



Etude sur l'employabilité des seniors - ADESATT

16 février 2009

1. Le contexte – évolution du cadre légal

- **Prise de conscience des pouvoirs publics depuis la fin des années 90 de la nécessité de relever le taux d'emploi des salariés âgés de 55 ans et plus**
 - pour assurer l'équilibre du système de retraite par répartition et pour relever le taux de croissance potentielle de l'économie
 - objectif fixé à Barcelone pour l'Union européenne : atteindre un taux d'emploi de 50% pour les 55-64 ans à l'horizon 2010 (contre 37,3% en France en 2007)

- **Des actions symboliques ces dernières années**
 - restriction du recours aux préretraites publiques (fin de CATS, extinction progressive des ASFNE)
 - taxation majorée sur les préretraites d'entreprise à 50 %
 - restrictions sur les mises à la retraite : possibilité de mettre à la retraite avant 65 ans très fortement réduite du fait de l'extinction progressive des accords de branche le permettant et de la création d'une taxation des indemnités de mise à la retraite

- **Dans le cadre du projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2009, deux mesures principales pour les entreprises**
 - création d'une incitation à la conclusion d'accords sur l'emploi des seniors (article 85 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009)
 - allongement à 70 ans l'âge auquel les entreprises peuvent mettre d'office leurs salariés à la retraite

1. Le contexte – évolution du cadre légal

→ Création d'une incitation à la conclusion d'accords sur l'emploi des seniors

- à compter du 1^{er} janvier 2010, les entreprises non couvertes par un accord collectif sur l'emploi des seniors, ou à défaut par un plan d'action, seront soumises à une pénalité de 1% de leur masse salariale. Mais les entreprises de 50 à 300 salariés pourront être couvertes par un accord de branche respectant les conditions rappelées ci-dessous.

- cet accord, d'une durée maximale de 3 ans, devra être un accord d'entreprise, ou de groupe pour les entreprises appartenant à un groupe de plus de 300 salariés

- l'accord devra respecter 3 conditions :
 - ◆ *contenir un objectif chiffré de maintien dans l'emploi des salariés âgés de plus de 55 ans ou de recrutement de salariés âgés de plus de 50 ans,*
 - ◆ *comporter des dispositions favorables au maintien dans l'emploi et au recrutement des salariés âgés portant sur au minimum 3 des 6 axes suivants :*
 - ✓ recrutement des salariés âgés dans l'entreprise
 - ✓ anticipation de l'évolution des carrières professionnelles
 - ✓ amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité
 - ✓ développement des compétences et des qualifications et accès à la formation
 - ✓ aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite
 - ✓ transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat
 - ◆ *prévoir des modalités de suivi de la mise en œuvre de ces actions et de réalisation de l'objectif de l'accord*

- en cas d'échec des négociations, un plan d'action respectant les mêmes conditions devra être mis en œuvre

2. Votre demande

- L'ADESATT souhaite disposer d'une étude visant à la mise en œuvre d'une démarche seniors dans la branche Syntec et apporter des éléments susceptibles d'alimenter la négociation d'un accord.
- La conclusion d'un accord de branche facilitera pour les entreprises de la branche employant entre 50 et 300 salariés la mise en œuvre d'une politique seniors à un échelon pertinent.
- Cet appui devra porter sur les volets suivants :
 - Une sensibilisation sur la problématique générale de l'emploi des seniors
 - Analyse de la situation des seniors et des salariés en 2^{ème} partie de carrière dans la branche professionnelle. Cette analyse devra notamment porter sur :
 - ◆ *une étude quantitative et qualitative de la place des seniors dans la branche professionnelle*
 - ◆ *l'application des mesures éventuellement déjà mises en œuvre dans la branche en faveur des seniors*
 - ◆ *des éléments plus dynamiques relatifs à la gestion des carrières dans les entreprises de la branche, à l'employabilité des seniors et aux conditions de travail et d'emploi*
 - ◆ *le rapport coût / productivité des salariés en fonction de leur âge*
 - ◆ *les attentes des entreprises et des salariés quant à une meilleure gestion des âges dans la branche*
 - Présentation des points de convergence et de divergence entre les différentes parties intéressées à la mise en œuvre d'une démarche seniors et identification d'actions ou de mesures pertinentes à mettre en œuvre au niveau de la branche professionnelle pour améliorer la situation des seniors dans la branche et y encourager une meilleure gestion des âges.
- Cet appui tiendra naturellement compte des spécificités de la branche du Syntec : diversité des entreprises (taille et secteur), profil des salariés et travaux déjà réalisés pour la branche

