L'EMPLOI DES SENIORS

DANS LE MONDE BANCAIRE EN CRISE

LE VIEILLISSEMENT ACTIF

Michel Baudoux
representant Européen de la FECEC

Avec le soutien financier de l'Union Européenne

Fédération Européenne des Cadres des Etablissements de Crédit et Institutions Financières (FECEC) affiliée à la Confédération Européenne des Cadres (CEC)
2, rue Scandicci, 93691 Pantin CEDEX (FRANCE) TéL. + 33 (0) 1 48 10 10 50

Table des matières

P 2. Introduction

P 3. Chapitre 1
Enquête et Code de Bonnes Pratiques

P 4. Avant-propos

P 6. Commentaires sur les résultats de l'enquête
Introduction
Données statistiques
1 Etat actuel de la fin de carrière
2 Enquête
3 Poursuite de la vie active au-delà de l'âge usuel de la fin de carrière
4 Incitation à la poursuite de la vie active au-delà de l'âge usuel de la fin de carrière
5 Ouverture européenne
6 Suggestions éventuelles
6.1 Suggestions au niveau national
Suggestions et remarques de nature générale
Suggestions et remarques aux Autorités publiques
Suggestions et remarques aux entreprises
6.2 Suggestions européennes
6.3 Motivations pour allonger la durée de la vie active dans le secteur bancaire
Motivations au niveau de l'entreprise
Motivations d'ordre personnel

P 16. Conclusion

P 18. Code de Bonnes Pratiques

Résultats de l'enquête

P 28. Chapitre 2
Colloque de Lisbonne
Introduction
Sommaire des discours
Présentation par pays
Enquête et Code de Bonnes Pratiques

Synthèse
Discours sélectionnés

P 45. Chapitre 3
Développement et suivis
1 Actions déjà réalisées
1.1 au niveau européen
1.2 au niveau national
2 Action en continuation
3 Extraits de presse

P 55. Conclusions

P 55. Remerciements

Introduction

L'emploi des seniors dans le monde bancaire en crise, le vieillissement actif.
(Rédigé par Jean-Marc Gueguen Président de la FECEC)

Selon les informations communiquées récemment par FRANCOSCOPIE, l'Union Européenne demeure la région du monde qui comporte la plus forte proportion de la population « Seniors ». Ce vieillissement devrait, selon la même source, continuer dans les vingt années à suivre puisque les seniors de plus de 60 ans passeraient de 21 % à 34 %.

Face à ce vieillissement croissant, ressort une diminution sensible des jeunes 20/30 ans.
Toujours selon la source FRANCOSCOPIE 2011, la population des moins de 20 ans diminuerait et passerait de 23 % à 19 %.
Eu égard à ce contexte démographique au sein de l'Europe, et face à ce vieillissement actif, nous sommes en droit de nous interroger sur une éventuelle crise de l'emploi des seniors dans le monde bancaire.
Les enjeux sociaux et économiques sont donc majeurs.
En effet, sur un sujet aussi sensible, et, aussi lourd de conséquences pour l'avenir, il est indispensable que les pays européens confrontent leurs analyses et leurs expériences.

Le défi démographique européen est bien connu et ses causes sont bien identifiées

- taux de natalité en baisse
- longévité accrue
- papy boom

Avec pour conséquences économiques et sociales

- tension sur les systèmes de retraite et de santé
- risque de pénurie de main d'oeuvre

Une fois posées les données du problème, plusieurs moyens d'actions s'offrent à nous :

- taux de cotisations
- montant des prestations
- la longévité au travail

C'est ce dernier aspect, le plus valorisant pour les partenaires sociaux, qui fait l'objet de la réflexion de la FECEC.

Aussi nous nous devons d'aborder le vieillissement actif de manière positive en considérant que l'emploi des seniors est une chance pour les entreprises et non pas un simple impératif comptable ou une exigence économique pure. Pour autant les mentalités ayant progressé moins vite que l'espérance de vie, il convient de réfléchir aux meilleurs moyens qui permettront de lever ces verrous.

Il faudra examiner les dispositifs actuellement à l'étude ou en place dans les différents pays européens, mais aussi proposer de nouvelles pistes, de nouveaux équilibres en terme de :

- réformes administratives
- formations permanentes
- conditions de travail
- conditions financières
- et d'autres encore

Ce sans discriminations ou exclusions liées à l'âge ;

Avec le soutien financier, de la Commission de l'Union Européenne, laFECEC a développé une étude relative au vieillissement actif dans le secteur bancaire. Elle s'articule d'une part autour d'une enquête, un colloque mené à Lisbonne pour échanger informations et suggestions et décentraliser les activités de la FECEC. L'étude débouche sur une action de suivi pour présenter les apports du colloque, dont un Code de Bonnes Pratiques, adopté lors du colloque.
Autant d'axes qu'il nous faudra promouvoir afin de faire avancer et vivre mieux le véritable défi du vieillissement actif.

Chapitre 1

Enquête

et Code de Bonnes Pratiques

Ce projet bénéficie du soutien financier de l'Union Européenne

Avant-propos

Dans son invitation au colloque du 24 septembre 2010, la FECEC écrivait :

La problématique du maintien au travail des seniors est une problématique récurrente dont les partenaires sociaux se préoccupent constamment. Elle demande une perpétuelle vigilance au sein des entreprises qui ont trop facilement tendance à se séparer du personnel âgé.

Vu le vieillissement de la population européenne, il est indispensable de maintenir les seniors en activité, surtout dans le secteur des services où les exigences physiques sont moindres que dans d'autres secteurs industriels.

Nous relevons que les exigences physiques sont contrebalancées par le stress généré par les nouvelles technologies et par la pression du travail pour les cadres supérieurs (burn-out).

En outre, promouvoir la diversification des âges est un problème que rencontrent les sociétés de services.
Dans beaucoup d'entreprises, la pyramide des âges du personnel est déséquilibrée.

Pour alimenter la réflexion et la recherche sur le thème du vieillissement actif, nous avons étudié :

- The Impact of Democracy on Human Resources Policies in the Banking sector (Brussels 2006, results of a study finance by the European Commission and done by EBF, ESBG, EACoB and Uni-Europa.
- Le Vieillissement de la Société, Doc 51 1325/003, Chambre des Représentants de Belgique, 15/09/2004.
- La discrimination dans l'Union Européenne, Eurobaromètre spécial, Commission Européenne, janvier 2007.
- A guide to good practice in age management, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2006.
- A guide to good practice in corporate age management in European Union Member States, Institute of Gerontology at the University of Dortmund, presentation speech May 2007, Berlin.
- Les Cadres en Europe, perspectives de l'emploi cadre dans 8 pays, Apec, Paris 2008.
- Joint Employment Report 2007/2008, Council of the European Union, 2008
- Vers des systèmes de retraite adéquats, viables et sûrs en Europe, Livre vert, Commission Européenne, Luxembourg, 2010

Nous présentons ci-après les résultats d'une enquête que la FECEC a menée auprès de cadres européens.
En nous basant sur les quelques 700 observations reçues des adhérents aux fédérations nationales membres de la FECEC, nous avons formulé un Code de Bonnes Pratiques.

N.B. Une étude démographique a été réalisée en novembre 2006 par les partenaires sociaux européens du secteur bancaire. Elle est citée ci-dessus.. Elle fut subsidiée par la Commission Européenne. Quelques questions en sont reprises, elles sont marquées (survey on demography).

Marco Boltri
Secr. gén. FECEC

Afonso Diz
Prés. SNQTB

Michel Baudoux
Repr. eur. FECEC

Rui Semedo
CEO Banco Popular (P.)

Commentaires sur les résultats de l'enquête, destinés à établir un Code de Bonnes Pratiques en matière de vieillissement actif en entreprise.

Introduction

Le 6 septembre 2010, la Commission Européenne a proposé de désigner l'année 2012 «Année européenne du vieillissement actif».
Cette initiative vise à améliorer les possibilités d'emploi et les conditions de travail des personnes âgées, de plus en plus nombreuses en Europe, afin de les aider à jouer un rôle actif dans la société et à encourager le vieillissement en bonne santé. Elle apparaît à l'heure où les responsables politiques européens doivent composer avec le vieillissement constant de la population et son incidence sur les services et finances publics. Le Parlement Européen et le Conseil devraient approuver cette initiative au début de l'année prochaine. (Europe sociale, e-newsletter, 14/09/2010)
La FECEC est heureuse de verser cette enquête en préliminaires de la prochaine réflexion européenne.

Avant de débuter les commentaires sur les résultats de l'enquête, destinés à établir un Code de Bonnes Pratiques en matière de vieillissement actif en entreprise, il nous a paru intéressant de reprendre certaines remarques de nos adhérents :
Les "seniors" sont les garants de l'historique de la société par leur longue expérience, leur recul, leur bon sens, leur sens de la réflexion, leur modération, leur sens humain, leur souci de passer le flambeau. Ils doivent être le lien entre le passé, le présent et le futur pour donner à la génération montante tous les moyens de réussir à poursuivre la croissance et le bien-être de la société.

Un membre pense qu'une bonne santé est la clé pour assurer l'employabilité des travailleurs âgés. Ils ont acquis une expérience au cours de leur carrière, mais je crois que le stress et la charge de travail élevée peuvent être des facteurs contre le maintien des travailleurs âgés au travail. Leurs compétences techniques sur l'emploi peuvent être transférées aux plus jeunes qui n'ont pas acquis l'expérience.

Dans la relation avec les jeunes collègues, tout dépend de l'ouverture des seniors. Ils peuvent faire preuve de sympathie (plus souvent lorsqu'ils ont des enfants du même âge). Ils deviennent négatifs lorsqu'ils adoptent une attitude de compétition, ils reprochent entre autres aux jeunes d'être immatures, impulsifs, carriéristes ou désinvoltes... Bref, c'est une transposition classique du conflit des générations, l'expérience "humaine" n'étant pas valorisée, l'expérience technique paraît désuète dans un environnement en perpétuel changement !

Dans le tertiaire la priorité est donnée au rendement, à l'industrialisation des process. Cela va de pair avec la nécessité d'une population de travailleurs jeunes qui ne s'interrogent pas trop sur le bien-fondé des différentes réformes, restructurations et autres changements incontournables. Le senior est « critique », il veut comprendre la logique d'ensemble et ne bouge que s'il y croît, il analyse, il observe et il adhère ou non. Cet état d'esprit n'est pas compatible avec les méthodes actuelles de conduite du changement et remet en cause la nécessité et la méthode de mise en place des changements. Très perturbants pour les « chefs de projet » qui servent de dirigeants, souvent intérimaires, jeunes et technocrates. Dans ce contexte, il paraît difficile d'encourager au maintien des seniors dans la vie active. Les seniors sont décalés, mal à l'aise et contre productifs, leurs qualités (capacité à prendre du recul, à analyser, à trancher, confiance en soi, formation par l'erreur) deviennent autant de handicaps.

Nous relevons la remarque d'un participant : *Les mots ne sont pas nécessaires ; les actions doivent être posées d'urgence par la direction.*
Après les considérations statistiques, nous citerons des remarques sélectionnées, faites par les personnes participant à l'enquête dans une des deux langues officielles de la FECEC.

N. B : Nous entendons par seniors les personnes âgées de plus de 50 ans.

Données statistiques

Durant le mois d'août 2010, la FECEC a réalisé une enquête auprès de 48 900 cadres qui lui sont affiliés via les fédérations nationales de six pays européens à savoir Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie et Portugal. La Pologne a rejoint la FECEC depuis.

La FECEC a reçu 2 213 réponses soit un pourcentage de 4,53%. Ce pourcentage est satisfaisant pour ce type d'enquête, réalisée durant les mois de congé. Le degré de participation est variable selon les pays : Allemagne 19,2%, Belgique 17%, Espagne 1,79 %, France 0,56%, Italie 6,34% et Portugal 5,24%. Après la clôture de l'enquête, nous avons continué à recevoir des résultats qui ont par exemple portés à 10% le taux de réponse italien.

L'impact du mois d'août est surtout marqué en France où ce mois est traditionnellement le mois des congés. En outre, dans ce pays, un vaste mouvement social, avec forte mobilisation syndicale, s'est développé cet été 2010 contre le projet gouvernemental d'augmenter l'âge de la retraite de 60 à 62 ans.

Pour des raisons de fusions d'entreprises en cours et son impact sur la population âgée, la fédération espagnole a fourni des résultats très parcellaires. Il faut aussi noter que cette fédération est pour le moment scindée en deux groupes. Notre enquête ne fut distribuée qu'auprès de 2 800 affiliés au lieu de 7 000.
Nous notons que les questions ont provoqué une réelle réflexion. Les blancs et nuls se situent entre 2 et 4,5 % par question.

1 - État actuel de la fin de carrière

L'Âge légal de la retraite est une donnée variable par pays

Allemagne	65 / 67 ans
Belgique	65 ans
Espagne	65 ans
France	60 ans
Italie	60 / 65 ans
Portugal	65 ans

En Italie, la loi prévoit 2 systèmes de retraites, le premier est basé sur la réalisation de « quotas » soit avoir atteint l'âge minimum de 57 ans et avoir contribué durant 35 ans à l'Assurance nationale obligatoire, le second est basé sur l'âge : 60 ans pour les femmes et 65 ans pour les hommes pour autant qu'une contribution de 20 ans à l'Assurance nationale obligatoire ait été effectuée.

Âge usuel de la retraite anticipée dans votre banque

Allemagne	55 / 57 / 58 / 59 / 60 / 63 /65 / 67 ans
Belgique	55 / 60 ans
Espagne	57 / 60 ans
France	60 / 65 ans
Italie	57 / 60 / 62 ans
Portugal	50 - 60 ans

Les variations à l'intérieur d'un pays s'expliquent par les conventions sociales différentes d'une banque à l'autre, par les différences de politique en matière de ressources humaines et par des comportements (us et coutumes) différents des populations. Le projet actuel de la FECEC n'est pas d'étudier ces divergences, mais bien de les constater et ainsi apporter un éclairage particulier au problème du vieillissement actif.
En Italie toutefois en cas de restructuration impliquant des pertes d'emplois une convention collective du système bancaire peut être mise en place. Il s'agit de faire appel au fond dénommé "Fondo di solidarietà per il sostegno del reddito. dell'occupazione e della riconvesione e riqualificazione professionale per il personale del Credito" pour les personnes n'ayant plus que 60 mois à effectuer avant d'accéder à un des deux systèmes pré mentionnés.

D'autre part, il est possible de proposer au personnel qui bénéficie du système de retraite anticipée de rester en place moyennant incitants financiers, mais en respectant les limites d'âge fixées pour la pension.

1.4 **Existe-t-il des dispositions pour encourager les personnes âgées (seniors) à rester plus longtemps au travail, dans votre loi nationale, ou des conventions collectives à cet effet soit dans le secteur bancaire, soit dans votre entreprise ? (p 39 survey on demography).**

Si oui, merci de décrire brièvement.

Sur le plan européen, par rapport à l'étude de novembre 2006 « The impact of Demography on the Human Resources Policies in the Banking Sector", la FECEC note surtout le fait que les mesures d'encouragement, lorsqu'elles existent, semblent très peu connues et peu appliquées.

En Allemagne, il peut y avoir des conventions individuelles de retraites anticipées.
En Belgique, les conventions et dispositions légales sont peu connues, voire inconnues du grand public ce dont témoignent les 37% de non et les 56% de blancs.
En France, le projet gouvernemental a été voté au Parlement le 10 septembre 2010. Il fait passer de 60 à 62 ans l'âge de la retraite et en augmentant de 65 à 67 ans l'âge de la retraite sans décote. En principe, la pension pleine est calculée sur la base d'une cotisation de 160 trimestres (40 ans) à l'assurance vieillesse. Un nombre de trimestres inférieur à 160 procure une pension inférieure, supérieur il induit une pension plus élevée (système de bonus-malus).
En Italie, il n'y a pas de dispositions autres que celles mentionnées ci-dessus. Elles permettent aux cadres de rester au travail jusqu'à 12 mois de plus.
Au Portugal, 70% des cadres sont d'avis que cette matière dépend de la bonne volonté de la direction des banques, des bonnes relations établies et de l'expertise acquise comme « Professionnel ».

1.5 **En dehors des accords officiels, votre entreprise a-t-elle une politique pour garder le personnel âgé ? (p 40 survey on demography).**

Dans les pays examinés, une forte majorité (86% au Portugal) indique qu'il n'y a pas de politique d'entreprise pour garder le personnel âgé en activité.
En Italie, on souligne que cette possibilité est rarement utilisée par exemple dans le cas de contrat de consultance.

Par rapport à l'étude de 2006 précitée, il n'y a pas de développement positif. L'Europe bancaire est toujours plongée dans la crise économique et son redémarrage dépendra surtout de l'amélioration de l'économie non spéculative.

2 – Enquête

2.1 **Accepteriez-vous une augmentation de l'âge légal de la retraite ?**

OUI 737 NON 1421 Blancs / nuls 10

La majorité des cadres européens (65,54%) ne souhaitent pas une augmentation de l'âge légal de la retraite, mais deux groupes se forment le premier pour le oui qui domine en Allemagne, en France et en Espagne où il atteint 100%, le second pour le non qui prévaut largement en Italie, Portugal et Belgique avec 82%.

2.2 **Accepteriez-vous une augmentation de l'âge de la retraite anticipée ?**

OUI 1121 NON 1014 Blancs / nuls 33

Ici nous constatons qu'une très légère majorité (51,71%) déclare accepter une augmentation de l'âge de la cessation effective de l'activité formelle. Les deux groupes continuent à exister, mais se modifient, le Portugal rejoignant le groupe des partisans du oui avec 56,67%.

2.3 **Souhaitez-vous pouvoir continuer à travailler au-delà de l'âge légal de la retraite ?**

OUI 740 NON 1406 Blancs / nuls 22

65% des cadres européens ne veulent pas travailler au-delà de l'âge légal de la retraite. C'est vrai dans les 6 pays examinés. Au Portugal 48 % des cadres souhaitent pouvoir travailler au-delà de l'âge légal de la retraite. Ils sont 42% en Allemagne. Il se dessine un besoin de ne plus considérer l'âge légal de la retraite comme une barrière infranchissable.

Pour ces trois questions, le nombre de blancs ou nul n'est pas significatif.

3 - Poursuite de la vie active au-delà de l'âge usuel de la fin de carrière

3.1 Faut-il réserver le tutorat (coaching) aux seniors ?

OUI 1591 NON 589 Blancs / nuls 33

72% des cadres européens se prononcent en faveur d'un tutorat réservé aux seniors. Il s'agit principalement des cadres italiens (96%) et portugais (57%) dans une moindre mesure.
Un répondant dit « les deux sont profitables formateurs jeunes ou âgés ».
Un cadre ajoute qu'il faut savoir enseigner et donc disposer de compétence didactique.

3.2 Quels types de compétences doivent être développés pour assurer l'employabilité des seniors ?

Les seniors doivent avoir acquis ou développé au cours de leur carrière des compétences professionnelles, sociales et de leadership. Ils doivent posséder un esprit d'ouverture au changement.
Les seniors ont suffisamment de potentiel pour fournir de la plus-value.
Il faut les impliquer dans les différents processus en cours dans l'entreprise, les former à gérer le flux d'informations et à le maîtriser. Dans cet ordre d'idée, la gestion du temps est importante (time management).
La motivation est souvent citée par nos répondants.
Une actualisation de leurs compétences techniques propres à l'exercice de leur fonction est souhaitable pour leur permettre d'éviter un déphasage par rapport à leurs collègues plus jeunes à la technicité sinon plus pointues.

De nombreux seniors européens pointent la nécessité d'une formation continue tout au long de la carrière (long life learning). La plupart insistent sur une mise à niveau de leurs connaissances en matière informatique.

3.3 Faut-il prévoir des méthodes de formation adaptées aux seniors ?

OUI 1309 NON 876 Blancs / nuls 28

Nous trouvons 59% de réponses positives. Cela reflète parfois l'absence de la formation tout au long d'une carrière et la spécialisation de certains cadres dans des métiers bancaires dont l'évolution a stagné durant des années.

Le senior voit généralement sa grande expérience aller de pair avec une vitesse d'exécution quelque peu moindre, donc parfois le senior aura aussi besoin d'un peu plus de temps pour comprendre. Normalement, les formateurs devront en tenir compte. Dès lors, il faudra insérer davantage d'exercices pratiques et répéter parfois certaines choses.

3.4 L'intégration des seniors dans les équipes est-elle réelle ?

OUI 1065 NON 1090 Blancs / nuls 58

Les sentiments sont ici très partagés avec 49% de oui et 48% de non. L'intégration dépend fortement de l'individu en question. Nous trouverons plus d'indications dans les commentaires aux questions suivantes.

Dès à présent, nous voudrions insister sur le respect mutuel qui est l'élément clef du vivre ensemble. Une manière d'éviter la stigmatisation des jeunes ou des seniors est de prouver aux sociétés l'intérêt de faire cohabiter l'expérience et l'enthousiasme dans le même corps social. Donner aux seniors la possibilité de s'exprimer sans les plonger trop tôt dans un comportement de passif, lié à la proximité d'un départ ou à une impossibilité de révision de salaire.

