



Parce que la route n'est plus limitée à 60 ans...

Edito

Le vieillissement de la population en Europe et l'adaptation du marché du travail à cette évolution est aujourd'hui un sujet particulièrement épineux.

Les défis posés par le vieillissement démographique étant identiques à travers l'Europe, les autorités européennes ont fixé, en 2000, lors du sommet de Lisbonne, plusieurs objectifs en matière d'emploi.

Les objectifs primordiaux sont un taux d'emploi global de 70% dans toute la zone, et un taux d'emploi des seniors de 50% d'ici 2010. Ces derniers, insuffisamment mobilisés aujourd'hui, représentent pourtant une ressource importante pour éviter la décroissance de l'emploi total.

D'importantes disparités existent à travers l'U.E. en matière d'emploi des seniors. Dès 2000, certains pays affichaient de bons niveaux d'emploi des seniors, d'autres ont connu d'importantes variations et affichent aujourd'hui d'excellents taux.

Mais, l'Allemagne, l'Espagne, la France, la Hongrie et l'Italie ont encore d'importants efforts à fournir, même si les plus gros écarts ont d'ores et déjà été comblés.

La France est particulièrement en retard sur cette question. En effet, le taux d'emploi actuel des personnes âgées de 55 à 64 ans est de 38,3%, un taux parmi les plus bas de l'Union, se classant ainsi au 18^{ème} rang des Etats membres.

Une des premières mesures prises par le gouvernement français a été l'allongement de la durée de cotisation des salariés dans le cadre de la réforme des retraites de 2003.

Cette mesure, essentiellement financière, allonge d'une année la durée de cotisation pour pouvoir atteindre une retraite pleine.

Pour être source de progrès et efficace, elle doit être couplée avec des mesures favorisant le maintien des seniors en emploi.

Face à ce challenge, les entreprises doivent mettre en place une gestion des âges, et gérer leurs ressources humaines afin de maintenir leur niveau d'activité et de performance.

Le dispositif SILVER, destiné aux PME-PMI et grandes entreprises, est dédié au prolongement et à la valorisation de l'activité des seniors dans l'entreprise.

La boîte à outils qu'il propose permet à l'entreprise de faire face aux risques liés aux problèmes démographiques actuels, comme, par exemple, la perte de compétences consécutive aux départs massifs à la retraite de la génération des baby-boomers.

Ce projet apporte une réponse pérenne aux entreprises grâce à une méthodologie ayant fait ses preuves dans le cadre de programmes antérieurs.

L'équipe SILVER

2008, Numéro 1

Juillet 2008

Dans ce numéro :

Edito	1
SILVER : une nouvelle source de performance	2
SILVER en résumé	2
Présentation des partenaires	3
Le programme Leonardo da Vinci	3
Contacts SILVER en Europe	4



Silver



« Ce dispositif s'adresse à toutes les entreprises, et spécialement aux PME, quelque soit leur activité . »

SILVER: une nouvelle source de performance

Le dispositif SILVER s'inscrit dans le cadre de la politique de l'emploi de la Commission européenne.

Il bénéficie du soutien financier de l'Europe et il a été élaboré par CEFORALP et ses partenaires européens pour apporter une réponse à la problématique du vieillissement démographique et du maintien de l'activité professionnelle des séniors.

Ce dispositif vise à intégrer au sein de l'entreprise des méthodes et des outils afin d'évaluer sa situation par rapport à l'emploi des séniors, le niveau de risques qu'elle encoure et les actions qu'elle peut mettre en œuvre pour les enrayer.

En effet, en raison du déclin de la population active, l'entreprise fait face et devra faire face à plusieurs risques. Parmi eux, la perte de compétences due aux nombreux départs en retraite de la génération du baby-boom ; les problèmes de fatigue morale et d'usure physique des travailleurs ; les problèmes de recrutement dans un contexte de pénurie croissante de main-d'œuvre dans certains métiers ; et enfin des risques liés aux relations intergénérationnelles.

