

Synthèse

mardi 14 avril 2015

Petit-déjeuner débat

L'allongement des carrières
en entreprise :
risques et opportunités

INTERVENANTS

Philippe **CAFIERO**, DRH, La Croix Rouge Française

Audrey **POULAIN**, DRH de la DSI, SNCF

Philippe **CARE**, Directeur stratégique RH
et rémunération, SIACI SAINT HONORE

Serge **VO-DINH**, Secrétaire Général, ADECCO

- Discussion avec les partenaires sociaux
- Politique de rémunération après 50 ans
- Questions de développement individuel (formations ?)
- Politique d'emploi dans l'entreprise (pyramide des âges)
- Evolutions juridiques (questions d'âge)
- Dispositifs étatiques
- Engagements sociaux (départs en retraite)
- Gestion des Cadres Dirigeants & succession planning (jeunes impatientes)
- Transfert de connaissances
- Évolution des Organisations

Pour les séniors, la date et les conditions de départ possible varient selon la situation :

- carrière longue,
- assurance chômage,
- pénibilité « nouveau régime »,
- handicap,
- amiante (voir le site CRAMIF),
- inaptitude,
- rachat de trimestres,
- retraite progressive (ancien dispositif mais très rénové),
- cumul emploi-retraite (plus d'1 salarié sur 5 continue à travailler),
- préretraite d'entreprise, etc.

Alors, quel pilotage envisager ? Les entreprises consultent SIACI SAINT HONORE

INTRODUCTION

Panorama des différents dispositifs réglementaires

Pénibilité, Retraite progressive, Cumul emploi-retraite...

Étude comparative des différentes combinaisons possibles

Philippe CARE,
Directeur stratégique RH
et rémunération,
SIACI SAINT HONORE

Quelles sont les conséquences de l'allongement des carrières et quelles questions réglementaires se posent ?

Petit-déjeuner débat

L'allongement des carrières
en entreprise: risques et opportunités

pour les conseiller et les aider dans la mise en oeuvre des départs de manière plus optimale. En effet, il y a d'autres solutions de départ que la Rupture Conventionnelle, comme les Compléments Entreprise :

- chasse aux trimestres,
- congé de fin de carrière,
- temps partiel de fin de carrière,
- cotisations retraite sur un équivalent temps plein,
- utilisation des stocks temps (CET, CP, ...),
- préretraite externalisée,
- utilisation du cumul emploi-retraite,
- rachat de trimestre,
- promotion de la retraite progressive,
- majoration de l'indemnité de départ à la retraite (IDR ou IFC),
- combinaison de plusieurs dispositifs (par exemple temps partiel de 59 à 60 ans puis retraite progressive de 60 à 62 ans).

— DÉBAT

Comment faire évoluer sa stratégie RH en matière de carrières longues ?

Quelles sont les conséquences de l'allongement des carrières pour l'entreprise ?

Les possibilités d'évolution et le développement des compétences sont au cœur du débat.

Les projets professionnels changent: un nouveau défi pour les RH et les collaborateurs.

Comment être innovant: Reverse mentoring - Mobilité inter-entreprise - Tutorat - Mécénat de compétences...

Audrey POULAIN,
DRH de la DSI, SNCF

Ce témoignage concerne la partie informatique de la SNCF.

Au sein de la SNCF, il y a beaucoup de seniors en général. Il existe plusieurs dispositifs de sortie / départ / fin de carrière

sur des activités à sureffectif. Mais ce n'est pas le cas du service informatique, activité pour laquelle d'autres dispositifs ont été prévus.

De manière classique, pour les collaborateurs peu mobiles, il y a la mise en place de Comités de Mobilité: les managers réfléchissent sur la mobilité de leurs équipes, sur les facteurs de succès de leurs collaborateurs sur leur nouveau poste, sur des actions qui favoriseraient la réussite et aussi sur leur propre rôle d'accompagnement en tant que managers.

Sur 6 mois et 4 000 informaticiens, ont été réalisées 100 mobilités de la SNCF vers Thalys, Geodis, Keolis, etc.

