

Il n'est jamais trop tard pour se construire un avenir

En France, les salariés s'arrêtent généralement de travailler avant l'âge légal officiel de la retraite, fixé à 65 ans. L'âge moyen du départ à la retraite est de 57,5 ans. Ces départs anticipés perturbent gravement certains secteurs, plus précisément lorsque le nombre de nouveaux travailleurs est inférieur à celui des personnes qui quittent l'entreprise. Un exemple est celui du secteur de la construction, où un travailleur sur 5 a plus de 50 ans. Ce secteur doit recruter chaque année 65 000 personnes pour remplacer les travailleurs qui ont quitté leur emploi. Les entreprises se penchent donc sur des méthodes visant à encourager les travailleurs de plus de 50 ans à garder leur emploi jusqu'à l'âge normal de la retraite.

Conscient de cette nécessité, le partenariat de développement (PDD) «Âges et Travail dans le BTP» a réuni un groupe d'entreprises afin d'essayer d'inverser cette tendance. Ce PDD a pour chef de file l'AFPA (Association professionnelle pour la formation des adultes - AFPA) et est mené en collaboration avec la Fédération française du bâtiment (FFB).

Retraite anticipée: la transmission de l'expérience en péril

Le partenariat a décidé de se concentrer tout particulièrement sur le renforcement des compétences et des capacités des travailleurs de plus de 50 ans, tout en développant de nouvelles opportunités d'emploi afin de mieux exploiter l'expérience précieuse de cette catégorie de travailleurs. Afin d'éviter que cette expertise inestimable ne disparaisse avec les départs en retraite précoces, le PDD a également tenu compte de la nécessité de promouvoir la solidarité et l'apprentissage intergénérationnels. L'objectif était ici d'aider les jeunes à apprécier l'expérience de leurs collègues plus âgés.

Mais comment faire pour que cette catégorie de travailleurs se sente davantage appréciée, et surtout, comment les inciter à poursuivre leur travail? Pour répondre à cette question, le projet s'est efforcé de mieux comprendre comment les entreprises gèrent leur main-d'œuvre âgée. Pour la première fois en France, un PDD a mené une enquête à l'échelon national en vue de cartographier les structures et les processus de gestion des ressources humaines et des carrières de près de 2 700 entreprises du secteur du bâtiment. L'enquête a été suivie par plus de 60 études de cas approfondies.

Les conclusions mises en évidence par cet exercice ont été conformes aux attentes. Tant à l'échelon politique qu'au niveau des entreprises, l'accent est généralement mis sur le développement des jeunes, ce qui a réduit les possibilités d'apprentissage et de carrière des seniors. D'autre part, le projet a également montré un intérêt nettement moindre pour la formation complémentaire chez les travailleurs plus âgés, et a également constaté que l'âge s'accompagne de problèmes physiques et culturels qui diminuent la productivité. En revanche, l'étude a mis en évidence un niveau plus élevé de compétences chez les seniors et la plus grande sécurité sur le lieu de travail qui en résulte.

Mettre les compétences à l'honneur et identifier les lacunes

Âges et Travail a utilisé les conclusions positives et négatives de l'étude pour développer des approches expérimentales afin de mieux gérer les compétences des travailleurs âgés et s'assurer que leur expertise puisse être transférée efficacement à leurs collègues plus jeunes. Ces approches ont inclus des services visant à aider la direction à cartographier la base de compétences de leur main-d'œuvre actuelle et à identifier des méthodes plus efficaces pour le recrutement de nouveaux travailleurs, tout en veillant à mettre en adéquation les déficits et les besoins de compétences. Les entreprises ont souvent été étonnées par le niveau élevé des compétences dont elles disposaient, ce qui les a encouragées à offrir de meilleurs postes à leurs seniors. Cette catégorie de travailleurs a également été associée avec succès au processus de recrutement et a participé à la définition du profil de compétences clés des nouveaux membres du personnel.

Le PDD a également développé des méthodes pour le travail en équipe et des techniques d'atelier qui ont réuni des travailleurs expérimentés et de nouvelles recrues, et qui les ont aidés à identifier conjointement les compétences clés requises par l'emploi et les meilleures approches pour leur transfert et partage. Enfin, Âges et Travail a aussi montré aux entreprises comment de simples ajustements à l'environnement de travail peuvent améliorer considérablement le confort et le lieu de travail des seniors.

«Pour chaque senior, j'ai élaboré des solutions avec un conseiller. J'ai chargé un «super tuteur» de gérer des équipes réunissant des seniors et des jeunes. Comme je souhaitais que les connaissances du personnel restent à l'intérieur de l'entreprise, j'ai encouragé les tuteurs seniors en leur octroyant un statut spécial. Tout le monde y a trouvé son compte. Cette stratégie à long terme vise à attirer et à retenir les nouvelles recrues comme les travailleurs âgés.»
Christian Soubre, directeur d'une entreprise de construction qui compte 20 travailleurs (dont quatre de plus de 45 ans, et quatre de plus de 50 ans).

Encourager le dialogue et l'apprentissage mutuel

Les nouvelles approches mises à l'essai par le PDD ont donné un nouvel élan à un secteur considéré jusqu'il y a peu comme traditionnel et conservateur. Les méthodes innovantes ont contribué à l'introduction de nouveaux principes de gestion des ressources humaines, comme l'exploitation maximale des compétences et des aptitudes existantes, le travail en équipe et la reconnaissance des savoirs acquis antérieurement.



© European Community

Une entreprise de construction a formé des tuteurs en son sein afin de transmettre les connaissances

En promouvant des méthodes dynamiques de gestion et de recrutement des ressources humaines, et en encourageant le dialogue et le partage de connaissances entre les générations, Âges et Travail a non seulement stimulé la mobilité et le développement de la capacité des travailleurs âgés mais a aussi amélioré considérablement leur image.

«Par le biais d'EQUAL, nous avons créé des conditions de travail nettement meilleures, et aidé les entreprises à les introduire avec succès. Âges et Travail a créé un modèle qui peut être aisément transféré à d'autres régions et secteurs», a expliqué Thierry Rosenzweig, directeur du projet européen à l'AFPA.

Une version plus détaillée de ce projet et d'autres succès d'EQUAL sont disponibles à l'adresse:
http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/activities/search_fr.cfm

Pays: France

Région: six régions – Limousin, Midi-Pyrénées, Rhône-Alpes, Poitou-Charente, Île-de-France

Nom du projet: Âges et Travail dans le BTP

Durée du projet: mai 2002 – février 2005

Domaine prioritaire du FSE: capacité d'adaptation

Financement du FSE: 640 000 €

Financement total: 1 313 867 €

Partenaires nationaux EQUAL: Association des fédérations régionales et départementales du bâtiment du Poitou, Centre d'études de recherches et de formation du BTP, Fédération française du bâtiment, Groupement d'action sociale du BTP du Nord-Est, Institut technique de la FFB, REBATIR, SUP'REHA Formation conseil

Partenariat transnational avec: Allemagne, Royaume-Uni

Coordonnées:

AFPA (Association nationale pour la formation professionnelle des adultes)

Thierry Rosenzweig

13 Place du Général de Gaulle

F-93108 Montreuil Cedex

Tél.: +33 1 48 70 50 25

E-mail: thierry.rosenzweig@afpa.fr

Site Internet: www.afpa.fr

Innovation

Intégration dans les politiques

Transnationalité

Empowerment

Partenariat