3. Notre proposition

→ **Notre appui doit vous permettre :**

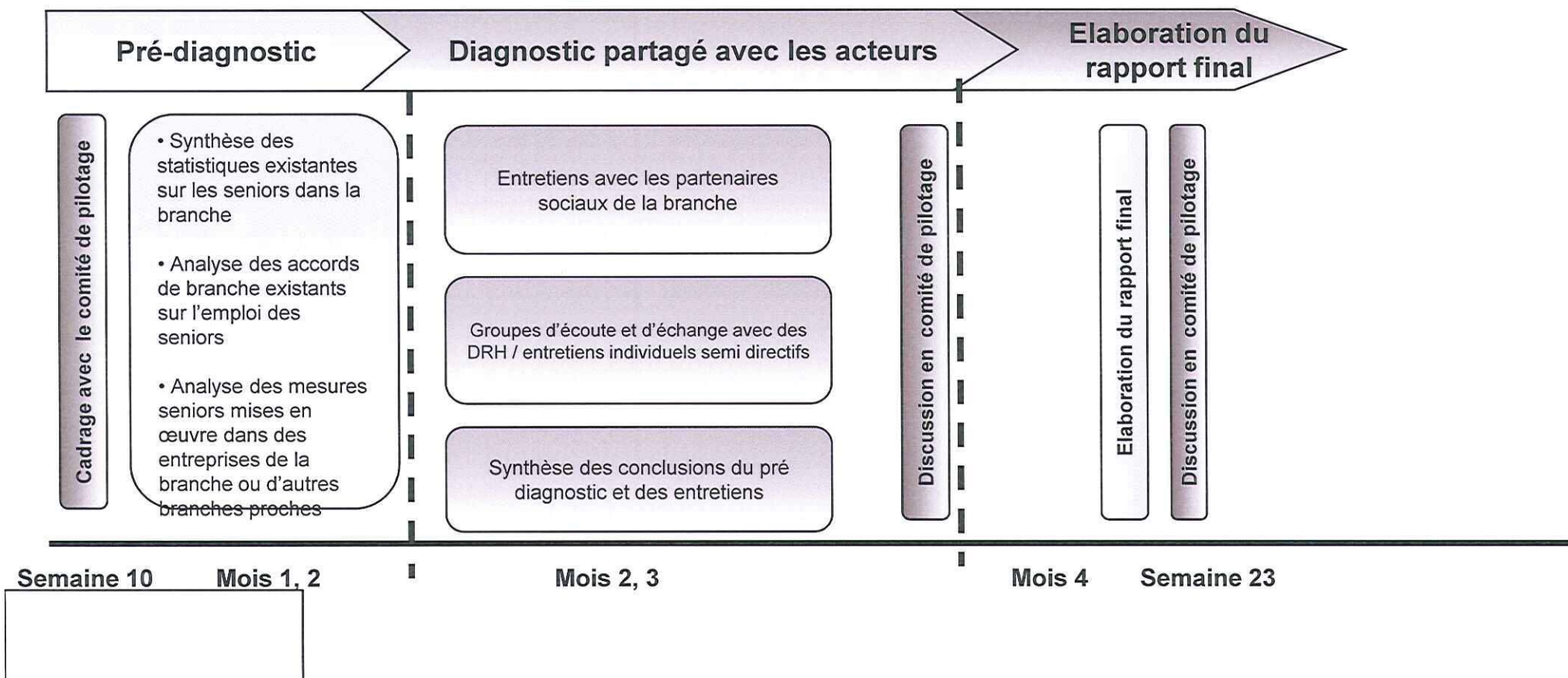
- d'établir un diagnostic partagé sur la situation des seniors et la gestion des âges dans la branche,
- de présenter les attentes et les points de convergence et de divergence des parties intéressées à la mise en œuvre d'une démarche seniors afin de faciliter la tenue d'une négociation
- et d'identifier les actions ou mesures pertinentes à faire figurer dans un accord de branche pour améliorer la situation des seniors dans la branche et promouvoir une meilleure gestion des âges

→ **Nous proposons une démarche en 3 phases :**

- Établissement d'un pré-diagnostic à partir des données quantitatives et qualitatives existantes sur la situation des seniors dans la branche et des pratiques développées dans d'autres branches ou entreprises,
- Confrontation de ce pré-diagnostic aux acteurs intéressés de la branche (représentants des salariés, employeurs...) afin d'aboutir à un diagnostic partagé,
- Etablissement d'un dossier de négociation pour les acteurs de la branche identifiant les priorités des négociateurs et les mesures ou actions envisageables pour répondre à leurs préoccupations.



