



RHÔNE-ALPES ÉCONOMIE

Chers et peu productifs les seniors ?
En France, les images d'Épinal ont la vie dure. Des entreprises et des institutions bousculent les idées reçues et deviennent force de proposition pour l'emploi des seniors.

Comment activer l'emploi des seniors ?

“**M**algré les textes, de nombreuses entreprises – et non des moindres – continuent de croire que les seniors doivent être les premiers à quitter leur emploi dans le cadre d'une restructuration, constate Jean-François Boyer, directeur de la formation à la Chambre de commerce et d'industrie de région Rhône-Alpes (CCIR). De même, les départs en retraite anticipée, longtemps pratiqués, sont entrés dans les mœurs de la gestion de l'entreprise.” Principal corollaire: en France, le taux d'emploi des seniors reste dramatiquement bas. Selon une étude Insee de 2009, entre 55 et 64 ans, ils ne sont que 38,9 % à occuper un emploi contre 46 % dans l'Union européenne à 27. Les autres pays en queue de peloton sont l'Italie (35,7 %), la Belgique (35,3 %), la Hongrie (32,8 %) et la Pologne (32,3 %). L'Hexagone connaît en outre un taux de chômage des jeunes parmi les plus

élevé d'Europe. Sur ce point aussi, les croyances perdurent: “Pendant des décennies, la France a pensé qu'en faisant partir plus tôt les seniors, elle réglerait le problème de l'emploi des jeunes. Faux! La diminution de l'emploi des uns ne s'est pas faite mathématiquement au profit des autres”, souligne Alain Fonte, directeur de la formation continue et du développement des compétences au Groupe Formation de la CCI de Grenoble.

Pourtant, en mars 2001, le Conseil européen de Stockholm visait l'objectif d'un taux d'emploi atteignant 50 % des 55-64 ans à l'horizon 2010. Et dans ce domaine, l'expérience des pays scandinaves et du Royaume-Uni est probante. Fin 2009, l'Insee pointait en effet un taux d'emploi des seniors suédois de 70 %, 57,5 % au Royaume-Uni, 56 % en Allemagne et 55 % en Finlande et aux Pays-Bas – pays où le taux d'emploi des 25-54 ans est le plus élevé.

Des freins objectifs à l'emploi

Comment s'explique le miracle norvégien? Il relève d'abord d'un consensus fort entre les partenaires sociaux sur la question de l'employabilité jusqu'à 65 ans, et d'une politique volontariste de l'État. Au-delà, le fort taux d'activité des seniors “provient de la diminution des licenciements plus que de la hausse du retour à l'emploi des chômeurs âgés”, souligne, fin 2007, l'Observatoire

Qu'est-ce qu'un senior ?

En France, la loi de financement de la Sécurité sociale de 2009 définit un “salarié senior” comme une personne âgée de 55 ans et plus. Mais les mesures en faveur de l'emploi des seniors décidées par le gouvernement en 2008 s'appliquent à partir de 50 ans, voire dans certains cas, dès 45 ans.



© F. Ardito

ISÈRE

Le Centre technique du papier pratique une gestion prospective des compétences

Au Centre technique et industriel du papier (CTP), l'obligation légale s'est transformée en opportunité : "Nous étions engagés depuis plusieurs années dans une logique de gestion des compétences, inscrite dans une démarche prospective des emplois", explique Corinne Bardoux, responsable RH. Premier aboutissement : le projet d'accords seniors, pour lequel le dialogue avec les syndicats s'était engagé en septembre 2009, suivi de sa signature en février 2010. "L'axe du recrutement n'a pas été retenu. Le choix a porté sur l'anticipation de l'évolution des carrières, et le développement de l'employabilité des plus de 50 ans. Pour favoriser les transferts de compétences, nous avons mis en place des primes de déclaration anticipée de départ afin d'anticiper la passation des savoirs dans l'entreprise ; une anticipation d'un an est idéale, sachant que les transferts de compétences sont inscrits au plan de formation interne. Un premier bilan de la démarche Compétences prospective est prévu en juin 2011." De statut privé, le CTP (140 personnes) bénéficie d'une dotation annuelle de l'État équivalent à 40 % de son chiffre d'affaires.

