

Bilan d'étape

Mission Adesatt

■ **Groupe ALTEDIA**
5, rue de Milan 75319 PARIS CEDEX 09
www.altedia.fr

Paris le 29 mai 2009

→ Introduction : rappel des éléments de contexte

- Situation des seniors, toute branche confondue
- Situation des seniors dans la branche
 - ◆ *Eléments démographiques (étude OPIIEC)*
 - ◆ *Lisibilité et exploitation de l'étude : préconisations*
- Un cadre général d'analyse à nuancer
 - ◆ *Le cas particulier des SSII*

→ I. Etat d'avancement

- Phase 1 : éléments de pré-diagnostic
- Phase 2 : Diagnostic partagé

→ II. Synthèse du diagnostic auprès des partenaires sociaux

→ III. Compte rendu synthétique des entretiens avec les RH

→ IV. Evolutions juridiques de fins de carrières

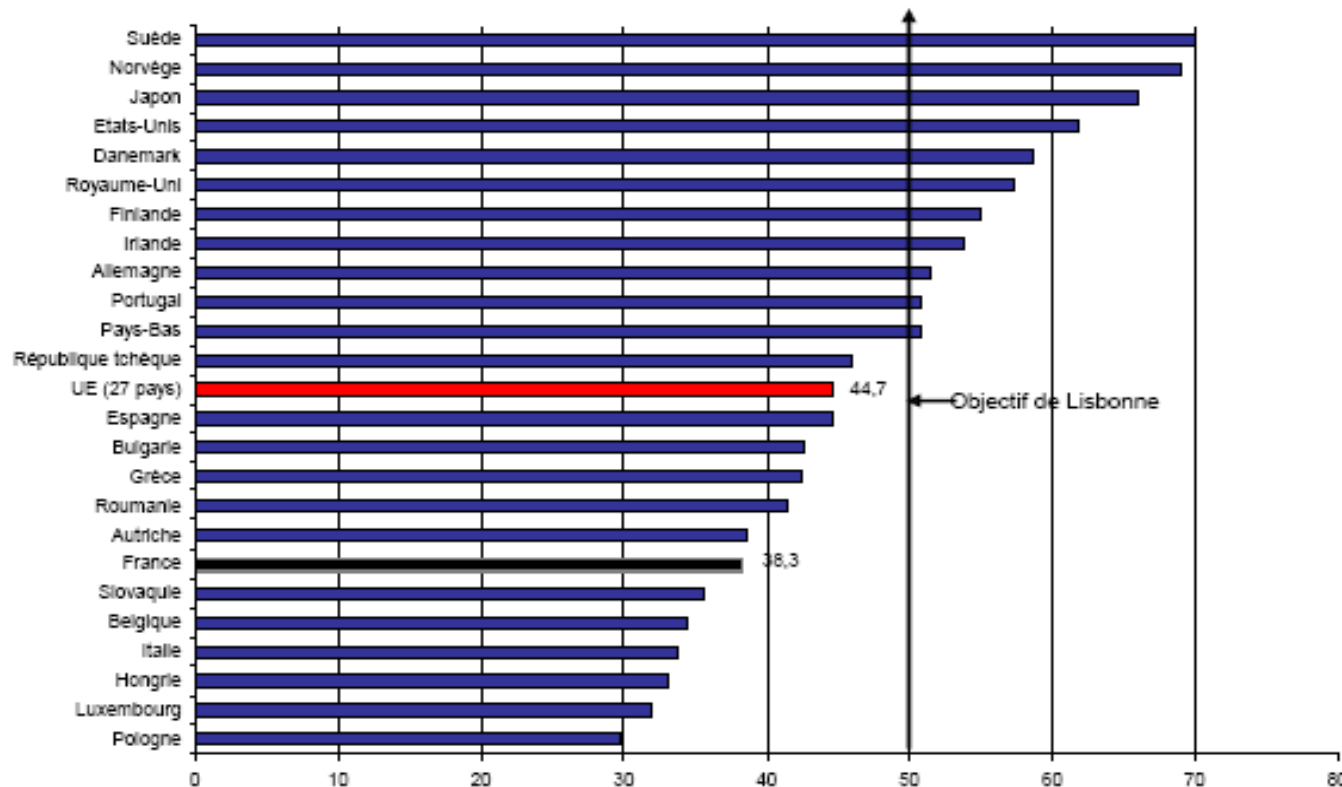
- Evolutions relatives à la sortie de l'emploi
- Evolutions relatives au maintien dans l'emploi
- Rappel de l'obligation de négocier sur l'emploi des seniors (*décrets d'application, 20 mai 2009*)

Situation des seniors, toute branche confondue

Taux d'emploi des seniors en comparaison internationale

GRAPHIQUE 7 : TAUX D'EMPLOI DES SENIORS EN COMPARAISON INTERNATIONALE

Proportion de personnes de 55-64 ans en emploi en 2007



→ La France est parmi les derniers concernant le taux d'emploi des 55-64 ans

→ Ces chiffres sont l'illustration du paradoxe qui tient à l'incapacité dans laquelle se sont trouvés la plupart des pays industrialisés, notamment européens, à concilier les réponses aux difficultés de l'emploi avec les perspectives de vieillissement accentué des populations.

Source : Eurostat.

*Etude DARES, Décembre 2008

Situation des seniors, toute branche confondue

Taux d'emploi des seniors en métropole

TABLEAU 17 : LA PROPORTION DE SENIORS EN EMPLOI EN 2007 (EN %)

	50-54 ans	55-59 ans	60-64 ans	55-64 ans
Taux d'emploi				
Hommes	85,5%	58,6%	16,6%	40,5%
Femmes	74,5%	52,4%	14,8%	36,2%
Ensemble	79,9%	55,4%	15,7%	38,3%
Taux d'emploi « sous-jacent »				
Hommes	85,5%	59,1%	15,8%	37,4%
Femmes	74,5%	52,7%	13,8%	33,2%
Ensemble	79,8%	55,8%	14,8%	35,3%

Note : le taux d'emploi « sous-jacent » est égal à la moyenne arithmétique des taux par âge détaillé : il n'est donc pas pondéré par la taille des différentes cohortes et permet de neutraliser les effets de composition démographique particulièrement importants avec l'arrivée depuis 1996 des cohortes du baby-boom dans la tranche d'âge des 50 ans et plus

Mise à jour annuelle - Source : Insee, enquête emploi 2007, Calculs DARES (âge date de l'enquête).

→ **NB** : Le taux de chômage des seniors, moins élevé que celui des plus jeunes, ne décrit que partiellement leur situation sur le marché du travail. Moins exposés au risque de perdre leur travail, une fois au chômage ils ont en effet **plus de difficultés à retrouver un emploi.**

TABLEAU 18 : SITUATION DES SENIORS EN EMPLOI EN 2007 (EN %)

	50-54 ans	55-59 ans	60-64 ans	55-64 ans
Emploi non-salarié	5,5	7,3	12,4	8,4
Emploi salarié	94,5	92,7	87,6	91,6
Dont secteur privé	79,2	74,7	82,2	76,3
Dont secteur public	20,8	25,3	17,8	23,7
Dont intérimaires, CDD et contrats aidés*	18,1	14,4	11,4	13,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Mise à jour annuelle - Source : Insee, enquête emploi 2007, Calculs DARES (âge date de l'enquête).

* Comprend : les intérimaires, les CDD, les stagiaires et les contrats aidés du secteur public et privé.

*Etude DARES, Décembre 2008

Situation des seniors, toute branche confondue

Répartition des classes d'âges dans l'emploi

TABLEAU 22 : RÉPARTITION DES CLASSES D'ÂGE DANS L'EMPLOI PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

en %	15-29 ans	30-49 ans	50-55 ans	55-59 ans	60 et plus	Ensemble	50 ans et plus
Agriculture, Sylviculture et pêche	15,3	50,7	14,2	13,4	6,3	100	34,0
Industries agricoles	22,6	58,0	11,1	7,1	1,2	100	19,4
Industries des biens de consommation	17,5	60,0	12,3	8,3	2,0	100	22,5
Industrie automobile	19,6	55,6	17,1	7,4	0,3	100	24,8
Industries des biens d'équipement	18,1	58,7	13,1	9,4	0,7	100	23,2
Industries des biens intermédiaires	17,0	59,1	14,2	8,6	1,1	100	23,9
Energie	17,0	56,3	19,7	6,6	0,5	100	26,8
Construction	27,0	52,5	11,1	8,1	1,3	100	20,5
Commerce et réparations	26,6	52,3	11,2	7,6	2,3	100	21,0
Transports	17,4	62,2	11,9	6,7	1,8	100	20,4
Activités financières	17,0	55,3	14,6	11,8	1,4	100	27,7
Activités immobilières	14,9	53,3	15,0	12,1	4,8	100	31,9
Services aux entreprises	27,0	54,4	10,0	6,4	2,2	100	18,6
Services aux particuliers	27,1	48,5	11,9	8,3	4,2	100	24,4
Education, santé, action sociale	17,2	55,9	14,1	10,1	2,7	100	26,9
Administrations	15,7	55,9	15,2	10,7	2,5	100	28,4
Ensemble	21,2	54,8	12,8	8,8	2,4	100	24,0

Lecture : en 2007, 34,0% des personnes travaillant dans le secteur agricole ont 50 ans ou plus.

Age à la date de l'enquête (au dernier jour de la semaine de référence).

NAF en 16 postes, intérimaires reclassés dans le secteur utilisateur.

Source : Insee, enquête emploi en moyenne annuelle 2007, calculs Dares.

*Etude DARES, Décembre 2008

Situation des seniors, toute branche confondue

Le recrutement des seniors

TABLEAU 23 : STRUCTURE DES EMBAUCHES EN CDD ET CDI (EN %)

Année 2006	Moins de 25 ans	25-49 ans	50 ans et plus	Ensemble
CDD	44	48	8	100
CDI	29	64	7	100

Source : Dares, DMMO-EMMO

TABLEAU 24 : STRUCTURE DES EMBAUCHES EN INTÉRIM (EN %)

Année 2007	Moins de 25 ans	25-49 ans	50 ans et plus	Ensemble
Embauches en intérim	31	62	7	100

