cestp aract PICARDIE

ANTICIPER LA GESTION DES ÂGES DES SALARIÉS :

UN INDICATEUR DE PERFORMANCE POUR VOTRE ENTREPRISE

l'Europe s'engage en Picardie avec le FEDER

TABLE DES MATIÈRES

1.Introduction 3
2.Maintien en emploi.....4
3.Développer et préserver les compétences clés 10
4.Parcours professionnels 16
5.Synthèse générale 24
6.Remerciements 26

Ce document est la synthèse du module de formation à distance : « Anticiper la gestion des âges des salariés : un indicateur de performance pour votre entreprise ». Cette synthèse reprend les différents points abordés dans ce module afin que vous puissiez l'archiver et/ou l'imprimer.

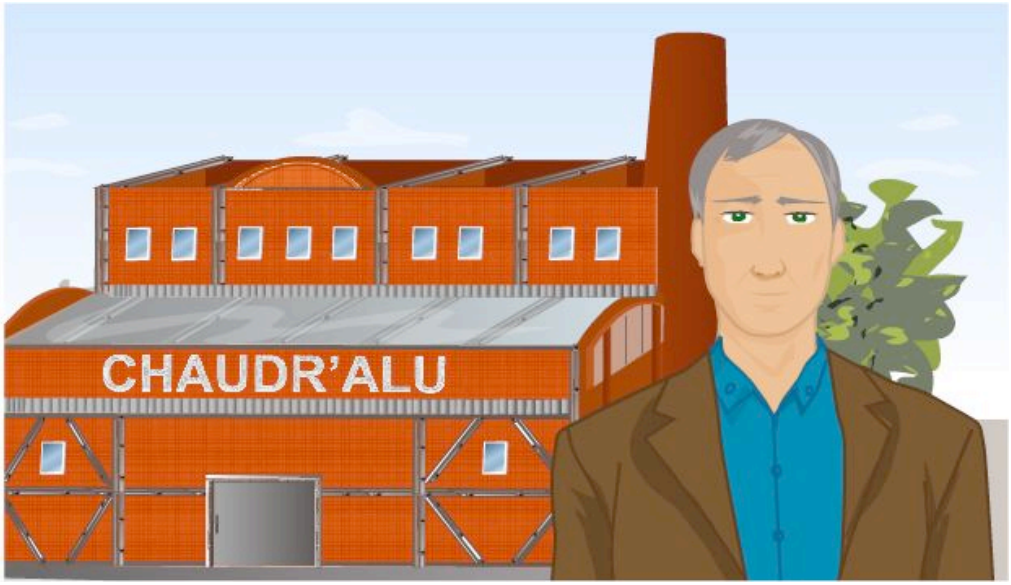
1. Introduction

Ce module aborde la question de la gestion des âges des salariés et répond à trois objectifs :

- Comprendre l'intérêt de gérer les âges des salariés,
- Construire et utiliser des indicateurs d'alerte,
- Identifier les leviers d'actions.

Pour répondre à ces objectifs vous allez découvrir à travers trois mises en situation l'histoire de Pierre Landrie, dirigeant d'une entreprise de Chaudronnerie de 110 salariés. Il se trouve confronté à un problème de vieillissement de ses collaborateurs et se demande comment :

- Les maintenir en emploi, à leur poste,
- Développer leurs compétences,
- Accompagner leurs envies professionnelles par rapport aux évolutions de son entreprise.
-



-
-
-

2. Maintien en emploi

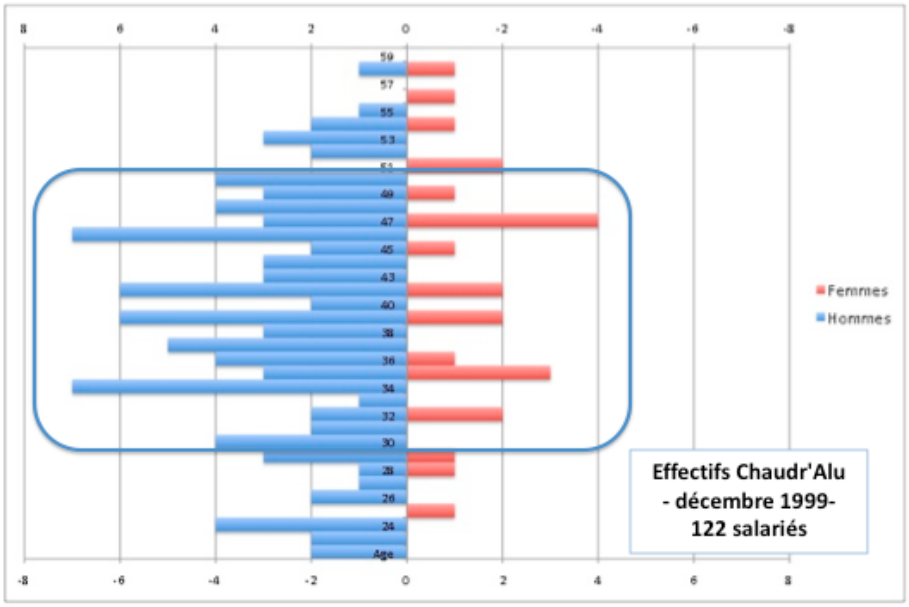
a) La situation

Pierre LANDRIE est confronté au vieillissement de ses salariés est cela le préoccupe. Afin de faire le point sur la situation de son entreprise de chaudronnerie (Chaudr'Alu). Il a décidé de réunir, lors d'un Comité d'Entreprise extraordinaire, différents acteurs de l'établissement : notamment son Responsable des Ressources Humaines, le secrétaire du CHSCT, le secrétaire du CE et le médecin du travail.

