



Laurent WAUQUIEZ,  
Secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi

REMISE DU RECUEIL « BONNES PRATIQUE SENIORS »

Mardi 2 juin 2009



**AREVA Seniors**  
Des talents durables



L'ORÉAL



SIEMENS

THALES



vigeo

*Dossier de presse*

# UN OBJECTIF : NOURRIR LE DIALOGUE SOCIAL SUR LA PLACE DES SENIORS DANS L'ENTREPRISE

L'opération « Bonnes pratiques seniors » a été lancée en novembre 2008 avec Vigéo et 11 entreprises partenaires afin d'identifier les actions positives en matière d'emploi des seniors. Cette opération s'inscrit dans le contexte de l'ensemble des mesures visant à maintenir en emploi ou aider au retour à l'emploi les seniors décidées au cours de l'année 2008. Le recueil de bonnes pratiques constitué par Vigéo doit permettre de nourrir le dialogue social sur la place des seniors dans l'ensemble des entreprises et des branches. Dans le contexte économique actuel, ce dialogue contribuera à limiter les pratiques qui pourraient conduire à écarter durablement de l'emploi les personnes de plus de 50 ans.

## 1. LES NOUVELLES MESURES EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SENIORS

Constatant que le taux d'emploi des 55-64 ans est en France de 38 %, alors qu'il est de 46% dans l'Union Européenne et qu'il est supérieur à 50 % dans bon nombre de pays européens (53 aux Pays-Bas, 58 % au Royaume-Uni, 70 % en Suède), le Gouvernement a pris en 2008 un ensemble de mesures en faveur de l'emploi des seniors :

- Inciter les employeurs à adopter une gestion active des âges et à mieux intégrer les seniors dans leur gestion des ressources humaines, par la mise en œuvre d'accords de gestion des âges dans les entreprises et les branches,
- Inciter les assurés à prolonger leur activité au-delà de 60 ans, par la libération du cumul emploi-retraite dès lors que le salarié peut partir avec une pension au taux plein, l'augmentation de la surcote et la suppression de la mise à la retraite d'office à 65 ans,
- Favoriser le retour vers l'emploi des seniors, par l'augmentation progressive de l'âge pour la dispense de recherche d'emploi et le renforcement du suivi des seniors par le service public de l'emploi.

Les deux premières séries de mesures ont trouvé leur traduction dans le projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 voté à l'Assemblée Nationale et sont effectives depuis le début de l'année. L'augmentation progressive de l'âge pour la dispense de recherche d'emploi a été prévue par la loi du 1<sup>er</sup> août 2008 relative aux droits et devoirs des demandeurs d'emploi tandis que le renforcement du suivi des seniors par le service public de l'emploi est en place depuis le début de l'année 2008.

## 2. LES ACCORDS SUR L'EMPLOI DES SENIORS

L'objectif du Gouvernement consiste à enclencher une dynamique positive de négociation sur l'emploi des seniors, autour d'engagements concrets et quantifiés, dans les branches et les entreprises, en vue d'inciter les employeurs à adopter une gestion active des âges.

Pour atteindre cet objectif, les entreprises qui ne seront pas couvertes à partir de 2010 par un accord ou, à défaut, par un plan d'actions portant sur l'emploi des seniors devront s'acquitter d'une pénalité de 1% des rémunérations.

- ▶ **Principe général** : à compter du 1er janvier 2010, les entreprises de plus de 50 salariés non couvertes par un accord ou, à défaut, par un plan d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés seront soumises à une pénalité correspondant à 1% des rémunérations versées jusqu'à ce qu'elles soient couvertes.
- ▶ **Comment échapper à la pénalité** :  
*Pour les entreprises de 300 salariés et plus* : il faut et il suffit d'être couvert par un accord (signé par les partenaires sociaux) ou, à défaut, (si l'accord n'a pas pu être conclu) par un plan d'action présenté par l'employeur ;

*Pour les entreprises entre 50 et 300 salariés : l'entreprise n'acquiesce pas la pénalité dès lors qu'elle est couverte par un accord de branche ; en cas d'absence d'un accord de branche, l'entreprise doit conclure son propre accord ou, à défaut, élaborer son plan d'action.*

▶ **Quel doit être le contenu de ces accords et plans d'action ?** Les accords, comme les plans d'action, doivent avoir une durée maximale de 3 ans, et suivre un cahier des charges précis :

1° un objectif chiffré de maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans ou plus ou de recrutement des salariés âgés de 50 ans ou plus ;

2° des dispositions favorables au maintien dans l'emploi et au recrutement des salariés âgés portant sur trois domaines d'action au moins choisis parmi la liste suivante :

- Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise ;
- Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles ;
- Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité ;
- Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation ;
- Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite ;
- Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.

Ces domaines d'action doivent être assortis d'objectifs chiffrés, dont la réalisation est mesurée au moyen d'indicateurs.

3° des modalités de suivi librement choisies.

Les entreprises et les branches pourront s'assurer de la conformité de leurs accords ou plans d'action avec la réglementation auprès de l'administration.



Agence européenne de mesure de  
la responsabilité sociale

Paris – Bruxelles – Milan – Casablanca

## Les missions d'audits Seniors de Vigeo

---

### RECUEIL DE BONNES PRATIQUES IDENTIFIEES DANS LES 11 ENTREPRISES AUDITEES

#### VIGEO ET LA DEMARCHE INITIEE PAR LE SECRETARIAT D'ETAT A L'EMPLOI

C'est en tant qu'observateur privilégié de l'engagement des entreprises sur les objectifs de responsabilité sociale, que Vigeo a accepté de s'inscrire dans la démarche impulsée par le Secrétaire d'Etat à l'Emploi, Monsieur Laurent Wauquiez, aux côtés d'un certain nombre d'entreprises, en faveur du recrutement et du maintien dans l'emploi des seniors.

De décembre 2008 à mars 2009, **Vigeo a ainsi réalisé des audits « seniors » auprès de onze entreprises volontaires** : Adecco, Areva, Axa , Cofidis, EADS, La Poste, L'Oréal, O2, Siemens, Thales et Vinci.

Ces audits se sont déroulés conformément à méthodologie de Vigeo :

- Un référentiel a été construit sur la base des principaux textes internationaux et nationaux relatifs à la prévention de la discrimination et à la gestion des âges,
- Près de 700 documents ont été collectés et traités. Des entretiens individuels et collectifs ont été conduits dans chaque entreprise auditée, avec des dirigeants, managers, délégués syndicaux, représentants élus du personnel et salariés.

Le diagnostic porte sur **les processus de gestion des ressources humaines les plus exposés au risque de discrimination** : le recrutement, la rémunération, l'évolution professionnelle, l'accès à la formation, les conditions de travail, la conduite des opérations de restructuration et de réorganisation.

Au final, ce programme a permis :

- de communiquer aux entreprises participantes, des observations individualisées sur les points forts identifiés et les points de vulnérabilité en matière d'emploi des seniors. Ces rapports ont été directement communiqués aux entreprises concernées, ils ne font pas l'objet du présent document,
- **d'identifier et de dresser un premier recueil des pratiques managériales** qui, par leur pertinence, leur efficacité ou leurs conséquences, présentent un caractère d'exemplarité. Ce document rend compte de ces bonnes pratiques.

## QUE NOUS APPRENNENT LES AUDITS « SENIORS » ?

Il apparaît clairement que le **préalable nécessaire à la protection des seniors contre les discriminations** en raison de leur âge et la garantie de leur droit fondamental à l'égalité, est **l'implication managériale suivie d'engagements et d'actes probants** :

- **Une volonté** clairement exprimée au sommet de l'entreprise pour déconstruire une « culture de la préretraite » encore bien présente sur le terrain, et renforcée par des accords collectifs avec les délégués syndicaux et représentants des élus des salariés et par des partenariats avec les intermédiaires du marché de l'emploi,
- **La responsabilisation des managers de terrain** soutenus par toutes les fonctions de l'entreprise (RH, médecine du travail, ...),
- **Une vision renouvelée de la compétence et de la performance** : traduction de l'expérience en compétences professionnelles, valorisation accrue de l'expérience et meilleure prise en compte de l'expertise technique,...
- **Le renforcement de la gestion prévisionnelle** des emplois, des compétences, des fins de carrière, de la pénibilité,
- **Des dispositifs d'entretiens de carrière** permettant aux salariés d'exprimer leurs desiderata,
- **Des dispositifs de contrôles et de reporting** : testings, baromètres sociaux,...

## RECUEIL DES « BONNES PRATIQUES » IDENTIFIEES CHEZ LES ENTREPRISES AUDITEES

Près de 40 catégories de bonnes pratiques ont été identifiées et classées selon les six domaines visés par le décret d'application de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009.

### ▶ Recrutement externe

**Bonnes pratiques identifiées :**

- **Formalisation** par l'entreprise en termes explicites, **de l'engagement** de développer le recrutement de personnes seniors, demandeurs d'emploi ou retraités,
- **Visibilité en interne et en externe**, de l'engagement de l'entreprise contre toute forme de discrimination à l'égard des seniors,
- **Contractualisation des principes** et des objectifs de **non-discrimination** avec les intermédiaires du marché de l'emploi (Pôle emploi, entreprises de travail temporaire...),
- **Réduction des risques de discrimination dans les processus de recrutement** (recours au CV anonyme, collégialité des décisions de sélection...),
- **Méthode de recrutement par simulation** : aptitudes révélées par des tests en coopération avec des intermédiaires du marché de l'emploi,
- **Assessment Center** : aptitudes révélées par mise en situation dans un centre d'évaluation de l'entreprise,
- **Testing** : audit sur les réponses aux candidatures confiées à un organisme interne,
- **Tableaux de bord** : sur les recrutements par tranche d'âge, par source d'embauche.