français des conjonctures économiques, dans un rapport au Conseil d'orientation des retraites. Qui pondère son analyse : "L'expérience des "pays de la réussite" montre que, dans une situation générale de plein emploi, les seniors restent dans les entreprises au-delà de 60 ans. Mais elle montre aussi que, lorsque le chômage augmente, l'emploi des seniors sert de variable d'ajustement. Le plein emploi est donc un préalable nécessaire à de bonnes performances en matière d'emploi des seniors." De fait, l'emploi ne se décrète pas. Il se crée lorsqu'il existe une nécessité d'intégrer de nouvelles compétences. Or, "le faible niveau de croissance en France

est le premier frein au recrutement de compétences neuves, chez un senior comme chez un junior. Un facteur auquel s'est ajoutée la crise financière de 2009", constate Brigitte Ustal-Piriou, présidente de la Commission nationale du management intergénérationnel et de la gestion des âges à l'Association nationale des responsables des ressources humaines (Andrh).

Autre frein, culturel cette fois : "En France, vie professionnelle et vie privée sont clivées. Dans les autres pays, la profession est souvent perçue comme un vecteur d'épanouissement personnel", note Jean-François Boyer.

L'impact de la démographie

Pourtant, le maintien en emploi des seniors constitue l'une des clés de voûte de la cohésion sociale, avec en ligne de mire la préservation du financement de la protection sociale. En 1950, on dénombrait sept actifs pour un retraité dans les pays de l'OCDE, contre quatre

Le maintien en emploi des seniors constitue l'une des clés de voûte de la cohésion sociale

pour un aujourd'hui et deux pour un en 2050. "La population française vieillit, sous l'effet conjugué de l'allongement de l'espérance de vie et du papy-boom", rappelle Lysiane Affriat, responsable du service compétences à la Direccte (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi), chargée de la mise en œuvre des politiques publiques contractuelles de formation auprès des branches professionnelles. "D'où la diminution du volume de cotisations. L'emploi des seniors constitue donc un enjeu de société, puisqu'il vise l'élargissement du marché de l'emploi avec, à la clé, une croissance accrue."

Vers une dynamique vertueuse ?

Les entreprises françaises, confrontées à des taux de croissance faibles, n'étaient pas en situation d'adhérer spontanément à cette thèse. Il en va aujourd'hui tout autrement avec le nouveau contexte législatif. La loi du 17 décembre 2008 de financement de la Sécurité sociale pour 2009 fixe en effet à toute entreprise de plus de 50 salariés l'obligation de compter des collaborateurs de plus de 50 ans dans ses effectifs. Pour sa mise en œuvre, six domaines d'action sont proposés, dont trois – au choix de l'entreprise – sont obligatoires (lire l'encadré page suivante). "Au niveau régional, 6000 entreprises environ sont assujetties à la loi sur l'employabilité. Près de 75 % d'entre elles ont privilégié le maintien dans



HAUTE-SAVOIE

Mobalpa : les meilleurs aux meilleurs postes

“Nous ne considérons pas les seniors comme une population à part. L’entreprise a toujours promu les meilleurs aux meilleurs postes”, souligne, en préambule, Sylvain Brisédou, directeur des ressources humaines chez Mobalpa. Forte de 1 000 salariés, la société centenaire et familiale, qui fédère plusieurs sites de fabrication autour du siège à Thônes, présente une pyramide des âges quasi parfaite : une moyenne d’âge à 42 ans, 35 % de salariés de plus de 45 ans, et une ancienneté moyenne de 13 ans. Fin 2009, Mobalpa a déployé l’un des premiers plans d’action seniors validé en Rhône-Alpes. Objectif ? Leur maintien dans l’emploi. L’ambition est portée par le recul progressif de l’âge de départ moyen en retraite. De 59 ans et 6 mois en 2008, il passera à 60 ans fin 2012. Soit un gain de 2 mois par an, échelonnés de 2010 à 2012. Pour appuyer sa démarche, Mobalpa a instauré, dès 2010, les entretiens de seconde partie de carrière à partir de 45 ans. En appui du dispositif, la démarche sur mesure Valpro (valorisation des problématiques de santé) intègre l’état de santé de chaque salarié. Elle se traduit par l’utilisation d’un compte épargne temps, favorisant les départs en retraite anticipée, l’aménagement des horaires, des postes de travail, en concertation avec la médecine du travail et les partenaires sociaux.

