

## PROJET EUROPÉEN SENIOR COMPÉTENCE



# Le Guide PME-PMI L'EMPLOI DES SENIORS





# **Le Guide PME-PMI** **L'EMPLOI DES SENIORS**



# SOMMAIRE

**L'EDITO** du Président de la CGPME .....

**INTRODUCTION** .....

## **LA SITUATION DES SENIORS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL**

I - Les seniors, mal aimés de l'entreprise ? .....

II - Les dirigeants de PME, facilitateurs de carrières ? .....

## **LES BONNES PRATIQUES**

I - Partager le temps de travail :  
le Groupement d'Employeur .....

II - Partager le temps de travail :  
le Portage Salarial .....

III - La Reconversion Professionnelle :  
de la Défense à la PME ? .....

IV - Les Dispostifs d'Aides à l'Emploi des Seniors :  
du contrat pour le salarié à l'avantage pour l'employeur .....

V - Transmission et reprise d'entreprise:  
le goût d'entreprendre après 50 ans .....

VI - Le maintien des compétences :  
de la transmission des savoirs à l'évolution de carrière .....

VI - Santé et Vieillessement :  
ou comment concilier sécurité et compétitivité .....

**CONCLUSIONS et PROPOSITIONS** .....

**CONTACTS UTILES** .....

**PARTENAIRES** .....

# EDITO



*La question de l'emploi des seniors - nos salariés d'expérience âgés de 50 ans et plus - a en France un caractère spécifique et culturel qui fait malheureusement consensus : le taux d'emploi des seniors y est particulièrement faible en comparaison avec nos voisins européens notamment. Cette situation, pèse et pèsera sur notre croissance, privant les entreprises de compétences et d'expériences.*

*Rien n'est irréversible si notre pays prend des mesures pour favoriser aussi bien le maintien dans l'emploi des seniors que leur retour dans l'emploi. La CGPME a des propositions et la volonté de les faire aboutir.*

*Ce guide s'adresse à vous, dirigeants, en témoignant des réponses apportées par des entrepreneurs et leurs partenaires institutionnels et associatifs, à ce défi des compétences des seniors dans la TPE, PME et PMI.*

*Notre action s'inscrit dans le Projet Senior Compétences de la Commission Européenne, en partenariat avec les villes de Paris, Stockholm, Francfort et leurs relais locaux.*

*En outre, depuis trois ans maintenant, la CGPME 75 élabore des actions concrètes d'accompagnements des PME dans la gestion des âges en entreprises.*

*Nous vous proposons un état des lieux et surtout des comptes-rendus d'expériences déjà en marche, au moyen de fiches pratiques, pour vous permettre d'agir. Plusieurs PME franciliennes sont déjà engagées positivement sur cette problématique du travail en temps partagé, de la reconversion professionnelle, de la transmission d'entreprise, des dispositifs d'aide à l'emploi des seniors, du maintien des compétences en entreprise et enfin de la santé et du vieillissement.*

*Ce guide se fait l'écho de toutes ces bonnes pratiques, pour que la question de l'âge ne soit plus un problème mais une chance donnée à votre entreprise et à sa compétitivité.*

*Bonne lecture !*

Jean-François Roubaud,  
Président de la CGPME

# INTRODUCTION

## Qu'est-ce que la CGPME 75 ?

**La CGPME 75 est l'organisation représentative des TPE-PME parisiennes.** Elle anime un réseau de plusieurs milliers d'entreprises sur la capitale et défend leurs intérêts. Elle développe également de nombreuses actions en faveur des TPE/PME parisiennes pour les sensibiliser et les accompagner dans leurs missions quotidiennes, face aux nouveaux enjeux que représentent les grandes mutations financières et économiques, territoriales et sociétales auxquelles elles ont à faire face, et plus particulièrement l'anticipation et les besoins en compétences.

## Pourquoi ce guide de bonnes pratiques ?

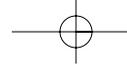
**Le vieillissement démographique pose à l'entreprise la problématique globale de gestion de ses compétences.** Partagé par presque tous les pays occidentaux, ce changement impose aux entreprises de prendre en considération des conséquences internes et externes : il s'agit de s'interroger sur le « vieillir au travail » et de s'intéresser aux demandeurs d'emploi seniors, qui sont actuellement les personnes les plus éloignées du marché du travail.

## Vieillir au travail

Les périodes de fort chômage ont amené les grandes entreprises, aidées en cela par des dispositifs publics de préretraite ou de dispenses de recherche d'emploi, à privilégier les plus jeunes au détriment des seniors.

Beaucoup de salariés se sont progressivement emparés de l'idée selon laquelle le maintien dans l'emploi au-delà de 55 ans est exceptionnel. La notion même de retraite a ainsi pris une connotation différente dès lors qu'elle s'appuyait non plus sur une incapacité physique à exercer un emploi, mais sur une période intermédiaire entre l'activité professionnelle et la vieillesse.

**Alors que dans les années 1970, le taux d'emploi des plus de 55 ans était de 54%, ce taux d'emploi des 55-64 ans, selon les dernières statistiques connues, est de l'ordre de 38%, soit un chiffre inférieur d'environ 5 points à la moyenne**



**européenne, qui, elle, est de l'ordre de 43%.**

Par ailleurs, la démographie et l'allongement de la durée de la vie conduisent aujourd'hui à remettre en cause un modèle préoccupant tant au plan social qu'économique au regard, en particulier, de l'équilibre financier des régimes d'assurance vieillesse.

## L'emploi des seniors en France

La focalisation sur les difficultés d'insertion des jeunes dans l'activité a occulté d'autres problèmes liés à l'évolution du marché du travail. Alors que l'activité professionnelle se prolonge de plus en plus communément au-delà de 60 ans, les seniors sont les plus touchés par le chômage : **la moitié des chômeurs de longue durée sont des seniors**. Les mentalités marquées par les départs massifs en préretraite précoces et les blocages à recruter des seniors amènent à une situation paradoxale : alors que les entreprises, en particulier les PME, sont en recherche permanente de compétences qualifiées, le marché du travail n'accueille qu'une seule génération d'actifs à la fois, ignorant le potentiel de compétences des salariés les plus anciens.

**L'Union Européenne s'est fixée pour objectif d'atteindre un taux d'activité des seniors entre 55 et 64 ans, de 50% d'ici à 2010.**

En ce sens, le gouvernement français s'est attelé à reculer l'âge de départ en retraite à 59 ans en 2008, puis à 62 ans en 2010. Porter le taux d'emploi des 55-64 ans à 50% d'ici à 2010 (contre 37,4% à ce jour) constitue un enjeu essentiel pour l'amélioration de la croissance en France et le développement des entreprises.

Financé par la Commission européenne (FSE – article 6 actions innovatrices), le **projet Senior Compétence** est en cours depuis le 28 novembre 2006. Porté par le département du développement économique et de l'emploi de Paris, il réunit les services de l'emploi des villes de Francfort et de Stockholm, ainsi qu'un partenariat local dont fait partie la CGPME 75 (avec Paris Pionnières, Astrolabe Conseil, UGEF, Emmaüs, MDEE de Paris, ANPE Espaces cadres Paris-Bercy, UGEF - groupement d'employeurs, et l'UD CFDT Paris). Le but de ce projet est d'expérimenter, modéliser et diffuser des pratiques innovantes en faveur du retour à l'emploi des cadres seniors.

La CGPME 75 s'est engagée dans ce projet car il vise le retour à l'emploi et innove par rapport aux pratiques de maintien des seniors dans l'entreprise. Les PME connaissent

une carence de cadres expérimentés et opérationnels, et sont peu sensibilisées aux potentiels que peuvent représenter les actifs expérimentés, qui pour leur part, ont du mal à accéder aux offres d'emploi des PME.

Dans ce projet, le public ciblé par la CGPME 75 concerne les dirigeants de TPE-PME. Son objet est de les sensibiliser afin de valoriser les compétences des cadres seniors et de promouvoir des outils innovants et souples (mission, portage, temps partagé, reconversion professionnelle...). Par ailleurs, pour faire face au vieillissement qui affecte aussi les dirigeants de TPE-PME, la CGPME 75 mène une expérimentation visant à faciliter les reprises des ateliers d'artisans du 11<sup>ème</sup> arrondissement par des salariés seniors en collaboration également avec l'UD CFDT Paris.

Au cours de séminaires transnationaux tenus à Francfort, Stockholm, Bruxelles et à Paris, les partenaires européens ont pu valoriser et diffuser leurs expérimentations : stage de mobilisation, développement de réseaux pour les seniors, accompagnement à la création d'emplois, sensibilisation des chefs d'entreprise (parution d'articles, mise en ligne d'informations sur les formules offertes par les partenaires – temps partagé, portage salarial...).

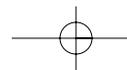
Résultat de ce travail d'échanges de bonnes pratiques et de sensibilisation, ce guide est un outil pédagogique visant à faire partager au dirigeant de PME les enjeux liés aux mutations résultant du vieillissement démographique. Il a été réalisé sur la base d'entretiens avec des chefs d'entreprise ayant recruté un senior, ayant recours à une forme de recrutement ou d'emploi alternative, menant une action pour le maintien en emploi de ses salariés...

L'enjeu effectivement perçu par le chef d'entreprise est rarement celui du vieillissement de sa pyramide des âges mais pourtant ce changement affecte sensiblement la gestion de ses ressources humaines. Plusieurs questions stratégiques se posent à lui : la disponibilité des compétences, l'importance stratégique de préserver l'accès des plus de 45 ans à la formation professionnelle ou encore à prévenir les risques sur la santé de ses salariés et la sienne...

C'est à partir de la perception d'un ou de plusieurs de ces enjeux que des PME se sont lancées dans une action décrite en 2<sup>ème</sup> partie de ce guide de bonnes pratiques. Dans un 1<sup>er</sup> temps, nous dresserons un état des lieux de la situation de l'emploi des seniors aujourd'hui en France et en région Ile de France particulièrement.

Abdellah Mezziouane

Secrétaire Général CGPME Paris - Ile de France



**La SITUATION des SENIORS SUR  
le MARCHÉ du TRAVAIL :  
ETATS DES LIEUX ET ENJEUX POUR LES PME**

# La SITUATION des SENIORS SUR le MARCHÉ du TRAVAIL :

## ETATS DES LIEUX ET ENJEUX POUR LES PME

### Trop vieux mais consciencieux et expérimentés ! Trop chers mais compétents !

Et surtout de plus en plus nombreux dans la population française mais pas assez dans la population active ! La situation des seniors peut relever du paradoxe aussi bien économique, social que politique.

En France, le taux d'activité des 55-64 ans est très faible, 37,4% contre 42,5% pour la moyenne européenne. La pratique depuis 30 ans des départs en préretraite et les licenciements/transactions ont conduit à abaisser l'âge moyen de départ en retraite à 57 ans et demi. Cette configuration propre à la France, et à quelques autres pays de l'Europe continentale dont l'Italie et la Belgique, a structuré un marché du travail sur lequel une seule génération peut travailler à la fois.

Pire, l'exclusion des seniors contribuera à accentuer d'une part le déséquilibre de nos régimes sociaux, et d'autre part les pénuries de main d'œuvre. Ce rejet du marché du travail des plus de 55 ans se traduit par une progression du chômage de longue durée pour ces derniers et a pour conséquence de renforcer les poncifs sur l'âge en termes notamment, de capacité d'adaptation des salariés vieillissants.

### I / LES SENIORS, MAL AIMÉS DE L'ENTREPRISE ?

Un constat simple : la population active vieillit - en cinq ans, l'effectif des salariés âgés de plus de 50 ans a augmenté de 23% selon l'Insee - mais les seniors de plus de 55 ans sont encore nombreux à quitter leur emploi. Ce constat s'explique par la politique de l'emploi pour lutter contre le chômage qui a favorisé le départ des plus âgés par de nombreux dispositifs de préretraite ou de dispense d'emploi. La place des seniors dans l'entreprise doit être réinventée car ils sont plus fréquemment licenciés que leurs cadets et, lorsqu'ils sont recrutés, davantage embauchés en contrats précaires.

Et pourtant, les entreprises ont besoin d'eux !

### >> Combien sont-ils et que font-ils ?

Les salariés de plus de 50 ans sont communément considérés comme « seniors ». Mais c'est à partir de 55 ans surtout qu'ils sont exclus du marché du travail : l'Union Européenne s'attache à promouvoir l'emploi des 55-64 ans, les nouveaux seniors !

En Île-de-France, une personne sur quatre en âge de travailler est senior selon une enquête de l'INSEE publiée en octobre 2007. Ils constituent 22% des actifs en emploi, contre 20,1% en 2001. L'arrivée à l'âge de la cinquantaine des classes nombreuses d'après-guerre explique cette hausse. Mieux positionnés dans la hiérarchie socioprofessionnelle que leurs cadets, 28% des seniors sont cadres, contre 25% de la population active occupée. Les employés et professions intermédiaires sont, à l'inverse, moins représentés chez les seniors, tandis que les ouvriers sont aussi nombreux que dans le reste de la population active occupée.

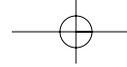
La proportion des plus de 55 ans est plus concentrée dans certaines catégories socioprofessionnelles, à savoir les dirigeants, l'encadrement et les fonctions transverses telles que la gestion et l'administration :

Classes d'âges	Ingénieurs et cadres		Dirigeants	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
55 et +	12%	9%	24%	24%
De 45 à 54 ans	30%	27%	41%	39%
De 26 à 44 ans	55%	61%	4%	35%
- de 26 ans	3%	3%	1%	1%

(Source : Perspectives 2004, AGEFOS PME - octobre 2003)

### Les métiers les plus exercés par les seniors :

- **Gestion administration** : 21,7% (dont 8.1% pour les dirigeants, 3,6% pour les cadres administratifs, comptables et financiers).
- **Commerce** : 13% (dont 2,7% pour les cadres commerciaux).
- **Tourisme et transport** : 11,2% dont conducteurs routiers et livreurs : 4,2%.
- **Services aux particuliers** : 11,1% dont 4.3% pour les agents d'entretien.
- **Industrie** : 10,7%



**40% des entreprises interrogées estiment que les postes occupés par ces seniors ont une place centrale dans la vie de l'entreprise. Les postes les plus souvent cités étant les dirigeants, 12.2%, suivis des cadres, 3.5%.**

### Les compétences des seniors en recherche d'emploi

En Ile-de-France, les cadres seniors au chômage détiennent des compétences recherchées par les PME. Les commerciaux (12% des demandeurs d'emplois en juillet 2008), les cadres techniques (10%) et les informaticiens (10%) ont un potentiel important pour les PME. Le fort pourcentage (23%) d'anciens créateurs et dirigeants de PME/PMI offre également un vivier de compétences non négligeable.

