



## LES JEUDIS DE L'AFREF – 12 MAI 2005

### La formation après 45 ans : Promesse ou nécessité ?

Synthèse de la réunion

#### **NOTE PRELIMINAIRE**

*Ce compte rendu de séance est complété de trois pièces jointes :*

- *Les "diapositives"(sous power point), support de l'intervention de **Bernard QUINTREAU***
- *Les "diapositives"(sous power point), support de l'intervention de **Denis VANDERSCHULDEN***
- *Le compte-rendu d'une séance de décembre 2002 que l'AFREF avait consacrée au thème « **Reconnaître et utiliser les compétences des seniors** »*

**Paul-Dominique POMART**, responsable formation à Bayard Presse et administrateur de l'AFREF ouvre la séance en rappelant le contexte.

La loi FILLON a repoussé l'âge de la retraite. Pour avoir une retraite à taux plein, il faudra dorénavant travailler plus de 60 ans.

En France, ces dernières années, on a assisté à des effets contradictoires dus à la démographie : L'effet "papy boom" a conduit à des départs massifs en retraite et on demande maintenant aux "seniors" de prolonger leur vie active.

On constate la même contradiction dans les politiques RH des entreprises. Le discours convenu de la nécessité d'employer les salariés au-delà de 60 ans n'empêchait pas, il y a encore peu, d'utiliser les dispositifs légaux de départ anticipé en préretraite.

Mais l'évolution démographique de la France semble montrer que l'on arrive à la fin du cycle caractérisant le monde du travail en France, où l'on entrait tard dans la vie active et où on partait tôt.

Aujourd'hui, pour les plus de 45 ans, on ne devrait plus parler de fin de carrière mais de deuxième carrière car il reste aux salariés, à cet âge, encore 20 ans de vie active. Se posent donc maintenant pour cette population des problèmes de mobilité et de maintien de compétences, donc de formation. Or ce point n'était pas jusqu'à présent, la préoccupation majeure des entreprises.

Pour examiner ces problèmes auxquels vont se confronter - ou se confrontent déjà - les entreprises, l'AFREF a fait appel, pour cette séance, à un certain nombre d'intervenants :

Dans un premier temps, **Bernard QUINTREAU**, *membre du Conseil Economique et Social, Président de la section du cadre de vie, auteur du rapport "Age et travail à l'horizon 2010"*, situera le contexte démographique dans lequel se trouve la France.

Puis **Nadège LABADIE**, *juriste à la CCIP*, présentera l'environnement juridique de la formation pour cette population, et particulièrement les points apparus avec l'ANI et la nouvelle loi sur la formation professionnelle.

Dans un deuxième temps, des expériences d'entreprises seront présentées par **Emmanuelle SAINT GENIS** de **RACINE** (qui remplace Pascale LEVET du groupe ADECCO retenue au dernier moment) et par **Denis VANDERSCHULDEN**, *directeur-adjoint RH du CREDIT MUTUEL Nord Europe*.

Puis, en introduction de la discussion qui suivra ces présentations, interviendra Céline COLLOT de la Confédération CFDT, présente dans la salle et qui participe aux négociations venant de s'ouvrir entre les partenaires sociaux.

## **Intervention de Bernard QUINTREAU** (*Conseil économique et social*)

*En annexe on trouvera les "diapositives", support de l'intervention.*

Après avoir signalé que de nombreux rapports et études ont été réalisés sur cette évolution démographique (voir bibliographie), il insiste sur son importance sur les retraites, l'emploi et la société en général.

Mais le problème posé désormais est de passer de ces études à l'action.

Il faut savoir que tous les pays occidentaux seront concernés à échéance de 5 à 30 ans. Ainsi, dans l'Europe des 25, on estime qu'en 2025, il y aura 72 jeunes entrant dans la vie active pour 100 sortants.

En France, la vague du "Baby boom" n'a jamais été anticipée, à aucun moment de la vie : école, logement, université et maintenant retraite.

Dans les années 60, années de plein emploi, on assiste à la venue des "pieds noirs" ;

Dans les années 70, à l'accroissement du travail des femmes et à l'arrivée sur le marché du travail des enfants d'immigrés.