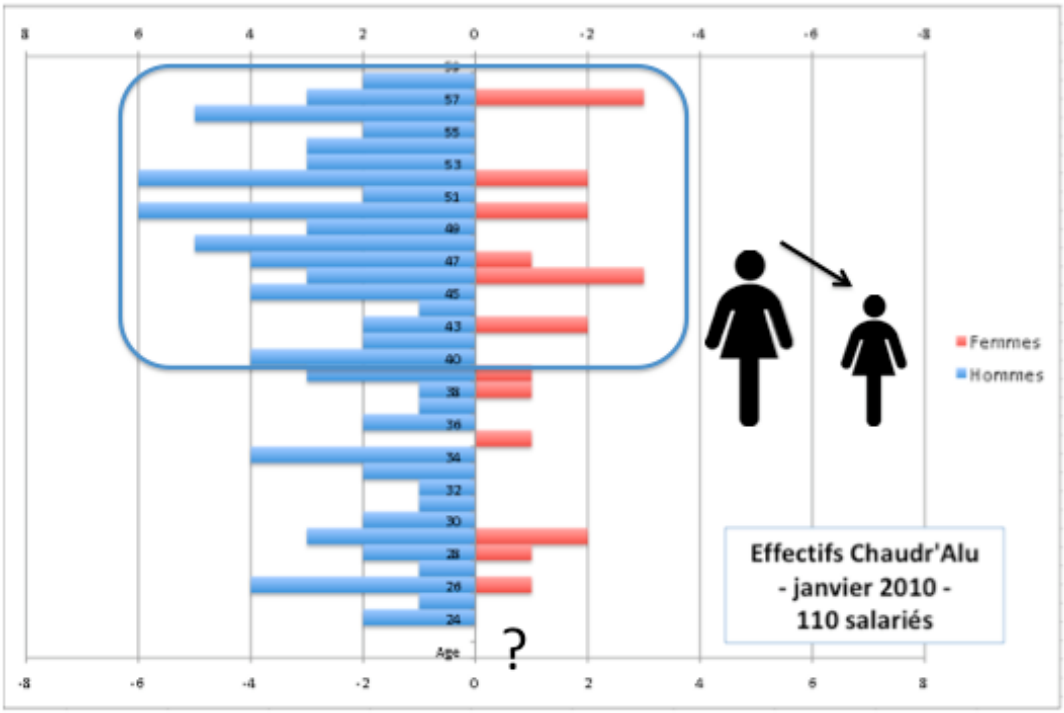
Pierre Bonjour à tous. Je vous ai proposé de nous réunir pour faire le point sur la situation de nos seniors. Hugo, toi qui as les données sur le personnel, je te laisse commencer.

Hugo Je voudrais commencer la réunion en vous présentant deux pyramides des âges : la première date d'il y a 10 ans et la suivante date de l'an dernier. Elles ne donnent qu'un point de vue « global » mais d'autres plus précises seront bientôt disponibles (notamment par service et par métier). Mais commençons maintenant par celle de 1999.

Il y a 10 ans, nous étions 122 salariés. Comme vous le voyez, la pyramide est assez équilibrée, avec plus de 90 salariés dont l'âge est compris entre 30 et 50 ans.



Hugo Regardons maintenant l'état des lieux en fin d'année dernière. Nous sommes désormais 110 salariés.



On observe plusieurs choses sur celle-ci :

Hugo

- La pyramide est déséquilibrée : 77 salariés ont 40 ans ou plus, ce qui représente 70% de nos salariés !
- Ensuite, on constate qu'il y a moins de jeunes : aucun salarié n'a moins de 24 ans.
- Enfin on observe une réduction de l'effectif féminin : elles étaient 24 il y a 10 ans, elles ne sont plus que 20, soit seulement 1/5ème des salariés.

Pierre Hugo, as-tu une idée du nombre de salariés qui vont s'en aller dans les prochaines années ?

Hugo Si l'on se dit qu'à partir de 60 ans, nos salariés peuvent être en retraite, dans 10 ans, un tiers de notre effectif sera parti !

Pierre Il devient donc urgent d'anticiper ces départs !

Dr Rémy Je me permets d'intervenir. En tant que médecin du travail, je confirme cette urgence d'anticipation mais (*insister sur le « mais »*) pour des raisons de santé… Je vois de plus en plus, dans mon cabinet, des pathologies invalidantes. Pour certains, les efforts physiques répétés dans un environnement « agressif » (le bruit des machines, la chaleur…) ont conduit à l'apparition de Troubles MusculoSquelettiques. Dans l'entreprise il y a d'ailleurs plusieurs maladies professionnelles reconnues. D'autres salariés sont éprouvés par le rythme des 2x8… Tout cela risque donc d'impacter aussi l'ensemble du personnel. Certains viennent déjà m'exprimer leurs difficultés…

Hugo Le Docteur Rémy a tout à fait raison. Je me suis intéressé aux maladies professionnelles déclarées sur les 10 dernières années et je les ai croisées avec les métiers des salariés, leur âge et leur ancienneté. Sur les 8 maladies professionnelles déclarées chez nous, 7 concernent des salariés qui travaillent pour Chaudr'Alu depuis au moins 20 ans. Donc aujourd'hui, cela concerne effectivement des seniors…

Maeva Votre analyse est intéressante Hugo… mais il ne faudrait pas oublier un autre point important : on remarque de plus en plus chez nos collègues les plus jeunes un certain mal-être…

Dr Rémy En effet, c'est important que l'on puisse suivre les plaintes des salariés pour mener des actions de prévention avant même que les pathologies n'apparaissent. N'oublions pas que tout le personnel est concerné, jeunes, âges médians et séniors.

Maeva J'ajoute aussi que les jeunes ne restent pas et que ce turnover important est un problème.

Pierre Nous avons un problème de (*marquer une pause*) « fidélisation », c'est cela Maeva ?

Maeva Absolument ! Cela impacte Chaudr'Alu puisqu'on n'arrive pas à garder des compétences alors qu'on a formé ces salariés… et comme vous le notiez, nos effectifs vont subir des départs massifs à la retraite dans les prochaines années.

Tchang Je rebondis sur ce que vient de dire Maeva… Il y avait un article dans « Travail et Changement» sur l'usure des salariés. On y parlait surtout de l'usure physique, des problèmes de santé… Mais je crois qu'il y a aussi chez nous une sorte d'usure sur « l'engagement » chez Chaudr'Alu. Comme une sorte d'abattement, de fatigue généralisée.

Pierre Ce sont des mots forts que vous employez là Tchang… Vous sous-entendez donc que l'usure ne concerne pas que les seniors ? Et qu'il est important d'agir à différent niveaux pour le maintien et le développement des compétences au sein de Chaudr'Alu ?

Tchang Oui, c'est ça. Je pense que si on veut maintenir les salariés en emploi, il faut mettre en œuvre des actions à destination des seniors mais aussi anticiper l'usure bien en amont. Le « maintien en emploi », c'est faire en sorte justement que nos salariés ne soient pas « cassés », qu'ils restent en poste le plus longtemps possible… C'est donc aménager leur poste de travail, leurs horaires, etc.

Maeva J'en ai discuté avec le secrétaire CHSCT des Entreprises Jouilly. Chez eux, pour prévenir l'usure, ils ont notamment joué sur une meilleure équité dans l'accès à la formation, à la VAE, au télétravail… Les jeunes se sentaient « délaissés » à ce niveau-là.

Hugo C'est une bonne idée. Je pourrais refaire le point sur ceux qui n'ont pas eu de formation depuis un moment… Ou voir avec les cadres si certains agents pourraient bénéficier d'une VAE… Pour le télétravail, ça va être plus compliqué (*il sourit*), je vois mal nos techniciens partir chez eux avec les presses plieuses !

Pierre Résumons la situation si vous le voulez bien. Pour l'entreprise, il est important de maintenir **l'attractivité de nos emplois**, **d'attirer et de fidéliser les jeunes**, de **conserver les savoir-faire** de nos salariés, leur **engagement**… Ce qui veut dire pour nous le maintien de l'**efficacité**, de la **performance** et surtout une **qualité** des produits irréprochable. Vous êtes d'accord ?