#### > Impact du vieillissement en Ile-de-France

Une population active relativement jeune : 70% entre 25 et 49 ans et 23% + de 50 ans (10<sup>ème</sup> rang national pour la part des seniors sur le marché du travail). Mais dès 2010, les effets des départs massifs en retraite se feront sentir, et plus fortement dans certains secteurs : 200 000 départs en retraite dans l'industrie francilienne et 27% des effectifs du bâtiment.

(Source : Travail et Changement - jan/fev 2007)

#### >> Recrutement et idées reçues

L'âge d'employabilité s'abaisse progressivement passant de 55 à 50 ans, et même 45 ans pour les femmes depuis peu !

**L'âge est le premier facteur de discrimination à l'embauche** devant le handicap et la couleur de peau :

- La différenciation par l'âge est très marquée : 1 employeur sur 2 affirme refuser davantage de personnes de plus de 50 ans même en cas de difficultés à pourvoir un poste.

- Les plus de 50 ans sont davantage recrutés en CDD que les 30-49 ans et leur part dans l'intérim, encore modeste à 1.6% en 2003, ne cesse de progresser.

(Source : Séminaire Quinq et sens - janvier 2007)

Aujourd'hui, les recrutements de seniors sont plus nombreux en raison du vieillissement de la population active, c'est-à-dire de l'augmentation du nombre de seniors encore en activité.

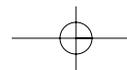
Mais lorsqu'ils sont recrutés, **les seniors sont davantage embauchés en contrats précaires que leurs cadets**. Les recrutements en contrats à durée déterminée (CDD) représentent 67% des embauches de seniors entre 2001 et 2006, dans les établissements de 50 salariés ou plus. Cette proportion n'est que de 58% pour les personnes âgées de 25 à 49 ans. A partir de 60 ans, la part des CDD représente même 77% des embauches seniors, avec toutefois un volume de recrutement assez faible.

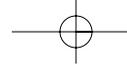
Plus son niveau de qualification est élevé, plus le salarié a de chances d'être recruté en CDI. Mais avec l'âge, la précarité augmente. Ainsi, entre 2000 et 2006, 53% des cadres seniors sont recrutés en CDD, contre 31% pour les personnes âgées de 25 à 49 ans.

#### > Seniors et chômage

- Les plus de 50 ans représentent 50% des chômeurs de longue durée.
- Le taux retour à l'emploi sur 12 mois est de 60% pour les moins de 30 ans contre seulement 10% pour les plus de 50 ans.
- Seulement 3% des embauches de cadres dans les TPE de moins de 10 salariés ont concerné des cadres de plus de 50 ans, alors qu'ils représentent 27% des inscrits à l'APEC, l'Agence Pour l'Emploi des Cadres.

**Force est de constater que de nombreux chercheurs d'emploi seniors, surtout après 55 ans, ont « intériorisé » l'idée que l'âge est un élément défavorable à l'embauche ! Plus fréquemment licenciés que leurs cadets dans les grandes entreprises, les seniors peuvent avoir tendance à se sentir mal aimés !**





Face à ce «désamour» perçu par les seniors vis-à-vis des employeurs, la réalité vécue par les chefs d'entreprises est pourtant différente.

### > Les freins à l'embauche d'une personne de plus de 50 ans

(Etudes DARES auprès de dirigeants de PME)

- > 66% des dirigeants de PME ne recrutent pas de seniors car ils ont reçu un moins grand nombre de candidatures dans cette tranche d'âge.
- > 29% car selon eux les seniors ont une moins bonne adaptation aux nouvelles technologies.
- > 25% car les seniors auraient une moins grande adaptation au changement.
- > 23% car ils ne pourraient gérer la main d'œuvre à long terme.
- > 21% des dirigeants de PME ne recrutent pas de seniors car ils souhaitent rajeunir la pyramide des âges.
- > 19% en raison de leurs moindres aptitudes physiques.
- > Mais 62% des dirigeants de PME se disent prêts à embaucher des salariés de plus de 50 ans pour faire face à la pénurie de main d'œuvre.

### > Les facteurs favorisant l'embauche d'une personne de plus de 50 ans

(Etudes DARES auprès de dirigeants de PME)

- > Pour 67% des dirigeants de PME, les seniors ont des compétences spécifiques.
- > Pour 45%, une meilleure connaissance du monde du travail.
- > Pour 42%, une meilleure conscience professionnelle.
- > Pour 33%, une moindre nécessité de former les seniors.
- > Pour 24%, une motivation plus forte.

Les chefs d'entreprises sont conscients de l'apport spécifique des seniors et de leurs qualité et conscience professionnelles. A une très large majorité, ils ne recrutent pas de seniors car ces derniers n'ont pas postulé. Ils le feraient pour pallier la pénurie de main d'œuvres, mais un tiers des dirigeants de PME s'interroge sur l'adaptation des plus âgés dans leur entreprise.

### Tordons le coup aux idées reçues et aux stéréotypes :

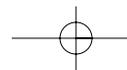
- 1 employeur sur 4 pense qu'une part relativement élevée de **salariés âgés** dans les effectifs a des **effets négatifs sur la productivité**.
- 2 sur 5 considèrent que le **vieillessement** entraînera des difficultés en termes d'introduction de **nouvelles technologies**.
- 2 sur 5 craignent une **hausse des coûts salariaux**.

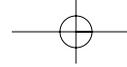
(Source : Séminaire Quinq et sens – juin 2006)

### Et pourtant :

- Ce sont surtout les activités extrêmes (port de charges lourdes par exemple) qui manifestent un **déclin de productivité**.
- **Pas de lien entre « pénibilité » et « âgés »** : la pénibilité est très variable d'un individu à l'autre et est encore plus marquée avec l'âge.
- **D'autres capacités s'épanouissent avec l'âge** : l'expérience professionnelle et l'expérience de soi-même.
- Le **coût salarial** moyen et la **productivité** moyenne des salariés **évoluent au même rythme à chaque âge**.

**Salariés et employeurs ont les moyens de développer des stratégies d'adaptation pour contrer les effets négatifs du vieillissement et développer de nouvelles compétences liées à l'âge.**

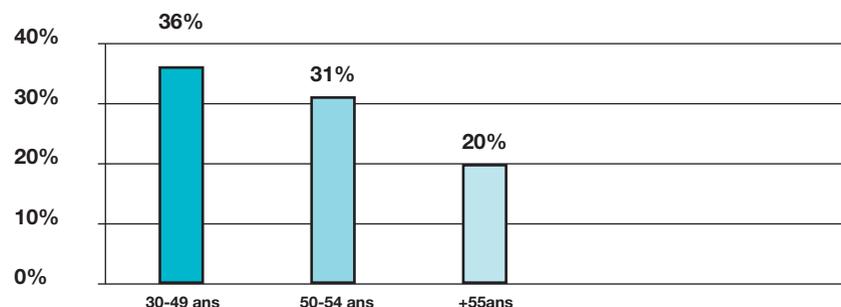




## >> Des seniors en mal de formation ?

Pour favoriser le maintien des seniors dans l'entreprise et faire évoluer les consciences sur leurs capacités à s'adapter, la formation professionnelle tout au long de la vie, et notamment au-delà de 50 ans, trouve tout son sens.

Car le taux d'accès à la formation continue, assez stable jusqu'à 45 ans, diminue progressivement jusqu'à 55 ans avant de chuter pour les plus âgés :



Source : Quinq et sens - janvier 2007

### Plus on vieillit moins on accède à la formation. Mais les plus âgés ne semblent pas non plus motivés à l'idée de continuer à se former.

Seulement 15% des travailleurs de plus de 50 ans expriment des besoins de formation contre 26% chez les 30-49 ans. Les représentations que les salariés âgés ont de leurs propres capacités à s'adapter au changement sont souvent négatives.

Les situations nouvelles, notamment celles que les salariés peuvent rencontrer en formation, constituent autant de facteurs de crainte pour les seniors : certains doutent de leur capacité à apprendre, d'autres s'inquiètent de la concurrence avec les jeunes. Il est aujourd'hui nécessaire de sensibiliser seniors et employeurs à l'utilité et aux avantages de la formation pour maintenir les compétences et renforcer les dynamiques de carrières.

### Dirigeants de PME et gestion des compétences : qu'en est-il de la formation ?

Près des deux tiers des dirigeants d'entreprise s'estiment satisfaits des compétences dont ils disposent. Lorsqu'ils ont besoin de compétences particulières, les trois quarts des dirigeants de PME pensent d'abord à recruter du personnel qualifié et immédiatement opérationnel ; ils sont moins d'un sur deux dans les TPE mais 64% dans les PME à s'orienter vers une formation pour leurs salariés déjà en poste. Lorsque les TPE mettent en place des actions de formation, c'est d'abord pour répondre à des besoins

ponctuels. Cette logique est moins marquée dans les entreprises de plus de 50 salariés qui proposent des formations d'abord pour améliorer les compétences des salariés. Mais aussi bien TPE que PME estiment manquer de temps pour former leur personnel. Les TPE se disent confrontées au problème du financement de la formation (39% des TPE mettent en avant cette difficulté, contre 20% pour les entreprises de 50 à 199 salariés). Un tiers des PME de plus de 200 salariés soulignent quant à elles leurs difficultés dans l'analyse des besoins de formation. Cette étude publiée par Agefos PME en 2004 révèle la moindre place que prend la formation dans la gestion des compétences au fil de l'âge notamment dans les TPE.

### > La valorisation des acquis par l'expérience (VAE)

La VAE permet de faire reconnaître son expérience afin d'obtenir un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle.

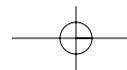
Diplômes et certificats sont donc accessibles grâce à l'expérience et non uniquement par le biais de la formation initiale ou continue. Mais moins d'une PME sur deux connaît le dispositif de la VAE et seulement 38% des TPE. Sa mise en œuvre reste marginale un an après son lancement (en 2003) : seules 6% des TPE et 19% des autres PME l'ont mise en place auprès de leurs salariés. Les plus grandes PME et celles des secteurs de l'industrie et des services sont les mieux informées et sont logiquement celles qui y ont le plus recours (42% pour les PME de 200-499 salariés et 25% des PME industrielles ou du secteur des services).

(Source : Agefos PME - enquête Pass'âge 2004)

### >> Seniors et santé : un enjeu pour les PME

Résister à la fatigue, au stress, se maintenir en forme : à partir d'un certain âge la santé peut devenir facteur de démotivation pour les seniors, une contrainte pour les chefs d'entreprise.

**Une large majorité des salariés de 50 à 64 ans affirme que leur état de santé s'est détérioré.** Pour un quart des seniors, un problème de santé a limité leur capacité de travail, soit deux fois plus que les 30-49 ans. Quant aux seniors inactifs ou chômeurs, un tiers d'entre eux déclare des problèmes de santé qui les ont vraisemblablement éloignés de l'emploi.



**La mauvaise santé des seniors a donc une incidence sur l'emploi.**

Le gouvernement souhaite par exemple la disparition de la Dispense de Recherche d'Emploi (DRE) - un dispositif pas spécifiquement dédié aux personnes en mauvaise santé - mais selon une étude de l'Insee parue en septembre 2008, une partie des seniors dispensés de recherche d'emploi est en mauvaise santé. L'effet de la suppression des DRE sur l'emploi risque donc d'être limité.

Les salariés seront amenés à allonger leur durée d'activité dans l'entreprise, ces dernières ont tout intérêt à développer des programmes de promotion de la santé et de prévention des risques professionnels. Les grandes entreprises sont aujourd'hui plus sensibilisées que les PME, certaines cherchent à réduire les efforts des salariés et la pénibilité physique. Les grands groupes en ont les moyens, les PME également ! Nous y consacrons un chapitre car **la santé en entreprise est un enjeu majeur pour le maintien des seniors dans l'emploi et une meilleure productivité.**

**II/ LES DIRIGEANTS DE PME, FACILITATEURS DE CARRIÈRES ?**

Les seniors sont appréciés dans l'entreprise, bien considérés par leur direction. 68% des dirigeants déclarent avoir une bonne image de leurs salariés de plus de 50 ans. Toutefois 17% estiment qu'avoir une forte part de quinquagénaires et de quadragénaires ne constitue pas un avantage pour leur entreprise.

La quasi-totalité des dirigeants estime que les relations intergénérationnelles ne sont pas une difficulté, en revanche, 19% des seniors et surtout 28% des jeunes le pensent.

(Enquête ANACT).

Les dirigeants d'entreprises ne semblent pas préoccupés par le vieillissement de la population active mais estiment que cette évolution démographique aura des conséquences sur leurs futurs recrutements consécutifs aux départs en retraite.

**Chefs d'entreprise et gestion des âges : de l'image à la réalité...**

« *Le vieillissement de la population vous semble-t-il préoccupant pour la gestion des ressources humaines de votre entreprise ?* »

- TPE (1 à 9 salariés) : 73% ont répondu NON
- PME (10 à 499 salariés) : 59% ont répondu NON
- Le secteur le plus sensibilisé à la problématique est le secteur de la construction (50% de OUI – 50% de NON).

