

# Travail & CHANGEMENT



Sondage  
Anact -  
TNS Sofres :  
**RÉSULTATS  
EXCLUSIFS**



**5<sup>e</sup>** Semaine  
pour la Qualité  
de Vie au Travail  
Du 29 mai au 6 juin 2008

## Construire des parcours professionnels

- développer les compétences
- préserver la santé
- l'employabilité à tous les âges

### ARGUMENTS (P. 7 à 9)

Jean Gaeremynck (DGEFP),  
Maryse Huet (Commission  
européenne), Isabelle Guelou  
(FO), Paul Junot (CFTC),  
Don François Battesti (Medef).

### CÔTÉ ENTREPRISES (P. 10 à 18)

*Social*  
**Seniors tuteurs,  
la force de l'âge**

*Industrie*  
**Les femmes tracent la voie**

*Services à l'environnement*  
**Responsables...  
et heureux de l'être**

*Restauration collective*  
**Pénibilité bien remballée**

*Bureau d'études*  
**Déclics aux postes informatiques**

*Public*  
**Passage réussi à travers le sas**

*Services*  
**Une bulle d'air au pays  
du champagne**

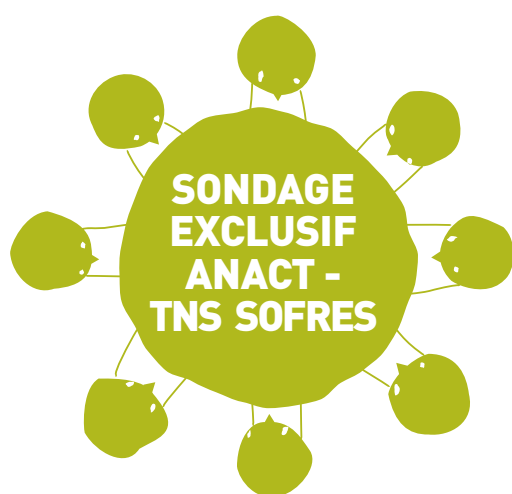
*Ingénierie*  
**Intégration : la marche  
du ProGHRès**

*Recherche*  
**« Working in America »,  
les seniors ont la cote**



# Construire des parcours professionnels

**Quarante ans passés au sein de la même entreprise sans changer de métier, c'est bien fini. La progression professionnelle est aujourd'hui une vraie préoccupation liée à une forte intention de se former. C'est ce que révèle le sondage réalisé par l'Anact à l'occasion de la 5<sup>e</sup> Semaine pour la qualité de vie au travail. Résultats exclusifs.**



« **A**ujourd'hui, on ne fait plus carrière dans une même entreprise... À l'avenir, personne ne connaîtra de parcours linéaire... » Un discours souvent entendu ces dernières années. Idées reçues ou réalités ? Quatre ans après les lois Fillon sur les retraites allongeant la durée de vie au travail et sur « la formation professionnelle tout au long de la vie », qu'en est-il ? Comment les salariés voient-ils leur évolution profession-

Deuxième information : les salariés manifestent un désir d'évolution dans leur vie professionnelle, en particulier les hommes de moins de 30 ans des grandes entreprises. Ils recherchent aussi un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, pour préserver l'intérêt de leur travail et leur motivation.

Troisième enseignement : la formation est un moyen connu pour évoluer. Les salariés se disent même prêts à lui

**Gérer son capital compétences ? Un enjeu que les salariés ont bien identifié. 80 % d'entre eux se disent prêts à recourir à la formation professionnelle.**

nelle ? À l'occasion de la 5<sup>e</sup> Semaine pour la qualité de vie au travail, l'Anact a interrogé les « actifs occupés » sur leurs souhaits de mobilité. Un sondage réalisé avec TNS Sofres (voir encadré, ci-dessous).

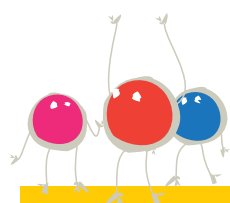
Première surprise : passer sa vie professionnelle dans la même entreprise, c'est terminé, et les salariés l'ont compris. Ainsi, l'enquête présente des salariés ayant, pour une large partie d'entre eux, déjà changé de métier et plusieurs fois d'employeur.

consacrer du temps personnel. Les dispositifs comme le droit individuel à la formation (DIF), le bilan de compétences ou encore la validation des acquis de l'expérience (VAE) jouissent d'une bonne notoriété. Toutefois, ces outils sont peu utilisés.

**→ Une carrière, plusieurs métiers**

Trentenaire, quadra ou quinquagénaire, homme ou femme, diplômé ou non, la carrière toute tracée ne s'annonce plus comme un long fleuve tranquille... Les salariés n'envisagent plus leur vie professionnelle au sein de la même entreprise, voire dans le même métier. Cette réalité s'impose à tous.

Ainsi, 61 % des salariés déclarent avoir changé de métier au cours de leur vie professionnelle – c'est bien sûr moins vrai dans le secteur public qui offre une plus grande stabilité dans l'emploi (55 %). Ce chiffre culmine à 74 % pour les salariés actuellement en CDD, logi-

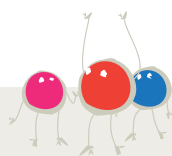


## LES DESSOUS DU SONDAGE

818 interviews par téléphone à domicile ont été réalisées par l'institut indépendant TNS Sofres. L'échantillon est représentatif des salariés actifs occupés de 18 ans et plus (quotas de sexe, âge et catégorie socioprofessionnelle de l'interviewé), après stratification géographique (régions et catégories d'agglomération). Les interviews ont été menées entre le 28 janvier et le 2 février 2008.

## Zoom sur...

### LES QUADRA ET LES QUINQUA Les grands changements



Les quadragénaires sont sensibles à la répétitivité des tâches (38 % vs 33 % en moyenne), au stress au travail (46 % vs 40 %), aux salaires trop faibles (61 % vs 55 %) ou aux relations sociales difficiles (32 % vs 27 %), quand les quinquagénaires sont en retrait marqué sur de nombreuses raisons proposées qui inciteraient à « changer de métier » (répétitivité, manque de possibilités d'évolution, précarité, perte de motivation). Évidemment, pour ces derniers, la réorientation complète (changement de métier) paraît un choix plus lourd à faire, moins « amortissable ». Pour eux, les rai-

sons personnelles restent encore les meilleures pour quitter un travail (32 % vs 27 %). Ainsi, prendre de plus grandes responsabilités les intéresse moins qu'auparavant (40 % d'accord contre 55 % encore chez les quadragénaires), tout comme changer d'entreprise (16 % vs 33 %) ou de région (13 % vs 22 %).

À partir de 50 ans, les salariés sont moins prêts à investir de leur temps personnel pour développer des compétences, qu'ils estiment moins que les autres transférables et valorisables dans une autre entreprise (73 % d'accord contre 79 % en moyenne).

quement moins stables. La tendance s'accélère chez les trentenaires pour lesquels la mobilité professionnelle est la plus forte : 68 % d'entre eux déclarent avoir déjà exercé plusieurs métiers, sans doute en raison de la difficile entrée dans la vie active et de son lot de stages et de CDD à répétition. Il y a ensuite une lente décélération chez les quadragénaires puis chez les quinquagénaires (voir tableau 1, page 4).

Quatre en moyenne : c'est le nombre d'employeurs que les salariés ont eus au cours de leur carrière. Cela se retrouve notamment chez les professions intermédiaires dans les entreprises de mille salariés et, à l'autre extrémité, chez les ouvriers du BTP dans des structures de moins de cinquante personnes. 41 % ont travaillé dans une ou deux entreprises, 37 % dans trois ou quatre entreprises (voir tableau 2, page 5), tandis que 11 % en annoncent plus de dix !

#### → Désir de progresser...

L'argent, nerf de la guerre ? Parmi les raisons qui pourraient pousser les salariés à changer d'activité arrive d'abord le salaire : 56 %, plus particulièrement les cadres, le feraient pour des raisons financières. Deuxième motivation : le manque de perspectives d'évolution au poste qu'ils occupent : 21 % pensent que le manque d'opportunité dans leur

entreprise les inciterait à changer de travail, loin devant le manque d'opportunités sur le marché du travail, cité à 9 % (voir tableau 3, page 5). C'est d'ailleurs pour 33 % d'entre eux ce qui a été la principale cause d'un précédent changement. Une alerte envoyée aux entreprises : pour engager puis fidéliser leurs équipes, les employeurs doivent s'intéresser aux ambitions de leurs salariés qui semblent attendre d'eux qu'ils les aident à progresser, sous peine de... démotivation et départ.

#### → ... mais vie personnelle à concilier

Comment les salariés désireraient-ils progresser ? Ils se partagent entre deux tendances. 61 % souhaitent pouvoir mieux concilier vie privée et vie professionnelle : essentiellement trentenaires et quadragénaires. 57 % aspirent à prendre plus de responsabilités : majoritairement des hommes de moins de 30 ans au sein de grandes entreprises privées. Ils estiment que le principal frein à leur progression est le manque d'opportunités sur le marché du travail. Par ailleurs, si l'âge est un facteur important en matière de choix de vie, la mobilité géographique n'est pas une porte que les salariés ouvrent facilement pour progresser. Certes mieux perçue en début qu'en fin de carrière, la mobilité

## ÉDITORIAL



Jean-Baptiste Obéniche,  
directeur général  
de l'Anact

Quatre aujourd'hui...  
Cinq demain ? C'est probable.  
Les salariés français ont travaillé dans plus de quatre entreprises : ce n'est pas le bilan d'une fin de carrière mais une photographie moyenne de l'ensemble de la population salariée. Du point de vue de la gestion de l'emploi, les questions de mobilité

« Construire les mobilités pour qu'elles deviennent les vecteurs d'une meilleure qualité de vie. »

et de sécurisation de parcours sont connues et débattues. Mais du point de vue des conditions de travail, quels enseignements peut-on en tirer ? Les mobilités successives, si elles sont mal maîtrisées ou subies, sont sources de risques, surtout avec l'allongement de la vie professionnelle : usure prématurée, stress, ou encore difficulté à tracer des expositions à tel ou tel produit chimique... Sans prévention et anticipation, sans outils de GRH adaptés, la mobilité peut être vécue comme un échec de la carrière. Construire les mobilités pour qu'elles deviennent les vecteurs d'une meilleure qualité de vie, avec de nouveaux projets professionnels et personnels qui sont la clef d'un parcours réussi tout au long de la vie : c'est un enjeu de l'amélioration des conditions de travail et, surtout, une opportunité à saisir pour l'entreprise comme pour le salarié.

géographique est avant tout liée à des aspirations personnelles : l'installation dans une région de son choix, le rapprochement de la cellule familiale ou du cadre social d'origine, etc. Mais plutôt perçue comme une obligation, elle reste peu recherchée spontanément.

