



## Le service Appui/Conseil Seniors aux Entreprises et à leurs Salariés *Réseau Régional des CIBC*

Dans le cadre de la politique publique de gestion des âges, le réseau régional des CIBC met en œuvre depuis 2010 un dispositif expérimental de maintien dans l'emploi et de développement des compétences des salariés seniors parvenus à mi ou fin de leur parcours professionnel.

Le service Appui/Conseil a pour objectifs de cibler et de mettre en œuvre des solutions qui répondent conjointement aux besoins de l'entreprise et à ceux du salarié. La concertation structurée entre le salarié, le dirigeant et le consultant CIBC permet de construire ensemble les étapes de l'évolution des compétences à mettre en œuvre. Les solutions concrètes identifiées donnent vie à un projet **réaliste** et **réalisable**, validé par l'entreprise et le salarié.

Pour l'entreprise, le conseil vise à :

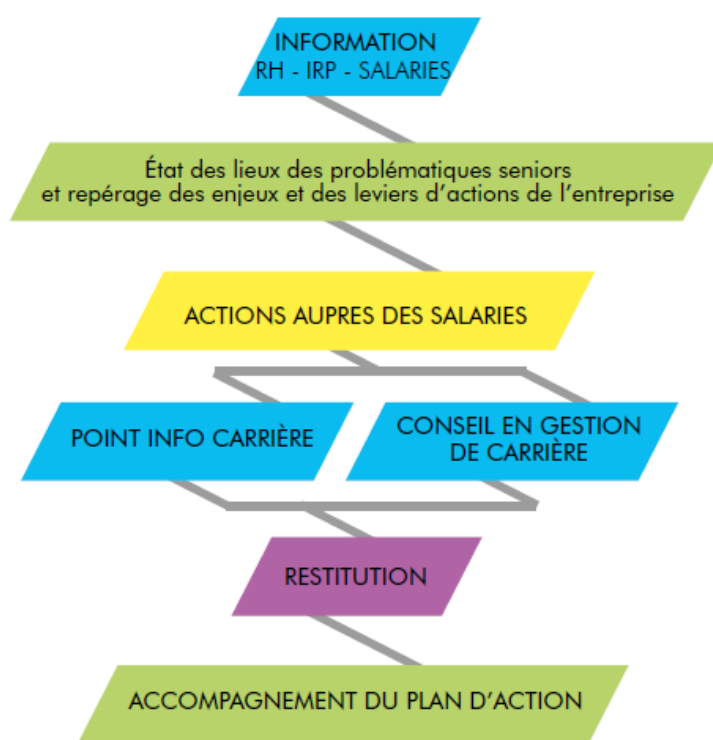
- Disposer d'informations précises sur les dispositifs d'emploi et de formations spécifiques aux plus de 45 ans,
- Se saisir d'une action sur mesure, contribuant à opérationnaliser une politique de gestion des âges dans l'entreprise, quelles que soient sa taille et ses obligations légales. Les entreprises, engagées par un accord de branche et/ou ayant des plans d'actions, établissent des liens avec les thématiques de ces derniers : l'anticipation de l'évolution de carrière, le développement des compétences et des qualifications, l'accès à la formation, l'aménagement des fins de carrières, la transmission des savoirs, ou encore l'amélioration des conditions de travail.

Pour le salarié sénior, le point information carrière et/ou les actions en gestion de carrière visent à :

- Anticiper les conséquences de l'allongement de la vie professionnelle en termes de durée, de compétences mobilisées et mobilisables, d'évolution professionnelle, d'usure professionnelle, voire de prévention des risques d'inaptitudes,
- Activer et élever leurs compétences en articulant leur évolution professionnelle à celle de l'entreprise.



## LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DU DISPOSITIF EXPÉRIMENTAL



## LES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF

Le réseau régional des CIBC a inscrit cette mission innovante dans le cadre d'une dynamique partenariale au niveau régional et territorial. Les représentants des organisations professionnelles, des branches, les OPCA, les structures porteuses de démarches GPEC territoriales ont été associés et ont participé à des rencontres territoriales et comité de pilotage. L'objectif de cette démarche partenariale est de provoquer une synergie des moyens alloués par les Services de l'Etat en travaillant avec l'ensemble des acteurs, afin d'éviter la multiplicité d'interlocuteurs et de propositions auprès des entreprises.

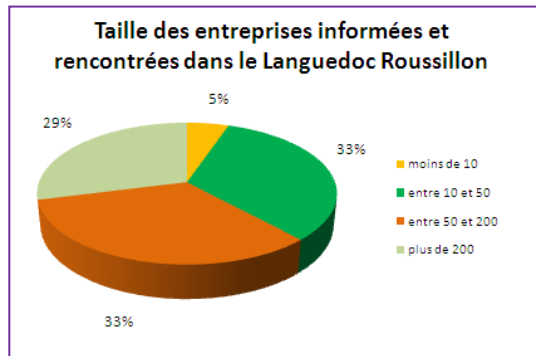
Par ailleurs, les CIBC ont aussi mobilisé :

- Le réseau d'entreprises ayant participé aux actions de gestion des âges dans les années précédentes,
- Le réseau des entreprises clientes des CIBC,
- Les membres de la Banque de Personnes Ressources, un réseau d'actifs d'horizons divers, ayant bénéficié de l'offre de services des CIBC, et identifié au regard de leur expertise métier et/ou de leur place dans le tissu professionnel du bassin local.

Ainsi, **80 entreprises de 20 secteurs d'activité et de tailles différentes ont été rencontrées**. Elles ont été sensibilisées aux dispositifs liés à l'âge, ainsi qu'au dispositif expérimental proposé et financé par l'Etat et le FSE.

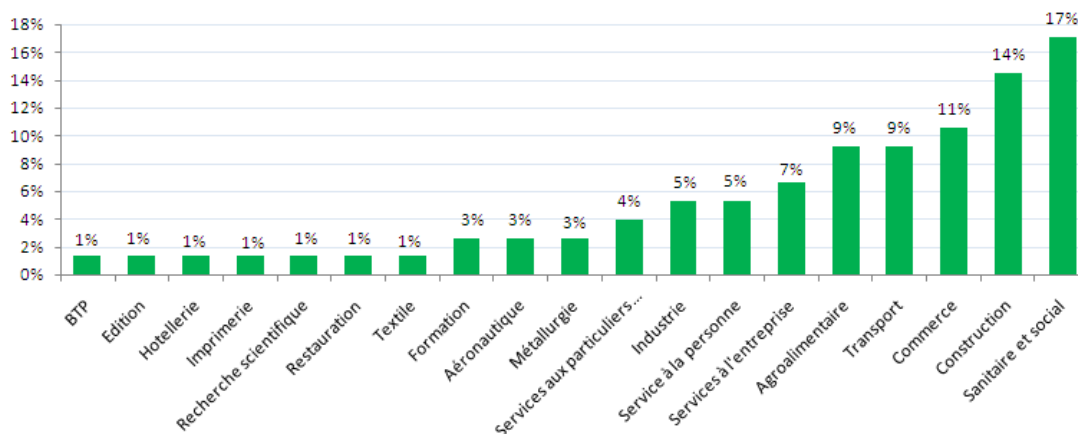


## RÉPARTITION AU REGARD DE LA TAILLE ET DU SECTEUR D'ACTIVITÉ DES ENTREPRISES



60% des entreprises rencontrées se répartissent à part égale entre celles de 10 à 50 salariés et celles de 50 à 200 salariés.

### Secteurs d'activité des entreprises rencontrées dans le LR



Sur les 20 secteurs d'activité qui ont répondu positivement, il n'y a pas de réelles différences significatives entre eux, même si les entreprises du commerce, de la construction et du sanitaire et social sont davantage représentées.

