

Gérard Lobjeois ¹

Pour une gestion prévisionnelle des âges

LES QUADRAS D'AUJOURD'HUI : QUINQUAS DE DEMAIN ? ESSAI D'ANALYSE DES CONSÉQUENCES DU RELÈVEMENT DE L'ÂGE DE CESSATION D'ACTIVITÉ SUR L'EMPLOYABILITÉ DES SALARIÉS DE L'ASSURANCE

Complétant l'article publié dans ce même numéro sur les aptitudes professionnelles des travailleurs vieillissants, ce texte présente la situation particulière d'un secteur — celui de l'assurance — face au vieillissement de ses effectifs.

Gérard Lobjeois, secrétaire général de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, rappelle dans un premier temps les différents travaux prospectifs entrepris, au niveau de la branche, pour appréhender les conséquences du vieillissement démographique sur les ressources humaines, à l'horizon d'une décennie. Outre les nombreux départs à la retraite à l'âge légal, il souligne le problème majeur que constitue la politique couramment pratiquée de cessation anticipée de l'activité, qui pourrait aggraver encore le diagnostic. D'où l'importance de préserver l'emploi et la motivation professionnelle des salariés âgés : les « quinquas », bien évidemment, mais aussi les « quadras » d'aujourd'hui — qui sont les quinquas de demain.

L'auteur dresse ensuite un « portrait de famille » de ces populations (40-49 ans, 50-59 ans mais aussi 60 ans ou plus), par sous-groupes, montrant quelle est la marge de manœuvre, au niveau de la branche, pour gérer au mieux ces effectifs vieillissants et éviter de brutales pénuries de main-d'œuvre. Il souligne, en particulier, l'indispensable investissement en formation et en valorisation de l'expérience de ces

1. Secrétaire général de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance (OEMA).

salariés, afin de maintenir leur employabilité, leur mobilité professionnelle et promotionnelle, et par-là même leur envie de travailler le plus longtemps possible. Une exemplaire leçon de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences...

S.D.

Depuis 1998, la profession de l'assurance, notamment à travers les travaux réalisés par l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, a pris conscience très tôt de la problématique démographique et de ses conséquences en matière de départs massifs en retraite, liée au vieillissement de sa population. Dans ce cadre, l'Observatoire a réalisé différentes études.

Dès 1998, une enquête a été publiée sur l'évolution des familles de métiers intitulée « Du vieillissement au renouvellement ² ». Cette première contribution à une réflexion prospective avait conclu à la nécessité de dépasser la simple projection démographique linéaire. Elle a conduit à la réalisation d'une étude plus approfondie ³ intégrant les facteurs d'incertitude et de rupture susceptibles de modifier l'environnement professionnel, et a donné naissance à un instrument nouveau qui a déjà fait l'objet de cinq publications : le *Baromètre de l'évolution des métiers de l'assurance* ⁴.

En 2001, il avait semblé utile de compléter cette première étude qui avait pour base de référence statistique une prospective sur l'atteinte de l'âge de 55 ans des salariés, pour l'intégrer dans une problématique plus large de vieillissement par une projection à 60 ans des classes d'âge incluses au 31 décembre 2000 dans la base des données sociales de l'Observatoire. Cette seconde analyse du « choc démographique ⁵ » avait permis de constater que d'ici 2013, près d'un salarié sur trois, atteindrait l'âge de 60 ans.

En 2002, nous avons décidé de poursuivre les travaux en portant un regard plus particulier sur le poids des sorties de cadres d'une part, et sur l'âge réel de cessation d'activité d'autre part. Les conclusions de cette étude ⁶ avaient mis en évidence deux phénomènes : un risque de pénurie par un déficit de cadres, et un âge réel de cessation d'activité inférieur à l'âge légal de la retraite ⁷. Dans le présent article, nous reviendrons sur ces deux aspects pour les actualiser.

2. *Évolution des familles de métiers : « Du vieillissement au renouvellement »*. Paris : OEMA, novembre 1998.

3. *Étude prospective et baromètre de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance à l'horizon 2005*. Paris : OEMA, mai 2000.

