

► **Effectif (France)**

- 1 300, dont ½ R&D, ½ ingénieurs

► **Nombre de jours**

- 30 jours

► **Équipe**

- 2 consultants
- 1 directeur de projet

► **Domaines**

- Management du changement
- Développement de la fonction RH
- Stratégie sociale

## Une démarche globale de gestion pro-active des âges

### ► Objectifs poursuivis

- Mettre fin à 20 années de pratique des départs anticipés.
- Faire en sorte que les seniors restent motivés jusqu'au moment de leur départ en retraite et qu'ils soient prêts à transmettre leurs connaissances.
- Réussir un changement culturel profond : habitués à se projeter dans la perspective d'un départ à 57-58 ans, considéré comme un droit, les salariés doivent se préparer à travailler de 3 à 8 années de plus.

### ► Faits marquants / Démarche déployée

- Pilotage du projet par un comité impliquant la direction générale, convaincue du bien-fondé économique du projet.
- Concertation et partage du diagnostic au sein d'un groupe de suivi associant le management et les représentants du personnel.
  - Étape 1 : État des lieux / Préparation (4 mois)
    - Écoute au cours d'entretiens collectifs organisés par groupes d'âge
    - Mise en évidence de statistiques par âge sur plusieurs indicateurs RH : progression salariale, promotion, accès à la formation, mobilité, ...
    - Partage des conclusions avec le comité de pilotage et le groupe de suivi
    - Préconisations formulées par le groupe de suivi
  - Étape 2 : Négociation d'accords : les mesures adoptées
    - Point carrière et point retraite à 50 ans
    - Amélioration de l'indemnité de départ en retraite
    - Arrêt total des licenciements avant la retraite à temps plein
    - PERCO
    - Transmission des savoirs organisée
    - Non-discrimination au regard de l'âge : suivi et communication des indicateurs RH

## Enseignements

Concernant les résultats :

- La nouvelle donne, devenue nouvelle norme : « chacun travaille jusqu'à l'âge de la retraite » est entrée dans les mœurs
- Le changement culturel a été réussi et accepté
- Il n'y a plus d'âge couperet (57 ans) : l'âge de départ est déterminé par le nombre d'années cotisées

Concernant la démarche :

- La DRH, « business partner », a su démontrer que le projet avait un sens économique
- L'implication de la direction a été un facteur décisif de réussite du changement
- Les salariés de 50 ans qui se sont exprimés pendant la phase d'écoute ont mis en avant leur besoin de sens, d'utilité et de reconnaissance pour rester impliqués
- Ce changement a mis en évidence un effet des carrières courtes : le surinvestissement de l'entreprise sur une seule classe d'âge