« *Quels seraient selon vous les effets concrets du vieillissement de la population active pour votre entreprise ?* »

	1 à 9	10 à 499
Des difficultés à recruter pour les créations de poste	36%	33%
Des difficultés à remplacer les départs en retraite	57%	61%
La nécessité de prévoir le transfert de compétences	30%	46%
Des difficultés à trouver des repreneurs	42%	27%

« *Pour faire face à ce vieillissement, quels sont les moyens les plus adaptés ?* »

	1 à 9	10 à 499
Un travail sur le transfert de compétence	56%	57%
Une formation particulière pour les salariés les + âgés	25%	17%
Un aménagement de l'organisation du travail prenant en compte le vieillissement	45%	40%
La mise en avant de l'attractivité de votre entreprise	19%	28%
Le recours à une main d'œuvre aujourd'hui exclue de l'emploi et présentant un bas niveau de qualification	27%	20%

(Source : Cahier spécial perspectives 2004 - Agefos PME)

Cette étude révèle que les principales difficultés rencontrées par les chefs d'entreprises pour faire face au vieillissement seront les remplacements des départs en retraite. Pour les anticiper, ils estiment nécessaire un travail sur le transfert des compétences. L'étude révèle aussi que le TPE, dont les effectifs sont les plus jeunes, paraissent être les entreprises les mieux disposées à accueillir des seniors.

**Et pourtant les dirigeants d'entreprises n'anticipent pas les départs en retraite.**

Selon une enquête Pass'âge, moins de deux entreprises sur 10 ont mis en place des actions particulières. La moitié d'entre-elles concerne la mobilité interne et le recrutement, un quart concerne des actions de formation. Un entrepreneur sur cinq - parmi ceux ayant anticipé les départs en retraite - a choisi une nouvelle organisation dans son entreprise et seulement 3% ont cessé leur activité ou n'ont pas remplacé le salarié.

Ce manque d'anticipation des dirigeants d'entreprise face aux futurs départs en retraite est également souligné dans l'étude réalisée par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) entre 2005 et 2006.

L'enquête a été réalisée auprès de **10 000 dirigeants interrogés sur 18 thèmes liés à la réflexion sur la gestion des âges** (formation, intégration, carrières, relation intergénérationnelles...).

Le tableau ci-dessous récapitule les six thèmes les plus sensibles pour les chefs d'entreprises et les six thèmes les plus marqués par un désir d'action. Il hiérarchise les perceptions des problèmes prioritaires liés à la gestion des âges en les comparant avec les perspectives d'action envisagées.

Les thèmes les plus sensibles	Les thèmes les plus marqués par un désir d'action
Formation et nouveaux dispositifs	Embauches difficiles
Usure des salariés	Délais et urgences
Intégration	Usure des salariés
Mobilité interne	Formation et nouveaux dispositifs
Délais et urgences	Motivation des salariés âgés
Embauches difficiles	Intégration

**Nous observons ainsi des décalages entre sensibilité à un problème et volonté d'agir :**

- Les dirigeants sont « sensibles » au problème des mobilités internes mais ce thème ne figure pas au « palmarès » des thèmes marqués par un désir d'action. C'est un enjeu important dans les PME où la gestion des carrières est souvent peu abordée, faute de savoir-faire en Ressources Humaines, ou d'absences de perspectives en raison de la taille de l'entreprise.
- Inversement, la motivation des âges semble une thématique plus abordable en terme d'action pour les chefs d'entreprise, bien qu'ils ne la considèrent pas comme sensible !

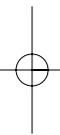
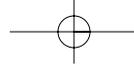
**Ce qu'il faut retenir :**

- En matière de gestion des âges, le recouvrement entre sensibilité et volonté d'agir reste partiel, ce qui se retrouve logiquement dans les actions entreprises. Ainsi, la formation et les nouveaux dispositifs de formation professionnelle sont au 1<sup>er</sup> rang des thèmes considérés comme sensible, mais seulement au 4<sup>ème</sup> des thèmes d'action.
- Si l'allongement de la vie professionnelle et les départs en retraite de leurs salariés constituent bien un souci présent chez les dirigeants, cette inquiétude ne se traduit pas en action. Ainsi, seuls 16% des dirigeants déclarent avoir entrepris des actions sur ce thème.

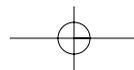
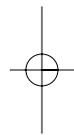
**Ce n'est pas tant le manque de réactivité face au défi qui est à pointer ici mais le besoin d'accompagnement des chefs d'entreprise pour la professionnalisation de leur gestion Ressources Humaines.**

>> Après le constat, l'action : voici sept « bonnes pratiques » mises en place par des PME d'Ile-de-France.

Elles concernent le temps partagé (du groupement d'employeur au portage salarial), la reconversion professionnelle, la transmission d'entreprise, les dispositifs d'aide à l'emploi des seniors, le maintien des compétences en entreprise et enfin la santé et le vieillissement.



## **Les BONNES PRATIQUES**

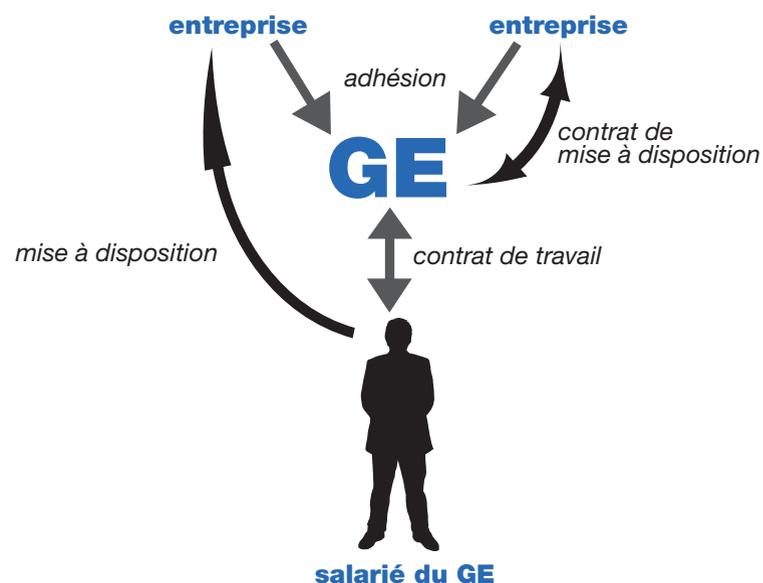


# PARTAGER le TEMPS de TRAVAIL : le Groupement d'Employeurs

**POUR DÉVELOPPER L'EMPLOI DES SENIORS, LE TEMPS PARTAGÉ EST  
UNE SOLUTION SÉCURISANTE ET ENCORE MÉCONNUE.**

**Il existe sous la forme du multi salariat : le salarié travaille pour plusieurs employeurs. Il existe aussi dans le groupement d'employeurs (GE) : le salarié a un unique employeur, le GE, qui le met à disposition de plusieurs entreprises adhérentes, en « maillant » les temps partiels.**

*Le GE peut être un levier d'emploi en particulier pour les seniors et un outil efficace pour répondre aux difficultés de recrutement des PME qui recherchent des compétences spécifiques ou transverses et ne peuvent pas toujours justifier un emploi à temps plein.*



## D'ABORD LES CHIFFRES : et le fonctionnement d'un GE !

**Il existe plus de 3000 GE en France, la plupart sont multisectoriels** et présentent une grande diversité de taille (de 2 à 250 entreprises à temps partagé) et de compétences :

administratives, techniques, logistiques ainsi que des fonctions plus pointues tels que chargés de communication, infographistes, responsables qualité...

**Un GE est une association loi 1901 qui**

**regroupe généralement des entreprises d'un même bassin d'emploi pour partager durablement du personnel à temps partiel.**

Le cœur de métier d'un GE porte sur la gestion des compétences partagées.

Les conditions de réussite d'un GE nécessitent d'une part des besoins proches et maillables, et d'autre part des employeurs d'accord pour partager.

## LA BONNE PRATIQUE quand le GE mutualise les « moyens humains »...



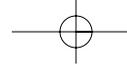
**Le groupement d'employeurs d'Eure et Loir est devenu en quelques années une réussite. Créé en 1999, le GE salariait 22 personnes et regroupait pour l'essentiel des entre-**

**prises situées dans la Cosmetic Valley (secteur de la parfumerie).**

**Il a ouvert depuis trois autres antennes dans les départements voisins. Avec 170 personnes salariées, le GE comprend 137 entreprises dont 80% de PME-PMI et s'étend jusqu'en Ile de France avec des entreprises des Yvelines, des Hauts de Seine et du Val d'Oise.**

Le GE peut répondre à des besoins de compétences très qualifiées : il a accueilli un Responsable qualité de 53 ans qui a débuté avec un quart temps dans une seule entreprise. Les entreprises du bassin partagent en commun la nécessité de la qualité mais ne peuvent rémunérer à temps plein un expert.

Ce cadre a si bien répondu aux besoins qu'il a occupé en 4 mois seulement un temps plein partagé entre sept entreprises. Polyvalents grâce à leur longue expérience, les seniors peuvent répondre à des besoins différents d'une entreprise à l'autre à l'image de cette ancienne comptable qui partage ses deux mi-temps comme assistante de direction dans une PMI et comptable chez un artisan.



## RÉSULTATS



- L'action du GE à l'échelle du bassin d'emploi de Chartres a permis de **réduire la précarité de l'emploi**.

Auparavant, les salariés enchaînaient CDD et intérim, désormais ils connaissent en moyenne trois entreprises par an.

- **Le taux de placement des candidats du GE qui s'élève à 20%**, démontre l'efficacité de cet outil compte tenu des forces commerciales limitées et des centaines de candidatures reçues chaque année..

- **Les entreprises disposent de cadres ou de techniciens qualifiés** en proportion de leurs besoins, et plus largement d'un personnel non permanent et fidélisé.

### Éléments clés :

- **La réactivité du GE** grâce à la constitution d'une banque de CV archivés dans des domaines de compétences divers, permet de répondre rapidement aux demandes des entreprises.

- **Le GE accorde une grande importance à la formation professionnelle** de ses salariés : en Eure et Loir, le GE consacre 2,5% de la masse salariale permettant ainsi à un salarié sur deux de partir en formation chaque année. Cet effort bénéficie à l'ensemble des entreprises adhérentes.

- Les entreprises sont partantes pour travailler avec des seniors, notamment parce qu'elles perçoivent que le «risque» est porté par le GE en cas d'échec.

### Freins principaux :

- **Méfiance entre les entreprises à partager leurs salariés**, alors même que l'on imagine que les entreprises en régions ont des liens plus étroits entre elles qu'en région parisienne. Cet écueil a été résolu en faisant signer à chaque salarié une clause de confidentialité.

- **Réticence du dirigeant à confier une fonction ou un projet à un spécialiste**, bien que l'intervention de ce dernier lui permette de se concentrer sur son cœur de métier. Il y a un travail de conviction à faire à chaque fois.

- **Méfiance des dirigeants quant à leurs responsabilités mutuelles**, en particulier la solidarité financière des membres du GE - à raison de ses dettes à l'égard des salariés et des organismes sociaux - qui constitue un obstacle à l'engagement des PME. La solidarité financière des membres du GE devrait être limitée au prorata du temps passé par les salariés dans chaque entreprise concernée.

**Union des groupements d'employeurs de France : [www.ugef.fr](http://www.ugef.fr)**

**La liste des GE d'Ile-de-France est à télécharger sur le site :**

**[www.iledefrance.fr/missions-et-competences/economie-emploi-recherche/cap-vers-lemploi/groupement-employeur/](http://www.iledefrance.fr/missions-et-competences/economie-emploi-recherche/cap-vers-lemploi/groupement-employeur/)**

### Les compétences des seniors appréciées.

Dans le GDE77 en Seine et Marne, 50 entreprises et 21 ETP, les compétences à haute valeur ajoutée des seniors sont très demandées : Responsables Achats (56 et 58 ans), responsables Qualité et Chargé de développement Export (54 ans)... Christian Pascal, dirigeant de la PMI E3Cortex, spécialiste du conditionnement et emballage, basée à Thieux a recruté un Responsable Achats de 57 ans qui travaille au sein du GE depuis trois ans suite à un licenciement économique d'une grande entreprise : « *Au début, j'avais recruté une ingénieure qualité pour obtenir la certification de l'entreprise. Dans un premier temps, elle a travaillé à temps plein, puis une fois la certification obtenue, elle ne faisait plus que de la surveillance. J'ai essayé d'occuper son temps avec les achats, mais c'était trop spécialisé* ». Grâce au GE, l'ingénieure qualité partage désormais son temps entre deux entreprises du bassin d'emploi, et Christian Pascal a pu trouver un vrai spécialiste.

« L'intérêt pour les PME dans le GE, c'est qu'elles peuvent évoluer en se payant des spécialistes dont le temps de travail et les coûts correspondent aux besoins de l'entreprise. Et puis l'avantage de travailler en réseau, c'est que pour les approvisionnements par exemple, mon acheteur négocie de meilleurs prix pour les entreprises pour lesquels il travaille. Pour d'autres métiers, les salariés acquièrent une expérience plus variée et globale en travaillant dans des structures différentes, et l'entreprise en bénéficie ».

## PISTES D'ACTION

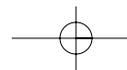


### Des initiatives à Paris et en Ile de France.

À l'échelle de la région Ile-de-France, le Conseil Régional avec l'appui de la CGPME Ile-de-France, de l'UGEF, de l'AGEFOS-PME Ile de France, de l'ARACT Ile de France, de la DRTEFP et l'ANPE encourage la création et le recours aux groupements d'employeurs en poursuivant un **double objectif : un emploi pérenne pour le salarié et le développement économique des PMI-PME franciliennes**.

Le 1<sup>er</sup> GE à Paris, le Douanier Vert, naîtra à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2009. D'abord tourné vers l'économie sociale et solidaire, le futur GE se donne pour ambition de devenir rapidement multisectoriel.

**Pour développer l'intérêt et l'efficacité des GE, des actions de lobbying sont mises en œuvre auprès des entreprises** parisiennes et des salariés potentiels, auprès des collectivités locales, chambres consulaires, branches professionnelles, maisons de l'emploi mais aussi en direction des acteurs socio-économiques et institutionnels pour notamment apporter des changements à la législation



# PARTAGER le TEMPS de TRAVAIL : le portage salarial

**ENCORE RELATIVEMENT MÉCONNU, LE PORTAGE SALARIAL EST UN OUTIL AU SERVICE DE L'EMPLOI PAR SON ORIENTATION VERS LA RÉINSERTION DES CADRES ET L'HÉBERGEMENT DES CRÉATEURS D'ACTIVITÉS.**

*Cette forme d'emploi alternative à l'emploi classique permet à des cadres de haut niveau, type consultants, commerciaux, directeurs des affaires financières, formateurs... de développer leur activité de façon autonome tout en conservant leur statut de salarié.*

**Le portage salarial peut permettre de développer l'emploi des Cadres Seniors en apportant aux PME des compétences opérationnelles dont elles ne disposent pas toujours à plein temps.**

*L'enjeu est aussi de développer une forme de travail alternative adaptable à chaque situation.*

## D'ABORD LE FONCTIONNEMENT

**Le portage salarial fait intervenir trois acteurs : le salarié** qui a négocié un contrat d'intervention, **le client** et la **société de portage**. Cette dernière offre le cadre juridique de l'intervention en élaborant avec le client une convention de portage, et en signant avec le salarié

un contrat de travail.