4. Dernière parution, juin 2005, disponible sur le site www.metiers-assurance.org.

5. *ROMA (Rapport de l'Observatoire sur les métiers des salariés de l'assurance) 2001 : analyse des données sociales au 31 décembre 2000*. Paris : OEMA, décembre 2001.

6. *Le Choc démographique : vers un déficit des cadres ? ou une autre politique de l'âge !* Paris : OEMA, décembre 2002.

7. Âge de cessation d'activité : non-cadres, 55 ans et 4 mois ; cadres, 57 ans et demi.

Nos constatations montraient que la profession des assurances s'inscrivait dans un comportement global des entreprises par lequel la problématique démographique était essentiellement traitée par une gestion de l'âge qui se traduisait par des sorties anticipées à travers des systèmes de préretraite ou assimilés. En 2003, aux deux éléments déjà décrits, le choc démographique et la pénurie de cadres, un élément déterminant est venu remettre en question la culture de départs anticipés et le consensus social paradoxal (État / employeurs / syndicats) qui a prévalu en France et dans la profession ces dernières décennies.

En effet, la nouvelle loi sur les retraites renchérit et rend plus difficiles les systèmes de sortie prématurée. Elle doit donc entraîner à terme l'obligation d'un changement radical de comportement des partenaires sociaux vis-à-vis de la gestion des âges. Quelles en sont les conséquences dans la pratique pour la gestion prospective des compétences, des métiers, des salariés ? Telle est la problématique que nous allons tenter d'aborder.

En 2002, dans nos conclusions, nous avons indiqué clairement que le remodelage de la pyramide des âges n'était pas un élément suffisant pour répondre au choc démographique. Nous indiquions que le redressement de l'âge de cessation d'activité nous semblait un élément incontournable. Les modifications

législatives intervenues confirment nos conclusions. Elles obligent à prendre en considération deux facteurs déterminants :

- le maintien dans l'emploi sous des formes appropriées des « quinquas » ;
- le développement de l'employabilité, et de la mobilité fonctionnelle et promotionnelle des « quadras ».

C'est l'analyse de ces deux facteurs qui constitue l'essentiel de la trame de cet article.

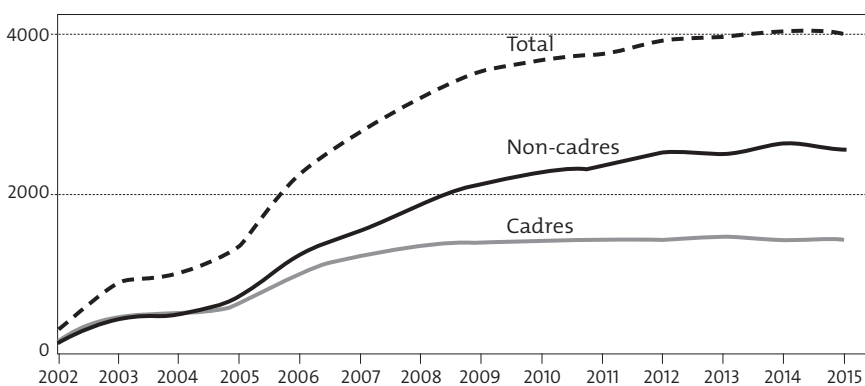
Mais, au-delà de la loi Fillon sur les retraites, l'année 2003 avait été marquée par un événement spectaculaire : la signature par l'ensemble des partenaires sociaux, employeurs et syndicats, le 20 septembre 2003, de l'Accord national interprofessionnel relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle. La majorité des dispositions de cet accord a été reprise dans une loi du 4 mai 2004⁸, et adaptée au milieu des assurances par un texte signé le 14 octobre 2004 par la CFDT, la CGT, la CFTC, et la CGC⁹.

L'objectif fixé est non seulement d'accompagner, bien sûr, la performance des entreprises, mais aussi, de façon insistante, de donner aux salariés les ressources qui permettront de mieux maîtriser leur évolution professionnelle, dans l'entreprise ou en dehors. La sécurisation des mobilités professionnelles par la construction d'une meilleure employabilité est au cœur de ce dispositif.

8. Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004, relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social.

9. CFDT : Confédération française démocratique du travail ; CGT : Confédération générale du travail ; CFTC : Confédération française des travailleurs chrétiens ; CGC : Confédération générale des cadres (NDLR).

Ventilation cadres / non-cadres des projections de sortie à 60 ans des salariés en contrat à durée indéterminée présents au 31 décembre 2002



Source : OEMA.

Le diagnostic démographique

Rappelons que la profession de l'assurance est fortement touchée par le problème démographique. En effet, d'ici à 2015, sur 121 400 personnes ressortissant des conventions collectives, 38 900 salariés atteindront l'âge de 60 ans, parmi lesquels 15 400 cadres.

Ces sorties représentent 31,5 % de la population, soit près d'un salarié sur trois, toutes familles réunies, et près d'un salarié sur deux de la population dite administrative. Cet impact du *baby-boom* touchera d'une manière marquante les effectifs cadres puisqu'une sortie sur deux les concerne. Un risque de pénurie peut se faire jour, lié à la concurrence du renouvellement dans la fonction publique, en particulier de l'Éducation natio-

nale, d'une part, des banques et des secteurs financiers d'autre part. Jusqu'à ce jour, d'ailleurs, les sorties s'étaient révélées, compte tenu d'une pratique de départs anticipés, plus élevées que la simple projection linéaire à 60 ans.

L'année 2002 n'a pas marqué de rupture dans la politique de gestion des ressources humaines des assurances. Les sorties anticipées se sont poursuivies. Ce n'est pas une surprise, les entreprises ayant annoncé qu'elles cessaient leurs systèmes de préretraite à partir de 2003. Rappelons qu'aujourd'hui, la date réelle de cessation d'activité s'inscrit pour la profession de l'assurance à 55 ans et 4 mois pour les non-cadres, et à 57 ans et 6 mois pour les cadres¹⁰.

Cette pratique n'est pas une spécificité de la branche. Elle corres-

10. Les premiers chiffres connus pour les effectifs arrêtés au 31 décembre 2003 marquent un net ralentissement des sorties des plus de 55 ans, et le taux des plus de 40 ans est passé de 54 % à 56 % de la population totale.

pond globalement à la moyenne nationale interprofessionnelle. Elle est le fruit du consensus paradoxal entre l'État, les entreprises et les organisations syndicales. La loi Fillon sur les retraites provoque un arrêt de ces sorties anticipées, notamment par un renchérissement des coûts (+ 27 %). Elle entraîne donc à terme une révolution culturelle des changements comportementaux de la part des acteurs économiques et sociaux pour passer d'une gestion par l'âge à une gestion des âges.

L'étude projette une simulation des conséquences de l'arrêt des systèmes de préretraite et assimilés. La cessation des départs anticipés entraîne un ralentissement pour trois à cinq ans de la capacité immédiate de renouvellement. Ce différé provoque un accroissement du stock, le maintien global des effectifs professionnels se faisant par une rétention des sorties et non plus par le flux des entrées.

Portraits de famille

Face au retournement démographique lié au *papy-boom*, la problématique de l'employabilité, le maintien en occupation des quadras et des quinquas, doivent devenir, d'une manière incontournable, un axe central de la politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compé-

tences. L'analyse de ces populations devient un élément important de la réflexion stratégique. C'est pourquoi l'Observatoire a créé un outil et une démarche méthodologiques par la mise en place de cahiers de résultats statistiques des données sociales de ces tranches d'âge.

Rappelons que ces populations de plus de 40 ans représentent 75 200 personnes, soit 54 % de la population totale des salariés de l'assurance. Elles se ventilent suivant la répartition schématisée ci-dessous.