3.5 Comment les seniors sont-ils considérés par les collègues plus jeunes ?

Les réponses obtenues se groupent en trois catégories, l'une positive, l'autre négative et la troisième que nous nommerons mitigée.

Chaque cas est spécifique. Dans certaines situations les seniors seront considérés comme un atout en raison de leur expérience. Dans d'autres, ils pourraient être considérés comme un frein par des collègues plus jeunes s'adaptant plus vite au changement.

Du côté positif nous relevons :

- En général positivement, comme une référence, compétents et ayant de l'expérience,
- Il peut exister une compétitivité entre jeunes et seniors,
- Bien, à condition qu'ils acceptent les innovations,

- Les seniors sont dépassés dans le réseau commercial, un environnement plus administratif conviendrait mieux,
- Souvent comme des personnes avec lesquelles ils ont intérêt à bien s'entendre pour favoriser leur carrière,
- Le comportement des seniors est important, ils sont très appréciés lorsqu'ils partagent volontiers leur expérience, sans imposer leur vision, sans entrer en compétition, en acceptant les changements et en respectant les jeunes.

Du côté négatif nous retenons :

- *Ils sont mieux payés pour le même travail. A cause d'un environnement en évolution rapide, où l'expérience est moins importante qu'il y a 30 ans.*
- *Les jeunes collègues ne comprennent pas pourquoi les travailleurs plus âgés veulent travailler au-delà de la possibilité officielle de la retraite à 60 ans.*

Nous avons aussi relevé des expressions moins flatteuses telles que : *fossile dans l'entreprise, manque de rentabilité, surtout manque d'agressivité, ayant des idées périmées, des prétentieux, des « has been ».*

Du côté mitigé nous obtenons des remarques :

- Le jeune tout normalement pense à son avenir et, s'il a un peu d'ambition, il fera tout ce qu'il faut pour prendre la place du "senior" qui peut-être, croit-il, le freine dans sa progression.
- Cela dépend de l'individu.

3.6 Comment les seniors considèrent-ils les collègues plus jeunes ?

- Les seniors considèrent les collègues plus jeunes positivement, comme des collègues auxquels ils doivent transmettre leurs compétences, c'est un atout pour l'entreprise, mais aussi des sujets à risques, sans expérience, exigeants,
- Ils sont l'avenir de la société et de sa pérennité. Le senior a donc tout intérêt à passer tout son savoir et son expérience. Pour cela il doit être respecté et être assuré que sa fin de carrière sera honorablement reconnue,
- Les jeunes collègues sont considérés la plupart du temps comme étant intéressés par le travail proposé, par l'équipe et par la réalisation des objectifs de l'entreprise commune. Parfois, des préjugés contre les collègues plus âgés, qui semblent être plus lents ou pas aussi proactifs.
- D'autre part, ils sont inexpérimentés et carriéristes, parfois considérés comme un concurrent.
- Les jeunes sont ambitieux parfois, privilégiant le court terme ou l'instantanéité plutôt que des résultats plus solides à moyen ou long terme,
- Ils sont plus souples, mieux adaptés à l'informatique. Ils apportent plus d'ouverture d'esprit et une dynamique nécessaire,
- Dans cette optique, les anciens considèrent les jeunes souvent comme des arrivistes que peut gérer l'expérience des anciens dans leur volonté de se mettre en valeur par leurs idées, leur initiative et leur créativité,
- Pour certains, les jeunes sont des jeunes loups, carriéristes, qui le prennent de haut vu les études effectuées. Leur concurrence est rude,
- Ils placent leur intérêt privé avant la carrière.

3.7 Comment le management considère-t-il la présence des seniors dans l'entreprise ?

De l'ensemble des réponses se dégage le fait que dans aucune banque européenne n'existe de politique précise et divulguée pour conserver les seniors en activité au-delà de l'âge habituel de la retraite dans l'institution qui les occupe.
Comme pour chaque question les réponses sont à classer en deux catégories les oui et les non.

Nous commençons par les oui :

- En général positivement aussi longtemps que dans leur rôle opérationnel, ils continuent à assumer pleinement leurs responsabilités,
- Officiellement la direction ne fait aucune différence entre les travailleurs jeunes et âgés. Toutefois, certains travailleurs âgés sont moins résistants au stress ou en moins bonne santé, cela devrait impliquer une approche particulière pour l'élaboration et l'évaluation de leur fonction.

Et poursuivons par les non :

- Pour l'employeur, le senior est un poids lourd et coûteux dont on attend qu'il déguerpisse au plus vite de sa propre initiative de façon à ne rien devoir lui payer comme dédommagement. Il y a une politique insidieuse de non-dit visant à déstabiliser les seniors, à les mettre de côté, à les décourager de poursuivre leur fin de carrière. C'est l'employeur qui a un problème avec le senior pas l'inverse,
- Jusqu'à l'âge de 60 ans, le management supérieur met tout en œuvre pour maintenir la relation employeur/salarié optimale. Dépassé cet âge, il devient plus difficile de rester actif dans l'entreprise d'une manière mutuellement satisfaisante,
- Dans les discours officiels, les personnes âgées sont une source précieuse d'expérience et le signe de la continuité, dans la pratique, la direction trouve les travailleurs plutôt chers et ils devraient saisir l'occasion de la retraite anticipée.
- Il n'y a pas de chance de promotion dans la carrière même si vous êtes prêt à donner plus d'engagement,
- Parfois, le changement dans les responsabilités cache une initiative dissimulée pour déplacer les personnes âgées et les convaincre de quitter la banque. Faites attention, un écart par rapport à ses activités habituelles peut être dangereux.

3.8 Estimez-vous que le management marque suffisamment de respect pour les seniors ?

OUI 919 NON 1208 Blancs / nuls 86

L'absence de politique que nous décelions plus haut, se marque par la légère majorité des non, 55%.
Certains regrettent que les promotions ne soient plus possibles. La réponse est : vous êtes de la génération précédente.
Un changement de fonction doit rester possible.

3.9 Estimez-vous que les collègues marquent suffisamment de respect pour les seniors ?

OUI 1592 NON 551 Blancs / nuls 70

Les 72% de oui rassurent. Nous répétons toutefois une remarque citée précédemment : tout dépend de l'individu.

4 - Incitation à la poursuite de la vie active au-delà de l'âge usuel de la fin de carrière

4.1 La médecine du travail de l'entreprise est-elle adaptée aux seniors avec pour objectif de maintenir la santé et la promouvoir ?

OUI 1096 NON 1023 Blancs / nuls 97

Avis très partagé, aucune tendance nette ne se dessine tant au niveau européen qu'au niveau pays.

Il ne faut pas faire comme si les gens âgés étaient des malades.
Peut-être pourrait-on être encadré un peu plus que ce n'est le cas actuellement.

La médecine du travail n'est pas assez présente dans les entreprises, on ne prend pas assez en compte les problèmes de santé dus à l'âge.

Reconnaître le stress comme une des pénibilités qui permettrait une retraite précoce.

4.2 Les conditions de travail sont-elles acceptables pour les seniors ?

OUI 1627 NON 514 Blancs / nuls 72

74% des sondés trouvent que les conditions de travail sont acceptables, mais il faut lire cette réponse qui se recoupe au niveau pays, en conjonction avec la réponse à la question suivante.

Sans doute faudrait-il accorder plus d'attention au fait qu'un senior n'a plus les mêmes possibilités (notamment en ce qui concerne la vitesse d'exécution et l'assimilation de nouvelles méthodes) qu'un jeune fraîchement recruté.

4.3 Les conditions de travail sont-elles améliorables pour les seniors ?

OUI 1684 NON 463 Blancs / nuls 66

Bien que les conditions de travail soient acceptables, 76% des cadres estiment qu'elles peuvent être améliorées. Le taux monte à 82% en Italie et à 91% en France.

4.4 La poursuite de la carrière pour le senior est-elle un élément important ?

OUI 1550 NON 599 Blancs / nuls 64

70% des cadres européens veulent une poursuite de la carrière. Ici le taux prend des valeurs élevées pour certains pays : Espagne 90%, Italie 80%, France 76%. Il descend à 50% pour l'Allemagne.

4.5 Faut-il aménager le temps de travail pour les seniors ?

OUI 1171 NON 994 Blancs / nuls 48

53% des seniors-cadres demandent un aménagement du temps de travail pour 45% qui ne le souhaitent pas. Les chiffres globaux dissimulent une variation par pays, tous sont en faveur de l'aménagement (100% en Espagne), seule l'Italie ne le souhaite pas (34%).

Pas tellement le temps de travail que la pression de travail. Le temps de travail devrait être limité au temps de travail normal.
En tant qu'employeurs, nous devrions être plus proactifs en proposant aux seniors de décider eux-mêmes s'ils ne préféraient pas travailler davantage à temps partiel de manière à ce qu'ils puissent rester beaucoup plus longtemps actifs. Le fait qu'il faille se contenter alors d'une rémunération moindre ne devrait pas être un obstacle insurmontable. Les seniors seront eux-mêmes demandeurs pour travailler au-delà de 55, 60 et même 65 ans.

4.6 La pension légale doit-elle être valorisée pour les seniors travaillants plus que l'âge usuel de la retraite ?

OUI 1713 NON 447 Blancs / nuls 53

77% des cadres européens demandent une augmentation de la pension légale pour ceux qui restent en activité au-delà de l'âge usuel de la retraite. La tendance est la même dans 5 pays européens avec un surprenant 50% en Allemagne. Nous soulignons qu'il s'agit bien de l'âge usuel de retraite et pas de l'âge légal.

4.7 La pension extralégale doit-elle être valorisée pour les seniors travaillants plus que l'âge usuel de la retraite ?

OUI 1799 NON 366 Blancs / nuls 48

Le taux de réponses positives atteint 81% pour l'ensemble européen. Il s'élève à 84% en Italie et à 86% au Portugal. L'Allemagne reste à 50%.

4.8 Le temps consacré au chemin du travail et sa pénibilité doivent-ils être pris en compte ?

OUI 1568 NON 540 Blancs / nuls 105

77% se prononcent pour une prise en compte. L'aspect mobilité est important pour les seniors.
La préoccupation est similaire dans chaque pays, surtout en Espagne avec 100%, en Belgique avec 85%.
Le Portugal avec 77% et la France avec 74% marquent leur souci pour ce thème.
L'Allemagne s'inscrit à contrecourant avec 42%.
Les problèmes de déplacement sont un corollaire de la société actuelle et du choix du mode de vie. Les entreprises se doivent d'en tenir compte.

À partir d'un temps de trajet de plus d'une heure, quelque chose devrait être fait.
Laisser un senior continuer de faire une longue navette (en Belgique trajet quotidien pour ce rendre à une occupation) revient à dire : "Ne vaudrait-il pas mieux que tu partes" ?

5 - Ouverture européenne

5.1 Possibilités d'inclure certaines des recommandations, qui se dégageront de ce questionnaire, dans une Directive Européenne ?

OUI 1967 NON 190 Blancs / nuls 56

88% des cadres européens expriment leur confiance réelle dans l'Union Européenne. Le taux monte à 95% au Portugal.

5.2 Possibilités d'incorporer certaines des recommandations, qui se dégageront de ce questionnaire, dans une Directive Européenne pour le secteur bancaire ?

OUI 1975 NON 184 Blancs / nuls 54

89% sont certains que l'Union Européenne pourra non seulement mentionner leurs recommandations, mais aussi les mettre en force. Les réponses positives s'élèvent dans chaque pays sauf en l'Italie où elles se tassent un peu (88% en 5.1, 84% en 5.2).

Les réponses à ces deux questions sont la preuve d'une réussite de la réalité supranationale de l'Union européenne.
.

6 - Suggestions éventuelles

Les plus pertinentes seront reprises dans le Code de Bonnes Pratiques pour le maintien des seniors au travail.
Nous avons reçu de très nombreuses suggestions de tous les pays participants. Certaines se trouvent déjà dans les commentaires, nous les avons toutefois laissées aussi dans les suggestions finales.
Nos répondants nationaux ont effectué un tri pour ne retenir que les plus pertinentes. Nous avons opéré une seconde sélection au niveau central car plusieurs suggestions sont redondantes.

6.1 Suggestions nationales

Suggestions et remarques de nature générale

Arrêter la gestion des banques par des non-banquiers inexpérimentés. Depuis des années il y a une tendance à installer des mathématiciens, des biologistes, des chimistes dans les banques et de leur faire diriger les banques de direction. En général, ces personnes ne suivent l'éthique de la banque et par conséquent ne respectent pas l'éthique de la gestion du personnel. À mon avis, leur objectif est de maximiser le bénéfice annuel de la banque. Une réflexion à long terme et une stratégie dans les banques en ce qui concerne la sécurisation du savoir-faire dans les banques pour les prochaines années (respectivement générations) est une nécessité urgente. Actuellement, les jeunes sont éduqués dans des banques dès le début en tant que spécialistes et il y a un manque de connaissances générales. Cela doit être changé en formant d'abord des jeunes en tant que généralistes, pour leur permettre plus tard de se spécialiser.
Éviter les situations de stress (plateformes téléphoniques, etc.)

Suggestions et remarques aux Autorités politiques

- Le court terme détermine la politique pension nationale sans lien avec le moyen terme,
- Travail après l'âge légal de la pension sur base de volontariat,
- Moduler le montant mensuel de la pension en fonction de l'âge avec comme pivot 65 ans (ou un nombre d'années de travail) = 100%, 64 ans = 99%, 66 ans = 101%,
- Inventer la pension à temps partiel,
- Il est inacceptable d'obliger les gens à travailler jusqu'à 60 ans, voire 65, alors qu'on a permis à un bon nombre de personnes de partir à 55ans ou plus tôt,
- Collaboration entre les autorités publiques et les grandes entreprises pour ne pas défendre des points de vue différents, par exemple les employeurs ne devraient pas pousser les 55+ à quitter l'entreprise alors que les pouvoirs publics demandent de prolonger la vie active,

- Travail après l'âge légal de la pension sur base de volontariat,
- Prépension possible à partie de 62 ans,
- Pension entière possible après 45 années de travail,
- Octroyer une pension plus élevée à ceux qui travaillent au-delà de l'âge légal qu'à ceux qui s'arrêtent à cet âge.
- Le problème du vieillissement actif est un problème connexe au manque de formation des jeunes qui se retrouvent au chômage,
- Faciliter et développer le temps partiel ou temps partagé et la retraite progressive,
- Sanctionner les entreprises qui utilisent des méthodes inadmissibles à l'encontre des seniors (harcèlement, discrimination, etc....), éviter les mises « au placard » et respecter le senior.

Suggestions et remarques aux Entreprises

- Lorsque les contrats de travail se terminent de plein droit, ils doivent être compris comme étant prolongeables à la demande des travailleurs âgés
- Moduler le montant mensuel de la pension en fonction de l'âge avec comme pivot 65 ans (ou 40 ans de travail) = 100%, 64 ans = 99%, 66 ans = 101%,
- L'argent est le nerf de la guerre. Une reconnaissance financière devrait encourager les "seniors – c'est à dire ceux de 60 et plus à rester actifs. Mais le simple fait que l'entreprise rechigne à cette "aide financière" montre à quel point elle ne souhaite pas vraiment garder ses "seniors" de 60 et +,

Une mesure pourrait-elle être prise qui permettrait aux travailleurs âgés de travailler à une fonction inférieure à celle de leur niveau normal sans pénalisation jusqu'à la date de leur départ à la retraite?

- Les travailleurs plus âgés pourraient être très utiles en tant que remplaçants des jeunes dirigeants.
- Au-delà des 60 ans, il faudrait moins d'objectifs quantitatifs, plus de tâches à relations humaines et le maintien du crédit-temps à 20% et plus,

Les garder plus longtemps dans des fonctions de gestion au lieu de les mettre de côté (ils aideront à la bonne gouvernance), les laisser gagner plus d'argent comme indépendant lors de la retraite, créer un genre de marché actif d'employés / employeurs pour les personnes âgées afin qu'elles puissent continuer à être payées, mais engagées par d'autres institutions / activités (ce marché existe pour les joueurs de football, pourquoi pas pour la gestion des personnes âgées?).

- Réapprendre aux gestionnaires d'entreprise leur appartenance à l'entreprise et la fierté de ses résultats,
- Reconnaissance de leur valeur ajoutée et l'utilisation de leur expérience. Ils ont des compétences dans les secteurs à risque dans lesquels le vécu permet d'éviter les erreurs et les catastrophes,
- Utiliser les seniors dans le cadre des programmes d'aide aux pays en voie de développement.
- Faire reconnaître que des fonctions spécifiques s'ouvrent aux seniors, eu égard à leur expérience et à l'estompement de leurs ambitions personnelles, leur conférant une plus grande neutralité : fonction d'audit, de consultance interne, fonction de la mobilité des cordes, fonction de coaching, etc.
- Le travail en agence provoque une pression de plus en plus forte. Les objectifs sont supportables pendant en certains temps, mais après 30/ 35 / 40 ans,
- Rechercher les emplois adéquats, où l'expérience et l'expertise acquise par des années d'exercice d'une profession est nécessaire, par exemple la gestion des banques, des zones d'activités, des ministères et du personnel, les analystes de crédit, la gestion des relations, les activités de coaching des jeunes successeurs potentiels
- Stabilisation de l'emploi du senior sur les dernières années sauf sur la demande de celui-ci.
- La gestion de la pyramide des âges dans la banque ne semble pas toujours être prise en compte tant au niveau de la perte de compétences que du remplacement des départs et de la fidélisation des nouveaux recrutés.

6.2 Suggestions européennes

- L'UE devrait stimuler les Etats membres à élaborer des mesures spécifiques adaptées à ce groupe cible,
- Compenser les discours "normatifs" - il faut, nous n'avons pas le choix...- par des discours enthousiastes : a culture du "tout loisir", que les Banquiers eux-mêmes propagent dans leurs campagnes pour le 3ème âge, pousser les candidats seniors à se sentir victimes de l'allongement de carrière...
- Promouvoir, au niveau européen, « un label d'humanisme » c'est-à-dire de prise en considération des travailleurs et de leur bien-être au travail dans l'organisation des entreprises, leurs systèmes internes et la culture qu'elles développent en leur sein. - La prise en compte des attentes des seniors ferait naturellement partie de ces critères d'appréciation.
- L'attribution de ce label à une entreprise répondrait à des conditions précises. La réalité du respect de ces conditions devrait être vérifiée sur place,
- La possession d'un tel label aurait, pour une entreprise, un impact important sur sa réputation extérieure et pour le sentiment de fierté d'appartenance de son personnel,
- On peut imaginer qu'à l'instar de ce qui existe déjà en matière d'environnement, des fonds de placement se spécialiseraient dans des entreprises ayant ce label,

Dans la mesure du possible : égalité de traitement des travailleurs âgés à l'échelle européenne. Juste équilibre entre les intérêts des travailleurs âgés avec ceux des travailleurs plus jeunes,

- Instaurer une préférence européenne en matière d'emplois pour lutter contre les délocalisations,
- Harmonisation de tous les régimes de pensions existants (privé, fonction publique),
- Établir des normes bancaires communes à toutes les banques européennes sans distinction de nationalité, cela permettrait aux employeurs de traiter leur personnel de façon similaire,
- The need for a stronger solidarity between employees working in EU Countries is underlined a paramount issue to improve professionalism and human relationship between different Nations,
- La nécessité d'une plus grande solidarité entre les employés qui travaillent dans les pays de l'UE est soulignée comme étant une question primordiale pour améliorer le professionnalisme et les relations humaines entre les différentes nations,
- Certaines personnes espèrent que la retraite des personnes âgées sera entièrement volontaire et fondée sur des règles et une législation commune, mise en vigueur dans toute l'UE,
- Des directives européennes doivent demander aux membres les Etats de s'impliquer dans la lutte contre l'ostracisme envers les personnes âgées.

6.3 Motivations pour allonger la durée de la vie active dans le secteur bancaire

Motivations au niveau de l'entreprise :

- Travailler à la diminution du stress,
- Favoriser l'évolution vers des fonctions non commerciales,
- Faciliter le temps partiel,
- Favoriser la mémoire du secteur pour mieux anticiper les crises - canaliser l'ardeur parfois excessive des jeunes traders !
- Travail proche du domicile.
- Si vous souhaitez prolonger la durée, alors vous devez garder une carrière plus équilibrée. Limiter la pression au travail au début afin que chacun puisse tenir jusqu'à la fin (moins de burn-out). Pas de promotions au début mais des promotions plus équilibrées pendant la durée de la carrière. Si vous êtes déjà cadre supérieur à 40 - vous n'avez plus rien à rechercher et tout comme beaucoup d'autres personnes car vous les bloquez
- Les "Stop & Go" en matière de recrutement ont provoqué une répartition des populations d'âge en "escalier", mais surtout une perte de compétences quand ce phénomène est aggravé par des fusions et/ou restructurations en cascade,

La diversité des âges est l'un des facteurs clés de succès de toute entreprise y compris les entreprises bancaires,

Vu la diminution du nombre de salariés dans le secteur bancaire, un report de l'âge de retraite limite les possibilités de promotion pour les jeunes travailleurs,

- Équilibrer les fonctions commerciales, les jeunes maîtrisant largement les nouvelles technologies et les seniors ont beaucoup à leur apporter sur le plan commercial. La mise en tandem avec une formation préalable pour le tutorat pour le senior paraît importante,
- Redonner de l'intérêt au travail devenu purement industriel,

Plus de formation sur les domaines où les personnes âgées ont plus de difficultés (comme les ordinateurs et les langues étrangères).