### → Se former à tout prix

Gérer son capital compétences ? Un enjeu que les salariés ont bien identifié. 80 % d'entre eux se disent prêts à recourir à la formation professionnelle, quitte à y consacrer du temps en dehors de leur travail. Ce score atteint les plus fortes proportions chez les moins de 30 ans, les plus de 50 ans et les cadres. C'est la révélation des aspirations de ces catégories d'âges et de salariés, sans doute déçues de ne pouvoir accéder facilement à des formations. Soit qu'on ne les leur propose pas, soit par manque de temps. Autre résultat : pour 79 % des salariés, leurs compétences sont transférables et valorisables dans une autre entreprise. C'est particulièrement vrai pour les cadres et dans le secteur des services. Cependant, leurs demandes de formations ne sont pas acceptées pour 40 % d'entre eux. Si 60 % des interviewés ont bénéficié d'une formation dans les trois dernières années, 10 % n'ont eu ni formation, ni entretien professionnel, ni augmentation... Un chiffre qui interpelle lorsqu'on connaît la législation en la matière.

### → Les outils de la formation : succès... d'estime

Autre enseignement de ce sondage : quatre ans après la réforme de la formation professionnelle, la plupart des dispositifs qui la structurent – DIF, bilan de compétences, VAE, congé individuel de formation (CIF)... – sont bien connus par 60 % à 70 % des salariés (voir tableau 4, page 5). Ils sont mieux formés en grande entreprise qu'en petite. Et plus le niveau de qualification est élevé (au-delà de bac +2), plus la notoriété de certains outils est élevée. Le DIF fait une belle percée chez les professions libérales et les cadres (connu à 83 %) mais reste en retrait chez les artisans, les commerçants et les chefs d'entreprises. La notoriété de ces dispositifs est démontrée, mais comment cela se traduit-il sur le terrain ? Sont-ils mobilisés pour accompagner les parcours

## Zoom sur...

### LES FEMMES Persévérantes

L'étude permet d'identifier des écarts entre hommes et femmes. Des clivages apparaissent sur les raisons de changer de métier. Les femmes semblent tout autant concernées que les hommes par l'absence de possibilités d'évolution. Mais cette absence semble moins les pousser à abandonner le métier qu'elles occupent (37 % vs 45 % pour les hommes). De même, la pénibilité du travail est bien moins une raison d'en changer que pour les hommes (27 % vs 38 %). Des femmes qui s'accrochent volontiers ? Leur parcours ne paraît pas distinct dans les faits (nombre d'employeurs, change-

ment de métier), et elles sont, par exemple, au contraire 31 % (contre 24 % chez les hommes) à citer la précarité de l'emploi comme raison de changer de travail. Néanmoins, contrairement à ce que l'on aurait pu attendre des résultats d'une telle étude, les femmes ne souhaitent pas davantage que les hommes concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Et de façon tout aussi inattendue, les raisons personnelles semblent, pour elles, en retrait dans la hiérarchie de ce qui incite à changer de travail (20 % vs 25 % de citations chez les hommes).

professionnels des salariés ? En fait, 70 % à 90 % des salariés ne les utilisent pas. Comment alors expliquer ce décalage ? Si tous les salariés ont intégré la nécessité de changement et l'importance de la formation pour maintenir et développer son employabilité, ils ne sont pas tous acteurs de la construction de leurs parcours professionnels. Apparemment, des modes d'accès ou de fonctionnements complexes sont en cause. La crainte du message passé à l'employeur joue aussi à plein : lorsqu'un salarié souhaite profiter de son

DIF ou faire un bilan de compétences, cela peut être perçu comme une volonté de départ. C'est enfin révélateur des difficultés qu'ont certaines entreprises à utiliser ces dispositifs en articulation avec leur plan de formation. Se pose alors, plus globalement, la question de la coresponsabilité employeur salarié pour construire des parcours professionnels. ■

Béatrice Sarazin (rédactrice en chef)  
et Céline Baujard (chargée de communication), Anact.



### 1/ Avez-vous changé de métier au cours de votre vie professionnelle ?

	BASE	moins de 30 ans	de 30 à 39 ans	de 40 à 49 ans	50 ans et plus
BASE	818	169	223	234	191
OUI	61	48	68	65	59

Lorsque la somme des pourcentages est différente de 100 %, cela s'explique soit par le fait que les interviewés pouvaient citer plusieurs réponses, soit du fait de « non réponses ».



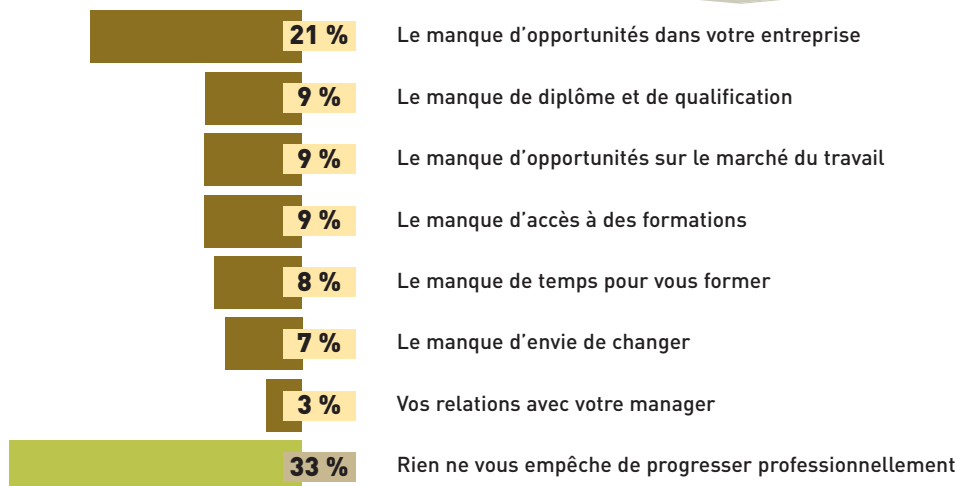
## 2/ Depuis la fin de vos études, dans combien d'entreprises avez-vous travaillé ?

Une ou deux entreprises **41 %**

Trois, quatre ou cinq entreprises **37 %**

Six entreprises ou plus **22 %**

## 3/ Parmi les points suivants, quel est celui qui freine le plus votre progression ?



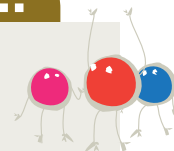
## 4/ Connaissez-vous les dispositifs suivants ?



	NON	OUI
Le bilan de compétences	29 %	71 %
Le DIF (Droit individuel à la formation)	37 %	63 %
La VAE (Validation des acquis de l'expérience)	37 %	63 %
Le CIF (Congé individuel de formation)	41 %	59 %

## Zoom sur...

### LES CADRES À l'aise face à la formation



Logiquement satisfaits à l'égard de la sécurité sur leur lieu de travail, les cadres sont moins touchés par les risques d'accidents, la précarité, les efforts physiques importants ou encore la répétitivité des tâches. Ils se plaignent moins de leur niveau de salaire (44 % vs 55 % en moyenne), d'horaires trop difficiles (19 % vs 24 %) ou même du stress au travail, puisque, pour eux, ce ne sont pas là non plus des raisons suffisantes pour changer de travail. Ainsi, et de façon plutôt inattendue, le manque de possibilités d'évolution leur paraît, moins que pour les autres, être une raison valable pour changer de métier (32 % contre 42 % en moyenne).

Des cadres mieux formés ? Concernant leurs souhaits de parcours, 63 % d'entre eux sont prêts à progresser en prenant des responsabilités plus importantes (contre 57 % en moyenne), et un quart d'entre eux se dit même enclin à aller travailler à l'étranger (26 % vs 16 %). Ils sont par ailleurs encore plus disposés à prendre de leur temps personnel pour se former (88 % vs 80 %) : ils perçoivent davantage que les autres que leurs compétences sont reconnues (87 % vs 67 %) mais, surtout, sont transférables et valorisables ailleurs (88 % vs 79 %). Enfin, dernier écart noté, les outils de la formation sont bien mieux connus des cadres, même s'ils ne les utilisent pas plus que les autres catégories socioprofessionnelles.

Résultats complets du sondage disponibles pour la 5<sup>e</sup> Semaine pour la qualité de vie au travail sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

# Parcours professionnels : une nouvelle feuille de route ?

**Les salariés portent désormais un autre regard sur leur travail et leur carrière. Des changements qui nécessitent une nouvelle approche de la mobilité professionnelle. Et qui appellent des réponses adaptées.**



Par Michel Weill  
(directeur  
général adjoint  
de l'Anact).

**L'**évolution s'accélère et le sondage de l'Anact le montre : six salariés sur dix ont déjà plusieurs fois changé d'employeur, voire de métier... Devenus mobiles, volontairement ou non, ils placent désormais l'évolution professionnelle au centre de leurs préoccupations.

Construire les parcours professionnels, c'est entrer dans l'entreprise en la regardant sous des angles aussi divers que la formation et la gestion des compétences, l'organisation du travail, la diversité des âges, la préservation de la santé... Raisons pour lesquelles s'organise autour de ce thème la 5<sup>e</sup> Semaine pour la qualité de vie au travail (voir encadré, ci-dessous).

## → Résoudre l'équation

La mobilité n'est pas une fin en soi. Allier performance d'entreprise

et développement professionnel : l'équation idéale. Mais difficile à résoudre dans un contexte changeant. Les entreprises doivent en effet faire face à une concurrence accrue nécessitant flexibilité et souplesse dans l'organisation du travail. Le vieillissement de la population et l'allongement de la vie

de compétences (voir à ce propos le cas des entreprises La Madeleine et SAT Manager, pages 10 et 16)... Les instruments de ressources humaines habituels comme les fiches de poste ou les référentiels métier et compétence sont, là, essentiels... Mais insuffisants s'ils ne s'accompagnent pas d'une vraie

**Résoudre l'équation passe par l'anticipation et l'accompagnement des évolutions, mieux vécues lorsqu'elles sont concertées et non subies.**

active poussent aussi à trouver de nouvelles modalités de gestion des ressources humaines. Dans le même temps, les salariés aspirent à trouver une sécurité d'emploi et à progresser. Résoudre l'équation passe donc par l'anticipation et l'accompagnement des évolutions, mieux vécues lorsqu'elles sont concertées et non subies.

réflexion sur l'organisation du travail, la place de chacun dans la production de biens ou de services, l'optimisation des compétences de tous (voir l'exemple de Veolia, page 12)...