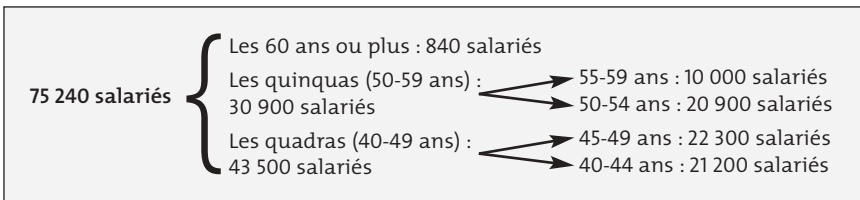
Décrivons brièvement les grandes caractéristiques de ces populations.

La sous-population des plus de 60 ans

Les plus de 60 ans représentent 0,6 % des effectifs totaux, soit 840 salariés. Il s'agit en fait d'une population statistiquement marginale au regard des moyennes de la branche :

- 50 % environ sont des cadres supérieurs, avec d'ailleurs un niveau de formation supérieur à la branche ;
- 30 % sont des administratifs non cadres, peu formés, féminins et situés dans des familles de métiers en transformation ou en disparition ;
- 20 % sont des commerciaux.

Ainsi, essentiellement pour ces deux derniers sous-groupes, il s'agit



ici de personnes qui ne disposent pas du nombre de trimestres suffisant pour pouvoir disposer d'une retraite à taux plein.

La sous-population des 55-59 ans

Les 55-59 ans représentent 7,2 % des effectifs totaux, soit 10 000 salariés au 31 décembre 2002. Beaucoup moins formée que la moyenne professionnelle et avec une ancienneté élevée, cette sous-population ne se présente toutefois pas de manière homogène. Deux profils types semblent se distinguer en son sein :

— d'une part, un groupe plus féminin, peu formé et non cadre (classes 1, 2 et 3) ;

— d'autre part, un groupe plus masculin, à meilleur niveau de formation initiale, dans les classes 6, 7 et cadres de direction.

Pour le premier groupe, et compte tenu de l'âge moyen de cessation d'activité observé dans l'assurance (55 ans et 4 mois), on peut supposer qu'il s'agit surtout de femmes qui, ayant élevé leurs enfants, ne disposent pas du nombre de trimestres suffisant pour partir en retraite à taux plein.

Concernant le deuxième groupe, le croisement des variables statut / classe / niveau de formation montre qu'il s'agit essentiellement de salariés occupant des postes à responsabilités et qui sont dans la logique de travailler jusqu'à 60 ans voire au-delà.

La sous-population des 50-54 ans

Les 50-54 ans représentent 15 % des effectifs totaux, soit 20 900 salariés au 31 décembre 2002. Mis à

part une ancienneté proportionnellement plus importante, cette population ne se distingue pas particulièrement des 55-59 ans dans ses caractéristiques socioprofessionnelles. Elle aussi ne se présente pas de manière homogène et deux profils types apparaissent :

— d'une part, un groupe plus féminin, peu formé et non cadre ;

— d'autre part, un groupe plus masculin, à meilleur niveau de formation initiale, dans les classes 6, 7 et cadres de direction.

De fait, ces deux groupes appelleront sans doute des gestions distinctes, entre ceux qui, dans des emplois peu qualifiés, « attendent » leurs 60 ans (et / ou le nombre d'annuités suffisant pour bénéficier d'une retraite à taux plein) et ceux qui, occupant des postes à responsabilités, sont dans une culture de départ plus tardif.

La sous-population des 45-49 ans

Les 45-49 ans représentent 16 % des effectifs totaux, soit 22 300 salariés au 31 décembre 2002. Dans l'ensemble moins formés et avec une ancienneté élevée, les 45-49 ans constituent un groupe fragilisé où la mobilité et, d'une manière plus générale, l'employabilité posent des difficultés. Ce risque est d'autant plus accru qu'il s'agit ici d'une population de salariés qui devra encore travailler entre 10 et 15 ans avant d'atteindre l'âge légal de cessation d'activité.

La sous-population des 40-44 ans

Alors que la moyenne d'âge de la profession se situe à 40 ans et demi,

la sous-population des 40-44 ans représente 15,2 % des effectifs totaux, soit 21 200 salariés au 31 décembre 2002. On constate ainsi que dans leurs grands traits, les 40-44 ans correspondent aux données moyennes de l'ensemble de la population de l'assurance.