Motivations d'ordre personnel :

- Rester actif,
- Conserver une vie sociale,
- Inventorier les emplois qui demande de l'expérience et les attribuer à des travailleurs âgés,
- Uniquement d'ordre budgétaire,
- La retraite doit permettre de garder un niveau de vie décente. Peut-être faut-il prendre le problème à l'envers et choisir le montant de la retraite que l'on souhaite avoir et choisir tout au long de sa carrière le montant de cotisation correspondant,
- Tenir compte des facteurs familiaux (enfants en bas âge, étudiant encore à la maison) qui peuvent nécessiter un allongement de la vie active,
- Prêt à quitter la Banque, si leurs fils y sont embauchés

Conclusion

Plus du tiers des réponses reçues furent accompagnées de suggestions et / ou de commentaires.
L'abondance des propositions exprimées par les cadres européens prouve que le thème du vieillissement actif les préoccupe.

Ils y avaient déjà réfléchi et échangé entre eux des idées. Bien sûr, la plupart des commentaires se rattachent à des situations personnelles. Celle d'un cadre atteint de la maladie de Parkinson est citée à titre exemplatif. Je lutte contre le repli sur soi typique du parkinsonien en se battant pour garder son autonomie : se lever, se laver, s'habiller, prendre le bus, le train. Garder un emploi est primordial, car il fixe des règles.

Derrière ce cas particulier se cache toute une humanité qui se révèle aussi lorsqu'on écrit :
"J'ai sur mes épaules, ma femme et 3 enfants (ma fille à l'université, deux enfants au collège). Je ne peux pas rester à la maison! Je juge utile pour donner la chance à tout le monde de rester au travail comme on l'a récemment fait en Angleterre !"

La richesse des informations obtenues nous permet d'en extraire un

Code de Bonnes Pratiques
sur L'emploi des seniors dans le monde bancaire en crise, le vieillissement actif

Sur le plan des observations reçues, il est la véritable conclusion de cette enquête.

Sur le plan de l'étude statistique, il faut mettre l'accent sur le refus pour la majorité des répondants d'accepter l'augmentation de l'âge de la retraite et de celle de la retraite usuelle dans leur entreprise, ainsi que de travailler au-delà. Un tiers des cadres souhaitent par contre travailler après l'âge légal de la retraite.
Les cadres souhaitent que le coaching des nouveaux leur soit réservé et désirent avoir des méthodes de formation adaptée. Ils souffrent du manque de respect de la part de leurs collègues.
Les cadres acceptent leurs conditions de travail bien que pour eux elles soient améliorables. Ils veulent poursuivre une carrière normale.
Pour eux le travail après l'âge légal de la retraite doit induire une pension légale supérieure tout comme une meilleure pension extralégale.
Ils demandent que le temps consacré au chemin du travail soit pris en compte.
Enfin, ils font grande confiance dans les possibilités que possède l'Europe pour répondre à leurs attentes.

À la FECEC, nous sommes heureux d'avoir donné à nos adhérents l'occasion de s'exprimer sur un sujet de leur vécu quotidien et de communiquer leurs inquiétudes.

Nous remercions la Commission de l'Union Européenne de nous avoir aidés à faire entendre les préoccupations de nos membres.

In fine nous demandons aux médias de bien vouloir diffuser ces réflexions apportées par les cadres européens. Nous les remercions déjà.

Michel Baudoux
Représentant Européen de la FECEC

Code de Bonnes Pratiques

Code de Bonnes Pratiques

I - Fondamentaux

Intégration par les RH de la préoccupation au vieillissement actif :

Le maintien des seniors en activité est bénéfique pour l'entreprise grâce à :

- la conservation des valeurs
- la conservation de l'expérience

Ces deux éléments sont essentiels par exemple dans le secteur bancaire des crédits et de la négociation commerciale en soutien à la grande exportation.
Les RH doivent se préoccuper de l'évolution des seniors dans le réseau commercial avec ses exigences en terme d'objectifs.

Recrutement continué :

Le secteur doit continuer à recruter des jeunes et à les former par les ainés.

Mentalité neutre par rapport à l'âge :

Pratiquer la diversification des âges dans les équipes. Ceci suppose une approche neutre du problème de l'âge : ce qui importe c'est que l'équipe soit performante.

Label d'Humanisme :

Promouvoir, au niveau européen, « un label d'humanisme » c'est-à-dire de prise en considération des travailleurs et de leur bien-être au travail dans l'organisation des entreprises, leurs systèmes internes et la culture qu'elles développent en leur sein. La prise en compte des attentes des seniors ferait naturellement partie de ces critères d'appréciation.
L'attribution de ce label à une entreprise répondrait à des conditions précises. La réalité du respect de ces conditions devrait être vérifiée sur place.
La possession d'un tel label aurait, pour une entreprise, un impact important sur sa réputation extérieure et pour le sentiment de fierté d'appartenance de son personnel.
On peut imaginer qu'à l'instar de ce qui existe déjà en matière d'environnement, des fonds de placement se spécialiseraient dans des entreprises ayant ce label.

II - Outils pratiques

Flexibilité du temps de travail pour les seniors :

Impact des temps de trajet domicile travail (incidence des conditions et du confort du transport).
Une négociation doit avoir lieu entre le senior concerné (par exemple habitant à plus d'une heure de trajet de son lieu de travail, par les transports publics) et l'employeur.
Le télétravail peut être proposé ou un travail dans un local décentralisé.

Adaptation du temps de travail :

Dans une transition vers la retraite le temps de travail doit être diminué pour les seniors soit par une augmentation des jours de congé annuels en fonction de l'âge, soit par un recours au temps partiel non pénalisant, par exemple en maintenant les avantages d'une pension inchangée.

Intégrer la formation continue pour tous les collaborateurs dans la culture de l'entreprise :

Ceci implique que les seniors doivent continuer à bénéficier de formation, éventuellement adaptée à leur parcours, à leurs connaissances et des dispositions d'esprit autres. Il s'agit de compenser l'accélération de la technique qui s'est développée en dehors de leur champ de travail, et que les jeunes ont pu maîtriser dans leur environnement d'étude. Les deux groupes ne sont pas égaux en formation. Nous rejoignons ici l'égalité des chances.

Adaptation des objectifs :

Les objectifs commerciaux entrainent une pression et un esprit de compétition intra équipe qui provoquent un stress accru et peuvent déboucher sur des troubles psychiques voire conduire au burn-out.

Protection de la santé :

Comme le fait remarquer un des sondés, l'âge n'est pas une maladie et les seniors ne doivent pas être considérés comme tels. Toutefois, l'entreprise doit être soucieuse de conserver un personnel en santé correcte pour éviter l'absentéisme par exemple.
La médecine du travail doit être mise à contribution. La recherche de solutions pour lutter contre la fatigue générée par la vie active doit être promue.

Favoriser la mobilité interne des seniors :

Il est certain que le secteur commercial est une source de stress pour la majorité des seniors qui y deviennent moins performants et vivent mal une situation de concurrence avec les jeunes commerciaux, souvent mieux armés que les seniors sur le plan du bagage intellectuel. Des tâches à caractère plus administratif peuvent être dévolues aux seniors. L'entreprise doit profiter de la neutralité des seniors vis-à-vis de l'évolution de leur carrière pour leur confier des fonctions au sein des départements crédit, «compliance» et autres. Ces métiers devraient être réservés aux seniors.

III - Rôles des Pouvoirs publics

Pouvoirs publics nationaux

Âge de la retraite :

Assouplir la législation relative à l'âge de la retraite de manière à permettre, sur base volontaire, de prolonger sa carrière soit dans l'entreprise soit en dehors de l'entreprise au-delà de l'âge légal de la retraite en augmentant le montant de leur pension. Cela permettrait pour beaucoup de cadres d'atteindre le nombre d'années requises pour prétendre à une pension pleine.

Retraite à temps partiel :

Il faut réfléchir à instaurer une retraite à temps partiel comme il existe le travail à temps partiel.

Modulation de la pension :

Moduler le montant mensuel de la pension en fonction de l'âge de la retraite avec comme pivot 65 ans (ou 40 ans de travail) = 100%, 64 ans = 99%, 66 ans = 101%

Collaboration entre les autorités publiques et les grandes entreprises :

Il faut éviter de défendre des points de vue différents, par exemple les employeurs ne devraient pas pousser les 55+ à quitter l'entreprise alors que les pouvoirs publics demandent de prolonger la vie active. Cela passe par la concertation sociale et le dialogue au moins avec les employeurs.

Pouvoirs publics européens

Lutte contre l'ostracisme qui frappe les seniors :

Les autorités européennes doivent par une directive circonstanciée empêcher que les seniors ne soient l'objet de dispositions tant nationales qu'entrepreneuriales les incitant à quitter la vie active avant l'âge de la retraite.

Incitation à la prolongation de la vie active :

Les seniors continuant à être actifs après l'âge légal de la retraite doivent voir leur pension légale augmentée ainsi que leur pension extra-légale.
Les seniors travaillant après l'âge usuel de retraite dans leur entreprise doivent obtenir de meilleures retombées de leur pension extra-légale.
Les entreprises qui incitent les seniors à quitter le travail anticipativement doivent être dénoncées.
La problématique des barèmes des salaires doit être étudiée.

Uniformisation des normes bancaires européennes :

Les seniors attendent de l'Europe l'établissement d'un traitement identique de la fin de carrière dans tous les pays de la zone euro. Ceci passe par une politique sociale européenne qui pourrait se réaliser progressivement par tranche d'âge en commençant par les individus qui vont bientôt quitter la vie active.
Certains des outils pratiques indiqués ci-dessus trouvent ici un débouché européen.

	REPONSES OBTENUES A L'ENQUETE FECEC GLOBALISATION EUROPEENNE				
	Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie, Portugal			%	
	Nombre de réponses par pays		2213	**4,53**	
	Nombre de formulaires d'enquête envoyés		48900		
			Oui	Non	Blanc
					Nuls
1-	**Etat actuel de la fin de la carrière**				
1,1	Pays				
1,2	Age légal de la retraite				
1,3	Age usuel de la retraite anticipée dans la banque				
1,4	Dispositions ou conventions collectives				
1,5	Existe-t-il une politique pour garder les seniors				
2-	**Sondage**				
2,1	Pour ou contre l'augmentation de l'âge légal de la retraite		741	1462	10
2,2	Pour ou contre l'augmentation de l'âge de la retraite anticipée		1136	1044	33
2,3	Pouvoir continuer au-delà de l'âge légal de la retraite		748	1443	22
3-	**Poursuite de la vie active au-delà de l'âge usuel de la fin de carrière**				
3,1	Faut-il réserver le tutorat aux seniors		1591	589	33
3,2	Types de compétences développées pour l'emploi des seniors				
3,3	Faut-il prévoir des méthodes de formation pour les seniors		1309	876	28
3,4	L'intégration des seniors dans les équipes est-elle réelle		1065	1090	58
3,5	Comment les seniors sont-ils considérés par les jeunes collègues				
3,6	Comment les seniors considèrent-ils les jeunes collègues				
3,7	Comment le management considère-t-il les seniors dans l'entreprise				
3,8	Le management marque-t-il suffisamment de respect pour les seniors		919	1208	86
3,9	Les collègues marquent-tils suffisamment de respect pour les seniors		1592	551	70
4-	**Incitation à la poursuite de la vie active au-delà de l'âge usuel de la fin de carrière**				
4,1	La médecine du travail est-elle adaptée aux seniors		1096	1023	94
4,2	Les conditions de travail sont-elles acceptables pour les seniors		1627	514	72
4,3	Les conditions de travail sont-elles améliorables pour les seniors		1684	463	66
4,4	La poursuite de la carrière pour le senior est-elle importante		1550	599	64
4,5	Faut-il aménager le temps de travail pour les seniors		1171	994	48
4,6	La pension légale doit-elle être valorisée au-delà de l'âge usuel		1713	447	53
4,7	La pension extralégale doit-elle être valorisée au-delà de l'âge usuel		1799	366	48
4,8	Le temps du chemin de travail et sa pénibilité pris en compte		1568	540	105
5-	**Divers**				
5,1	Inclure certaines recommandations dans une Directive Européenne		1967	190	56
5,2	Implanter certaines recommandations dans le Secteur bancaire		1975	184	54
6-	**Suggestions éventuelles**				
6,1	Suggestions Nationales	465			
6,2	Suggestions Européennes	381			
6,3	Motivations pour l'allongement de la durée de vie active	725			

	REPONSES OBTENUES A L'ENQUETE FECEC - ALLEMAGNE				
				%	
	Nombre de réponses par pays		**192**	**19,2**	
	Nombre de formulaires d'enquête envoyés		**1000**		
			Oui	Non	Blancs
					Nuls
1-	**Etat actuel de la fin de la carrière**				
1,1	Pays	**Allemagne**			
1,2	Age légal de la retraite	65			
1,3	Age usuel de la retraite anticipée dans la banque	61			
1,4	Dispositions ou conventions collectives		8	184	
1,5	Existe-t-il une politique pour garder les seniors		8	184	
2-	**Sondage**				
2,1	Pour ou contre l'augmentation de l'âge légal de la retraite		104	88	
2,2	Pour ou contre l'augmentation de l'âge de la retraite anticipée		152	40	
2,3	Pouvoir continuer au-delà de l'âge légal de la retraite		80	112	
3-	**Poursuite de la vie active au-delà de l'âge usuel de la fin de carrière**				
3,1	Faut-il réserver le tutorat aux seniors		80	112	
3,2	Types de compétences développées pour l'emploi des seniors				
3,3	Faut-il prévoir des méthodes de formation pour les seniors		80	112	
3,4	L'intégration des seniors dans les équipes est-elle réelle		120	72	
3,5	Comment les seniors sont-ils considérés par les jeunes collègues				
3,6	Comment les seniors considèrent-ils les jeunes collègues				
3,7	Comment le management considère-t-il les seniors dans l'entreprise				
3,8	Le management marque-t-il suffisamment de respect pour les seniors		72	120	
3,9	Les collègues marquent-tils suffisamment de respect pour les seniors		144	48	
4-	**Incitation à la poursuite de la vie active au-delà de l'âge usuel de la fin de carrière**				
4,1	La médecine du travail est-elle adaptée aux seniors		112	80	
4,2	Les conditions de travail sont-elles acceptables pour les seniors		152	40	
4,3	Les conditions de travail sont-elles améliorables pour les seniors		136	56	
4,4	La poursuite de la carrière pour le senior est-elle importante		96	96	
4,5	Faut-il aménager le temps de travail pour les seniors		104	88	
4,6	La pension légale doit-elle être valorisée au-delà de l'âge usuel		96	96	
4,7	La pension extralégale doit-elle être valorisée au-delà de l'âge usuel		96	96	
4,8	Le temps du chemin de travail et sa pénibilité pris en compte		80	112	
5-	**Divers**				
5,1	Inclure certaines recommandations dans une Directive Européenne		152	40	
5,2	Implanter certaines recommandations dans le Secteur bancaire		168	24	
6-	**Suggestions éventuelles**				
6,1	Suggestions Nationales	14			
6,2	Suggestions Européennes	4			
6,3	Motivations pour l'allongement de la durée de vie active	11			

	REPONSES OBTENUES A L'ENQUETE FECEC - BELGIQUE				
				%	
	Nombre de réponses par pays		**120**	**17,1**	
	Nombre de formulaires d'enquête envoyés		**700**		
			Oui	Non	Blancs
					Nuls
1-	**Etat actuel de la fin de la carrière**	Belgique			
1,1	Pays				
1,2	Age légal de la retraite	65			
1,3	Age usuel de la retraite anticipée dans la banque	60			
1,4	Dispositions ou conventions collectives	oui			
1,5	Existe-t-il une politique pour garder les seniors	non			
2-	**Sondage**				
2,1	Pour ou contre l'augmentation de l'âge légal de la retraite		21	99	0
2,2	Pour ou contre l'augmentation de l'âge de la retraite anticipée		49	69	2
2,3	Pouvoir continuer au-delà de l'âge légal de la retraite		29	90	1
3	**Poursuite de la vie active au-delà de l'âge usuel de la fin de carrière**				
3,1	Faut-il réserver le tutorat aux seniors		48	65	7
3,2	Types de compétences développées pour l'emploi des seniors				
3,3	Faut-il prévoir des méthodes de formation pour les seniors		58	53	9
3,4	L'intégration des seniors dans les équipes est-elle réelle		67	43	10
3,5	Comment les seniors sont-ils considérés par les jeunes collègues				
3,6	Comment les seniors considèrent-ils les jeunes collègues				
3,7	Comment le management considère-t-il les seniors dans l'entreprise				
3,8	Le management marque-t-il suffisamment de respect pour les seniors		55	51	14
3,9	Les collègues marquent-tils suffisamment de respect pour les seniors		88	25	7
4-	**Incitation à la poursuite de la vie active au-delà de l'âge usuel de la fin de carrière**				
4,1	La médecine du travail est-elle adaptée aux seniors		53	53	14
4,2	Les conditions de travail sont-elles acceptables pour les seniors		75	39	6
4,3	Les conditions de travail sont-elles améliorables pour les seniors		94	17	9
4,4	La poursuite de la carrière pour le senior est-elle importante		70	44	6
4,5	Faut-il aménager le temps de travail pour les seniors		89	26	5
4,6	La pension légale doit-elle être valorisée au-delà de l'âge usuel		89	28	3
4,7	La pension extralégale doit-elle être valorisée au-delà de l'âge usuel		87	31	2
4,8	Le temps du chemin de travail et sa pénibilité pris en compte		102	13	5
5-	**Divers**				
5,1	Inclure certaines recommandations dans une Directive Européenne		90	4	26
5,2	Implanter certaines recommandations dans le Secteur bancaire		93	3	24
6-	**Suggestions éventuelles**				
6,1	Suggestions Nationales	45			
6,2	Suggestions Européennes	21			
6,3	Motivations pour l'allongement de la durée de vie active	32			

	REPONSES OBTENUES A L'ENQUETE FECEC - ESPAGNE				
				%	
	Nombre de réponses par pays		**50**	**1,79**	
	Nombre de formulaires d'enquête envoyés		**2800**		
		Texte	Oui	Non	Blancs
					Nuls
1-	**Etat actuel de la fin de la carrière**				
1,1	Pays	Espagne			
1,2	Age légal de la retraite	65			
1,3	Age usuel de la retraite anticipée dans la banque	60			
1,4	Dispositions ou conventions collectives	Oui			
1,5	Existe-t-il une politique pour garder les seniors	non			
2-	**Sondage**				
2,1	Pour ou contre l'augmentation de l'âge légal de la retraite		50	0	0
2,2	Pour ou contre l'augmentation de l'âge de la retraite anticipée		48	2	0
2,3	Pouvoir continuer au-delà de l'âge légal de la retraite		10	40	0
3-	**Poursuite de la vie active au-delà de l'âge usuel de la fin de carrière**				
3,1	Faut-il réserver le tutorat aux seniors		47	3	0
3,2	Types de compétences développées pour l'emploi des seniors				
3,3	Faut-il prévoir des méthodes de formation pour les seniors		50	0	0
3,4	L'intégration des seniors dans les équipes est-elle réelle		44	6	0
3,5	Comment les seniors sont-ils considérés par les jeunes collègues		50		
3,6	Comment les seniors considèrent-ils les jeunes collègues				
3,7	Comment le management considère-t-il les seniors dans l'entreprise				
3,8	Le management marque-t-il suffisamment de respect pour les seniors		35	15	0
3,9	Les collègues marquent-tils suffisamment de respect pour les seniors		40	10	0
4-	**Incitation à la poursuite de la vie active au-delà de l'âge usuel de la fin de carrière**				
4,1	La médecine du travail est-elle adaptée aux seniors		45	5	0
4,2	Les conditions de travail sont-elles acceptables pour les seniors		45	5	0
4,3	Les conditions de travail sont-elles améliorables pour les seniors		45	5	0
4,4	La poursuite de la carrière pour le senior est-elle importante		48	2	0
4,5	Faut-il aménager le temps de travail pour les seniors		50	0	0
4,6	La pension légale doit-elle être valorisée au-delà de l'âge usuel		49	1	0
4,7	La pension extralégale doit-elle être valorisée au-delà de l'âge usuel		50	0	0
4,8	Le temps du chemin de travail et sa pénibilité pris en compte		50	0	0
5-	**Divers**				
5,1	Inclure certaines recommandations dans une Directive Européenne		39	11	0
5,2	Implanter certaines recommandations dans le Secteur bancaire		48	2	0
6-	**Suggestions éventuelles**				
6,1	Suggestions Nationales	0			
6,2	Suggestions Européennes	0			
6,3	Motivations pour l'allongement de la durée de vie active	0			