Source : Dares et Unedic

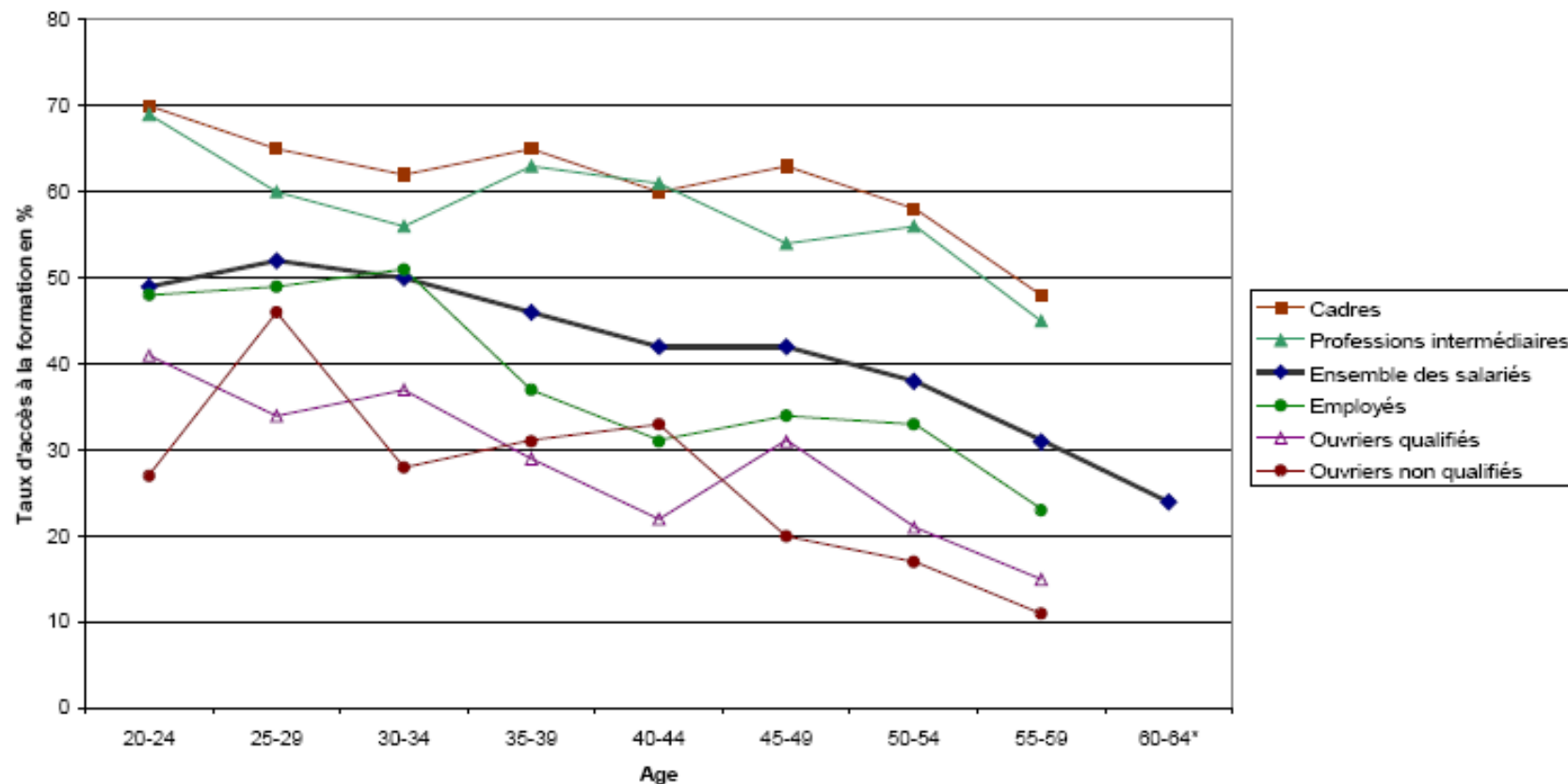
→ **Rappel** : l'objectif fixé en 2000 dans le cadre de la **stratégie de Lisbonne**, à savoir atteindre un taux d'emploi des seniors de 50 % en 2010.

*Etude DARES, Décembre 2008

Situation des seniors, toute branche confondue

L'accès à la formation des seniors

GRAPHIQUE 10 : TAUX D'ACCÈS DES SALARIÉS À LA FORMATION SELON L'ÂGE



* Données non significatives au-delà de 60 ans, au niveau de la catégorie professionnelle.

Source : Enquête sur la formation continue 2006 - INSEE - Traitement DARES

*Etude DARES, Décembre 2008

→ Formation

- **Le baromètre le constate une nouvelle fois, les seniors restent des ‘parents pauvres’ des ressources humaines**
 - ◆ *37% d’entre eux seulement ont bénéficié d’une ou plusieurs formations depuis 3 ans*
 - ◆ *Soit près de trois fois moins que la moyenne des salariés*
- **81% des salariés n’ont pas vu leur manager ou un référent depuis trois ans dans le cadre d’un entretien de 2nde partie de carrière, dispositif pourtant prévu par le plan national pour l’emploi des seniors de Gérard Larcher en 2005, mais largement resté lettre morte.**

→ Conditions de travail

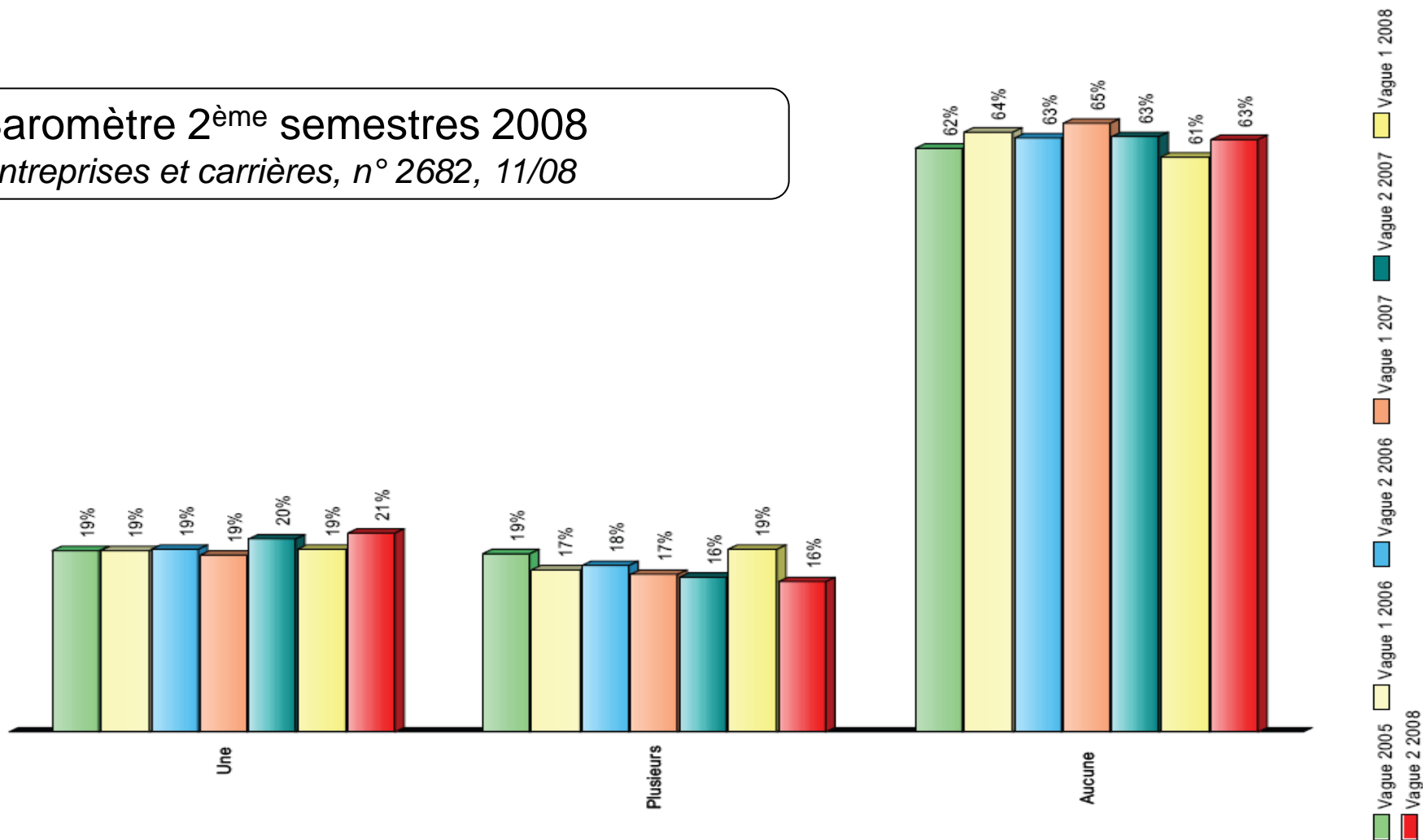
- **Elles semblent se dégrader encore un peu plus pour les seniors pour le second semestre 2008**
 - ◆ *57% les juge assez difficiles (le pire résultat depuis l’origine du baromètre)*
 - ◆ *42% des seniors interrogés éprouve un sentiment renforcé de harcèlement dans l’entreprise en raison de l’âge*

**Baromètre entreprise et carrières, n°935, 16/12/08*

Situation des seniors, toute branche confondue

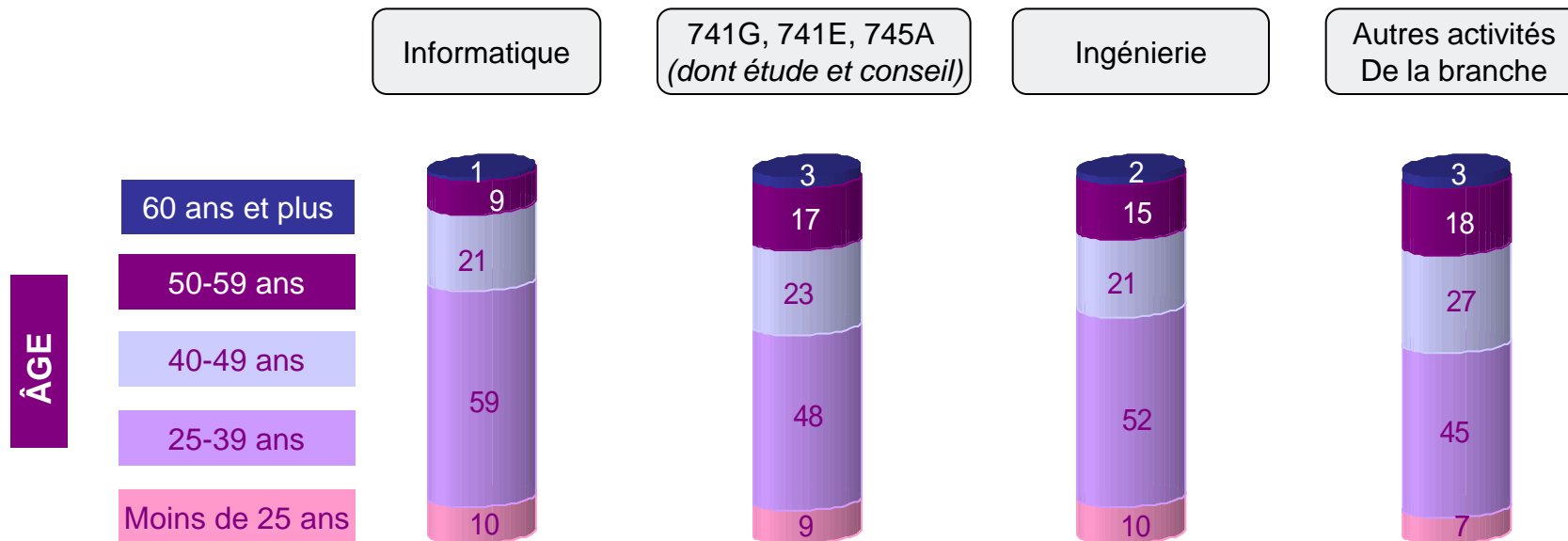
Accès à la formation

Baromètre 2^{ème} semestres 2008
Entreprises et carrières, n° 2682, 11/08



Situation des seniors dans la branche

Eléments démographiques (Etude socio démographique OPIIEC)



- La population de la branche est relativement jeune : 64% des salariés ont moins de 40 ans alors que ce taux est de 41% sur l'ensemble de la population active*. A titre de comparaison, 54% des effectifs avaient moins de 40 ans en 2003. Les 60 ans et plus sont très peu présents dans la branche en 2008 (2% des salariés).