Gérer tous les âges est aussi l'un des défis à relever dans les prochaines décennies. L'enjeu : permettre le maintien dans l'emploi des seniors et l'intégration des plus jeunes dans les entreprises (voir les exemples des entreprises Platex Composites et Sylène, pages 11 et 17).

## → À la croisée des chemins

Pour cela, plusieurs possibilités. La loi Fillon sur les retraites et la réforme de la formation tout au long de la vie ont ouvert la voie pour que chaque salarié devienne acteur de son évolution professionnelle, grâce à de nouveaux dispositifs (DIF, VAE...). Des outils qui ne sont plus seulement axés sur l'adaptation au poste de travail, mais permettent aussi d'envisager des perspectives de développement professionnel, voire des changements d'orientation.

Les entreprises, elles, ont à imaginer des démarches pour gérer et anticiper les besoins de formation, de recrutement, d'évolution,

Enfin, traiter des parcours professionnels, donc de la gestion des âges, c'est aussi veiller à la santé des salariés. En analysant et réduisant les facteurs d'usure professionnelle (à l'image de La Normandie Sodexho et de la mairie d'Angers, pages 13 et 15). En organisant la traçabilité des atteintes à la santé, pour construire des parcours alliant l'acquisition des compétences et la prévention des risques (comme l'entreprise Socomet, page 14).

Traiter des parcours professionnels, c'est donc bien mailler tous ces aspects qui forgent la qualité de vie au travail. ■



## EN ROUTE POUR LA 5<sup>E</sup> SEMAINE POUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

**La Semaine se déroulera du 29 mai au 6 juin 2008.**

→ En ouverture : un forum le 29 mai, à Paris. Ateliers, tables rondes, stands seront autant d'occasions d'apporter des témoignages pratiques et des contributions sur la question des parcours professionnels.

→ Le sondage Anact-TNS Sofres et ses déclinaisons régionales.

→ Et toujours, une centaine de manifestations partout en France : colloques, tables rondes, visites d'entreprises, films, débats, expositions, concours de nouvelles...

→ Renseignements : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

# Travail et démographie : 10 ans de réflexion

**La place grandissante des seniors dans l'entreprise est une réalité vécue à l'échelle de l'Union européenne. Cette nouvelle donne implique une réflexion transgénérationnelle accrue, ainsi qu'une approche adaptée de la formation tout au long du parcours professionnel.**

**Les invités du réseau Anact** Propos recueillis par Béatrice Sarazin (rédactrice en chef) et Muriel Jaouën (journaliste).

**JEAN GAEREMYNCK,**  
délégué général à l'emploi et  
à la formation professionnelle.



## Gérer les âges et les parcours professionnels, par quoi cela passe-t-il ?

Il s'agit d'abord de donner du sens à la gestion des âges, c'est-à-dire, de prendre en compte l'âge des salariés dans les politiques de ressources humaines. Cela signifie, au sein des entreprises, des branches professionnelles et des territoires, de concevoir des actions pour mieux organiser les transitions internes ou externes, mieux anticiper les besoins, prévenir les situations de pénibilité et les risques professionnels, déployer et améliorer au bénéfice de tous les outils de la formation.

## Selon notre sondage, les salariés sont mobiles, connaissent bien les outils de la formation mais les utilisent peu. Quelles conclusions en tirez-vous ?

Il y a une faiblesse de la situation française, concernant notamment les seniors et les jeunes. Tout cela est entre les mains des responsables d'entreprises, des partenaires sociaux et de l'État pour promouvoir les outils, encourager le dialogue social et les bonnes pratiques. L'accord professionnel de 2003 et la loi de 2004 sur la formation ont permis au salarié de devenir acteur de son projet professionnel et de la construction de son parcours de formation. S'agissant de la période de professionnalisation, du droit individuel à la formation (DIF) ou encore, du renforcement du rôle des branches, il y a eu des innovations sur lesquelles s'appuyer. Nous devons maintenant acquérir une vraie maîtrise de la mobilité, pour qu'elle ne soit pas subie mais choisie.

## De quelle manière ?

Ce sera encore la construction de sa compétence par la personne. Il sera important de

trouver un système qui déconnecte l'accès aux outils de formation du statut de la personne (salarié ou demandeur d'emploi). Le DIF, par exemple, pourrait devenir transférable d'une entreprise à une autre. Nous encouragerons une approche territoriale, notamment régionale, pour associer les acteurs aux objectifs, à la programmation des moyens et des financements. Un des défis sera de remédier aux inégalités : on sait qu'il vaut mieux aujourd'hui être déjà formé, si possible diplômé, ou salarié d'une moyenne ou grande entreprise pour avoir de meilleures chances d'accéder à la formation. Cela implique qu'il faudra se doter de moyens pour déterminer où sont les besoins, du salarié à la qualification très pointue devant s'adapter de nouvelles techniques à celui, moins qualifié, devant faire face à une reconversion, par exemple. Enfin, il s'agira de parvenir à une meilleure adéquation entre formation initiale et formation continue, pour une réelle cohérence de parcours.

**MARYSE HUET,**  
coordinatrice administrative

à l'emploi (direction générale de l'Emploi,  
des Affaires sociales et de l'Égalité des Chances  
à la Commission européenne, unité analyses  
démographiques et sociales).



## Quel est l'impact de l'évolution démographique sur l'emploi en Europe ?

La population en âge de travailler (15-64 ans) est supposée décliner dès 2010. Pour autant, du fait d'une augmentation de la participation au marché du travail chez les jeunes, les femmes et les seniors, la population active dans l'Union européenne ne devrait pas diminuer avant 2017. Nous avons donc dix ans pour mettre en place les politiques qui permettront d'enrayer les effets de la démographie sur la croissance de l'emploi.

## Ces politiques, quelles sont-elles ?

Il faut permettre aux citoyens de concrétiser leur idéal d'enfants par une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale. Il faut aussi garantir une participation plus longue des seniors à l'emploi. Cela implique que l'on change les parcours professionnels : rythmes et cycles de travail, formation, retraite... Il va falloir que les femmes puissent travailler tout en partageant les responsabilités familiales avec les pères. Mais aussi permettre aux moins de 40 ans d'accéder à des postes de responsabilité tout en envisageant une retraite plus tardive. L'objectif fixé en 2000 à Lisbonne est de porter à 50 % la part des 55-64 ans en activité professionnelle dans l'Union. Entre 2000 et 2006, ce taux a grimpé de 36,8 % à 43,5 %, notamment sous l'effet de retraites plus tardives et d'une meilleure continuité des parcours professionnels des femmes.

## Et en France ?

En 2006, le taux d'emploi des 55-64 ans dans l'Hexagone ne dépassait pas les 37,6 % (près de six points de moins que la moyenne européenne). Pour accroître le niveau de participation des actifs au travail, il ne suffit pas d'allonger la durée générale du travail, il faut créer des conditions qui permettent le maintien des seniors dans l'emploi.

## Les entreprises sont-elles conscientes des enjeux de l'évolution démographique sur l'emploi ?

La prise de conscience existe. Seulement, les entreprises ne disposent pas forcément des outils pour répondre à cette problématique de gestion des âges. Les Finlandais, par exemple, ont créé des outils opérationnels exploitables à l'échelle des entreprises. En France, il va falloir apprendre à ne plus faire des préretraites la seule réponse aux restructurations, se familiariser avec le dialogue social et intégrer la notion de mobilité.

# Modèle social : la séduction suédoise

**Parties en Suède dans le cadre d'une session d'échanges organisée par l'Anact\*, trois organisations syndicales réagissent à ce qu'elles ont vu et compris de ce modèle nordique de gestion des âges et des parcours professionnels. Est-ce exemplaire et transposable ? FO, Medef et CFTC livrent leur point de vue.**

## Le point de vue des partenaires sociaux Propos recueillis par Béatrice Sarazin.

**ISABELLE GUELOU,**  
représentante de FO  
(Force ouvrière).



### Qu'avez-vous retenu de ce voyage en Suède ?

La notion d'adaptabilité au contexte économique est partagée par l'ensemble des acteurs, ainsi que le souhait de maintenir un haut niveau de protections sociales. C'est un modèle de forte protection de l'emploi et de fortes incitations à l'emploi. Un cadre (homme ou femme) peut, par exemple, quitter son lieu de travail dès 16 heures pour aller chercher ses enfants et poursuivre son activité professionnelle à domicile par lien informatique. Rien de plus normal dans le mode de fonctionnement de l'entreprise ou de l'administration suédoise à laquelle il appartient. De même, avoir en entreprise un management de qualité est gage de fidélisation et d'implication. Pour cela, la qualité profession-

nelle du manager est développée grâce à d'importants programmes de formation. Enfin, les évolutions des conditions matérielles et organisationnelles de travail sont des points de préoccupations au quotidien.

### Si vous aviez à citer une action phare autour des parcours professionnels ?

Il y en a plusieurs. Par exemple, les bus sont plus faciles à conduire, plus maniables, l'encaissement par les chauffeurs a été supprimé pour éviter les conflits et les relations difficiles avec les clients. Les entretiens individuels sont développés, il y a détection précoce des incapacités de travail et discussions autour de l'orientation professionnelle en cours de carrière. Tout cela participe à la réduction du stress professionnel. Des séances matinales de gymnastique physique et mentale sont traitées au même niveau. Séances quotidiennes d'échauffement menées en équipe de travail dans le BTP : « Un esprit sain dans un corps sain et inversement. » Notre groupe y a d'ailleurs participé ! Les exigences du travail sont intégrées dans leur mode de

**71 %**  
**des salariés français**  
**sont satisfaits du climat**  
**social dans l'entreprise,**

**29 %**  
**n'en sont pas satisfaits,**

**1 % est sans opinion.**

Source : Sondage Anact-TNS Sofres, mai 2008.

management et les objectifs définis en commun. Le maintien de l'aptitude au travail est une coresponsabilité de l'entreprise et du salarié. Elle facilite les transitions sur le marché du travail pour les salariés et bénéficie à l'ensemble de l'entreprise.

### Et en matière de dialogue social, surprise ?

Oui. Il est fortement structuré entre le patronat et les syndicats très organisés. Il ne semble pas y avoir de grande dispersion dans la représentation des intérêts. Le syndicat ouvrier encourage ses adhérents à se former, à envisager la vie professionnelle sur la durée, à s'organiser des temps de formation... En entreprise, on trouve un mode de gestion et de financement collectifs des transitions professionnelles sur la base de projets individuels et/ou collectifs. La santé, la productivité, la formation, le bien-être sont des thématiques faisant partie du conscient de l'entreprise. Nous nous sommes rejoints globalement pour dire que pour « gérer les âges seniors », l'anticipation est, certes, indispensable, mais que nous nous devons surtout de travailler sur le parcours professionnel tout au long de la vie, afin de ne plus avoir à catégoriser les seniors.