Hugo
Tchang
Maeva Oui.

Pierre Maintenant pour nos salariés, il est important de **réduire les facteurs d'usure**, pour reprendre le terme proposé par Tchang. Réduire la **pénibilité**. Nous devons aussi travailler avec eux à ce que leur passage chez Chaudr'Alu soit **valorisant**, qu'ils s'y retrouvent.

Hugo La notion que présente Pierre est ce qu'on appelle la **valorisation des parcours professionnels**. C'est un terme un peu compliqué mais vous allez voir, c'est intéressant.

L'idée est de considérer le parcours professionnel d'un salarié dans sa globalité : pas seulement ce qu'il fait chez nous mais aussi ce qu'il a pu faire ailleurs ou ce qu'il aimerait faire plus tard… On prend en compte les connaissances liées à sa formation mais aussi les compétences développées chez Chaudr'Alu et au cours de ses autres emplois.

On est ainsi plus à même de proposer au salarié des opportunités en lien avec son profil propre. Hugo et moi vous proposons d'organiser une série de réunions d'information à destination des salariés pour leur expliquer les démarches que nous allons mettre en œuvre pour construire ensemble leurs parcours professionnels.

Pierre

Je vous propose de nous retrouver dans le cadre d'un prochain Comité d'Entreprise où le Responsable des Ressources Humaines et la secrétaire du CHSCT seraient de nouveau conviés, pour faire le point sur ces questions et voir comment se déroulent les actions que nous allons mettre en œuvre. Pour cette prochaine réunion, Hugo pourrait croiser d'autres données afin qu'on comprenne mieux les problèmes d'usure des salariés de plus de 45 ans.

Merci de votre collaboration et bonne journée à tous.

b) L'analyse

Tous les indicateurs RH, dont vous trouverez ci-dessous les définitions, peuvent être croisés entre eux et avec chacun des indicateurs santé…

Quelques définitions :

Plaintes : nombre de salariés ayant évoqué des difficultés dans l'exercice de leur travail, liées à leurs problèmes de santé et comptabilisées par le médecin du travail.

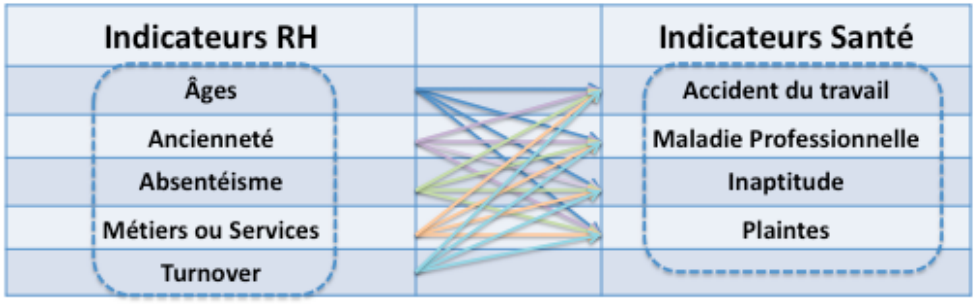
Âges : suivre les classes d'âges. Par exemple : la part des moins de 25 ans, les 26-45, les 46 et plus… (classes d'âges en lien avec l'accord ou le plan Séniors).

Ancienneté : suivre des classes d'ancienneté, cohérentes avec les spécificités de l'entreprise.

Métiers et **Services :** niveaux de découpage de l'entreprise pour avoir des données « au plus près du terrain.

L'objectif de croiser ces éléments est de vous permettre :

- d'identifier des difficultés,
- de suivre des évolutions,
- d'alerter en cas de besoin.



En fonction de vos besoins, certains croisements seront plus pertinents que d'autres. Ainsi Hugo a trouvé utile de croiser les données d'ancienneté,

d'âge et de métiers avec des données santé. Il s'est aperçu que les salariés de plus de 45 ans et de plus de 20 ans d'ancienneté, qui sont tourneur-fraiseur-aléseur, ont tous des problèmes de santé (maladies professionnelles ou plaintes).

Des problèmes d'usure sont donc mis en lumière, altérant la santé et pénalisant la performance.

Les indicateurs RH peuvent également être croisés entre eux. On obtient ainsi un niveau d'information plus précis pour accompagner les évolutions de l'entreprise.

c) *Les points à retenir*

« Je n'avais pas du tout cette vision-là de mes effectifs »
Un Dirigeant

« Je ne pensais pas qu'autant de jeunes chez nous avaient déjà des problèmes de santé »
Un Secrétaire CHSCT

« J'ai pris conscience du besoin de croiser les indicateurs RH et Santé et de les suivre pour agir »
Un Responsable RH

Le croisement de différents indicateurs, donne une image différente de l'entreprise. Elle permet de **mieux comprendre sur quels éléments porter son attention pour prévenir l'usure**.

Surtout cela met en lumière que les réels enjeux autour de la gestion des âges vont **au-delà de l'âge en tant que tel**. Les problématiques de santé au travail et de maintien en emploi doivent aussi **inclure les jeunes**. L'enjeu est **de rester en emploi plus longtemps**, avec des pathologies qui risquent d'apparaître plus tôt. Particulièrement si l'on veut agir en matière de **prévention de l'usure** en améliorant les conditions de travail (**aménagement de postes**, **réorganisation du travail**, **augmentation des**

« **L'usure professionnelle** correspond à un **processus d'altération de la santé, lié au travail**. L'usure dépend du **cumul d'expositions** de la personne à des **contraintes du travail** qui peuvent être de natures diverses et se combiner entre elles. Elle vient s'associer aux effets de l'avancée en âge, tout au long de la vie professionnelle. Elle dépend aussi des actions que l'on peut mettre en œuvre pour se préserver, pendant son temps de travail et tout au long de sa vie professionnelle ».

Définition adaptée des travaux du groupe U3P, du réseau Anact. Novembre 2009.

3. Développer et préserver les compétences

a) *La situation*

Pierre Landrie rencontre Vincent Lamarque, un journaliste de « Travail et Changement » venu l'interviewer sur la mise en place du tutorat dans son entreprise. L'interview se passe dans le bureau de Pierre.

Pierre Bonjour, installez-vous je vous en prie.

Vincent Bonjour, merci beaucoup. Je souhaitais vous rencontrer car on m'a parlé de ce que vous aviez mis en place au sein de Chaudr'Alu. Vous savez les tandems « anciens » et plus jeunes.

Pierre Vous voulez parler du tutorat ?

Vincent Oui c'est ça.

Pierre Et bien, il y a quelques années, mon entreprise a rencontré un problème assez important de départs anticipés, dus à des maladies professionnelles, causées par l'amiante. Du coup 11 salariés dont 2 agents de maîtrise ont bénéficié de ce départ anticipé. 4 ans ont été nécessaires pour remettre l'entreprise d'aplomb. On s'est posé énormément de questions sur la continuité de l'activité. Il faut dire que nos salariés ont des compétences spécifiques et sur le territoire nous sommes les seuls à assurer un service de maintenance de grosses pièces mécaniques.