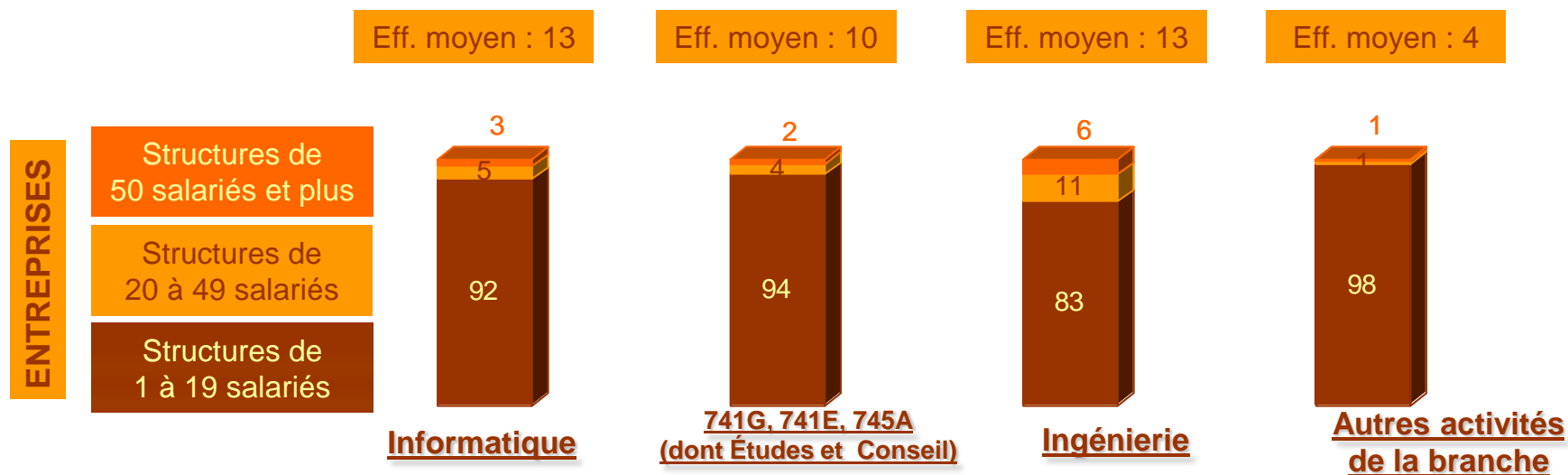
Au sein de la branche, c'est dans les métiers de l'informatique que la population est la plus jeune (69% de moins de 40 ans). Viennent ensuite les métiers de l'ingénierie (61%), puis les secteurs comprenant les études et le conseil (57% de moins de 40 ans, dont 20% de moins de 25 ans dans le sous-secteur des études de marché et sondages [74.1E]). Dans les « autres activités de la branche », la population est un peu moins jeune : 52% de moins de 40 ans.

Situation des seniors dans la branche

Lisibilité et exploitation des résultats de l'étude : préconisations

→ Diversité des typologies d'organisation

- La branche compte une proportion plus élevée d'entreprises de 20 salariés ou plus que dans le reste du pays (9% vs 4%*). Dans le secteur de l'ingénierie, ce taux atteint 17%, dont 6% d'entreprises de plus de 50 salariés. L'effectif salarié moyen des entreprises de la branche est de 13 personnes ; mais il est de 13 dans les entreprises de l'informatique ou de l'ingénierie et de 4 personnes dans celles des « autres activités de la branche ».
- La majorité des salariés de la branche (55%) travaillent dans des entreprises d'au moins 50 salariés.
- 23% des entreprises de la branche ont vu leur effectif s'accroître entre 2007 et 2008, tandis que 14% ont connu une situation contraire. La hausse des effectifs est particulièrement visible dans le secteur de l'informatique, avec une progression des effectifs pour 31% des entreprises.

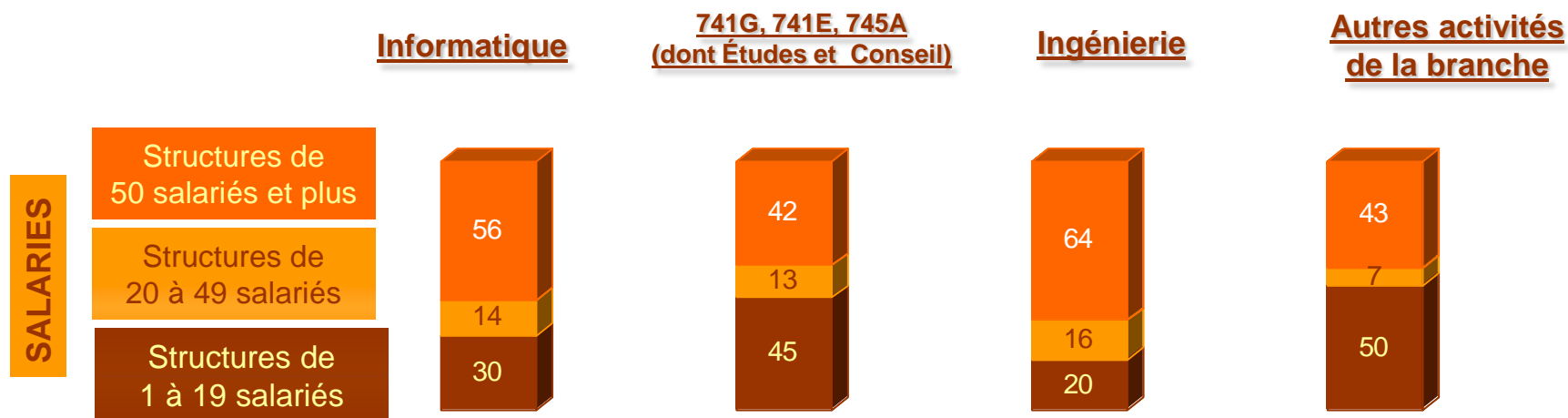


Situation des seniors au sein de la branche

Lisibilité et exploitation des résultats de l'étude : préconisations

→ Diversité des structures

- « le code NAF 74.1G "Conseil pour les affaires et la gestion" est un code très générique dans lequel sont rassemblés non seulement les acteurs du conseil mais également une multitude d'acteurs ayant déclaré ce code d'activité par défaut. C'est par exemple le cas de quelques grandes sociétés bien identifiées (...) mais aussi de nombreuses structures de moins de 10 salariés. »



Rappel des éléments de contexte

Un cadre général d'analyse à nuancer

- La **diversité** des acteurs, des modèles d'organisation, des tailles des structures et des services proposés impose de nuancer l'approche globale de l'analyse proposée
- L'approche de la problématique concernant la gestion et le maintien dans l'emploi de la population des seniors est **contingente des structures d'organisation** et des modèles économiques appréhendés dans le cadre de cette étude
- La multiplicité des approches et des représentations socioculturelles de la notion de senior contraint de s'inscrire dans le cadre d'une démarche globale, tout au long de la vie professionnelle des salariés et de distinguer :
 - *L'approche légale de la notion de senior (rappel : maintien dans l'emploi à partir de 55 ans, et recrutement dès le 55^{ème} anniversaire du collaborateur)*
 - *De l'approche par la gestion des compétences et le maintien de l'employabilité des collaborateurs (volet formation professionnelle)*

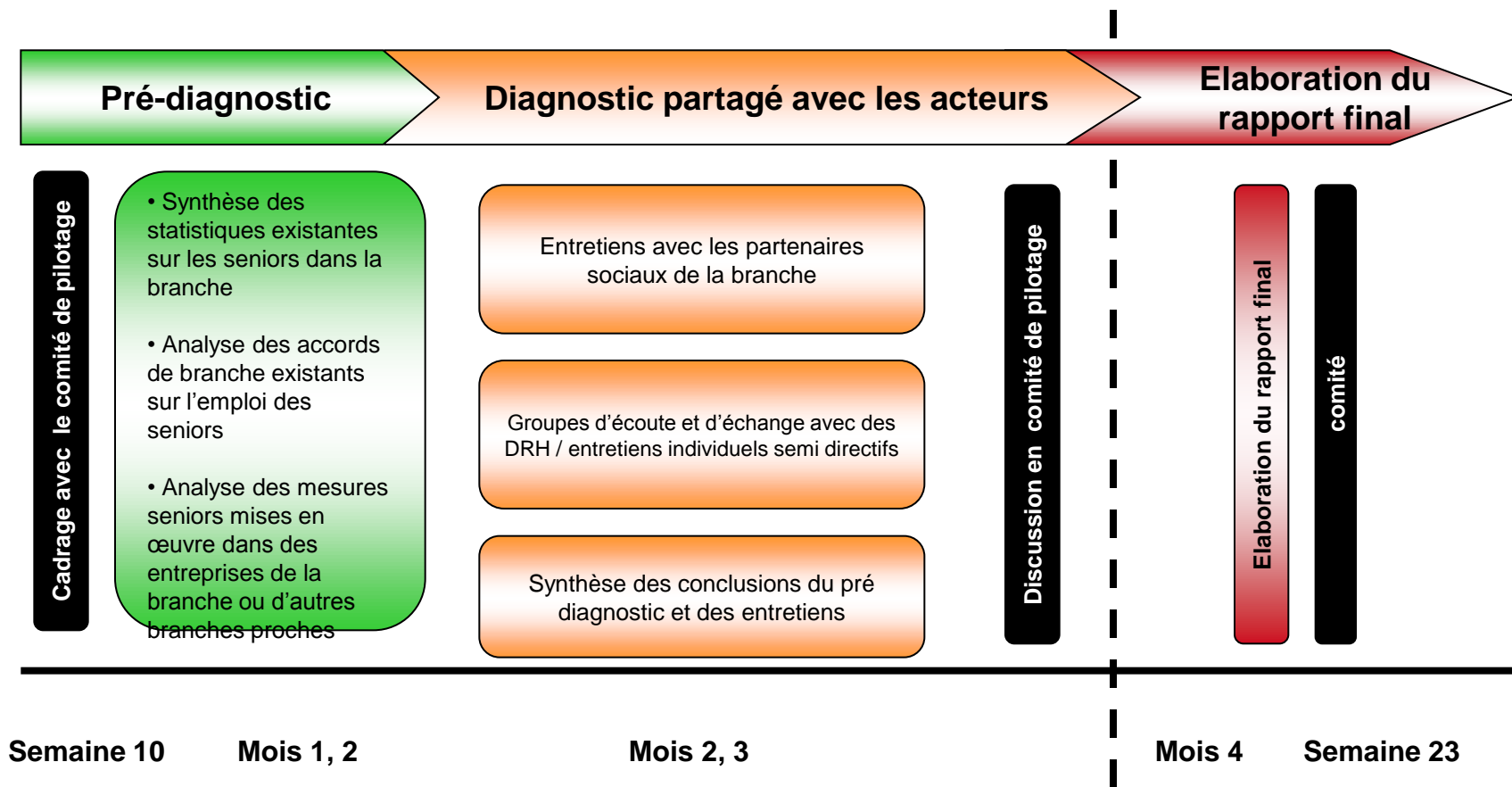
Rappel des éléments de contexte

Un cadre général à nuancer : le cas des SSII

→ Spécificité du business model des SSII : un développement rapide qui nuit à la mise en œuvre d'une politique de l'emploi de long terme