### ▶ Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat

#### Bonnes pratiques identifiées :

- **Adoption de chartes** établissant les principes du tutorat comme une mission à part entière avec une organisation et des moyens spécifiques
- **Validation de la compétence des tuteurs** par une formation diplômante dispensée à l'Université,
- **Tutorat inversé** : le retour à l'emploi de personnes retraitées est accompagné par des salariés tuteurs plus jeunes,
- **Gestion prévisionnelle de la transmission des savoirs** : organisation d'un « entretien d'expérience », démarche prévisionnelle et structurée de mentoring.

### ▶ Développement des compétences, des qualifications et de l'accès à la formation

#### Bonnes pratiques identifiées :

- Accès des seniors, dans le cadre d'un retour à l'emploi, à des **formations** de professionnalisation de longue durée
- **Validation des acquis de l'expérience**,
- **Accord collectif sur la formation tout au long de la vie**, assorti d'indicateurs de suivi,
- **Bilans de compétences** complétés par des formations de mise à niveau,
- **Cartes des compétences clés** par unités précisant les compétences clés et les âges,
- **Tableaux de bord** sur l'accès à la formation par tranche d'âge.

### ▶ Anticipation et évolution des carrières professionnelles

#### Bonnes pratiques identifiées :

- **Accord collectif** sur le développement de la seconde partie de carrière,
- **Valorisation de l'expertise** : création de nouvelles fonctions élargissant les possibilités d'évolution professionnelle en fin de carrière, valorisation des compétences et performances des tuteurs,...
- **Mise en place de référents chargés de la gestion de carrière des seniors**,
- **Bilans de carrière** accompagnés de formations,
- **Méthode de recrutement par simulation** utilisée pour la mobilité interne,
- **Communication interne** sur l'évolution des métiers et les perspectives de mobilité,
- **Accompagnement à la mobilité interne** pour favoriser l'intégration du salarié muté pendant la période probatoire,
- **Entretiens individuels** avec prise en compte de la problématique de l'âge,
- **Baromètre social** : organisation d'un sondage des perceptions des salariés en matière de discrimination dans l'évolution de carrière,
- Prise en compte du risque de discrimination dans les promotions par le **référentiel de contrôle interne** d'une entreprise,
- **Formation des managers** à la conduite d'un entretien individuel ciblé sur la gestion des âges
- **Tableaux de bord** : suivi des promotions et des augmentations individuelles par tranche d'âge en commun avec les représentants du personnel.

▶ **Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité**

**Bonnes pratiques identifiées :**

- **Partenariat avec un fournisseur** en vue de développer l'ergonomie des matériels,
- Accord collectif de passage en horaire de jour pour les salariés âgés,
- **Commissions de maintien dans l'emploi** réunissant les RH, le service médical et les managers,
- **Déploiement d'un plan d'actions** sur les risques de stress et psychosociaux en accord avec l'Anact, (tests lors visites médicales, études auprès des salariés)
- **Suivi de la santé des salariés** : bilans périodiques et point santé à la demande du salarié,
- **Mesure de la pénibilité** : bilan de l'activité des services médicaux, traçabilité de l'exposition des salariés aux risques d'atteinte à la santé, équilibre vie personnelle et vie professionnelle, mise en place du télétravail.

▶ **Aménagement des fins de carrière et de la transition entre l'activité et la retraite**

**Bonnes pratiques identifiées :**

- **Cumul emploi retraite** : mise en place de dispositif de coopération post départ en retraite pour des experts, appel à l'expertise de personnes retraitées pour des projets et ouverture de postes à temps partiel à des retraités pour faire face à des pointes d'activité,
- **Gestion prévisionnelle (à cinq ans) de la fin de carrière** : information sur les retraités, possibilités de poursuivre une activité...



## Agence européenne de mesure de la responsabilité sociale

Paris – Bruxelles – Milan – Casablanca

### QUI SOMMES-NOUS ?

**Vigeo est la 1<sup>ère</sup> agence de mesure de la responsabilité sociale en Europe.** A ce titre, elle mesure l'engagement des entreprises, des administrations et des collectivités en matière environnementale, sociale et de gouvernance. L'agence identifie les risques extra-financiers auxquels les entreprises sont exposées et leur niveau de maîtrise.

Vigeo offre deux types de services :

- des **analyses ISR** (Investissement socialement responsable), des ratings d'entreprise et des benchmarks qui constituent des outils d'aide à la décision d'investissement pour les investisseurs et les gestionnaires d'actifs.
- des **audits en responsabilité sociale** qui sont des outils d'aide au pilotage stratégique pour les entreprises et les collectivités territoriales.

Vigeo a réalisé à ce jour plus de 150 missions d'audit en responsabilité sociale, auprès de grands comptes, en France et à l'étranger.

**Les 6 domaines d'analyse :** Droits humains, Environnement, Ressources humaines, Comportements sur les marchés, Gouvernance d'entreprise, Engagement sociétal.

#### Les dates-clés :

- 2002 Création de Vigeo, société anonyme de droit français. Nicole Notat, ex-Secrétaire Générale de la confédération syndicale CFDT en devient Présidente.
- 2004 Création d'une succursale à Casablanca, Maroc.
- 2005 Rapprochement de Vigeo avec le belge Stock at Stake, leader de l'analyse ISR en Belgique. Stock at Stake devient Vigeo Belgium.
- 2006 Rapprochement avec l'italien Avanzi SRI Research, leader de la notation extra-financière en Italie. Avanzi SRI Research devient Vigeo Italia.

L'équipe de Vigeo est constituée de 87 salariés de 14 nationalités, répartis sur 4 sites : Paris, Bruxelles, Milan, Casablanca.

#### Contacts presse

Eric Babin, Directeur de Mission  
Département Audit en responsabilité sociale  
[eric.babin@vigeo.com](mailto:eric.babin@vigeo.com)  
+ 33.1.55.82.32.71  
[www.vigeo.com](http://www.vigeo.com)

**Le rapport complet des « Bonnes pratiques en faveur du maintien et/ou du retour à l'emploi des seniors » réalisé par Vigeo, détaille ces bonnes pratiques et les illustre par quelques exemples identifiés lors des audits. Ce rapport est disponible sur demande auprès de :**

Anita Legrand,  
Attachée de Presse  
[anita.legrand@vigeo.com](mailto:anita.legrand@vigeo.com)  
33.1.55.82.32.44  
[www.vigeo.com](http://www.vigeo.com)





## AUDITS « SENIORS »

ADECCO

AREVA

AXA

COFIDIS

EADS

LA POSTE

L'OREAL

O2

SIEMENS

THALES

VINCI

Favoriser le maintien ou  
le retour à l'emploi des seniors

Bonnes pratiques  
identifiées dans les  
11 entreprises auditées

2 juin 2009

# Sommaire

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>2. HUIT GRANDS TERRAINS DE RISQUES DE DISCRIMINATION.....</b>	<b>4</b>
<b>3. DU SCEPTICISME QUI APPELLE DES ENGAGEMENTS ET DES ACTES PROBANTS .....</b>	<b>5</b>
<b>4. DES PRATIQUES EXEMPLAIRES.....</b>	<b>6</b>
4.1 Le recrutement .....	6
4.2 La transmission des savoirs et compétences, le tutorat .....	7
4.3 Le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation .....	8
4.4 L'anticipation et l'évolution des carrières professionnelles .....	10
4.5 L'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité .....	11
4.6 L'aménagement des fins de carrière et la transition entre activité et retraite .....	13

## 1. INTRODUCTION

---

La non-discrimination et la garantie de l'égalité des chances et des traitements à l'égard des « seniors » relèvent du respect des droits fondamentaux de la personne humaine. Elles constituent un principe universellement opposable. Ce principe implique que toute entreprise, quelle que soit la part des seniors dans son effectif, devrait s'assurer que la gestion de ses ressources humaines comporte des processus appropriés de prévention des risques de discrimination par l'âge. Le développement de dispositifs managériaux dédiés à la garantie de ce principe et de mesures pour en favoriser la promotion participent de la responsabilité sociale des entreprises<sup>1</sup>.

C'est en tant qu'observateur privilégié de l'engagement des entreprises sur les objectifs de responsabilité sociale que Vigeo a accepté de s'inscrire dans la démarche impulsée par le Secrétariat d'Etat à l'Emploi en faveur du recrutement et du maintien dans l'emploi des seniors.

Nous avons conduit auprès de onze entreprises volontaires<sup>2</sup>, de décembre 2008 à mars 2009, des audits portant sur leur stratégie et leur processus de gestion en matière de prévention des risques de discrimination et de promotion de l'égalité à l'égard des personnes de plus de 50 ans. Les missions se sont déroulées en conformité avec la méthodologie d'audit de Vigeo<sup>3</sup>. Elles ont requis la rencontre de dirigeants, managers, délégués syndicaux et représentants élus du personnel, salariés, dans le cadre d'entretiens individuels ou collectifs. Au total, près de 700 documents ont été traités (documents RH, PV des instances représentatives...).