La méthodologie SILVER permet d'évaluer la situation de l'entreprise au regard de l'âge de ses effectifs grâce :

- ✓ À une pyramide des âges automatisée qui permet d'évaluer la situation des âges dans l'entreprise ;
- ✓ À un outil d'évaluation des compétences qui permet de visualiser la situation de l'entreprise et de ses différents services vis-à-vis de 3 facteurs liés à ses compétences : la GPEC, la polyvalence et la gestion du changement dans l'activité ;
- ✓ À une grille d'évaluation des risques liés à l'âge courus par l'entreprise.

Ce dispositif propose également un autodiagnostic de trajectoires évaluant les aptitudes et les compétences des salariés seniors. Cet autodiagnostic permet de proposer une nouvelle dynamique professionnelle aux séniors, et ainsi de leur donner l'envie de rester plus longtemps en activité.

Enfin, en identifiant les compétences et aptitudes de chacun de ses salariés, l'entreprise peut revoir son organisation et mettre en place des équipes plus cohérentes.

Cette démarche s'inscrit dans une logique corrective et préventive pour donner aux entreprises les moyens et outils nécessaires pour traverser en douceur le choc démographique et retenir les talents qui jouent un rôle clé dans leur performance.

Ainsi, les objectifs de SILVER, bien qu'adaptés à chaque entreprise, visent à :

- ✓ Une meilleure formation des séniors ;
- ✓ Mettre en place des tutorats entre séniors et plus jeunes pour garder les compétences clés ;
- ✓ Doter les entreprises d'une réelle gestion des âges.

Il donne aux entreprises l'opportunité de capitaliser sur les compétences de leurs salariés séniors, et, in fine, d'améliorer leur compétitivité grâce à l'allongement de la durée de vie active.

Ce dispositif **s'adresse à toutes les entreprises**, et spécialement aux PME **quel que soit leur secteur d'activité ou leur métier**.

Silver

SILVER en résumé : une démarche simple, un diagnostic aisé

Des outils de diagnostic et de GRH pour des actions visant au développement de la performance de l'entreprise parallèlement au maintien de l'activité professionnelle des séniors.

Outils ➡ Synthèse des risques ➡ Objectifs ➡ Actions

SILVER est un programme européen, piloté par **CEFORALP**, en partenariat avec **I'UIC RHONE-ALPES**, **STZ** en Allemagne, **CEPYME Aragón** en Espagne, **ITL GROUP** en Hongrie et la **CONFINDUSTRIA Veneto SIAV** en Italie.

SILVER est aujourd'hui en phase d'expérimentation, le site Internet sera accessible début octobre 2008 et la boîte à outils sera finalisée en janvier 2009, pour une mise en place au sein d'entreprises innovantes en matière de GRH à partir de mai 2009.

Présentation des partenaires :

Le partenariat SILVER est un partenariat multi acteurs, riche de compétences différentes et complémentaires, doté d'une large expérience en matière d'ingénierie pédagogique et de management.

L'originalité de ce partenariat est qu'il est transnational, composé d'acteurs d'origines, de cultures et de missions diverses. Il regroupe un organisme de formation professionnelle, une PME de conseil, une fédération interprofessionnelle d'employeurs, deux branches professionnelles, une association de conseil et formation et une université.



STZ (Sächsisches Technologie Zentrum) : Partenaire allemand de SILVER, situé dans la région de la Saxe, est un centre d'apprentissage et de formation continue qui développe et met en place des services technologiques et de formation innovants pour les apprentis et les salariés de l'industrie principalement métallurgique.

CEPYME (Confederación Española de la Pequeña Y Mediana Empresa) : Partenaire espagnol situé dans la région d'Aragón, il s'agit d'une organisation professionnelle représentant les intérêts de plus de 20 000 PME issues de tous secteurs d'activité de la région. Sa mission est d'inciter et d'aider les PME à se développer et à s'adapter constamment à leur environnement. Elle assure sa mission grâce à un dialogue social permanent en

faveur d'une croissance continue et de l'amélioration de la qualité de vie de la région.