- L'entreprise est appréhendée comme un « sas » de formation pour les jeunes diplômés
- L'essentiel des coûts est constitué par les coûts de main-d'œuvre (un salarié placé chez un client n'est pas facturable)
- Une concurrence exacerbée qui réduit les marges
- De faibles perspectives de mobilité interne
- Une structure hiérarchique qui comporte un ratio postes d'encadrement/opérationnels disproportionné, qui laisse peu de place à des évolutions professionnelles internes.
- Ajustement en cas de sureffectifs :
 - ◆ *Par l'orientation des salariés vers les missions disponibles (même si celles-ci ne correspondent pas à leur expériences ou à leurs compétences)*
 - ◆ *Par le fort taux de démissions naturelles*
- Ajustement en cas d'hausse d'activité
 - ◆ *Recrutement de main d'œuvre peu onéreuse et qualifiée*
 - ◆ *Limitation des départs*
- Ces mesures conduisent à une pyramide des âges problématique
 - ◆ *Les postes à pourvoir avec 6 à 10 années d'expérience sont difficiles à pourvoir*
 - ✓ Du fait de la rotation de main d'œuvre
 - ✓ Par l'absence de recrutement dans le début des années 90

I. Etat d'avancement



I. Etat d'avancement

Phase 1 Les éléments du pré-diagnostic

→ Analyser la situation des seniors dans la branche

- Réalisation
 - ◆ Détermination de la part des seniors dans la branche, et dans les différents secteurs d'activités de la branche
- A réaliser
 - ◆ Pas de vision de dynamique, prospection quant aux flux d'entrées et de sorties des seniors dans la branche, ainsi qu'à l'importance de la promotion interne

→ Connaître les mesures actuellement mises en œuvre par la branche et les entreprises de la branche au profit des seniors

- A réaliser
 - ◆ Recherche des mesures mises en place dans la branche, en particulier au sein d'accords de GPEC
 - ◆ Entretien avec Jean-François Carrara sur les bonnes pratiques en matière d'emploi des seniors dans la branche Syntec

→ Comparer ces pratiques à celles développées dans les autres branches professionnelles, notamment les branches comparables

- Réalisation
 - ◆ Instauration d'une grille de lecture des accords de branche et d'entreprises collectées. Livrable le 20 avril
 - ◆ Accords de branches sélectionnés (Industries laitières/ Association Française de banque/ Produits du sol/ Industries charcutières/ Produits alimentaires/ Travail temporaire-intérimaires permanents/ Vente à distance/ Papiers cartons) Livrable 20 avril
 - ◆ Accords d'entreprises (Air France/EADS/ CETIM/ La Mondiale/ ST Microélectroniques/ALDES/ ACCOR/ TURBOMECA/ ALSTOM/ SCHNEIDER/ IFREMER/ EVIALIS/ ALCATEL-LUCENT/ PPR) Livrable le 20 avril

I. Etat d'avancement

Phase 2 Diagnostic partagé avec les acteurs

→ Entretiens avec les partenaires sociaux de la branche

■ Réalisation

◆ Construction d'un guide d'entretien s'articulant autour de deux phases:

- ✓ Une première partie consacrée au diagnostic autour de deux aspects: la définition d'un cadre général d'analyse ainsi que l'appréciation des outils déjà mis en place au sein de la branche
- ✓ Une seconde partie pour échanger au niveau des attentes, des pistes de réflexion ou encore propositions des partenaires sociaux

◆ Entretiens

- ✓ CGT, Noël Lechat, 15 avril 2009
- ✓ CFDT, Christian Legendre, 16 avril 2009
- ✓ CFTC, Serge Bariset, le 22 avril
- ✓ CFE-CGC, Michel de La Force, le 22 avril
- ✓ FO, Catherine Simon, le 23 avril

→ Groupes d'écoute et d'échange avec les DRH

■ Réalisation

◆ Définition de l'échantillon et réalisation des entretiens

◆ Entretiens

- ✓ Sopra, Gouat-Brunin, le 15 mai 2009
- ✓ Euryware, Mesdames de Dorton, et Miara, le 18 mai 2009
- ✓ Atos Origin, Vervaecke, le 19 mai 2009

■ A réaliser

◆ Entretiens

- ✓ On-x, Gaudy, le 29 mai 2009
- ✓ Teamlog, Sédouloux, le 29 mai 2009
- ✓ Ingerop, Morvand, le 4 juin 2009
- ✓ Segula, Metivier, le 11 juin 2009
- ✓ CapGemini, Lijour, date repoussée à une date ultérieure
- ✓ Bull, Perez d'Anglade, date à définir

→ Conséquences juridiques des fins de carrière

■ Réalisation

- ◆ *Les dispositifs de sortie de l'emploi pour les entreprises, ainsi que les possibilités offertes au salarié de poursuivre sa vie professionnelle.*

II. Synthèse des entretiens avec les responsables syndicaux

Mission Adesatt

■ **Groupe ALTEDIA**
5, rue de Milan 75319 PARIS CEDEX 09
www.altedia.fr

Paris le 29 mai 2009

II. Synthèse du diagnostic auprès des partenaires sociaux

La composition de l'échantillon

→ Les syndicats de salariés

- CGT
- CFDT
- CGC
- CFTC
- FO

II. Synthèse du diagnostic auprès des partenaires sociaux

Sommaire

Les thèmes abordés

→ A. Diagnostic de la situation au sein de la branche

- Le cadre général
 - ◆ *Présentation des activités de la branche*
 - ◆ *Situation des seniors au sein des activités de la branche*
- Evaluation des outils mis en place
- La question des conditions de travail
- Politique salariale, de recrutement, et de promotion

→ B. Propositions et pistes de réflexion à l'aune des activités de la branche

- Formation professionnelle
- Formaliser les parcours de carrière
- Tutorat et transmission des savoirs
- Recrutement/Promotion/Conditions de travail
- Problématique des départs en retraite

A. Diagnostic de la situation au sein de la branche

Le cadre général - Présentation des activités de la branche

→ 4 domaines d'activité

- L'ingénierie
- L'informatique
- Le conseil
- Publicité, événementiel (foires et salons)

→ 750 à 800 mille salariés

→ Des populations hétérogènes, avec des parcours et des identités diverses

- Différences importantes entre les BET et les SSII
 - ◆ *Les BET gardent le savoir faire alors que pour les SSII tendance à se séparer des collaborateurs après 45 ans*
 - ◆ *Représentation de la séniorité sans homogénéité dans la branche, pour les SSII plutôt 40 ans*

→ La considération de l'emploi est différente selon la typologie de l'entreprise

- Sociétés possédant des effectifs importants (Capgemini, Atos, Accenture etc.)
- Les petites entreprises qui représentent 50% des entreprises de la branche
- D'où la difficulté de proposer un modèle de traitement uniforme au regard de cette diversité

→ Turn-over important

→ Une GRH tournée vers l'extérieur

- Salarié géré par projet à l'instar d'une société d'intérim

A. Diagnostic de la situation au sein de la branche

Le cadre général – Situation des seniors dans les activités de branche

Paradoxe de la définition légale de la séniorité et de la réalité qu'elle recouvre dans les faits

→ Définition de la séniorité au niveau national

- La question de l'employabilité se pose dès le 45^{ème} anniversaire du salarié
- La question du recrutement des seniors se pose dès le 50^{ème} anniversaire du salarié
- La question du maintien dans l'emploi dès les 55 ans

→ Définition de la séniorité au niveau de la branche

- La séniorité intervient plus tôt dans la branche d'activité qu'au niveau national, c'est un handicap lié au modèle économique
 - ◆ « A 45 ans les employeurs ne sont pas enclins à investir sur vous »
 - ◆ « Dans l'informatique on est senior à tout âge, même à 35 ans »
- Pas de vieillissement dans la branche : système économique fondé sur « le up or out »
 - ◆ « Si au bout de 15 ans on n'est pas devenu directeur à la place du directeur on à rien à faire là.. »
- A partir de 40/45 ans, le salarié devient un public prioritaire pour la formation professionnelle selon le FAFIEC
- Souhait exprimé par l'ensemble des partenaires sociaux de descendre la réflexion avant les 50 ans du salarié

A. Diagnostic de la situation au sein de la branche

Le cadre général – Situation des seniors dans les activités de branche

- **Part des + de 50 ans et plus dans la branche (étude sociodémographique OPIIEC, rapport d'étude n°1543 0007, 26 novembre 2008)**
 - 10% : informatique
 - 20% : 741G, 741^E, 745A (dont études et conseil)
 - 17% : ingénierie
 - 22% : autres activités de la branche
 - ◆ « les seniors qui restent, ce sont les directeurs et les syndicalistes »

- **Problématique d'obsolescence des compétences et de la formation partagée par les OS**

- **Absence de perspective salariale pour les seniors**
 - Les départs sont « naturels » et répondent aux besoins d'évolution professionnelle et salariale des collaborateurs (nb : la plupart des départs se font chez les clients)
 - Les salariés ont intégré le modèle social des entreprises de la branche (passage entre 2 et 5 ans, le temps de se former pour aller travailler directement chez le client)

A. Diagnostic de la situation au sein de la branche

Le cadre général – Situation des seniors dans les activités de branche

→ Accord GPEC

- Il y a eu un accord dans la branche mais jugé comme « un simple catalogue de bonnes intentions », « sans véritable engagement »

→ Référentiel métier

- Les classifications sont déconnectées du référentiel au motif que les métiers évoluent beaucoup
- Les critères sont tellement ouverts que l'on peut mettre n'importe qui n'importe où
- Existent dans la branche pour chacun des secteurs des activités
- La question est à apprécier au regard de la typologie de l'entreprise

→ La formation FAFIEC à la fin des CDI de chantier n'est pas proposée par les entreprises

→ Tutorat et transmission des savoirs

- Pas de recensement sur ces pratiques
- Dans les BET présence de guides qui permettent la transmission du savoir
- Ce n'est pas une problématique pertinente, le travail se faisant équipe, la transmission a de fait lieu
- Quand elles existent, les formations de tuteurs sont sommaires

→ Le bilan de compétences

- Outil intéressant si utilisé pour le salarié
- Risque qu'il ne serve qu'à se vendre ailleurs

A. Diagnostic de la situation au sein de la branche

L'évaluation des outils mis en place

→ Formation professionnelle :

- Modèle industriel qui ne permet pas de former tout au long de la vie professionnelle
 - ◆ *Une branche qui ne résonne qui ne résonne que sur des positionnements de marché et peu sur la capitalisation »*
 - ◆ *Obsolescence de la compétence : On assiste à une hyperspécialisation sur une technologie et dès lors que la technologie devient obsolète, les compétences du salarié le deviennent aussi.*
- La question se pose moins pour les petites entreprises, et notamment dans l'ingénierie où la compétence est essentielle
- Le modèle fait que dans la plupart des cas, les salariés n'ont pas pu avoir accès à la formation. Le problème c'est qu'une fois qu'il est nécessaire de les former, il s'agit de formations lourdes (périodes de professionnalisation)
- Il est contreproductif pour une entreprise de former un salarié en interne, pour qu'il puisse se vendre plus cher en externe
- A l'inverse, la formation pour le salarié est la condition de sa mobilité

A. Diagnostic de la situation au sein de la branche

L'évaluation des outils mis en place

→ Les départs à la retraite

- Le phénomène est « naturel » : le salarié part avant même l'échéance de la retraite, la chute de son staffing le poussant à partir de lui-même, et ceci ayant pour conséquence de déresponsabiliser les entreprises à se charger du problème.
- Très peu de salariés de la branche vont jusqu'à l'âge de la retraite
 - ◆ *La plupart des salariés âgés effectuent leur 2^{nde} partie de carrière chez le client ou dans d'autres SSII*
- Pas d'évolution notable depuis la contribution Delalande
- La crise incite les entreprises à sortir les seniors, notamment par le mécanisme de la rupture conventionnelle