3. Notre proposition



Etape 1 : Pré-diagnostic

Obj.

- Analyser la situation des seniors dans la branche
- Connaître les mesures actuellement mises en œuvre par la branche et les entreprises de la branche au profit des seniors
- Comparer ces pratiques à celles développées dans les autres branches professionnelles, notamment les branches comparables.

Modalités

- Synthèse des statistiques sur les seniors dans la branche (travaux existants et analyse bilans sociaux)
- Analyse des accords de branche existants sur l'emploi des seniors
 - ◆ *définition d'indicateurs relatifs à la part des salariés âgés dans les effectifs et aux politiques de gestion des ressources humaines ;*
 - ◆ *actions mises en œuvre (recrutement, formation, conditions de travail...)* ;
 - ◆ *modalités de suivi de l'accord ;*
 - ◆ *évaluation éventuelle des résultats de ces accords.*
- Analyse d'un échantillon d'accords GPEC traitant de la question des seniors dans des entreprises appartenant ou non à la branche (à partir du recensement effectué par l'Observatoire paritaire de la négociation collective)
 - ◆ *définition d'indicateurs relatifs à la part des salariés âgés dans les effectifs et aux politiques de gestion des ressources humaines ;*
 - ◆ *actions mises en œuvre (recrutement, formation, conditions de travail...)* ;
 - ◆ *modalités de suivi de l'accord ;*
 - ◆ *évaluation éventuelle des résultats de ces accords.*

Etape 2 : Diagnostic partagé

Objectifs

- Définir la notion de seniors dans les différentes filières de la branche
- Identifier les freins et facteurs clés de succès pour faciliter l'emploi des seniors dans la branche et promouvoir une meilleure gestion des âges dans les entreprises de la branche
- Déterminer les politiques et actions spécifiques pour améliorer l'emploi des seniors

Modalités

- Entretiens avec les partenaires sociaux (syndicats de salariés et employeurs)
 - L'objectif de ces entretiens est d'identifier l'intérêt pour l'entreprise de garder des seniors et les mesures qu'elle peut prendre pour y parvenir,
 - De manière corollaire, cela revient à répondre également à la question inverse : pourquoi certaines entreprises ne font rien, quelles mesures refusent-elles de prendre et pourquoi ?
 - Pour remplir cet objectif, les questions suivantes sur la situation des seniors et sur la gestion des âges et des carrières dans la branche seront examinées :
 - ◆ *organisation des 2^{èmes} parties de carrière*
 - ◆ *rapport coût / productivité des salariés*
 - ◆ *développement des compétences et formation*
 - ◆ *recrutement et promotion des seniors*
 - ◆ *aménagement des fins de carrière*
 - ◆ *conditions de travail*
 - ◆ *tutorat et transmission des savoirs et des compétences*

Etape 2 : Diagnostic partagé

- Groupes d'échange et d'écoute avec des DRH :
 - Identifier avec les principaux acteurs de l'entreprise l'intérêt des entreprises à garder leurs salariés seniors et à développer des politiques de gestion des âges dans leur entreprise et les obstacles auxquels elles sont confrontées via des groupes d'échange et d'écoute
 - Objectifs :
 - ◆ *Conforter le diagnostic préalable établi à partir des données quantitatives existantes et des entretiens menés auprès des partenaires sociaux*
 - ◆ *Mettre au jour des freins ou leviers face aux actions envisagées*
 - ◆ *Percevoir le décalage éventuel entre les intentions des partenaires sociaux au niveau de la branche et les pratiques des entreprises.*
 - Nous proposons l'organisation de 2 groupes d'échange et d'écoute permettant (un groupe avec des DRH de l'activité informatique et un groupe avec des DRH des activités ingénierie-conseil-formation professionnelle)
 - **Si les conditions n'étaient pas réunies pour organiser ces groupes d'échange et d'écoute dans le temps imparti, des entretiens individuels seront réalisés**

Etape 3 : Elaboration du rapport final

Objectifs

- Identifier les priorités des partenaires sociaux
- Proposer des mesures ou actions envisageables pour répondre à leurs préoccupations
- Fournir aux négociateurs les éléments utiles à l'aboutissement d'une négociation sur l'emploi des seniors et la gestion des âges dans la branche Syntec

Modalités

- A partir de la synthèse établie à l'issue de la phase 2 et suite au comité de pilotage de la fin de l'étape 2, élaborer un rapport final de mission reprenant :
 - Les éléments du pré diagnostic,
 - La synthèse des entretiens menés
- Ce rapport dégagera les points d'accord et de divergence éventuels des acteurs sur le sujet, proposera des actions ou des mesures susceptible de répondre à leurs attentes et répondant aux exigences de la loi, afin de permettre aux acteurs de la branche de mener au cours du 2^e semestre 2009 une négociation sur le sujet.