La particularité de la relation entre le salarié et la société de portage salarial s'inscrit dans la gestion de la relation client qui, depuis la prospection jusqu'à la réalisation de la mission, est du ressort du salarié; mais la société garde la

totalité des responsabilités qui découlent de cette activité, sur les plans juridiques, financiers, civils et professionnels.

A la différence de l'intérim, les frais de gestion sont moindres, la société de portage salarial peut également signer un CDI avec le salarié et elle se rémunère d'un % compris entre 5 et 15% sur les

honoraires du salarié. Ce dernier est libéré de l'aspect administratif lié à son activité.

**Cette forme de travail libère l'employeur des contraintes d'un contrat de travail, CDD ou DI, car il s'agit d'un contrat de prestation.**

## LA BONNE PRATIQUE

### quand le portage salarial facilite le développement d'une PME...



**Jacques Le Gousse a fondé il y a 15 ans CLG, une SSII de trois salariés spécialisée dans le secteur des documents dématérialisés. Il a développé un outil de collecte de courrier**

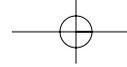
**à la source qu'il proposait à de gros clients émettant plus de 1000 plis par jour pour traiter l'ensemble de leur courrier routé ou imprimé en interne.**

En 2008, M. Le Gousse a décidé d'élargir son marché et de commercialiser son outil auprès de PME, mais un obstacle demeure : il ne dispose pas des compétences commerciales et financières pour développer son projet.

Ses prospections auprès de revendeurs free lance de logiciels ne le satisfont

pas. Adhérent à la CGPME 75, M. Le Gousse découvre les partenaires du projet **Senior Compétence** au service de l'emploi des cadres expérimentés, en particulier l'ANPE-Cadres de Paris-Bercy qui a constitué un groupe de seniors démarchant les entreprises pour leur proposer leurs compétences sous forme de missions : le Groupe d'Action Temps Partagé (GATP).

André Teixido se présente donc comme cadre commercial de 59 ans ayant longtemps travaillé dans l'industrie automobile. Bien que M. Le Gousse s'interroge sur les capacités d'un cadre senior à s'adapter au secteur des nouvelles technologies, il s'accorde avec son nouveau collaborateur sur la base d'un cahier des charges fixant sa mission en portage salarial pour une durée initiale de deux mois, deux jours par semaine.



## RÉSULTATS



La SSII de M. Le Gousse a pu se permettre d'embaucher un cadre de haut niveau pour lancer le développement de son activité. André Teixido a mis au point une "caisse à outils" commerciale qui a permis de lancer une nouvelle offre de l'entreprise.

M. Le Gousse a pu « essayer » sans risque le recrutement d'un senior issu d'un secteur éloigné de celui des nouvelles technologies.

### Élément clé :

– **Sécurité « partagée » pour les deux acteurs** : le chef d'entreprise se libère des contraintes d'un contrat de travail (pas d'indemnité à verser en cas de rupture de contrat), le senior conserve son statut de salarié et poursuit sa cotisation pour sa retraite. Jacques le Gousse est convaincu du bien-fondé de la démarche d'accueillir

un senior dans l'entreprise par portage salarial. Il estime que le bénéfice de l'expérience des seniors est utile à l'entreprise et que cette collaboration permet au senior de démontrer qu'il a toujours sa place dans la vie active.

### Freins principaux :

– **La perception négative de l'association âge et nouvelles technologies** n'a plus lieu d'être à partir du moment où le cahier des charges est bien établi. Jacques le Gousse émet quelques réserves sur le coût élevé de la mission qui explique sa durée de deux mois. Ponctuellement, la démarche est bénéfique mais moins coûteuse, les contrats seraient selon lui nombreux et plus longs.

### Comment ça fonctionne ?

Les membres démarchent activement les entreprises pour leur proposer leurs services. Un représentant du GATP rencontre le chef d'entreprise pour un rendez-vous d'émergence afin d'identifier ses besoins de compétences externes en fonction du projet à réaliser.

La diversité des expériences de ces seniors leur permet de trouver parmi eux celle ou celui dont la compétence correspond au besoin exprimé. Le Chef d'entreprise et le cadre senior peuvent négocier sur la durée et la forme du contrat à envisager (contrats, mission, portage salarial...).

### Pourquoi les entreprises ont-elles intérêt à prendre contact avec le GATP ?

« *Contacter le GATP c'est la possibilité de bénéficier de l'expérience de cadres dans des domaines très variés et à des coûts et sur des durées négociables avec le cadre, en fonction des moyens et des besoins de l'entreprise : c'est du sur-mesure ! Autre avantage, ces cadres sont immédiatement opérationnels et très disponibles car contrairement à des collaborateurs plus jeunes, leur vie est construite. En plus, ce sont des gens avec qui il est intéressant de travailler : ils ont eu une longue carrière derrière eux, et aujourd'hui ils ont le goût de la transmission plutôt que de la compétition.*

*En définitive, un entretien avec le GATP est toujours fructueux car c'est l'occasion pour le dirigeant de réfléchir à son développement. »*

Sonia Condette, Animatrice d'Equipe à l'ANPE Cadres Paris- Bercy

## PISTES D'ACTION



### Le GATP : une démarche pour une collaboration à haute valeur ajoutée.

Constitué dans le cadre de l'ANPE Cadres de Paris-Bercy, le GATP est un groupe d'une vingtaine de cadres expérimentés en recherche d'emploi, présentant des compétences très variées du fait de la diversité de leurs trajectoires professionnelles : gestion financière, développement commercial, RH, communication, sécurité des systèmes informatiques....

## EN SAVOIR PLUS



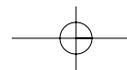
### Fiche Outils pour les PME

[www.cgpme75.fr/datas/files/ficheoutiltemps\\_partag.pdf](http://www.cgpme75.fr/datas/files/ficheoutiltemps_partag.pdf)

### CGPME 75 :

Tél. : 01 47 78 78 35 - email : [contact@cgpme75.fr](mailto:contact@cgpme75.fr)

ANPE Cadres Paris - Bercy : Tél. : 01 40 19 97 07



## La RECONVERSION PROFESSIONNELLE : de la Défense à la PME

### DÈS L'ÂGE DE 50 ANS, CERTAINS SENIORS SONT AMENÉS À SE RECONVERTIR !

*C'est le cas dans l'armée où plus de 10 000 hommes et femmes, dont une part significative de quinquagénaires, décident chaque année de poursuivre leur parcours professionnel dans le secteur civil. Une manne d'expériences pour les PME car les métiers de la Défense sont multiples (télécommunication, BTP, comptable, chef de projet SI...).*

**Pour réussir le transfert des compétences du monde militaire à celui de la PME, le dirigeant d'entreprise peut s'appuyer sur les structures relais du Ministère de la Défense. Il peut proposer son offre d'emploi auprès des centres interarmées de reconversion qui accompagnent et/ou forment les candidats à une seconde carrière dans le civil sur la base d'un projet professionnel clairement défini. L'entreprise peut recruter directement un militaire, ou l'accueillir via plusieurs dispositifs :**

- Pour un stage de formation assuré gratuitement dans la perspective d'un recrutement.

- En demandant à ce que le candidat suive un cycle de formation adaptée, nécessaire au recrutement, dont les coûts sont pris en charge par le Ministère de la Défense.

- En intégrant le candidat à l'issue d'une période d'adaptation en entreprise d'une durée maximale de 6 mois. Au cours de cette période, l'employeur doit offrir un CDD d'une durée minimum de 6 mois ou un CDI au candidat ou bien refuser la candidature avant la fin du 3<sup>ème</sup> mois. Le militaire reste durant cette période rémunéré par son armée d'origine.

## LA BONNE PRATIQUE du management et de l'expertise des militaires dans le civil...



**C'est grâce aux périodes d'adaptation en entreprise que la société d'ingénierie multimédia I3M (37 salariés) et Cerutti SA, en assurance et réassurance de la construction (120 salariés) ont réussi le recrutement de plusieurs collaborateurs.**

- I3M a recruté à ce jour 3 anciens militaires, dont un de 60 ans, en bénéficiant à 2 reprises de ce dispositif. I3M a ainsi, sous la supervision de ces collaborateurs, mis en place et obtenu la certification ISO 9001. Ces nouveaux collaborateurs ont su valoriser leur expérience comme manager pour mener à bien l'objectif et faire partager à l'équipe l'enjeu de l'amélioration de la qualité.

**Pourquoi avoir recruté par ce biais ?**  
Les premiers contacts avec l'armée ont été pris par I3M puis les officiers ont fait une démarche autonome vers la société pour exposer leur plan de reconversion et leurs compétences. A chaque recrutement correspondait un objectif clairement identifié que souhaitait atteindre la direction (développement d'un nouveau marché

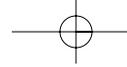
dans les armées, certification qualité etc...).

Pour que l'intégration de ces managers d'un type nouveau auprès des autres salariés soit réussie, la direction doit manifester un soutien sans faille car un ancien militaire peut « mal vivre » d'être désavoué par son supérieur hiérarchique.

Le fait d'avoir recruté d'anciens officiers peu habitués à discuter les ordres de leurs supérieurs, et de voir leurs ordres discutés, a amené à rendre le management globalement plus collaboratif et ouvert qu'il ne l'était auparavant.

- Cerutti SA a déjà recruté 15 anciens militaires. Le secteur des assurances étant confronté à un vieillissement généralisé de ses professionnels, l'objectif de Pierre Cerutti, expert en assurances, était de rajeunir la pyramide des âges de son entreprise avec de « jeunes quinquagénaires ».

Le dirigeant a recruté 15 anciens militaires de carrière chez lesquels il apprécie leur solide formation et leur expérience comme ingénieur ou techniciens en génie civil et aussi en électricité et en mécanique, qui en font des professionnels compétents dans les domaines d'expertise du cabinet, après bien sûr une formation aux principes généraux de l'assurance.



Les collaborateurs ont bénéficié d'une période de stage de trois à six mois en entreprise à la fin de leur carrière dans l'armée. Ils dépendaient toujours de l'armée mais travaillaient « à l'essai » dans l'entreprise tout en se formant. Pierre Cerutti souligne l'intérêt de cette période transitoire : « *Pendant cette période, le mot formation a plus d'importance que l'emploi ! mais progressivement, les collaborateurs deviennent de vrais experts* ».

Pierre Cerutti a eu recours à ce mode de recrutement car il était insatisfait soit des délais, soit des profils que lui proposaient les services de l'emploi et les cabinets de recrutement avec lesquels il travaillait généralement. En 1996, Pierre Cerutti a appris par

connaissance le dispositif de reconversion au civil qu'offre la Défense pour ses anciens militaires. Après avoir pris contact avec l'ARCO, il a depuis recruté 15 collaborateurs qui exercent dans ses différents bureaux en France. Même si le recrutement est peut-être plus long (un mois environ), les candidatures sont mieux ciblées. Actuellement, Pierre Cerruti a encore deux anciens militaires en formation !

Pour Pierre Cerutti, il est nécessaire que le candidat soit disposé à s'insérer dans une équipe en admettant son statut d'apprenant dans une nouvelle carrière et d'accepter le débat avec les autres.

## RÉSULTATS



Pour les deux entreprises, au-delà du succès de leurs recrutements, ces anciens militaires ont été amenés à remettre en question et modifier leurs pratiques de management.

Ce cheminement a finalement disposé l'ensemble des salariés à une plus grande écoute. Pour I3M, l'intégration de ces seniors dotés d'une forte autorité morale a permis de stabiliser une équipe jeune, comme c'est souvent le cas dans le multimédia.

Pour le cabinet Cerutti, les qualités d'autorité, de ponctualité, de courtoisie et l'éthique morale des anciens militaires font d'eux des experts très

appréciés, capables sur le terrain, de convaincre leurs interlocuteurs de la justesse de leurs analyses.

### Éléments clés :

- le sens pédagogique des militaires de carrière les prédispose à en faire de bons chefs de projet en entreprise
- l'accompagnement des structures relais et des prestataires de la Défense qui prennent le temps de définir les compétences demandées par l'entreprise, ainsi que le dispositif avantageux pour l'entreprise de la période d'adaptation.

### Frein principal :

- La période d'adaptation de ces seniors au monde de l'entreprise est plus ou moins longue selon les individus, mais les freins à l'intégration initiale sont souvent un manque d'ouverture au

débat - qui devient par la suite l'un des acquis pour une culture d'entreprise plus participative - une capacité à bien se vendre et une réticence à perdre du formalisme militaire.

## PISTES D'ACTION



Les dirigeants de PME ayant bénéficié du dispositif soulignent l'importance de toujours mieux cibler les compétences nécessaires pour exercer un emploi donné.

D'une part, cela suppose pour les structures d'accompagnement à la reconversion de rester objectives sur la « transférabilité » des compétences professionnelles du militaire au monde de l'entreprise, et d'autre part de faire se rencontrer ces opérateurs militaires et les PME pour aborder ensemble l'approche compétences.