→ Mobilité professionnelle

- Problématique des déplacements induits par les métiers de l'informatique (notamment en province), ils deviennent plus difficiles avec l'âge ou les charges de famille
- Les salariés semblent peu enclins à la mobilité
- La mobilité est un levier pour sortir les seniors de l'entreprise
 - ◆ *Ils se servent des déplacements quand ils veulent se débarrasser des salariés âgés. Le senior aime rentrer chez lui le soir, alors quand il refuse c'est la faute ».*
- Elle est liée au développement des compétences et à la formation tout au long de la vie professionnelle, absents dans la plupart des cas
- Elle ne s'envisage qu'au regard du parcours de formation du collaborateur

A. Diagnostic de la situation au sein de la branche

La question des conditions de travail

→ Taylorisation des tâches

- Le salarié perd de la visibilité sur les sujets auxquels il participe

→ Maladie professionnelle

- Question du stress : on observe une recrudescence
 - ◆ « Le développement de l'open space est tel que les seniors en souffrent beaucoup. Avant les conditions étaient plus au large, ça peut jouer nerveusement quand les gens ont un passif dans l'entreprise »
 - ◆ « L'effet psychologique du licenciement est beaucoup plus impactant sur les seniors »
- Souvent la séniorité est concomitante de l'apparition des maladies graves (pas seulement professionnelles)
- Pression du management : performance
 - ◆ « c'est le business model des SSII »
- Pose la question des visites médicales et du focus à porter sur la population des seniors et des questions de stress au travail (même stress que pour les autres ?)
- Irrespect total face aux salariés (insultes) / inertie des salariés face à ces situations
 - ◆ *Les salariés ont intégré que leur managers étaient soumis à la même pression qu'eux », ce qui légitime les comportements irrespectueux.*

A. Diagnostic de la situation au sein de la branche

Politique salariale, de recrutement, de promotion

→ Politique salariale

- Augmentation par une succession de changements d'entreprises
- Pas de perspectives salariales
 - ◆ « *Ceux qui veulent évoluer vont ailleurs* »
- Problème du coût du salarié âgé
 - ◆ *Question de la vente au client : rapport coût/prestation défavorable*

→ Recrutement

- Pas de chiffres sur le recrutement des seniors
 - ◆ « *les gens s'inquiètent beaucoup à partir de 50 ans, car ils savent qu'ils ne vont pas retrouver d'emploi* »
 - ◆ « *c'est epsilon* »
- Le modèle n'est pas adapté au recrutement des plus de 55 ans
- Envisageable dans les BET, mais complètement impraticable dans les SSII
- La vraie question à l'embauche est celle du « pour faire quoi », structurellement un métier où est vendue de la compétence
- Selon, la typologie de l'entreprise : les problématiques ne sont pas les mêmes
 - ◆ *Grandes sociétés : recrutent des élites, dont la gestion de carrière ne permet pas, ou peu d'évolution professionnelle*
 - ◆ *Petites sociétés : recrutent à un niveau de diplôme inférieur mais permettent à leurs salariés d'évoluer tout au long de leur vie professionnelle*

→ Promotion

- Difficulté du maintien de l'employabilité
- Pas de pérennité des emplois

B. Propositions et pistes de réflexion

Formation professionnelle

→ L'obligation de formation

- Il faudrait une obligation de formation inhérente à la prestation y compris quand le salarié est chez le client.

→ Renforcer l'utilisation de la période de professionnalisation

- Arrivé à un certain âge, le salarié ne connaît souvent qu'un seul segment de marché, n'ayant été formé que sur celui-ci.
- Le corollaire étant que si celui-ci s'écroule, le salarié est licencié, dès lors il faudrait un développement des compétences sur d'autres segments
- L'avenir sera certainement de travailler sur les filières pour déterminer les besoins en compétence

→ Indemnisation des formations

- Il faudrait passer par un argument financier pour contraindre les entreprises de la branche (prise en charge par le FAFIEC de l'intégralité de la formation et non pas d'une partie comme actuellement)
- En favorisant l'investissement sur les salariés âgés, il est possible de freiner leurs licenciements

→ Périmètre

- L'idée est de ne pas se limiter à l'entreprise, il faudrait une politique tournée vers l'extérieur, mettant aux prises les salariés, l'entreprise, la branche voire l'extérieur de la branche.

B. Propositions et pistes de réflexion

Le parcours de carrière

→ Mise en place de parcours de carrière à l'intérieur de la branche

- Reconnaître les qualités et compétences des seniors
 - ◆ *Compétences managériales par exemple, reconnaître et valoriser la notion d'expérience et d'expertise*
- Offrir au salarié une perspective à moyen terme
- L'évolution de la classification permettrait au salarié de se positionner en rendant plus lisible son parcours de carrière

→ Revalorisation de l'entretien professionnel

- Inutile d'ajouter un entretien de 2nde partie de carrière, il faut que les outils déjà mis en place soient utilisés (entretien professionnel/entretien de formation)
 - ◆ *Ils doivent être l'occasion d'envisager le développement professionnel des salariés*

→ Le portage salarial

- ◆ *Capgemini possède une société de portage*

→ La cellule de mobilité

- A l'instar de ST Microelectronics (Grenoble)
- Cellule multi entreprise chargée de l'orientation professionnelle des salariés (hors PSE)
- Dispositif à l'initiative du salarié
- Proposition : avoir une structure multi entreprise par bassin d'emploi où le salarié puisse s'adresser quand il envisage une réorientation, où il trouve des personnes compétentes sur les déterminants d'un choix professionnel et/ou de vie mais sans lien avec l'entreprise afin de n'être pas marqué : « Tu veux partir, voilà un chèque »

B. Propositions et pistes de réflexion

Tutorat et transmission du savoir

→ Le tutorat

- Expertise des seniors doit être mise au service de la qualité de projets
- Moyen de valorisation et de motivation du collaborateur
 - ◆ *Vecteur de la reconnaissance de l'expérience*
- Nécessité d'identifier les domaines de tutorat au niveau de la branche
 - ◆ *Tuteur pour les CQP*
 - ◆ *Pour les réseaux d'entreprise*
 - ◆ *Coaching*
 - ◆ *Intégration de nouveaux salariés*
- Nécessité d'identifier les acteurs susceptibles de remplir ce type de fonction
- Organiser le transfert des compétences/connaissances, notamment dans l'ingénierie où la population est scindée entre juniors et seniors, pas d'intermédiaires : ni en âge, ni en compétence.

Difficulté dans cette branche c'est la plus value indirecte que peuvent créer ce genre de pratiques. Ce n'est pas dans la philosophie de la branche, on est dans le direct : la signature d'un contrat par exemple.

B. Propositions et pistes de réflexion

Recrutement/Promotion/Conditions de travail

→ **Recrutement et promotion**

- Se baser l'indicateur du taux de recrutement pour déterminer la bonne santé de l'entreprise, indice favorable aux salariés en fin de carrière
- Modification des représentations socioculturelles des seniors

→ **Conditions de travail**

- Le télétravail n'a pas assez été pris en compte
- Travailler sur la dématérialisation du lieu de travail en accord avec le développement durable
- Il faut avoir un focus particulier sur les seniors et une vigilance accrue
 - ◆ « *Relève d'un comportement citoyen de l'entreprise* »
- Augmenter le degré d'information des salariés : former les managers au management de cette population (psychologie du travail etc.)

→ **Politique salariale**

- N'est pas la préoccupation première

B. Propositions et pistes de réflexion

Problématiques des départs en retraite

→ **Sortie de l'emploi**

- Pas forcément pertinent de contraindre et d'obliger à aller vers ce genre de pratiques qui permettent de faire partir les seniors. Il faut que les salariés puissent partir « correctement »
- Toute décision de licenciement pour les salariés entre 50 et 55 ans devrait être visée dans l'accord

→ **Fins de carrières**

- Maintenir le lien professionnel : il faut étudier les dispositifs sociaux d'accompagnement à la retraite
- Organiser les fins de carrières : mise en place de dispositifs pour les projets individuels des salariés
- Multiplier les congés de mobilité avec le nécessaire volontariat des collaborateurs

→ **La pertinence du rachat de trimestres**

- Le rachat de trimestres serait une idée pertinente pour les BET, mais pas du tout pour les SSII, du fait du très petit nombre de salariés en âge de liquider leur pension de retraite

Compte rendu synthétique des entretiens avec les RH

Mission Adesatt

■ **Groupe ALTEDIA**

5, rue de Milan 75319 PARIS CEDEX 09

www.altedia.fr

Paris le 29 mai 2009

→ Les entretiens réalisés

- SOPRA, Mr. Gouat-Brunin, *Directeur Financier*
- ATOS, Mme Isabelle VERVAECKE, *D.R.H.*
- EURIWARE, Mmes de DORTON et MIARA, *Chargées du projet senior*

→ Les entretiens à réaliser

- Ingerop, Mr. *Morvand*,
- Segula, Mr. *Métivier*,
- Capgemini, Mme *Lijour*, *Directeur juridique*
- Bull, Mme *Perez- d'Anglade*,
- On-x , Mme *Fabinne Gaudy*, *Responsable du recrutement*
- Teamlog, *Sylvain Celoudou*, *Chef de projet diversité*

Freins : *le maintien des rendez-vous fixés préalablement , malgré l'intérêt suscité par le sujet, est souvent difficile; le contexte actuel contraignant régulièrement les Responsables à différer les entretiens.*

Composition de l'échantillon

Entreprise	Qualité de l'interlocuteur	Positionnement de l'entreprise	C.A.	Collaborateurs
ATOS Wordline	DRH	<i>Leader européen dans les paiements et transactions électroniques</i>	400 millions €	2 900 collaborateurs en France
CAPGEMINI	Directeur juridique	<i>Un des leaders mondiaux du conseil en management et des services informatiques.</i>	2 205 millions €	21 138 collaborateurs
TEAMLOG	Chef de projet diversité	<i>Son offre s'articule autour des 3 métiers principaux que sont le Conseil, l'Ingénierie et l'Intégration de Systèmes et l'Infogérance.</i>	190 millions €	2 500 collaborateurs
BULL	?	<i>Aide les organisations à optimiser, exploiter et rentabiliser leurs systèmes d'informations métiers</i>	1 133 millions €	7 978 collaborateurs
SOPRA	Directeur financier	<i>Conseil et de Services dans le domaine des technologies de l'information.</i>	1129 millions €	12 000 collaborateurs
EURIWARE	Chargées de projet seniors	<i>Trois métiers : le conseil, l'intégration (systèmes d'entreprise et systèmes industriels et techniques), l'infogérance évolutive</i>	254 millions €	2 100 collaborateurs
ON-X	DRH	<i>Accompagne ses clients en leur apportant des services de conseil et d'ingénierie dans les systèmes d'information et la conception de produits.</i>	18,5 millions €	198 collaborateurs en
INGEROP	DRH	<i>Ingénierie technique sur des projets majeurs d'infrastructures de transport, de bâtiments publics et privés et d'installations industrielles,</i>	2,5 millions €	1538 collaborateurs
SEGULA	DRH	<i>Un des leaders de l'ingénierie et du conseil en innovation.</i>	514 millions €	1 500 collaborateurs

Les thèmes abordés

→ A. Diagnostic de la situation au sein de la branche

- Le cadre général
- Evaluation des outils mis en place
- La question des conditions de travail
- Politique salariale, de recrutement, et de promotion

→ B. Propositions et pistes de réflexion à l'aune des activités de la branche

- Formation professionnelle
- Formaliser les parcours de carrière
- Politique salariale
- Conditions de travail
- Problématique des départs en retraite