Pierre RAMAIN – 33 ans

→ Formation

- Ancien élève de l'ENA
- Science-Po Paris
- ESSEC
- Maîtrise de droit des affaires

→ Domaines d'intervention

- Ingénierie sociale des projets de restructurations, notamment préparation de plans de sauvegarde de l'emploi
- Appui à la négociation collective, en particulier en matière de GPEC, d'emploi des seniors et accord de méthode
- Obligation de revitalisation des bassins d'emploi

→ Parcours professionnel

- Chez ALTEDIA depuis 2008
- De 2004 à 2008, adjoint puis chef de la mission FNE à la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle – Ministère de l'emploi : en charge notamment de l'élaboration et de la mise en œuvre du droit du licenciement pour motif économique et des mesures sociales d'accompagnement des restructurations, de la négociation sur la gestion de l'emploi et à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique relative à l'emploi des senior

Bernard ROUSSELET - 56 ans

→ Formation

- DESS ressources Humaines Paris 1

→ Domaines d'intervention

- Audit et recommandations sur le temps de travail
- Mesures sociales en cas de restructurations
- Relations sociales accord de méthode
- Négociations sociales d'entreprise ou de branche
- Audit de risques sociaux (Due Diligence RH) dans le cadre de projets de fusion-acquisition

→ Parcours professionnel

- Technicien qualité dans une usine sidérurgique en Lorraine puis Picardie
- Délégué syndical puis administrateur salarié d'un groupe
- Responsabilités syndicales locales régionales puis nationales
- Altedia depuis début 2005



Budget

- **Pré-diagnostic : (analyse des données statistiques existantes, analyse des accords de branche et de certains accords d'entreprise) 20.000 € HT**

- **groupes d'échange et d'écoute avec des DRH et entretiens individuels semi directifs : 14.200 € HT**

- **Entretiens avec les partenaires sociaux de la branche (différents secteurs) : 20.000 € HT**

- **Rédaction du rapport et comités de pilotage ; 20.000 € HT**

- **Secrétariat de la mission et frais afférents 5.000 € HT**

Soit un forfait global 79 200 € HT.

6. Présentation d'Altedia

Groupe de conseil en management spécialisé en Ressources Humaines et Communication



5 rue de Milan
75009 Paris
T : 01 44 91 50 00
www.altedia.fr

→ Chiffres clé

- **Création** : 1992
 - **Effectif** : 760 collaborateurs directs
 - **CA** : 93,1 M€
 - **62 bureaux** en France et en Europe
 - **Une présence internationale** à travers : son appartenance au réseau mondial « Adecco* Human Capital Solutions ».
 - **Forme juridique** : SA au capital de 3 011 177,50 euros
 - **Clients** : Plus de 500 clients dont plus de 50 grandes sociétés cotées à Paris, NY et Londres
 - **Filiale** de la division « Human Capital Solutions » du Groupe Adecco*
- * 6 600 implantations, dont plus de 1 500 en France, 75 pays, 33 000 collaborateurs

→ 3 pôles de compétences :

- **Pôle Emploi et Réorganisations**
 - Conseil en opérations de réorganisation et de restructuration
 - Accompagnement social des réorganisations
 - Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)
 - Audits sociaux, audits de management social, fusions/acquisitions
 - Dévt. économique, revitalisation de bassins d'emploi, reconversion de sites, externalisation et cession d'actifs
 - Essaimage, aide à la reprise et création d'entreprise
 - Mobilité interne, externe, bilans professionnels, management de carrière
- **Pôle Ressources Humaines et Communication**
 - Rémunérations
 - Retraite & prévoyance, épargne salariale
 - Efficience RH, organisation de la fonction RH
 - Recrutement, évaluation, gestion des compétences
 - Communication financière
 - Gestion d'actifs
 - Multimedia
- **Opérations Stratégiques**
 - Actionnariat salarié, stock-options, actions gratuites
 - Conduite et déploiement des grandes opérations de changement
 - Communication sociale et RH
 - Communication publique
- **Pôle Training et Accompagnement Managérial**
 - Conseil
 - Formation
 - Coaching

6. Présentation d'Altedia

Nos implantations