Ce programme avait pour objectif l'identification et un premier inventaire des pratiques managériales qui, par leur pertinence, leur efficacité ou leurs conséquences, présentent un caractère d'exemplarité. Ce document rend compte de ces bonnes pratiques<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Les textes internationaux et nationaux interdisent la discrimination pour des raisons liées à l'âge tant dans le recrutement externe que tant la gestion interne des ressources humaines. D'autre part, l'OIT, l'Union européenne et maintenant la loi française encouragent le développement de l'emploi des seniors tant sur un plan quantitatif (taux d'emploi) que qualitatif (amélioration des conditions de travail et d'emploi). Le décret d'application de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 dispose que les entreprises et les branches doivent prendre des initiatives en matière de recrutement et de maintien dans l'emploi des seniors.

<sup>2</sup> Adecco, Areva, Axa, Cofidis, EADS, La Poste, L'Oréal, O2, Siemens, Thales, Vinci

<sup>3</sup> [www.vigeo.com](http://www.vigeo.com)

<sup>4</sup> Ce programme a permis de communiquer aux entreprises participantes des observations individualisées sur leurs insuffisances ou leurs vulnérabilités sur ce sujet. Ces rapports ont été directement communiqués aux entreprises concernées ; leur contenu ne fait pas l'objet du présent document.

## 2. HUIT GRANDS TERRAINS DE RISQUES DE DISCRIMINATION

---

Nous avons concentré nos diagnostics sur les processus de gestion des ressources humaines les plus exposés au risque de discrimination :

- Le recrutement
- La rémunération
- L'évolution professionnelle
- L'accès à la formation
- Les conditions de travail
- La conduite des opérations de restructuration et de réorganisation.

Deux processus transversaux ont également été interrogés :

- Le dialogue social
- La communication interne

Nous postulons que sur chacun de ces huit facteurs, il est de l'intérêt de l'entreprise d'explicitier ses principes et de préciser ses objectifs, de les déployer en appui sur des processus tangibles et des dispositifs contrôlables et de rendre compte de ses résultats.

### 3. DU SCEPTICISME QUI APPELLE DES ENGAGEMENTS ET DES ACTES PROBANTS

De nombreuses personnes interviewées ont tenu à faire part de leur scepticisme quant à la volonté des acteurs politiques et économiques de progresser durablement en matière de recrutement et de maintien dans l'emploi des seniors, en particulier dans le contexte actuel de crise perçu comme propice aux départs en préretraite. Quel que soit le bien fondé de cette opinion, nos observations confirment clairement que le défaut de discernement dans la décision et la mise en œuvre de plans de départs anticipés peut conduire à des conséquences néfastes au détriment des entreprises d'une part (pertes de savoirs et de savoir-faire, de culture d'appartenance, démotivation, et des personnes d'autre part (difficulté à passer de l'activité complète à l'inactivité complète, difficulté du retour à l'emploi...).

Notre opinion est que la protection des seniors contre les discriminations en raison de leur âge et la garantie de leur droit fondamental à l'égalité impliquent, au plan managérial, des engagements et des actes dont la force probante peut être développée comme suit :

- Une **volonté clairement exprimée au sommet de l'entreprise**, pour déconstruire une « culture de la préretraite » encore bien présente sur le terrain.
- Cette volonté peut être utilement renforcée par :
  - Des accords collectifs et une concertation étroite avec les délégués syndicaux et représentants élus des salariés (accord sur la gestion des âges)
  - Des partenariats avec des intermédiaires du marché de l'emploi
- La **responsabilisation des managers de terrain** sur ces sujets, **soutenus par toutes les fonctions de l'entreprise**, au premier rang desquels les ressources humaines, la médecine du travail, et les services ayant un impact sur l'organisation et les postes de travail (achats et méthodes).
- Une **vision renouvelée de la compétence et de la performance**, orientée vers la traduction de l'expérience en compétences professionnelles, la valorisation accrue de l'expérience (par rapport aux diplômes) et une meilleure prise en compte de l'expertise technique dans l'évolution de carrière (en équilibre avec la filière managériale classique).
- Le renforcement de la **gestion prévisionnelle** : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, gestion prévisionnelle des fins de carrière, gestion prévisionnelle de la pénibilité.
- **Des dispositifs d'entretiens de carrière** permettant aux salariés de relater le récit de leur parcours professionnel, de traduire en terme de compétence ce qui est communément appelé expérience, d'exprimer leurs desiderata (rémunération, conciliation vie familiale et professionnelle), leurs projets liés à la retraite...
- Des **dispositifs de contrôle et de rapportage**: testings, baromètres sociaux, indicateurs par tranche d'âge, ... nécessaires pour la définir les ajustements et actions correctives.

## 4. DES PRATIQUES EXEMPLAIRES

Nous avons classé les catégories de « bonnes pratiques<sup>5</sup> » selon les processus visés par le décret d'application de la Loi de Financement de la Sécurité sociale pour 2009, à savoir : le recrutement externe, l'anticipation et l'évolution des carrières professionnelles, l'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité, le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation, l'aménagement des fins de carrière et la transition entre l'activité et la retraite, la transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat.

Pour chacune de ces catégories, nous précisons les types de bonnes pratiques identifiées lors de nos audits, que nous illustrons par un exemple.

### 4.1 LE RECRUTEMENT

- **Formalisation de l'engagement** : l'entreprise formalise en termes explicites son engagement de développer le recrutement de personnes seniors, demandeurs d'emploi ou retraités.
- **Visibilité de l'engagement** : l'entreprise rend visible son engagement contre toute forme de discrimination à l'égard des seniors et en assure la lisibilité en interne et en externe, par intranet et internet, l'organisation d'un forum emploi ...
- **Contractualisation des principes et des objectifs de non-discrimination** et de promotion de l'égalité avec les intermédiaires du marché de l'emploi : Pôle Emploi, entreprises de travail temporaire,...
- **Réduction des risques de discrimination dans les processus de recrutement** : recours au CV anonyme, traçabilité et collégialité des décisions de sélection, ...
- **Méthode de recrutement par simulation** : sélection des candidats sur la base des aptitudes révélées par des tests en coopération avec des intermédiaires du marché de l'emploi
- **Assessment Center** : variante de la pratique précédente : sélectionner les candidats sur la base des aptitudes révélées par des mises en situation dans un centre d'évaluation de l'entreprise
- **Testing** : audit sur les réponses aux candidatures confiées à un organisme externe
- **Tableaux de bord** : sur les recrutements par tranche d'âge, par source d'embauche,...

#### UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE Recruter dans tous les âges chez O2



##### Objectifs

Attirer toutes les compétences dans un contexte de forte croissance de la société, qui a d'importants besoins de recrutement. O2 a développé à cet effet, dans le cadre de ses processus de recrutement, des initiatives particulières en direction des seniors pour les attirer vers ses métiers de services à la personne.

<sup>5</sup> Les pratiques sélectionnées peuvent ne concerner que les seniors ou appartenir à des processus plus généraux de recrutement et de maintien dans l'emploi favorables à la diversité des âges, et à l'égalité de traitement entre les salariés de toutes tranches d'âge.

### Description de la bonne pratique

Le dispositif développé en direction des seniors inclut :

- Une communication déclinée par typologie de candidats, avec un site dédié aux seniors mis en place dans le cadre d'une campagne de recrutements en direction des seniors retraités ou inactifs (Maminounou), et des publications d'offres sur les sites dédiés à l'emploi des seniors
- Une politique de partenariats avec les intermédiaires du marché de l'emploi (Pôle Emploi, Maisons de l'emploi, structures Cap Emploi, Missions locales) et des associations qui accompagnent les seniors dans l'emploi (force femmes Associations, ...)
- Ceci s'inscrit dans le cadre de processus RH structurés en matière de recrutements, et de dispositifs de formation interne pour accompagner les reconversions

### Moyens

- Moyens dédiés à la communication
- Formations au recrutement pour compléter les compétences des managers, et objectiver les choix.

### Facteurs clés de succès

- Une politique nationale de recrutement
- Des valeurs de non discrimination diffusées et répétées
- Un processus uniforme sur l'ensemble des agences
- Un recrutement en CDI
- Un recrutement basé sur la motivation ainsi que les compétences et aptitudes
- Un accompagnement formation individualisé

### Evaluation de la bonne pratique réalisée par O2

- Tenue d'un tableau de bord des effectifs et des recrutements par tranche d'âge, permettant de s'assurer du respect de la politique globale
- Démarche qualité (Qualicert) et Charte diversité permettant d'objectiver les processus en place

### Développements envisagés

- Créer des partenariats au niveau local avec des associations de Seniors
- Développer les actions de communication dédiées aux seniors pour les sensibiliser aux métiers de SAP
- Développer le parrainage par le biais des salariés seniors en poste chez O2

## 4.2 LA TRANSMISSION DES SAVOIRS ET COMPETENCES, LE TUTORAT

- **Adoption de Chartes du tutorat** établissant les principes suivants :
  - Le tutorat est une mission à part entière, avec une organisation et des moyens spécifiques
  - La transmission des savoirs doit être gérée de façon prévisionnelle
- **Validation de la compétence des tuteurs** : formation diplômante de tuteur dispensée à l'Université
- **Tutorat inversé** : le retour à l'emploi de personnes retraitées est accompagné par des salariés tuteurs plus jeunes
- **Gestion prévisionnelle de la transmission des savoirs** : organisation d'un « entretien d'expérience », démarche prévisionnelle et structurée de mentoring

## UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

### Un réseau de Référents carrière pour accompagner les Seniors – AREVA



#### Objectifs

Identifier et professionnaliser un réseau de Référents Carrière, mobilisés pour l'animation et le conseil aux collaborateurs Seniors de l'entreprise.

