorisation de l'implication des collaborateurs par l'attribution d'une bonification de congés au compte épargne temps.

RÉSULTATS OBTENUS

Fin 2009, 60% des formations délivrées en 2009 l'ont été pour les collaborateurs de plus de 45 ans, soit environ un total de 2000 heures. L'accès à des mesures spécifiques dès 45 ans, a permis à l'entreprise de se placer dans une logique d'anticipation, là où d'autres entreprises proposent des actions curatives pour les plus de 50 ans.

Enfin, la coordination d'actions comme l'entretien professionnel, la formation à la fonction de tuteur et la valorisation de l'implication des collaborateurs attestent d'une approche globale de la question du vieillissement en entreprise.

L'avis du jury



Prendre en considération le facteur "âge" de ses collaborateurs dans la gestion de sa politique RH est tout à l'honneur de cette entreprise.

Umicore a su anticiper les départs et les risques de pertes de compétences par la transmission de savoirs, le développement des compétences, la gestion de carrière de ses collaborateurs. Ces actions ont produit des effets positifs et ce modèle de gestion de carrière des collaborateurs de plus de 45 ans est à prendre en exemple.

Sandrine CARPENTIER

Université de Cergy-Pontoise

Responsable Centre Bilan de Compétences

PARTENAIRES

PilotaGE & Financement

Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social

DIRECCTE - Unité Territoriale du Val d'Oise

Hakim KAMOUCHE, chef de projet du plan d'action départemental "Toutes les générations en entreprise", responsable du service FSE.

Céline NOUAÏLLE-DEGORCE, chargée de mission.

Fonds Social Européen

ANIMATION

Quintecia

Christophe DAGUES, directeur associé.

PARTENAIRES TRANSNATIONAUX

ESF Age Network

Marijke KONING, conseillère au Ministère des affaires sociales et de l'emploi des Pays-Bas.

Gender Studies, o.n.g.

Nina BOSNICOVA, chef de projet.

HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège

Annie CORNET, professeur en sciences de gestion.

David RANDAXHE, chargé de recherche.

Institut Finlandais de la Santé au Travail

Marjo WALLIN, docteur en sciences de la santé, coordinatrice de *l'Année européenne du vieillissement actif et de la solidarité intergénérationnelle* pour la Finlande.

Institut du Travail et des Sciences Sociales

Piotr BLEDOWSKI, directeur du département de gérontologie sociale.

Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH

Roswitha WEITZ

Service emploi de la ville de Malaga, Espagne

Francisco RIO OLIVA

UNICATT, Province de Trente, Italie

Francesco MARCALETTI

ENTREPRISES & PARTENAIRES SOCIAUX

Mouvement des Entreprises du Val d'Oise

Marie-Claire HAMONIC, responsable de l'espace emploi & mobilité.

Guillaume MAISON, consultant.

OPH VOH

Catherine MARTINIE, responsable RH.

PARTENAIRES

INSERTION PROFESSIONNELLE

ADECCO Parcours & Emploi

Sandrine GERMAND-HOUSSAIS, directrice du site de Cergy.

APEC

Nadia SAN SEGUNDO, responsable d'agence.

PLIE de Cergy-Pontoise

Isabelle FERON, directrice adjointe.

MDE Argenteuil-Bezons

Christine MATIAS, directrice adjointe.

CONSEIL & FORMATION

Association Française de Réflexion et d'Echange sur la Formation

Fabrice GUTNIK, président.

Ingrid DUPONT, secrétaire.

FACEM Management

Louiza Mezreb, dirigeante.

MIFE95 - AVEC

Rose MAZEAS, responsable MIFE 95.

Najia SEBBAR, chargée de projet RH.

OPCALIA - Ile de France

Thao NGUYEN, chargée de relations entreprises.

Héloïse PONS, chargée de projet RH.

Christelle VINCENT, chargée de projet RH.

Alexia MAVROS, chef de projet Diversité.

MCC Mobilités

Mounia CHBANI, dirigeante.

Gérard CORNET, expert, coordonateur transnational.

Alexandra BAUDE, consultante.

Catherine DESHAYES, consultante.

SeniorFlex

Michel DELANNOY, vice-président.

Université de Cergy-Pontoise

Sandrine CARPENTIER, responsable centre bilan de compétences.

Nathalie MONTARGOT, responsable de formation.

Catherine THIBAUT, chef de service.

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

AFMD

Claire MARGARIA, chargée de mission.

Constance PERRIN-JOLY, responsable des études.

Marc RIVAULT, chargé de mission.

PARTENAIRES

SANTÉ AU TRAVAIL

ACMS

Sonia BAHIRI, ergonome.
Elisabeth BECRET, médecin du travail.
Martine STARICO, responsable administratif, assistante sociale.

AMETIF

Bertrand LIBERT, conseiller du président.

SISTVO

Saloua KARRAY, psychologue ergonome.
Ertan KELEK, responsable du pôle IPRP.

TRANSITION EMPLOI/RETRAITE

Assurance Retraite / CNAV

Alix ROBINEAU, responsable communication Ile-de-France.
Cécile POLITIS, chargée de communication.
Yasmina YEFSAH, chargée de communication