	REPONSES OBTENUES A L'ENQUETE FECEC - FRANCE				
				%	
	Nombre de réponses par pays		**78**	**0,56**	
	Nombre de formulaires d'enquête envoyés		**14000**		
			Oui	Non	Blancs
					Nuls
1-	**Etat actuel de la fin de la carrière**				
1,1	Pays	France			
1,2	Age légal de la retraite (en France possibilité à 60 ans si 40 annuités CNAV)	60/65	73		5
1,3	Age usuel de la retraite anticipée dans la banque (selon la banque)	57/60/62	51	2	25
1,4	Dispositions ou conventions collectives		30	47	1
1,5	Existe-t-il une politique pour garder les seniors		12	66	
2-	**Sondage**				
2,1	Augmentation de l'âge légal de la retraite		41	37	
2,2	Augmentation de l'âge de la retraite anticipée		44	33	1
2,3	Pouvoir continuer au-delà de l'âge légal de la retraite		29	49	
3-	**Poursuite de la vie active au-delà de l'âge usuel de la fin de carrière**				
3,1	Faut-il réserver le tutorat aux seniors		39	38	1
3,2	Types de compétences développées pour l'emploi des seniors		55		
3,3	Faut-il prévoir des méthodes de formation pour les seniors		53	25	
3,4	L'intégration des seniors dans les équipes est-elle réelle		41	33	4
3,5	Comment les seniors sont-ils considérés par les jeunes collègues		68		
3,6	Comment les seniors considèrent-ils les jeunes collègues		70		
3,7	Comment le management considère-t-il les seniors dans l'entreprise		65		
3,8	Le management marque-t-il suffisamment de respect pour les seniors		33	44	1
3,9	Les collègues marquent-tils suffisamment de respect pour les seniors		45	31	2
4-	**Incitation à la poursuite de la vie active au-delà de l'âge usuel de la fin de carrière**				
4,1	La médecine du travail est-elle adaptée aux seniors		34	43	1
4,2	Les conditions de travail sont-elles acceptables pour les seniors		46	30	2
4,3	Les conditions de travail sont-elles améliorables pour les seniors		71	6	1
4,4	La poursuite de la carrière pour le senior est-elle importante		60	17	1
4,5	Faut-il aménager le temps de travail pour les seniors		58	19	1
4,6	La pension légale doit-elle être valorisée au-delà de l'âge usuel		66	12	
4,7	La pension extralégale doit-elle être valorisée au-delà de l'âge usuel		62	16	
4,8	Le temps du chemin de travail et sa pénibilité pris en compte		58	18	2
5-	**Divers**				
5,1	Inclure certaines recommandations dans une Directive Européenne		76	2	
5,2	Implanter certaines recommandations dans le Secteur bancaire		76	2	
6-	**Suggestions éventuelles**				
6,1	Suggestions Nationales	44			
6,2	Suggestions Européennes	32			
6,3	Motivations pour l'allongement de la durée de vie active	46			

	REPONSES OBTENUES A L'ENQUETE FECEC - ITALIE				
				%	
	Nombre de réponses par pays		**1039**	**6,34**	
	Nombre de formulaires d'enquête envoyés		**16400**		
			Oui	Non	Blancs
					Nuls
1-	**Etat actuel de la fin de la carrière**				
1,1	Pays	Italie			
1,2	Age légal de la retraite	60 - 65			
1,3	Age usuel de la retraite anticipée dans la banque	57 - 60			
1,4	Dispositions ou conventions collectives	oui			
1,5	Existe-t-il une politique pour garder les seniors	non			
2-	**Sondage**				
2,1	Augmentation de l'âge légal de la retraite		280	749	10
2,2	Augmentation de l'âge de la retraite anticipée		405	615	19
2,3	Pouvoir continuer au-delà de l'âge légal de la retraite		264	765	10
3-	**Poursuite de la vie active au-delà de l'âge usuel de la fin de carrière**				
3,1	Faut-il réserver le tutorat aux seniors		959	65	15
3,2	Types de compétences développées pour l'emploi des seniors				275
3,3	Faut-il prévoir des méthodes de formation pour les seniors		619	401	19
3,4	L'intégration des seniors dans les équipes est-elle réelle		518	498	23
3,5	Comment les seniors sont-ils considérés par les jeunes collègues				110
3,6	Comment les seniors considèrent-ils les jeunes collègues				149
3,7	Comment le management considère-t-il les seniors dans l'entreprise				154
3,8	Le management marque-t-il suffisamment de respect pour les seniors		408	591	40
3,9	Les collègues marquent-tils suffisamment de respect pour les seniors		775	233	31
4-	**Incitation à la poursuite de la vie active au-delà de l'âge usuel de la fin de carrière**				
4,1	La médecine du travail est-elle adaptée aux seniors		465	516	58
4,2	Les conditions de travail sont-elles acceptables pour les seniors		840	176	23
4,3	Les conditions de travail sont-elles améliorables pour les seniors		859	145	35
4,4	La poursuite de la carrière pour le senior est-elle importante		807	206	26
4,5	Faut-il aménager le temps de travail pour les seniors		350	657	32
4,6	La pension légale doit-elle être valorisée au-delà de l'âge usuel		781	218	40
4,7	La pension extralégale doit-elle être valorisée au-delà de l'âge usuel		872	131	36
4,8	Le temps du chemin de travail et sa pénibilité pris en compte		707	244	88
5-	**Divers**				
5,1	Inclure certaines recommandations dans une Directive Européenne		907	102	30
5,2	Implanter certaines recommandations dans le Secteur bancaire		876	133	30
					60
6-	**Suggestions éventuelles**				
6,1	Suggestions Nationales	352			
6,2	Suggestions Européennes	314			
6,3	Motivations pour l'allongement de la durée de vie active	626			

	REPONSES OBTENUES A L'ENQUETE FECEC - PORTUGAL				
				%	
	Nombre de réponses par pays		**734**	**5,24**	
	Nombre de formulaires d'enquête envoyés		**14000**		
			Oui	Non	Blanc
					Nuls
1-	**Etat actuel de la fin de la carrière**				
1,1	Pays	Portugal	734		
1,2	Age légal de la retraite	65	734		
1,3	Age usuel de la retraite anticipée dans la banque	50-60	469	184	81
1,4	Dispositions ou conventions collectives		51	561	122
1,5	Existe-t-il une politique pour garder les seniors		61	632	41
2-	**Sondage**				
2,1	Pour ou contre l'augmentation de l'âge légal de la retraite		245	489	0
2,2	Pour ou contre l'augmentation de l'âge de la retraite anticipée		438	285	11
2,3	Pouvoir continuer au-delà de l'âge légal de la retraite		336	387	11
3-	**Poursuite de la vie active au-delà de l'âge usuel de la fin de carrière**				
3,1	Faut-il réserver le tutorat aux seniors		418	306	10
3,2	Types de compétences développées pour l'emploi des seniors				367
3,3	Faut-il prévoir des méthodes de formation pour les seniors		449	285	0
3,4	L'intégration des seniors dans les équipes est-elle réelle		275	438	21
3,5	Comment les seniors sont-ils considérés par les jeunes collègues				204
3,6	Comment les seniors considèrent-ils les jeunes collègues				204
3,7	Comment le management considère-t-il les seniors dans l'entreprise				204
3,8	Le management marque-t-il suffisamment de respect pour les seniors		316	387	31
3,9	Les collègues marquent-tils suffisamment de respect pour les seniors		500	204	30
4-	**Incitation à la poursuite de la vie active au-delà de l'âge usuel de la fin de carrière**				
4,1	La médecine du travail est-elle adaptée aux seniors		387	326	21
4,2	Les conditions de travail sont-elles acceptables pour les seniors		469	224	41
4,3	Les conditions de travail sont-elles améliorables pour les seniors		479	234	21
4,4	La poursuite de la carrière pour le senior est-elle importante		469	234	31
4,5	Faut-il aménager le temps de travail pour les seniors		520	204	10
4,6	La pension légale doit-elle être valorisée au-delà de l'âge usuel		632	92	10
4,7	La pension extralégale doit-elle être valorisée au-delà de l'âge usuel		632	92	10
4,8	Le temps du chemin de travail et sa pénibilité pris en compte		571	153	10
5-	**Divers**				
5,1	Inclure certaines recommandations dans une Directive Européenne		703	31	0
5,2	Implanter certaines recommandations dans le Secteur bancaire		714	20	0
6-	**Suggestions éventuelles**				
6,1	Suggestions Nationales	10			
6,2	Suggestions Européennes	10			
6,3	Motivations pour l'allongement de la durée de vie active	10			

Chapitre 2

Colloque

Lisbonne,
le 24 septembre 2010

Introduction

Après un accueil agréable des quelques cents participants dans les salons de l'hôtel «VIP executive» à Lisbonne, le colloque du 24 septembre 2010 débuta, comme il se doit, par l'audition de l'hymne européen, suivi de « A Portuguesa », l'hymne national portugais, chanté avec enthousiasme par tous les Portugais.
L'assistance est composée des membres de la FECEC venus des sept pays où elle est représentée à ce jour : Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie, Pologne et le Portugal. Il est normal que la participation lusophone soit la plus nombreuse. Pour les autres, il faut tenir compte de l'éloignement, du coût du transport et pour les affiliés français en particulier, des mouvements de grève nationale contre le projet de loi sur l'élévation de deux ans de l'âge de la retraite légale, ces grèves paralysent le trafic aérien.

Nous souhaitons sortir l'intervention inaugurale du contexte du colloque. Notre collègue M. Marco Boltri, de la fédération italienne de Dircredito a en effet rendu hommage à feu M. Carlo Zappatori, président de la FECEC, décédé en juin 2010.
Ce chapitre présente un sommaire des interventions des orateurs et quelques communications significatives partagées lors du colloque. Le texte des interventions ou les montages de transparents des orateurs qui ont bien voulu nous laisser un écrit, sont disponibles auprès du secrétariat de la FECEC.

Sommaire des discours

Accueil

Afonso Diz, Président du Syndicat National des Cadres et Techniciens de la Banque, Portugal.

Ouverture

Marco Boltri, membre du Conseil d'Administration de Dircredito FD Federdirigenti, Italie.
In memoriam de Carlo Zappatori, président de la FECEC.
M. Boltri a ensuite présenté la FECEC et ses 55 000 membres. Il a lancé le colloque en rappelant que les civilisations anciennes plaçaient les anciens au centre du processus décisionnel. Aujourd'hui, le défi est d'établir, dans les entreprises, une vraie coopération entre les jeunes et les «moins jeunes» une synergie qui mélange l'énergie de la jeunesse et l'expérience des seniors.

Communication introductive

Madame Joëlle Milquet, Présidente du Conseil Européen du Travail, Vice-premier Ministre, Belgique, empêchée, communication lue par Michel Baudoux, Président de séance, en l'absence de Madame la Vice-premier Ministre.
Devant un public de cadres de banque elle a attiré l'attention sur les changements annoncés dans le volume de l'emploi du secteur. Elle a ensuite esquissé les conditions à l'employabilité des seniors en les appliquant au secteur bancaire. Finalement, elle a mentionné l'action des pouvoirs publics. Après le discours, un participant se demandait si les incitants à la prolongation de la vie active, au moins jusqu'à l'âge légal de la retraite, ne devraient pas être renforcés malgré les mesures d'austérité engendrées par la crise.

Réflexions sur le vieillissement actif

M. Rui Semedo, Chief Executive Officer and Chairman of the Board, Banco Popular Portugal
Faites d'abord ce pourquoi vous êtes payés et faites votre travail correctement. Les dirigeants sont également des gens ennuyeux, mais ils doivent apporter le bonheur au travail ainsi que le rendement pour les actionnaires.

Communications statistiques européennes sur base de l'étude de 2006

Dr Jens Thau, Managing Director of AVG Banken, Membre de la commission bancaire pour les affaires européennes de la Fédération Bancaire Européenne.
La remise en cause de l'attractivité du secteur bancaire est une réflexion majeure pour maintenir les personnes âgées et attirer de nouvelles forces, comme est le fait que les banques sont des concurrentes dans l'embauche de personnel jeune et le maintien des personnes âgées, tout comme elles sont des concurrentes pour les clients.

Le Dr Jens Thau fait une réflexion sur l'apprentissage continu. Il est nécessaire pour tout le monde, mais il est impossible de tenir à jour leurs connaissances académiques à l'exception pour les professeurs d'université.
Et last but not least, il a mentionné les politiques de retraite. Elles sont le facteur clef pour lesquelles les gens ne restent pas et il a ajouté qu'elles devraient être modifiées en donnant des avantages fiscaux liés.

Objectifs "Europe 2020"

M. Georges Liarokapis, Président, CEC European managers.
La crise financière a effacé complètement les gains obtenus pendant dix ans en termes de croissance économique et création d'emplois. La baisse du PNB en Europe a été de 4% en 2009, la production industrielle a chuté de 20% par rapport à son niveau des années 90, et 23 millions de personnes sont au chômage, soit 10% de la population active.
En matière de finances publics, deux ans de crise ont effacé vingt années de consolidation fiscale à travers l'Europe. Le déficit des budgets des états avoisine 7% du PNB, le niveau de la dette dépasse 80% du PNB. Un manque de concertation entre les pays pourrait conduire au déclin de l'Europe tout entière.
La pertinence aussi avec laquelle cet argent a été dépensé est discutable comme l'a démontré la conférence sur la Créativité et l'Innovation organisée par la CEC en juin 2009. C'est une critique que l'on est fondée de formuler à l'égard de la Stratégie de Lisbonne 2000. Au début des années 90, et 23 millions de personnes sont au chômage, soit 10% de la population active.
Dans le même temps le vieillissement de la population s'accélère. A partir de 2013 la population active commencera à diminuer. La combinaison de ces deux éléments, moins d'actifs et davantage de retraités, ajoutera des contraintes supplémentaires pour les régimes sociaux et les finances publics.
La Stratégie Europe 2020 fixe alors les objectifs suivants :

- Améliorer le taux d'emploi de la population âgée de 24-64 ans de 69% à 75%.
- Stimuler la recherche ainsi que la capacité d'innover en investissant 3% du PNB.
- Atteindre l'objectif 20-20-20 par rapport aux préoccupations liées à l'environnement. Cela signifie 20% d'émissions de gaz en moins, 20% d'énergies renouvelables du total des besoins en énergie et 20% de gain en efficacité énergétique.
- Relever le niveau de l'éducation, en diminuant l'échec scolaire en augmentant le taux de scolarisation.
- Promouvoir l'inclusion sociale par opposition à l'exclusion, et lutter contre la pauvreté. Les partenaires sociaux européens dont la CEC European Managers ont participé à l'élaboration et l'acceptation des objectifs dans le cadre de la Stratégie Europe 2020, adoptée par le Conseil de l'Europe en Mars 2010.

Docteur Bernard Salengro, CFE CGC, Paris (France), en charge du stress et du burn-out.
Une bonne information à propos du stress futur est un des éléments clé pour la compréhension des difficultés au vieillissement actif. L'accent fut porté sur un problème primordial pour les seniors : celui de l'appétence au travail et le débordement du facteur stress sur la durée de vie des individus. Dans un discours fortement imagé, il a mentionné le rôle de la charge de travail, celui de la perception de la fonction dans l'entreprise, puis l'importance de la reconnaissance des gens, la contrainte psychique et la contrainte relationnelle.

Débat sur les thèmes de la matinée.

Madame Margarida Geada Seoane, avocate, União dos Sindicatos Independentes (USI), LISBOA (Portugal).
Dans le débat dirigé par Mme Geada, deux points importants sont à relever. Le premier fut celui de la flexsécutité, auquel il fut répondu que le concept est originaire des pays du Nord et qu'il est appuyé et soutenu par le patronat. Le second revient sur le problème du stress lié à l'âge.

Présentation par Pays

Allemagne

Herr Sebastian Müller, Rechtsanwalt, die Deutsche Führungskräfte, Verbandsbüro, Berlin (Germany).
"Trop vieux"- pendant des décennies, ce fut la raison pour ne pas employer des cadres âgés.
Les banques allemandes disent maintenant que les cadres expérimentés sont nécessaires, parce qu'ils ont habituellement des compétences qui sont particulièrement en demande : les expériences de sérénité, d'empathie et de conduite humaine. Un retour de l'appréciation des travailleurs âgés et des gestionnaires est de plus une réalité. Les dirigeants qui veulent travailler jusqu'à l'âge de la retraite légale peuvent le faire de plus en plus.
Bien sûr, les décisions politiques dans les dernières années ont été importantes : la politique allemande a cessé de soutenir des modèles de retraite anticipée.
Il est nécessaire que les entreprises travaillent sur l'employabilité et il est important que nous leur donnions notre point de vue de ce qui devrait être fait à partir de ce point.

Les politiques visant à retenir les cadres âgés actifs dans l'entreprise sont rares. Les compétences qui devraient être développées pour garantir l'employabilité des travailleurs âgés sont principalement les aptitudes physiques et mentales (meilleures gestions de la santé).
La diversité des âges est l'un des facteurs clés de succès de toute entreprise, tant de nouveaux chemins doivent être pris pour que nous puissions éviter que les générations se retrouvent dans une situation de concurrence. 1/3 de nos membres pourrait même imaginer de travailler plus longtemps que l'âge légal de la retraite. Pourquoi ne pas leur donner la liberté de le faire?

Belgique

M. Patrik Vervinckt, Director Social Relations Belgium, BNP Paribas Fortis, HR Social Relations.
L'objectif est d'augmenter la durée de la vie active pour le pays, mais la difficulté pour y arriver dans le secteur privé est grande vu les nombreux plans de retraite anticipée existants dans les entreprises. M. Vervinckt mentionne l'inquiétude plus particulière du secteur bancaire où les départs seront importants et comblés avec peine par de nouveaux engagements.

Espagne

Francisco Sierra
Il lance un appel pour mieux impliquer et coordonner les services de santé et les services sociaux.
Il constate que seulement 30 % des plus de 55 ans ont une participation à la vie sociale. Il rappelle la politique de l'ONU pour l'intégration des seniors dans la société. Il présente l'action de bénévolat des seniors espagnols en faveur des entreprises débutantes sous l'égide du SECOT.

France

M. Régis Dos Santos, Président de la Fédération des métiers de la Finance et de la Banque en France, empêché, discours lu par M. Patrick Auguste.
En France et dans notre branche professionnelle les seniors représentent 44,5 % des effectifs totaux soit environ 350 000 personnes. Les plus de 60 ans ne représentent qu'1,5 % de l'ensemble des effectifs. La loi française prévoit une obligation de négocier des plans seniors dans les entreprises de plus de 50 salariés et de définir un plan d'action sous peine d'une pénalité de 1 % des rémunérations versées.
En juin dernier Laurent Wauquiez, Secrétaire d'Etat à l'emploi, déclarait «Il faut arrêter de se voiler la face, les entreprises n'embauchent pas de seniors parce qu'ils coûtent chers ».
Aujourd'hui les embauches des plus de 60 ans ne représentent que 0,5 % des embauches totales et les 45 à 59 ans seulement 9,2% et pour l'essentiel ce sont des cadres.
Dans nos métiers nous sommes seniors à 45 ans et en 2018 la barre réelle de départ en retraite sera placée à hauteur de 67 ans.
Il existe des atouts pour prolonger la période d'activité en se basant sur :

- l'expérience et le savoir-faire des salariés,
- en développant la pratique du tutorat et la transmission des savoirs
- en constituant des équipes de travail d'âges mixtes qui tiennent compte des expériences et des expertises professionnelles
- en repérant les compétences stratégiques à transmettre (culture d'entreprise, mémoire des bonnes pratiques expérimentées)
- enfin en créant les conditions organisationnelles favorables à cette transmission des compétences,
- le besoin de valorisation et de don de soi.

La valorisation des compétences acquises par les séniors est un socle sur lequel il continue de s'appuyer au même titre que l'esprit d'entreprise.
Les sujets à mettre en avant sont :

- l'aménagement des fins de carrière et la transition entre activité et retraite
- la transmission des savoir-faire et des compétences
- l'anticipation et l'évolution des carrières professionnelles
- le développement des compétences et des qualifications
- l'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité.
- une gestion plus humaine des ressources.

La gestion des ressources humaines dont l'une des grandes missions est de servir de « coach » aux collaborateurs. La réalité est que cette mission d'écoute et de soutien s'est effacée, au profit d'une gestion au service des intérêts financiers.

Italie

M. Giancarlo Durante, Senior Executive Director, ABI Italian Banking Association, Président du Comité bancaire des affaires sociales de la FEB.