## CONTACTS



**Le Centre d'information et de recrutement de la gendarmerie (CIR) de Paris :**  
Tél. : 01 41 93 39 45 - [Cir-paris@sga.defense.gouv.fr](mailto:Cir-paris@sga.defense.gouv.fr)

**Opérateur traitant tous les niveaux de poste en PME (de l'employé au cadre moyen technique ou administratif)**

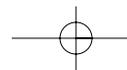
**Association pour la Reconversion Civile des Officiers et sous-officiers (ARCO)**  
Tél. : 01 45 66 51 88 - [www.arcoweb.org](http://www.arcoweb.org)

**Tous les postes en PME de niveau Directeur, Cadre ou Agent de maîtrise des filières Gestion, Technique, Logistique ou Relations client sont les débouchés de nos candidats sélectionnés par nos consultants spécialistes.**

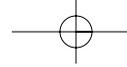
**Agence pour l'emploi des militaires de Paris :**

Tél. : 01 39 21 31 70 - [chef.barc@rt-idf.terre.defense.gouv.fr](mailto:chef.barc@rt-idf.terre.defense.gouv.fr)

**Seuls les postes d'agents en gestion, en logistique ou services généraux de statut employé peuvent être pourvus par cet intermédiaire.**







### > L'AIDE DÉGRESSIVE À L'EMPLOYEUR POUR LES CHÔMEURS DE PLUS DE 50 ANS.

Toute entreprise peut profiter de ce dispositif si elle n'a pas procédé à des licenciements économiques au cours des douze mois précédant l'embauche. Le salarié est embauché en contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée d'une durée d'au moins 12 mois et d'au plus 18 mois. Pour bénéficier de cette aide dégressive, l'employeur doit conclure une convention avec l'Assedic du lieu de résidence de l'allocataire.

Établie avant le recrutement, cette convention précise notamment les modalités d'embauche (l'aide porte sur des métiers répertoriés) et la rémunération du salarié. L'aide est équivalente à 40% du salaire brut d'embauche d'un chômeur de plus de 50 ans la première année, 30% la deuxième année et 20% la dernière année pour un CDI (l'aide est allouée par tiers de la durée du contrat en cas de CDD).

## Joëlle BRIOT – CMMP, Comptoirs des Minéraux et des Matières Premières.



Joëlle BRIOT, dirigeante de la société CMMP, 30 salariés, en transformation et négoce de minéraux industriels, a recruté avril 2007 un cadre senior de 56 ans pour un

poste de responsable technico-commercial dans le cadre du renforcement de l'équipe commerciale.

Ce recrutement était très important pour le développement de l'entreprise et la dirigeante y a mis des moyens conséquents : un consultant en recrutement a profilé les candidatures que lui envoyées l'APEC.

## RÉSULTATS

La dirigeante met en garde « les entreprises qui chercheraient à chasser les aides publiques » : si elle a pu bénéficier pour ce recrutement de l'ADE, le montant, malgré une lettre de promesse de

l'ANPE au candidat, s'est avéré finalement très restreint après examen du dossier par les ASSEDIC. La perspective de l'ADE ne peut justifier de fonder son recrutement sur ce critère !

« Il faut voir l'ADE comme un bonus car de toute façon, elle n'est accordée à l'employeur qu'après le recrutement ». La seule appréhension que la dirigeante avait au moment du recrutement, portait sur « la capacité à changer ses habitudes, mais cela tient moins à l'âge qu'à la personnalité des individus ». Depuis un an et demi, la dirigeante est très satisfaite de sa recrue : de formation ingénieur, ses expériences passées comme vendeur de céramiques tech-

niques en France à l'international lui ont permis de devenir rapidement opérationnel sur son nouveau poste, d'être très autonome et de décharger la dirigeante qui a trouvé un collaborateur de confiance. Son calme vient équilibrer les tempéraments plus jeunes au sein de l'entreprise et complète bien la diversité de l'équipe.

## PISTES D' ACTIONS

Ces dispositifs sont très largement ouverts à tous les employeurs et allègent notablement le coût du recrutement, notamment pour des compétences à forte expérience.

Mais ces aides ne sont pas jamais automatiques et ne devraient pas déterminer en soi une décision de recrutement au détriment de la compétence.

ATTENTION, quelques précautions non exhaustives !

- L'ADE est versée à l'employeur mais n'est pas cumulable avec d'autres aides versées au salarié telles que l'Aide au Retour à l'Emploi !

- Soumettre un recrutement à l'hypothèse d'une aide est toujours risqué : l'obtention de l'ADE est soumise à une liste restrictive de métiers dits « sous tension » que les ASSEDIC modifient régulièrement.

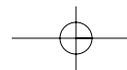
- En l'absence d'un interlocuteur unique, pas de réponse uniforme sur les conditions d'obtention d'une aide : en effet, la réponse de l'ANPE, en charge du placement des demandeurs d'emploi, peut différer de celle des ASSEDIC, en charge des indemnisations !

## CONTACTS

Les coordonnées de votre ANPE locale sur [www.anpe.fr](http://www.anpe.fr)

GARP : 14 rue de Mantes 92713 Colombes cedex

Tél. : 0 826 08 08 + le n° du département de l'entreprise



## TRANSMISSION et REPRISE d'ENTREPRISE : le goût d'entreprendre après 50 ans

**D'ICI DIX À DOUZE ANS, 250 000 PME ET TPE SERONT POTENTIELLEMENT TRANSMISSIBLES EN ÎLE DE FRANCE, SOIT UN ENJEU FONDAMENTAL POUR AUTANT DE CHEFS D'ENTREPRISE, LEURS SALARIÉS ET... LEURS REPRENEURS !**

*A 50 ans et plus, le moment est propice pour écouter son désir d'indépendance et son goût d'entreprendre. De plus, ces candidats à la reprise disposent de nombreux atouts : expérience, carnet d'adresses, disponibilité et pour certains la sécurité d'une pension...*

*Pour les repreneurs qui étaient en recherche d'emploi, la reprise reste plus sûre que la création pour assurer leur emploi.*

*La reprise est ouverte à tous : plus de la moitié des repreneurs ont acquis leur expérience professionnelle en tant qu'ouvrier ou salarié, 16% en tant que cadre et 19% en tant que chef d'entreprise.*

*La transmission est un acte complexe qui demande une préparation de la part des 2 protagonistes majeurs : « le cédant qui vend son passé » et le « repreneur qui achète son avenir ».*

*Pour accroître ses chances de réussite, une transmission doit être préparée : anticipation pour le cédant et une réflexion active pour le repreneur quant à son projet.*

## LA BONNE PRATIQUE : de la gestion financière à la musique classique...

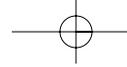


**Christophe Rançon, après 25 ans d'expérience à la direction des affaires financières d'une grande société de carrosserie automobile, a repris en avril 2006 Instrumentarium, une société de distribution de musique (harpes et pianos), de 15 salariés avec 4 magasins à Paris et à Tours et un CA de 3.6 M€.**

Fin mars 2005, à la suite d'une restructuration, Christophe Rançon est licencié et suivi par un cabinet d'outplacement. Très vite, le projet d'une reprise d'entreprise prend le dessus sur le désir d'un retour à l'entreprise comme salarié. Cherchant initialement une société à reprendre dans les services aux entreprises, Christophe Rançon s'inscrit au CRA – Cédants et Repreneurs d'Affaires – où il repère une entreprise distribuant des instruments de musique ! Musicien amateur, c'est le coup de cœur... mais reste à convaincre le cédant que son profil de financier est adapté à la réalité d'une entreprise ancrée dans un secteur assez fermé et traditionnel.

Le montage financier est rapidement fixé : un apport personnel complété par celui d'associés -essentiellement familiaux- et par un prêt bancaire pour lequel

son âge et son expérience comme ancien directeur des affaires financières lui ont servi pour crédibiliser son projet auprès des institutions financières. En janvier 2006, l'accord pour le prêt bancaire est acquis, garanti par la SOFARIS et complété par un financement d'OSEO. En février 2006, l'audit d'acquisition a lieu, précédant d'un mois la signature finale.



## RÉSULTATS



« Le travail que je fais aujourd'hui en tant que dirigeant d'INSTRUMENTARIUM est très différent de mes précédents jobs. Ce nouveau métier, axé sur la vente et le marketing, me passionne et me donne l'occasion de rencontres étonnantes. Je souhaite aux repreneurs de vivre une expérience aussi riche de satisfactions que la mienne ».

La reprise de la société s'est faite en douceur. Depuis Christophe Rançon a augmenté ses effectifs.

Il a renforcé la dimension internationale de son entreprise, notamment en Pologne.

Instrumentarium fêtera bientôt ses 30 ans !

### Éléments clés :

- La transmission paraissait moins « aventureuse et plus sûre » que la création : la structure de la société est créée. (savoir-faire, réseaux clients-fournisseurs, produits et notoriété de la société).

Compte tenu de la spécificité du marché de la musique, l'accompagnement du cédant pendant 18 mois à mi-temps a été essentiel pour passer le relais auprès des interlocuteurs clients mais aussi du fournisseur avec qui Instrumentarium a un contrat d'exclusivité ! Cette période de transition a aussi été utile pour éviter de déstabiliser le personnel.

Le repreneur a su s'entourer de conseils de qualité : avocat, expert comptable,

mais aussi échanger avec d'autres repreneurs, activer son réseau de personnes compétentes pour évaluer le projet de reprise.

### Freins :

- L'investissement initial pour reprendre une entreprise est en général plus élevé que pour en créer une. Beaucoup doivent donc faire appel à des institutions financières. Un repreneur de 56 ans d'une société spécialisée en tuyauterie a su rassurer les banques en négociant auprès du cédant des clauses de garantie (actif, passif, non concurrence) et surtout un crédit vendeur (16% du montant). L'accord a été bénéfique aux 2 parties : la différence entre le prix affiché et le prix obtenu n'a été que de 6% !

## Expérimentation en cours pour favoriser la cession Reprise d'activité dans le XI<sup>ème</sup> avec la CGPME 75 et la CFDT Paris.

Le Faubourg Saint-Antoine a toujours été un haut lieu de la fabrication du meuble. Avec le changement des habitudes de consommation, ses artisans d'art se sont positionnés sur le très haut-de-gamme et ont su préserver jusqu'à aujourd'hui leurs savoir-faire et continuent de réaliser des pièces d'exception destinées à l'ameublement et à la décoration dans le monde entier. L'existence du secteur est pourtant menacée : manque de concertation sur l'évolution du marché, d'adaptation aux nouvelles technologies, et difficulté supplémentaire, avec le défi que représente la transmission de ces ateliers hors du temps.

Dans le cadre du projet Senior Compétence pour soutenir le retour à l'emploi des cadres seniors, la CGPME Paris et l'UD CFDT Paris ont fait le choix d'initier sur ce territoire et sur la base de ce secteur professionnel structuré en TPE, un travail expérimental fondé sur le dialogue social local visant à redynamiser un secteur et un quartier. La question du retour à l'emploi de cadres seniors au chômage est conjuguée avec celle du vieillissement des chefs d'entreprise.

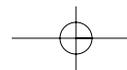
### Objectifs :

Encourager la cession aux salariés seniors: « la difficulté de céder ces ateliers est de trouver un repreneur issu des métiers des arts » souligne Jean-Marie Dissidi qui a cédé sa société d'ébenisterie d'art en 2006 à un repreneur issu du métier. C'est pourquoi la piste des salariés internes doit être envisagée : un tiers des reprises proviennent du rachat d'une entreprise par un de ses salariés.

Exploiter le gisement de compétences, trop souvent absentes de ces ateliers, des cadres seniors pour redynamiser le secteur : communication, export, commercial, comptabilité, GRH...

La réalisation d'un diagnostic sur la base d'entretiens avec les artisans ont fait remonter des besoins et des pistes d'actions :

- Anticiper la transmission des entreprises du secteur notamment aux salariés seniors, avec les dispositifs d'accompagnement existants pour les cédants et les repreneurs.
- Dynamiser le secteur par le recrutement en temps partagé de cadres seniors.
- Encourager, avec le soutien de la Mairie du 11<sup>ème</sup> arrondissement, la création d'un espace de rencontre et de concertation entre acteurs économiques et institutionnels pour aborder : la pression immobilière, la vision d'ensemble des métiers, la mutualisation de compétences et des efforts de communication.



## PISTES D'ACTION

### L'appui à la transmission avec le Plan régional d'appui à la transmission d'entreprises – PRATE

Complexe dans sa réalisation, la transmission pour le cédant est avant tout une étape émotionnelle dans son parcours de vie. Pour la CGPME 75, il est nécessaire d'accompagner le chef d'entreprise à préparer en amont sa transmission et de l'orienter vers un conseil de qualité. Des étapes peuvent en effet intervenir plusieurs années avant la cession : réorganisation interne, adaptation du statut juridique, donation, insertion du repreneur éventuel...

La démarche avec PRATE consiste à permettre au dirigeant de prendre du recul par rapport à son activité et de connaître sa position dans le marché de la transmission, par une:

- Auto-évaluation de la transmissibilité de l'entreprise et sa « cotation » avec le logiciel Diagnéo en ligne sur [www.cgpme-idf.fr](http://www.cgpme-idf.fr)
- Communication et relais sur les structures d'appui pour la transmission et le vivier de repreneurs existants, notamment avec le CRA et Fusacq.

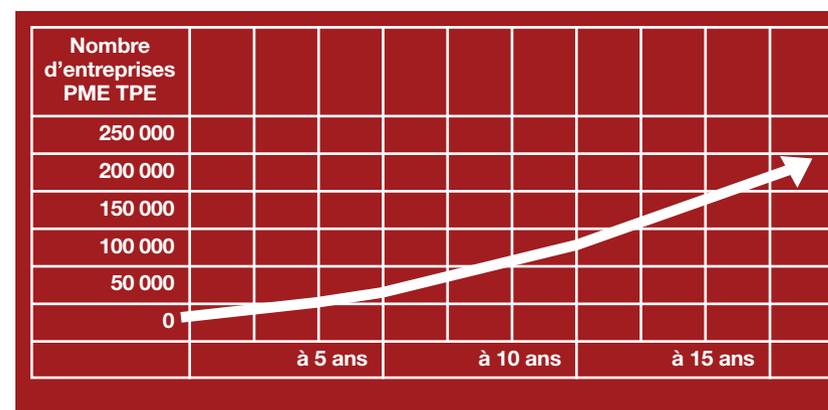
La CGPME Ile-de-France et ses partenaires souhaitent accompagner les chefs d'entreprises dans la transmission de leur entreprise.