Afin d'inciter les collaborateurs à se mettre en mouvement et à devenir acteurs de leur mobilité, il y a une adaptation des systèmes de rémunération, traduite par une stagnation après 4 à 5 ans sur le même poste.

Un autre dispositif mis en place pour les seniors c'est le Reverse Mentoring. Avec l'impact du digital, nous avons mis en place un junior aux côtés d'un senior pour faire du coaching sur le numérique.

L'état d'esprit est le « SNCF IT for change ».

L'objectif recherché est de :

- faire évoluer la culture managériale,
- valoriser les collaborateurs de l'IT,
- être force de proposition pour le Groupe.

Le réseau SNCF au féminin contribue aussi dans ce projet de manière constructive.

Une Charte de transmission des savoirs a été également élaborée et mise en place par un groupe de travail avec la participation active de la Direction des Ressources Humaines qui a été motrice et porteuse du projet.

Serge VO-DINH,
Secrétaire Général, ADECCO

Le Groupe Adecco compte 5 000 permanents; 145 000 intérimaires sont placés par semaine en entreprise. Pour 70 % d'entre eux, l'intérim est le premier pas vers le CDI.

Petit-déjeuner débat

L'allongement des carrières
en entreprise: risques et opportunités

L'intérim des séniors est en augmentation constante ces derniers temps.

Le CDI intérimaire est une nouveauté récente en France. Il est entré en vigueur à compter du 6 mars 2014 en application de l'accord sur la sécurisation des parcours professionnels des intérimaires. Certains pays européens l'ont déjà mis en place.

Il a été négocié avec les partenaires sociaux. L'objectif est de conclure 20 000 CDI intérimaires et Adecco en a déjà conclu 800.

Les périodes intermittentes, d'inter-contrat, sont utilisées pour former et professionnaliser les intérimaires, avec l'utilisation de fonds spécifiques formation. Ainsi, nous travaillons aussi sur les reconversions professionnelles.

Cela demande donc beaucoup d'anticipation, de faire le lien avec la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), de repérer les emplois et les sorties de mission.

Ce nouveau dispositif permet à la fois de fidéliser les intérimaires, ce qui est un gage de qualité de service, mais aussi de donner des qualifications, comme par exemple cariste, préparation de commandes, gestion de stocks. Et côté client, cela permet de mieux gérer les variations de l'activité.

Le CDI intérimaire est une nouvelle forme de travail qui permet la flexibilité dans un nouveau contexte. Et concernant la question du vieillissement, il s'agit d'un nouveau dispositif de recrutement pour les séniors, qui favorise le retour à l'emploi.

L'engagement vis-à-vis des organisations syndicales est la liberté du « salarié » de conclure ou pas ce CDI intérimaire. C'est un choix entre lui et l'employeur.

Philippe CAFIERO, DRH, La Croix Rouge Française

La Croix Rouge Française est le 1^{er} mouvement humanitaire mondial, à la fois employeur et laboratoire associatif, avec 18 000 permanents, 54 000 intérimaires et 650 établissements.

Le pourcentage de femmes est supérieur à 80%. Nous avons 98 nationalités, un tiers des effectifs est supérieur à 50 ans et un tiers inférieur à 35 ans. Dans le Conseil d'Administration il y a 70% de séniors.

Sur la partie employeur, concernant les retraites, il a des accords intergénérationnels qui favorisent le départ dans de bonnes conditions, financièrement abondées par l'entreprise pour un départ à salaire égal.

Sur la partie associative, nous avons mis en place :

- des « Actions Bien Vieillir » : 3 jours de formation dispensés par des bénévoles qui permettent de se préparer à la retraite,
- du « Mécénat de Compétences » : des entreprises (telles que Orange) mettent leurs séniors à temps partiel ou en mi-temps travaillé mais rémunérés à hauteur de 85% et le reste de leur temps peut être dédié à l'humanitaire. Ainsi, après signature de partenariat, des séniors spécialistes (cadres, RH, informaticiens, etc) sont mis par leur entreprise à la disposition de la Croix Rouge pendant 1 à 3 semaines et deviennent utiles dans un contexte nouveau, en acquérant une expérience riche et stimulante. ■