Mais à partir des années 75, l'emploi augmente moins vite que la main d'œuvre potentielle, et l'écart entre la population active et les emplois s'accroît. Une "régulation" s'est mise en place par un recul de l'âge d'entrée dans la vie active des jeunes et par un départ anticipé des anciens (la culture de la préretraite a été accompagnée par les politiques de l'Etat et des partenaires sociaux, d'abord dans la sidérurgie puis dans de nombreux autres secteurs).

Ceci a conduit à une modification de la pyramide des âges dans les entreprises (l'emploi étant très majoritairement occupé par des personnes entre 25 et 55 ans). Cette caractéristique de la population au travail fait que le vieillissement n'a jamais été pris en compte par les entreprises aussi bien pour les conditions de travail que pour la formation.

On constate donc aujourd'hui, malgré la fin de l'accompagnement par l'Etat des politiques de préretraite, que ce système est encore utilisé par les entreprises ou qu'il perdure indirectement par un accroissement des licenciements ou par une augmentation des arrêts maladies dans cette tranche d'âge. Il y a eu stigmatisation des "vieux salariés" dans le sens "salariés dépassés", phénomène qui existe toujours y compris dans l'esprit même des salariés.

La conséquence de cette politique est que, sur quatre générations qui cohabitent, une seule travaille. La notion de retraite comme "récompense d'une vie professionnelle" disparaît au détriment d'une retraite "inadaptation au poste de travail". Il y a un brouillage de frontières entre retraite et mesure de chômage voire licenciement et congés maladie.

### Or que peut-on dès maintenant prévoir?

Petit à petit, les départs l'emporteront sur les entrées (aux environs de 2010 suivant l'impact de la prolongation au travail des seniors et de l'âge d'entrée des jeunes dans la vie active). En 2010, les moins de 20 ans seront moins nombreux que les plus de 60 ans. En fait, ce problème fluctuera suivant les branches et les régions.

En résumé, nous allons donc être confrontés à un défi :

Une baisse des effectifs et une importante vague de départ en retraite (700 000 départs à partir de 2006) avec :

- Un risque de disparition des compétences clés
- Un renouvellement de la main d'œuvre
- Un allongement de la durée des carrières
- Une élévation du niveau de formation initiale

La difficulté pour les entreprises va consister à gérer le court terme et le long terme. Les départs en retraite peuvent-ils ouvrir le marché de l'emploi ?

Des freins existent :

- Culture des départs anticipés (quand on licencie, ce sont les anciens qui partent)
- Thème du vieillissement peu abordé dans les négociations
- Intensification du travail
- Cloisonnement entre les acteurs (fonction publique et privée; Etat et partenaires sociaux...)

Pourtant ces perspectives peuvent être une chance si l'on est capable d'anticiper, de changer le regard sur le vieillissement, d'accepter les différences.

On est actuellement en situation d'attente dans les entreprises :

- Que peut-on faire pour les salariés vieillissants ?
- Comment gérer l'emploi des personnes en fin de carrière ?
- Comment donner aux salariés à mi-carrière un deuxième souffle ?
- Comment intégrer les jeunes plus rapidement ?

La situation actuelle peut être une chance s'il y a :

- Prise en compte de la réalité de l'industrie (la pyramide des âges est une donnée incontournable pour chaque entreprise)
- Prise en compte des conditions de travail (y compris le vieillissement)
- Développement de la formation tout au long de la vie
- Développement de la mobilité professionnelle choisie (exemple d' Air France)
- Prise en compte des relations intergénérationnelles
- Prise en compte des temps sociaux (temps de vie)

Toutes ces évolutions passent nécessairement par une relance du dialogue social dans ses approches diverses (Etat, branches entreprises territoires...)

Questions de la salle :

*Par rapport à votre expérience, êtes-vous pessimiste pour les années qui viennent ?*

Réponse : Il est difficile de répondre à une telle question. On peut constater que la plupart des grands groupes se sont saisis de ce problème, mais pas les PME. On peut être pessimiste si on laisse traîner. Il faut donc jouer l'effet d'entraînement et faire connaître ce qui se passe. Mais actuellement on ne peut évacuer aucun scénario.