#### Description de la bonne pratique

La politique d'AREVA en faveur des Seniors, lancée en juin 2008, recouvre un programme d'actions qui s'appuie sur un double processus de gestion des carrières et de transmission des connaissances, et est constitué d'une part d'un entretien de carrière, d'autre part d'un entretien d'expérience.

Un réseau de Référents carrière est mobilisé pour l'animation et le conseil aux Seniors engagés dans ce processus. Ces référents, managers ou responsables Ressources humaines, sont des professionnels reconnus, dotés d'une connaissance approfondie des métiers de l'entreprise, expérimentés en gestion des carrières, et intéressés par les enjeux de « knowledge management ». Leurs missions :

- « Coacher » le Senior dans sa réflexion de carrière
- Contribuer à la définition d'un plan d'action concerté entre le Senior, le management et les RH suite à l'entretien de carrière
- Contribuer à assurer un suivi personnalisé

#### Moyens

- Formation des Référents à leur nouvelle fonction (12 sessions de formation en France, fin 2008)

#### Facteurs clés de succès

- Les Référents ne sont pas dans la ligne hiérarchique du bénéficiaire Senior. La relation de confiance qui doit se tisser au cours des différentes étapes du processus d'entretien de carrière, permet d'envisager une multiplicité de possibilités, parfois inédites, en matière de développement professionnel.
- Les Référents sont expérimentés : leur crédibilité et leur connaissance de l'organisation leur permettent d'apporter un soutien personnalisé au Senior.
- Le Référent est si possible choisi dans une filière métier proche du bénéficiaire Senior, pour constituer une relation de « pair à pair »

#### Difficultés dans la mise en œuvre :

- Identification et désignation des Référents
- Coordination entre RH / Référent / Management

#### Evaluation de la bonne pratique réalisée par AREVA

110 Référents ont été formés et plus d'une centaine d'entretiens de carrière sont programmés d'ici fin 2009

## 4.3 LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET DES QUALIFICATIONS ET L'ACCES A LA FORMATION

- **Professionnalisation** : accès des seniors, dans le cadre d'un retour à l'emploi, à des formations de professionnalisation de longue durée
- **Validation des acquis de l'expérience** : promotion de la VAE par l'entreprise auprès de tous ses salariés
- **Accord collectif sur la formation tout au long de la vie** : assorti d'indicateurs de suivi
- **Bilans de compétences** complétés par des formations de mise à niveau
- **Cartes des compétences clés** par unités précisant les compétences clés et les âges
- **Tableaux de bord** sur l'accès à la formation par tranche d'âge



## UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE Un service Ressources Plus – AXA France



### Objectifs

- Valoriser le développement des compétences dans la mobilité en permettant aux collaborateurs volontaires d'élargir leur expérience professionnelle en évoluant vers de nouveaux métiers au sein d'AXA France.
- Favoriser les changements d'orientation professionnelle en leur proposant des missions temporaires dans différents services/métiers de l'entreprise
- Bénéficier de collaborateurs ayant une forte adaptabilité ainsi qu'une bonne connaissance d'AXA France, en pourvoyant des postes momentanément vacants au sein de l'entreprise.

Cette initiative s'adresse à tous les collaborateurs en CDI sur le bassin Ile de France, dont les Seniors (dispositif équivalent dans le Sud Est).

### Description de la bonne pratique

Lancée en 2003 dans le cadre d'un Accord d'entreprise (Cap Métiers 2003/2005 et GPEC AXAVENIR 2007 – 2009), la bonne pratique recouvre :

- La mise en place d'une équipe de 35 collaborateurs recrutés en interne, qui réalisent des missions temporaires dans différents secteurs de l'entreprise.
- Un dispositif structuré d'accompagnement de ces collaborateurs dans la durée : définition des objectifs de chaque mission, définition des compétences requises, tutorat, évaluation des performances.
- La réalisation d'un plan individuel de formation (en moyenne 12 jours de formation/an par collaborateur, pendant 3 ans). Objectif : renforcer les compétences et l'adaptabilité du collaborateur pour augmenter son employabilité en mission, et faciliter le développement de sa carrière et sa mobilité dans l'entreprise.
- A ce jour, l'âge moyen de l'équipe des 35 collaborateurs est de 47 ans, dont près de la moitié ont plus de 50 ans (7 ont 50 à 54 ans, 6 plus de 55 ans). L'ancienneté moyenne dans l'entreprise est de 23 ans.

### Moyens

- Plan individuel de formation sur 3 ans
- Management dédié : 2 managers pour assurer un accompagnement individuel ainsi que la cohésion d'équipe, une assistante pour la gestion administrative du dispositif.
- Le réseau RH en place

### Facteurs clés de succès

- Un réseau de CRH mobilisé
- Un dispositif reconnu dans l'entreprise
- Des services internes informés : communication sur l'offre aux « clients internes »
- Des collaborateurs motivés et offrant une prestation de service de qualité

### Difficultés dans la mise en œuvre

- Répondre au maximum aux besoins exprimés par les services clients internes
- Trouver la meilleure adéquation entre le profil des collaborateurs et celui recherché par les services clients internes
- 100% des collaborateurs affectés à une mission.

### Evaluation de la bonne pratique réalisée par AXA France

Outils de pilotage internes permettant de suivre les affectations des collaborateurs (filiales, secteurs), les entrées et sorties du dispositif, et la mise en œuvre des plans de formation.

### Evaluation par les utilisateurs de la bonne pratique

- Baromètre mensuel de satisfaction des clients internes (qualité de la prestation de chaque collaborateur en mission)
- Enquête annuelle auprès des services clients internes
- Enquête annuelle auprès des collaborateurs du dispositif.

#### Développements envisagés

- Travailler plus étroitement avec des entités concernées par des métiers en voie de développement, afin de proposer aux collaborateurs des parcours de missions pertinents au regard du métier ciblé (dit parcours de professionnalisation).
- Proposer des missions au sein d'autres sociétés du Groupe AXA

#### 4.4 L'ANTICIPATION ET L'EVOLUTION DES CARRIERES PROFESSIONNELLES

---

- **Accord collectif** sur le développement de la seconde partie de carrière
- **Valorisation de l'expertise** : constitution d'un parcours d'évolution professionnelle destinés aux experts, distinct de la filière managériale classique. Création de nouvelles fonctions élargissant les possibilités d'évolution professionnelle en fin de carrière. Valorisation des compétences et performances des tuteurs
- **Chargés de gestion des carrières seniors** : mise en place de référents chargés de la gestion de carrière des seniors
- **Bilans de carrière** accompagnés de formations
- **Méthode de recrutement par simulation** : utilisée pour la mobilité interne
- **Communication interne** sur l'évolution des métiers et les perspectives de mobilité
- **Accompagnement à la mobilité interne** : périodes probatoires en cas d'affectation à un nouveau poste, pour favoriser l'accueil et l'intégration du salarié muté
- **Entretiens individuels** : prise en compte la problématique de l'âge dans les entretiens individuels : entretien de seconde partie de carrière, de continuation de carrière,...
- **Baromètre social** : organisation d'un sondage des perceptions des salariés en matière de discrimination dans l'évolution de carrière
- **Contrôle interne** : prise en compte du risque de discrimination dans les promotions par le référentiel de contrôle interne d'une entreprise
- **Formation des managers** à la conduite d'un entretien individuel ciblé sur la gestion des âges
- **Tableaux de bord** : suivi des promotions et des augmentations individuelles par tranche d'âge en commun avec les représentants du personnel

## UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

### Un accord Groupe sur le développement de la deuxième partie de carrière – EADS



#### Objectifs

Signature en Février 2005 d'un accord Groupe avec des organisations syndicales sur le développement de la deuxième partie de carrière, dans un contexte où EADS souhaitait marquer une rupture avec une culture interne des départs à la retraite anticipés, et anticiper l'allongement de la durée des carrières professionnelles.

Tous les salariés âgés de 50 ans et plus sont visés par l'accord.