## SUÈDE : QUELQUES POINTS-CLÉS

- 9 millions d'habitants
- Taux d'activité des seniors : 72,5 % (France : 41,7 %)
- Taux d'activité des jeunes : 52,3 % (France : 30,2 %)
- 3 organisations syndicales : celle des ouvriers, celle des cadres et celle des employeurs. Délégués syndicaux dès 5 salariés dans l'entreprise
- Taux de syndicalisation le plus élevé du monde : 85,3 %
- Flexibilité de l'emploi acceptée par les syndicats en contrepartie d'une politique de formation professionnelle volontariste : encouragement à la formation à tous les âges, à la création d'entreprise, à la transmission des savoir-faire (tutorat), mise en place de formations ouvertes à tous les niveaux de qualification, accès facilité aux dispositifs de validation des acquis de l'expérience (VAE) et aux bilans de compétences.



## Qu'avez-vous retenu de ce voyage en Suède ?

D'emblée, c'est la volonté d'avancer par un dialogue constructif permanent, une réflexion dénuée de toute idéologie et fondée sur le pragmatisme et la confiance qu'ont les acteurs les uns dans les autres. Cela participe d'une ambiance saine et d'une emprise directe sur la réalité. Cet ancrage permanent dans le réel permet une bonne anticipation des problèmes. Il apporte les solutions adaptées prenant

### Transposer cette approche pragmatique chez nous serait de nature à faire évoluer la qualité du dialogue social.

en compte l'être humain, le contexte socio-économique et les grands équilibres permettant de stabiliser l'ensemble.

#### Si vous aviez à citer une action phare autour des parcours professionnels ?

Aussi bien pour l'entreprise d'intérim que pour l'entreprise de bus, du bâtiment ou encore Wattenfall (équivalent d'EDF) l'équi-

**PAUL JUNOT,**  
secrétaire général de la CFTC  
(Confédération française  
des travailleurs chrétiens)  
à La Réunion.



libre entre vies professionnelle, sociale et familiale constitue l'axe principal autour duquel se construit le parcours professionnel. Cela va de l'aménagement du temps de travail au temps partiel choisi en passant par l'organisation du travail. Cette démarche, dont le but est le bien-être du sala-

rié, trouve sa complémentarité directe avec la performance de l'entreprise. On peut retenir comme exemple significatif une entreprise du bâtiment où il existe une vraie gestion des compétences et de la mobilité professionnelle. Les salariés sont partie prenante dans l'élaboration des processus de construction visant l'automatisation et la mécanisation. Cela permet de

préserver la santé, tout en offrant des possibilités d'évolution professionnelle vers les nouvelles tâches mécanisées.

#### Et en matière de dialogue social, surpris ?

Oui. Cela pourrait se résumer par « l'individu au service du collectif » ou encore par « des hommes au service de la société » avec, en toile de fond, les valeurs de justice sociale et de responsabilité personnelle. Cela aussi bien du côté syndicat de salariés que du côté des employeurs. Chacun, conscient des avantages dont il bénéficie, s'investit pour maintenir et pérenniser ce système.

Transposer cette approche pragmatique chez nous serait de nature à faire évoluer la qualité du dialogue social, avec une volonté de prendre en considération le bien commun. Nous avons tous partagé la vision d'une approche plus humaine du travail, de son organisation et de ses impératifs : l'impression que l'économie en général et le travail en particulier restent des moyens au service de l'épanouissement de l'homme et du développement de la société.

**DON FRANÇOIS BATTESTI,**  
représentant du Medef  
(Mouvement des entreprises  
de France) en Corse.



## Qu'avez-vous retenu de ce voyage en Suède ?

Qu'il y a des façons différentes d'aborder la question des âges dans les entreprises, et que ce que nous offre la Suède est nouvelle. Deux maîtres mots : la confiance et la simplicité. Même s'il ne faut pas tomber dans l'angélisme, les Suédois ont une façon d'aborder le dialogue social qui est séduisante parce que tout fonctionne sur la confiance. Alors que, en France, nous sommes souvent dans la défiance... Cela leur permet de mettre en œuvre des choses simples, « rustiques » même. Par exemple, leur code du travail est un petit livret. Le reste est contractualisé dans les entreprises entre employeurs et salariés. La relation sociale est donc apaisée. Mais

attention : difficile de transposer cela chez nous, ne serait-ce parce que la taille de la population active n'est pas la même.

#### Si vous aviez à citer une action phare autour des parcours professionnels ?

Je relativise sans me laisser prendre par le côté spectaculaire qu'ont très bien su mettre en avant nos animateurs... Je retiens tout de même une visite dans une entreprise de BTP qui facilite la progression interne, joue la mixité sans état d'âme (nous avons ainsi rencontré une femme chef de chantier d'une cinquantaine d'an-

### Le dialogue social se structure autour de trois organisations syndicales qui sont apolitiques...

nées). Même chose dans une entreprise de transport où des femmes relativement âgées conduisent des bus. Un concept intéressant et relativement simple à décliner : le « 80, 90, 100 ». À savoir, un temps de travail à 80 %, le salaire à 90 % et les droits à la retraite à 100 %. Un vrai accord gagnant-gagnant... que nous nous aurions intérêt à appliquer rapidement en France !

#### Et en matière de dialogue social, surpris ?

On ne soupçonne pas l'autre de trahison. Tout le monde l'a ressenti. Le dialogue social se structure autour de trois organisations syndicales qui sont apolitiques... Un poids qui n'existe donc pas au niveau du travail. Les salariés bénéficient de nombreux avantages comme de cinquante journées pour maladie mais ils les utilisent assez peu (ce qui est d'ailleurs apprécié par leurs patrons !). Là-bas, les salariés ne sont pas dans la plainte et il n'y a pas de surconsommation médicale. Il n'y a pas d'affichage et de différences entre les catégories sociales. Enfin, les lois sont simples et ne changent pas tous les six mois. Il est beau-

coup plus facile pour un dirigeant de gérer son entreprise, sans avoir à faire appel à une multitude de conseillers obligés d'interpréter sans cesse des textes...

*\* Quinze personnes ont suivi le module de formation à la Gestion des âges, organisé par l'Anact, de septembre à novembre 2007 et intitulé « Session d'échanges partenaires sociaux et autorités publiques ».*

# Seniors tuteurs, la force de l'âge

**Confrontée au vieillissement de la population accueillie et de son personnel, la direction de la Madeleine mène une réflexion sur le maintien de la qualité de l'emploi et des conditions de travail de ses salariés seniors. Le but étant aussi que ceux-ci transmettent leur savoir-faire aux nouveaux embauchés.**



Par **Simone Gendreau** (Aract Aquitaine), avec **Céline Baujard**.

« **O**n court moins vite dans les couloirs à 50 ans qu'à 20 ans ». Comme toutes les structures d'accueil de personnes âgées, la Madeleine est confrontée à un phénomène de double vieillissement de la population accueillie et de son personnel soignant. Plus de 36 % des employés a plus de 50 ans. La direction se demande comment faire évoluer ses seniors, tout en maintenant la qualité de leur emploi et de leurs conditions de travail. L'objectif est triple : prévenir l'usure et la pénibilité, reconnaître les compétences et organiser le transfert des savoir-faire.

La direction a d'abord posé son diagnostic, puis plusieurs principes ont été mis à l'étude : l'aménagement des postes et du temps de travail ; l'initiation d'une démarche de « seniors tuteurs » reposant sur un type de tutorat déjà existant et la gestion des

## MAISON DE RETRAITE LA MADELEINE

**Secteur : social**

**Activité : établissement d'hébergement pour personnes âgées et dépendantes**

**Effectifs : 105 salariés**

**Région : Aquitaine**

## 24 %

**des salariés (services, communication, activités financières) auraient envie de changer de métier à cause d'efforts physiques trop importants.**

Source : sondage Anact-TNS Sofres, mai 2008.

parcours professionnels pour faciliter la fidélisation des salariés et développer l'attractivité de l'établissement chez les plus jeunes. Afin de valider la pertinence de ces

seniors. Celle-ci permettrait de reconnaître et valoriser les compétences des salariés de plus de 47 ans en leur donnant la possibilité de transmettre aux nouveaux

**Un triple objectif : prévenir l'usure et la pénibilité, reconnaître les compétences et organiser le transfert des savoir-faire.**

hypothèses, l'établissement fait appel à l'Aract Aquitaine qui doit également proposer des actions concrètes à mettre en place.

leur savoir-faire, leur « savoir-être », ainsi que la culture d'entreprise. Les seniors se verraient également allégés de certaines tâches. Une opportunité pour les derniers arrivés de prendre leurs repères, en étant accompagnés pendant leur période d'apprentissage.

## Une politique de tutorat

Après une rencontre du comité de direction, l'Aract mène des entretiens collectifs auprès de 35 salariés rassemblés en groupe métiers. Si la qualité des relations sociales, l'engagement dans la formation et les investissements matériels sont jugés favorables, l'accent est avant tout mis sur la charge de travail et la pénibilité : « Il n'est pas nécessaire d'être senior pour avoir mal au dos ou être fatigué... Je commence déjà à me poser des questions sur ma capacité à faire ce travail au-delà de 50 ans », témoigne ainsi l'un des salariés. À partir de l'analyse déjà existante du tutorat, les groupes formalisent les contours d'une démarche tutorale par les

## Des préconisations suivies d'effets

Un mois seulement après la restitution de l'Aract Aquitaine, plusieurs pistes sont engagées. Les horaires de travail et les contenus sont rééquilibrés dans le but de lisser les charges de travail. Un temps de rencontre entre les équipes est également prévu pour passer les consignes et harmoniser les pratiques.

En ce qui concerne les seniors, le plan d'action est déjà engagé et les grandes lignes de construction de la démarche sont esquissées, avec l'introduction dans les fiches de postes de la compétence liée au tutorat. ■

**SYLVAIN CONNANGLE,**  
directeur de la maison La Madeleine



## Fidéliser notre personnel

Notre pyramide des âges faisait apparaître un nombre important de départs dans les six années à venir : un indicateur que nous avons choisi d'étudier avec l'Aract Aquitaine pour connaître le ressenti des salariés sur leurs conditions de travail. L'enjeu pour nous étant de vouloir fidéliser notre personnel. Nous avons notamment essayé d'identifier les fonctions concernées par le vieillissement et d'observer les tâches fatigantes pour prévoir un aménagement des postes. Afin de donner un intérêt plus grand au travail, nous avons également décidé d'associer toutes les fonctions aux démarches qualité – y compris les agents de service hôtelier (ASH) de ménage.