A. Diagnostic de la situation au sein de la branche

Cadre général

→ Définition

- La question des seniors se pose dès les 50 ans du collaborateur
- Ce sont ceux qui sont en inter-contrat

→ Les fonctions occupées par les seniors :

- D'experts
- De chefs de projets
- De consultants de façon large

→ 3 façons d'appréhender les seniors:

- Selon l'axe de la politique senior mise en place (dès 50 ans)
- Selon la fonction : dès 6 ans d'expérience dans un métier ou une compétence
- La gestion de carrière se fait avec les mêmes outils pour tous les collaborateurs

→ La problématique **d'obsolescence des compétences** n'est pas partagée par tous

→ Ancienneté :

- Le taux est élevé
- Différent selon les régions et les âges
 - ◆ *En province, le turn-over est moins élevé qu'en Ile de France*
 - ◆ *Ce sont plutôt les jeunes qui partent, dès qu'ils ont acquis leur première expérience*

A. Diagnostic de la situation au sein de la branche

Evaluation des outils mis en place (I)

→ Formation professionnelle

- Elle peut être promue dans l'entreprise comme un outil indispensable de gestion des carrières, et des ressources humaines en général
- Mise en place de « talent-campus » (avec l'ensemble des formations)
- La formation professionnelle s'envisage de 2 façons :
 - ◆ Soit dans le cadre de formations continues tout au long de la carrière (sur des technologies précises)
 - ◆ Soit dans le cadre du développement personnel du collaborateur (ex: « Comment mieux communiquer en public ? »)
- Des parcours professionnels types ont été identifiés
 - ◆ Exemple : celui de chef de projet
 - ◆ Evolution très rapide, veiller à ce que les personnes évoluent au même rythme
- Les besoins en formation sont détectés à la fois lors de l'entretien professionnel annuel, et à la fois tout au long du parcours du collaborateur dans le cadre de l'évaluation par son management des missions accomplies.
 - ◆ Les forts besoins en formation sont liés au milieu professionnel qui est en constante évolution et sur lequel il faut constamment se mettre à jour
- La formation est un enjeu de la négociation GPEC
 - ◆ Elle doit exister pour tous les salariés (trois jours de formation tous les 2 ans)
- La GPEC permet de repérer les besoins de compétences futurs

→ Pas d'égalité d'accès à la formation

- Les formations sont différentes selon les collaborateurs et les stades d'évolution
- Le besoin de formation est plus important pour les juniors
- Pour les seniors on est plus dans le domaine de la certification
- Pour les juniors, c'est la question de l'accèsion qui se pose; pour les seniors celle de la concrétisation

A. Diagnostic de la situation au sein de la branche

Evaluation des outils mis en place (II)

→ Transfert de compétences

- Une politique spécifique aux seniors est déployée dans certains groupe, et est organisé grâce à 2 entretiens, qui sont à distinguer de l'entretien annuel professionnel
 - ◆ *Entretien de carrière (dès le 50^{tième} anniversaire du collaborateur) : il s'agit d'évaluer les compétences actuelles et d'envisager la dernière partie de carrière (changement de métier, besoins en formation etc.)*
 - ✓ Les compétences sont identifiées avec les managers et la RH
 - ✓ Mise en place d'une procédure formelle (entretien avec questions préparées en amont par le manager et le collaborateur)
 - ◆ *Entretien d'expérience (réalisé dans les 12 à 36 mois avant la date de départ à la retraite) : il s'agit de faire le point sur le transfert de compétences (opportunité d'une collaboration post-retraite, organisation du départ en retraite, formation « retraite », tutorat etc.)*
- Selon les compétences, le transfert est organisé de façon différente (au cas par cas pour les domaines d'expertise)
- Capitalisation sur le savoir-faire
- Pas de transfert de compétences lorsque le marché peut répondre au besoin (exemple : recrutement de juniors)
- Mise en place de cartographie de compétences (état de l'existant et volet prospectif), qui permettra notamment d'organiser le transfert de compétences
- Il apparaît nécessaire à la transmission des expertises

→ Départs à la retraite

- L'entretien « d'expérience » peut permettre d'envisager le départ à la retraite : à la fois du point de vue de l'entreprise (mise en place de dispositifs de transfert de compétences) et du salarié (entretien de carrière, qui permet d'envisager une reconversion, ou un mode d'organisation différent du travail)
- Le temps partiel peut être envisagés, mais il ne doit pas être réservé aux salariés en 2^{nde} partie de carrière
- Pas de congés de mobilité
- Même aspirations selon le genre : hommes et femmes partagent l'aspiration à avoir une vie personnelle, hors contraintes de vie professionnelle
- Gestion des cas individuellement
- Beaucoup de départs par la transaction

A. Diagnostic de la situation au sein de la branche

Conditions de travail

→ Pas de problématique de pénibilité constatée dans la plupart des cas

- Pas de remontée particulière de la part de la médecine du travail sur ce sujet (à l'exception de raisons physiologiques)
- Certaines situations de travail (exemple : l'open space)
- Aménagement des postes de travail / utilisation des temps partiels

→ Seuls les déplacements nombreux en fin de carrière peuvent être vécus comme difficiles pour les collaborateurs

- Dans ce cas où ces questions viendraient à être soulevées par le collaborateur, il lui serait proposé de travailler plus près de son lieu de résidence
 - ◆ « A nous d'être inventifs et de s'adapter »
- Problème réglé au cas par cas
- Pas de postes contraignants identifiés

→ Motivation

- On peut observer la perte de motivation à tous les âges, ce n'est pas seulement une question de fin de carrière
- L'entretien de carrière peut permettre d'éviter ce type d'écueils (redirection du salarié vers un autre emploi)
- Problème peut être anticiper avec l'entretien annuel et le panel de formations qui peut être proposé au collaborateur
- Les collaborateurs peuvent être identifiés et être amenés à travailler directement chez le client
- Existence de passerelles vers les métiers du management (nb: peut être une démarche active du salarié, qui lui-même proposera ses services vers des postes managériaux)
- Nécessité de s'adapter aux desideratas des salariés selon leur évolution de carrière
- Maintien de la motivation grâce aux entretiens annuels qui permettent aux collaborateurs d'exposer leurs souhaits de carrière
- Le salarié doit être acteur de sa carrière

A. Diagnostic de la situation au sein de la branche

Politique salariale, de recrutement et de promotion

→ Recrutement

- Lorsque m'on recrute un junior, l'idée est de l'accompagner dans son parcours professionnel afin de le faire évoluer en interne
- Pas de chiffres sur la question mais on recrute des seniors
- Fonctions
 - ◆ *Expertise*
 - ◆ *Ingénierie d'affaire*
 - ◆ *Direction de projet*
 - ◆ *ERP*
- Recruter des seniors répond à un vrai besoin en termes de compétences et de qualifications
 - ◆ « *On recrute aussi des jeunes, mais nous avons un véritable besoin de profils seniors* »
- Les profils les plus recherchés par les clients sont les profils juniors

→ Pratiques salariales

- L'évolution salariale se fait selon la performance, pas de plafond
 - ◆ « *Si on performe, on évalue et la RH veille à cette évolution salariale* »
- La question des seniors pose un vrai problème de fond à partir de 50-55 ans les salaires évoluent beaucoup moins; le schéma étant difficile à justifier
- On constate l'existence d'un plafond de verre, il devient difficile d'évoluer à un certain stade

→ Promotion / suivi de carrière

- Elle passe par les entretiens annuels
- Par un repérage du management de proximité
- Avant l'évolution de carrière était opportuniste, aujourd'hui elle répond à des étapes
- Les seniors se renferment dans une mono compétence

B. Propositions et pistes de réflexion à l'aune des activités de la branche (I)

→ Mise en place d'une politique de gestion des seniors qui passe par les points suivants:

- Rencontre de tous les plus de 60 ans de l'entreprise, afin de conduire des entretiens de carrière
- Les entretiens (de carrière et d'expérience) sont menés conjointement par la RH et le management
- Durée : environ 2 heures
- Une préparation des questions de l'entretien est nécessaire, tant pour le collaborateur que le manager
- Objectifs de l'entretien d'expérience :
 - ◆ Identifier et valider les compétences sensibles et à transmettre
 - ◆ Analyser les modalités de capitalisation et de transmission adaptés
 - ◆ Définir un plan d'action qui permettra la capitalisation et la transmission (exemple : la formation du successeur, dans quelle proportion, sur qui transférer ces compétences, s'il est nécessaire de procéder à un recrutement extérieur etc.)
 - ◆ Organiser la fin de carrière
- Objectifs de l'entretien de carrière
 - ◆ Elaborer avec le collaborateur sur les dernières années de sa carrière
 - ✓ C'est l'occasion pour le collaborateur de faire part des projets réalisés et des souhaits de fin de carrière
 - ✓ Perspectives d'évolution
 - ✓ Reconversion
 - ✓ Organisation des conditions de travail si nécessaire (mi-temps, alléger les déplacements etc.)

→ Dans le cadre d'une GPEC, penser à un traitement différent selon les âges

- La question des 45 ans : la réflexion doit être portée sur son projet professionnel et non sur l'aménagement d'une fin de carrière
- La question des 55 ans : organiser les fins de carrières

B. Propositions et pistes de réflexion à l'aune des activités de la branche (I)

→ Tutorat

- Le tutorat n'est pas la mesure miracle qui viendra résoudre le problème des seniors

→ Mettre en place une politique de développement sur d'autres métiers

- Développement de l'offre de formation, idée d'un financement partagé; l'entreprise ne pouvant assumer seule ce coût

→ Ces mesures représentent un véritable facteur de fidélisation et de motivation

→ Ces questions sont à envisager tout au long de la carrière du collaborateur, et pas seulement à partir de 50 ans.

Evolution juridique des fins de carrière

Mission Adesatt

■ **Groupe ALTEDIA**
5, rue de Milan 75319 PARIS CEDEX 09
www.altedia.fr

Paris le 29 mai 2009

→ Les thèmes à aborder

→ Les évolutions relatives à la sortie de l'emploi

- Le départ à la retraite
 - ◆ *L'allongement progressif des durées de cotisations*
 - ◆ *L'indemnisation*
 - ◆ *Les mécanismes de décote et de surcote*
- La mise à la retraite
 - ◆ *La question de l'âge*
 - ◆ *La délivrance d'information*
 - ◆ *La sanction de la mise à la retraite irrégulière*
- le mécanisme des préretraites
 - ◆ *CATS*
 - ◆ *Extinction progressive des ASFNE*
 - ◆ *Les préretraites d'entreprise*

→ Les évolutions relatives au maintien dans l'emploi

- Le cumul emploi retraite
- Le contrat initiative emploi

Les évolutions relatives à la sortie de l'emploi

Le départ à la retraite

→ L'allongement progressif de la durée de cotisation

- A partir de 2008, la loi prévoit que la durée de cotisation sera majorée d'un trimestre par an pour atteindre 164 trimestres, soit 41 ans au 1^{er} décembre 2012

→ L'indemnisation

- Elle est fonction de l'ancienneté ininterrompue du salarié dans l'entreprise
- La somme est soumise en totalité aux cotisations de sécurité sociale assise sur le salaire, la CSG, la CDRS, et à l'IR (sous réserve d'une exonération de 3050 euros)

→ Les mécanismes de décote et de surcote

- La décote est actuellement de 10% par année manquante. Elle diminuera progressivement pour atteindre 6% en 2009, et 5% en 2013
- La surcote sera, à compter du 1^{er} janvier 2009, de 1,25% par trimestre, soit 5% par an