*D'après vous, la réforme DELALANDE aura-t-elle un impact?*

*(En cas de rupture du contrat de travail d'un salarié âgé de 50 ans et plus ouvrant droit au versement d'une allocation de chômage, l'employeur doit verser à l'Assedic une contribution dite "Delalande")*

Réponse : "Je n'ai pas pu véritablement mesurer l'impact de cette mesure".

**Bernard QUINTREAU** conclut cette discussion en adaptant une citation de GRAMSCI :

***" Il faut avoir le pessimisme de l'intelligence, mais l'optimisme de la volonté".***

## **Intervention de Nadège LABADIE (CCIP)**

Nadège LABADIE fait le point sur les nouveaux dispositifs qui peuvent concerner la population des seniors (les plus de 45 ans) à travers le cadre juridique et les accords de branche.

*Le nouveau cadre juridique*

Il s'appuie essentiellement sur l'ANI du 5 décembre 2003 et sur la loi sur la formation du 4 mai 2004.

La loi a créé la période de professionnalisation : Dispositif nouveau qui s'adresse à des salariés en poste et particulièrement à des salariés qui ont plus de 20 ans d'activité professionnelle ou plus de 45 ans. On reconnaît ainsi que cette population peut rencontrer des difficultés professionnelles.

L'objectif de ce dispositif est de permettre à ces salariés d'acquérir une certification reconnue par le répertoire national des certifications professionnelles ou par la branche.

L'intérêt du dispositif est qu'il peut se dérouler en partie hors temps de travail (avec l'accord du salarié) et qu'il peut s'appuyer sur des actions de formation du plan mais aussi du DIF.

Il reste à voir si cette proposition va intéresser les entreprises.

L'ANI prévoyait aussi de remettre l'accent sur la VAE, le bilan de compétences et le tutorat, points qui pouvaient intéresser cette population. Ceux-ci n'ont pas été repris par la loi, mais font l'objet d'un projet d'avenant à l'ANI.

#### *Les accords de branches*

A l'analyse de l'ensemble des accords signés, on peut constater qu'ils peuvent être classés en trois catégories :

- ceux qui reprennent l'accord légal sans plus (agroalimentaire, commerce de gros, textile)
- Ceux qui cherchent à aller plus loin pour la gestion des seniors : (bureaux d'études; métallurgie et BTP) exemples: mesures à partir de 40 ans ; période pour préparer ou consolider des compétences
- Ceux qui cherchent à articuler l'ensemble des dispositifs ANI et loi : (chimie, ameublement, assurances transport aérien). Exemples: pour ceux qui voient leur poste subir une modification substantielle, possibilité d'un bilan de compétences et d'une VAE; renforcement du rôle du tuteur

### **Intervention d'Emmanuelle SAINT GENIS (RACINE)**

*(RACINE est le réseau d'appui et de capitalisation des innovations européennes. En particulier, il apporte l'assistance technique aux actions du programme EQUAL dont l'objectif est de lutter contre les discriminations de toute nature dans le domaine de l'emploi. Le thème gestion des âges fait l'objet d'études et les 23 et 24 juin, EQUAL organise une conférence-agera sur la gestion des âges avec les entreprises qui ont expérimenté sur ce sujet.*

*Emmanuelle SAINT GENIS a précédemment travaillé avec Pascale LEVET responsable du Lab'HO, observatoire des Hommes et des Organisations du groupe Adecco, qu'elle remplace pour cette intervention, cette dernière ayant eu un imprévu de dernière minute.*

Elle précise que les réflexions qu'elle va développer s'appuient en particulier sur une étude sur la formation des plus de 45 ans, qui a été conduite en 2003 dans la région Rhône Alpes et sur les expérimentations en matière de gestion des âges menées au sein du programme européen Equal.