En Italie, même si la crise financière a produit des effets relativement doux, grâce à un système bancaire fortement ancré à un modèle d'affaires traditionnelles, la crise économique semble avoir produit des effets graves. Dans ce scénario complexe économique et financier, l'emploi dans le secteur bancaire est resté stable en 2008 et a montré une légère diminution d'environ 2% en 2009.

L'âge moyen des employés de banque italiens était de 42,5 ans en 2008, qui prend en compte la moyenne pour les cadres supérieurs (49,9 ans), les cadres intermédiaires (46,2) et le personnel non cadre (40,1).
Le secteur bancaire italien a géré le changement de génération en utilisant le Fond pour les licenciements, qui est totalement financé par les banques. Depuis sa création en 1998, ce Fond a donné l'occasion à plus de 30 000 personnes d'être accompagnés vers l'âge de la retraite.
M. Durante a également fourni des données très complètes sur la séparation par âge et par catégorie. Il a souligné la problématique italienne : le manque d'expérience pour les jeunes forces, la forte baisse de revenus pour l'aîné qui prend sa retraite.

M. Cesare Veneziani, Federdirigenti, Rome.
Il rappelle le transfert de millions d'emplois vers les pays en développement suite à la globalisation et son impact sur la problématique de l'emploi des jeunes. De même l'accent mis sur la gestion automatisée des crédits (credit scoring) fait comprendre le glissage de la fonction crédit d'une fonction humaine à une fonction informatique, bénéfique pour l'entreprise bancaire mais au détriment de la relation clientèle.

Portugal

M. José Oliveira Costa, former RH manager, BPI, Lisboa.
Il rappelle l'évolution économique du Portugal et de ses habitants.

Enquête et Code de Bonnes Pratiques

Michel Baudoux, Représentant européen de la FECEC, Belgique.
La FECEC a réalisé une enquête auprès de 48 900 cadres qui lui sont affiliés via les fédérations nationales de six pays européens, à savoir : Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie et Portugal. Elle a reçu 2 213 réponses soit un pourcentage de 4,53%. Ce pourcentage est satisfaisant pour ce type d'enquête, réalisée durant les mois de congé. Le degré de participation est variable selon les pays : Allemagne 20%, Belgique 17%, Espagne 1,79 %, France 0,56%, Italie 5,58% et Portugal 5,24%.
Sur le plan de l'étude statistique, il faut mettre l'accent sur le refus, pour la majorité des répondants, d'accepter l'augmentation de l'âge de la retraite et de celle de la retraite usuelle dans leur entreprise, ainsi que de travailler au-delà. Un tiers des cadres souhaitent par contre travailler après l'âge légal de la retraite.
Les cadres souhaitent que le coaching des nouveaux leur soit réservé et désirent avoir des méthodes de formation adaptées. Ils souffrent du manque de respect de la part de leurs collègues. Les cadres acceptent leurs conditions de travail bien que pour eux elles soient améliorables. Ils veulent poursuivre une carrière normale.
Pour eux le travail après l'âge légal de la retraite doit induire une pension légale supérieure tout comme une meilleure pension extralégale. Ils demandent que le temps consacré au chemin du travail soit pris en compte.
Enfin, ils font grande confiance dans les possibilités que possède l'Europe pour répondre à leurs attentes.
La richesse des informations obtenues nous permet d'en extraire un Code de Bonnes Pratiques, sur l'emploi des seniors dans le monde bancaire en crise, le vieillissement actif.
Le Code reprend des Fondamentaux, à savoir la préoccupation au vieillissement actif par les RH, le recrutement continué, l'établissement d'un label d'humanisme. Il propose des outils : flexibilité du temps de travail, formation continue, adaptation des objectifs commerciaux, protection de la santé, mobilité interne.
Il fait appel aux pouvoirs publics nationaux et européens.

Synthèse

M. Paulo Pereira de Almeida, Professeur à l'Université de Lisbonne.

Pour lui, cette journée pourrait se résumer par les quatre points suivants :

- La crise et le marché du travail avec ses changements dans le marché du travail lui-même, la réglementation et le problème de l'employabilité ont augmenté.
- La flexibilité des aînés visant soit à adapter les gens eux-mêmes ou l'adaptation de l'entreprise.
- La nécessité pour les seniors d'être mieux respectés par l'organisation.
- La nécessité pour les organisations à s'adapter aux travailleurs âgés en leur donnant du coaching et des formations spécifiques.

Il a également ajouté que de façon surprenante le secteur bancaire n'était plus attrayant pour les jeunes.
Il a terminé sa synthèse en formant le souhait que la FECEC avance avec son Code de Bonnes Pratiques.

Remerciements

M. Jean-Marc Gueguen, Président de la FECEC
Il exprime la satisfaction de constater que la FECEC a abordé un important sujet social.

Clôture

M. Afonso Diz, Président du Syndicat National des Cadres et Techniciens de la Banque, Portugal.

M. Marco Boltri, Secrétaire Général de la FECEC

M. Jean-Marc Gueguen Président de la FECEC

Discours sélectionnés

Belgique

Madame Joëlle Milquet,

Vice - premier ministre et ministre de l'emploi de Belgique,
Présidente du conseil européen des ministres de l'emploi et des affaires sociales

Communication introductive au colloque sur « l'emploi des seniors dans le monde bancaire en crise, le vieillissement actif »

Mesdames, Messieurs,

Je voudrais d'abord vous remercier de m'avoir invitée à ouvrir votre colloque consacré « à l'emploi des seniors dans le monde bancaire en crise, le vieillissement actif ».
Je me réjouis de ce colloque parce que 2012 devrait être l'année européenne du vieillissement actif et qu'il est vraiment important que les partenaires sociaux et en particulier les cadres se mobilisent, en synergie avec les pouvoirs publics, pour assurer un succès à cette initiative.
Puisque vous m'avez conviée à introduire cette journée, je voudrais d'abord souligner les enjeux économiques, sociaux et humains du vieillissement, en particulier dans la situation de crise d'aujourd'hui. En suite, j'aborderai les initiatives que l'on peut attendre des diverses parties prenantes au vieillissement actif.

Enjeux économiques, sociaux et humains du vieillissement

Depuis 1960, l'espérance de vie a augmentée de huit ans et les démographes s'attendent à ce que l'espérance de vie s'accroisse de 5 années supplémentaires en 2050. C'est un développement formidable qu'il convient de saluer. Par ailleurs la natalité s'est réduite modifiant le « rapport de dépendance » de longue durée entre juniors et seniors.
Il y a soixante ans, nous assistions à l'émergence d'un baby boom consécutif à la fin de la période de guerre. Aujourd'hui, cette population approche l'âge de la retraite. On considère que cette population va croitre de 2 millions de personnes par an en Europe. Il est très probable qu'en 2050 en Europe, il y aura structurellement un pensionné pour deux actifs.
L'émergence de ce phénomène démographique survient de plus à un moment où nous connaissons la pire crise bancaire et économique depuis 1930. Comme vous le savez, la crise s'est déclenchée sur le marché immobilier, provoquée par un crédit disproportionné à une classe moyenne américaine en appauvrissement relatif depuis une décennie et qui , via les marchés financiers et les institutions hypothécaires et bancaires, s'est propagée à l'ensemble des secteurs économiques des pays développés, provoquant une perte massive d'emploi dans le secteur bancaire et de façon générale dans tous les secteurs économiques : plus de 2,7 millions dans la zone Euro en 2009, tous secteurs confondus.

La reprise est fort heureusement engagée. Toutefois, ne nous faisons pas d'illusion ! Elle sera lente et surtout modifiera probablement de manière durable les rapports entre continents et entre secteurs favorisant les économies émergentes et les services non financiers.

Je crains qu'il ne faille considérer que la remarquable croissance du secteur financier que nous avons connu dans l'hémisphère occidental ces dernières décennies soit sans lendemain : régulation des produits financiers notamment des produits dérivés hors cote réduisant les volumes, régulation des bilans bancaires augmentant la base de capital nécessaire pour la prise de risque et donc réduisant la taille des institutions bancaires et les emplois nécessaires.
Quoi qu'il en soit, la crise a érodée les finances publiques et, en particulier pour certains pays du sud de l'Europe, a poussé l'encours de la dette publique jusqu'au seuil de perte de crédibilité pour le marché des capitaux.

C'est dans ce contexte de crise financière et des finances publiques que se pose le problème structurel du vieillissement qui fait l'objet de votre colloque, le rendant particulièrement difficile à aborder. Le vieillissement est en effet perçu comme un élément structurel de détérioration des finances publiques et des régimes sociaux à croissance constante et qui, en outre, handicape la croissance. Assistera-t-on au conflit des générations pour se disputer les oripeaux du bien-être à l'orée de la sortie de crise ? Comment s'assurer que l'allongement de l'espérance de vie se traduit par une amélioration des conditions de vie de tous ?

Certains avancent que l'âge de la retraite pourrait être la question centrale :

- Le montant de la retraite influerait sur la demande de travail émanant des seniors, les poussant à s'arrêter ou non de travailler
- La mise à la retraite d'office influerait sur l'offre de travail émanant des entreprises pour les seniors
- L'employabilité des seniors devrait probablement être le critère majeur de fixation de l'âge de la retraite

Comme vous le savez, c'est la loi allemande de 1889 qui a établi le premier régime légal de retraite et a fixé l'âge de la retraite à 65 ans, l'espérance de vie à l'époque étant de 45 ans. Aujourd'hui l'espérance de vie dépasse quatre-vingts ans et l'âge de la retraite dans certains pays approche les soixante ans sans parler des régimes particuliers ou le recours à d'autres interventions sociales qui permettent une retraite encore plus précoce. De facto, l'âge de la cessation d'activité professionnelle pour une majorité d'employés se situe avant 60 ans.

Faut-il dès lors se contenter de légiférer technocratiquement pour augmenter l'âge de la retraite au lieu de jouer plus finement sur les critères de l'offre et de la demande de travail de et pour les seniors ?
Toutes les études montrent que c'est l'intérêt pour l'objet du travail, ce qu'on appelle encore la motivation, « ce qui fait se mouvoir », qui est déterminante pour le maintien au travail des seniors. Il suffit de regarder autour de nous pour constater que de grands artistes sont septuagénaires ce qui est rarement le cas des caissières de grande surface. C'est donc la motivation-et par motivation, j'entends non seulement l'intérêt de l'activité mais aussi les conditions au sens large de l'exercice de cette activité- qui influe de façon prédominante sur la demande de travail des seniors et non le montant de la retraite voire celui du patrimoine car si c'était le cas les caissières prendraient leur retraite après les grands artistes.

Quant à l'offre de travail émanant des entreprises, dans une économie de plus en plus fondée sur la connaissance et sur l'expertise, l'employabilité des seniors dépend de la largeur et de la profondeur de leur expérience ainsi que de leur connaissance. Ceux d'entre vous actifs dans la gestion de fortunes ou dans la gestion du risque comprennent ce que je veux dire : plus que les derniers raffinements d'une modélisation mathématique de toute manière insatisfaisante, ce qui compte réellement c'est la mise en perspective face aux chocs boursiers antérieurs ou aux évènements générateurs de perte que la longue expérience permet. Il n'est pas exclu qu'une meilleure diversité des âges dans les équipes des banques d'investissement à New York ou à Londres ait évité quelques misères actuelles.
Pour combattre les conséquences économiques du vieillissement, je suis persuadée qu'il ne faut pas agir de manière technocratique en fixant des limites, des seuils, des paliers en terme d'âge ou de montants de retraite mais qu'au contraire il convient d'assouplir, de rendre compatible, de stimuler pour dépasser une vision budgétaire ou « économiciste » et pour embrasser une conception plus large et que j'aimerais qualifier d'humaniste parce que les mécanismes économiques et sociaux y sont mis au service de la dignité humaine

Votre colloque est sous-titré « vieillissement actif » ou en anglais « active ageing ». Il fait en ceci référence à ce concept que l'Organisation Mondiale de la Santé définit comme suit : » Active ageing is the process of optimizing opportunities for health, participation and security in order to enhance quality of life as people age[1]. It allows people to realize their potential for wellbeing throughout their lives and to participate in society according to their needs, desires and capabilities, while providing them with adequate protection, security and care when they need assistance "

Contribution des parties prenantes au vieillissement actif

Les parties prenantes au vieillissement actif sont d'abord les entreprises et à ce titre, vous les cadres, vous avez une capacité d'influence déterminante. Bien entendu les pouvoirs publics doivent aider notamment en assouplissant, rendant compatibles et stimulant comme déjà dit.
Dow Jones vient de lancer au 7 septembre dernier son index européen de durabilité. Deux banques figurent au sommet du classement : HSBC et Santander. Malheureusement aucune de ces institutions ne semblent publier une attention particulière pour le vieillissement actif.
Permettez-moi dès lors de me tourner vers BASF pour donner un exemple de programme d'entreprise encourageant le vieillissement actif.
BASF a lancé son programme appelé generations@work en 2007 déjà. Les dimensions du programme s'intitulent: employability, sustainable recruitment, competitive productivity, culture change. Comme vous le voyez les leviers actionnés par BASF sont variés et touchent les domaines de la santé, de l'équilibre cadre de vie/emploi, de la rémunération, de l'environnement de travail. Et surtout BASF reconnait que l'ensemble du programme a une dimension culturelle fondamentale qui vise à transformer les conceptions de chacun de ses employés.

[1] World Health Organisation (2002) Active Ageing - A Policy Framework, p. 12.

¡Je ne puis dès lors qu'appuyer et soutenir votre initiative de rédiger un code de bonne conduite et d'accorder un label sur base du respect de ce code. Cette action collective est nécessaire tout comme l'action individuelle de chacun d'entre vous, vis-à-vis des seniors de vos équipes tant il est vrai que le changement peut s'entamer aussi à la base d'une organisation.

Les pouvoirs publics doivent bien sûr soutenir cette initiative. Il existe déjà des initiatives au niveau européen : Le fonds social européen consacre des moyens importants (plus d'un 1 mia d'euros) à la promotion du vieillissement actif en tant que tel. De plus dans le contexte de PROGRESS-programme communautaire pour l'emploi et la solidarité sociale- des fonds sont attribués aux états membres pour soutenir leur programme notamment de diversité et d'inclusion. Mais sans doute, en relais des entreprises et des pouvoirs sociaux, mieux et plus doit être fait.

Mesdames, Messieurs,

Le combat du vieillissement actif est beau et important. Je vous remercie d'y consacrer votre temps et votre énergie aujourd'hui comme dans les phases ultérieures de ce colloque et bien évidemment, vous devrez pouvoir compter au moment approprié sur le relais des autorités publiques.

Je vous souhaite un bon travail

Joëlle Milquet

CEC European Managers

Georges LIAROKAPIS

Président CEC

Stratégie Europe 2020 – Un moment de vérité

La crise financière a effacé complètement les gains obtenus pendant dix ans en termes de croissance économique et création d'emplois. La baisse du PNB en Europe a été de 4% en 2009, la production industrielle a chuté de 20% par rapport à son niveau des années 90, et 23 millions de personnes sont au chômage, soit 10% de la population active. Parmi les 27 pays de l'Union la situation peut paraître moins catastrophique dans certains pays fortement dépendants de leurs exportations et donc tributaires de la capacité à consommer des autres.

En matière de finances publics, deux ans de crise ont effacé vingt années de consolidation fiscale à travers l'Europe. Le déficit des budgets des états avoisine 7% du PNB, le niveau de la dette dépasse 80% du PNB. Un manque de concertation entre les pays pourrait conduire au déclin de l'Europe tout entière. C'est dans ce contexte que la Stratégie Europe 2020 a été élaborée pour permettre la sortie de crise avec trois priorités : une croissance intelligente et durable, un marché de travail sans exclus ou presque, et l'amélioration des structures gouvernantes pour y parvenir.

Le retour à la situation avant la crise ne résoudra pas les défis à long terme. Le taux de croissance en Europe a longtemps été inférieur à celui de ces partenaires mondiaux qui ont une meilleure productivité. Les dépenses en Recherche et Développement sont de 2% du PNB en Europe, elles atteignent 2,6% en Etats-Unis d'Amérique et 3,4% au Japon. Bien que 70 Mrds d'Euros aient été dépensés en dix ans par les budgets communautaires pour la Recherche, cela n'a pas suffit. La pertinence aussi avec laquelle cet argent a été dépensé est discutable comme l'a démontré la conférence sur la Créativité et l'Innovation organisée par la CEC en juin 2009. C'est une critique que l'on est fondée de formuler à l'égard de la Stratégie de Lisbonne 2000.

Dans le même temps le vieillissement de la population s'accélère. A partir de 2013 la population active commencera à diminuer. La combinaison de ces deux éléments, moins d'actifs et davantage de retraités, ajoutera des contraintes supplémentaires pour les régimes sociaux et les finances publics. Dans ce contexte, une leçon semble désormais acquise, que les économies des 27 pays de l'Union sont dépendantes les unes des autres et qu'une meilleure concertation est nécessaire.

La Stratégie Europe 2020 fixe alors les objectifs suivants :

- Améliorer le taux d'emploi de la population âgée de 24-64 ans de 69% à 75%. Cela implique une meilleure intégration par le marché du travail des femmes, des seniors et des migrants.
- Stimuler la Recherche ainsi que la capacité d'innover en investissant 3% du PNB. L'impact de cette capacité à innover devrait être mieux suivi et mesuré. La simple mise de fonds à disposition n'est pas pertinente.
- Atteindre l'objectif 20-20-20 par rapport aux préoccupations liées à l'environnement. Cela signifie 20% d'émissions de gaz en moins, 20% d'énergies renouvelables du total des besoins en énergie, et 20% de gain en efficacité énergétique.
- Relever le niveau de l'éducation, en diminuant l'échec scolaire en augmentant de taux de scolarisation.
- Promouvoir l'inclusion sociale par opposition à l'exclusion, et contre la pauvreté.

Les partenaires sociaux européens dont la CEC European Managers ont participé à l'élaboration et l'acceptation des objectifs dans le cadre de la Stratégie Europe 2020, adoptée par le Conseil de l'Europe en Mars 2010. Les pays de l'Union ont aussi mandaté le président du Conseil Herman Van Rompuy de faire des propositions afin de renforcer le cadre légal et mieux surveiller les risques économiques et budgétaires dans l'Union.

La crise économique a certes rendu l'avenir économique de l'Union plus sombre et difficile. Elle a été dans le même temps un catalyseur de changement qui a rendu possible l'adoption d'objectifs ambitieux dans le cadre de la Stratégie Europe 2020 permettant alors à l'Europe d'aller de l'avant.

Georges LIAROKAPIS

Allemagne

Intervention de M. Sebastian Müller

Rechtsanwalt und Geschäftsführer des Verbandes “ die Deutsche Führungskräfte “DFK”

"Trop vieux" - pendant des décennies, ce fut la raison pour ne pas employer des cadres âgés ou pour mettre fin à leur contrat plus tôt que certains ne le prévoyaient. Face à l'évolution démographique les entreprises en Allemagne se disent également de plus en plus conscientes de leur personnel de 50 ans ou plus. Les banques allemandes surtout disent que les cadres expérimentés sont nécessaires, parce qu'ils ont habituellement des compétences qui sont particulièrement en demande : la sérénité, l'empathie et l’expérience de la direction des hommes.

Comme ma fédération DFK représente des cadres dirigeants en Allemagne, je peux dire en fonction de l'expérience dans les derniers mois qu’un un retour de l'appréciation des travailleurs âgés et des gestionnaires devient réalité dans les entreprises - mais lentement. La tendance à demander à des professionnels plus âgés en particulier de mettre fin à leur contrat de travail avant l'âge légal de la retraite et la tendance de les pousser à la retraite anticipée - qui a duré depuis si longtemps - se terminera bientôt, mais ce n’est pas encore fini. Ce que nous voyons maintenant c’est que les cadres dirigeants qui veulent travailler jusqu'à l'âge de la retraite légale peuvent le faire de plus en plus souvent. La plupart des entreprises ne les forcent plus à la retraite anticipée. Même dans le processus d'intégration de la Dresdner Bank dans la Commerzbank à notre connaissance, il n’y a généralement pas eu une pression accrue sur des cadres âgés pour quitter la banque.
À cet égard, il y a eu un changement et bien sûr, les décisions politiques dans les dernières années ont été importantes : la politique allemande a cessé de soutenir des modèles de retraite anticipée. Cela était nécessaire et a été le seul moyen qui conduise dans la bonne direction. Nous devrons également faire face à la lente montée de l'âge légal de la retraite soit de 65 à 67 dans les années à venir. Peut-être que ma génération devra travailler jusqu'à l'âge de 70 ans - quelques voix dans la politique le disent - et elles sont appuyées par des experts bien connus.

