

Six entreprises primés de la diversité de Corse aux Rencontres

GESTION DES ÂGES Les Trophées de la diversité, dont *Entreprise & Carrières* est partenaire, récompensaient, le 2 octobre, six entreprises, de la PME à la multinationale, ayant mis en œuvre des politiques stratégiques de gestion des âges.

Areva, Cari Convers Télémarketing, Degrémont SAS (groupe Suez), L'Oréal, PSA Peugeot Citroën... Point commun entre ces entreprises de tailles et de secteurs très divers : elles savent miser sur le talent des salariés seniors, dont elles ont fait un des leviers de leur performance. Ces sociétés sont les lauréates des 3^{es} Trophées de la diversité, organisés à Corte (Corse) par la société Diversity Conseil, l'association "Les Défis de la diversité" et l'IAE de Corse.

En 2009, une nouvelle loi imposera aux branches et aux entreprises de plus de 300 personnes de conclure des accords et de se fixer des engagements chiffrés en matière d'emploi et de management des seniors, et ce, pour la première fois, sous la menace d'une sanction financière exigible dès 2010.

De véritables enjeux

Les entreprises récompensées à Corte le 2 octobre, parmi une vingtaine de candidates, n'ont pas attendu, et illustrent les en-

jeux auxquels sont déjà confrontés certains secteurs. Le BTP (Cari, lire p. 10), qui fait face à des départs massifs de seniors et à la faible attractivité du secteur, et l'énergie (Areva), qui recrute beaucoup de nouveaux collaborateurs, doivent mettre en œuvre des politiques de maintien dans l'emploi et de transfert de compétences. Degrémont (traitement d'eau) favorise aussi le partage d'expérience.

Ces sociétés préparent soigneusement les fins de carrière, voire les deux dernières années de travail chez Areva, identifient des tuteurs, élaborent des formateurs internes, recueillent les savoir-faire et les acquis de l'expérience dans des documents types (Degrémont).

De son côté, la société Convers Télémarketing (120 salariés) a bâti, dès 1998, une partie de son modèle économique sur les seniors, en choisissant de spécialiser des télévendeurs sur des marchés qui réclament l'expérience ou la sensibilité d'interlocuteurs âgés (lire ci-dessous).

Valoriser l'expérience

Chez PSA Peugeot Citroën, où la DRH s'attache à valoriser le dialogue social, c'est dans les multiples accords signés par l'entreprise qu'est prise en compte la diversité des âges et, en particulier, dans celui sur la formation tout au long de la vie (avril 2005) et dans celui sur la GREC (avril 2007).

Pénibilité

La réduction des postes pénibles est une politique poursuivie par PSA depuis longtemps et un dispositif de capitalisation des compétences est également mis en œuvre. Cohérent avec cette politique, le vaste plan de réduction des effectifs réalisé par l'entreprise, qui a conduit à 6 300 départs volontaires en 2007, ne contenait pas de préretraites.

Enfin, L'Oréal, de son côté, agit en entreprise citoyenne, en organisant un forum "Emploi et diversité", avec un espace de recrutement destiné aux seniors, qui a fédéré une douzaine d'entreprises. ☞

GUILLAUME LE NAGARD

Les lauréats

> Areva

Catégorie : développement des carrières seniors.
Secteur : énergie.
Effectifs : 65 000 salariés.

> Convers

Catégorie : élargissement de la pyramide des âges.
Secteur : télémarketing.
Effectifs : 130 salariés.

> PSA Peugeot Citroën

Catégorie : dialogue social et gestion des âges.
Secteur : automobile.
Effectifs : 207 850 salariés.

> L'Oréal

Catégorie : dynamisation du recrutement des seniors.
Secteur : cosmétiques.
Effectifs : 63 000 salariés.

> Cari

Catégorie : transmission intergénérationnelle.
Secteur : BTP.
Effectifs : 2 400 salariés.

> Degrémont Services SAS

Catégorie : valorisation de l'expérience des seniors.
Secteur : traitement de l'eau.
Effectifs : 450 salariés.

Convers : le télémarketing n'est plus un job d'étudiant

Afin de lui permettre de répondre à des campagnes à forte valeur ajoutée, la société de télémarketing Convers s'est fixé comme objectifs, dès sa création, en 1998, à Nice, de professionnaliser ses téléopérateurs et de réduire le *turn-over* qui mine son secteur : « Contrairement aux centres d'appels traditionnels, qui salarient aujourd'hui à 85 % des étudiants, nous avons cherché à attirer des profils qui n'auraient jamais naturellement franchi notre porte », explique Philippe de Gibon, le DG. Pour y parvenir, l'entreprise construit progressivement une offre de travail attrayante : CDI

pour tous, modulation des horaires de travail, campagnes au contenu stimulant, formations régulières. Rapidement, des jeunes femmes, âgées de 30 à 45 ans, désireuses de concilier famille et travail grâce au temps choisi, et des salariés de plus de 45 ans, séduits par l'approche, rejoignent la société.