l’emploi des seniors, et 25 % ont choisi d’agir par le levier du recrutement”, observe Philippe Lafaysse, directeur adjoint du pôle travail de la Direccte Rhône-Alpes. À Fitolieu, la société FDI France Médical, fabricant de dispositifs d’aide à la marche, compte parmi celles-ci. Absente à l’export, elle a recruté fin

“Nous ne considérons pas les seniors comme une population à part”

2008 un directeur commercial senior, dans le cadre du dispositif Éveil de la CCI Nord-Isère. “Son audace, sa connaissance des langues et de l’étranger, et son profil forgé au sein d’un groupe du secteur – sans jamais avoir exercé à l’export – m’ont plu. À 54 ans, c’est surtout sa détermination à bien faire qui a fait la différence !”, constate François Denjean, gérant de FDI France Médical. Toute petite parmi les grandes du secteur, l’entreprise présente depuis lors une particularité notable : une croissance annuelle de 25 % du chiffre d’affaires global, soit 1 M€ avec 9 salariés en 2010. Fin 2011, l’export devrait représenter 50 % de son activité. Et son dirigeant de conclure, avec le recul, “plus la reconnaissance est forte à

Une loi pour l’emploi des seniors

La loi du 17 décembre 2008 de financement de la Sécurité sociale pour 2009 concerne les entreprises de plus de 50 salariés. L’obligation légale porte soit sur le maintien dans l’emploi des plus de 55 ans, soit sur le recrutement de collaborateurs de plus de 50 ans. Trois axes au minimum sur six domaines d’action doivent être retenus par l’entreprise, qui se doit d’informer une fois par an les instances représentatives du personnel. Les entreprises de 50 à 300 salariés doivent conclure un accord de branche ou un plan d’action en faveur de l’emploi des seniors, sauf si elles sont couvertes par un accord de branche étendu à l’emploi des seniors. Les entreprises de plus de 300 salariés ont l’obligation d’un accord de branche. À défaut, toutes sont soumises à une pénalité égale à 1 % de la masse salariale.

Les six domaines d’action possibles par les entreprises de plus de 50 salariés :

1. le recrutement de salariés âgés de 50 ans et plus ;
2. l’anticipation de l’évolution des carrières professionnelles du personnel de 55 ans et plus ;
3. l’amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité ;
4. le développement des compétences et des qualifications et l’accès à la formation ;
5. l’aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite ;
6. la transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat du personnel de 55 ans et plus.

DOSSIER Seniors

l'international, plus l'entreprise est attractive sur le marché français". "L'employabilité d'un senior se mesure aussi selon le prisme de la loi de l'offre et de la demande: une compétence rare, sur le marché de l'emploi, peut changer

“L'employabilité et la prévention santé sont les préalables au maintien dans l'emploi des seniors”

la donne”, souligne Brigitte Ustal-Piriou. Outre le recrutement de seniors, qui reste une pratique minoritaire, quels leviers privilégier pour le maintien en emploi des seniors?