Elle suggère d'abord que la formation n'est pas un sujet que l'on peut isoler des autres modalités de gestion des ressources humaines. Par ailleurs, elle n'est pas forcément un gage d'employabilité, les formations dispensées étant souvent peu transférables. On ne peut dissocier la formation de la stratégie d'entreprise, en particulier de la gestion des emplois, sous peine d'un dialogue de sourds.

Avec l'allongement de la vie professionnelle, il est question de vieillissement et pas seulement des "vieux". Ce sont donc des actions tant préventives que curatives qu'il est nécessaire de mettre en place.

Le vieillissement diffère en fonction de l'histoire professionnelle de l'individu (l'écart d'espérance de vie entre un ouvrier et un cadre est par exemple de 5 ans) mais aussi de l'entreprise. En fait, il dépend de nombreux facteurs:

- Physiologiques (faibles avant 60 ans)
- Cognitifs (les effets de l'âge sont plus faibles que ceux liés à un parcours "heurté")
- Conditions liées au poste de travail
- Suggestifs (par les pratiques ou la culture d'entreprise)

L'âge n'est pas un critère valable par rapport à la formation (les études montrent que les vrais problèmes apparaissent à partir de 72ans...). On se sent vieux quand on n'a plus de projet d'avenir, de signe de reconnaissance professionnelle, quand on ne peut plus participer à une activité qui pérennise l'entreprise, quand on se sent décalé par rapport au reste de la population.

Comment, demain, l'âge s'intégrera-t-il dans un parcours professionnel ?

Aujourd'hui on constate que souvent c'est le manager intermédiaire qui gère au quotidien les impacts sur l'organisation du travail dus au vieillissement (aménagement « maison » de poste, formation « minute » à l'utilisation d'un outil...). Mais une vision plus large est nécessaire au niveau de l'entreprise pour pouvoir anticiper et s'adapter.

La formation doit donc aussi prendre en compte les responsables d'entreprise, les RH, les managers intermédiaires pour les conduire à réfléchir sur ce qu'est le vieillissement, à travailler sur leurs représentations, sur le réel impact dans leur entreprise du vieillissement de leurs collaborateurs.

La gestion des carrières ne commence pas à 45 ans. Elle doit s'envisager tout au long de la vie professionnelle du salarié au sein de l'entreprise ou au niveau du territoire.

Il faut imaginer d'autres formes d'organisations du travail pour permettre des trajectoires professionnelles plus diverses et donner la possibilité à tous, quel que soit l'âge, de mener, jusqu'à son terme, une carrière "en beauté".

## **Intervention de Denis VANDERSCHULDEN (Crédit Mutuel Nord Europe)**

*En annexe on trouvera les "diapositives", support de l'intervention.*

*Première banque euro-régionale sur cette région qu'est le Nord de la France, la Belgique et le Luxembourg, le Crédit Mutuel Nord Europe (CMNE) est une des banques régionales du groupe Crédit Mutuel.*

*Il fonde ses actions sur ses valeurs de proximité, de solidarité, de participation au développement local et à la création d'entreprises, en gardant comme objectif central le service rendu et l'amélioration constante de ses prestations de bancassurance à ses clients / sociétaires.*

*Cette banque emploie environ 3000 salariés et est composée de 235 agences. 6% de la masse salariale est consacrée à la formation.*

**Denis VANDERSCHULDEN** présente les enjeux, la politique et les actions mises en œuvre au sein de son groupe concernant les seniors ou encore en cours de réflexion (telles que le DIF, la VAE ou le passeport formation).

### Le contexte et les enjeux.

Jusqu'en 2004, par un système de points retraite, il était possible de partir en retraite à 57 ans avec 70% de son salaire. Mais ce système vient de disparaître.

La pyramide des âges est assez équilibrée. Il n'y a pas de déséquilibre intergénérationnel.

Notre enjeu est de fidéliser nos collaborateurs et les seniors, tout en cherchant à améliorer les performances de l'entreprise, car le marché de l'emploi va se tendre dans le secteur bancaire.

### Pourquoi une réflexion sur la gestion des âges?

Outre le fait de la tension sur le marché de l'emploi, il nous faut gérer la mobilité des salariés à effectif constant. De plus, la réforme de la formation professionnelle était une opportunité pour engager cette réflexion.