**Pour cette PME proche de la Suisse, attirer et fidéliser la main-d'œuvre est passé par un travail d'analyse des risques permettant à des femmes de tenir des postes jusqu'alors difficiles pour elles. Une première étape et une féminisation des effectifs qui s'inscrit dans une réflexion plus générale sur les parcours de tous ses salariés.**

# Les femmes tracent la voie



Par Christèle Pierre (Fact), avec Béatrice Sarazin.

Il ne reste plus que trois sociétés de ce type en Europe : située à quelques centaines de mètres de la frontière suisse, Platex composites est spécialisée dans la fabrication de plateaux polyester, de la conception à la fabrication de produits finis. L'entreprise doit son succès à sa capacité d'innovation. Ses clients sont des collectivités, des magasins de décoration et des grandes marques. Mais la proximité de la Suisse et les difficultés à recruter sur son secteur l'incite à réfléchir davantage à la manière de pérenniser son activité. Employant déjà 20 % de personnel féminin, le dirigeant s'interroge

(troubles musculosquelettiques, exposition à des produits chimiques cancérogènes, mutagènes ou toxiques pour la reproduction, dits « CMR »...), liés à ses implications biomécaniques (répétitivité des gestes, efforts musculaires, amplitudes articulaires, manutentions, environnement sensoriel agressif – bruits et odeurs). Autant d'éléments qui limitent l'intégration de

reconnue ; enfin, il existe un réel dialogue sur le travail.

## PLATEX COMPOSITES

Secteur : industrie

Activité : fabrique de plateaux en polyester

Effectifs : 40 salariés

Région : Franche-Comté

## Des pistes suivies avec succès

Fact et le groupe de travail formulent alors des préconisations, soutenues par trois impératifs : d'abord, ne pas remettre en cause l'équilibre atteint entre les contraintes biomécaniques et l'organisation du poste. Les améliorations matérielles ne doivent pas se faire au détriment de l'autonomie, de la responsabilisation et de la coopération, largement appréciées par les équipes. Ensuite, impliquer les opérateurs dans la démarche. Enfin, aux actions curatives à court terme, toujours associer les actions préventives à long terme. L'entreprise a repris des pistes dont celle de l'automatisation de certaines tâches, dans le but de diminuer les risques physiques qu'elles entraînent. Ces actions ont été financées par le service des Droits des femmes. Des recrutements ont pu être opérés, répondant ainsi tant aux besoins de l'entreprise qu'à ceux des demandeuses d'emploi de la région. Cette première étape franchie, s'ouvre désormais la possibilité d'élargir l'action à tous les salariés, facilitant ainsi l'intégration de nouveaux profils et le maintien dans l'emploi des salariés plus âgés. ■

## Des recrutements ont pu être opérés, répondant ainsi aux besoins de l'entreprise et à ceux des demandeuses d'emploi de la région.

sur la mixité des postes, interpellé à ce propos par l'ANPE et le service des Droits des femmes et de l'Égalité... Il n'ignore pas que certaines situations présentent des risques pour la santé. Une première réflexion sur le travail féminin pourra bénéficier à l'ensemble des salariés. Fact\* intervient tout d'abord pour analyser et mesurer les risques encourus au poste du pressage des plateaux et, à terme, les réduire.

## Risques compensés

Ce travail d'analyse est mené en collaboration avec le directeur, le chef d'atelier, les délégués du personnel, le responsable maintenance et deux opérateurs. Les résultats font apparaître une situation contrastée : ce poste engendre effectivement des risques pour la santé

nouveaux profils, en particulier féminins, ainsi que la polyvalence. À plus long terme, ils peuvent même remettre en cause le maintien dans l'emploi de l'ensemble des salariés. Cependant, d'autres facteurs atténuent ces effets : on constate un important soutien technique au sein des équipes et de la part de la hiérarchie ; la responsabilité est élargie, l'autonomie possible et

**28 %**  
des femmes et

**22 %** des hommes salariés citent la pénibilité comme première raison de leur dernier changement de métier.

Source : sondage Anact-TNS Sofres, mai 2008.

\* Fact : Franche-Comté amélioration des conditions de travail.

# Responsables... et heureux de l'être

**Il y a quatre ans, Veolia Environnement donnait un coup d'accélérateur à sa politique de formation professionnelle, signant en 2004 un accord important. Il s'agissait d'appliquer le principe de coresponsabilité du salarié et de l'entreprise dans la construction des parcours professionnels.**

## CONTACT

Patrick Conjard, Anact,  
p.conjard@anact.fr

**D**ans la foulée de la loi du 4 mai 2004 réformant la formation professionnelle, Veolia Environnement signe un accord avec les syndicats sur le « développement des compétences et de la progression professionnelle ». Précurseur en la matière, le groupe avait déjà placé, depuis une quinzaine d'années, cette problématique au cœur de sa politique de ressources humaines. L'idée fondatrice est que « Veolia forme Veolia ». D'abord inauguré au sein de la Compagnie générale automobiles, le centre de formation d'apprentis s'est généralisé à l'ensemble du groupe pour devenir, en 2003, le Campus Veolia Environnement qui assure aussi bien l'apprentissage que la formation continue. « Si l'on veut fidéliser notre main-d'œuvre, faire en sorte que les gens fassent carrière et progressent, les nouveaux collaborateurs, dès leur arrivée dans l'entreprise, doivent pouvoir acquérir une vraie maîtrise de leur métier, explique Vincent Merle, directeur de la prospective sociale chez Veolia. Ces compétences ne seront peut-être pas tout de suite utiles à leur travail, mais elles vont constituer un socle élémentaire et indispensable à leur parcours professionnel. »

## 4 %

**C'est un peu moins que le taux de salariés à avoir réalisé une mobilité en 2006.**

## 32 %

**C'est l'évolution du nombre d'heures de formation depuis 2003.**

Source: Veolia Environnement

## Du donnant-donnant au gagnant-gagnant

L'accord-cadre, qui ne s'applique qu'à Veolia France, réaffirme cette prévalence de la formation. La priorité est de diversifier les compétences et d'ouvrir la mobilité à tout l'espace professionnel que constituent les quatre divisions du groupe (eau, énergie, propreté et transport).

## VEOLIA ENVIRONNEMENT

**Secteur : services à l'environnement**

**Activité : eau, énergie, propreté et transport**

**Effectifs : 112 896 salariés en France**

Il pose également le principe de la coresponsabilité du salarié et de l'entreprise. Les personnes qui souhaitent évoluer vers un nouvel emploi peuvent ainsi se saisir du « contrat de développement des compétences ». L'entreprise s'engage à accompagner le salarié dans une démarche de validation des acquis de l'expérience (VAE) et à financer les éventuelles formations complémentaires, alors que celui-ci doit en contrepartie consacrer son droit individuel à la formation (DIF).

## Un outil en devenir

Si cet accord possède une forte valeur symbolique, toute la difficulté consiste à le décliner au sein du groupe. Car Veolia, fortement décentralisé, connaît une grande diversité de ses métiers et structures. Qu'y a-t-il en effet de commun entre un réseau de bus et un centre de déchets ? Difficile d'établir un bilan chiffré.

Le degré d'appropriation va souvent dépendre du contexte local, de l'existence ou non de services RH et de la qualité du dialogue social, ainsi que de la prise de conscience de la nécessaire anticipation des emplois et compétences. Mais Vincent Merle n'est pas inquiet. « L'appropriation est nécessairement lente », fait-il valoir, en soulignant que les bonnes pratiques se multiplient, et gagnent, petit à petit, en notoriété. À l'avenir, chaque exploitation pourra piocher dans la boîte à outils ainsi constituée pour construire des parcours professionnels, la VAE, le contrat de compétences, le passeport de formation, etc. Sans oublier que les syndicats peuvent se prévaloir du texte fondateur dans le cadre du dialogue social au sein de chaque entreprise du groupe. L'accord-cadre pourra ainsi pleinement jouer son rôle de facilitateur. ■

Caroline Delabroy (journaliste)

## À DUNKERQUE, OBJECTIF 100 % VAE

S'il est difficile d'établir un bilan chiffré de l'application de l'accord-cadre, les exemples, en revanche, ne manquent pas. Parmi beaucoup d'autres, se trouve (pioché dans le bilan 2006 des initiatives sociales) celui de la STDE (Société de transports de Dunkerque et extensions), une filiale de Veolia Transport implantée à Dunkerque. Les agents de conduite se sont vus proposer de décrocher par VAE le CAP d'agent d'accueil et de conduite routière. Une façon d'optimiser les compétences, et de faciliter ainsi l'évolution professionnelle. En 2006, 144 des 214 conducteurs l'ont obtenu, l'objectif étant d'atteindre les 100 % de diplômés.

**Prévenir le vieillissement prématuré en réduisant la pénibilité du travail : la Normande Sodexho s'y attelle depuis plusieurs années en collaboration avec la médecine du travail. En 2007, elle a souhaité donner un coup d'accélérateur à cette démarche.**

# Pénibilité bien remballée



Par **Corinne Grandou** (Aract Haute-Normandie), avec **Béatrice Sarazin**.

**4 525 000** repas

par an, soit 28 000 par jour... C'est ce que produit la cuisine centrale et les deux services de conditionnement de La Normande Sodexho, une PME appartenant au célèbre groupe de restauration collective. Des chiffres qui sous-tendent une activité soutenue. Les salariés des postes du conditionnement sont particulièrement exposés à des risques de vieillissement prématuré. La direction et le médecin du travail, au vu des dysfonctionnements remontés par les salariés et des premiers symptômes détectés, mettent en place des mesures pour réduire la pénibilité. Pour compléter cette première démarche dont ils estiment les résultats insuffisants, ils sollicitent l'Aract Haute-Normandie. Objectif : identifier les situations qui entraînent une charge de travail importante et pénible pouvant user les salariés et conduire à des inaptitudes. Le choix du diagnostic se porte sur le secteur du conditionnement : le personnel y est jeune, en moyenne 33 ans, essentiellement féminin, avec une ancienneté de douze années. C'est aussi ici

**35 %**  
**des salariés ouvriers**  
**auraient envie de changer de métier à cause d'une trop grande répétitivité des tâches.**

Source : sondage Anact-TNS Sofres, mai 2008.