Moins recrutés que les autres tranches d'âge, ils bénéficient cependant davantage d'un statut cadre que les autres nouveaux entrants. Pour autant, et cela constitue statistiquement un point remarquable, ces nouveaux embauchés, quoique en moyenne plus diplômés, sont moins souvent cadres que leurs homologues déjà en place. *De facto*, passé 40 ans, il semble que l'accession au statut de cadre soit en corrélation avec l'ancienneté et qu'ainsi, il existe une réserve promotionnelle face au choc démographique.

**

L'analyse des sous-groupes montre qu'en réalité, face aux problèmes emploi-formation, on peut déterminer une typologie en trois sous-groupes :

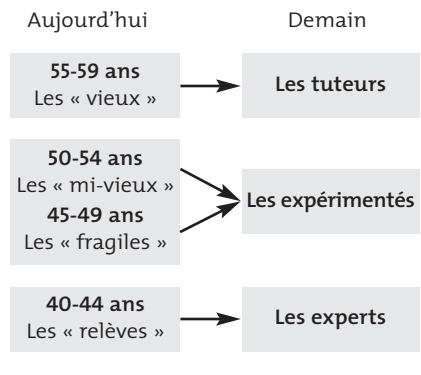
— Les plus de 55 ans, pour lesquels le maintien dans l'emploi ne passe pas obligatoirement par la formation mais par la recherche de l'utilisation, au service de l'entreprise, de l'expérience acquise, vers des fonctions de tutorat, de *coaching* et la transmission des compétences clefs comme objectif.

— Les 45-49 ans et les 50-54 ans : ces deux sous-groupes montrent une certaine homogénéité. Les profils majoritaires sont semblables et correspondent à des salariés faiblement formés, de forte ancienneté, à domi-

nante féminine, dans les métiers plutôt en disparition et / ou en transformation. Ils correspondent aux caractéristiques des populations éligibles aux parcours de compétences tels que définis dans l'accord interprofessionnel du 20 septembre 2003.

— Les 40-44 ans, pour lesquels le niveau de formation initiale plus élevé s'inscrit dans une formation qualifiante, voire diplômante, et qui peuvent constituer un vivier, une réserve de promotion face aux risques de pénurie des cadres.

Ressources humaines : les enjeux



Vers une révolution culturelle pour une nouvelle politique des âges

Face aux problèmes de la démographie et du chômage, la société française a, jusqu'à ce jour, été marquée uniquement par une culture de l'âge réduite à la cessation d'activité par le haut de la pyramide des âges. Or, nous sommes devant un phénomène global de vieillissement de la population française, comme européenne d'ailleurs. Les sociétés

des pays industrialisés vieillissent ; ce vieillissement comporte deux aspects :

— Un vieillissement « par le haut » : l'importance des populations âgées de plus de 60 ans va poursuivre inéluctablement son accroissement dans les 20 prochaines années. Seul cet aspect a dominé le débat autour de la définition de l'âge de la retraite. Cette approche est certes fondamentale pour les équilibres financiers des régimes de retraite, pour prendre en compte l'accroissement continu de l'espérance de vie et l'amélioration qualitative de la santé. Elle pose la question du rallongement de la durée d'activité, la césure entre activité et inactivité.

— Mais ce vieillissement par le haut ne prend pas en compte un autre aspect fondamental qui a des conséquences tout aussi importantes pour la gestion des entreprises : le vieillissement « par le bas », c'est-à-dire celui lié au ralentissement de la natalité qui réduit les cohortes arrivant en âge d'activité. Ses conséquences sur l'emploi ne sont pas moins essentielles : risque de pénurie de main-d'œuvre et de tension, notamment salariale, sur le marché du travail.

Face à ces enjeux, les réponses de demain ne pourront plus être celles du passé. Elles devront entraîner une modification fondamentale dans la représentation des âges et du travail pour l'ensemble des acteurs concernés (État, entreprises, syndicats, salariés). Elles pourraient remettre en cause, à terme, l'organisation ternaire de la société (formation, travail, retraite).