Ce problème de la gestion des âges concerne en fait tous les collaborateurs quel que soit leur âge, à travers les programmes RH existants : intégration des jeunes embauchés; professionnalisation; point carrière; accompagnement individualisé...

Cependant des actions spécifiques ont été déployées à destination des seniors

### Les seniors

Derrière ce terme, on regroupe en fait deux types de situations distinctes : ceux qui ont autour de 45 ans pour qui il faut gérer une seconde partie de carrière, et ceux qui ont autour de 55 ans pour qui il faut plutôt gérer la fin de carrière et en particulier maintenir leur motivation face à l'allongement de leur carrière.

L'analyse de cette population dans le groupe montre qu'ils sont environ 1000 (soit le 1/3 des effectifs) dont 22% ont plus de 50 ans et 8% plus de 55 ans ; 40% ont un niveau BEP/BEPC; moins de 30% ont un niveau bac +2 ou plus; 60% ont suivi une formation en 2003.

#### La démarche mise en œuvre

Des rencontres avec une cinquantaine de seniors ont permis de mieux repérer leur motivation et leurs attentes. La motivation qui est probablement l'enjeu principal portait sur la qualité des relations professionnelles, la reconnaissance de leur professionnalisme, la visibilité en terme de gestion de carrière, l'individualisation du contenu de leurs activités.

Les besoins exprimés portaient essentiellement sur le bilan de compétences, la valorisation de leur expérience professionnelle, la formation, la responsabilisation et la délégation ; et pour les plus de 55 ans en outre sur une information sur les retraites, un rapprochement géographique, un temps de travail adapté, une prévision de départ et une transmission des compétences.

#### Les actions réalisées en 2004

Outre des discussions avec les organisations syndicales, a été mis en place un dispositif d'information sur les retraites suite à la loi FILLON (1100 personnes concernées).

#### Le plan d'actions 2005 spécifique à cette population

Pour les collaborateurs autour de 45 ans :

- Bilan de carrière et de compétences, pour mieux accompagner les projets professionnels.
- Aide et accompagnement dans la VAE pour valoriser l'expérience professionnelle et faciliter les projets.
- Mise en oeuvre du DIF pour permettre aux seniors d'élargir leur champ de compétences.

Pour les collaborateurs de plus de 55 ans :

- point carrière retraite, pour maintenir la motivation et faciliter le transfert des savoir-faire
- Aménagement /réduction du temps de travail pour permettre de concilier aspirations et besoins.
- Rapprochement géographique, pour limiter la fatigue liée aux temps de trajet;

Les autres actions RH :

- priorité aux seniors pour les missions de formation et de tutorat
- mise en place d'un passeport formation
- Communication sur les règles de fonctionnement du compte épargne temps.

Mais la réalisation de ce plan d'actions nécessite un important travail de communication auprès du management mais aussi de la Direction générale. Des actions spécifiques ont été engagées pour impliquer le management du groupe.

### **Intervention de Céline COLLOT (confédération CFDT).**

**Céline COLLOT** intervient en temps que participante aux négociations qui viennent de s'ouvrir entre les partenaires sociaux sur ce problème des seniors.

Dans un premier temps, elle rappelle que la CFDT lors de la signature de l'ANI était bien consciente du problème des seniors. L'engagement de cette confédération sur la réforme des retraites était lié à l'examen de ce problème.

Elle était aussi consciente qu'il y aurait en outre des difficultés à faire passer ce prolongement de la vie professionnelle auprès des militants.

Mais il y avait la volonté de combattre des idées fausses du genre "*le départ des anciens facilite l'embauche de jeunes*" ou "*la productivité des seniors baisse*".

Où en est-on dans la négociation qui s'est ouverte ?

A la date d'aujourd'hui deux séances ont eu lieu. Elles ont permis à chaque partenaire d'exprimer ses positions et de partager un diagnostic présenté par le Comité d'Orientation des Retraites.

La prochaine séance du 19 mai sera celle de l'entrée réelle en négociation.