Organiser les transferts de compétences

“L'employabilité, la motivation et la prévention santé sont les préalables au maintien dans l'emploi des seniors”, rappelle Brigitte Ustal-Piriou. C'est ainsi que la problématique des seniors commence, dès l'âge de 45 ans, à travers la mise en place des premiers entretiens de seconde partie de carrière, reconduits tous les cinq ans. Un levier essentiel de



© D. Gillet

AIN

Fontaine TP parie sur la diversité, facteur de cohésion sociale

L'entreprise de travaux publics à Belley a été fondée en 1948. Fin 2009, elle a été accompagnée par la CCI de l'Ain pour la mise en place d'un diagnostic RH Vigeo afin d'établir son plan senior. En 2010, un accord collectif national a été signé en faveur de l'emploi des salariés âgés dans le BTP, prévoyant une déclinaison des mesures à l'échelon de chaque entreprise. Concernée par l'accord – 22,5 % des effectifs ont plus de 45 ans, et 6,4 % plus de 55 ans –, Fontaine TP (62 salariés) s'est d'abord employée à former 73 % de ses effectifs en 2010, dont 83 % des salariés de plus de 55 ans et 82 % des 45-55 ans. Elle témoigne d'une action ciblée sur la prévention des risques et des maladies professionnels, de concert avec le CHSCT, et d'une gestion active des emplois et des compétences. “L'emploi de salariés âgés constitue un facteur essentiel de cohésion sociale entre les générations, grâce notamment à la transmission des savoirs, des expériences et des compétences”, confirme Isabelle Facchiono, responsable RH de la société. Pour preuve, la signature par l'entreprise de la charte de la diversité en faveur de l'égalité des chances, quels que soient l'âge, le sexe et l'origine des salariés.



© V. Goutt

VILLEFRANCHE

Bayer gère la pénibilité au travail

Le site de Bayer, à Limas, classé Seveso, travaille la formulation et le conditionnement de produits phytosanitaires. Près de 330 personnes, dont 150 âgées de plus de 45 ans et 90 de plus de 50 ans, sont à l'œuvre, nuit et jour. “Le travail posté est un facteur important de pénibilité, note Christèle Muret, directrice des ressources humaines. Ce paramètre clé a fondé le dispositif déployé en faveur des seniors.” Précurseur dans ce domaine, le site a signé, fin 2007, deux accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC): l'un au niveau du groupe Bayer en France, le second pour la branche agrochimique Cropscience. C'est ainsi que les opérateurs peuvent choisir, à partir de 55 ans, de travailler par rythme 2 x 8 plutôt qu'en rythme 3 x 8, progressivement jusqu'à l'âge de 60 ans, ou de passer en rythme journée, avec compensation dégressive de salaire sur plusieurs années. Ce dispositif se voit renforcé par l'aménagement individuel des postes de travail. Autre point fort: la prime au tutorat, pendant un an, pour les conducteurs de ligne expérimentés formant des jeunes en alternance à l'expertise de conduite. Enfin, pour les 45-50 ans, Bayer privilégie une logique de transfert de compétences, avec la généralisation de la VAE, des bilans de compétences et des entretiens de seconde partie de carrière.

la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Le Centre technique et industriel du papier (CTP), à Grenoble, s'inscrit dans cette logique d'anticipation. En 2010, 20 % de l'effectif étaient âgés de plus de 55 ans, dont 46 % de cadres et ingénieurs. Le CTP a donc fait le choix d'anticiper

Facteur d'émulation, le transfert de compétences des plus anciens aux plus jeunes reste primordial

l'évolution de ses métiers techniques, par la mise en œuvre, dès 2011, des entretiens de seconde partie de carrière à partir de 45 ans et d'augmenter l'employabilité des plus de 50 ans, en identifiant les salariés n'ayant pas reçu de formation depuis cinq ans. Mais, aujourd'hui encore, "la pratique veut que ce soit les salariés les plus qualifiés et ceux des grands groupes qui bénéficient de la formation. La politique de l'État vise à contrecarrer ces réalités, en partenariat avec les branches professionnelles, en particulier pour les TPE-PME et les publics fragilisés dans leur emploi, dont les seniors", rappelle Lysiane Affriat, à la Direccte. C'est ainsi qu'en vue d'anticiper les mutations sociales, démographiques, économiques et technologiques le dispositif d'État Edec (Engagement de développement de l'emploi et des compétences) finance les actions de formation dans le cadre de la GPEC. Objectif: proposer à l'entreprise d'établir le diagnostic des compétences disponibles, pour le croiser avec sa stratégie de développement, *via* le recrutement externe, la formation et la mobilité interne.