## LA NORMANDE SODEXHO

**Secteur : services**

**Activité : restauration collective**

**Effectifs : 160 salariés**

**Région : Haute-Normandie**

qu'apparaissent les premières pathologies (lombalgies et atteintes du canal carpien) et que les plaintes se multiplient.

### Lutter contre le cumul des risques

Est donc identifié ce qui, dans chaque situation, génère des contraintes, tant posturales et cognitives qu'organisationnelles et techniques. Le conditionnement des spaghettis est un exemple de travail pénible : postures contraignantes, saisie de la barquette par les doigts mis en « pince », conception des bacs induisant de travailler le dos courbé... le poste comporte des risques. Autre exemple : le conditionnement des

nuggets, en barquette de huit, six ou quatre, qui implique de traiter diverses informations : compter les nuggets, contrôler leur état, vérifier la qualité de la barquette et la destination du client, etc.

De plus, entre la diversité des menus à réaliser et des locaux mal adaptés au volume d'activité, ainsi qu'une variabilité de la charge en journées et en semaines selon les menus à réaliser, les salariés cumulent les risques.

### Préserver la santé

Plusieurs pistes d'action sont lancées. Du point de vue de l'organisation, une meilleure anticipation des menus à conditionner et à composer devrait permettre d'avoir de la lisibilité sur l'activité à un mois. Côté professionnalisation, une meilleure identification des compétences de chacun doit permettre de construire des parcours professionnels en favorisant la mobilité interne et la mise en place de la polyvalence. Pour cela, l'entreprise va enrichir son référentiel métiers avec une valorisation des savoir-faire de prudence pour préserver la santé. Des parcours d'intégration vont être également mis en place pour les nouveaux arrivants. Enfin, un investissement dans un nouveau matériel devrait permettre de parfaire la démarche pour améliorer la situation des salariés. ■



**ANNE-MARIE NOS**, responsable des ressources humaines

## Dans 20 ans, nos salariés seront toujours là.

Lorsque les premières inaptitudes ont été déclarées, nous avions un sentiment d'impuissance. Parce qu'on ne peut pas réparer les gens. Notre action ne pouvait donc que se situer dans la prévention. Dans 20 ans, nos salariés seront toujours là et auront des problèmes de santé si l'on ne fait rien. Nous avons besoin

d'une analyse et d'une démarche globale pour passer à un niveau supérieur de prévention. En nous appuyant sur un dialogue constructif et des acteurs fortement impliqués sur la santé au travail (chef d'établissement, CHSCT, médecin du travail), nous tentons d'atteindre notre objectif pour un avenir plus serein.

**Des salariés vieillissants et une entreprise qui a beaucoup changé... Face à cette situation, Socomet, un bureau d'études picard, a fait le point. Au final : un repositionnement sur la santé et les compétences de tous les salariés, mieux réfléchis en termes de parcours.**

# Déclics aux postes informatiques

**C'**est une véritable prise de conscience sur l'évolution de l'entreprise qui a eu lieu chez Socomet, un bureau d'études spécialisé dans la construction métallique. Déclit provoqué par l'intervention du Dr Carole Pila (médecin du travail), de Laurence Samain (IPRP\*), de la médecine du travail de l'Aisne, et d'Aurélia Le Roux, chargée de mission du CESTP-Aract Picardie. Lorsqu'il lui est proposé d'entrer dans le dispositif imaginé par les deux institutions (voir encadré), Guy Delevoye, dirigeant de Socomet, accepte immédiatement l'idée d'un double regard posé sur la santé des salariés et sur leur travail : « Il fallait prendre le temps de nous poser. L'entreprise existe depuis 30 ans. Elle s'est profondément modifiée, passant de 3 à 24 salariés. La nature même du métier a changé, avec le recrutement d'ingénieurs spécialisés. Par ailleurs, nous entrevoyions des difficultés liées à la structure d'âge vieillissante et au problème de la transmission des savoirs. »

## Accompagner le mouvement

Premier déclit : un questionnaire sur les compétences et les parcours professionnels. « Nous nous sommes aperçus que certains salariés désiraient progresser et qu'ils en avaient la capacité. Comme ce dessinateur qui souhaitait devenir chargé d'affaires. Nous avons réalisé qu'il en était capable et, depuis, il se forme pour intégrer cette fonction », explique Guy Delevoye. Mais les outils permettant le suivi de chacun manquent, les entretiens d'évaluation n'étant plus systématiquement menés. Là encore, l'entreprise se rend compte

**23 %**  
des salariés citent comme première raison d'un changement de fonction le désir de progression professionnelle.

Source : sondage Anact-TNS Sofres, mai 2008.

### CONTACT

Aurélia Le Roux,  
CESTP-Aract Picardie,  
a.leroux@anact.fr

## SOCOMET

**Secteur : services**  
**Activité : bureau d'études, spécialisé dans la construction métallique**  
**Effectifs : 24 salariés**  
**Région : Picardie**

qu'elle doit formaliser ce suivi. Les salariés manifestent aussi un besoin important d'avoir recours à des formations. Ils sont entendus. Deuxième déclit : la transmission des savoirs est nécessaire. Des jeunes ont intégré l'entreprise et certains salariés plus âgés vont partir. Le tutorat est donc décidé.

## Compétence et santé, un suivi sérieux

Troisième déclit : la santé de tous les salariés peut être préservée grâce à quelques aménagements. La majorité d'entre eux travaillent sur des postes informatiques. Les intervenantes leur montrent qu'ils n'ont pas toujours la bonne position face à leur ordinateur ou ne manipulent pas correctement la souris. Certains déclarent d'ailleurs avoir des maux de dos. À terme, des troubles musculosquelettiques peuvent apparaître.

Depuis, l'entreprise a posé les jalons d'un meilleur fonctionnement : amélioration de l'organisation du travail, avec l'accent mis sur la communication (création d'un intranet pour que chacun connaisse les réalisations et les chantiers des collègues ; attention particulière portée aux positions et à l'aménagement des espaces de travail ; mise en place d'outils facilitant le suivi des salariés, l'évolution des compétences et l'organisation du transfert de savoir. Parcours de compétence et parcours de préservation de la santé : l'ensemble de l'entreprise est désormais tourné vers cet objectif. Guy Delevoye conclut : « Ce diagnostic a été un révélateur. Cela a créé une dynamique et, désormais, nous nous réunissons régulièrement pour des séances d'information. » ■

\* IPRP : Intervenants en prévention des risques professionnels.

Béatrice Sarazin

## L'ÂGE AU TRAVAIL, DES ENJEUX À LA STRATÉGIE

Allongement de la durée du travail et négociations sur la pénibilité : un contexte qui a incité la médecine du travail de l'Aisne (MTA) et le CESTP-Aract Picardie à réfléchir aux liens existant entre âge et travail. Les deux institutions ont proposé à cinq entreprises d'entrer dans un dispositif expérimental. Objectif : bénéficier d'une intervention conjointe, avec un diagnostic de santé et de pratiques (GRH, prévention de la santé et de la sécurité), en lien avec

les phénomènes d'usure prématurée et, plus largement, de vieillissement au travail. Cette analyse s'est traduite par une réflexion stratégique sur les évolutions à envisager au regard des enjeux de santé et de performance pour chaque entreprise. Cette forme de coopération pluridisciplinaire est en cours d'évaluation et les résultats en seront diffusés. Par le Dr Carole Pila, médecine du travail de l'Aisne et Aurélia Le Roux, CESTP-Aract Picardie.

# Passage réussi à travers le sas

La ville d'Angers a mis au point un dispositif, le SAS, qui permet à ses agents en incapacité de poursuivre leur ancienne activité de continuer leur parcours professionnel dans un nouveau métier de la collectivité. Tutorat et bilan d'habiletés structurent le projet.

Parce qu'elle gère souvent plus de deux cents métiers, une collectivité locale est particulièrement concernée par la problématique des parcours professionnels. Comment imaginer qu'un auxiliaire de vie, une aide à domicile, un agent de propreté ou un poseur de canalisation puissent exercer la même activité, souvent usante, durant toute leur vie professionnelle ? La municipalité d'Angers est, comme beaucoup, confrontée à cette question, plus prégnante au sein de son centre communal d'action sociale. « Nous avons de plus en plus d'agents inaptes à leur emploi, rappelle Marie-Claude Lamour, responsable du pôle développement RH. Et quand un poste se libérait dans un autre service, soit l'agent n'était pas préparé à ce nouvel emploi, soit l'emploi ne correspondait pas à ses aptitudes et compétences. » L'idée est ainsi venue de concevoir et expérimenter un système d'adaptation spécifique (SAS). En 2003, cinq agents sont ainsi passés par ce SAS pour poursuivre leur parcours professionnel dans un nouvel emploi de la collectivité.

## Des compétences insoupçonnées

L'originalité de ce dispositif tient en plusieurs points. D'abord, l'agent est considéré comme un acteur à part entière. Un bilan de ses « habiletés et talents », mots que Marie-Claude Lamour préfère à « compétences et aptitudes », est dans un premier temps réalisé. Il permet de déceler les points forts d'une personne comme, par exemple, son sens de la communication ou sa capacité à comprendre un besoin et à y répondre vite. À ce stade, un projet professionnel est défini avec l'agent. La

### CONTACT

Anna-Françoise  
Viaud-Jouan,  
Aract Pays de la Loire,  
af.jouan@anact.fr

collectivité va ensuite l'accompagner vers sa nouvelle activité, en l'aidant à acquérir les compétences requises. Vont alors se succéder une ou plusieurs périodes d'apprentissage, dans les services, sur des postes SAS encadrés par des tuteurs...

## Savoir faire le deuil d'un métier

« Il faut accepter la nécessité d'une période transitoire. Sans cela, il ne peut y avoir de reclassements pertinents », observe Daniel Rossi, conseiller d'orientation à la DRH. Pour lui, la réussite du dispositif repose beaucoup sur le tuteur, à qui il incombe de former l'agent à son nouveau métier, sans contrepartie de temps ou de salaire. Il faut aussi trouver des services qui acceptent d'accueillir un poste SAS, sans réel retour d'investissement. Autant de points de difficulté à surmonter, sans

## VILLE D'ANGERS

Secteur : public  
Activité : collectivité territoriale  
Effectifs : 3 234 agents permanents à la Ville,  
450 agents permanents au CCAS  
Région : Pays de la Loire

oublier l'agent lui-même qui, sur une période de six mois à deux ans, doit faire le deuil d'un métier et montrer une volonté certaine d'en apprendre un autre.