Confindustria Veneto SIAV : Partenaire Italien, c'est une société de service de la fédération régionale des unions provinciales des entrepreneurs de la Vénétie. Elle propose des programmes de formation à des jeunes mais aussi à des salariés dans une logique de formation tout au long de la vie.

Elle fournit aux entreprises un accompagnement et des conseils relatifs à la qualité, l'innovation, l'environnement et la sécurité.

Enfin, elle identifie puis transfère aux entreprises des opportunités de développement émergentes, notamment au niveau des programmes communautaires.

ITL Group : Partenaire hongrois, ITL Group est un cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement des PME italiennes en Hongrie.

Il apporte son expertise à environ 13 000 entreprises souhaitant s'implanter sur le marché national. Il propose de nombreux services, de l'étude de marché à la gestion de la comptabilité en passant par des parcours de formation.

HEC Lausanne (Faculté des Hautes Etudes Commerciales de Lausanne) : Partenaire suisse de valorisation des résultats du projet SILVER, HEC Lausanne est la faculté de sciences économiques de l'université de Lausanne. Il s'agit d'une école d'un excellent niveau académique qui poursuit des activités de recherche innovantes en partenariat avec diverses institutions.

Dans le cadre de ces coopérations, de nombreux projets en post-formation et en formation professionnelle ont été élaborés.

rés.

SECS (Société des Employés de Commerce suisse) :

Il s'agit également d'un partenaire suisse de valorisation du projet SILVER. Il représente la plus importante organisation professionnelle en Suisse qui regroupe toute sorte d'employés. Elle propose de nombreuses formations professionnelles par le biais de différentes sections gérant des écoles et des instituts de formation.

UIC Rhône-Alpes (Union des Industries Chimiques) :

Partenaire français, c'est une organisation professionnelle qui rassemble les entreprises régionales du secteur de la chimie. Elle a pour mission d'offrir à ces dernières des services et une assistance dans toute sorte de domaines : social, juridique, technique et de communication.

Elle est dotée d'experts, d'outils et de moyens pour répondre aux préoccupations des entreprises dans un environnement fortement concurrentiel et soumis à une législation croissante. L'UIC s'implique également dans la formation grâce à de nombreux partenariats avec des organismes de formation.

CEFORALP :

Promoteur et coordinateur transnational du projet SILVER, il s'agit d'une association dont l'objectif est d'accompagner les entreprises, et en particulier les PME, dans l'amélioration de leur performance en France et en Europe.

Elle regroupe une équipe de 12 personnes, expertes en conception, ingénierie, mise en œuvre et pilotage de projets, autour de trois pôles d'expertise (les processus industriels, les TIC et les services) renforcés par des compétences transversales (innovation, gestion des âges, management de transition, relations donneurs d'ordre / fournisseurs, etc.).

Le Programme Leonardo Da Vinci

En Mars 2000, le Conseil européen de Lisbonne a fixé un objectif fort pour l'Union : devenir d'ici à 2010 l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable.

A la suite de cette décision le conseil européen a entériné, en mars 2001, trois objectifs : transformer les systèmes d'éducation et de formation en système alliant qualité, accessibilité pour tous et ouverture sur le monde.

Parmi les leviers prioritaires pour atteindre ces objectifs, il y a la participation à l'éducation et à la formation tout au long de la vie.

Cette participation reste en effet très marginale encore aujourd'hui : seuls 9,7% des adultes ont participé à l'apprentissage permanent dans l'Union Européenne en 2007.

Le programme Leonardo da Vinci s'inscrit dans cette volonté politique des institu-

tions européennes de faire de l'Union « l'économie de la connaissance ».

Ce programme vise à contribuer à la réalisation d'un espace éducatif européen en favorisant le développement de l'éducation et de la formation tout au long de la vie.