La pénurie prévisible des compétences provoquera en outre un changement d'esprit espéré et une modification de la communication dans les entreprises en ce qui concerne les professionnels plus âgés. Les aînés sont de plus en plus conscients de l'évolution démographique. Il faudra développer un certain nombre d’activités **en matière de Relations Humaines** pour les soutenir. Il est nécessaire que les entreprises travaillent sur l'employabilité. Actuellement, les gestionnaires des ressources humaines surveillent intensivement la structure d'âge des employés de 50 ans et +. Ils examinent les défis que doit relever la banque à l'avenir et quelles seront les mesures qu'ils peuvent prendre pour préparer leur personnel à l'impact des changements démographiques. Ils travaillent sur des outils **RH**. Mais dans la plupart des compagnies je ne les vois pas encore implantés. Le temps presse. Il est important que nous leur donnions notre point de vue, ce qui devrait être fait **à partir de notre point de vue.**

Vous pouvez voir dans les résultats de notre enquête allemande que l'âge de la retraite varie beaucoup. Il y a une fourchette comprise entre 55 et 65 ans !
Vous voyez alors que certaines banques ont presque déjà abandonné la retraite anticipée, certaines offrent encore la possibilité de quitter l'entreprise plus tôt.
Les politiques visant à retenir les cadres âgés actifs dans l'entreprise sont rares, seulement 8 sur près de 200 de nos membres voient dans leur entreprise des politiques pour le maintien des cadres dirigeants seniors en activité.
Il y a donc peu de banques qui ont déjà une politique concrète et qui l’aient déjà communiquée.
Les compétences qui devraient être développées pour garantir l'employabilité des travailleurs âgés sont, selon les responsables allemands, principalement les aptitudes physiques et mentales :

1. L'ouverture d’esprit à des soutiens liés à l’âge, de l'éducation du personnel les plus jeunes comme les plus âgés, le développement des compétences personnelles pour coopérer avec les travailleurs plus jeunes, la volonté d'apprendre tant des compétences en TI que des études de troisième cycle.

2. L'aptitude physique par une meilleure gestion de la santé, l'ouverture aux questions de santé liées à l'âge, ouverture vers le temps de travail partiel.

Les réponses concernant l'image des dirigeants plus âgés à travers les yeux des gestionnaires plus jeunes montrent que les plus âgés sont souvent considérés comme ceux qui bloquent les hautes positions. Ici, nous devons aussi travailler sur un changement d'esprit. Nous devons faire comprendre aux jeunes travailleurs que les gestionnaires plus âgés peuvent être des experts utiles - bien sûr, si les anciens partagent leurs connaissances. Nous devons obligatoirement éviter que les générations se retrouvent dans une situation de concurrence.

Beaucoup de nos membres ont déclaré que l'acceptation des travailleurs âgés dans l'entreprise est généralement positive. Egalement une grande quantité de nos banquiers estime qu'ils sont considérés comme trop coûteux et qu'ils sont encore en discussion pour la retraite anticipée. Nous avons encore beaucoup de travail à faire pour que le top management des entreprises apprécie la présence des anciens dirigeants et des travailleurs. La perception, l'image des anciens doit être améliorée. La présence des dirigeants plus âgés doit être bienvenue et être communiqué. Des emplois adéquats sont nécessaires, où l'expérience et l'expertise sont fondamentales, par exemple dans la gestion de la relation, en analyse crédit ou bien dans l'encadrement des jeunes professionnels, les successeurs potentiels.

La diversité des âges est l'un des facteurs clés de succès de toute entreprise, et donc, de nouvelles façons d'être doivent être adoptées. Pourquoi ne pas penser à une retraite qui soit vraiment en optionnelle, comme une possibilité de choisir ou non. Il est temps de donner vraiment à l'individu la liberté de décider de sa vie au travail. Près d'un tiers de nos membres pourrait envisager de travailler après la retraite légale. Pourquoi ne pas leur donner la liberté de le faire?

Pourquoi ne pas envisager des meilleurs traitements de santé pour les travailleurs âgés - même durant le temps de travail. L'entreprise en profitera à coup sûr. Le fait est que dans l'avenir, nous devons tous accepter que notre vie de travail ne soit plus un sprint de 100 m - mais un marathon. C'est une image qui est utilisée assez souvent, mais qui est réelle. Compte tenu de ce fait, vous devez marcher à votre rythme, vous devez gérer vos forces avec précaution pour la longue distance.

Enfin, ce qui manque toujours, ce sont les actions concrètes pour mettre les jeunes et les vieux ensembles. Il est nécessaire pour l'entreprise de réunir les compétences positives des générations. Les anciens comme des généralistes de réflexion à long terme avec des expériences concrètes en mélangeant avec les dernières connaissances innovantes des jeunes biens formés. Seule cette combinaison peut apporter dans l'avenir du bénéfice pour la société, face à l'évolution démographique - et éviter une autre crise.

Belgique
Patrik Vervinckt
BNP-Paribas Fortis, Director Social Relations Belgium

Travailler plus longtemps ? Le Challenge belge (extraits d'une présentation Power Point).

1. Taux d'emploi pour les 55-64 ans : (Source: HRVF, Juin 2010)

	2000	2009
BE	26.3	35.3
GE	37.4	56.2
FR	29.4	38.9
NL	38.2	55.1
SWE	64.3	70.0
NO	65.2	68.7
EU 27	36.8	46.0

Le taux d'emploi belge est inférieur à tous, mais sur 10 ans, son taux d'augmentation est plus ou moins similaire à la moyenne européenne.
Les pays scandinaves excellent dans les niveaux absolus. L'objectif de Lisbonne pour l'Europe des 27 était d'atteindre 50% pour 2010.

2. Le problème du coût : Inactifs (>65 ans.) vs. Population active

	2000	2050
BE	38.9 %	73.5 %
FR	36.2 %	65.0 %
NL	25.1 %	50.7 %
GE	34.5 %	73.9 %
ESP	36.9 %	91.3 %
JAP	32.2 %	94.9 %
ITA	42.7 %	98.5 %

Problème de la pension
Le système de la pension légale belge est basé sur la « répartition »

Impact l'espérance de vie
Renchérissement
Source : V. Mouvet - GITP

3. Activité vs. Inactivité – Durée de la carrière

	1957	2003
Age de début de carrière	16	21
Age de la retraite	64	58
Durée de la carrière en années	48	37
Espérance de vie	68	78
Années d'inactivité	20	41

(Source: Estimation LW, HR BNPPB F)

4. Age habituel de la retraite

Echantillon masculin : Age 59 en 1998 : 34% en activité à 64 ans
Age 59 en 2003 : 42% en activité à 64 ans

Echantillon féminin : Age 59 en 1998 : 22% en activité à 64 ans
Age 59 en 2003 : 27% en activité à 64 ans

Employés du secteur public : 20% d'hommes
10% de femmes

Malgré une incitation d'augmentation de la pension de 9% à l'âge de 65 ans (HRVF, June 2010)

5. Comment expliquer ces chiffres?

5.1 - Les politiques de préretraite menées par l'employeur – restructuration via des programmes de préretraite. (Carrefour, GM, VW, AB Inbev, les secteurs bancaires et ceux de l'assurance, etc....)
5.2 - Pression des syndicats et des employés pour bénéficier de programme de pré-retraite : les employés souhaitant arrêter de travailler plus tôt dans leur carrière.
5.3 - Les employeurs mettant en évidence l'effet de levier du remplacement en coût par tête.
5.4 - Beaucoup de plans de pension complémentaire permettent de sortir à 60 ans.
5.5 - Malgré le plan de pension légale se basant sur une carrière de 45 ans.
Les incitants gouvernementaux dans la fiscalité des pensions extralégales.

6. Le défi pour l'employeur

- Les jeunes (15/24 ans) entrant dans le marché du travail diminuent en nombre. (10% 2000/2025)
- Les aînés (55/64ans) augmentent significativement en nombre, (2000 index 100, 2025 index 136) (Source FOD, 2007)
- Ce phénomène est fort dans de nombreux secteurs, y compris celui de la banque.
- Il en découle de fortes pressions pour maintenir les aînés plus longtemps en activité.

BNP PARIBAS Fortis : 3000 membres du personnel se retireront d'ici à 2015.

7. Comment faire

7.1- Les aînés promeuvent-ils leurs talents de mauvaise manière, ou les directions évaluent-elles mal le talent des aînés ?
La proportion engagement des plus de 50 ans reste plutôt stable dans le temps et elle est d'environ 5,6% pour la période 2005-2009.
7.2 - Renforcement du développement vs la réduction du temps de travail :
Les initiatives de formation et développement améliorent la longueur de la carrière (Fouarge & Schils, 2008)
La réduction du temps de travail diminue la probabilité d'intégration en cas de perte d'emploi.
(L. Sels, KUL, Juin 2010)

Patrik Vervinckt

France

Intervention de M. Régis Dos Santos

Président de la Fédération des métiers de la Finance et de la Banque

Lu par M. Patrick Auguste

L'emploi des Seniors en France

Ce sujet de l'emploi des seniors je vais l'aborder sous 4 aspects :
Le constat (où en sommes-nous? pourquoi ?), les faiblesses, les atouts et nos objectifs en tant que syndicalistes.

Le constat

- En France et dans notre branche professionnelle les seniors représentent 44,5 % des effectifs totaux qui représentent environ 350 000 personnes. Les plus de 60 ans ne représentent qu'1,5 % de l'ensemble des effectifs.

- La loi française prévoit une obligation de négocier dans les entreprises de >50 salariés et de définir un plan d'action sous peine d'une pénalité de 1 % des rémunérations versées.

De ce fait 70 % des plans seniors ont été arrêtés par les entreprises de façon unilatérale et ces plans d'actions ou ces accords mis en avant sont de simples orientations, sans aucune contrainte.

Tous ces accords sont centrés sur les plus de 50 ans, ils occultent les conditions de travail de l'ensemble des salariés, c'est comme si les entreprises s'attelaient à gérer les dégâts qu'elles ont occasionnés en s'affranchissant de toute démarche de prévention.

Qui plus est, ces accords préparés par les directions des Ressources Humaines mettent l'accent sur le tutorat, la formation et l'aménagement des carrières sans évoquer les expositions professionnelles.
Enfin le vieillissement est presque toujours abordé sous l'angle du déclin physique sans valorisation de l'expérience.

Nous sommes en plein débat sur la réforme des retraites et le premier constat que nous pouvons faire pointe de façon terrible le faible taux d'emplois des seniors dont on ne sait d'ailleurs plus dire si l'on en fait partie à 58,55, 50 voire 45 ans tant le taux d'emploi des personnes d'expérience est à la traine dans notre pays.

Cette situation explique sans doute pour partie le faible retour que nous avons constaté sur le questionnaire de la FECEC tant le conflit intérieur de nos seniors et la difficulté qu'ils ont de se positionner clairement sur un tel sujet devient pénalisant.

Les faiblesses

En juin dernier Laurent Wauquiez - secrétaire d'Etat à l'emploi ne déclarait-il pas «Il faut arrêter de se voiler la face, les entreprises n'embauchent pas de seniors parce qu'ils coûtent chers ».
Notre réponse pourrait être « mais peut-on chiffrer ce qu'ils font gagner ?...» Aujourd'hui les embauches des plus de 60 ans ne représentent que 0,5 % des embauches totales et les 45 à 59 ans seulement 9,2% et pour l'essentiel ce sont des cadres.

Dans nos métiers nous sommes seniors à 45 ans et en 2018 la barre réelle de départ en retraite sera placée à hauteur de 67 ans... Comment peut-on croire que le tutorat seul réglera la question de l'emploi des seniors...

Dans nos entreprises, il est fréquent de mettre en opposition les générations. Les séniors étant présentés comme refusant toute évolution technologique, étant dépassés par le progrès technique et en plus freinant ou empêchant l'avancement des jeunes.

Les atouts

L'expérience et le savoir faire des salariés. Ils sont indéniables. Mais sait-on mettre en avant ces points forts :

- En développant la pratique du tutorat et la transmission des savoirs
- En constituant des équipes de travail d'âges mixtes qui tiennent compte des expériences et des expertises professionnelles
- En repérant les compétences stratégiques à transmettre (culture d'entreprise, mémoire des bonne pratiques expérimentées)
- Enfin en créant les conditions organisationnelles favorables à cette transmission des compétences.

Le besoin de valorisation et de don de soi. La valorisation des compétences acquises par les seniors est un socle sur lequel il continue de s'appuyer au même titre que l'esprit d'entreprise.

Ces seniors qui ont donné et donnent énormément pour leur entreprise en temps, en énergie, ne comprennent pas le manque de reconnaissance. La force d'une entreprise c'est son capital humain et l'image qu'elle véhicule à l'extérieur de l'entreprise.

Les objectifs / les souhaits

La loi (elle existe...) doit-on aller plus loin ? (ce n'est pas certain). Il parait souhaitable - et nous devons nous y employer - de faire évoluer les mentalités et la volonté patronale cela suppose un virage à 180°...

Nous pensons que les sujets à mettre en avant et que nous défendons - sans être exhaustifs - reposent sur :

- L'aménagement des fins de carrière et la transition entre activité et retraite (temps partiel, missions ponctuelles, retraite progressive
- La transmission des savoirs faire et des compétences (tutorat, constitution d'équipes mixtes)
- L'anticipation et l'évolution des carrières professionnelles (application de la GPEC - entretien professionnel, bilan de compétence, VAE)
- Le développement des compétences et des qualifications (VAE, formation des seniors)
- L'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité (ergonomie des postes de travail, le stress et les risques psychosociaux)

Une gestion plus humaine des ressources. Le seul véritable capital de l'entreprise c'est son capital humain. Dans les écoles de management, on apprend que l'une des grandes missions de la gestion des ressources humaines est de servir de «coach» aux collaborateurs. La réalité est que cette mission d'écoute et de soutien des salariés s'est effacée, au profit d'une gestion au service des intérêts financiers.

Heureusement, une prise de conscience semble réapparaitre et théoriciens et praticiens se penchent de nouveau sur le travail réel, afin de définir des modes de gestion plus respectueux de la santé, et où l'ergonomie retrouve sa vraie place. Remettons l'humain au centre des organisations et nous aurons fait un grand pas vers une meilleure compréhension des besoins des salariés et des intérêts de l'entreprise

Italie,

M. Giancarlo Durante

Directeur exécutif principal - Chef des Affaires sociales

Association bancaire italienne

Sommaire de l'intervention

Pour l'économie mondiale, 2009 a vu le passage de la crise financière à la crise économique, dont les effets ont été plus profonds que prévus. Les résultats économiques en 2010 sont toujours négatifs, même si on peut glaner quelques signes de reprise.
En Italie, même si la crise financière a produit des effets relativement adoucis, grâce à un système bancaire fortement attaché à un modèle d'affaires traditionnel, la crise économique semble avoir produit des effets importants.

Dans ce scénario économique et financier complexe, l'emploi dans le secteur bancaire est resté stable en 2008 et a montré une légère diminution d'environ 2,0% en 2009.
En ce qui concerne les caractéristiques du personnel bancaire, il est possible d'observer le changement généralisé dans le pourcentage à la hausse des postes de haut niveau (cadres supérieurs).
Les relations de travail traditionnelles, basées sur des contrats à durée indéterminée ont représenté 95,4% des employés à temps plein des banques en 2008, tandis que les autres types de contrats ont représenté 4,6%. Ce dernier pourcentage comprend les apprentis (2,4% du total), les employés à durée déterminée (1,4%) et les employés en stage d'admission (0,8%).

La combinaison des nouvelles embauches et des licenciements (uniquement pour les entreprises qui communiquent ce type de données) est révélateur de la rotation du personnel qui est inférieure à la valeur de remplacement (près de 0,7).
Le personnel des banques italiennes a une formation de haut niveau: selon les données de 2008, 92% du personnel a au moins un diplôme d'enseignement secondaire, inférieur ou supérieur, et de ce pourcentage, plus de 32% possède un diplôme universitaire.

L'âge moyen des employés de banque italiens était de 42,5 ans en 2008. Il prend en compte la moyenne pour les cadres supérieurs (49,9 ans), les cadres intermédiaires (46,2) et le personnel non-cadre (40,1).
Au 31 Décembre 2008, les femmes représentaient 42,1% du personnel total des banques en Italie, les hommes représentaient 57,7%.

En un an, le pourcentage total d'employés de banque représenté par les femmes a augmenté d'un point, passant de 41,1% en 2007 à 42,1% en 2008, et sur la période 2006-2008, l'augmentation a été encore plus grande: deux points de pourcentage (de 39,9 % En 2006 à la cité de 42,1%). Sur un horizon de temps plus long, le personnel féminin a augmenté de 11 points de pourcentage: en 1997, les femmes représentaient un peu plus de 31% de la population active bancaire totale.
Le secteur bancaire italien a géré le changement de génération en utilisant le Fonds pour les licenciements, qui est totalement financé par les banques. Depuis sa création en 1998, le fonds a donné l'occasion à plus de 30.000 personnes de recevoir un accompagnement vers l'âge de la retraite.
Les prestations garanties par le Fonds ont été récemment élargies par l'introduction d'une section spéciale d'urgence, dédiée à résoudre la crise de l'emploi qui implique un personnel jeune, très loin d'avoir l'âge requis pour percevoir toute forme d'intervention. Ces mesures sont motivées par la crise économique mondiale.

Néanmoins, les mesures législatives récentes qui ont mis en place un report d'une année pour pouvoir exercer le droit de percevoir le régime obligatoire de prévoyance ont fortement influencé le fonctionnement du Fonds. Un débat a donc lieu entre les parties concernées pour une modification de ses caractéristiques afin d'avoir un instrument efficace pour le système bancaire.

Chapitre 3

Développement et suivis

1) les actions déjà réalisées

1.1 - Au niveau européen

Publication par la Confédération Européenne des Cadres d'une Newsletters relative au vieillissement actif et reprenant un communiqué de la FECEC. Le lectorat s'élève à 1,5 million d'affiliés répartis dans 16 pays européens.

Le Code de Bonnes Pratiques a été traduit en anglais, français, italien, néerlandais et portugais. Il a été très largement diffusé dans le secteur bancaire en Allemagne, Belgique, France, Italie, et Portugal.

1.2 - Au niveau national

Allemagne

La fédération allemande a communiqué ce qui suit :
Nous vous donnons volontiers un bref aperçu de nos actions relatives au colloque de Lisbonne sur le «Vieillissement actif dans le secteur bancaire en crise». Ce fut un honneur pour nous de faire partie du projet, et nous pensons que le travail réalisé par le sondage et les résultats du projet auront un effet positif sur la communication et la lutte contre ce problème majeur du proche avenir.

- Articles dans notre revue Fédérations, voir ci-après,
- Communiqués de presse sur l'enquête,
- Promotions du projet dans la fédération via des événements,
- Très bonnes réponses de nos membres qui montrent que c'est l'un des sujets les plus importants en droit de la vie au travail maintenant.

Les résultats purent également être utilisés pour notre déclaration sur la consultation des retraites, lancée par la Commission dans les dernières semaines. Nous avons participé à la consultation ouverte sur le vieillissement actif et nous avons utilisé les résultats du colloque pour souligner les principaux défis et solutions.

Vous trouverez notre prise de position sur le vieillissement actif, dans l'article ci-joint, contenant un paragraphe au sujet du colloque. Le travail sur le sondage et les résultats du projet seront aussi utilisés dans nos actions en 2011.

En outre des représentants DFK ont rencontré en février 2011 plusieurs membres du Parlement Européen, dont M. Martin Kastler, rapporteur pour le thème "Année européenne du vieillissement actif en 2011" dans le Comité EMPL.

Nous l'avons soutenu dans ses efforts pour promouvoir ce projet ces dernières semaines et nous continuerons à le faire. Les résultats du colloque ont été très utiles et ont été communiqués dans ce sens.

- Le vieillissement actif fut l'un des principaux thèmes de notre "Verbandstag", l'assemblée générale de DFK du 8 avril 2011.
- M. Martin Kastler y a également pris la parole pour promouvoir des mesures supplémentaires en ce qui concerne le vieillissement actif.

Belgique

Les cadres de banques belges ont accueilli l'enquête avec intérêt ce dont témoigne le très bon taux de réponse. Les résultats de l'enquête ainsi que ses commentaires ont été distribués par mail et Intranet à plusieurs milliers de cadres. Il en va de même du Code de Bonnes Pratiques qui a en outre été remis à la Direction des Ressources humaines de plusieurs banques.

Sur le plan politique divers Cabinets ministériels ont été approchés :

- Le Cabinet de Madame Joëlle Milquet, Vice-premier Ministre et Ministre de l'Emploi, a été informé. L'intervention introductive au colloque a été proposée par la Ministre.
- Le Cabinet de Monsieur Didier Reynders, Vice-premier Ministre et Ministre des Finances, a accueilli un représentant de la FECEC.

Les mandataires de l'Association des Cadres de la BNP Paribas Fortis (Forcka), élus en Conseil d'Entreprise, ont invité le Représentant Européen de la FECEC à exposer les résultats de l'enquête et le Code de Bonnes Pratiques à l'occasion de leur assemblée générale tenue le 21 février 2011. Cette banque a développé en interne un programme d'incitation au vieillissement actif dont certaines considérations semblent puiser dans les commentaires de l'enquête de la FECEC.