Sur les 80 entreprises rencontrées, 39 se sont engagées dans une première étape de l'expérimentation, à travers la réalisation d'un état des lieux sur la question des seniors dans l'entreprise. Cet état des lieux vise à caractériser la population senior dans l'entreprise en termes d'effectifs, de type de services et de métiers, d'indicateurs spécifiques tel que l'absentéisme ou les accidents de travail, d'actions définies dans le cadre des plans d'actions, de risques d'usure professionnelle, d'évolution des compétences ou encore de besoins en formation.



## RÉPARTITION DES EFFECTIFS SENIORS DANS LES DIFFÉRENTES PHASES DE L'EXPÉRIMENTATION

Effectifs Secteurs d'activité	Entreprises rencontrées	Entreprises engagées	Séniors informés	Séniors engagés
Construction /BP	18%	24%	63%	14%
Service à la personne	34%	42%	10%	48%
Commerce	12%	7%	42%	48%
Assurance	5%	5%	100%	100%
Hôtellerie /restauration	6%	6%	50%	50%
Transport	39%	39%	26%	8%
Textile	34%	34%	40%	21%
Agro alimentaire	19%	13%	47%	7%
Aéronautique	14%	14%	-	-
Sanitaire et social	33%	22%	16%	14%
Edition	33%	-	-	-
Imprimerie	46%	46 %	-	-
Métallurgie	37%	37%		
Recherche scientifique	15%	-	-	-
Services aux particuliers et entreprises	38%	-	-	-

20 entreprises ont choisi de diffuser la possibilité de réaliser un point information carrière et de réaliser une action de gestion carrière.

Les consultants CIBC sont intervenus dans le cadre de :

- Comité d'entreprise
- Assemblée Générale
- Réunion de service
- Rencontre spécifique à l'expérimentation

L'information a été diffusée en interne par le service RH.

### **Paroles de dirigeant**

*« Il a fallu préparer l'intervention du CIBC auprès des seniors, trouver des arguments pour désamorcer les freins, faire en sorte qu'ils ne sentent pas menacés par la proposition »*

*« On l'a écrit dans le plan d'action, alors maintenant il faut le faire ! Nous n'avons pas de possibilités de mobilité interne pour certaines catégories de personnel. Si le salarié ne peut plus exercer son poste, je n'aurais rien d'autre à lui proposer... alors essayons d'anticiper ! »*

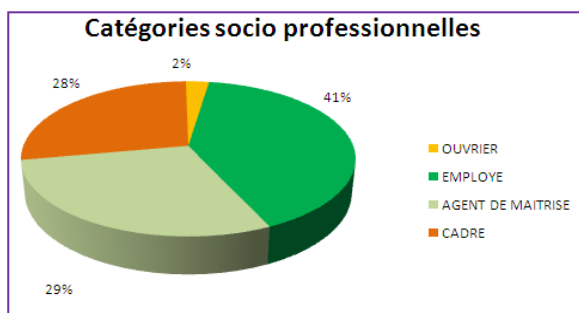
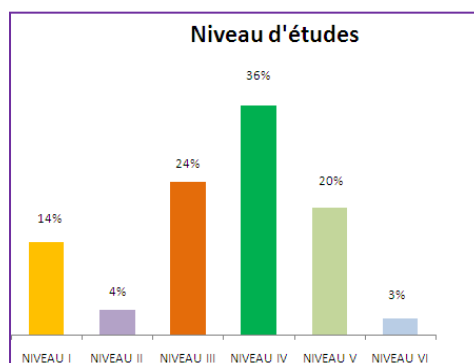
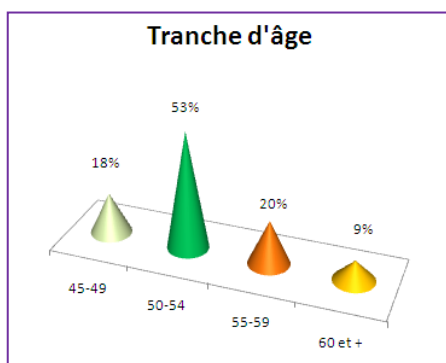
## TYPOLOGIE DES ENTREPRISES DANS L'ACTION\*