Vincent Ah bon ?

Pierre Oui, et ça fait plus de 25 ans ! Enfin bref, gérer tous ces départs en même temps, ce n'était vraiment pas simple ! C'est pourquoi, aujourd'hui pour remédier à tout ça, nous avons mis en place plusieurs choses dont le tutorat.

Vincent Vous pouvez m'expliquer en quoi ça consiste exactement ?

Pierre Bien sûr ! Tout d'abord j'essaie de faire le **point avec mes salariés** sur leurs compétences une fois par an. Comme ça je repère plus facilement les personnes à qui je peux demander de devenir tuteur et si ça **les intéresse de former « les nouveaux »**. Pour ceux qui acceptent, on **met en place une formation** pour aider à être pédagogue. Ce n'est pas donné à tout le monde d'être tuteur ! Comme ça, si de nouveaux salariés doivent partir prématurément, nous sommes prêts. Vous savez, il faut presque 5 ans pour être autonome sur un poste, alors il faut **anticiper** le plus possible. Je crois qu'on peut dire que dans notre entreprise, la formation « sur le terrain » est une tradition, mais ça doit vraiment s'organiser pour aller plus loin !

Si vous le souhaitez, nous allons rejoindre l'atelier, ainsi vous pourrez interroger quelques salariés et avoir leur avis sur la question. Qu'en pensez vous ?

Vincent C'est une très bonne idée, allons-y !

Pierre Bonjour Messieurs.

Jacky Bonjour M. Landrie, bonjour Monsieur (*s'adressant au journaliste*).

Lilian Bonjour (*timidement*).

Pierre Jacky, Lilian, je vous présente Vincent Lamarque, il est journaliste pour « Travail et Changement», il fait un reportage sur le tutorat. Vous auriez 5 minutes à lui consacrer pour qu'il vous pose quelques questions ?

Jacky Oui, oui, c'est bon, nous avons pris un peu d'avance ce matin.

Vincent Je vais essayer d'être rapide, je vous le promets. (*S'adressant à Jacky)* Vous êtes Jacky, c'est ça ? Quel est votre poste ici ?

Jacky Je suis tourneur aléseur fraiseur (*prononcer chaque mot distinctement*).

Vincent Et vous êtes le tuteur de Lilian ?

Jacky Oui, je suis son tuteur. Lilian est chez nous depuis 3 ans et a encore besoin d'un peu de formation sur le terrain pour être autonome. Ce n'est pas le 1er jeune que j'accompagne, mais avant d'être tuteur, je n'étais pas bien préparé à ça. On avait du mal à travailler ensemble. Je pensais qu'ils n'étaient pas motivés par notre métier … On avait du mal à se comprendre… Il faut dire que c'est difficile d'expliquer comment on fait, quand on fait cela depuis 20 ans. Je sais faire un tas de choses, je n'y pense même plus, alors pour l'expliquer à quelqu'un… c'est vraiment très compliqué.

Vincent Mais alors, qu'est-ce qui a changé ?

Jacky Nous avons appris au cours de la formation pour devenir tuteur comment découper toutes les tâches que nous faisons, pas à pas. Il est essentiel de bien les lister. Elles sont toutes importantes. Nous avons mis en place un guide des procédures qui peut nous aider dès que nous en avons besoin. Il y a aussi des photos, des plans pour nous guider, ça m'a aidé à dépasser les difficultés que j'avais dans le rôle de tuteur.

Vincent Jacky, est-ce que le fait d'être tuteur vous a apporté quelque chose ?

Jacky Oui bien sûr, j'apprécie ce rôle, on a vraiment l'impression de servir à quelque chose, d'être utile… Cela redonne du souffle à notre activité, surtout en fin de carrière. Et ça a joué sur l'ambiance de travail. Elle est bien meilleure qu'avant.

Vincent Et au niveau salarial ?

Jacky (*un peu gêné*) Heu ! Ça va ! Le patron nous a donné une prime à chaque fois qu'on a accompagné un « jeune ».

Vincent Et vous Lilian, ça vous plait ce principe de tutorat ?

Lilian Oui ! c'est super d'avoir quelqu'un qui nous soutienne. Surtout quand on arrive dans un nouveau poste et qu'on n'y connaît pas grand-chose. C'est très déstabilisant vis-à-vis des anciens qu'on finit par agacer à force. C'est vrai, on leur fait perdre beaucoup de temps. Ce n'est pas évident de se retrouver seul face à d'énormes cuves. J'apprécie beaucoup d'avoir Jacky à mes cotés. À l'école, on ne pouvait pas avoir de formation sur les grosses pièces et si personne n'est là pour nous expliquer comment ça marche et bien on n'évolue pas. En plus, Jacky, il n'hésite jamais à me donner ses trucs, pour mieux produire et éviter de me blesser !

Vincent Alors si j'ai bien compris, le tutorat c'est gagnant/gagnant ? Vous êtes d'accord avec ça Jacky ?

Jacky Oui, oui, tout à fait. Nous aussi, les plus anciens nous apprenons de nouvelles choses tous les jours. On a toujours des pièces différentes à faire et cela nous pousse à inventer de nouvelles solutions.
Les jeunes, eux, ils sortent de l'école, ils apprennent des choses sur les machines, les alliages. Du coup, c'est un vrai échange. C'est ça qui est intéressant.

Vincent Monsieur Landrie, ça vous coûte cher le tutorat ?

Pierre Non, pas sur le long terme ! C'est tout bénéfice pour l'entreprise, on améliore notre performance parce que nos clients sont très exigeants sur la qualité de nos produits. Et on développe les compétences dont on a besoin.

Vincent Oui, je vois, c'est vraiment un échange.

Pierre On peut même parler d'engagement réciproque… L'entreprise s'engage à apporter au salarié les meilleures conditions pour s'y épanouir… et le salarié s'engage à mobiliser son savoir-faire et ses compétences au service du développement de l'entreprise.

b) L'analyse

Vous l'aurez compris, Pierre Landrie s'est particulièrement investi pour le développement du tutorat.Dans le tableau ci-dessous, vous découvrirez pour chaque acteur de l'entreprise les tâches qui les concernent pour la mise en place du tutorat.

Direction Encadrement	Tuteur	Tutoré
Identifier les acteurs internes et les éventuels freins	Définir un parcours d'apprentissage basé sur les situations de travail critiques	Identifier les rôles de chaque acteur
Identifier les compétences à transmettre	Repérer les acquisitions, les difficultés et réorienter le transfert des compétences si besoin	Connaître les attendus de chaque étape de l'apprentissage dans une logique essai-erreur
Définir les règles du tutorat		Prendre du recul sur les compétences et savoir-faire acquis (préparer le suivi)
Formaliser les apprentissages et les suivre		
Réguler les difficultés rencontrées et arbitrer le cas échéant		

Vous trouverez ci-aprèss des explications supplémentaires concernant les items du tableau.