Une communication sur le vieillissement actif et le projet européen de la FECEC fut effectuée le 30 mars 2011 lors de l'assemblée générale de la Confédération Nationale des Cadres de Belgique.

Une rencontre est projetée avec Febelfin, l'association patronale belge des banques, tout comme avec certains journaux pour la publication d'un dossier relatif au projet.

France

Il est nécessaire de rappeler que durant les mois de juillet août et septembre 2010, une période de protestations sociales a eu lieu en France. Ces nombreuses manifestations avaient pour but de s'opposer au projet de loi augmentant de 2 années l'âge de la pension légale.

Ce projet fut voté depuis et l'âge de la pension légale est passé de 65 à 67 ans avec la possibilité d'un départ anticipé à 62 ans au lieu de 60.

C'est dans cette ambiance de mobilisation sociale que la FECEC a présenté son projet sur le vieillissement actif.
Il n'a pas reçu en France un accueil similaire à celui des autres pays européens. La fédération française a tout au plus eu la possibilité de personnaliser le Code de Bonnes Pratiques au nom du Syndicat National de la Banque et du Crédit (SNB) et de l'Union Professionnelle de la Banque et de l'Assurance. Ces versions des codes furent diffusées malgré tout parmi les adhérents français.
En cette période, la presse fut aussi très sélective en matière d'article. Elle a repoussé les écrits allant à contre courant de l'esprit social du moment.

Italie

Deux conférences de presse ont été tenues dans le pays.

La première, à Rome le 12 septembre, a principalement présenté et commenté les résultats italiens au questionnaire.

La seconde, à Naples le 24 novembre 2010 a présenté les résultats européens. Elle a aussi donné l'occasion à la fédération italienne de lancer une réflexion sur la possibilité d'inclure certaines préoccupations des seniors dans les négociations pour la conclusion de conventions nationales de travail.

Portugal

Une conférence de presse s'est tenue durant la pause du déjeuner lors du colloque.

2) les actions en continuation

L'action de sensibilisation au vieillissement actif dans le monde bancaire, lancée par la FECEC, ne s'arrête évidemment pas dans l'immédiat. Elle continuera durant l'année 2011.

La présente brochure est tirée à 100 exemplaires pour la fin mars 2011. Elles sont progressivement remises aux partenaires sociaux européens ainsi qu'aux membres de la Commission Emploi du Parlement Européen et aux Responsables de la DG Emploi, affaires sociales et inclusion de la Commission Européenne.

A l'initiative des fédérations nationales, la brochure est donnée aux principaux interlocuteurs sociaux de ces fédérations ainsi qu'aux hommes et femmes politiques qu'elles choisiront.

La brochure est également placée sur le site web de la FECEC

3) Extrait de presse

CEC EUROPEAN MANAGERS

NEWSLETTER 68 2010

SOMMAIRE

Editorial 1

Europe 2020 2

Vieillissement actif 3

Nos membres 4

EDITORIAL

Le 28 octobre 2010, la CEC a pu s'exprimer devant le Conseil et la Commission européenne dans le cadre du Sommet Social Tripartite d'automne, sous la Présidence belge de l'Union. Cette réunion qui se tient deux fois par an, donne la possibilité aux partenaires sociaux européens d'échanger directement avec les plus hauts représentants de ces instances européennes. Pour ce sommet, la CEC a voulu lancer des pistes de réflexion allant au-delà de l'austérité pour favoriser la croissance et l'emploi en Europe.

GEORGES LIAROKAPIS / PRESIDENT

Les pressions à court terme obligent les décideurs politiques à se concentrer sur les urgences, il est pourtant nécessaire de se préoccuper de comment retrouver la croissance à plus long terme.

Les défis auxquels l'Europe doit faire face sont importants, plus pour certaines économies que d'autres. La croissance économique reste fragile dans plusieurs pays. Compte tenu de l'importance de la dette des Etats et des déficits, la marge pour stimuler la croissance par des fonds publics est faible.

Cependant, contrairement à l'idée reçue que peu d'emplois sont crées en Europe, entre 1995 et 2008, 24 millions de nouveaux emploi avaient été crées, plus qu'aux Etats-Unis pour la même période et malgré une augmentation de la population plus faible.

Il ne faut pas oublier qu'en 2009, le marché européen représentait environ 101 millions de ménages détenant chacun un revenu moyen de 35 000 $ par an. L'Union européenne des 27 est aujourd'hui la plus large économie intégrée du monde avec 28% du PIB mondial.

Il est à noter que les entreprises en Europe ont été très profitables. Entre 1998 et 2008 les entreprises européennes ont connu une hausse moyenne de leurs résultats de +9,7% à comparer avec +6,1% aux Etats-Unis.

> "Au-delà de l'austérité, quelles idées pour favoriser la croissance et l'emploi en Europe"

On peut citer trois opportunités de croissance qui devraient devenir prioritaires :
- poursuivre la réforme sur le marché du travail en concertation avec les partenaires sociaux,
- libérer la productivité et le développement des services,
- coordonner les politiques pour stimuler la croissance par l'innovation.

Dans ce contexte, la CEC est prête à apporter sa contribution et mettre à disposition le réseau des travailleurs qu'elle représent pour une meilleure compréhension des enjeux et la mise en application d'une stratégie de façon efficace.

UNTERSUCHUNG DES EUROPÄISCHEN VERBANDES FÜR MANAGER IM BANKENBEREICH (FECEC)

„ACTIVE AGING" IN EUROPA

DIE FÜHRUNGSKÄFTE sind eingebunden in ein europäisches Netzwerk von Führungskräfteverbänden. Die FECEC ist der Verband, der die Führungskräfte im Bankenbereich vertritt und angesichts der langsam weichenden Krise nun einen Blick in die Zukunft wagt und dabei den demographischen Wandel und seine Auswirkungen auf die Unternehmen untersucht. Unter dem Titel „Active Aging in the Banking Sector" wird Ende September ein Kolloquium in Lissabon stattfinden, über das wir in der nächsten Ausgabe (11-12/2010) berichten werden. Der DFK ist als deutscher Führungskräfteverband vor Ort und hat sich an der Untersuchung, die von der EU unterstützt wird, maßgeblich beteiligt. Verbandsgeschäftsführer Sebastian Müller über die ersten Ergebnisse aus deutscher Sicht:

„Zu alt" – seit Jahrzehnten war dies der Grund dafür, ältere Führungskräfte jenseits der 50 auch im Bankensektor gar nicht erst einzustellen oder sie wie selbstverständlich in den Vorruhestand zu schicken. Konfrontiert mit dem demografischen Wandel geben nunmehr gerade die deutschen Banken an, dass sie sich zunehmend mit ihren Mitarbeitern über 50 Jahre oder älter beschäftigen und haben sehen ein, dass erfahrene Manager erforderlich sind, weil sie normalerweise Fähigkeiten haben, die besonders in Krisenzeiten gefragt sind.

Der DFK kann nach den Beratungserfahrungen der letzten Monate feststellen: Es ist eine Rückkehr der Wertschätzung der älteren Arbeitnehmer und Führungskräfte zu verzeichnen – allerdings sehr schleppend. Der Trend, ältere Fach- und Führungskräfte vor Erreichen des gesetzlichen Rentenalters auf ein Ausscheiden anzusprechen dreht langsam. Immer öfter können jedenfalls die Führungskräfte, die bis zur Vollendung des gesetzlichen Rentenalters arbeiten wollen, die Möglichkeit auch wahrnehmen. Die meisten Unternehmen zwangen sie zuletzt zumindest etwas seltener in den Vorruhestand als zuvor. Allerdings ist der Vollständigkeit halber hinzuzufügen, dass anstehende Restrukturierungen beispielsweise in den Landesbanken oder angekündigte Merger diesen Trend in den betroffenen Unternehmen wieder zum Kippen bringen können.

Natürlich waren die politischen Entscheidungen der letzten Jahre wichtig. Die deutsche Politik unterstützt die Modelle der Frühverrentung nicht mehr und die gesetzlichen Altersgrenzen werden heraufgesetzt. Am wichtigsten aber ist nun:

Der absehbare Fachkräftemangel wird hoffentlich auch zu einer Veränderung der Wertschätzung, der Wahrnehmung und auch der Kommunikation in den Unternehmen hinsichtlich ihrer älteren Mitarbeiter führen. Es wird eine Reihe von HR-Aktivitäten brauchen, um sie zu unterstützen. Nun ist es notwendig, dass die Unternehmen und Mitarbeiter gemeinsam die Beschäftigungsfähigkeit („Employability") konkret angehen. Derzeit brüten HR-Manager intensiv über der Altersstruktur der Beschäftigten und fokussieren sich dabei auf die Altersgruppe der über 50-Jährigen. In den meisten Unternehmen sind aber HR-Maßnahmen noch nicht ausreichend implementiert, dabei ist es dringend Zeit dafür. Richtlinien oder Pläne um ältere Führungskräfte aktiv im Unternehmen zu halten sind nach wie vor viel zu selten.

In einer aktuellen Umfrage des DFK konnte kaum eine Führungskraft eine solche Maßnahme in seinem Unternehmen nennen.

Um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer beizubehalten, sind nach Meinung der deutschen Befragten vor allem die geistige und körperliche Fitness entscheidend. Sie wünschen sich mehr Offenheit für eine altersbedingte Unterstützung: eine gezielte Weiterbildung der jüngeren und älteren Mitarbeiter, die Förderung der Zusammenarbeit mit jüngeren Arbeitnehmern, Ausbau von IT-Fertigkeiten oder auch Post-Graduate-Studien. Hinsichtlich der körperlichen Fitness wären ein verbessertes Gesundheits-Management, eine Offenheit für mit dem Alter verbundene Gesundheitsfragen und auch ein Angebot für Teilzeitaufgaben ausbaufähig.

Für viele der Befragten steht fest, dass die Akzeptanz älterer Arbeitnehmer in den Unternehmen generell positiv ist. Fast die Hälfte der Befragten glaubt aber auch, als zu teuer gelten und immer noch im Fokus als Kandidat für einen Vorruhestand zu stehen. Es wird also noch viel für die Wertschätzung der älteren Führungskräfte zu tun sein. Angemessene Arbeitsplätze müssen geschaffen werden, wo die Erfahrung und das Know-how zählt, zum Beispiel im Relationship-Management oder beim Coaching der Jüngeren, den potenziellen Nachfolgern. „Age Diversity" ist einer der Schlüsselfaktoren für den Erfolg eines jeden Unternehmens und so müssen neue Wege gegangen werden. Über die Hälfte der befragten Mitglieder können sich vorstellen, auch länger zu arbeiten als bis zum gesetzlichen Rentenalter. Eine Chance auf Weiterbeschäftigung wird ihnen fast nie gegeben.

Die gesundheitliche Betreuung wird immer wichtiger werden. Unternehmen werden mit Sicherheit hiervon profitieren. Denn Fakt ist, das viel zitierte Bild stimmt: In die Zukunft werden wir alle akzeptieren müssen, dass unser Arbeitsleben nicht mehr ein 100m-Sprint sein wird – sondern ein Marathon. Und in Anbetracht dessen muss man sich das Tempo und die Kräfte sorgfältig einteilen. Schließlich fehlen konkrete Maßnahmen, die die jungen und älteren Mitarbeiter zusammenbringen. Die positiven Eigenschaften der Generationen zusammen zu bringen – dies wird die Aufgabe der Zukunft. Das langfristige Denken der älteren Generalisten mit einschlägigen Erfahrungen zu verbinden mit dem neuesten Wissen und dem innovativen Input der jüngeren Mitarbeiter – nur diese Kombination kann auf die Dauer funktionieren – mit Blick auf den demografischen Wandel und letztlich auch zur Vermeidung einer neuen Krise.

Im Austausch mit den europäischen Führungskräfteverbänden wird der DFK dieses Thema europaweit weiter verfolgen, „best practices" entwickeln und hierüber weiter berichten. ***mü***

UMFRAGE ZUR AKTIVEN BESCHÄFTIGUNG ÄLTERER FÜHRUNGSKRÄFTE IM BANKENBEREICH

DIE HERAUSFORDERUNG IN DER ZUKUNFT EUROPAS

Mit finanzieller Unterstützung der Kommission der Europäischen Union hat die FECEC, der europäische Branchenverband für Führungskräfte im Bankenbereich, unter Beteiligung des DFK eine Untersuchung mit anschließendem Symposium zum Thema „Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Bankensektor – Active Aging" durchgeführt. Wir berichteten bereits darüber.

„Active Aging" – ein Anglizismus, der derzeit in aller Munde ist. 2012 hat die Europäische Kommission gar zum Jahr des „Active Aging" erkoren.

Die Umfrage beinhaltete Fragen zum Rentenantritt, Vorruhestand, zur Weiterbildung von älteren Mitarbeitern zu ihrer Integration in die Arbeitswelt etc. Die FECEC hat 18.900 Erhebungsbögen über die nationalen Verbände der sechs Mitgliedsländer verteilt. Sie erhielt 2.210 Antworten mit einer Rücklaufquote von durchschnittlich 1,53%. Offene Fragen wurden in mehr als tausend Kommentaren und Anregungen beantwortet.

Aus den Resultaten wurde ein Programm entwickelt, das die besten Anregungen aus der Umfrage beinhalten soll. Hier wird deutlich, dass aus Sicht der Führungskräfte eine Veränderung der Beschäftigungssituation Älterer nur auf europäischer Ebene stattfinden kann. Da die europäische Bevölkerung altert, wird es notwendig sein, auch und gerade Führungskräfte im Dienstleistungssektor, wo die physische Beanspruchung geringer als in anderen Branchen ist, in den Unternehmen zu halten. Berücksichtigen muss man aber bei diesen Arbeitnehmern die psychische Belastung, die gerade durch Nutzung neuer Technologien und zunehmendem Druck in den Managementetagen immer mehr zugenommen hat. Angesichts dessen sind auch hier neue Wege erforderlich und vor allem deren baldige Umsetzung.

Der „Code of Good Practice" der FECEC wurde an die Europäische Kommission weitergegeben, die diese Ergebnisse weiter auswerten wird. Die Unternehmen haben noch zu selten eingesehen, dass wenn sie Führungskräfte in einem passenden Umfeld im Unternehmen halten, unmittelbare Vorteile für sie entstehen. Ältere erhalten Werte und Erfahrung. Diese beiden Elemente können gerade im Banken Sektor von entscheidender Bedeutung sein. Eine vorurteilsfreie Behandlung Älterer ist immer noch keine Realität, man zählt nach wie vor früh zum „alten Eisen" – europaweit. In Teams wird es aber nötig sein, Diversifizierung zu leben, und dies erfordert auch eine neutrale Einstellung dem Alter gegenüber. Die Leistung muss zählen. Dabei muss es auch ein Umfeld geben, was es Älteren ermöglicht, noch Bestleistungen zu erbringen.

Praktische Umsetzungen hierzu wurden eingehend erörtert: Die Flexibilisierung der Arbeitszeit für Ältere wird ein Kern sein. Während einer Übergangszeit bis zur Pensionierung sollte es aus Sicht der europäischen Führungskräfte auch im Bankenbereich möglich sein, Arbeitszeit zu verringern. Dann sei es gegebenenfalls für die Älteren sogar möglich, länger zu arbeiten als bis zum gesetzlichen Rentenalter.

Die Weiterbildung für alle Mitarbeiter muss in die Unternehmenskultur einfließen. Dies wird auch und gerade den Älteren zugutekommen. Nur so kann ihre Karriere, ihr Wissen und ihre Haltung auf lange Sicht dem Unternehmen nützen. Hierzu gehört auch der Gesundheitsschutz: Unternehmen können mit gutem Gesundheitsmanagement Fehlzeiten vermeiden und Leistung steigern. Nur so kann das aktive Arbeitsleben verlängert werden.

Einig sind sich die europäischen Führungskräfte in der Branche darüber, dass eine Lockerung der Vorschriften zum Rentenantrittsalter vorteilhaft sein könne, um die demografischen Herausforderungen zu stemmen. Eine wirkliche Freiwilligkeit würde auch bedeuten, dass ein Verbleib im Unternehmen über das gesetzliche Rentenalter hinaus möglich würde. Für Deutschland lässt sich festhalten, dass eine erstaunlich hohe Zahl von Führungskräften eine solche Möglichkeit ernsthaft in Betracht ziehen würden (42%). So würde man die älteren Führungskräfte in den Unternehmen halten, die rentenerhöhend weiterarbeiten möchten. Europa sollte ältere Arbeitnehmer ermutigen, weiterzuarbeiten und aktiv zu bleiben. Programme hierzu sind überfällig. Auch die Stellung und Wertschätzung eines Coachings wird von den Führungskräften betont. In den USA ist es als wirksames Instrument anerkannt, welches auch hier helfen kann. In Europa ist dies (leider noch) nicht der Fall.

Active-Aging-Umfrage der FECEC

Würden Sie einer Erhöhung des vorzeitigen Rentenalters zustimmen?		
Ja: 1121	Nein: 1014	Keine Antwort: 93
Sollte es ein Mentoring oder Coaching für ältere Führungskräfte geben?		
Ja: 1591	Nein: 589	Keine Antwort: 95
Ist die Integration älterer Mitarbeiter in den Teams zufriedenstellend?		
Ja: 1065	Nein: 1090	Keine Antwort: 58
Müssen Weiterbildungsmöglichkeiten speziell für Ältere ausgebaut werden?		
Ja: 1309	Nein: 876	Keine Antwort: 28

Die Befragten waren fast gänzlich der Meinung, dass ihr Unternehmen hier bislang zu wenig oder gar nicht tätig geworden sei. Auch die europäische Sozialpolitik sei hier noch nicht genügend tätig geworden. Mit der Umfrage ist ein erster Schritt getan. Weitere Schritte werden folgen. Die Kommission erkennt die Chancen, die in diesem Thema steckt, mehr und mehr. Der DFK und die FECEC werden sich hier weiter engagieren. *mü*

PARTECIPAZIONI DI RILIEVO NEL CONVEGNO FECEC SUL TEMA DELL'INVECCHIAMENTO ATTIVO

Agenda Europea 2020: una priorità

La Fecec diffonde i risultati del suo progetto Europeo nella Conferenza di Lisbona del 24 settembre
Allargata la partecipazione con l'ingresso della federazione polacca. Gli interventi e il dibattito

DI ANTONIO GIACINTO*

Nella capitale portoghese si è tenuta la Conferenza organizzata dalla FECEC (Fédération Européenne des Cadres des Établissements de Crédit), nel quadro di un progetto finanziato dall'Unione Europea, avente ad oggetto il tema «L'impegno dei Seniors nel mondo bancario in crisi. L'invecchiamento attivo». L'argomento risulta di particolare attualità dopo la decisione della Commissione di proporre «l'invecchiamento attivo» come tema dell'anno 2012. Registriamo con piacere che alla FECEC, già costituita dalle Federazioni nazionali sindacali di sei paesi UE (Belgio, Francia, Germania, Portogallo, Spagna ed Italia, attraverso la Federdirigenti), si è aggiunta in questa occasione la gradita adesione della Federazione Polacca «Dialogue 2005» che ha inviato una propria delegazione alla riunione di Lisbona. Presenti oltre 100 persone, nonostante la nutrita presenza prevista per la delegazione francese, fra cui Didier Legrand, responsabile Relazioni Sociali e Diritto del Lavoro di BNP Paribas, sia risultata falcidiata dallo sciopero dei controllori di volo francesi. I lavori sono iniziati con l'esecuzione dell'inno europeo seguito da quello del Portogallo, un momento di unione e fraternità fra i popoli europei. Al saluto di Afonso Diz, presidente del SNQTB (Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancarios), è seguito l'intervento di Marco Boltri, Segretario Nazionale del DirCredito-FD, aperto dal commosso ricordo dell'amico Carlo Zappatori, già Presidente della FECEC, prematuramente scomparso nello scorso giugno.

Il centro della relazione è stato il contributo dei Seniors (termine con il quale vengono indicati gli ultracinquantenni) al rilancio del sistema finanziario nella crisi attuale, rappresentando la necessità di valorizzare i portatori d'esperienza. I lavori sono proseguiti con la lettura da parte di Michel Baudoux, rappresentante FECEC a Bruxelles della puntuale analisi inviata dalla vice-primo ministro belga e Ministro del Lavoro sig.ra Joelle Milquet, impossibilitata a presenziare ai lavori. Rui Semedo, ceo di Banco Popular Portugal, ha poi svolto un apprezzato intervento sull'invecchiamento attivo. Gli approfondimenti tecnici sono stati aperti da Jens Thau, direttore di AGV Banken, l'associazione datoriale fra le banche private tedesche, che ha illustrato i risultati di una ricerca demografica sul settore bancario. A seguire l'intervento di Georges Liarokapis, presidente della CEC (Confederazione Europea dei Quadri), alla quale FECEC aderisce, che ha presentato un'analisi puntuale degli obiettivi dell'Agenda 2020 con particolare attenzione al prolungamento dei tempi di lavoro ed alla necessità di valorizzare l'apporto dei Seniors. Interessantissimo anche il contributo di Bernard Salengro (Confédération Generale de l'Encadrement) su stress e burn out, fenomeni che spesso colpiscono i Seniors. La mattinata si è conclusa con un dibattito, moderato dall'avv. Eduardo Oliveira (SNQTB).
La sessione pomeridiana è proseguita con una serie di interventi nazionali. Per le parti datoriali ha aperto la sessione il Dr. Giancarlo Durante dell'Associazione Bancaria Italiana, che ha svolto una puntuale relazione sulla situazione demografica e di genere nel settore bancario del nostro Paese ponendo l'accento sull'esperienza del Fondo di Solidarietà, unica nel panorama europeo. Patrick Vervinkt, responsabile relazioni sindacali presso BNP Paribas Belgio, ha successivamente presentato uno specifico studio sul mercato del lavoro belga.