Il faut savoir que c'est une négociation interprofessionnelle qui doit ensuite être mise en oeuvre par une déclinaison au niveau des branches et des territoires.

La CFDT, pour sa part souhaite que le niveau de négociation descende jusqu'au niveau de l'entreprise. Après cette négociation interprofessionnelle, la CFDT souhaiterait même que l'Etat reprenne les éléments négociés dans une loi.

La CFDT souhaite :

- Permettre à tout salarié de rester au travail dans des conditions de qualité jusqu'au moment où il décide de partir en retraite
- Sécuriser les parcours professionnels notamment en anticipant la seconde partie de carrière

Les propositions de la CFDT sont :

- Anticiper les conditions de maintien dans l'emploi des 2ndes parties de carrière
- Aménager la fin de carrière
- Réintégrer les seniors dans l'emploi

Ces propositions comprennent la mobilisation d'un certain nombre de dispositifs tels que :

Anticiper les conditions de maintien dans l'emploi des 2ndes parties de carrière :

- Mettre en place une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- Mettre en place un bilan de mi-carrière
- Prioriser les salariés de 45 ans pour le bilan de compétences et la VAE
- Généraliser la période de professionnalisation
- Développer la transmission des savoir-faire
- Renégocier les conditions d'emploi et de travail
- Négocier la mobilité

Aménager la fin de carrière :

- Mettre en place un bilan fin de carrière (point retraites)
- Garantir aux salariés un choix entre la durée ou le montant de leur retraite
- Inciter les salariés à la retraite progressive
- Généraliser la « cotisation temps plein » pour les temps partiels
- Garantir une épargne salariale efficace

Réintégrer les seniors au chômage dans l'emploi :

- Peser sur les méthodes de recrutement
- Généraliser le contrat de professionnalisation
- Améliorer l'incitation au temps partiel choisi
- Rendre l'aide dégressive à l'employeur plus efficace
- Simplifier les contrats pour les seniors de la loi de cohésion sociale sans créer de « contrats vieux »

## Discussion avec la salle

A l'issue de ces différents exposés, **Paul-Dominique POMART** propose aux participants d'ouvrir le débat sur les points évoqués par les intervenants ou à partir de leur expérience personnelle.

On trouvera ci-après quelques questions ou problématiques soulevées et les réponses apportées éventuellement par les intervenants.



*Dans l'accord de la branche métallurgie on peut constater que la période de professionnalisation est ouverte à "tous les salariés menacés dans leur emploi". L'esprit de la période de professionnalisation n'est-il pas dévoyé ?*

*Certains organismes de formation avaient mis en place dans les années 2000 des séminaires sur "le problème des changements d'activités" ou "être acteur de son changement". Mais ces séminaires ont été arrêtés par manque de participants.*

Pour **Bernard QUINTREAU**, ceci montre bien que cette problématique doit venir de l'entreprise. Dans les années 90, certaines entreprises avaient engagé cette réflexion mais après on a "externalisé" le problème du vieillissement dans l'entreprise (via l'UNEDIC, l'Etat...)

*La VAE et le bilan de compétences peuvent-ils être pris sur la période de professionnalisation ?*

En réponse un participant indique qu'en pratique, le bilan de compétences et la VAE ne sont pas financés dans le cadre de la période de professionnalisation. La VAE et le bilan de compétences peuvent être financés dans le cadre du CIF et du 0,9%. la période de professionnalisation sur le 0,5% de l'OPCA

*Comment est traitée la gestion des seniors dans les autres pays européens ? Et en particulier qu'en est-il de la formation ?*

**Bernard QUINTREAU** renvoie à un rapport de l'OCDE sur ce sujet mais aussi au rapport du COR et au livre "L'âge de l'emploi" (voir bibliographie en fin de CR).

*A-t-on une idée des types d'emploi vers lesquels s'orientent les seniors ?*

Plusieurs participants apportent des éléments de réponse : les seniors font surtout valoir leur connaissance de l'entreprise et leur connaissance des réseaux.