Item du tableau	**Précision**
Définir un parcours d'apprentissage basé sur les situations de travail critiques	Ces situations de travail critiques doivent être propices à l'apprentissage. Il faut penser à intégrer les séquences d'apprentissage dans le planning de production et ce, sur la durée.
Repérer les acquisitions, les difficultés et réorienter le transfert des compétences si besoin	Cet accompagnement doit se faire avec un **regard bienveillant** sur le tutoré (formaliser chaque semaine les acquis et les attendus de la semaine suivante, …)
Connaître les attendus de chaque étape de l'apprentissage	C'est-à-dire être en capacité de réaliser seul la tâche en s'appuyant sur différentes modalités pédagogiques (logique **essai erreur** par exemple).
Prendre du recul sur les compétences et savoir-faire acquis (préparer le suivi)	**En tirer des enseignements** pour maîtriser la tâche à réaliser et évaluer celles à acquérir et à perfectionner ainsi que les difficultés rencontrées.
Définir les règles du tutorat	Cela concerne l'organisation du tutorat (temps, modalités de suivi, etc.) mais aussi la formation du tuteur, la reconnaissance de la fonction (symbolique, salariale, ….), etc.
Formaliser les apprentissages et les suivre	En organisant par exemple des échanges individuels tuteur/tutoré puis un rendez-vous collectif tous les 15 jours, puis tous les mois, etc.

c) Les points à retenir

Développer et préserver les compétences, les savoir-faire ou les expertises reconnues, c'est agir à la fois sur les processus de formation, l'organisation du travail et les coopérations entre les salariés.

Le tutorat favorise l'intégration du salarié tutoré dans l'entreprise et au sein dans une équipe.

Comme nous l'avons vu pour Jacky et Lilian, le tutorat regroupe ces 3 processus. Pour l'organiser, il faut :

- Identifier le rôle de chacun des acteurs,
- Mettre à disposition des « salariés tuteurs » des outils leurs permettant d'évoluer vers le tutorat (bilan de compétences, formation à la pédagogie, etc.),
- Déterminer les compétences clés à transmettre et les situations de travail dans lesquelles on les rencontre,
- Organiser les équipes afin de favoriser le transfert de compétences et l'entraide,
- Organiser et créer les outils pour l'apprentissage,
- Réaliser la mise en place d'un suivi,
- Favoriser la reconnaissance du tuteur et du tutoré (salariale ou autres),
- Communiquer autour du dispositif.

Le tutorat permet notamment de donner un second souffle dans une carrière professionnelle. À ce titre, il est l'une des possibilités d'actions que l'on peut mettre en œuvre dans le cadre de l'accord ou du plan Senior. Nous pouvons également citer d'autres actions comme :

- L'accès à des bilans de compétences, à la VAE, …
- La prévention de la pénibilité,
- L'aménagement des horaires, etc.

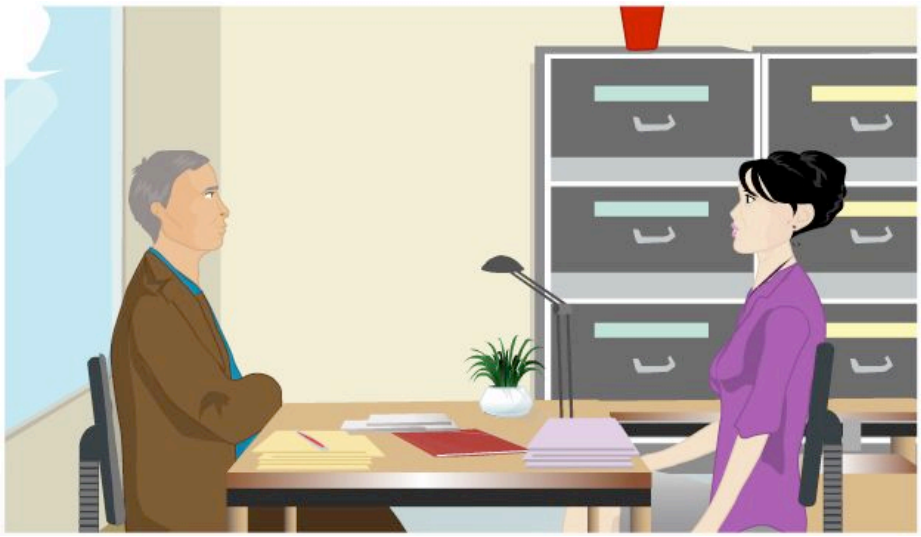
L'important étant de toujours tenir les salariés informés de ces différents dispositifs.

4. Parcours professionnels

a) La situation

Mathilde Commerciale de 45 ans, évoque avec Pierre Landrie l'ensemble de son parcours professionnel.

Ce cas montre la construction d'un parcours à partir de toutes les expériences d'un salarié (formations, autres emplois, développement de nouvelles compétences, ...).



Pierre	Je vous remercie pour ce reporting Mathilde, c'était très clair.
Mathilde	Je vous en prie Monsieur Landrie.
Pierre	Vous étiez là, il me semble, à la réunion d'informations d'hier sur les parcours professionnels ? Vous avez trouvé cela intéressant ?
Mathilde	Euh…Oui… ? (*elle hésite un peu, intonation montante)*. Ça m'a fait réfléchir, sur ma carrière, tout ça…
Pierre	C'est vrai que vous êtes arrivée en même temps que moi chez Chaudr'Alu… Ça commence donc à faire un moment que vous êtes au Service Commercial…
Mathilde	Et oui, 15 ans cette année… Et puis j'avoue la réunion d'hier m'a fait réfléchir… J'ai envie de changer Monsieur Landrie… J'ai l'impression d'avoir fait le tour de mon travail, je m'ennuie presque… Enfin (*gênée*)… Je n'ai plus de « challenge », de nouvelle chose à apprendre.

Pierre Pourtant votre métier a beaucoup évolué en 15 ans ! L'arrivée de l'informatique et des logiciels de gestion des clients, c'était quelque chose ! Plus nos nouveaux marchés à l'étranger…

Mathilde C'est vrai, ça a beaucoup changé ! Et c'est à Chaudr'Alu que j'ai découvert l'informatique pour la première fois… Vous vous rappelez les têtes qu'on faisait au Service Commercial quand vous nous avez annoncé qu'on allait devoir tous s'y mettre ? Et le pauvre formateur, je crois qu'il s'arrachait les cheveux avec nous !