Une nouvelle approche des quinquas

Durant les deux dernières décennies, les mesures d'âge ont été souvent les seules manières d'envisager les fins de carrière dans de nombreuses entreprises françaises, y compris au sein du secteur de l'assurance. Or, force est de constater que ces modes de gestion singuliers, essentiellement spécifiques à la France, n'ont eu pour conséquence que de renforcer la stigmatisation des salariés de plus de 50 ans, dont la difficulté de reconnaissance n'a fait que s'amplifier. En développant l'idée que cette population souffre d'inadaptation aux évolutions professionnelles, organisationnelles et technologiques, les entreprises se sont souvent forgées un certain nombre de croyances génératrices de normes dysfonctionnelles, qui ont eu pour but de renvoyer une image négative aux individus, remettant en cause la propre identité de ces salariés ¹¹.

Ces pratiques ont quasiment créé, auprès des salariés de 50 ans, une normalisation d'une règle non légale en matière d'âge de sortie, en symbolisant et en intégrant leur départ de l'activité autour de 55 ans. Cette dévalorisation a été accentuée pour cette classe d'âge par l'absence de formation, d'augmentation de salaire et, la plupart du temps, de promotion.

À partir de 50 ans, dans nombre d'entreprises, les salariés « débranchent ». Or, cette politique ne peut plus durer ; il faut renverser la vapeur. Cette « désintoxication » sera

11. Sur les capacités des salariés vieillissants, voir, dans ce numéro, l'article de Catherine Delgoulet, Michel Millanvoye et Serge Volkoff, pp. 5-23 (NDLR).

difficile. La pression concurrentielle, le court-termisme financier, peuvent agir en sens contraire de l'évidence démographique à moyen terme.

Néanmoins, l'Europe, les États, les organisations syndicales patronales et salariées, en ont enfin pris conscience.

Au niveau de l'Europe, la Commission européenne, à travers les fonds sociaux, a lancé une vaste étude et une campagne d'information pour redonner aux travailleurs dits vieillissants, leur place au cœur de la productivité économique. Le projet européen EQUAL a pour objectifs de :

- concevoir et favoriser des pratiques et des modes de gestion permettant d'anticiper les problèmes auxquels les travailleurs vieillissants risquent d'être confrontés ;
- rechercher des organisations du travail favorisant le maintien dans l'emploi des personnes âgées ;
- identifier des approches favorisant les synergies entre les âges (tutorat, transferts transgénérationnels, gestion des itinéraires, gestion des mobilités interâge...) ;
- rechercher des dispositifs et / ou des leviers favorisant le développement de la formation tout au long de la vie ;
- sensibiliser l'ensemble des partenaires au sein des entreprises et à l'extérieur sur la problématique âge et travail.

Des mesures de redressement ont déjà été entreprises, notamment en Finlande, aux Pays-Bas et en Grande-Bretagne. Ainsi, le secrétariat d'État au Travail britannique a lancé, au-

près des employeurs en particulier, une vaste campagne nommée *Age Diversity at Work* qui a permis de faire remonter le taux d'activité des plus de 55 ans.

En France, des négociations au niveau interprofessionnel sont en cours sur les enjeux stratégiques de la prise en compte du vieillissement et du maintien des quinquas en activité. Un certain nombre d'entreprises ont commencé à engager une réflexion de reconstruction des identités professionnelles. Ce maintien au travail des plus de 50 ans passe, tout d'abord, par la reconnaissance de l'utilité sociale du travail accompli et, dans ce cadre, la transmission intergénérationnelle des compétences prend une place essentielle. Le tutorat, le *coaching*, les cadres de renfort, les détachements en filiales, en petites et moyennes entreprises, sont actuellement quelques pistes explorées.

Les solutions cherchent à prendre en compte la diversité des attitudes, des comportements, des capacités d'adaptation, dans une spécificité qui peut s'inscrire dans une projection non linéaire du métier d'origine, dans le cadre d'une deuxième carrière. Cette dernière approche étant d'ailleurs plus marquée en amont car déclenchée autour de l'âge de 45 ans, à travers les rendez-vous de mi-carrière.