Pour **Bernard QUINTREAU**, il faut éviter de ne voir que la transmission d'expériences. Il fait allusion en particulier à l'expérience de THALES (*voir séance de l'AFREF de décembre 2002 sur la gestion des seniors dont le CR est joint en annexe à ce document.*)

*Y a-t-il une pédagogie adaptée aux seniors ?*

En réponse un participant, responsable d'un organisme de formation, indique que la pédagogie à développer ne renvoie pas à une question d'âge mais à la prise en compte de leur expérience et de leur résistance au changement. Pour lui, l'individualisation de la formation fait perdre une grande partie de la qualité de l'échange nécessaire à la construction des "blocs" de savoirs auxquels renvoie ce type de pédagogie. "C'est le ciment qui fait le mur et non la brique".

Un autre participant indique que l'on ne sélectionne pas les stagiaires par l'âge mais que l'on cherche à mixer les pédagogies au cours d'un stage ou d'une formation.

Pour **Céline COLLOT**, l'enjeu porte sur le sens que l'on veut donner à la formation pour qu'elle soit efficace. On peut parler de la formation après 45 ans mais le problème fondamental est de déterminer le projet. La pédagogie sera fonction de ce projet. Elle a souvent l'impression d'une déconnexion entre les besoins réels et les prestataires de formation.

A l'issue de cette discussion, Paul-Dominique POMART demande aux participants comment ils voient la poursuite d'une réflexion sur ce thème au sein de l'AFREF.

Plusieurs idées sont lancées :

- Voir où en est le Crédit Mutuel Nord Europe dans un an.
- Avoir des remontées d'expériences d'autres entreprises;
- Examiner comment se pose le problème dans les PME
- Pertinence des pédagogies et de l'adaptation des contenus à une telle population
- Problème des seniors qui souhaitent avoir une activité autre lorsqu'ils sont en préretraite ou en retraite

**Paul-Dominique POMART** remercie les intervenants et les participants et indique que l'AFREF va examiner sous quelle forme cette réflexion pourrait se poursuivre.



## BIBLIOGRAPHIE

- "*Ages et emploi à l'horizon 2010*" - Rapport CES 2001 : Rapporteur **Bernard QUINTREAU**
- "*Scenarii et stratégie pour une France plus active*" - **Dominique TADDEI, Jean BILLET, Bernard QUINTREAU** (La Documentation Française 2004)
- "*La diversité des ages*" - Collectif coordonné par **Nicole RAOULT** et **Bernard QUINTREAU** (Editions Liaisons 2005)
- "*L'âge de l'emploi : Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*" - Collectif coordonné par **Anne-Marie GUILLEMARD** (Editions Armand Colin)
- "*Gestion des âges et politiques de l'emploi*" - Rapport annuel de l'**IGAS** : (La Documentation Française, 2004)
- "*Retraites. Les réformes en France et à l'étranger : Le droit d'information*" - **Conseil d'orientation des retraites** (La Documentation Française 2004).
- "*Les seniors dans l'entreprise*" **Eléonore MARBOT** et **Jean-Marie PERETTI** (Village mondial, 2004)
- "*Manager les quinquas*" - **Gérard FOURNIER** et **Serge GUERIN** (Editions L'Organisation, 2004)
- "*Emploi des senior : Tout reste à faire*" - Revue **Entreprises et carrières** N° 761 du 26 avril 2005

## Quelques sites Internet

- Conseil économique et social : [www.conseil-economique-et-social.fr](http://www.conseil-economique-et-social.fr)
- Conseil d'orientation des retraites : [www.cor-retraites.fr](http://www.cor-retraites.fr)
- Racine : [www.racine.fr](http://www.racine.fr)
- Crédit mutuel Nord Europe : [www.cmne.fr](http://www.cmne.fr)

---

**Auteur du compte-rendu** : Jacques PEVET, délégué de l'AFREF, avec le concours de Cyrille ROPARS du DESS « ATOGE » (analyse du travail, organisation et gestion de l'emploi) Paris X.

**Contacts** : Jacques PEVET- Françoise CORFA  
**Responsable du thème** : Paul-Dominique POMART

**Compte-rendu « Les Jeudis de l'AFREF » - Séance du 12 mai 200**