Pierre Oui, je me souviens… Qui aurait cru à ce moment là que vous alliez devenir notre « dépanneuse technique » ? J'ai cru entendre dans les couloirs que sans vous, beaucoup de collègues auraient envoyé leurs ordinateurs dans le mur… ! Mais d'ailleurs, c'est bien vous (*insister sur le « vous »*) qui avez réussi à restaurer la base de données après les dégâts causés par la tempête de l'année dernière ?

Mathilde C'était trois fois rien vous savez… Et puis c'est comme un jeu pour moi, une énigme à résoudre…

Pierre Vous ne retrouvez plus cela au Service Commercial aujourd'hui ?

Mathilde Non, c'est vrai… Je crois aussi que le contact avec les clients, qui me plaisait tant quand je suis arrivée ici, me pèse de plus en plus. Ça fait quelques années maintenant que les rapports avec eux sont plus tendus… Ils sont devenus très exigeants, attendent des délais de plus en plus courts, et ne cessent de renégocier les prix. Je dois souvent faire face à de l'agressivité… Cela m'atteint de plus en plus… L'hiver n'a pas été facile, je suis tombée souvent malade…

Pierre Vous « fatiguez », en quelque sorte ?

Mathilde Oui, mais en même temps, cela me gêne de vous le dire parce que j'aime vraiment travailler pour Chaudr'Alu… Comme j'ai aimé les formations à l'informatique… Ou bien, qu'on m'ait proposé de gérer les clients étrangers parce que je parlais anglais.

Pierre Que diriez-vous si on faisait le point ensemble sur tout cela ?

Mathilde Oui avec plaisir… J'ai bientôt mon entretien de seconde partie de carrière, ça m'aiderait à le préparer.

Pierre Votre entretien de seconde partie de carrière ? Vous avez déjà 45 ans ?

Mathilde Et oui, le temps passe comme on dit !

Pierre Alors… Résumons-nous…

Image 1

Pierre Vous êtes arrivée il y a donc **15 ans**… Et avant ça, je crois que vous avez travaillé à **l'Office de Tourisme** ?

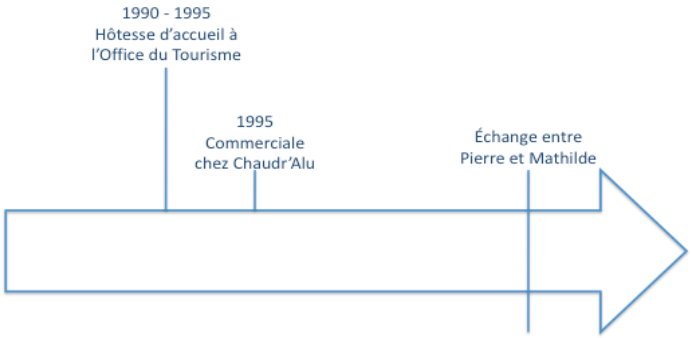


Image 2

Mathilde Oui, j'y suis restée **5 ans**…

Avant ça, et bien dès que j'ai eu **mon bac**, j'ai aidé mon mari, qui **montait sa société. Ça a duré 6 ans** et puis j'ai eu envie de voir autre chose… Ma sœur quittait l'Office du Tourisme, j'ai proposé ma candidature et voilà…

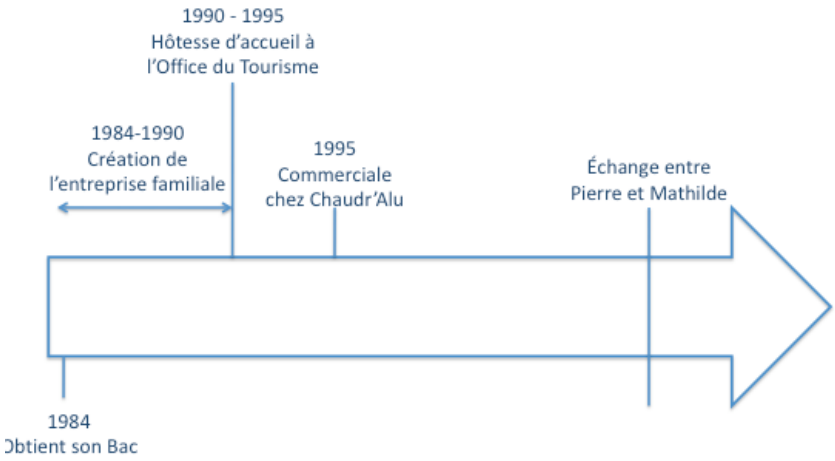


Image 3

Pierre Oui, je me souviens que comme vous deviez parler anglais pour accueillir les touristes, on s'était dit, en vous recrutant, que ce serait un atout pour notre Service Commercial.

Mathilde Oui, ils m'ont permis de me former à l'anglais… Les frontières européennes venaient de s'ouvrir, on allait avoir du monde qui ne parlait pas forcément le français !

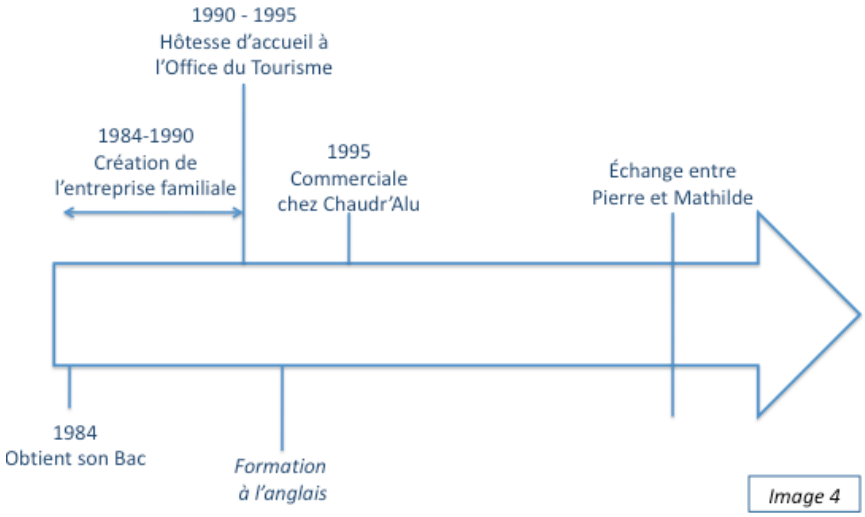


Image 4

Pierre On en parlait tout à l'heure, chez nous, vous avez été **formée à l'informatique**… Et lorsque l'équipe commerciale s'est renforcée, à votre initiative, vous avez pris sous votre aile les nouveaux arrivants… En mettant en place **ce tutorat,** avant même qu'on n'y pense, pour les ateliers, vous avez su rendre vos collaborateurs opérationnels sur les dossiers sensibles…