#### Description de la bonne pratique

L'accord, signé par quatre organisations syndicales (CFDT, CFTC, CFE-CGC, FO), porte sur :

- Le développement des compétences et des carrières des personnels âgés de plus de 50 ans jusqu'à l'âge normal du départ en retraite
- L'organisation de la transmission des compétences et du savoir
- La prise en compte des questions de santé au travail et d'adaptation des conditions de travail propres à cette population
- Les aménagements du temps de travail en fin de carrière professionnelle

#### Moyens

Mobilisation des moyens déjà en place dans le Groupe

#### Facteurs clés de succès

Communication importante auprès de tous les acteurs de l'entreprise : hiérarchie, organisations syndicales, personnel

#### Difficultés dans la mise en œuvre

- Rupture culturelle interne
- Désirs des personnels d'accéder au départ

#### Evaluation de la bonne pratique par EADS

Information annuelle aux organisations syndicales effectuée dans chaque entreprise du Groupe, portant sur les résultats obtenus (bilan des évolutions de carrière, chapitre particulier du Bilan annuel des Médecins du travail, chapitre particulier du Bilan annuel Hygiène, sécurité et conditions de travail)

#### Développements envisagés

Bâtir un plan d'action triennal avec des objectifs concrets

## 4.5 L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LA PREVENTION DES SITUATIONS DE PENIBILITE

### ▪ Matériels et méthodes de travail

- Partenariat avec un fournisseur en vue de développer l'ergonomie des matériels et les produits écologiques

### ▪ Travail posté

- Accord collectif de passage en horaire de jour pour les salariés âgés

### ▪ Inaptitudes au poste de travail

- Commissions de maintien dans l'emploi réunissant la fonction ressources humaines, le service médical et les managers

- **Stress et risques psychosociaux**
  - Déploiement d'un plan d'actions sur les risques psychosociaux en accord avec l'Anact
  - Test systématique de stress lors des visites médicales
  - Etude auprès des salariés sur les facteurs de stress
- **Suivi de la santé des salariés**
  - Bilans périodiques de santé avec intégration des résultats dans la gestion prévisionnelle des emplois
  - Point santé à la demande du collaborateur
- **Mesure de la pénibilité**
  - Pesée de la pénibilité des postes à partir d'une étude des positions de travail
  - Observatoire de la santé au travail
  - Bilan consolidé de l'activité des services médicaux d'un Groupe
  - Traçabilité de l'exposition des salariés aux risques d'atteinte à la santé
  - Indicateurs de santé et de sécurité au travail par tranche d'âge
  - Equilibre vie personnelle/vie professionnelle
  - Mise en place du télétravail

#### UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

##### L'aménagement des tournées pour les facteurs ayant des restrictions d'aptitude - La Poste



#### Objectifs

Rechercher des solutions permettant de maintenir dans l'emploi les personnels en situation de restrictions d'aptitude définitives ou temporaires, déclarées par le Médecin du travail.

Tous les personnels dans cette situation sont concernés, y compris les Seniors.

#### Description de la bonne pratique

Lancée en tant que bonne pratique, la démarche a été généralisée début 2007 à tous les établissements de la Direction du Courrier dans le cadre du programme stratégique « *Facteurs d'Avenir* » : chaque Directeur d'établissement appuyé par l'organisateur de la production et les équipes de prévention identifie une tournée réservée pour les personnels qui présentent des restrictions d'aptitudes temporaires ou définitives. L'identification de cette tournée s'effectue en amont.

#### Moyens

- **Moyens matériels** : mise à disposition de vélos à assistance électrique, chariots électriques réduisant le port de charges, chariots à fonds mobiles, tapis anti-fatigue lors de la préparation de la tournée, casiers modulables réglables en hauteur
- **Engagement des directeurs d'établissement et du réseau RH**, s'appuyant sur la compétence des réseaux de Médecins du travail, et des animateurs de prévention en établissements.

#### **Facteurs clés de succès**

- Description exhaustive des aptitudes restantes, à la fois plus motivante pour l'agent concerné et plus pertinente pour la recherche de solution
- Mise en place d'une démarche d'amélioration des conditions de travail pour tous les facteurs de l'établissement
- Communication régulière auprès des facteurs pour favoriser l'acceptation du projet
- Aménagement du poste de travail applicable à toute personne ayant eu dans sa vie professionnelle un accident de santé, la logique étant d'anticiper les projets par une intervention amont des médecins de prévention
- Organisation de réunions pluridisciplinaires régulières permettant un suivi des aménagements
- Association des facteurs de l'établissement pour une meilleure acceptabilité des solutions identifiées

#### **Evaluation de la bonne pratique par La Poste**

La démarche permet de maintenir dans l'emploi les personnels concernés tout en assurant les activités nécessaires à la performance. Elle permet également de réduire les arrêts maladie.

#### **Démarche d'amélioration continue**

Au-delà de cette démarche « curative », La Poste priorise la prévention :

- Réduction des risques professionnels potentiellement générateurs d'aptitude réduite (déploiement de systèmes de production et de matériels visant à diminuer les contraintes physiques et intégration de l'évaluation des risques professionnels dès l'origine de l'élaboration des projets)
- Mise en place de modules de formation des managers et des acteurs de la prévention sur la connaissance et la prévention des risques majeurs
- Mobilisation de la ligne managériale pour la sécurisation des conditions de travail.
- Communication avec des campagnes de sensibilisation de l'ensemble des postiers sur les risques majeurs

## **4.6 L'AMENAGEMENT DES FINS DE CARRIERE ET LA TRANSITION ENTRE ACTIVITE ET RETRAITE**

- **Cumul emploi retraite**
  - Dispositif de coopération post départ en retraite pour des experts
  - Appel à l'expertise de personnes retraitées pour des projets
  - Ouverture de postes à temps partiel à des retraités pour faire face à des pointes d'activité
- **Gestion de la fin de carrière**
  - Gestion prévisionnelle (à cinq ans) de la fin de carrière
  - Préparation du départ en retraite : information sur les retraités, possibilités de poursuivre une activité,...



## UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

### La gestion des âges et la transmission des savoirs entre les générations – BOURDARIOS – Pôle Construction Groupe Vinci

#### Objectifs

Accompagner les fins de carrière en adaptant la pénibilité des tâches réalisées au parcours du salarié

Faciliter le transfert des compétences entre générations

Valoriser les savoirs faire des seniors dans ce cadre

Public visé : tous les salariés en fin de carrière (production et services fonctionnel, catégories ouvrier, Etam, cadre).

#### Description de la bonne pratique

Lancée en 2005, l'initiative baptisée Trans'faire prévoit :

- Un entretien avec chaque salarié environ 5 ans avant le départ à la retraite. Durant cet entretien, différentes options sont proposées au salarié :
  - Maintien sur le même poste de travail en aménageant celui ci si nécessaire
  - Evolution vers une fonction de tuteur, et travail en binôme avec un nouveau salarié
  - Evolution professionnelle par une formation à un autre métier n'ayant pas de pénibilité, dont : le métier de formateur interne
  - Aménagement ou réduction du temps de travail
- Si le salarié est volontaire, selon le cas retenu, un accompagnement est mis en place (formation, suivi, ...)

A titre d'exemple, un chef de chantier est ainsi devenu tuteur/formateur – un Chef d'équipe est devenu visiteur sécurité de chantier

#### Moyens

Financement assuré solidairement par les 6 sociétés de la Direction Régionale Midi-Pyrénées de Bourdarios (0.10% du CA de chacune)

#### Facteurs clés de succès :

Implication du Directeur Régional

Solidarité entre les 6 sociétés de Bâtiment Midi-Pyrénées

#### Difficultés dans la mise en œuvre

Financement

#### Développements envisagés

Généralisation à tous les salariés qui le souhaitent à 4 ou 5 ans de la retraite

**Vigeo** est la 1<sup>ère</sup> agence de mesure de la responsabilité sociale en Europe.

**Vigeo** mesure le degré d'intégration par les entreprises de facteurs sociaux, environnementaux et de gouvernance à leurs objectifs de performance. Elle qualifie le niveau de maîtrise managériale des risques associés :

- Elle fournit à des détenteurs et gestionnaires d'actifs **des analyses, des ratings d'entreprises et des benchmarks sectoriels** qui constituent des *outils d'aide à leur décision d'investissement*.
- Elle réalise des audits en responsabilité sociale pour les entreprises et les collectivités territoriales qui sont des *outils d'aide au pilotage stratégique*.

#### Un groupe en expansion :

L'équipe de Vigeo est constituée de 87 salariés de 14 nationalités, répartis sur 4 sites : Paris, Bruxelles, Milan, Casablanca.

Vigeo est propriétaire de 3 indices de développement durable :

- L'indice ASPI Eurozone®
- L'Ethibel Excellence Europe®
- L'Ethibel Excellence Global®

Plus de renseignements sur les audits « Senior », veuillez contacter : [eric.babin@vigeo.com](mailto:eric.babin@vigeo.com)

#### – PARIS

**Vigeo**  
40 rue Jean Jaurès  
93170 Bagnole, France  
T : +33 1 55 82 32 40  
F : +33 1 55 82 32 50

#### – BRUSSELS

**Vigeo Belgium**  
Rue du Progrès 333/B7  
1030 Brussels, Belgium  
T : +32 2 206 67 91  
F : + 32 2 206 67 90

#### – MILAN

**Vigeo Italia**  
Via d'Ovidio, 3  
20131 Milan, Italy  
T : +39 02 36518115  
F : +39 02 36518117

#### – CASABLANCA

**Vigeo**  
Route de Nouacer  
PB 16435 Casablanca, Marocco  
T : +212 22 87 14 77  
F : +212 22 87 14 77



## Bonnes pratiques seniors Adecco

Le Groupe Adecco est le leader mondial des services en ressources humaines.

En France, le Groupe Adecco couvre tous les champs de l'emploi. Le placement de candidats intérimaires, cœur du métier, s'est enrichi de compétences spécifiques : conseil en recrutement et organisation, intérim spécialisé, recrutement de cadres, formation, gestion du capital humain, externalisation de services, en s'appuyant sur un ensemble de marques expertes dans leur domaine : Adecco, Adecco Médical, Adecco Experts, Adecco Parcours et Emploi, Adecco à domicile, Adia, Ajilon, Alexandre Tic, Altedia, Datavance, RH Facilities ou Idées intérim.