Per parte sindacale, Cesare Veneziani, già Presidente Federdirigenti, Sebastien Mueller del «Die Fuerhungskraefte» tedesco, Francisco Sierra per la Federaciòn de Cuadros spagnola, Patrick Auguste del francese SNB CGE - FFB ed il portoghese José F.A. de Oliveira Costa di SNQTB, hanno presentato e commentato i risultati dell'indagine descritta diffusamente da Marco Boltri nel suo articolo in calce. Il «Code des bonnes pratiques», codice che, diffuso a cura delle Federazioni nazionali, presenterà i risultati e le pratiche condivise per contribuire ad utilizzare l'opportunità dell'invecchiamento attivo è stato presentato dai partecipanti a cura di Michel Baudoux. Infine il prof. Paulo Pereira de Almeida (Università ISCTE – Lisbona) ha tratto le conclusioni dei lavori sulle conseguenze della crisi dei mercati del lavoro, su flessibilità e rispetto dovuto ai Seniors manifestando la propria meraviglia nell'apprendere che il settore bancario non gode più di quell'attrattività fra i giovani che aveva fino a qualche anno fa. L'Avv. Margarida Geada Seoane ha quindi coordinato la discussione su questi temi. La manifestazione è stata conclusa da Jean Marc Gueguen, Segretario Generale della FECEC, e Afonso Diz, Presidente del SNQTB portoghese. La discussione avvenuta in conferenza e la redazione del «Code des bonnes pratiques» serviranno come base per gli interventi da suggerire a livello nazionale e comunitario che, certamente, troveranno terreno fertile di discussione nei prossimi mesi.

*componente
Comité Directeur Fecec
antonio.giacinto@dircredito.eu

Dall'Indagine Fecec-Dircredito emerge la forte volontà di coinvolgimento dei portatori di esperienza

L'impiego dei Seniors nel mondo bancario in crisi

DI MARCO BOLTRI*

La Commissione europea ha recentemente proposto l'anno 2012 come anno dell'invecchiamento attivo, un tema che genera preoccupazione nei governi europei, nelle organizzazioni sindacali, nella popolazione tutta. Le politiche previdenziali dei Paesi membri si stanno muovendo pressoché all'unisono nella direzione di un aumento dell'età pensionabile. La necessità di valorizzare l'esperienza in un'ottica di maggior permanenza al lavoro, le reazioni a livello sociale e datoriale, obbligano anche le Organizzazioni Sindacali all'approfondimento di una tema che si pone all'orizzonte come asse portante dell'Agenda 2020 sul dialogo sociale europeo. In quest'ottica, la Fecec, la Federazione Europea dei Cadres (l'espressione che identifica Quadri e Dirigenti nel sistema comunitario), avvertendo con chiarezza l'importanza del problema, ha precorso i tempi proponendo agli iscritti delle Federazioni nazionali un questionario sull'argomento. Il mese di agosto non è certo il periodo migliore per proporre ai colleghi una riflessione su un tema di tale corposità: debbo confessarvi che la sera del 6 agosto scorso quando abbiamo premuto il tasto che inviava la nostra proposta ai colleghi iscritti al DirCredito-FD, con una data limite di risposta fissata al 31 agosto 2010, non avrei mai creduto di registrare 1.042 risposte italiane al questionario. Normalmente questo tipo di indagini, ed è fonte della Commissione Europea, sono considerate dalla stessa validabili quando si stabiliscono in un intervallo fra il 2 e il 2,50% di risposte valide: avere raggiunto ben più del doppio di quanto stimato adeguato dalla Commissione, unico paese europeo ad aver stabilito un tale risultato, è stato motivo di compiacimento per la particolare sensibilità dei colleghi italiani all'argomento. E, si badi bene, i contributi sono massicciamente intervenuti sia da parte dei giovani che dei cosiddetti Seniors a dimostrare, ancora una volta, l'interesse dell'insieme dei colleghi sul tema proposto.

Non c'è bisogno di avvertire che i risultati dell'inchiesta formeranno oggetto di uno studio articolato, sia a livello nazionale che europeo, che sarà nostra cura divulgare nelle forme più opportune provando fin d'ora a dar conto in estrema sintesi dei risultati. In generale gli interessati non si considerano certo anziani a 50 o più anni, hanno desiderio di continuare a portare il loro contributo, vogliono essere utili come portatori d'esperienza ai più giovani, desiderano essere meglio considerati dal management come tali e non un semplice costo, chiedono di esser meglio introdotti nel lavoro d'équipe. La proposta evidenziava domande di tipo chiuso (risposta Si/No) su vari temi: il primo era quello della disponibilità a permanere dopo lo spirare dell'età legale minima di pensionamento, della disponibilità ad innalzare i limiti di accesso al pensionamento anticipato (con evidenti riflessi di giudizio sull'utilizzo del Fondo Esuberi), della disponibilità a lavorare dopo lo spirare dei termini per la pensione di vecchiaia. Con certa sorpresa abbiamo rilevato che oltre un terzo del campione si è espresso in modo positivo a dimostrare una tendenza non irrilevante a permanere al lavoro. Altri temi portanti sono stati quello della formazione: il 93% degli interrogati ritiene necessarie formazione ed aggiornamento specifici per i Seniors specie nell'area dell'informatizzazione e delle nuove tecnologie. Interessante anche il giudizio espresso sulle condizioni di lavoro dei colleghi con più primavere: 83 colleghi su cento ritengono di operare in condizioni accettabili ma una percentuale maggiore ritiene che le condizioni stesse siano migliorabili. Percentuali di risposte positive che in media si avvicinano al 90% sull'opportunità di una direttiva europea sull'argomento sono a dimostrare la sensibilità che i colleghi, nel loro insieme intergenerazionale, attribuiscono al tema e alla bontà delle scelta della Commissione europea nel voler intitolare un anno a questo fine.

Marco Boltri

Ma è sulle risposte aperte, dove il contributo è per definizione discorsivo, che abbiamo registrate le più interessanti proposte. A una prima domanda che verteva sullo sviluppo e aggiornamento delle competenze, ne seguivano altre tre vertenti sul tema del rapporto fra Seniors e giovani, e viceversa, e sui rapporti fra management e Seniors. A un dato di astensione bassissimo (in media il 12% circa) ha fatto da contraltare una serie di contributi di pregio: ne emerge uno spaccato di estremo interesse che depone per la collaborazione intergenerazionale e per una considerazione da parte del management che non deve essere di sola valutazione dei costi. Ancor più rilevanti le proposte alle ultime domande (qui il tasso di astensione è obiettivamente maggiore) che richiedevano suggerimenti sia sul livello nazionale che su quello europeo concludendo con una richiesta di valutazione sulle motivazioni per permanere al lavoro. La qualità dei contributi rende l'indagine un utile elemento di valutazione nell'ambito del prossimo rinnovo contrattuale nazionale, oltre ad essere una parte significativa nell'indagine Fecec per le riflessioni sull'armonizzazione delle legislazioni europee. Gli sviluppi del dialogo sociale europeo, materia trattata in ambito Comunitario dalla Confederazione Europea dei Quadri (CEC), potranno così trarre dalle risultanze del progetto Fecec il contributo dei Quadri del Credito.

*segretario nazionale DirCredito-FD
e componente Comité Directeur FECEC
marco.boltri@dircredito.eu

L'emploi des seniors dans le monde bancaire en crise, le vieillissement actif

Avec le soutien financier de la Commission de l'Union européenne, la FECEC a mené un projet relatif à :
« L'emploi des seniors dans le monde bancaire en crise, le vieillissement actif. »
Ce projet se divise en plusieurs phases. En premier lieu vient une enquête sur l'emploi des seniors dans le secteur bancaire. Ce premier temps est suivi d'un deuxième qui consiste, sur base des résultats de l'enquête et des commentaires reçus, à établir un code de bonnes pratiques en matière de vieillissement actif dans le secteur bancaire. La troisième phase connaît, à l'occasion d'un colloque, la présentation des résultats de l'enquête ainsi que du code de bonnes pratiques. Ce colloque permit aussi à divers orateurs d'éclairer le thème du projet par une information à propos de la situation par pays. La dernière phase a pour objet la diffusion des acquis du colloque et du code de bonnes pratiques.
L'enquête comportait des questions sur les systèmes de pensions, de préretraite, sur la formation des seniors, leur intégration dans le milieu de travail, l'âge de la retraite...
La FECEC a diffusé 48.900 formulaires d'enquête via les fédérations nationales des 6 pays membres. Elle a obtenu 2.213 réponses soit un taux de réponse 4,53 %. Les questions ouvertes ont procuré plus de mille commentaires et suggestions.
L'enquête enseigne que la majorité des seniors ne veulent pas voir modifier l'âge de la retraite ni même l'âge de la préretraite usuel dans leurs entreprises. Par contre, 30 % d'entre eux souhaiteraient prolonger leur vie professionnelle. Leur formation aux nouveaux outils informatiques devrait être améliorée et adaptée, l'intégration dans les équipes est correcte, mais dépend pour beaucoup de la personnalité des seniors. Ils souffrent d'un manque de respect surtout de la part du management.
Le Code de bonnes pratiques rappelle l'action que les états doivent entreprendre sous l'égide des autorités européennes. Il donne des indications sur la façon dont les entreprises devraient approcher les seniors.
Durant le colloque, les orateurs ont mis l'accent sur les problèmes qui touchent le secteur bancaire. Ils ont parlé du besoin de satisfaire l'actionnaire et de la nécessité de rendre les entreprises profitables ;. L'un a souligné la difficulté de la transmission des compétences et la faiblesse du secteur en matière de formation continue. Un autre a soulevé la question du coût de l'embauche des seniors et de leur maintien au travail. Il a aussi parlé du rôle des pouvoirs publics en ce qui concerne l'attractivité des fins de carrière.
Pour sa part, le président Liarokapis, a parlé des objectifs de l'Europe 2020, en les situant dans la perspective de l'évolution de l'économie et du vieillissement de la population européenne.

Michel Baudoux
Représentant européen de la FECEC

Communiqué de presse

Le 6 septembre 2010, la Commission européenne a proposé de désigner l'année 2012 «Année européenne du vieillissement actif».

La FECEC a réalisé une enquête auprès de 48.900 cadres qui lui sont affiliés via les fédérations nationales de six pays européens à savoir Allemagne, Belgique, Espagne, France Italie et Portugal. La FECEC a reçu 2213 réponses soit un pourcentage de 4,53%. Ce pourcentage est satisfaisant pour ce type d'enquête, réalisée durant les mois de congé. Le degré de participation est variable selon les pays : Allemagne 20%, Belgique 17%, Espagne 1,79 %, France 0.56%, Italie 5.58% et Portugal 5.24%.
L'impact du mois d'août est surtout marqué en France où ce mois est traditionnellement le mois des congés.
En outre dans ce pays, un vaste mouvement social, avec forte mobilisation syndicale, s'est développé cet été 2010 contre le projet gouvernemental d'augmenter l'âge de la retraite de 60 à 62 ans. Pour des raisons de fusions d'entreprises en cours et son impact sur la population âgée, la fédération espagnole a fourni des résultats très parcellaires.

La richesse des informations obtenues nous permet d'en extraire un Code de Bonnes Pratiques sur L'emploi des seniors dans le monde bancaire en crise, le vieillissement actif.

Le Code insiste sur l'intégration par les départements des Ressources Humaines de la préoccupation au vieillissement. Il met en avant l'idée de créer un label d'humanisme pour prendre en considération le bien-être au travail dans l'organisation des entreprises.
Au niveau des outils, le Code reprend la flexibilité du temps de travail des seniors, l'adaptation du temps de travail, la formation continue, l'adaptation des objectifs commerciaux et/ou administratifs, la protection de la santé et la mobilité interne.
Le Code s'adresse aux Pouvoirs publics nationaux pour assouplir les règles en matière de travail après l'âge de la retraite pour l'obtention de carrière pleine, pour réfléchir à la création d'une pension à temps partiel. Il appelle les entreprises et les Pouvoirs publics à défendre les mêmes valeurs au même moment.
Le Code demande aux Pouvoirs publics européens de lutter contre l'ostracisme qui frappe parfois les seniors, d'inciter la prolongation de la vie active sur base de volontariat et d'avantages.
Les résultats statistiques nous enseignent qu'il faut mettre l'accent sur le refus pour la majorité des répondants d'accepter l'augmentation de l'âge de la retraite et de celle de la retraite usuelle dans leur entreprise, ainsi que de travailler au-delà de l'âge habituel de retraite dans les entreprises. Un tiers des cadres souhaitent par contre travailler après l'âge légal de la retraite.
Les cadres souhaitent que le coaching des nouveaux leur soit réservé. Ils désirent avoir des méthodes de formation adaptée tenant d'une formation moindre à l'informatique et à une lenteur plus forte à l'apprentissage de nouvelles disciplines.
Ils souffrent du manque de respect de la part de leurs collègues.
Les cadres acceptent leurs conditions de travail bien que pour eux elles soient améliorables. Ils veulent poursuivre une carrière normale.
Le travail après l'âge légal de la retraite doit induire une pension légale supérieure tout comme une meilleure pension extralégale.
Ils demandent que le temps consacré au chemin du travail soit pris en compte.
Enfin, ils font grande confiance dans les possibilités que possède l'Europe pour répondre à leurs attentes.

Ce projet bénéficie du soutien financier de l'Union européenne

Michel Baudoux, représentant européen de la FECEC

Conclusions

Le soutien financier de la Commission Européenne a permis à la FECEC d'aborder un sujet essentiel dans le circuit professionnel des cadres.
La problématique du vieillissement actif revêt une grande importance pour les cadres de banque. Le nombre important de réponses reçues à l'enquête menée durant la période estivale le prouve. La masse considérable de commentaires et de suggestions obtenus est une autre preuve de l'intérêt porté à la fin de carrière par cette population. Cette masse traduit aussi l'inquiétude des participants approchant de la retraite : chute de revenus, emploi du temps, évolution de la santé et conflit de générations.
L'abondance des réponses témoigne également du dynamisme de cette tranche d'âge et de son souhait à rester engagé dans la vie active ; le bénévolat ne fut jamais mentionné.

Les actions de suivi sont nombreuses :

- Le Code de Bonnes Pratiques a été traduit en 5 langues et largement diffusé dans la population bancaire.
- La Confédération Européenne des Cadres y a consacré une de ses Newsletters diffusées par mail à 1,5 millions d'adhérents.
- Le vieillissement actif est un des thèmes abordés lors de l'assemblée générale de DFK (Deutsche Führungskräfte) par M. Martin Kastler, membre du Parlement Européen, le 8 avril 2011 à Berlin.
- Le vieillissement actif dans le secteur bancaire fut le sujet des exposés faits à l'occasion de l'assemblée générale de l'association des cadres de la BNP Paribas Fortis, le 21 février 2011 à Bruxelles. Un résumé des résultats du projet de la FECEC, y fut présenté.

Ce sujet fut aussi discuté à l'assemblée générale de la Confédération des Cadres de Belgique / Nationale Confederatie van het Kaderpersoneel (CNC NCK) le 30 mars 2011.
En Italie deux conférences de presse eurent lieu l'une à Rome, l'autre à Naples.

Last but not least, les résultats du projet ont pu alimenter la rencontre entre M. Martin Kastler et DFK lors de la remise des suggestions par DFK à l'enquête européenne menée par une Commission du Parlement Européen.

Remerciements

La FECEC souhaite en premier lieu remercier la Commission Européenne pour le soutien financier apporté à cette étude. Sans lui, elle n'aurait pas vu le jour.

La FECEC se doit aussi de citer et de remercier les responsables des diverses fédérations nationales qui ont soutenu le projet qui bénéficia, dès le début, du soutien de son ancien président, feu M. Carlo Zappatori. Hommage lui soit rendu ici.

Il y a lieu de nommer en premier lieu les répondants nationaux qui, dès l'élaboration de la souscription pour l'appel à projet, ont soutenu l'idée et formé un groupe de travail.

Par ordre alphabétique des pays, on y rencontre :
Pour l'Allemagne : **Sebastian Müller**, représentant la Deutsche Fühungskräfte,
Pour la Belgique : **Michel Baudoux**, représentant la Fédération des Cadres belges, affiliée à la Confédération Nationale des Cadres,
Pour l'Espagne : **Francisco Sierra**, représentant l'Association de Quadros de Banca, affiliée à Famibac,
Pour la France : **Jean-Marc Gueguen**, représentant la Fédération des métiers de la Finance et de la Banque,
Pour l'Italie : **Marco Boltri et Pier Paolo Pancaldi**, représentants de Federdirigenti
Pour le Portugal : **Afonso Diz**, représentant le Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários (SNQTB)

La FECEC veut remercier tout particulièrement sa secrétaire, Mme Nicole Dubois pour l'aide précieuse et constante qu'elle a apportée et continue à apporter au projet.
La FECEC mentionne également l'assistance toute professionnelle reçue de la fédération portugaise et en particulier de Mme Maria Vieira, véritable cheville ouvrière de l'accueil à Lisbonne et de l'organisation matérielle et informatique du colloque. Au sein de l'équipe portugaise, la collaboration souriante de Mesdames Ana Cristina Gouveia et Rosa Neves fut des plus utiles.

La FECEC adresse un remerciement spécial à M. Afonso Diz pour le dîner offert en clôture du colloque de Lisbonne.

M. Giancarlo Durante

M. Rui Semedo

Dr Jens Thau

M. Georges Liarokapis

M. Sebastian Müller

Dr Bernard Salengro

REPRESENTANTS EUROPEENS
FECEC

ALLEMAGNE

VERBAND (Die Führungskräfte VAF-VDF)
Mohrenstrasse 11-17
D 50670 KOLN

Président: VON ROTHKIRCH bernhard
Tel.: 0049-(0)-2271-75130077
Mail: bernhard.rothkirch@rwe.com

Contact Européen: Sebastian MULLER

Nombre d'adhérents: 1 000

BELGIQUE

F.C.B. (Fédération des Cadres de Banque)
Boulevard Lambermont 171 B4
1030 BRUXELLES

Président: Michel BAUDOUX
Tel.: 32 68 282227 Fax: 32 2 4204604
Mail: michel.baudoux@skynet.be

Contact Européen: Michel BAUDOUX

Nombre d'adhérents: 700

ESPAGNE

FAMIBAC (Federacion de Asociaciones de Mandos Intermedios de Banca y cajas de Ahorro)
Calle Vallehermoso, 78
La planta
28015 MADRID

Président: Ildefonso Hernandez CHAVEZ
Tel.: 915 339 551 Fax: 915 0337 914
Mail: cc@cuadrosbanca.com

Nombre d'adhérents: 7000

FRANCE

F.F.B. (Fédération des métiers de la Finance et de la Banque)
2 rue Scandicci
93691 PANTIN Cedex

Président: Régis DOS SANTOS
Tel.: 01 48 10 10 50 Fax: 01 48 10 10 51
Mail: snb@fr.oleane.com

Contact Européen: Jean-Marc GUEGUEN

Nombre d'adhérents: 17500

ITALIE

FEDERDIRIGENTI
Via Nazionale 243
00184 ROMA

Président: Cesare VENEZIANI
Tel.: 0039 06489961 Fax: 0039 06483877
Mail: federdirigenti@libero.it
Nombre d'adhérents: 15500

SINDIRETTIVO BANCA CENTRALE
Via Milano 64/70
00184 ROMA

Président: Omero PAPI
Tel.: 0039 0647925563 Fax: 0039 064814000
Mail: sindirettivo@tiscali.it
Nombre d'adhrént: 900

Nombre d'adhrénts: 16400

PORTUGAL

S.N.Q.T.B. (Sindicato Nacional dos Quadros e Tecnicos Bancarios)
Rua Pinheiro Chagas, 6
1050 -177 LISBOA

Président: Afonso Pires DIZ
Tel.: 351 21 358 18 02 Fax: 351 21 358 18 03
Mail: snqtb@snqtb.pt

Nombre d'adhérents: 14000

Fédération Européenne des Cadres des Etablissements de Crédit

CEC
EUROPEAN MANAGERS

FECEC