Dans le cadre du programme départemental d'insertion des travailleurs handicapés, la mairie d'Angers a fait appel à l'Aract des Pays de la Loire pour diagnostiquer sa politique de maintien dans l'emploi, dont le dispositif SAS. Celui-ci est en voie d'être pérennisé puisqu'un comité de pilotage, réunissant élus et direction générale, a validé la démarche. Désormais, cinq agents « roulent » en permanence dans ce SAS. Reste, poursuit Marie-Claude Lamour, à « repérer plus vite les situations d'usure pour mieux travailler sur les parcours professionnels. Car on a besoin de tracer ces parcours ». ■

**33 %**  
des salariés envisagent de changer de métier dans les 2 ou 3 prochaines années (17 % du secteur privé, 19 % des associations).

Source : sondage Anact-TNS Sofres, mai 2008.

Caroline Delabroy



**PATRICIA GAPENNE**, agent administratif de la mairie d'Angers

## Je me suis découverte autrement.

Aide à domicile durant quatorze ans, Patricia Gapenne, 39 ans, a dû se faire à l'idée de quitter un métier qu'elle aimait. Une douleur au bras qui s'est dégradée, des arrêts maladie qui se sont succédés pendant deux ans et demi, et la conclusion s'est peu à peu imposée : « Pour raisons médicales, il a fallu que je passe en reclassement professionnel. » Candidate au dispositif SAS,

elle commence par un bilan de ses habiletés. « Je me suis découverte autrement, je ne pensais pas être capable devant un bureau, un ordinateur. » Le projet de devenir agent administratif se forme. Patricia met environ deux ans à le réaliser, en raison d'un tutorat qui a été un temps inadapté. « Grâce à ce parcours, j'ai pu me remettre en route », se félicite-t-elle aujourd'hui.

**Quand les technologies, les attentes des clients, les compétences et les partenariats évoluent, l'entreprise se doit d'être réactive... SAT Manager s'est déjà organisée en misant sur la proactivité. Résultat : la création d'une école interne et des salariés aux parcours bien construits.**

# Une bulle d'air au pays du champagne



Par Patrick Issartelle (Aract Champagne-Ardenne).

**S**avoir s'adapter est plus que jamais une nécessité. Il en va ainsi pour SAT Manager, une PME dont l'activité est principalement liée au monde vitivinicole du champagne. L'entreprise a su faire évoluer ses compétences et son organisation afin de répondre aux attentes de ses clients en matière de nouvelles réglementations, et à une préoccupation environnementale toujours plus grande : il s'agit notamment de réfléchir à la réduction

**Les parcours professionnels sont encouragés, tant sur le plan vertical que sur le plan horizontal.**

des délais et à l'amélioration de la qualité pour proposer des solutions « clés en main »... Face à ces défis, l'entreprise a rapidement su faire évoluer son organisation, jusqu'à mettre en place sa propre école de formation (voir encadré). Car travailler dans un bureau d'étude vitivinicole ne s'apprend pas, si ce n'est « sur le tas ». Ainsi, chez SAT Manager, le savoir-faire repose sur la base de connaissances génériques (dessin, ingénierie...). Gérées de façon collective, elles sont « distribuées » entre les per-

sonnes et les services. Le maintien et le développement de ces compétences au sein de l'entreprise

représentent un enjeu stratégique qui modèle l'organisation et ont amené à la mise en place de parcours professionnels internes.

## La politique des deux axes

Ceux-ci sont encouragés, tant sur le plan « vertical », au sein d'un même service, que sur le plan « horizontal », entre services distincts... Ainsi en a-t-il été pour la responsable administrative et financière, entrée dans l'entreprise, il y a 17 ans

## SAT MANAGER

**Secteur : services**

**Activité : bureau d'étude « bâtiment » spécialisé dans le secteur vitivinicole**

**Effectifs : 19 salariés + 3 non salariés**

**Région : Champagne-Ardenne**

pour un remplacement de quinze jours ; ou pour cette commerciale qui a tout d'abord débuté au dessin, puis est passée par l'« ordonnance-ment étude de prix » pour arriver à son poste actuel.

Quant à l'évolution au sein des services, elle se double d'une prise d'autonomie croissante, avec une progression dans la grille de classification ainsi qu'une rémunération adaptée : des projections de carrières sont ainsi envisagées dès les entretiens d'embauche.

## Sécurité et flexibilité

Ces parcours personnels reposent sur une politique d'échange où les attentes de chacun sont prises en compte. L'échec dans la nouvelle fonction est aussi considéré comme une éventualité. Dans ce cas, le retour à la fonction antérieure reste toujours possible : le parcours est ainsi sécurisé et la pression, souvent exercée tant sur le salarié que sur l'entreprise, en partie atténuée. Satisfaction des employés, développement des compétences, reconnaissance unanime du rôle positif apporté par l'école créée par l'entreprise... Tous ces éléments permettent à SAT Manager d'anticiper les compétences dont elle aura besoin à l'avenir pour répondre aux attentes de ses clients. ■

**60 %**  
**des salariés**  
**ont bénéficié**  
**d'une formation**  
**dans les**  
**trois dernières**  
**années.**

Source : sondage Anact-TNS Sofres, mai 2008.

## À L'ÉCOLE DES COMPÉTENCES

Le déroulement des parcours professionnels ne peut se faire sans gestion des compétences. Face à l'absence de formation initiale, l'entreprise a mis en place une école interne, dont la création a enthousiasmé les collaborateurs en juillet 2006. Ses objectifs : décloisonner l'organisation et identifier les contraintes de chacun ; miser sur l'expérience des plus expérimentés et assimiler

leurs connaissances ; développer la « culture du doute » afin de confronter les idées et retenir la solution considérée collectivement comme la meilleure. Sont ainsi traités la conception et la gestion des flux, les coûts, l'ergonomie, les techniques constructives... Chacun se nourrit des connaissances de l'autre et du groupe, et les solutions mises à jour sont reprises pour répondre aux attentes des clients.



# Intégration : la marche du ProGRHès

**D'abord confronté à des difficultés de recrutement, le dirigeant de Sylène a su adapter sa politique de ressources humaines et a engagé un jeune homme malentendant. Sa démarche s'appuie sur un dispositif auquel il participe activement.**



Par Odile  
Maurice-Desbat  
(Aravis).

**P**as seul au milieu du désert... Yves Garçon, dirigeant de l'entreprise Sylène, est d'emblée séduit lorsque, grâce au dispositif ProGRHès (voir encadré), se présente à lui l'opportunité d'évaluer, en les confrontant à d'autres, ses méthodes de gestion des ressources humaines. Il transforme aussitôt les idées en actions et met en place un encadrement intermédiaire. Il décide de structurer et de déléguer, alors que depuis la création de l'entreprise, en 1988, il avait coutume de tout organiser, de tout suivre lui-même. Avec chacun des responsables, il revoit les fiches de postes et les besoins réels. Avec les opérationnels, il reformule les attentes pour faire appel à des candidats. Et, parmi les dix nouvelles personnes recrutées, il accueille un jeune homme malentendant.

## Face à la nouveauté, la réflexion

L'arrivée de ce jeune homme, muni d'un titre de séjour limité à cinq ans, a obligé à inventer et à construire, avec l'ensemble des salariés, les moyens de son intégration.

Tout remonte au moment où la Coto-rep (Commission technique d'orientation et de reclassement professionnel) a démarché l'entreprise, identifié ses métiers pour enfin lui proposer un câbleur. Yves Garçon l'a alors reçu, entouré de la comptable, qui assure les fonctions de GRH, du responsable d'atelier, et d'un traducteur du langage des signes. « On a beaucoup écouté ce candidat, explique le dirigeant. Il était venu pour convaincre, avec des photos de ce qu'il avait fait. » Cette phase de recrutement, dans

## SYLÈNE

**Secteur :** ingénierie électrique industrielle et contrôle-commande  
**Activité :** ensemblier d'installations électriques, de l'étude à la mise en route, pour les secteurs de la pétrochimie, l'agroalimentaire, les processus de l'eau...  
**Effectifs :** 30 salariés  
**Région :** Rhône-Alpes

ce cas particulier, est à l'image de ce qui se fait désormais chez Sylène : les acteurs internes, externes et candidats réunissent leurs moyens pour favoriser la réussite de la rencontre. Tous les entretiens d'embauche se font à plusieurs.

Pour aider le nouvel employé à intégrer son poste, le dirigeant instaure alors un tutorat. Il confie au chef d'atelier le soin d'accueillir le jeune homme. Une tutrice, exerçant à la fois au BE et à l'atelier, se propose pour être sa traductrice et le guider dans son activité. Par ailleurs, ses collègues l'associent à des activités extraprofessionnelles, dépassant ainsi le simple cadre du travail. Enfin, annonce Yves Garçon, « tous les trois mois, on fait "un point" à trois ». Ainsi ce jeune homme « a été embauché en CDI et est devenu un membre actif

de l'entreprise, alors que personne n'y aurait cru. On ne l'aurait jamais fait sans être contraints... Parce que ce n'est pas habituel. Et finalement, ça apprend à tout le monde ».

## Une politique d'intégration volontariste

D'autres intégrations ont eu lieu depuis deux ans. Les grandes étapes sont les mêmes, mais les modalités peuvent changer. Par exemple, pour les cadres, le tutorat n'est pas adapté. Dans ce cas, Yves Garçon préfère mettre en place des binômes, ou confier à un ancien une mission à conduire avec le nouveau cadre. Quel que soit le cas de figure, chez Sylène, l'intégration se prépare et se construit avec le plus grand soin. ■



Agir sur  
l'intégration  
dans l'entreprise :  
travailler  
en coopération,  
sous la dir. de Odile  
Maurice-Desbat,  
éd. de l'Anact, 2008,  
205 pages.

## PROGRHÈS, UN OUTIL RH PERFORMANT

En contrepartie d'aides accordées aux entreprises en croissance, le conseil général de Savoie incite leurs dirigeants à améliorer leur gestion des ressources humaines. L'agence économique de Savoie a ainsi sollicité l'appui d'Aravis, et de leur collaboration est né ProGRHès. Il s'agit d'un dispositif s'organisant autour de diagnostics flash des besoins et des problèmes RH, d'échanges de pratiques entre dirigeants et d'un accompagnement de chaque entreprise. Ensemble, ils analysent leurs difficultés, les échecs des méthodes, et recherchent des solutions à diverses problématiques dont celle du recrutement.

**Le vieillissement de la population active n'est pas seulement un phénomène européen. Aux États-Unis, le Center on Aging & Work analyse la façon dont les entreprises étudient l'impact de l'évolution de la pyramide des âges sur le monde du travail. Morceaux choisis parmi quelques entreprises pionnières.**

# « Working in America », les seniors ont la cote



Par Kathy Lynch, Boston College, Center on Aging & Work.