Grâce à ses réseaux répartis sur toute la France, le groupe Adecco a fait travailler plus de 800 000 intérimaires dans plus de 127 000 entreprises et a recruté en CDD ou CDI plus de 10 000 personnes.

Le Groupe Adecco France est engagé depuis 10 ans dans la lutte contre toutes les discriminations. Dans nos réseaux d'agence d'emploi, dans les entreprises de notre Groupe, dans notre réseau d'entreprises d'insertion et bien évidemment chez nos clients et partenaires, nous soulignons chaque jour l'enjeu de la nécessaire intégration et représentation de tous les âges.

Nous avons souhaité aller plus loin en mesurant tant les efforts accomplis que ceux qui restent à fournir. Notre objectif : rester centré sur les talents et les compétences. Ainsi, dans la continuité de nos actions en faveur de la lutte contre toutes les discriminations et de notre engagement en responsabilité sociale, notre Groupe a demandé en 2008 à Vigéo de faire une notation sociale, que nous avons complétée par notre participation à l'opération « Bonnes Pratiques Seniors ».

Le diagnostic des politiques RH à l'attention des seniors pour le Groupe a porté sur 3 de nos sociétés : Adecco France, Adia et Adecco Medical.

Les démarches sont engagées, la prise de conscience est réelle. Un certain nombre de bonnes pratiques vient illustrer des actions menées au quotidien dans nos réseaux auprès des candidats, intérimaires et permanents: opérations de tutorat pour la transmission des savoirs, testings menés par une société extérieure selon une méthodologie validée par le BIT, promotion de l'accès à la formation tout au long de la vie ou encore un dialogue social soutenu sur ces enjeux.

Bien sûr, beaucoup reste à faire pour faciliter l'accès et le maintien dans l'emploi des seniors. Notre participation à l'opération « Bonnes Pratiques Seniors » pilotée par Vigéo nous permet de nous inspirer de processus ou d'expérimentations qui ont été mises en oeuvre dans d'autres entreprises, de les transposer pour certaines dans notre environnement, et ainsi d'enrichir nos démarches opérationnelles à destination de nos publics seniors candidats, salariés permanents ou intérimaires

Le Groupe Adecco dans son recrutement uniquement basé sur les compétences s'inscrit parfaitement dans le prolongement des objectifs européens sur l'emploi des seniors et dans le plan national en faveur de l'emploi des seniors engagé par le Gouvernement.

Premier intermédiaire privé de l'emploi, le Groupe Adecco est une plateforme privilégiée pour favoriser l'emploi des seniors et sensibiliser le marché du travail à l'importance de la gestion des politiques RH en interaction constante avec nos parties prenantes.





## Bonnes pratiques Seniors AREVA

Avec une présence industrielle dans 43 pays et un réseau commercial couvrant plus de 100 pays, AREVA propose à ses clients des solutions technologiques pour produire de l'énergie sans CO2 et acheminer l'électricité en toute fiabilité.

Leader mondial de l'énergie nucléaire, le groupe est le seul acteur présent dans l'ensemble des activités industrielles du secteur. Ses 75 000 collaborateurs s'engagent quotidiennement dans une démarche de progrès continu, mettant ainsi le développement durable au coeur de la stratégie industrielle du groupe.

Les activités d'AREVA contribuent à répondre aux grands enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle : accès à l'énergie pour le plus grand nombre, préservation de la planète, responsabilité vis-à-vis des générations futures.

### AREVA engagé en faveur de l'emploi des Seniors et d'une gestion active des âges

La performance d'AREVA en matière d'égalité des chances et de gestion des seniors s'appuie sur :

- ▶ Des accords conclus avec les organisations syndicales : accord européen sur l'égalité des chances, accords nationaux et locaux en matière de GPEC, formation, négociations sur les salaires
  - ▶ Des politiques du groupe : politique diversité, programme seniors, politique sécurité, santé au travail
- 
- Lancement le 9 juin de la **politique en faveur des Seniors** au sein d'AREVA. Il s'agit d'un véritable programme d'actions s'appuyant sur un **double processus de gestion de carrière et de transmission des connaissances**
  - Identification et professionnalisation d'un **réseau de Référents Carrière**, mobilisé pour l'animation et le conseil aux Seniors
  - Mise en oeuvre d'un **dispositif attractif et flexible** permettant aux salariés volontaires de **poursuivre la collaboration avec le groupe au-delà du départ à la retraite**
  - Ouverture de l'entreprise à la **diversité des âges** et absence de discrimination directe au détriment des Seniors
  - Existence de **clauses protectrices en faveur des seniors**, particulièrement en matière de formation et de rémunération
  - Importance accordée aux indicateurs dans la démarche de GPEC : **statistiques de l'observatoire des métiers, indicateurs de formation**
  - **Démarches de formation qualifiante à travers notamment les CQPM, les entretiens de carrières / compétences et les parcours de professionnalisation**
  - **Prise en compte du maintien dans l'emploi : prévention et reclassements des personnes en inaptitude médicale**



## Bonnes pratiques Seniors AXA France

### Chiffres clés AXA France

- 16 000 salariés
- 45 % des salariés ont 50 ans et plus
- Âge médian: 48 ans (proportion importante de cadres et d'experts dans la population senior)

### **Recrutement**

Un engagement avancé en matière de promotion de la diversité avec la mise en œuvre du CV anonyme depuis 2005 pour le recrutement des commerciaux.

### **Rémunération et protection sociale**

- Une note de cadrage annuelle des augmentations annuelles qui met en relief, parmi d'autres catégories, les plus de 55 ans.
- Un système de prévoyance complémentaire et de couverture sociale avantageux.
- Un service retraite qui fournit aux salariés les informations relatives à leur relevé de carrière, les modalités de calcul de la retraite, leur protection sociale, et qui les accompagne dans la constitution de leur dossier de retraite.

### **Développement des compétences et de l'accès à la formation**

- Un engagement affirmé sur le développement des compétences de l'ensemble des collaborateurs.
- Un accès à la formation élevé tout au long de la vie professionnelle.

### **Evolutions de carrière, mobilité**

- Une culture de la mobilité professionnelle et du maintien dans l'emploi s'appuyant sur de nombreux outils: Espace cadres, forums et conférences AXAVENIR.
- Un accord sur la GPEC, qui comporte un volet spécifique sur la gestion des âges.
- Une mobilité interne des collaborateurs seniors élevée et en augmentation.

### **Améliorations des conditions de travail**

- Des objectifs complets en matière de prévention.
- Une satisfaction globale sur la prévention de la pénibilité et l'amélioration des conditions de travail.

### **Gestion des réorganisations**

- Un engagement affiché et contractualisé avec les représentants du personnel en faveur du maintien dans l'emploi de tous les salariés.
- Un réel effort d'accompagnement des salariés en situation de reconversion perçu positivement par l'ensemble des collaborateurs rencontrés.

### **Aménagement du temps de travail**

- Le dispositif de CET (abondé de 20% dans le cadre d'un départ à la retraite).
- Un accord avec les collectivités territoriales qui permet la réalisation de projets personnels, associatifs ou humanitaires pour les collaborateurs de plus de 45 ans avec la garantie de retrouver un poste chez AXA France.

### **Communication**

- Des outils qui permettent l'expression des collaborateurs d'AXA France: Innovaxa, Scope.
- Une information régulière sur la retraite pour les collaborateurs en fin de carrière, via une rubrique dédiée à la retraite sur l'intranet.

### **Dialogue social**

Un accord GPEC qui traite explicitement du maintien dans l'emploi des Sénior et des secondes parties de carrière avec notamment un observatoire GPEC et une commission de suivi.



## Bonnes pratiques seniors COFIDIS

Créé en France en 1982, COFIDIS est le spécialiste européen du crédit à la consommation à distance et emploie près de 3000 collaborateurs dans le monde (dont 1600 en France) qui gèrent au quotidien 11,5 millions de comptes clients. La société COFIDIS est implantée dans 9 pays (France, Belgique, Espagne, Portugal, Italie, République Tchèque, Hongrie, Roumanie et Slovaquie).

[www.cofidis.fr](http://www.cofidis.fr)

### Les Ressources Humaines chez COFIDIS France :

- 1 600 salariés en France sur un site unique basé à Villeneuve d'Ascq, près de Lille dans le Nord.
- Plus de 300 créations d'emplois ces 3 dernières années.
- 6.85% de la masse salariale est dédiée à la formation.
- 56% des effectifs ont plus de 5 ans d'ancienneté.

### Gestion de la pyramide des âges chez COFIDIS France :

- 70 personnes de + de 50 ans, soit 4,4 % des effectifs actuels.

Sur ces 70 personnes :

- 47 ont été formés en 2007 = 67 % des + de 50 ans pour une durée moyenne de 2,5 jours
- 59 ont été formés en 2007 et/ou 2008 = 84 % pour une durée moyenne de 3,7 jours.
- 45 ont été formés de janvier 2008 à septembre 2008 = 64 % pour une durée moyenne de 2,25 jours.