Les évolutions relatives à la sortie de l'emploi

La mise à la retraite

→ La mise à la retraite entre 60 et 65 ans

- La LFSS prévoit deux dérogations pour permettre aux employeurs de mettre les salariés, pouvant bénéficier d'une pension à taux plein, à la retraite avant l'âge de 65 ans à condition que la rupture prenne effet avant le 1^{er} janvier 2010
 - ◆ Dans le cadre d'une convention ou d'un accord de branche étendu conclu avant le 1^{er} janvier 2008 fixant des contreparties en terme d'emploi ou de formation professionnelle (l'hypothèse d'une embauche compensatrice...)
 - ◆ Dans le cadre de convention de préretraite CATS, préretraites progressive ou d'entreprises définies avant le 22 août 2003

→ La mise à la retraite entre 65 et 70 ans

- L'employeur doit interroger par écrit le salarié sur son intention de quitter volontairement l'entreprise pour bénéficier d'une pension de vieillesse
- En cas de réponse négative ou de non respect de la procédure, l'employeur ne peut mettre ce dernier à la retraite pendant un an
- L'opération se répète les 4 années suivantes

→ L'employeur devra fournir aux URSSAF les informations suivantes relatives aux sorties d'activité des salariés âgés avant le 31 janvier de chaque année

- Le nombre de salariés partis en préretraite ou placés en cours de cessation anticipée d'activité au cours de l'année civile précédente, leur âge et le montant de l'avantage alloué
- Le nombre de mises à la retraite d'office à l'initiative de l'employeur
- Le nombre de salariés de 55 ans et plus ayant fait l'objet d'une rupture conventionnelle

→ La sanction de la mise à la retraite irrégulière

- La mise à la retraite d'un salarié qui ne remplit les conditions légales pour bénéficier d'une retraite à taux plein constitue un licenciement nul car discriminatoire
- Le salarié peut demander sa réintégration

Les évolutions relatives à la sortie de l'emploi

Les préretraites

→ CATS

- Fin du dispositif

→ Extinction progressive des ASFNE

- Le salarié doit être âgé de 57 ans et justifier d'une année d'ancienneté continue au sein de l'entreprise signataire de la convention
- Depuis le 1^{er} janvier 2008, tout projet de convention concernant au moins 5 personnes doit faire l'objet, de la part de la DDTEFP, d'une demande d'avis favorable auprès de la DGEFP
- Ce seuil s'apprécie pour les demandes de conventionnement présentées par une entreprise au cours d'une durée de 12 mois consécutifs
- Un avis favorable ou partiellement favorable est indispensable pour que le conventionnement soit possible

→ Les préretraites d'entreprise

- La LFSS de 2008 a augmenté la contribution patronale sur les préretraites d'entreprise
- Son taux est porté de 24,15 à 50% pour les salariés dont la préretraite est effective à compter du 11 octobre 2007, quelle que soit la date de la convention, de l'accord collectif, de la stipulation contractuelle ou de la décision unilatérale de l'employeur en vertu desquels l'avantage est alloué
- Le taux de CSG sur les avantages de préretraite est relevé à 7,5% pour les salariés dont l'avantage prend effet à 11 octobre 2007
- Il ne peut y avoir ni exonération, ni taux réduit

Les évolutions relatives au maintien dans l'emploi

Le cumul emploi retraite

- Possibilité de cumuler salaire et pension à condition que la somme du nouveau salaire et de la pension ne dépasse pas le montant du dernier salaire ou si cette solution est plus favorable au salarié à 160% du SMIC
- Pour déterminer le montant des pensions, les caisses de retraite de base retiennent le montant brut des pensions servies par les régimes de salariés de base et complémentaires. Pour déterminer le montant du dernier salaire, elles retiennent le revenu moyen des 3 derniers mois civils d'activité. Les salaires retenus sont les salaires soumis au prélèvement de la contribution sociale généralisée (CSG), c'est-à-dire 97 % du salaire brut depuis le 1er janvier 2005. Si l'intéressé a exercé plusieurs activités, toutes les activités sont retenues
- La deuxième condition pour pouvoir cumuler un revenu d'activité avec ses pensions de retraite s'applique uniquement lorsque l'assuré reprend une activité chez son dernier employeur, dans ce cas le cumul n'est possible que passer un délai de 6 mois à compter de la liquidation de la pension
- Dans le mois suivant sa reprise d'activité, l'assuré doit informer par écrit sa caisse de retraite de base

Les évolutions relatives au maintien dans l'emploi

Le Contrat Initiative Emploi/La préretraite progressive

→ Le Contrat Initiative Emploi

- Ce contrat est destiné à favoriser l'accès à un emploi durable dans le secteur non marchand
- CDI ou CDD d'une durée de 12 à 24 mois
- L'employeur doit signer une convention avec l'ANPE

→ La préretraite progressive

- L'assuré doit être âgé de 60 ans
- Exercer à titre exclusif son activité à temps partiel
- Pouvoir justifier d'une durée d'assurance de 150 trimestres réalisée dans le régime général, des salariés agricoles, non salariés des professions industrielles et commerciales, artisanales, libérales et agricoles
- Le travail à temps partiel accompli doit correspondre à des horaires de travail inférieurs d'au moins 20% à la durée légale ou conventionnelle applicable dans l'entreprise
- Le montant perçu par le salarié est fonction de la durée du travail à temps partiel par rapport à la durée applicable dans l'entreprise
 - ◆ *La fraction de pension à servir peut être égale à 30, 50, ou 70% de la pension complète liquidée à titre provisoire*

Les modalités de l'obligation de négocier sur l'emploi des seniors, les décrets d'application de la loi de financement de la SS

→ Date d'entrée en vigueur : 1^{er} janvier 2010

(Décret n° 2009-560 du 20 mai 2009 relatif au contenu et à la validation des accords et des plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés)

→ Entreprises d'au moins 50 salariés ou appartenant à un groupe d'au moins 50 salariés

- *Décret n° 2009-564 du 20 mai 2009 relatif au décompte des effectifs prévu à l'article L. 138-28 du code de la sécurité sociale pour les accords et plans d'action en faveur de*
- l'emploi des salariés âgés
- Les effectifs de 50 et 300 salariés sont appréciés au 31 décembre (tous les établissements confondus, en fonction de la moyenne en cours de l'année civile des effectifs déterminés chaque mois.
- Sont pris en compte les salariés titulaires d'un contrat de travail le dernier de chaque mois, y compris les salariés absents

→ Risque de pénalité de 1% des rémunérations ou gains versés aux salariés, pour chaque mois entier pendant lequel l'entreprise n'est pas couverte par :

- Un accord
- Ou un plan d'action

Les modalités de l'obligation de négocier sur l'emploi des seniors, les décrets d'application de la loi de financement de la SS

→ Contenu de l'accord/ Plan d'action

- Un objectif chiffré de maintien dans l'emploi des salariés d'au moins 55 ans
- Ou de recrutement d'au moins 50 ans
- Trois dispositions favorables au maintien dans l'emploi et au recrutement des salariés âgés parmi :
 - ◆ *Le recrutement des salariés âgés*
 - ◆ *L'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles*
 - ◆ *L'amélioration des conditions de travail et la prévention de la pénibilité*
 - ◆ *Le développement des compétences et l'accès à la formation*
 - ◆ *L'aménagement des fins de carrière et la transition entre activité et retraite*

→ Particularité pour e plan d'action, il doit prévoir :

- Les modalités d'une communication annuelle de ces indicateurs et de leur évolution au CE (à défaut aux DP)

→ Dispense

- Les entreprises entre 50 et 300 salariés non couvertes par un accord d'entreprise ou de groupe ou un plan d'action sur l'emploi des seniors seront dispensées des pénalités si ***elles sont couvertes par un accord de branche étendu*** portant sur ce thème.

- **benchmark des accords d'entreprises et de branches**
- **Guide d'entretien**

Les accords de branche conclus sur l'emploi des seniors

Mission Adesatt

■ **Groupe ALTEDIA**
5, rue de Milan 75319 PARIS CEDEX 09
www.altedia.fr

Paris le 29 mai 2009



→ Introduction

- **A. Définition d'indicateurs relatifs à la part de salariés âgés dans les effectifs, et aux politiques de GRH**
- **B. Actions sur le recrutement et la promotion des seniors**
- **C. Organisation des 2^{èmes} parties de carrière**
- **D. Actions sur les conditions de travail**
- **E. Actions en matière de développement des compétences et de formation**
- **F. Aménagement de fins de carrière**
- **G. Modalités de suivi de l'accord**
- **H. Ce qu'il faut retenir en synthèse**

Introduction

- Définition « seniors » : aucune définition légale n'est établie, deux décrets à paraître devraient définir les « seniors », ce seront :
 - **Les salariés de plus de 55 ans lorsqu'on visera leur maintien dans l'emploi**
 - **Les salariés de plus de 50 ans lorsqu'on visera leur recrutement**
- Les accords référents :
 - *Industries laitières*
 - *Association Française de banque*
 - *Produits du sol*
 - *Industries charcutières*
 - *Produits alimentaires*
 - *Travail temporaire-intérimaires permanents*
 - *Vente à distance*
 - *Papiers cartons*
- Ces accords proposent différentes mesures selon l'âge des salariés, mais s'accordent sur une réflexion dès le 45^{ème} anniversaire du salarié grâce aux entretiens de 2^{ème} partie de carrière.
- La grille d'analyse proposée ici (*par un benchmark des différents outils mis en place dans les branches*), a été retenue afin de faire un état des pratiques existantes en matière de gestion et de maintien dans l'emploi des seniors, et d'envisager, dans un deuxième temps, les outils les plus adaptés à votre branche d'activité.

Introduction

- Cette analyse se base sur le contenu d'accords de branche relatifs à l'emploi des seniors qui ont été conclus postérieurement à l'accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi.

- Les actions retenues peuvent être regroupées en sept catégories différentes:
 1. *Définition d'indicateurs relatifs à la part des salariés âgés dans les effectifs et aux politiques de gestion des ressources humaines*
 2. *Actions sur le recrutement et la promotion des seniors*
 3. *Organisation des secondes parties de carrière*
 4. *Actions sur les conditions de travail*
 5. *Actions en matière de développement des compétences et de formation*
 6. *Aménagement des fins de carrière*
 7. *Modalités de suivi de l'accord*

→ D'une manière générale, **les actions contenues dans les accords de branche sont peu normatives.**

→ Elles visent essentiellement à proposer des services mutualisés aux entreprises, et à les inciter à mettre en œuvre elles-mêmes un certain nombre d'actions.

■ Néanmoins, l'accord du 9 juillet 2008 « en faveur de l'emploi des seniors » de l'AFB, indique que l'accord présente un « caractère normatif » vis-à-vis de entreprises concernées par celui-ci.

A. Définition d'indicateurs relatifs à la part des salariés âgés dans les effectifs, et aux politiques de gestion des Ressources Humaines.

→ Indicateurs démographiques

- *La part des salariés âgés de 55 ans est rappelée dans le préambule de l'un des accords de branches. A partir de ce constat, les signataires de l'accord se fixent un objectif d'augmentation de cette part de 4 à 9 points en 5 ans (passer de 6% à une fourchette comprise entre 10% et 15%)
 - ◆ *Accord sur le développement de l'emploi des seniors dans les industries charcutières**
- *Une mise à disposition par la CPNEFP des travaux relatifs à la gestion des pyramides des âges par l'observatoire prospectif sur les métiers et les qualifications est dans certains cas envisagée.*
- *Les accords prévoient que les entreprises doivent dans l'année suivant l'accord de branche définir, en concertation, des axes de progrès en matière de progression du taux d'emploi des seniors.*
- *Ils précisent, en outre, le rôle de l'observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la branche.*

A. Définition d'indicateurs relatifs à la part des salariés âgés dans les effectifs, et aux politiques de gestion des Ressources Humaines.