Nous touchons là un vrai problème de fond concernant plus expressément les 45-55 ans. En effet, pour une partie des quinquas, en particulier les plus de 55 ans, la plupart des cohortes ont déjà été vidées par les mesures de cessation d'activité. Les conséquences de leur arrêt

s'inscrivent plutôt dans la capacité de renouvellement et d'embauche qui se trouve réduite pendant une durée d'environ cinq années.

Dans un cadre concurrentiel de pénurie, les entreprises d'un secteur peuvent d'ailleurs s'interroger si une approche vertueuse de ces problèmes ne pourrait pas être un handicap, par rapport à d'autres professions qui chercheraient à contourner cet aspect pour anticiper les recrutements avant les risques de pénurie...

Cette description de l'enjeu au niveau national interprofessionnel n'est pas indifférente aux sociétés d'assurances. D'ores et déjà, nous savons qu'un certain nombre d'entreprises de l'assurance se sont dotées de moyens d'analyse en GPEC (gestion professionnelle des emplois et des compétences) et ont engagé une réflexion sur ces thèmes avec les organisations syndicales.

Les quadras : de l'employabilité à la mobilité professionnelle et promotionnelle

La problématique du maintien de l'emploi jusqu'à 60 ans se pose avec encore plus d'acuité pour les quadras. Les problèmes de frustration et de démotivation ont une importance moindre pour ces salariés qui, en particulier pour les moins de 45 ans, n'avaient pas intégré comme un élément à court terme la potentialité de partir aux environs de 55 ans.

L'approche, en l'espèce, est plus en termes de maintien dans l'emploi face aux évolutions de l'environnement concurrentiel des entreprises, et à la mise en place et à l'accélération de *process* organi-

sationnels liés aux technologies nouvelles.

Nous sommes au cœur même de l'évolution prospective des métiers et des compétences. Les analyses menées, notamment par l'Observatoire, montrent une élévation continue et quasi générale des compétences acquises et leur identification ; cela n'exclut pas, bien sûr, d'éventuels processus de déqualification, mais rares sont les entreprises qui ne fassent pas apparaître de nouveaux métiers et surtout une transformation de leurs métiers traditionnels.

Les qualifications requièrent de plus en plus souvent une plurifonctionnalité, c'est-à-dire la combinaison de grandes caractéristiques : non seulement le savoir technique assurantiel, mais aussi plus de capacité d'abstraction, induite notamment par l'automatisation liée aux nouvelles technologies. Le salarié doit faire davantage preuve d'implication, de mobilité, avec le développement de la relation client et l'accroissement de la qualité de service. Il évolue de plus en plus d'un profil administratif de type *back-office* vers une dimension relationnelle basée sur le contact avec le client en *front-office*.

Le maintien dans l'emploi passe par une formation à vocation préventive pour conserver et éviter, par un décalage des qualifications, l'exclusion à terme du système productif. C'est ce que l'on peut considérer comme étant l'employabilité. Cette condition nécessaire n'est peut-être pas suffisante pour créer une motivation nouvelle. Elle ne peut éluder l'intérêt au travail, son enrichissement, et un mode d'organisation non taylorisé et valorisant.

Elle doit s'inscrire, pour les quadras comme pour les quinquas, dans la construction d'une nouvelle identité et d'une reconnaissance positive du salarié par lui-même, et surtout par l'entreprise. Elle doit ouvrir, au-delà du maintien dans le poste de travail, des perspectives qualifiantes à travers notamment les dispositifs tels que la VAE (validation des acquis de l'expérience). Les quadras, particulièrement les 40-44 ans, constituent aussi une réserve face à la pénurie annoncée de cadres, pouvant relancer ainsi l'ascenseur social.

Le triptyque emploi / formation / mobilité : réponse au vieillissement

Ainsi, sur fond de choc démographique et de tensions prévisibles du marché de l'emploi, toutes les entreprises de la branche placent aujourd'hui la mobilité de leur personnel en place au cœur de leur politique de ressources humaines. En effet, avec les évolutions qui s'opèrent (environnementales, concurrentielles, technologiques, organisationnelles, financières...), l'adaptation des ressources humaines à cette nouvelle donne et l'accompagnement des salariés dans les mutations de leurs activités, deviennent un enjeu vital de performance.