Il est donc focalisé sur les besoins d'éducation et de formation professionnelle des citoyens européens. (suite de l'article en page suivante)



Vos contacts SILVER en Europe

En Allemagne : STZ

Rico Eibisch & Carsten Krauss
krauss@stz-zwickau.de
www.stz-zwickau.de

En Espagne : CEPYME Aragón

Juan de la Cruz Muñoz Ugarte
jdelacruz@cepymearagon.es
www.cepymearagon.es

En France : CEFORALP

Odile Moinecourt & Fanny Lépinay
europe@ceforalp.com
www.ceforalp.com

UIC Rhône-Alpes

Jean-Jacques Gillot & Valérie François Barthélémy
vfrancois-barthelemy@chimie-rhonealpes.org
www.chimie-rhonealpes.org

En Hongrie : ITL Group

Agota Medgyesi & Barbara Acs
a.medgyesi@itlgroup.hu
b.acs@itlgroup.hu
www.itlgroup.hu

En Italie :

Confindustria Veneto SIAV
Giovanna Zuccoli
Giovanna.Zuccoli@siav.net
www.confindustria.veneto.it
Area.Progetti@siav.net

En Suisse : SEC Suisse

Norbert Genoud
Norbert.genoud@bluewin.ch
Luc Python
Luc.python@secsuisse.ch
www.secsuisse.ch

UNIL-HEC

Franziska Krings
Franziska.Krings@unil.ch
www.hec.unil.ch

(suite de l'article en page 3) Le but est de soutenir la compétitivité du marché du travail européen en aidant les européens à acquérir de nouvelles connaissances, savoirs et qualifications, et que ceux-ci soient reconnus à travers au-delà des frontières nationales.

Il soutient également les innovations et les améliorations des systèmes et pratiques d'éducation et de formation professionnelle.

Un des principaux objectifs est d'accroître la qualité et l'attractivité de l'éducation et de la formation professionnelle en Europe. Il encourage à la mobilité les personnes souhaitant acquérir une expérience professionnelle.

Les publics visés sont les jeunes en formation ou en voie d'insertion, les demandeurs d'emploi, les salariés, les formateurs, les responsables de Ressources

Humaines, etc.

Parmi les mesures envisagées pour atteindre les différents objectifs du programme, il y a le soutien aux projets pilotes s'appuyant sur les partenariats transnationaux visant à développer l'innovation et la qualité dans la formation professionnelle ; mesure qui concerne directement le programme SILVER.

Ainsi, en 2006, plus de 8 500 stages de mobilité Leonardo Da Vinci ont été financés en France à destination de l'Europe. 22 projets d'ingénierie de formation proposés par des organismes français ont reçu le soutien de la Commission Européenne.

SILVER fait partie de ces projets.



Se documenter sur le défi de l'emploi des séniors :

De très nombreux ouvrages ont été édités récemment concernant la situation de l'emploi des séniors en France, pour vous, nous en avons sélectionné deux, choisis pour leur clarté et leur pertinence par rapport aux problèmes évoqués.

Anne-Marie Guillemard, Annie Jolivet. De l'emploi des séniors à la gestion des âges. Paris, La documentation française, 2006.

Cet ouvrage fait un état des lieux de la situation de l'emploi des séniors en France et avance des pistes de changements à initier dans l'entreprise pour assurer une gestion fluide des âges.

Nicole Catala. L'emploi des séniors. Paris, la documentation française, 2005.

L'ouvrage regroupe une enquête nationale sur la situation professionnelle des 55-64 ans, et des études de cas d'entreprises ayant mis en place des approches innovantes pour l'emploi des séniors.

Sources :

www.europa.eu ;
www.eurostat.eu ;
www.travail-solidarité.gouv.fr ;
www.minife.gouv.fr ;
www.emploiesseniors.gouv.fr ;
www.ofce.sciences-po.fr
www.anpe.fr : informations complètes sur les aides et mesures à l'emploi.
www.bfs.admin.ch : Fedestat, statistiques générales de la Suisse.
www.oecd.org : études sur l'emploi des séniors menées dans les différents pays de l'U.E. sur

Le projet SILVER a reçu le soutien financier de la Commission Européenne, par l'intermédiaire du Programme Leonardo da Vinci.

Le contenu de cette publication n'engage que son auteur. La Commission européenne n'est pas responsable de l'usage qui pourrait en être fait.