### La situation en Ile-de-France, selon le rapport du CES Ile-de-France de janvier 2007

- >> 110 000 entreprises de 0 à 49 salariés ont un dirigeant dont l'âge se situe entre 55 et 59 ans, représentant plus de 560 000 emplois
- >> 102 000 entreprises de 0 à 49 salariés ont un dirigeant dont l'âge se situe au-delà de 60 ans, représentant plus de 430 000 emplois
- >> Les TPE (- de 20 salariés) représentent plus de 50 % des emplois des entreprises potentiellement à reprendre, c'est à dire 500 000 personnes

### Le potentiel de transmission en Ile-de-France

- >> A 5 ans : plus de 65 000 TPE / PME
- >> A 10 ans : plus de 120 000 TPE / PME
- >> A 15 ans : plus de 210 000 TPE / PME



«La transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services»,  
Conseil économique et social, Rapporteur : Françoise Vilain, 2004

## CONTACTS

PRATE – plan régional d'appui à la transmission d'entreprise avec la CGPME 75  
Tél : 01 47 78 78 35 - Email : [contact@cgpme75.fr](mailto:contact@cgpme75.fr) site : [www.cgpme-idf.fr](http://www.cgpme-idf.fr)

CRA - Cédants et Repreneurs d'Affaires  
Tél. : 01 40 26 71 83 – HYPERLINK "<http://www.cra-asso.org>" [www.cra-asso.org](http://www.cra-asso.org)

CCIP – Passer le Relais : transmettre ou reprendre une entreprise.  
[www.passerlerelais.fr](http://www.passerlerelais.fr) – tél. : 0820 012 112

Maison du développement économique et de l'emploi du 14<sup>ème</sup>, pour l'accompagnement à la reprise - tél. : 01 56 54 29 60

## Le MAINTIEN des COMPÉTENCES en ENTREPRISE : de la transmission des savoirs à l'évolution de carrière

*Pour assurer la capacité et la volonté à la fois des entreprises et des salariés à poursuivre leur activité plus longtemps, le maintien des compétences des seniors par la formation, la transmission des savoirs mais aussi l'aménagement des secondes parties de carrières sont des options à essayer et à anticiper dans les entreprises.*

*Les enjeux forts pour les entreprises liés au maintien des compétences :*

- *Comment préserver, surtout pour les PME-PMI, les compétences clés pour assurer la pérennité de l'entreprise ?*
- *Comment organiser la coopération entre les générations pour favoriser la transmission des savoirs ?*

### Point d'appui seniors : un dispositif local d'accompagnement.

Le groupe Atouts-Seniors a créé le dispositif « Point d'appui seniors » pour accompagner les entreprises de - 300 salariés dans une gestion anticipée des métiers, des emplois et des compétences en s'appuyant sur :

- **Des outils de diagnostic** : pour permettre à l'entreprise de faire un point sur sa situation au regard des risques et opportunités liés à l'allongement de la vie professionnelle et définir les actions à mener pour prévoir la transmission des connaissances et des savoir-faire, le

développement des compétences et le maintien de l'employabilité, l'organisation des secondes parties de carrière.

- **Une démarche de sensibilisation** avec des ateliers interentreprises accueillis dans les sociétés participantes pour leur permettre d'échanger sur leurs diagnostics et d'analyser leurs pratiques.

- **Des outils pour approfondir les échanges et les expériences** :

« Les Bulletins des Ateliers » et un site internet : [www.atouts-seniors.fr](http://www.atouts-seniors.fr)

Afin de favoriser une démarche de

proximité auprès des entreprises, ce dispositif est développé sur des territoires : dans les Hauts de Seine et les Yvelines avec le soutien du FSE, du Conseil régio-

nal d'Ile de France, du Ministère de l'économie et de l'emploi et en partenariat avec l'AGEFOS PME Ouest francilien et les CGPME 92 et 78.

### LES BONNES PRATIQUES : du tutorat à l'aménagement des secondes parties de carrière ou comment maintenir un senior compétent...



L'allongement des carrières implique de trouver des méthodes pour motiver les seniors à poursuivre leur activité.

Les collaborateurs travaillant jusqu'à 60-65 ans sont de plus en plus nombreux, si bien que l'on parle aujourd'hui de « seconde partie de carrière ». Mais le départ du collaborateur de l'entreprise est également un enjeu pour la pérennité de l'entreprise qui doit préparer le transfert de savoir et de compétences détenus par des collaborateurs de longue date.

#### > LE TUTORAT S'ABORDE AVEC MÉTHODE ET S'ANTICIPE !

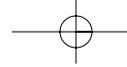
La transmission sous forme de tutorat est aujourd'hui « le compagnonnage des temps modernes » appliqué à l'entreprise. Les seniors sont amenés à prendre la dimension de leur expérience et à collaborer avec de nouveaux arrivants : ce processus est valorisant et dynamisant pour les expérimentés.

Le Groupe Verspieren de conseil, courtage et solution d'assurances est structuré en petites unités spécialisées par métier. Dans la direction des services aux entreprises ; une fracture démographique a été identifiée dès 2005. De plus, des pertes de contrats consécutifs à des départs en retraite étaient constatés.

Il devenait nécessaire d'anticiper les départs en retraite annoncés en recensant l'expérience acquise par les seniors pour la formaliser et la transmettre aux nouveaux salariés.

La 1<sup>ère</sup> étape du processus a consisté à formaliser les compétences clés acquises par l'expérience, analyser les pratiques implicites à traduire en compétences valorisables. Il faut traduire « ce qui est dans la tête des gens », « ce qui a une valeur d'efficacité dans le travail » en procédures écrites.

La 2<sup>ème</sup> étape a consisté à intégrer 5 chargés de clientèle juniors au sein de la Direction des services aux entreprises pour pallier le départ de certains chargés de clientèle seniors dans un avenir à horizon de 5 ans. L'objectif était de créer une pépinière de cadres juniors.



## Objectif :

Réussir le glissement entre collaborateurs. Du temps et des moyens ont été donnés à cette équipe pour l'exé-

cution d'un programme d'intégration visant à assurer au mieux la transmission des savoirs et des compétences aux jeunes.

## RÉSULTATS

Trois ans après le début des binômes juniors/seniors, la pépinière de cadres juniors existe toujours, mais le process a évolué dans son objectif.

L'écart d'âge entre les premiers cadres sélectionnés (25-30 ans) et les seniors tuteurs (50-60 ans) était trop grand par rapport à l'importance de la relation client que le junior avait à reprendre. Mme Micheline Galpin-Bagage, Directeur des services aux entreprises, fait remarquer que « dans le domaine de l'assurance, la qualité de la relation humaine et la confiance qui lie le collaborateur à son client, sont primordiales. Toutefois, nous avons tiré un enseignement de cette expérience, et nous nous concentrons davantage sur des binômes comprenant des milieux de carrière (les 30-35 ans) et des seniors ».

Autre point important que souligne Mme Galpin-Bagage : « avec le tutorat, ce n'est pas tant la valorisation des seniors que la complémentarité positive entre les générations dont nous bénéficions. Les jeunes disposent aussi de connaissances de grande valeur pour les salariés plus expérimentés qui maintiennent ainsi leur employabilité. Les générations ont aussi des qualités différentes qui se complètent : les plus jeunes sont plus aptes à travailler dans

*l'urgence et sous forte contrainte de temps, tandis que les plus anciens cherchent à anticiper et éviter les problèmes ».*

### Éléments clés :

- **Le volontariat et la motivation des tuteurs** potentiels sont des éléments clés de la réussite de la mission. Etre tuteur ne s'improvise pas :
  - **Il faut aménager le temps de travail** et la charge de travail des tuteurs avec cette nouvelle mission.
  - **Etre capable de transmettre** n'est pas une qualité innée, ces qualités peuvent s'acquérir par la formation.

### Freins principaux :

Plus évident à mettre en place dans les métiers techniques, **le tutorat suppose la formalisation de compétences**, ce qui est une difficulté en soi puisque l'essentiel des métiers de l'entreprise est basé sur les relations humaines.

#### **Le tutorat demande du temps !**

Chez Verspieren, « le temps d'apprendre » est intégré à la politique RH de l'entreprise qui est convaincue que « prendre du temps », peut effectivement faire baisser la productivité « pour une meilleure réussite collective différée ».

## > LES COMPÉTENCES DES SENIORS DOIVENT ÉVOLUER POUR AMÉNAGER UNE SECONDE PARTIE DE CARRIÈRE !

Les entreprises confrontées au vieillissement de leurs salariés peuvent prévenir l'usure et la baisse de motivation de leurs seniors en envisageant ensemble les nouvelles perspectives de carrière possible même après 50 ans. L'accès à la formation doit être préservé pour que l'employabilité des salariés seniors, dans le cadre d'une seconde partie de carrière, soit en phase avec les évolutions du métier et du marché..

**La filiale française de Rohde & Schwarz** est composée d'une centaine de salariés dans le secteur de l'industrie de pointe.

**La 1<sup>ère</sup> étape du processus** menée avec Atouts Seniors a été la réalisation du diagnostic en vue de décliner une gestion adaptée à l'évolution du cœur de métier de l'entreprise et des fonctions qui en découlent. Deux aspects sont traités : la transmission des savoirs, expériences et expertises et l'évolution des compétences.

L'entreprise a ainsi pu constater un vieillissement démographique, notamment des commerciaux.

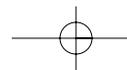
L'objectif visait donc à faire évoluer le rôle et les compétences des différents métiers de l'entreprise : commerciaux, administratifs, support produits et après-vente..., pour maintenir l'employabilité et la motivation des salariés, en particulier des seniors, tout en transmettant leurs connaissances.

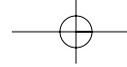
**La 2<sup>ème</sup> étape** a consisté à partager le diagnostic avec les managers concernés et à mettre en place des actions pilotées par la DRH et concertées avec les managers :

- **Pour la tranche 45 à 55 ans** : réflexion sur l'évolution moyen/long terme : changement de métier, évolution dans le métier, formation associée
- **Pour la tranche 55 ans et plus** : réflexion sur la gestion de fin de carrière.

Pour les métiers commerciaux, considérés comme stratégiques pour l'entreprise, les réflexions intégraient l'évolution du métier au sein de l'entreprise : alors que le commercial s'appuyait par le passé largement sur des experts techniques, aujourd'hui, un commercial doit posséder une double compétence, commerciale et technique !

Un travail de recensement et de reconnaissance des compétences des commerciaux seniors a été mené. Puis les nouvelles missions et compétences des commerciaux ont été définies et explicitées. Enfin, pour chaque commercial, un plan d'action individuel, intégrant formation et mobilité, a été élaboré lors d'entretiens personnalisés.





## RÉSULTATS



### 2 actions concrètes :

>> **Un ingénieur technico commercial itinérant**, âgé de 56 ans dont les connaissances techniques dans la vente de produits électroniques étaient devenues insuffisantes, a évolué vers le métier de technico commercial sédentaire.

#### Avantages/ inconvénients :

- Vente de produits électroniques avec une moindre complexité technique, mais le collaborateur a dû faire le deuil du contact direct client, et sa contribution économique directe a baissé.
- **L'activité sédentaire**, moins stressante, lui assure un meilleur équilibre entre travail et vie privée.

>> **Une assistante commerciale** âgée de 56 ans, disposant d'un excellent sens commercial, a évolué vers un métier de chargée d'affaires pour sa fin de carrière. Elle a bénéficié d'un plan de formation sur mesure en interne et en externe pour l'accompagner.

#### Avantages/ inconvénients :

- Avec ce nouvel essor donné à sa carrière, la salariée a accru son investissement et son engagement qui se traduisent par une réelle contribution au CA de l'entreprise.
- Elle exerce aussi un tutorat interne sur les aspects techniques de son métier.
- Seul inconvénient : la pression quant à la réussite de ses nouveaux challenges !

### Éléments clés :

Rohde & Scwarz est globalement satisfaite de l'investissement qu'elle porte à la gestion des âges qui fait partie intégrante de la gestion des emplois et des compétences : chaque salarié doit contribuer à la réussite de l'entreprise et savoir évoluer en fonction des besoins du marché.

L'entreprise se positionne en société apprenante, offrant des possibilités de mobilité et d'évolution à ses salariés, sans restriction d'âge. Apprendre, c'est se savoir se mettre en question, c'est se mobiliser pour acquérir de nouvelles compétences dont l'entreprise a besoin pour son évolution.

La DRH joue un rôle important pour accompagner les salariés dans le changement : des entretiens dits prospectifs sont organisés entre la DRH et le collaborateur afin de faire un point sur son parcours professionnel, ses souhaits d'évolution à moyen et long terme. Autre avantage, la direction dispose ainsi d'une photographie de sa force vive et de ses aspirations.

### Freins :

- Faire évoluer les seniors s'avère en général plus délicat que pour les autres âges en raison de la peur du changement, de la difficulté d'adaptation, et du challenge de la contribution économique des seniors. Là encore, la DRH a un rôle clé à jouer, tant auprès du collaborateur que de la direction opérationnelle concernée.

## PISTES D'ACTION



>> **La Création du réseau Atouts Seniors en Ile de France : pour inciter les entreprises d'autres territoires que les Yvelines et les Hauts de Seine à entrer dans le dispositif Point d'appui seniors pour mettre en œuvre une gestion active des âges et des compétences.**

>> **Assurer la transmission des compétences stratégiques de votre entreprise : La formation au tutorat avec Agefos PME Ile de France.**

#### Qui peut être tuteur ?

**Toute personne, salarié ou employeur**, volontaire et disponible, qui justifie d'une expérience professionnelle de deux ans minimum dans une qualification en rapport avec celle visée par le salarié qu'elle accompagne.

#### Les missions du tuteur :

**Le tuteur veille à l'accueil et à l'intégration du nouvel embauché** dans l'entreprise. Le tuteur doit être capable de transmettre son savoir-faire, d'évaluer la progression du salarié qu'il accompagne.