Effectifs Secteurs d'activité	Moins de 10	Entre 10 et 50	Entre 50 et 200	Plus de 200	Total
Agroalimentaire				1	1
Assurance	1				1
Commerce		1		1	2
Construction TP	1		1		2
Hôtellerie Restauration		1		1	2
Sanitaire et social	1	1			2
Service à la personne	1	3	2		6
Textile				1	1
Transport			1		1
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>18</b>

\* 18 entreprises co-engagées avec leurs salariés dans l'action

La taille de l'organisation n'impacte pas sur l'engagement des acteurs de l'entreprise tant au niveau de la direction que de ses salariés.

## TYPOLOGIE DES SALARIÉS DANS L'ACTION



La majorité des seniors ont plus de 50 ans et ont un niveau d'études au moins égal au niveau IV. Concernant les CSP, la répartition est homogène entre les employés, agents de maîtrise et cadres.



## TYPOLOGIE DES MOTIVATIONS DES ENTREPRISES

CONCEPTION RH	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rendre le salarié acteur de son parcours, et aller à l'encontre d'une attitude attentiste</li><li>• Favoriser l'expression des salariés quant à leurs désirs et souhaits professionnels en s'appuyant sur l'extériorité d'un tiers</li><li>• Développer l'appétence des salariés à l'égard de la formation</li><li>• Mobiliser le crédit d'heures accumulées dans le cadre du DIF</li></ul>
OPERATIONALISER LES PLANS D' ACTIONS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dynamiser la mise en œuvre du plan d'action senior. Le bilan relatif au plan senior sur l'année écoulée révèle peu de demande de la part des partenaires sociaux et des salariés, l'expérimentation est un bon moyen de faire émerger des demandes et des préconisations des salariés notamment au regard de la pénibilité des postes.</li><li>• Bénéficier d'un dispositif RH pris en charge par des fonds publics afin d'abonder les possibilités d'actions RH,</li><li>• Proposer une suite concrète à l'issue des entretiens de deuxième partie de carrière</li></ul>
PENIBILITE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prendre en compte les seniors confrontés à la pénibilité des postes inhérente aux métiers</li></ul>
EVOLUTION DE L'ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Anticiper des changements à venir dans un contexte de transmission d'entreprise. Certains postes actuellement occupés par des seniors sont menacés, leur pérennité peut être remise en question par un autre dirigeant</li></ul>

**Au total, 21 informations collectives ont eu lieu et 225 salariés** ont bénéficié d'une proposition d'accompagnement individualisé allant d'un point information carrière à un conseil en gestion de carrière.

**76 salariés (67% de femmes et 33% d'hommes) se sont engagés dans un accompagnement conduit en concertation avec leurs entreprises.**

### *Paroles de dirigeant*

*« Les salariés n'ont pas conscience que leur poste peut être remis en question. C'est pour cela que je trouve la proposition très intéressante »*



## 43 ACTIONS DE GESTION DE CARRIERE

> Bilan mi carrière  
> Bilan de préparation à la retraite

> Bilan senior  
> Prestation sur mesure

## 33 POINTS INFORMATION CARRIERE

Le point information carrière émane d'une question simple : « combien de temps reste-t-il jusqu'à l'ouverture des droits à la retraite ? ».