Rigueur

Aujourd'hui, parmi les 130 salariés de Convers, 10 % sont étudiants ; 60 % sont âgés de 25 à 45 ans et 30 % sont des seniors, voire de jeunes retraités. « Ponctuelles, rigou-



reuses, ces populations favorisent l'atteinte, voire le dépassement de nos objectifs, précise Philippe de Gibon. Leur stabilité – 48 mois de présence moyenne – nous a également permis de développer une politique RH ambitieuse pour une PME : parcours d'intégration, entretien professionnel, tutorat. » Pour éviter l'usure, chaque salarié est, au minimum, formé et affecté sur deux pôles métier

Cari : un outil de transmission du savoir

Confronté au choc démographique qui affecte particulièrement le secteur du BTP, Cari s'est dotée, en 2004, d'un dispositif destiné à assurer la transmission de ses métiers : Cari Jeunes, une formation en alternance de sept à neuf mois, destinée à former au métier de constructeur bâtiment des personnes sans expérience de la construction. Initialement destinée aux moins de 26 ans, elle est aujourd'hui ouverte à tous. Les sept formateurs internes sont des salariés souvent

(presse, santé) et deux pôles compétences (télévente, prise de rendez-vous, réception d'appels). Les clients de la société ne sont pas les derniers à bénéficier de cette politique : nombreux sont ceux qui apprécient de trouver enfin des téléopérateurs d'un certain âge pour proposer des produits d'épargne retraite ou de complémentaire santé à une cible de seniors ou de retraités. ■

proches de la retraite, voire même réemployés grâce au cumul emploi retraite.

Un enjeu stratégique

« Cette transmission des connaissances est stratégique pour nous : avec la *papy boom*, c'est tout un pan de notre culture qui est en train de disparaître, résume Robin Sappe, le directeur du développement RH. Ce passage de relais est également valorisant pour nos salariés en fin de carrière. » ■

AUORE DOHY

Des cadres satisfaits de leur sort

VIE PROFESSIONNELLE Une enquête réalisée auprès de cadres va à l'encontre de nombreuses idées reçues. Ils se jugent mobiles et bien payés.

Les Français ont la réputation d'être peu mobiles. Une enquête nationale réalisée en juin dernier par Managing, cabinet-conseil en RH, pour le salon Proemploi, tend à prouver le contraire. Ainsi, 50 % des 1 810 cadres interrogés se déclarent prêts à déménager pour leur carrière, d'ailleurs 59 % ont déjà sauté le pas. « En toute logique, les régions où ils se voient s'installer sont fonction de la puissance du bassin d'emploi », explique Marc Bernardin, directeur général de Managing. Ainsi, Rhône-Alpes arrive en tête des régions attractives, suivie par l'Ile-de-France et par Provence-Alpes-Côte d'Azur. Et juste derrière, le Nord, qui attire 48 % de l'échantillon. En

queue de peloton : le Centre et le Grand Est. S'ils sont d'accord pour "booster" leur carrière grâce à un déménagement, ils aspirent, cependant, à un bon équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Globalement, ils affirment n'avoir pas à s'en plaindre.

« Les régions où les cadres se voient s'installer sont fonction de la puissance du bassin d'emploi »

Contre toute attente, les cadres parisiens n'expriment pas plus de difficultés que leurs homologues provinciaux. Néanmoins, les choses pourraient être améliorées, grâce, notamment, au télétravail, une solution plébiscitée par 72 % de l'échantillon. D'ailleurs, 22 % annoncent en bénéficiaire, notamment les cadres bretons. Autre surprise, la satisfaction des cadres à l'égard de leur rémunération : 61 % d'entre eux estiment leur rémunération dans les prix du marché, voire au-dessus de la moyenne. Les plus satisfaits en la matière se retrouvent dans le Grand Est et en Ile-de-France. Les mécontents, eux, travaillent dans le Sud-Ouest et en Bretagne.

CÉLINE LACOURCELLE

Malentendus entre DRH et salariés

FONCTION RH Le deuxième "baromètre de la fonction DGRH" révèle les écarts entre les attentes des salariés et celles des DRH en matière de politique RH.

En s'élevant, ils s'isolent. Diffusé le 1^{er} octobre au cours du Congrès HR, le deuxième baromètre de la fonction DGRH fait apparaître un "malentendu" entre les DRH de haut niveau (DRH groupe, DGRH, vice-président HR...) et les salariés sur ce que doit être une politique RH. Quand 45 % des salariés en at-

tendent une politique de rémunération qui « récompense vraiment les performances », seuls 11 % des DRH sont du même avis.

Formation

De même, si 39 % des salariés pensent qu'une priorité de la politique RH est de donner de la formation et de développer

les compétences, seuls 11 % des DRH partagent cette préoccupation. Malentendu, également, s'agissant de l'organisation du travail (prioritaire pour 37 % des salariés, mais pour 11 % des DRH) et de l'offre de services aux salariés (34 % contre 8 %). A l'inverse, la priorité des DRH est de gérer les talents (47 %) et de renforcer la RSE (42 %). Ces deux thèmes n'intéressent respectivement que 18 % et 11 % des salariés. ■

EMMANUEL FRANCK