#### Le dispositif d'accompagnement d'AGEFOS PME Ile de France comporte 2 volets :

- **La formation des tuteurs** : être tuteur ne s'improvise et demande de la méthode ! La formation donne au tuteur des moyens pour remplir pleinement son rôle. Agefos PME Ile de France finance les coûts liés à cette formation pour chaque salarié ou employeur salarié.
- **La fonction tutorale** : correspond à l'ensemble des missions exercées par le tuteur. Le temps que ce dernier consacre au tutorat est pris en charge forfaitairement par Agefos PME Ile de France

## CONTACTS



**Atouts-Seniors : [www.atouts-seniors.fr](http://www.atouts-seniors.fr)**

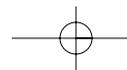
**Tél. : 01 45 88 71 70 - [contact@atouts-seniors.fr](mailto:contact@atouts-seniors.fr)**

**AGEFOS PME Ile de France : [www.agefos-pme-iledefrance.org](http://www.agefos-pme-iledefrance.org)**

**Pour les entreprises de - 10 salariés : [www.acces-formation.com](http://www.acces-formation.com) tél : 0 800 0800 10**

**Pour les entreprises de 10 salariés et + : tél : 0826 301 311**

**Tutorat AGEFOS PME : [www.agefos-pme-iledefrance.org/formation.php?id2=20&id3=0](http://www.agefos-pme-iledefrance.org/formation.php?id2=20&id3=0)**



# SANTÉ et VIEILLISSEMENT :

## ou comment concilier sécurité et compétitivité

**VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION OBLIGE, LES SENIORS, SALARIÉS COMME DIRIGEANTS, SERONT DE PLUS EN PLUS EN NOMBREUX ET TRAVAILLERONT DE PLUS EN PLUS LONGTEMPS.**

**Vecteur de compétitivité, levier économique, fidélisation et reconnaissance des salariés ... se préoccuper des salariés rapporte !**

*« La maîtrise des risques professionnels accroît les performances de l'entreprise. En effet, l'évaluation des risques et la recherche de mesures de prévention adaptées peuvent conduire à une remise en cause du processus des organisations et des matériels ... ce qui peut entraîner une réduction des coûts, et par conséquent, une baisse des cotisations liées aux accidents de travail et aux maladies professionnelles »*

*Henri Lesaulle, Chef de file Santé CGPME Ile de France et chef d'entreprise*

**La santé au travail est un enjeu majeur de management à plusieurs niveaux :**

- **Faire de la prévention des risques professionnels un levier de performance économique.**
- **Faire du mieux-être des salariés un atout pour fidéliser les salariés et en particulier les seniors.**
- **Favoriser la préservation de la santé en développant les compétences, bien que les chefs d'entreprise ne connaissent souvent pas leurs partenaires, les outils et leurs obligations en la matière !**

## D'ABORD DES CHIFFRES!

**3 seniors sur 10 sont exposés à des contraintes posturales et articulaires lourdes contre 4 jeunes sur 10.**

Moins concernés, les seniors ne sont quand même pas épargnés !

En Île de France, ils travaillent d'ailleurs davantage que les jeunes :

**31% des plus de 50 ans travaillent plus de 40 h par semaine contre 24% des 35-**

**50 ans**, ce qui s'explique par la structure de l'emploi en Ile de France où la part des cadres de plus de 50 ans est importante.\*

S'intéresser aux conditions de travail de cette catégorie de salariés est donc essentiel !

\* (Enquête Sumers- 2002-2003 pour la DARES- Direction Générale du Travail)

## Des partenaires pour l'entreprise

**CRAMIF – Caisse régionale d'assurance maladie d'Ile de France (CRAMIF)**

La CRAMIF concourt à l'action de solidarité, participe à la maîtrise des risques professionnels et contribue à la politique régionale de santé.

Elle participe à la maîtrise des risques professionnels aux côtés des entreprises de plusieurs façons :

- **Elle développe une politique de prévention des risques professionnels pour des actions visant à préserver la santé et la sécurité des salariés, améliorer leurs conditions de travail, réduire le nombre et la gravité des accidents du travail et des maladies professionnelles.**

Les entreprises franciliennes, qui souhaitent s'engager dans une politique globale de prévention, peuvent bénéficier d'aides financières sous forme de contrats de prévention. (voir Contacts)

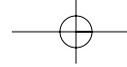
- **Exercer la fonction d'assureur social**, en fixant et notifiant les taux de la cotisation pour couvrir les risques : accidents du travail, maladies professionnelles, accidents de trajet.

**ARACT – Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail :**

L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) est un établissement public national qui s'appuie sur un réseau d'antennes régionales (ARACT).

L'ARACT Ile de France est un organisme paritaire géré par les partenaires sociaux et financé par l'Etat en région, le Conseil régional, l'ANACT et le FSE.

Elle a pour mission d'appuyer les entreprises (gratuitement pour celles de – 250 salariés) et leurs partenaires dans les actions d'amélioration des conditions de travail et de la performance économique.



L'ARACT intervient dans le champ de la prévention des risques professionnels, et s'implique dans la question des âges. A ce titre, elle tend à systématiser dans ses interventions en entreprise, un diagnostic pour vérifier s'il y a une sélectivité par l'âge en terme d'état de santé, mobilité, contenus des emplois, formation...

Le partage du diagnostic est primordial pour que le chef d'entreprise puisse pallier aux dysfonctionnements et engage des actions concrètes !

## LA BONNE PRATIQUE du « bénéficiaire » de protéger les seniors...



**Franck Taieb, gérant du pressing «7 lles» a bénéficié d'une convention signée dans le cadre de l'accord d'objectif national entre la Caisse régionale d'assurance maladie d'Ile-de-France (CRAMIF) et le Centre français de l'entretien des textiles (CFET).**

Cet accord permet de remplacer du matériel obsolète et/ou polluant de façon à rendre les équipements optimaux pour la protection des salariés et la prévention des risques professionnels.

M. Taieb recherche la rentabilité, et dans ce but, il est intimement convaincu que l'amélioration des conditions de travail et l'ergonomie sont

des facteurs de productivité qui contribuent efficacement à ses objectifs de chef d'entreprise.

Dans un premier temps, il a signé un contrat avec la CRAMIF pour l'achat d'une nouvelle machine à laver dotée de pompes de dosage automatiques. Cet équipement évite désormais une manipulation lourde et pénible aux salariés.

Dans un second temps, M. Taieb a décidé de lancer une opération de rénovation complète d'un magasin devenu vétuste et ne répondant plus complètement aux normes.

La CRAMIF et M. Taieb ont monté un plan de prévention ambitieux d'un montant de 120 000€, cofinancé à hauteur de 30 000€ par la CRAMIF, une somme suffisamment incitative pour conforter le dirigeant dans sa décision.

## RÉSULTATS

### Pour les salariés :

- Le remplacement des anciennes machines de nettoyage à sec a permis de réduire considérablement les émissions toxiques et même d'aller au-delà de la législation.
- Le travail ergonomique est un vrai « plus » pour les salariés dont 3 ont plus de 45 ans : matériel de repassage plus léger et réglable pour chaque salarié.

dirigeant n'aurait pas pensé seul.

### Frein principal :

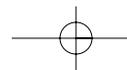
La méconnaissance des acteurs et des dispositifs existants – qui sont des leviers d'action pour initier une démarche pour assurer la santé au travail et prévenir les risques professionnels – sont trop peu sollicités.

### Pour le chef d'entreprise :

- Augmentation du CA depuis la réouverture.
- Une meilleure organisation du travail qui est appréciée des salariés et qui a aussi permis d'améliorer le service rendu aux clients en diminuant les retards dans les commandes.
- Le management du dirigeant envers ses salariés a aussi bénéficié de cette nouvelle dynamique prenant en compte les conditions de travail, le dirigeant se sentant "légitimé" dans son rôle de manager.

### Élément clé :

- Pour le dirigeant, l'aide de la CRAMIF ne s'est pas limitée au cofinancement. L'expérience lui a permis de découvrir des acteurs compétents et ouverts. Les contrôleurs de sécurité, les préventeurs, ont engagé avec lui un dialogue constructif amenant à mettre en place des installations novatrices auquel le



### Entreprise ADDIX : Mieux vaut prévenir que guérir les TMS

L'entreprise ADDIX a fait appel à l'ARACT Ile de France pour prévenir les TMS et ainsi maintenir ses seniors dans l'entreprise.

ADDIX est une société familiale créée en 1949, elle compte 50 salariés (60% d'hommes et 40% de femmes) dont la moyenne d'âge s'élève à 44 ans. Installé en 1970 sur le site d'Ivry-sur-Seine, ADDIX n'a que très peu modifié les installations. Sur un marché de forte concurrence, l'entreprise continue d'exister en tentant de préserver le capital technique mais aussi humain.

Son activité est la transformation d'élastomère avec comme marchés l'industrie, l'aéronautique et le médical. Elle fabrique toutes les petites séries que les industries de « process » fortement automatisées ne veulent pas produire.

Le site est constitué, entre autre, d'un atelier dit de moulage des pièces et d'un atelier de finition dit « ébarbage » (ôter les bavures d'un métal). C'est au sein de cet atelier que des salariés, majoritairement des femmes avec une ancienneté importante, présentent les signes d'une usure professionnelle avec l'apparition de premières pathologies de troubles musculo-squelettiques (TMS).

En faisant appel à l'ARACT, la direction d'ADDIX a souhaité préserver les ressources de l'entreprise en maintenant les seniors dans leur poste, et améliorer les conditions de travail pour éviter les risques qui pèsent sur les autres salariés. L'ARACT a d'abord mené une première analyse sur les postes de travail avant d'en parler avec les salariés qui ont révélé leurs maux. L'ARACT a pu ainsi tirer des conclusions précises sur la manière de tenir les outils. Elle a proposé que certains salariés soient opérés, que leurs conditions de travail soient améliorées.

C'est grâce à l'analyse et à la « boîte à outils » proposées par l'ARACT qu'ADDIX a ensuite mis en place un système d'accoudoirs clipés sur la table pour permettre aux salariés d'effectuer dans de meilleures conditions leur travail minutieux et répétitif. Ce système a amélioré la santé et la productivité des salariés parce que la direction d'ADDIX a été sensibilisée aux maladies professionnelles !

### Concilier santé et productivité

Pour la PME-TPE, la prévention des risques professionnels est d'autant plus importante qu'un changement d'organisation en réponse à un problème de santé développé chez un salarié, reste un défi d'ordre économique.

Une TPE parisienne de 5 salariés, spécialisée dans la signalétique en communication d'entreprise, a contacté l'ARACT Ile de France pour améliorer son processus de travail, notamment la qualité. Sur la période d'intervention, le salarié de 53 ans en charge de l'installation des panneaux, a reçu une restriction d'aptitudes professionnelles. Le diagnostic et les préconisations ont évolué : une nouvelle organisation du travail est proposée au chef d'entreprise pour garder le salarié tout en répondant aux objectifs initiaux d'amélioration de la qualité.

Le salarié qui agissait en aval de la chaîne où s'étaient accumulées les erreurs dès les prises de mesure pourrait accompagner le directeur commercial en amont chez les clients pour réduire le taux d'erreurs, et accompagner à la phase d'installation une personne recrutée en contrat de qualification.

Devant les enjeux, la volonté du dirigeant est donc essentielle pour soutenir ce choix !

## PISTES D'ACTION

*« Bien souvent, les entreprises réfléchissent trop tard aux questions de santé et de conditions de travail ! La prévention des risques professionnels est nécessaire. Le dirigeant doit investir la politique des conditions de travail au même titre que sa politique de recrutement ou de formation : s'équiper en outils tels que le document unique de prévention des risques mais aussi collaborer avec les médecins du travail ».*

Benoît Lepley, chargé de mission ARACT Ile de France

#### - Prenez contact avec les partenaires Santé de la CGPME 75 :

l'Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT), la CRAMIF, les associations interprofessionnelles des centres médicaux et sociaux de santé.

- **Engagez des efforts sur le long terme** car l'investissement matériel n'est que la première étape : avoir de bonnes machines est une bonne démarche, mais il reste à modifier les comportements et les habitudes de travail pour consolider les efforts initiés.

**Se préoccuper des salariés rapporte, mais c'est aussi une obligation légale de l'employeur** pas toujours bien connue : connaissez-vous vos obligations légales en matière de prévention des risques professionnels ?

**LA DÉMARCHE SANTÉ DE LA CGPME 75 :**

S'appuyer sur la sensibilisation et la formation des dirigeants des PME/TPE avec, notamment, la rédaction du document unique de prévention des risques en collaboration avec des médecins du travail.

Il se fait en 3 temps :

- Petits déjeuners de sensibilisation et de partage d'informations.
- Journées de formation pour le dirigeant : élaborer et renseigner son document unique. Définition des risques réels et des moyens à mettre en œuvre pour les corriger.
- Accompagnement du dirigeant dans la mise en place du plan de prévention en fonction des risques réels identifiés : proposition d'action en milieu de travail faite par les membres des organismes pluridisciplinaires (maladies, accidents, ergonomie...) agréés par la CRAMIF.

**La santé au travail est un pilier du bon fonctionnement de l'entreprise et elle est indissociable de l'objectif d'une bonne gestion des âges dans l'entreprise : le maintien des salariés expérimentés requiert la mise en œuvre d'une véritable démarche management santé-sécurité-compétences au sein de l'entreprise qui devient un acte managérial du dirigeant.**

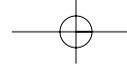
**CONTACTS** 

**Votre antenne CRAMIF à Paris. Un ingénieur conseil à votre écoute :**  
17/19 place de l'Argonne 75019 Paris - Tél : 01 40 05 38 16 - [www.cramif.fr](http://www.cramif.fr)

**ARACT Ile de France : 35 rue de Rome 75008 Paris**  
Tél : 01 53 40 90 40 - [www.aractidf.org](http://www.aractidf.org)

**CGPME 75**  
Tél : 01 47 78 78 35 [contact@cgpme75.fr](mailto:contact@cgpme75.fr)

**CONCLUSIONS et PROPOSITIONS**



# CONCLUSIONS et PROPOSITIONS :

## DES PRATIQUES ENCOURAGEANTES

Les petites et moyennes entreprises, au vu de ces différentes expériences, montrent qu'elles sont bien confrontées à la gestion des âges dans leurs stratégies Ressources humaines.