**En avril 2009, COFIDIS France s'est distingué, pour la 3<sup>ème</sup> année consécutive, comme Lauréat d'Argent, du classement de l'institut Great Place to Work qui récompense les 30 meilleures entreprises en France où il fait bon travailler.**

En décrochant cette année la 5<sup>ème</sup> place du classement des entreprises lauréates de plus de 1000 salariés, COFIDIS se caractérise comme la 1<sup>ère</sup> entreprise française issue du secteur du crédit à distance, et la 15<sup>ème</sup> société au classement général du palmarès «Best Workplaces France 2009» (parmi un panel de 96 entreprises participantes).

### Bonnes pratiques

L'audit mené par Vigeo a permis de soulever un certain nombre de bonnes pratiques déployées dans le cadre de la politique d'emploi des seniors au sein de COFIDIS France. Voici les plus probantes dans chacun des domaines suivants :

#### Le recrutement

- COFIDIS France recourt systématiquement à la « plateforme motivation » de l'ANPE pour les postes de conseillers clientèle. Cet outil permet une sélection des candidats, sans condition de diplôme et uniquement par des tests sur les aptitudes professionnelles-méthode de recrutement par simulation (MRS). Des résultats tangibles en matière de diversification des profils et notamment d'élévation de l'âge des personnes recrutées ont été observés.
- COFIDIS France innove également avec COFI-Talent, une initiative hors du commun, en marge du processus classique de recrutement. L'objectif de cette nouvelle méthode est de favoriser un espace d'expression libre pour les candidats et de découvrir, ainsi, chez eux des talents divers.



## Bonnes pratiques seniors EADS

L'emploi et les conditions de travail des seniors sont des préoccupations déjà anciennes chez EADS ; dès l'année 2000 les médecins du travail du groupe ont mis en place un observatoire du vécu au travail, nommé EVREST, intégrant les conséquences de l'âge sur l'emploi.

C'est en 2004 qu'EADS s'est résolument engagé en faveur de l'emploi des seniors. Pour rompre avec une longue habitude de départ en retraite anticipé de ses personnels, EADS a privilégié la voie contractuelle pour aboutir le 28 février 2005 à la signature d'un accord avec les organisations syndicales portant sur le développement de la deuxième partie de carrière. Des dispositions complémentaires ont été par la suite intégrées dans deux accords sur la formation tout au long de la vie professionnelle et la gestion prévisionnelle des carrières.

Cet accord sur le développement de la deuxième partie de carrière a non seulement mis l'accent sur les aspects de gestion prévisionnelle ainsi que sur la formation tout au long de la vie professionnelle mais également sur la transmission du savoir, les questions de santé et de conditions de travail des personnels seniors ainsi que sur un dispositif d'aménagement des fins de carrière leur permettant de continuer leurs activités professionnelles dans des conditions optimum.

Un dispositif d'information des partenaires sociaux sur les résultats des actions entreprises en faveur des seniors est venu compléter les dispositions de cet accord : tous les ans, par exemple, une information est donnée aux organisations syndicales dans chacune des sociétés du groupe sur les évolutions de salaire et de carrière des personnels âgés de plus de cinquante ans, comparé à l'ensemble de la population. Une information de ce type est également fournie en ce qui concerne le résultat des actions de formation.

Des résultats probants ont été obtenus dans le domaine de la santé et des conditions de travail par la constitution au niveau local d'équipes transverses constituées de médecins du travail, d'ingénieurs hygiène et sécurité et d'ergonomes. La mise en commun des informations de ces différents spécialistes a permis d'acquérir une bonne compréhension des questions relatives au maintien dans l'emploi des personnels seniors ainsi que la mise en œuvre de solutions adaptées.

Cet accord qui se présentait comme un plan d'action triennal 2005-2008 est actuellement en cours de renégociation pour la période 2009-2011 dans le cadre des nouvelles dispositions législatives.



## Bonnes pratiques seniors La POSTE

La Poste a décidé de s'associer à l'audit d'identification des bonnes pratiques sur l'emploi des seniors mené par VIGEO et impulsé par le secrétariat d'Etat à l'Emploi. Ce diagnostic confirme la pertinence du modèle social du groupe La Poste, fondé sur un management responsable et la qualité de l'emploi, et met en avant 25 bonnes pratiques dont les plus significatives figurent ci-dessous.

### **Le recrutement et l'évolution professionnelle :**

La Poste recrute plus de 500 nouveaux collaborateurs âgés de plus de 45 ans chaque année (soit 10% de ses nouvelles recrues) ; leur recrutement comme leur évolution professionnelle s'effectuent sur la base de leurs seules compétences. Afin de s'en assurer, La Poste multiplie les actions de pilotage et les contrôles :

- Test en 2008 du CV anonyme dans des sites pilotes,
- Testing de recrutement par l'observatoire des discriminations,
- Audit de conformité des pratiques de recrutement.
- Etude d'évaluation de carrière auprès de cadres seniors en 2005 (TNS-SOFRES) : aspirations, utilisation de leur potentiel...
- Audit du Contrôle interne du Groupe en 2008 sur la diversité dans la promotion,

### **La santé et les conditions de travail :**

La Poste a le souci permanent de la santé de ses collaborateurs, un élément majeur de sa politique pour les seniors.

- Création d'un observatoire de santé au travail et mise en œuvre d'indicateurs de suivi sur la santé (comité de médecine du travail, comité de coordination, conseil scientifique), démarche d'évaluation du stress dans des sites pilotes, formation gestion du stress, procédure de gestion du harcèlement moral, cellule post agression,
- Etude sur l'âge, la santé et la vie professionnelle des 40/60 ans, via la médecine de prévention (2004-2005),
- Consultation obligatoire de la directrice prévention Santé-Sécurité au travail avant l'achat de matériels ou machines pour les services opérationnels,
- Dispositif de fin de carrière aménagée pour les fonctionnaires inaptes à leur poste de travail ou handicapés.

### **La gestion des réorganisations**

La Poste garantit l'emploi en cas de restructuration, elle effectue un accompagnement de ses personnels et un suivi global de ces opérations :

- La Directrice Santé Sécurité au travail, lors des grandes réorganisations, contribue à l'évaluation de l'impact humain des nouveaux projets et à l'élaboration de mesures adaptées.

L'audit réalisé servira de base à la négociation sur la gestion des âges qui s'ouvrira à La Poste très prochainement

### **Contacts Presse groupe La Poste**

Presse écrite  
Virginie Gueidier  
Tel : 01.55.44.22.41  
[virginie.gueidier@laposte.fr](mailto:virginie.gueidier@laposte.fr)

Presse audiovisuelle  
Jacques Gourier  
Tel : 01.55.44.22.43  
[jacques.gourier@laposte.fr](mailto:jacques.gourier@laposte.fr)

## Bonnes pratiques seniors L'Oréal

« L'Oréal a toujours été attentif à l'évolution des carrières et des conditions de travail de ses collaborateurs, quel que soit leur âge. Au-delà de l'identification de bonnes pratiques, VIGEO nous apporte une vision complémentaire sur laquelle nous pouvons nous appuyer dans nos discussions actuelles avec les partenaires sociaux en vue de la formalisation de notre politique en faveur des seniors ». Emmanuelle Lièvreumont, Directeur Diversité L'Oréal France.

### Quelques données (source 2008)

- La moyenne d'âge des collaborateurs de L'Oréal en France est de 42 ans. L'ancienneté moyenne est de 12 ans, ce qui témoigne de la fidélité des salariés à leur entreprise.
- Les collaborateurs de plus de 50 ans représentent 24 % des effectifs L'Oréal en France. 63% d'entre eux sont des femmes et 63 % occupent des emplois qualifiés. Ils sont présents dans tous les domaines, et particulièrement dans les domaines de l'Industrie et de la Recherche.
- L'âge moyen de départ en retraite des collaborateurs est de 62 ans.
- En 2008, 5,9% des effectifs recrutés avaient plus de 45 ans.

### Les perspectives

L'Oréal a souhaité participer au Diagnostic « Vigeo » pour nourrir sa réflexion et les discussions d'ores et déjà engagées avec les partenaires sociaux en vue de formaliser la politique en faveur des seniors, à savoir contractualiser des dispositifs et avantages déjà existants à L'Oréal et en formaliser de nouveaux.

Le diagnostic « VIGEO » contribue pleinement à cette démarche en mettant en avant de bonnes pratiques déjà existantes et sur lesquelles il conviendra de capitaliser, notamment :

- La possibilité offerte depuis 2004 à tous ses salariés de constituer une épargne longue en vue de la retraite grâce à un Plan d'Épargne Retraite Collectif abondé à +50% par l'entreprise.
- Le dispositif de Tutorat de la Division des Produits Professionnels incluant la reconnaissance des salariés tuteurs via une formation diplômante,
- La formation de sensibilisation à la Diversité déployée depuis fin 2006 auprès de plus de 5000 managers en Europe, pour évoquer notamment la discrimination sur des critères d'âge, en relais des Observatoires de la Diversité existants sur chaque site.

### Contact presse :

Guyline MERCIER – Gueric de BEAUREGARD – 01-47-56-83-06



## Bonnes pratiques seniors O<sup>2</sup>

Le 04 novembre 2008, le Groupe O<sub>2</sub> s'engageait volontairement dans l'opération « Bonnes pratiques pour l'emploi des seniors » initiée par le secrétariat d'Etat chargé de l'Emploi, en acceptant d'être audité par Vigeo.