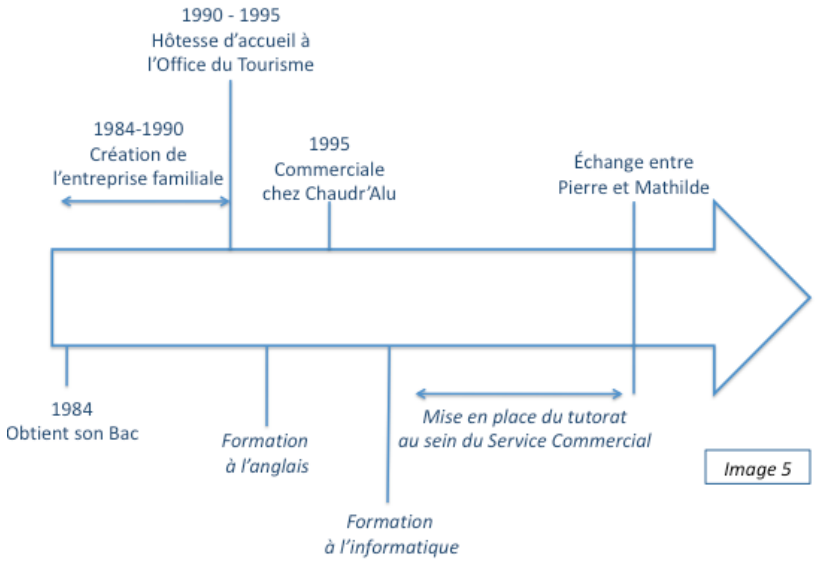


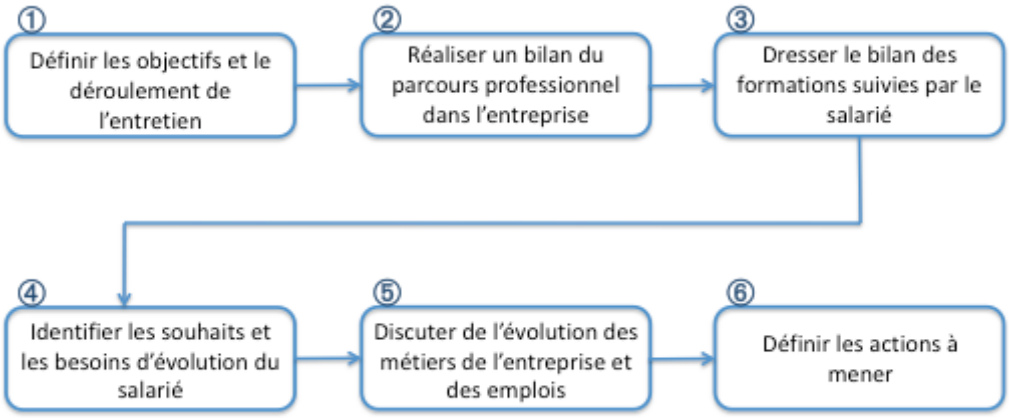
Image 5

Mathilde J'avais beaucoup aimé faire cela… Je n'y pensais plus mais c'est vrai, c'est une période qui m'a plu…

Pierre	En revoyant tout cela avec vous, je suis heureux de voir que nous vous avons permis d'évoluer à travers de nouvelles missions. Je pense que Chaudr'Alu a tout intérêt à vous proposer un poste plus en lien avec les compétences que vous avez su développer au cours de vos expériences professionnelles… Et surtout qui correspondrait à vos attentes pour les prochaines années… Je crois qu'on est d'accord sur le fait que la position que vous occupez aujourd'hui ne vous satisfait plus…
Mathilde	Oui, c'est vrai…
Pierre	Le travail que vous avez accompli avec le tutorat, la connaissance que vous avez du Service Commercial, de vos collaborateurs et des dossiers me pousserait à vous proposer la responsabilité du Service. Nous pourrions en parallèle mettre en place une VAE, afin que votre expérience professionnelle soit reconnue par un diplôme… Et surtout vous seriez amenée à travailler sur de nouvelles problématiques : comme le développement commercial, la valorisation de nos produits, le marketing d'entreprise : l'image de marque de l'entreprise, vous savez c'est essentiel !
Mathilde	Oh la la… Mais je ne vais jamais savoir faire tout ça !
Pierre	Pour vous aider, on vous proposera des formations…
Mathilde	Ça m'intéresserait beaucoup !! Je retrouverais la partie « relationnelle » avec le management de l'équipe et serai confrontée à de nouveaux objectifs… Je pense aussi que moralement ça me ferait du bien… Oui, je suis partante !
Pierre	Vous reparlerez donc de tout cela avec Hugo au cours de votre entretien. Il faut que je lui demande aussi de faire un état des parcours professionnels dans l'entreprise. Votre histoire montre bien que Chaudr'Alu vous a proposé des opportunités et, surtout, que vous avez su développer des compétences intéressantes pour nous. Il va donc nous falloir trouver un nouveau « dépanneur informatique » !

b) L'analyse

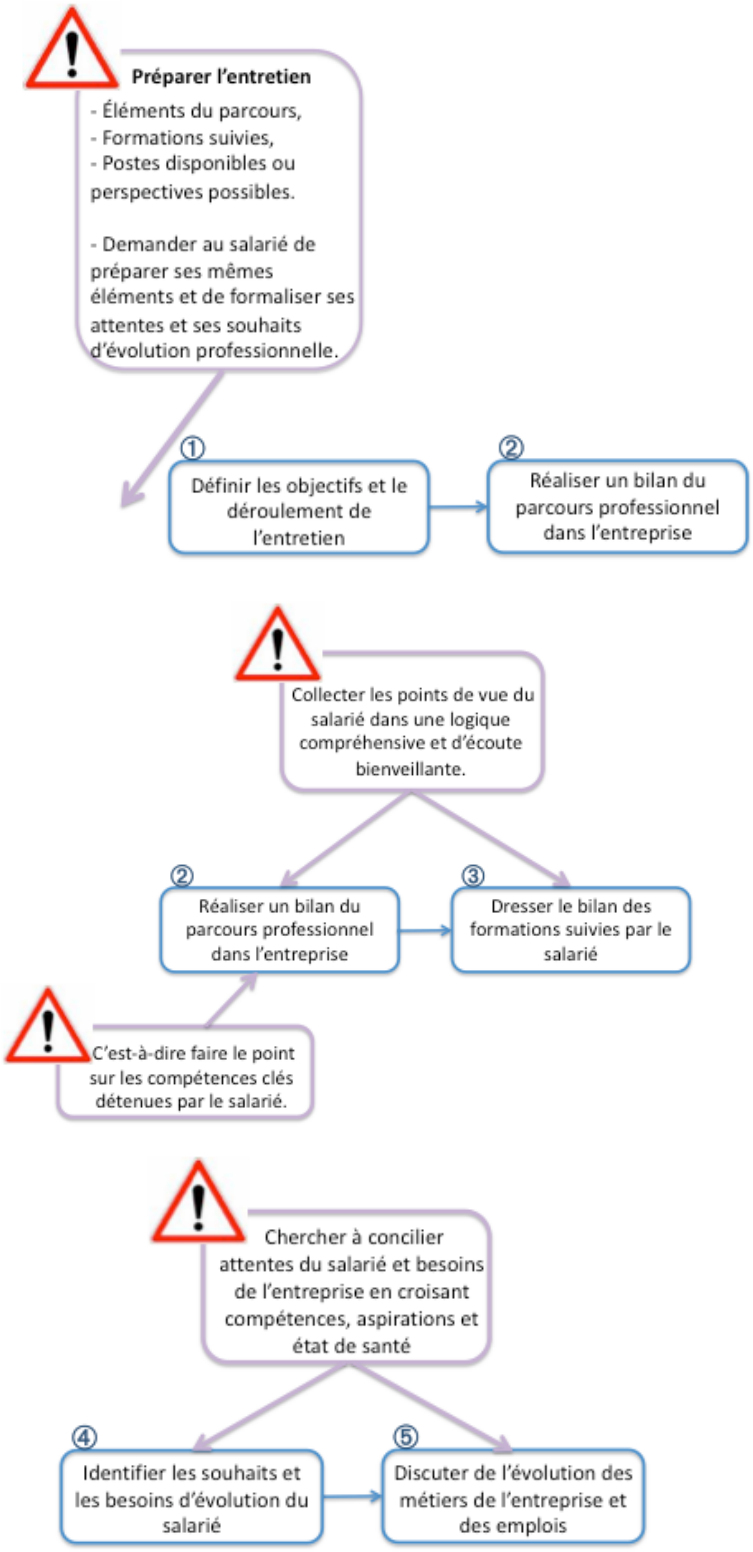
Vous trouverez ci-dessous, par ordre chronologique, les étapes de l'entretien de parcours.