Les différents ressorts de ces pratiques réunies sont indéniablement :

- La sensibilité Ressources Humaines du dirigeant et sa volonté de trouver des compétences
- Le partenariat actif autour des solutions évoquées, l'entreprise, l'état, la collectivité locale et bien d'autres et un syndicat patronal de PME (CGPME 75)
- Le caractère positif ou avantageux des outils proposés (groupement d'employeurs, portage salarial, contrat aidé, appui transmission, dans la réduction de contraintes et pour le dirigeant et le salarié contribuant au dialogue social dans l'entreprise.
- Des freins subsistent dans ces pratiques qui sont encore innovantes, le pragmatisme des acteurs en présence et leur volonté d'aboutir amélioreront au fur et à mesure ces imperfections.

## LA NÉCESSITÉ DE DÉMULTIPLIER CES BONNES PRATIQUES

A l'échelle du territoire parisien, il est évident que ces travaux doivent être largement répandus auprès des acteurs ainsi qu'auprès des entreprises. Chaque acteur impliqué et d'autres mobilisés par la CGPME 75 pourront se faire l'écho de ces bonnes pratiques.

Notre ambition est de donner une impulsion régionale à ce programme Senior Compétences, ou du moins à en diffuser les résultats et soutenir les partenariats régionaux et ou départementaux dans les actions en faveur des Séniors.

Dès fin 2008, la CGPME 75 et le réseau de la CGPME Ile de France contribueront aux manifestations en faveur de l'emploi des seniors, au premier rang desquelles **le colloque de clôture du programme. Senior Compétence** organisé par le Département de Paris qui diffusera ses résultats **les 20 et 21 novembre 2008.**

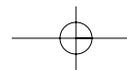
## LA POURSUITE AU NIVEAU DE L'ILE DE FRANCE DES ACTIONS EN FAVEUR DES SENIORS

Aujourd'hui, la CGPME Ile-de-France intègre son action en faveur de l'emploi des seniors dans celle en faveur de l'égalité des chances et de la diversité sociale, culturelle et ethnique dans l'entreprise.

Afin de répondre aux problématiques spécifiques des TPE/PME relatives à la lutte contre les discriminations, la CGPME Ile-de-France met en œuvre un plan d'action dont l'approche globale est définie par ses instances régionales et territoriales pour répondre aux objectifs suivants :

- **Promouvoir la diversité en entreprise** qu'il s'agisse de recrutement, de rémunération, de formation professionnelle, d'affectation, de déroulement de carrière ou de parcours professionnel,
- **Construire des méthodes pratiques d'application territoriale** de la mise en œuvre de l'Accord National Interprofessionnel relatif à la diversité dans l'entreprise,
- **Elaborer des actions partenariales** avec les acteurs territoriaux de l'emploi et de la formation.

**>> A travers ce plan d'action régional, la CGPME Ile de France entend proposer des réponses adaptées aux TPE-PME, et contribuer au dialogue social régional en faveur de la diversité et de l'égalité des chances.**



## CONTACTS UTILES:

### Union des groupements d'employeurs de France :

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

### La liste des GE d'Ile-de-France est à télécharger sur le site :

[www.iledefrance.fr/missions-et-competences/economie-emploi-recherche/cap-vers-lemploi/groupement-demployeur/](http://www.iledefrance.fr/missions-et-competences/economie-emploi-recherche/cap-vers-lemploi/groupement-demployeur/)

### Prochain lancement du GE le Douanier Vert à Paris :

Tél. : 09 65 35 49 78

### Fiche Outils pour les PME :

[www.cgpme75.fr/datas/files/ficheoutiltemps\\_partag.pdf](http://www.cgpme75.fr/datas/files/ficheoutiltemps_partag.pdf)

### CGPME 75 :

Tél. : 01 47 78 78 35 – email : [contact@cgpme75.fr](mailto:contact@cgpme75.fr)

**ANPE Cadres Paris- Bercy** : Tél. : 01 40 19 97 07

### Le Centre d'information et de recrutement de la gendarmerie (CIR) de Paris :

Tél. : 01 41 93 39 45 - [Cir-paris@sga.defense.gouv.fr](mailto:Cir-paris@sga.defense.gouv.fr)

### Opérateur traitant tous les niveaux de poste en PME (de l'employé au cadre moyen technique ou administratif)

### Association pour la Reconversion Civile des Officiers et sous-officiers (ARCO)

Tél. : 01 45 66 51 88 - [www.arcoweb.org](http://www.arcoweb.org)

### Agence pour l'emploi des militaires de Paris :

Tél. : 01 39 21 31 70 - [chef.barc@rt-idf.terre.defense.gouv.fr](mailto:chef.barc@rt-idf.terre.defense.gouv.fr)

**Les coordonnées de votre ANPE locale sur** [www.anpe.fr](http://www.anpe.fr)

### GARP : 14 rue de Mantes 92713 Colombes cedex

Tél. : 0 826 08 08 + le n° du département de l'entreprise

### PRATE – plan régional d'appui à la transmission d'entreprise avec la CGPME 75

Tél. : 01 47 78 78 35 - Email : [contact@cgpme75.fr](mailto:contact@cgpme75.fr) site : [www.cgpme-idf.fr](http://www.cgpme-idf.fr)

### CRA - Cédants et Repreneurs d'Affaires

Tél. : 01 40 26 71 83 - [www.cra-asso.org](http://www.cra-asso.org)

### CCIP - Passer le Relais : transmettre ou reprendre une entreprise.

[www.passerlerelais.fr](http://www.passerlerelais.fr) - tél. : 0820 012 112

### Maison du développement économique et de l'emploi du 14<sup>ème</sup>, pour l'accompagnement à la reprise - tél. : 01 56 54 29 60

### Atouts-Seniors : [www.atouts-seniors.fr](http://www.atouts-seniors.fr)

Tél. : 01 45 88 71 70 - [contact@atouts-seniors.fr](mailto:contact@atouts-seniors.fr)

### AGEFOS PME Ile de France : [www.agefos-pme-iledefrance.org](http://www.agefos-pme-iledefrance.org)

**Pour les entreprises de – 10 salariés** : [www.acces-formation.com](http://www.acces-formation.com) tél. : 0 800 0800 10

**Pour les entreprises de 10 salariés et +** : tél. : 0826 301 311

**Tutorat AGEFOS PME** : [www.agefos-pme-iledefrance.org/formation.php?id2=20&id3=0](http://www.agefos-pme-iledefrance.org/formation.php?id2=20&id3=0)

### Votre antenne CRAMIF à Paris. Un ingénieur conseil à votre écoute :

17/19 place de l'Argonne 75019 Paris - Tél : 01 40 05 38 16 -[www.cramif.fr](http://www.cramif.fr)

### ARACT Ile de France : 35 rue de Rome 75008 Paris

Tél. : 01 53 40 90 40 - [www.aractidf.org](http://www.aractidf.org)

**CGPME 75** : Tél. : 01 47 78 78 35 [contact@cgpme75.fr](mailto:contact@cgpme75.fr)

## PROJET EUROPÉEN SENIOR COMPÉTENCE

[www.senior-competence.eu](http://www.senior-competence.eu)

**Dans le cadre du cofinancement au titre du FSE article 6 - actions innovatrices, l'équipe technique de la CGPME 75 et Ile de France a contribué à la rédaction et à la finalisation de ce guide, et plus particulièrement :**

**Abdellah Mezzouane**, Secrétaire Général : a.mezziouane@cgpme-idf.fr  
**Benoît Rabot**, Directeur de projets : b.rabot@cgpme-idf.fr  
**Nolwenn Cézilly**, Chargée de mission : n.cezilly@cgpme-idf.fr  
**Karine Laymond**, Chargée de communication : k.laymond@cgpme-idf.fr  
**Valérie Boccadamo**, Responsable administratif et financier : v.boccadamo@cgpme-idf.fr  
**Cyril Pattegay**, Chargé de mission : c.pattegay@cgpme-idf.fr

**Ont également apporté leurs expériences et se voient remerciés de leur contribution :**

**Thierry Arnault** - GDE77  
**Elisabeth Bannier** - Rohde & Schwartz  
**Dominique Boudet** - CRA  
**Joëlle Briot** - CMMP  
**Emmanuelle Bruno** - Direction des RH du Ministère de la Défense  
**Sonia Condette** - ANPE  
**Nathalie Cadet** - I3M SA  
**Pierre Cerutti** - cabinet Cerutti  
**Jean-Marie Dissidi** - Dissidi SA  
**Dominique Dubreuil** - ARCO  
**Gilles Ducassé** - Emmaüs France  
**Micheline Galpin-Bagage** - Groupe Verspieren  
**Yves Georgelin** - Agefos PME Ile de France  
**Joël Lebre et Emmanuel Mougneau** - UD CFDT Paris  
**Jacques Le Gousse** - CLG  
**Sophie Lenaoures et Michel Loiseau** - UGEF  
**Benoît Lepley** - ARACT Ile de France  
**Philippe Macel** - G2 Eure et Loir  
**Cyril Oligier** - Emmaüs Carbonne  
**Dominique d'Orlye** - Groupe Atouts Seniors  
**Christian Pascal** - E3Cortex  
**Christophe Rançon** - Intsrumentarium  
**Franck Taïeb** - Pressing les 7 îles  
**André Teixido** - GATP

### Partenaires locaux de Senior Compétence :

#### ANPE- Espace cadres Paris Bercy

Philippe CAGNIANT ( Directeur ) : philippe.cagniant@anpe.fr  
 Sonia CONDETTE ( Animatrice d'équipe ) : sonia.condette@anpe.fr  
 Marina LEMAITRE DRA Ile de France : marina.lemaitre@anpe.fr  
 Marion BADENES Direction Agences Cadres Ile de France : marion.badenes@anpe.fr

#### Astrolabe Conseil

Jean-Patrick GIRAUD ( Gérant ) et Emilie GUILLAUME :  
 jean-patrick.giraud@astrolabe-conseil.fr

#### Carrefours pour l'emploi

Michel LEFEVRE ( Secrétaire général ) : ml@carrefoursemploi.org  
 Laure VEILLEPEAU ( Chargée de mission communication ) : laure@carrefoursemploi.org

#### CFDT Cadres

Laurent MAHIEU ( Secrétaire national ) : laurent.mahieu@cadres.cfdt.fr  
 Jean-Paul BOUCHET ( Secrétaire général adjoint ) : jean-paul.bouchet@cadres.cfdt.fr

#### Emmaüs - France

Valérie FAYARD ( Responsable question économique ) : vfayard@emmaus-France.org  
 Franck GIRAUDET ( Animateur des Solidarités ) : fgiraudet@emmaus-France.org  
 Gilles DUCASSE ( Animateur branche Economie solidaire et insertion ) :  
 gducasse@emmaus-France.org

#### Paris pionnières

Marie-Christine BORDEAUX ( Déléguée générale ) : mcbordeaux@parispionnieres.org  
 Maryse DESWARTE : mdeswarte@parispionnieres.org et dialogueslazare@yahoo.fr

#### UD CFDT 75

Joël LEBRET ( Secrétaire départemental ) : joel.lebret@cfdtparis.com  
 Emmanuel MOUGNEAU : seniorcompetence@cfdtparis.com

#### UGEf (Union des Groupements d'Employeurs de France)

Sophie LE NAOURES ( Secrétaire générale ) : slenaoures@ffge.fr  
 Michel LOISEAU : mloiseau@ffge.fr

**Responsables du projet****MAIRIE DE PARIS****Direction du Développement Économique et de l'Emploi**

Geneviève ANDRÉ (Sous Directrice de l'Emploi) : genevieve.andre@paris.fr

Anne DUPORT (Chargée de mission Senior Compétence) : anne.duport@paris.fr

Marie-Catherine GAILLARD (Chef du Bureau de la Promotion de l'Emploi et de la Formation) : marie-catherine.gaillard@paris.fr

Odile GERVAIS (Bureau de la Promotion de l'Emploi et de la Formation) : odile.gervais@paris.fr

Marie MONJAUZE (Responsable Communication DDEE) : marie.monjauze@paris.fr

**MDEE 14**

Emmanuel PHEULPIN : emmanuel.pheulpin@paris.fr

Josiane STEPHO : josiane.stepho@paris.fr

**DF : Direction des Finances**

Catherine CHEVALIER : catherine.chevalier@paris.fr

Florence NEON : florence.neon@paris.fr

**DGRI**

Elsa JACQUEMIN (Chargée du secteur Europe) : elsa.jacquemin@paris.fr

**DASES : Action Sociale Enfance et Santé**

Marianne DE BRUNHOFF : marianne.debrunhoff@paris.fr

Julie COMBE : julie.combe@paris.fr

**DPVI : Délégation à la Politique de la Ville à l'Intégration**

Brigitte RICCI : brigitte.ricci@paris.fr

**SGVP : Secrétariat Général Services Département Ville Paris**

Isabelle DUREAULT : isabelle.dureault@paris.fr

**DRH : Direction des Ressources Humaines**

Arnauld GAUTHIER : arnauld.gauthier@paris.fr

**COMMISSION EUROPEENNE**

Brendon SINNOT Chef d'unité

Donatella PIATTO (coordinatrice) - Laurence Marie MICHEL

Empl-article6mc@ec.europa.eu

**Partenaires européens****Ville Stockholm**

Eva CHEMNITZ (Coordinatrice) : eva.chemnitz@stadshuset.stockholm.se

Lola LEMBERGER (Responsable job center Bromma) :

lola.lemberger@stadshuset.stockholm.se

**Arbeitsagentur Frankfurt**

Dr.Hans Groffebert : Hans.Groffebert@arbeitsagentur.de

**Frankfort - Kompass**

Ellen BOMMERSHEIM ( Directrice ) : Ellen.Bommersheim@kompassfrankfurt.de

**GFFB / ZfW**

Barbara WAGNER ( Directrice ) : wagner@gffb.de

Laetitia BARBOT : barbot@gffb.de

**SWA**

Andreas KAPPEL : Frankfurt@swa.de

**Bruxelles - CCRE**

Angelika POTH-MOEGELE ( Directrice politique ) :

angelika.poth-moegele@cocre-cemr.org

**Accompagnement du Projet****RACINE**

Claude BAPST ( Directeur ) : bapst@racine.fr

Stéphane Ouazan : ouazan@racine.fr

Gilles Reynaud : reynaud@racine.fr