Selon Jean-François Boyer, de la CCIR Rhône-Alpes, les gains de performance devraient inciter les entreprises à repenser leur politique senior à travers l'enjeu du transfert de compétences: "Ces dernières années, les collaborateurs quittaient trop vite l'entreprise.



DRÔME

Le recrutement de seniors ? Une évidence pour Rapid'Bleus

À Romans, dans la Drôme, le spécialiste du transport de voyageurs comptait, en février 2010, 70 personnes, dont 48 âgées de plus de 45 ans, soit plus des deux tiers de l'effectif. L'entreprise a fait le choix de recruter trois salariés de plus de 50 ans, sur trois ans, pour l'activité transports publics. Un objectif atteint dès 2010. "La pyramide des âges ainsi que la visibilité de l'entreprise sur l'évolution de son marché ne laissent aucun doute sur la stratégie à adopter. Le recrutement de seniors nous a paru évident", note Pascal Crouzard, conseiller RH pour Opalia Rhône-Alpes, qui accompagne depuis un an Rapid'Bleus dans la mise en place de son plan d'action. "Nous avons pris le contre-pied des idées reçues sur les seniors, perçus comme trop chers et peu motivés. Dans les transports, les cheveux blancs rassurent les clients!", confirme Laurent Alloncle, dirigeant de l'entreprise. L'autre enjeu portait sur le déploiement des entretiens de seconde partie de carrière. "Cette structure familiale privilégie les échanges informels, et c'est très bien. L'idée aujourd'hui est de gagner en efficacité pour la gestion anticipée et le transfert des compétences", ajoute Pascal Crouzard. Dernier point retenu: l'aménagement de fin de carrière privilégiant le cumul emploi/retraite. Ce dernier volet devrait concerner six à sept salariés en 2011 sur un effectif de 83 personnes.

C'est ainsi que le laps de temps nécessaire pour assurer le relais auprès des plus jeunes, *via* les processus de formation et de tutorat, conduisait d'autres entreprises à capter les marchés en silence." Facteur d'émulation et de qualification, le transfert de compétences des plus anciens aux plus jeunes reste primordial. Au CTP, par exemple,

ce sont les anciens qui élaborent le contenu de la formation.

Imaginer de nouvelles pistes

Restent les variabilités individuelles, avec lesquelles le manager, bien formé, doit composer: la santé globale, physique et psychique du senior et la satisfaction, ou non, liée à l'exercice de son métier.

DOSSIER Seniors

D'où l'enjeu pour les entreprises de repenser des systèmes d'emplois innovants : projeter d'autres missions, d'autres postes dans l'entreprise, voire au sein d'une autre entreprise dans un même bassin d'emploi, en recourant par exemple à une GPEC territoriale. Ainsi, pour amoindrir la pénibilité au travail,

La qualité du dialogue social constitue un sérieux atout pour pérenniser l'emploi des seniors

une industrie opéra pour "l'alternance partagée à mi-temps entre deux salariés sur un poste sollicitant et un poste doux", préconise Brigitte Ustal-Piriou. Ou encore un centre hospitalier combinera des dispositifs de reconversion interne des aides-soignants sur des postes administratifs, et des actions de mobilité externe en vue d'une réaffectation sur des postes moins physiques. Cela vaut, en particulier, pour les métiers dans des secteurs d'activité difficile, comme l'industrie, le BTP, les transports, les soins à la personne... La prévention des situations de pénibilité, au travers d'aménagements individuels sur mesure, la qualité du dialogue social et la gestion active des âges et des compétences constituent donc de sérieux atouts pour pérenniser l'emploi des seniors. Mais, au-delà, "passer d'une culture de la retraite précoce au vieillissement actif restera essentiel en France", conclut Lysiane Affriat. ■ A. Le Men