L'entretien commence par une présentation de son déroulement et des objectifs visés. Aborder ensuite le parcours professionnel du salarié, dans l'entreprise, permet de faire le point sur ce qu'il sait faire. On aborde aussi les différents postes occupés et les motifs de modification de son parcours. Dans un deuxième temps, on évoque ce qu'il peut être en capacité de réaliser, suite à des formations qu'il a suivies. Certains acquis de formation n'ont pas forcément l'occasion d'être mis en pratique. Ces nouvelles connaissances peuvent amener le salarié à exprimer des souhaits pour son évolution professionnelle ou des besoins de formations complémentaires. On évoque ensuite, assez naturellement, les possibilités existant pour ce salarié, au sein de l'entreprise (nouveaux postes, nouvelles missions complémentaires, etc.). On conclura alors l'entretien par les actions à envisager pour mener à bien le projet professionnel.

c) Les points à retenir

Vous trouverez ci-après les points de vigilance à ne pas écarter, pour chaque étape de l'entretien de parcours professionnel.


Préparer l'entretien
- Éléments du parcours,
- Formations suivies,
- Postes disponibles ou perspectives possibles.
- Demander au salarié de préparer ses mêmes éléments et de formaliser ses attentes et ses souhaits d'évolution professionnelle.
①
Définir les objectifs et le déroulement de l'entretien
②
Réaliser un bilan du parcours professionnel dans l'entreprise
Collecter les points de vue du salarié dans une logique compréhensive et d'écoute bienveillante.
②
Réaliser un bilan du parcours professionnel dans l'entreprise
③
Dresser le bilan des formations suivies par le salarié
C'est-à-dire faire le point sur les compétences clés détenues par le salarié.
Chercher à concilier attentes du salarié et besoins de l'entreprise en croisant compétences, aspirations et état de santé
④
Identifier les souhaits et les besoins d'évolution du salarié
⑤
Discuter de l'évolution des métiers de l'entreprise et des emplois

⑤
Discuter de l'évolution des métiers de l'entreprise et des emplois
⑥
Définir les actions à mener
Informer les 45 ans et plus des actions dédiées (conditions du passage à la retraite, concrétisation d'un nouveau projet, aménagement de postes, etc.) et liées à la seconde partie de carrière (bilan d'étape professionnel, bilan de compétences ou action de professionnalisation)
Manquer de perspectives professionnelles est facteur d'usure, il est donc important de construire des parcours.
⑤
Discuter de l'évolution des métiers de l'entreprise et des emplois
⑥
Définir les actions à mener
Réaliser une synthèse de l'entretien à communiquer au salarié et au Service des Ressources Humaines

5. Synthèse générale

Nous arrivons à la fin de notre module sur la gestion des âges. Pour résumer ce que nous venons de voir, Vous trouverez ci-dessous 4 cartes qui reprennent les principales étapes de la démarche d'une gestion des âges efficace.

a) Carte 1 : Anticiper

Anticiper les changements stratégiques de l'entreprise est une obligation. Nous devons faire face à de nouveaux marchés, à des recentrages sur nos cœurs de métier, etc. Pour réaliser de nouveaux investissements, nous devons nous appuyer sur les Ressources Humaines internes : les compétences des salariés et le développement de celles-ci, quelques soient l'âge et l'état de santé des salariés. Il est essentiel de ne laisser personne à côté de ces évolutions.

b) Carte 2 : Construire, analyser et suivre des indicateurs d'alerte

Nous avons vu l'intérêt de croiser les indicateurs santé et compétences.
Il s'agit de suivre les accidents du travail, les maladies professionnelles, les plaintes, analysés par tranches d'âges, d'ancienneté, de métiers, de formations suivies, de VAE réalisées... Cela permet non seulement d'obtenir une vision différente de l'entreprise, de prioriser le « où agir » et d'alimenter les plans d'action (Senior, Document Unique).

c) Carte 3 : Comprendre pour agir

S'occuper de la question des âges dans l'entreprise, c'est intéressant, à condition de se préoccuper des problèmes rencontrés par les salariés. Il faut les analyser, prendre du recul et éviter d'être tout de suite dans le jugement... Les séniors, les âges médians et les jeunes n'ont pas les mêmes attentes, il existe donc des solutions diversifiées et adaptées à envisager (formation, réduction de la pénibilité, etc.).

d) Carte 4 : Gérer les âges, un enjeu de développement

« Gérer les âges » comme dit Hugo, c'est avantageux. Grâce à ça, on nous propose des missions valorisantes comme le tutorat. C'est une forme d'évolution professionnelle ! D'autres collègues ont choisi de travailler à de nouveaux postes. Ça voulait dire de la formation

pour chacun, et une nouvelle impulsion… Hugo dit aussi que l'enjeu des parcours professionnels c'est de préserver la santé des salariés et de développer leurs compétences. Mes collègues et moi on est d'accord !

6. Remerciements

Ont contribué à l'élaboration de ce module :

- L'AGEFOS-PME Nord Picardie,
- l'ANACT,
- l'ARACT Nord-Pas-de-Calais,
- la Maison des Entreprises de la Thiérache et de la Serre,
- la Médecine du Travail de l'Aisne,
- l'OPCALIA Picardie.