La loi du 4 mai 2004, relative à la formation tout au long de la vie professionnelle et au dialogue social, déclinée dans l'accord de branche du 14 octobre 2004, prend en compte cette nouvelle donne, dans le cadre

d'une responsabilité conjointe employeur / salarié.

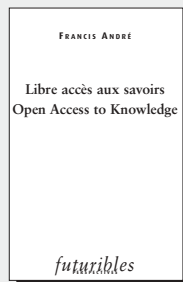
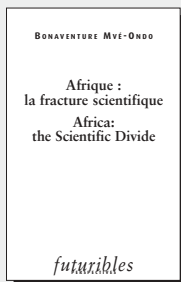
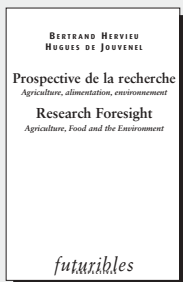
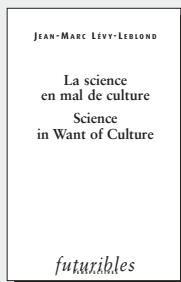
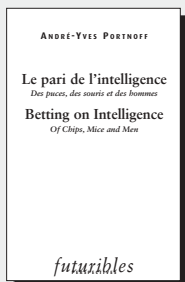
Le pourcentage de la masse salariale que les sociétés d'assurances ont consacré à la participation à la formation professionnelle continue, en 2003, est de 4,5 %, soit 187 millions d'euros. Ce taux est largement supérieur à l'obligation de 1,6 % fixée par la loi, et au pourcentage conventionnel de 2,2 % prévu par l'accord de branche sur la formation professionnelle du 14 octobre 2004. Avec un taux d'accès à la formation de 65 % (contre 34,5 % tous secteurs confondus), 95 % des sociétés d'assurances ont fait bénéficier leurs salariés de 77 900 actions de formation en 2003.

Ainsi, la formation professionnelle continue apparaît comme un (sinon « le ») levier principal propre à permettre ces mutations.

Mais pour aller encore plus loin, c'est l'intégralité du dispositif professionnel qui fait actuellement l'objet d'une refonte, notamment afin de promouvoir la VAE, de construire des certificats de qualification professionnelle (CQP), en lien avec l'entretien professionnel. Des entreprises aux salariés, c'est bien l'ensemble des acteurs concernés qui se sont saisis de cette problématique, autour d'un triptyque emploi / mobilité / formation.

L'Observatoire est un élément de ce dispositif professionnel. Conjuguer salarié d'aujourd'hui et salarié de demain, tel est l'axe de sa mission face au défi démographique.

La collection Perspectives



La collection Perspectives entend promouvoir une philosophie, des concepts, des méthodes et des études de cas montrant comment nous pouvons devenir des artisans d'un avenir choisi, conciliant le progrès des sciences et des techniques avec l'exigence de la performance globale et du progrès humain.

Les ouvrages de cette collection sont publiés en deux langues pour favoriser l'indispensable dialogue entre cultures et civilisations.

Prix de vente unitaire : 12 euros France - 13 euros autres pays et outre-mer

Bon de commande

À photocopier et retourner à Futuribles - 55 rue de Varenne - 75007 Paris - France
Tél. 33 (0)1 53 63 37 71 • Fax 33 (0)1 42 22 65 54 • diffusion@futuribles.com • www.futuribles.com

Je commande _____ exemplaire(s) de

12 € France 13 € Autres pays, outre-mer
(le port est compris dans le prix)

Je règle _____ € par

chèque à l'ordre de Futuribles.

Carte Visa American Express
N° _____ exp. _____

Trois derniers chiffres du n° au dos de la carte _____

Nom _____

Titre _____

Organisation _____

Adresse _____

_____ Tél _____

Date _____ Signature _____