Cet audit s'est déroulé fin décembre 2008 et visait à mesurer les performances des entreprises participantes en matière de recrutement et de maintien dans l'emploi des seniors

L'audit de VIGEO confirme que l'on peut être un des plus gros créateurs d'emplois français des derniers mois et donner une juste place aux seniors tout en recrutant des talents sur le seul critère de la compétence.

### **1 collaborateur recruté sur 5 est un senior.**

En effet, l'audit du Groupe O<sub>2</sub> met en lumière les bonnes pratiques du leader des services à domicile, spécialiste de l'entretien de la maison et du linge et de la garde d'enfants, qui permet qu'1 collaborateur sur 5 soit un senior.

Ce résultat est le fruit d'une politique de gestion des ressources humaines ouverte aux seniors, comme l'ont constaté les auditeurs auprès de tous les acteurs interrogés de l'entreprise

### **Une politique de ressources humaines cohérente.**

Cette politique intègre des dispositions adaptées dans plusieurs domaines :

- Le recrutement : création d'un site internet [www.mamienounou.fr](http://www.mamienounou.fr), partenariat avec Pôle Emploi...
- La formation : elle est dispensée sans critère d'âge et des modules spécifiques ont été conçus pour les seniors, spécialement ceux qui permettent de devenir tuteurs ou formateurs...
- Les conditions de travail : l'intervenant à domicile bénéficie d'un programme de prévention dès la prise de poste, il valide que la prestation lui convient avant de l'accepter, il dispose d'une réelle flexibilité pour adapter son temps de travail et préserver l'équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle...
- La rémunération : les règles de rémunération et d'augmentation sont formalisées pour chaque poste et sans aucune discrimination...
- L'évolution professionnelle : la gestion des carrières, la mobilité, la transmission des compétences et le tutorat reposent sur des orientations formelles et des objectifs quantifiés présentés lors de « parcours d'intégration ».

### **Les seniors apportent une valeur ajoutée spécifique.**

L'audit VIGEO souligne en outre que l'impact positif de ces dispositions opérationnelles sur l'emploi des seniors est renforcé par la réflexion menée en amont sur la professionnalisation des intervenants et sur les métiers du Groupe O<sub>2</sub>.

Pour Guillaume RICHARD, Président fondateur du Groupe O<sub>2</sub>, « l'audit de VIGEO a permis de bien identifier nos points forts, mais aussi de formaliser des axes d'amélioration. Ce regard indépendant et objectif va nous permettre d'accroître notre attractivité et de hiérarchiser les axes de travail pour fidéliser l'ensemble de nos collaborateurs, parmi lesquels les seniors apportent une valeur ajoutée spécifique. »



### **A propos du Groupe O<sub>2</sub>**

Depuis plus de 10 ans, le Groupe O<sub>2</sub> a bâti sa stratégie d'entreprise sur la qualité de ses prestations. Inventeur du « satisfait, refait ou remboursé », O<sub>2</sub> est désormais le 1<sup>er</sup> réseau certifié qualité\* en ménage, repassage, garde d'enfants et jardinage. S'appuyant sur un réseau national de 120 agences de proximité et 3.500 collaborateurs, O<sub>2</sub> est devenu « l'oxygène du quotidien » de plus de 13.000 familles et l'un des principaux partenaires des enseignes et des sociétés d'assistance. En 2008, le Groupe O<sub>2</sub> a réalisé un chiffre d'affaires de 26,5 millions d'euros hors taxes. Il prévoit de réaliser 50 millions d'euros en 2009.

#### **Contact presse**

Marie France FOURGEAUX

[marie-france.fourgeaux@wanadoo.fr](mailto:marie-france.fourgeaux@wanadoo.fr)

Tél : 06 14 61 47 60

Site Internet : [www.o2.fr](http://www.o2.fr)



## Bonnes pratiques Seniors SIEMENS

Siemens France accompagne ses collaborateurs les plus expérimentés et mise sur la transmission des savoirs comme levier de croissance.

Objectifs : maintenir l'employabilité des seniors et leur offrir des perspectives d'évolutions de carrières renouvelées pour garantir la motivation des équipes.

Pour Philippe Carli, Président de Siemens France : « Parce que l'expérience et le savoir sont des atouts essentiels pour maintenir notre compétitivité, il est de notre responsabilité sociale et managériale de miser sur nos collaborateurs seniors. Chez Siemens France nous donnons ainsi la priorité à l'accompagnement des carrières et au maintien de l'employabilité, notamment au travers la formation. Pour garantir la motivation des équipes, il est plus qu'essentiel de leur offrir des perspectives de carrières renouvelées ».

### Les principaux points forts identifiés par Vigéo dans le cadre de son audit chez Siemens SAS

- La « **promotion de la diversité** » :
  - En termes de recrutement
  - En termes d'évolution de carrière
- L'engagement de l'entreprise pour garantir la diversité des âges et « **l'absence de discrimination directe au détriment des Seniors** »
- La « **culture de la mobilité interne** » et du développement des compétences pour favoriser la promotion professionnelle.
- La « **transparence et l'objectivité** » des critères et des règles d'évaluation ou de rémunération
- La discussion en cours avec les partenaires sociaux d'un « **accord seniors** » spécifique pour formaliser un engagement partagé.

### Les « bonnes pratiques »

- **La « Cartographie des Seniors »**  
Présentée au CHSCT, elle permet un suivi des recrutements des collaborateurs seniors selon les sources d'embauche, en toute transparence.
- **La « Certification interne PM@Siemens »**  
Concrétisation d'un parcours professionnel qui reconnaît l'expertise de conduite de projet (Project Management) et certifie le collaborateur, cette reconnaissance d'une expérience particulièrement valorise la parcours et formalise l'expertise dans la seconde partie de carrière.
- **La « Charte de mobilité interne »**  
Siemens s'engage en faveur de la transparence des décisions et fixe les mesures d'accompagnement propres à encourager la mobilité interne au sein du Groupe. En effet, le collaborateur - quelque soit son âge - est acteur de son plan de carrière et peut demander à rencontrer en toute confidentialité le responsable RH de l'activité qui recrute. Cette charte favorise la mobilité interne et le parcours professionnel dans le groupe Siemens.

### A propos de Siemens en France

Présent en France depuis 160 ans, Siemens, premier groupe européen de haute technologie, donne la priorité à l'innovation dans l'industrie, l'énergie et la santé. A travers ses 8 300 collaborateurs, 7 sites de production, de nombreux partenariats avec des écoles ou universités et pôles de compétitivité, Siemens France participe pleinement au rayonnement économique français y compris à l'international. Siemens France compte, en effet, 7 centres de compétences qui interviennent pour l'ensemble du groupe Siemens à travers le monde dans des secteurs de pointe comme les systèmes de transports automatiques, la métallurgie, le transport et la distribution d'énergie, ou la détection incendie. Siemens France réalise ainsi plus d'un tiers de son chiffre d'affaires à l'export. En 2008, le Groupe Siemens en France a réalisé un volume d'entrées de commandes de 3,2 milliards d'euros (au 30/09/2008).

[www.siemens.fr](http://www.siemens.fr)

#### Contacts presse

##### Direction de la Communication

Damien Rebourg

Tél. 01 49 22 43 15

[damien.rebourg@siemens.com](mailto:damien.rebourg@siemens.com)

##### Direction de Ressources Humaines

Vincent Perrin

Tél. 01 49 33 32 80

[vincent.perrin@siemens.com](mailto:vincent.perrin@siemens.com)

## Bonnes pratiques Seniors THALES

Depuis près de dix années, le groupe Thales déploie une démarche spécifique, permettant de mettre au cœur de la politique Ressources Humaines du groupe, la carrière et les évolutions professionnelles de nos collaborateurs seniors.

C'est ainsi que Thales, Société de haute technologie, capitalise de par ses spécificités sur les compétences et expertises, afin de garantir la pérennité et le développement de ses activités.

Thales a donc mis en place différentes actions spécifiques concourant :

- A un meilleur relais entre les générations actives du groupe par la mise en place de structures spécifiques comme « Thales Mission Conseil », le développement de « réseaux experts », le tutorat.
- Au maintien et au développement des compétences, en ouvrant des perspectives d'évolution professionnelles aux collaborateurs de plus de 50 ans dans le cadre du processus ressources humaines (people1st).
- A la rédaction d'une déclaration commune entre la Direction et les organisations syndicales, où Thales a affirmé que l'âge des collaborateurs au sein du groupe, ne pouvait, en aucune manière, être un facteur de discrimination.

Par cette politique volontariste, Thales aujourd'hui, prévoit d'ouvrir une négociation sur la gestion des Seniors, négociation dans laquelle le groupe s'inscrit depuis maintenant près de dix ans.

Cette négociation s'appuiera sur l'audit Vigéo et sur les pratiques déjà existantes.

Elle se traduira notamment par :

- La mise en œuvre d'un suivi précis pour cette population au sein d'une commission paritaire,
- Des actions de formations professionnelles : people review spécifiques,
- La capitalisation des compétences et des expertises pour faciliter la transmission des savoirs intergénérationnels,
- La prise en compte d'actions de prévention en matière de santé au travail et des conditions de travail pour faciliter l'accompagnement de nos Seniors.

Afin de mener à bien ces différentes actions, cette négociation sera ouverte avant l'été 2009.