L'évolution démographique des actifs et le maintien dans l'emploi des salariés les plus âgés sont des préoccupations que connaissent aussi les États-Unis. Le Center on Aging & Work (voir encadré) mène des recherches sur la façon dont les entreprises mesurent et préviennent l'impact du choc démographique sur leur activité. Car certaines, pionnières en la matière, sont conscientes que les seniors constituent un vivier de talents en pleine expansion : en fin de carrière, ces travailleurs possèdent les qualités pour diriger, ont acquis l'expérience et ont aussi souvent constitué des réseaux utiles. C'est pourquoi, ces entreprises ont lancé des projets de gestion active des âges.

## L'âge en question... et en réponses

C'est d'abord une grande entreprise mondiale de services financiers qui, confrontée à un changement du régime de retraite, a été incitée à mener une étude sur ses salariés. Il est apparu chez ceux-ci un besoin

croissant de souplesse et d'évolution professionnelle, toutes générations, stades de vie et de carrière confondus. Forte de cette constatation, l'entreprise a élaboré une stratégie de gestion intergénérationnelle des carrières visant à donner aux individus des outils pour mieux définir leurs priorités.

## Certaines entreprises américaines sont conscientes que les seniors constituent un vivier de talents.

Dans une grande entreprise mondiale de l'hôtellerie, ensuite, c'est un projet traitant du vieillissement de la main-d'œuvre qui a été initié. Un groupe de travail interdisciplinaire a identifié les enjeux du vieillissement des effectifs dans des secteurs-clés puis cherché des solutions aux dysfonctionnements révélés : comme l'existence d'un conflit générationnel opposant les plus anciens, qui ont accepté de

travailler dur, à celle des plus jeunes qui ne sont plus disposés à faire autant de sacrifices ; ou encore les difficultés que rencontrent de nombreux salariés dont les ressources financières et leur manque de préparation ne leur permettent pas de partir en retraite ; ou encore le nombre important de salariés

âgés dont l'attachement à l'entreprise est tel qu'ils ne peuvent envisager de cesser leur activité. À tout cela, le groupe a donné ses recommandations : des solutions proactives pour la santé et le bien-être ; le développement des compétences et une redéfinition des postes ; la formation des managers aux relations avec les salariés de toutes générations.

Enfin, dans une grande entreprise mondiale du secteur pharmaceutique, l'initiative est venue de la base : désireux s'impliquer davantage, une cinquantaine d'employés ont créé leur propre réseau afin de mieux connaître les dispositifs de départ en retraite et organiser leurs finances. Au bout de cinq mois, le nouveau réseau comptait 800 membres. Le service des ressources humaines travaille aujourd'hui en collaboration avec cette équipe pour mettre en place une formation sur les dispositifs de départ en retraite et la flexibilité du temps de travail. ■

## AGING & WORK : ÂGES ET GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL

Le Center on Aging & Work (centre d'étude sur l'âge au travail) a été créé en 2005 grâce à une bourse de recherche de l'Alfred P. Sloan Foundation. Sa mission est d'étudier l'impact des évolutions démographiques sur le monde du travail, en partenariat avec les décideurs. Le centre regroupe trois instituts : le Sloan Workplace Flexibility Institute, le State Perspectives

Institute et le Global Perspectives Institute. Leur mission commune est de mener une recherche fondée sur la pratique, en collaboration avec des dirigeants des secteurs privé, public et associatif, au sujet de la mondialisation et des évolutions démographiques du XXI<sup>e</sup> siècle. Plus d'informations sur <http://agingandwork.bc.edu/> (site en anglais).

**OUVRAGES**

**Agir sur l'intégration dans l'entreprise : travailler en coopération**, sous la dir. de Odile Maurice-Desbat, éd. de l'Anact, 2008, 205 pages.

**Prolonger la vie active face au vieillissement : quels leviers d'action ? Les enseignements de l'étranger**, Anne-Marie Guillemard, éd. de l'Anact, 2007, 48 pages.

**Agir sur la professionnalisation, acquérir et transmettre des compétences**, sous la dir. de Patrick Conjard et Bernard Devin, éd. de l'Anact, 2007, 160 pages.

**Le Management des compétences. Développer les parcours professionnels et l'employabilité**, Ghuyslaine Roy-Lemarchand, éd. ESF, 2007, 136 pages.

**Les Mobilités professionnelles : une réponse aux tensions du marché du travail ?**, Centre d'analyse stratégique, 2006, 52 pages.

**Mobilités professionnelles et compétences transversales**, Christine Afriat, Catherine Gay, Florence Loislil, Centre d'analyse stratégique, coll. « Qualifications et prospective », 2006, 104 pages.

**La Mobilité et les parcours professionnels**, Sylvie Cartoux, Florence Loislil, éd. de l'Anact, coll. « Études et documents », 2006, 67 pages.

**La Compétence au cœur de la GRH**, Daniel Pemartin, éd. EMS, coll. « Les Essentiels de la gestion », 2005, 331 pages.

**Développer la compétence des professionnels : construire les parcours de professionnalisation**, Guy Le Bortef, éd. d'Organisation, 2002, 312 pages.

**RAPPORTS ET GUIDES**

« Les démarches compétences dans les PME. Synthèse et enseignements des quatre "Ateliers d'Aravis" en 2007 », Aract Aravis, février 2008, 12 pages.

« La mobilité professionnelle des adultes : les changements de métier », Boris François, Prao, décembre 2007, 18 pages.

« Sécurisation des parcours et sécurité sociale professionnelle : enquête auprès des organisations syndicales », Solveig Grimault, Institut de recherches économiques et sociales, coll. « Document de travail », décembre 2006, 19 pages.

« L'exposition aux risques et aux pénibilités du travail de 1994 à 2003 : premiers résultats de l'enquête "Sumer 2003" », Premières Synthèses, n° 52.1, décembre 2004, 8 pages.

**ARTICLES**

« L'intégration et la formation des jeunes, nouvel enjeu pour les entreprises », Philippe Grandin, *Info flash*, n° 718, février 2008, page 8.

« De la GPEC à la gestion des savoirs : partir de l'existant pour construire une politique RH », Jean-Christophe Gautheron, *Personnel ANDRH*, n° 487, février 2008, page 112.

« Gestion des âges : enquête exclusive auprès de 10 000 dirigeants (dossier) », *Travail et changement*, n° 312, janvier 2007, 16 pages.

« La sécurisation des parcours professionnels : entre discours et réalités », Gaëlle Picut, *Personnel ANDRH*, n° 4787, avril 2007, pages 48 à 51.

« Des carrières aux parcours... en passant par la compétence », Sylvie Monchatre, *Sociologie du travail*, n° 4, vol. 49, décembre 2007, pages 514 à 530.

sur le web ←

Consultez les dossiers en ligne « Compétences », « Santé et travail », « Organisation et technologie », « Âge, travail et emploi » : des chiffres, des cas d'entreprises, des études... et tout le programme de la 5<sup>e</sup> Semaine pour la qualité de vie au travail sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

Un site mettant à disposition des outils et des expériences pour aider les entreprises dans leur démarche compétences : [www.demarchecompetence.com](http://www.demarchecompetence.com)

Des études et rapports sur la flexisécurité : [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

**FORMATIONS DU RÉSEAU ANACT**

Formation « Aider à maîtriser la relation âge, travail, emploi », à Lyon, les 3 et 4 décembre 2008. Objectifs : permettre de favoriser la gestion de tous les âges en agissant sur les parcours professionnels et les situations de travail, éviter toutes les formes de discrimination et de sélection par l'âge.

Renseignements :  
E-mail : [n.cortes-tetzlaff@anact.fr](mailto:n.cortes-tetzlaff@anact.fr)  
Tél. : 04 72 56 13 71



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

Directeur de la publication : Jean-Baptiste Obéniche — directeur de la rédaction : Gilles Heude — responsable des éditions : Sylvie Setier — rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, [b.sarazin@anact.fr](mailto:b.sarazin@anact.fr)

Contributeurs au dossier : Céline Baujard, Simonne Gendreau, Corinne Grandou, Patrick Issartelle, Kathy Lynch, Odile Maurice-Desbat, Christèle Pierre et Michel Weill.

Merci à Patrick Conjard, Pascale Mercieca, Julien Pelletier et Emmanuelle Saint-Genis. Réalisation Reed Publishing — chef de projet : B. Lacraberie — journalistes : C. Delabroy et M. Jaouën — secrétaire de rédaction : G. Hochet — illustrateur : Tino — directrice artistique : A. Ladevie — fabrication : P. Spadari — 2, rue Maurice-Hartmann, 92133 Issy-les-Moulineaux. Impression : Imprimerie Chirat — 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue. Dépôt légal : 2<sup>e</sup> trimestre 2008. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail — 4, quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.

## Partenaire de la 5<sup>e</sup> Semaine pour la qualité de vie au travail



### Caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales – CNRACL

La CNRACL, établissement public, est gérée par la direction des retraites de la Caisse des dépôts et consignations. Elle assure, grâce aux cotisations versées par près de 2 millions d'actifs, le paiement des retraites et pensions d'invalidité de plus de 800 000 pensionnés relevant des fonctions publiques territoriale et hospitalière.

La CNRACL gère également le Fonds national de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (FNP) depuis septembre 2003.

Le Fonds national de prévention accompagne notamment les collectivités territoriales et établissements publics de santé, qui engagent des démarches de prévention des risques professionnels. Il participe au financement, sous la forme d'avances ou de subventions, des mesures de prévention.

En 2007, le FNP a accompagné 52 démarches de prévention concernant 51 744 agents.

### Un exemple de démarche financée par le Fonds national de prévention :

***Prévention du risque routier professionnel  
Service départemental d'incendie et de secours  
de la Drôme, SDIS 26***

#### Objectifs :

- diminuer les accidents de service et les coûts inhérents ;
- modifier le comportement de l'ensemble du personnel.

Deux enjeux forts, humains et financiers, dans le contexte d'un cadre national promulguant la sécurité routière comme grande cause nationale et l'augmentation du nombre d'accidents au sein du SDIS.

Objectifs atteints grâce à la création du service « hygiène et sécurité au travail », à la rédaction du Plan de prévention des risques routiers (PPRR), à un diagnostic sur les accidents au sein du SDIS 26 et à la définition d'un plan d'actions destiné à réduire le nombre et la gravité des accidents.

#### POUR EN SAVOIR PLUS :

**CNRACL :**

**<http://www.cnrACL.fr/>**

**Fonds national de prévention :**

**<http://fnp.cnrACL.fr/default.asp>**