Il permet d'ouvrir sur des considérations plus larges sur le vécu du poste actuel. Face à un interlocuteur extérieur, les salariés sont plus à même d'exprimer des difficultés actuelles ou pressenties, plutôt que face à leur hiérarchie. La présentation d'un accompagnement en concertation avec leur entreprise leur paraît alors plus adéquate pour réfléchir et être force de propositions par rapport à leur situation de travail. De même, la mesure du temps de séparation jusqu'à l'ouverture des droits à la retraite est un élément de réalité déclencheur d'une prise de conscience. La fin de l'activité professionnelle gagne à être traitée et prise en compte. Les outils de sécurisation des parcours (formation, VAE, CIF...) peuvent être des ressources à mobiliser pour faire face au lendemain.

Concernant les salariés engagés dans l'expérimentation, les problématiques énoncées par les seniors se répartissent quantitativement et à part égale entre la démotivation, l'ennui et la routine dans les postes actuels et le souhait d'évoluer professionnellement. A ce titre, il convient de préciser que l'ancienneté moyenne des seniors est de 22 ans. Globalement, ces personnes ont connu peu de mobilité professionnelle interne durant leur parcours.

Ensuite, apparaît la question de la pénibilité dans toutes ses acceptions (physique, psychique, usure professionnelle) et celle de l'inaptitude pressentie. En dernier lieu, celle de la nécessité à faire face à une mobilité professionnelle due à un changement organisationnel : fusion d'entreprise, rachat par un groupe, transmission d'entreprise, contexte qui génère des menaces ou des suppressions de postes.

## RÉSULTATS CONCRETS

Les prestations de gestion de carrière conduites auprès des salariés ont permis d'élaborer des **solutions concertées** qui s'articulent autour des leviers d'actions suivants : (cette classification est fonction de l'occurrence des actions recensées)

- Action de formation certifiée (18)
- Démarche de VAE (12)
- Modification des conditions d'exercice (9)
- Modification, aménagement dans le contenu du poste occupé (élargissement et/ou recentrage) (9)
- Changement de poste et ou de service (7)
- Action de formation qualifiante (7)
- Stratégie de recherche d'emploi (5)
- Projet de création d'activité (5)
- Transmission des compétences (4)
- Reconversion externe (3)

## PAROLES DE SALARIES

**Monsieur @, 47 ans, salarié depuis 24 ans dans la même entreprise, ayant gravi tous les échelons internes, et occupant depuis 12 ans la fonction de cadre dirigeant.**

**« J'ai le sentiment d'avoir fait le tour de mon poste et de ne plus avoir de perspectives d'évolution d'un point de vue hiérarchique, ni dans mes missions. Le conseil en gestion de carrière a permis d'ouvrir des perspectives à condition d'être dans l'action et dans le concret pour ne pas rater des opportunités. Cela a redonné du challenge dans ma vie professionnelle. Le fait de parler à mon employeur l'a amené à me faire des propositions de reprise d'entreprise »**

**Madame \$, 53 ans, titulaire d'un CAP de sténo dactylo.**

**« Depuis 30 ans, je suis au conditionnement. Avec mes problèmes de santé, mon poste a été aménagé mais ça va changer. Il faut que je fasse autre chose, mais l'entreprise n'a rien à me proposer.**

**Le CIBC m'a permis de démarrer une formation en secrétariat et comptabilité, dans le cadre d'un CIF. J'ai réussi le BAC PRO avec mention ! A mon retour, un poste s'est libéré à la gestion des stocks. L'entreprise me l'a proposé »**

## LES CIBC LANGUEDOC ROUSSILLON

- Plus de 20 ans d'expérience dans le domaine de l'analyse des compétences et la gestion des carrières
- Neutres et indépendants
- Gérés par les partenaires sociaux
- Une éthique et une déontologie reconnues
- Dialogue social avec les différentes composantes de l'entreprise
- Implication des salariés
- Issus d'une mission de Service Public
- Un référent tout au long de l'action (CIBC et Entreprise)
- Restitution employeur – salarié
- Négociation du plan d'action et des moyens

Pour plus d'informations, n'hésitez pas à visiter notre site [www.cibclr.fr](http://www.cibclr.fr)