Ce dossier, réalisé pour la Chambre de commerce et d'industrie de région, est diffusé par les magazines : *Présences*, Grenoble (34 000 ex.), *Impulsion*, Haute-Savoie (30 000 ex.), *Partenaires Savoie* (25 500 ex.), *Grand Angle 01*, Ain (22 000 ex.), *Informations économiques*, Saint-Étienne-Montbrison (20 000 ex.), *L'Économie drômoise* (20 000 ex.), *Nord-Isère économie* (14 400 ex.), *Roanne éco* (10 000 ex.), *Entreprendre en Beaujolais* (6 000 ex.). **Photos** : F. Ardito (Isère, Nord-Isère), D. Gillet (Ain), V. Gout (Villefranche), D. Lattard (Drôme), G. Piel (Haute-Savoie), F. Rumillat (Savoie). **Contact** : *Présences*. Tél. : 04 76 28 28 76.



NORD-ISÈRE

ADAT-BTP réalise une embauche grâce au dispositif Éveil

Créée en 2006 dans le Nord-Isère, la société de services informatiques ADAT-BTP (trois salariés) est positionnée sur un marché de niche : l'édition de logiciels de gestion de machines outils pour la charpente métallique, avec une présence marquée à l'export. Dotée d'un salarié à sa création, une embauche supplémentaire aurait pu mettre en péril la trésorerie de l'entreprise dans sa phase de R&D. Après diagnostic, le dispositif Éveil, proposé par la CCI Nord-Isère, en partenariat avec le Conseil général de l'Isère et le service public de l'emploi, a permis le recrutement d'un cadre informaticien senior de plus de 50 ans. Sa mission : établir le manuel utilisateur du logiciel, en collaboration avec le responsable technique, afin d'optimiser le lancement de l'innovation. Embauché en CDI fin 2008, le cadre senior a quitté l'entreprise fin 2009, profitant de l'un des derniers plans de départ en retraite anticipée. Son principal atout ? "La compréhension et la réponse immédiate à nos besoins, et donc, une efficacité maximum, assure Denis Merlin, fondateur et gérant d'ADAT-BTP. Certes, le coût d'un senior pour l'entreprise peut s'avérer plus élevé. Mais pas toujours. La quête du salarié senior, qui a déjà accompli sa carrière, porte souvent sur la qualité de l'environnement de travail, quitte à percevoir un salaire plus modeste."

En pratique

Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Santé :

www.travail-emploi-sante.gouv.fr, rubrique Emploi des seniors

Chambre de commerce et d'industrie de région Rhône-Alpes :

www.rhone-alpes.cci.fr

Direccte Rhône-Alpes : www.rhone-alpes.travail.gouv.fr

Andrh : www.andrh.fr

Aravis : www.aravis.aract.fr

Anact : www.priorite-seniors.fr

Opacalia : www.opacalia.com

Agefos PME Rhône-Alpes : www.agefos-pme-rhonealpes.com

Comment Rhône-Alpes agit pour l'emploi des seniors ?

• **Capital Seniors :** Fin 2007, la CCIR Rhône-Alpes a amorcé une réflexion avec la Direccte pour la mise en place du dispositif de diagnostic interne Capital Seniors (dispositif Éveil dans le Nord-Isère). Dès septembre 2008, il se mettait en place dans trois des huit départements de Rhône-Alpes avec les CCI de Grenoble, de Saint-Étienne et de Lyon. À la demande du cabinet de Laurent Wauquiez, ces trois CCI, rejointes par celles de l'Ain et de la Savoie, ont déployé une opération de prédiagnostics RH gratuits en partenariat avec le cabinet de notation sociale Vigeo auprès de dix entreprises. Cette opération, qui n'était proposée à titre expérimental que dans trois régions de France, a rencontré un franc succès et a permis d'alimenter le dispositif Capital Seniors Entreprises. Il vise à établir une cartographie des compétences de l'entreprise en établissant des préconisations pour maintenir les seniors dans l'emploi. Ceci dans un double objectif : sensibiliser au transfert et à la perte des compétences, aux enjeux de l'entretien individuel de seconde partie de carrière, à la capitalisation des savoir-faire de l'entreprise pour formaliser les besoins des individus et des entreprises, à moyen terme. Et formuler des propositions d'accompagnement. Une convention État-Europe, via le Fonds social européen (FSE), induit une diminution de 50 % du coût du diagnostic et de sa mise en œuvre dans l'entreprise.

• **Performance Seniors :** D'autres initiatives, fédérant la CCIR Rhône-Alpes, les organismes paritaires, collecteurs de fonds formation, l'État et le FSE, s'inscrivent dans une démarche prospective d'analyse des besoins en formation et qualifications nouvelles. C'est le cas de Performance Seniors, projet européen conduit par Opcalia Rhône-Alpes, de 2005 à 2007, qui a permis à 2 000 salariés issus de 200 entreprises de profiter d'un cofinancement pour l'insertion des plus de 45 ans. Depuis 2007, le réseau Actifs (Actions concertées territoriales pour l'insertion et la formation des seniors), Opcalia Rhône-Alpes, en partenariat avec la CCIR, l'Apec, Pôle emploi et l'Agefip mobilisent les entreprises aux enjeux de la formation, à travers des conférences, des ateliers et des forums emplois seniors, favorisant les échanges de bonnes pratiques interentreprises.

• **Une convention de subvention globale** a été mise en place par Agefos PME Rhône-Alpes, mobilisant le FSE, avec un focus prioritaire sur les plus de 45 ans. Sur 1 793 stagiaires, financés par le FSE et formés via Agefos Rhône-Alpes, 567 (presque 32 %) ont plus de 45 ans. De même, entre 2009 et 2010, 227 démarches de validation des acquis de l'expérience ont été enregistrées, dont 30 % ont touché les plus de 45 ans. Sans compter le financement de formations tutorales, de contrats de professionnalisation et la mise en place de passeports formation qui ont concerné les plus de 45 ans à hauteur de 30 % de 2008 à 2009.

La parité des âges chez Reprolac : un choix d'entreprise

Reprolac, à Savoie Technolac (8 salariés), est un prestataire conseil en communication, intégrant l'ensemble de la chaîne graphique jusqu'à l'édition. En 1999, Armel Blanc, gérant, a racheté l'entreprise. "Reprolac n'a pas attendu les mesures visant au maintien des seniors dans l'emploi. Le chef d'atelier compte 34 ans de maison et un salarié 36 ans d'ancienneté. Ceci malgré la contribution Delalande qui représentait une épée de Damoclès pour le recrutement des plus de 50 ans", souligne-t-il. Aujourd'hui, c'est par choix stratégique que l'entreprise assure un équilibre de la pyramide des âges : un tiers de l'effectif a moins de 30 ans ; le deuxième tiers, moins de 45 ans ; et le dernier plus de 45. "L'embauche d'un senior a des avantages : la maturité, l'expérience, le recul, qui permet d'avoir des réactions plus fines dans la prise de décision. Les seniors ont parfois exercé en tant que travailleur indépendant, et appréhendent mieux la problématique d'une TPE." Armel Blanc, âgé de 50 ans, par ailleurs président de Savoie Initiatives et des Dirigeants commerciaux de France pour les Savoie, déplore le gâchis en termes de transmission du savoir-faire que représente le retrait prématuré des seniors.

SAVOIE



© F. Rumillat

Chefs d'entreprise, découvrez

Capital Seniors Entreprises



3 OBJECTIFS

- conserver les compétences clés de vos seniors
- les maintenir dans l'emploi le plus pertinent pour votre entreprise
- être en capacité de rendre compte à vos partenaires et à l'État de la réalisation de vos plans d'action

UN ACCOMPAGNEMENT STRUCTURÉ pour les entreprises de moins de 250 salariés

DES SPÉCIALISTES des ressources humaines pour vous accompagner

UNE DÉMARCHE modulable subventionnée

5 CCIT VOUS ACCOMPAGNENT

- CCIT de l'Ain
- CCIT de Grenoble
- CCIT de Saint-Étienne/Montbrison
- CCIT de Lyon
- CCIT de la Savoie

Capital Seniors Entreprises est un programme piloté par la CCIR Rhône-Alpes et financé par l'Etat, le FSE et les CCIT.