→ Indicateurs de pilotage des politiques de ressources humaines

- *Dans certains cas, la CPNEFP met en place un indicateur permettant aux entreprises de suivre le taux de mobilité professionnelle et d'évolution professionnelle par tranche d'âge.*
- *L'accord peut prévoir la réalisation d'une cartographie des métiers de la branche.*

→ Le cadre légal impose, dans le cadre des accords sur la gestion et le maintien dans l'emploi des seniors, de s'engager :

- sur des objectifs chiffrés de maintien dans l'emploi des collaborateurs de plus de 55 ans
- ou de recrutement des salariés de plus de 50 ans

B. Actions sur le recrutement et la promotion des seniors

→ Les accords comportent peu d'actions concrètes sur cet axe

→ Refus de la discrimination par l'âge

- *Les accords rappellent que l'âge du candidat ne doit pas être pris en compte dans les offres d'emploi*
- *Aussi, les accords prévoient un examen annuel, en comité d'entreprise, du respect du principe de la non-discrimination par l'âge*
- *Ils prévoient une augmentation du nombre de contrats de professionnalisation conclus par les salariés âgés de 45 ans et plus de 50% en 3 ans, (dans un accord de 100% en 3 ans, et mesure de l'objectif grâce à l'OPCA désigné par la branche)*
- *L'accord AFB prévoit la mise en place d'indicateurs de suivi pour les + de 45 ans*

→ Implication de la branche et de l'OPCA dans la sensibilisation et l'information des entreprises

- *L'information des entreprises sur les dispositifs favorisant la réinsertion professionnelle des salariés de plus de 45 ans est favorisée et l'OPCA plus impliquée en matière de promotion du contrat de professionnalisation*
- *Une mobilisation de l'observatoire prospectif des métiers et des qualifications est prévue pour construire des outils de sensibilisation à destination des entreprises et pour revenir sur un certain nombre de préjugés*

C. Organisation des 2èmes parties de carrière

- Les accords prévoient deux types de mesures en vue d'améliorer l'organisation des deuxièmes parties de carrières, d'une part par un appui méthodologique et, d'autre part par la mobilisation de certains outils

- Appui méthodologique de la branche

- Plusieurs mesures différentes sont prévues pour appuyer méthodologiquement la branche professionnelle :
 - *Elaboration par la branche d'un cadre de référence et méthodologique sur la GPEC à destination des entreprises, avec l'appui de l'OPCA*
 - *Elaboration d'un guide d'application pour la conduite des entretiens professionnels*
 - *Implication de l'OPCA dans le financement des bilans de compétences*
 - *Rappel de l'existence de l'aide publique, appui-conseil GPEC pour les PME*
 - *Réalisation d'un guide méthodologique sur la conduite des entretiens professionnels*

C. Organisation des 2èmes parties de carrière

→ Mobilisation d'outils dynamiques de gestion des ressources humaines

Les accords prévoient :

- *la suppression de tout critère d'âge dans les propositions de mutations internes ;*
- *Favoriser des parcours professionnels inscrits dans la durée, la sécurisation des parcours commande une démarche concertée et une responsabilité partagée entre employeurs et salariés*
- *le développement du tutorat dans les entreprises ;*
- *la valorisation de l'expérience dans le cadre de missions particulières (projets internes liés à l'évolution technologique, l'organisation du travail ou l'agrandissement des locaux) ;*
- *le droit à un entretien de deuxième partie de carrière lors de l'entretien suivant le 45ème anniversaire, puis tous les 5 ans. Ce délai peut être réduit à 3 ans au niveau de l'entreprise. Définition des points devant être examinés lors de cet entretien, qui fait l'objet d'une synthèse écrite signée par le salarié. Information annuelle des partenaires sociaux sur les conditions de mises en œuvre de ces entretiens au sein des entreprises ;*
- *et le droit à un bilan de compétences pour tout salarié ayant au moins 20 ans d'activité professionnelle ou atteint l'âge de 45 ans;*
- *Mise en place en cas de proposition d'un nouveau poste, d'une « période découverte », adaptée à la nature du poste pour favoriser la mobilité vers d'autres emplois*

D. Actions sur les conditions de travail

→ Deux types d'actions sont envisagés dans les accords :

→ Des actions partenariales

- *Partenariat avec les CRAM et les ARACT pour renforcer les actions de prévention des risques professionnels ciblées sur les seniors, et identifier les risques d'usure professionnelle*
- *Possibilité d'une signature d'une convention avec l'ANACT pour accompagner les entreprises du secteur*
- *Conclusion d'une convention nationale d'objectifs de prévention avec la CNAM-TS.*
- *Ouverture d'une négociation de branche sur les problématiques spécifiques liées à la pénibilité suite à la conclusion d'un éventuel accord interprofessionnel*

D. Actions sur les conditions de travail

→ Des actions sont recommandées au sein des entreprises :

- *L'association des représentants du personnel et du CHSCT à la réflexion des entreprises sur l'aménagement des postes de travail. Inclure les informations spécifiques relatives au travail des seniors dans le rapport annuel du CHSCT*
- *l'entretien de seconde partie de carrière doit aborder les demandes d'aménagement des postes de travail*
- *la mise en œuvre d'un plan d'actions pour aménager les postes comportant des risques professionnels au sein des entreprises dans l'année suivant la signature de l'accord de branche. Suivi par le CHSCT*
- *Réflexion sur les choix technologiques et organisationnels compatibles avec une part croissante de salariés âgés, elle doit conduire à des mesures dans le domaine de l'ergonomie et de l'organisation*
- *une priorité d'affectation dans un poste de qualification équivalente compatible avec ses capacités pour un senior qui occupe un poste dont le taux de fréquence des AT/MP est supérieur à la moyenne constatée dans l'établissement par le CHSCT. Si le salarié accepte un poste de qualification inférieure, proposé par l'employeur, il bénéficie d'une garantie de rémunération dégressive, en fonction de son ancienneté dans l'entreprise. Le salarié bénéficie des actions de formation rendues nécessaires par son reclassement*

E. Actions en matière de développement des compétences et de formation

→ Le caractère prioritaire du développement de la formation après 45 ans est rappelé

- *L'affectation obligatoire d'une part du plan de formation des entreprises aux salariés de 45 ans et plus est prévue. Cette part est discutée avec le comité d'entreprise ou avec les délégués du personnel, tenus informés annuellement du nombre de salariés de 45 ans et plus formés, par catégories professionnelles et par âges, ainsi que des formations suivies*
- *la priorité de la formation des salariés âgés de 45 ans et plus pour l'utilisation des actions de professionnalisation, de bilans de compétences, des fonds mutualisés de la formation professionnelle*
- *et l'établissement pour chaque salarié d'un passeport formation*

→ L'activation des nouveaux outils de la formation (DIF, VAE, période de professionnalisation) est prévue :

- *Priorité d'examen et d'accès des demandes d'utilisation au titre du DIF, présentées par des salariés de 45 ans et plus, pour faciliter leur reclassement sur un projet identifié.*
- *Traitement accéléré des demandes d'accès à la VAE présentées par les salariés de 45 ans et plus*
- *Appui de l'OPCA pour la diffusion des pratiques de VAE*
- *Accroître le nombre de périodes de professionnalisation conclus par les salariés âgés de 45 ans et plus de 50% en 3 ans*

E. Actions en matière de développement des compétences et de la formation

- ➔ **Le développement des compétences par une politique innovante au sein des entreprises par :**
 - *La mise en place par les entreprises d'un dispositif de gestion anticipative des emplois et des compétences comportant des mesures actives de gestion des âges*
 - *La constitution d'équipes de travail d'âges mixtes qui tiennent compte de la complémentarité des expériences et des expertises professionnelles entre salariés d'âges différents*

- ➔ Reconnaissance dans les accords de la nécessité de poursuivre les formations après 45 ans (mesures incitatives dans ce sens) et de l'importance du développement des compétences tout au long de la vie professionnelle des salariés (facteur de motivation et aide au maintien dans l'emploi)
- ➔ Nécessité préalable d'identifier et de situer les compétences (dans les entreprises et dans le temps pour une gestion anticipative des emplois)

→ Trois types d'aménagement sont envisagés par les accords :

1. Des démarches tutorales et valorisation de l'expérience qui prévoit :

- *une priorité d'accès pour les seniors volontaires et justifiant des pré requis exigés par la fonction tutorale à des formations prévues pour le tutorat et la formation de formateurs*
- *une prise en compte des missions de tuteur ou de formateur dans l'appréciation des résultats individuels des salariés*
- *un appui de l'OPCA pour le développement du tutorat au sein des entreprises ;*
- *une possibilité de solliciter les seniors expérimentés pour participer à des jurys d'examen dans le cadre de démarches type CQP ou de VAE*

2. Temps partiel et temps partagé :

- *Possibilité de mettre en œuvre un aménagement du temps de travail pour les seniors, avec accord de l'employeur. Possibilité renforcée pour ceux dont l'état de santé, constaté par le médecin du travail, le justifierait. Versement d'un complément de rémunération, et cotisations d'assurance vieillesse sur la base d'un temps plein si le temps partiel n'est pas inférieur à un mi-temps. L'employeur prend en charge le surplus de cotisations patronales d'assurance vieillesse*
- *encouragement à développer le travail à temps partagé par la constitution de groupements d'employeurs entre les entreprises de la branche*

3. Utilisation du compte épargne-temps comme congé de fin de carrière, et aménagement de la transition emploi/retraite :

- *le CET peut être utilisé par les seniors comme congé de fin de carrière dans les 3 ans qui précèdent leur départ en retraite. Les droits du salarié sont majorés en temps par l'employeur selon un taux progressif en fonction de la durée du congé. Possibilité de transformer l'indemnité de départ en retraite en congé de fin de carrière*
- *une possibilité est offerte de faire un bilan retraite lors de l'entretien professionnel à partir de 55 ans*
- *augmentation de l'allocation de fin de carrière en cas de poursuite de l'activité au-delà de 60 ans*

- Certaines de ces mesures sont à nuancer dans l'activité de la branche Syntec : en effet, on constate dans les organisations qui appartiennent à des univers dits « mouvants » (ex : de l'informatique) que la transmission des savoirs est souvent organisée entre générations proches (Cf. Rapport de B. Masingue de Mars 2009 au Secrétaire d'Etat chargé de l'emploi). Les jeunes diplômés apparaissent mieux outillés en terme de connaissances théoriques.
- Les mesures qui s'attachent à l'organisation du temps de travail et au CET apparaissent plus appropriées au regard des enjeux et des contraintes qui sont les vôtres.

→ Les accords prévoient notamment :

- un bilan d'étape effectué dans un délai de 3 ans
- une clause de rendez-vous si les dispositions légales et réglementaires sur l'emploi des seniors sont modifiées
- l'intégration de la problématique « seniors » à l'occasion des futures négociations de branche
- la mise en place d'une commission spécifique de suivi de l'accord

H. Ce qu'il faut retenir, en synthèse

- Une nécessaire définition du périmètre de la définition de senior
- Une réflexion qui s'initie dès le 45^{ème} anniversaire du collaborateur
- Des actions peu normatives qui renvoient au déploiement d'actions plus concrètes par les entreprises
- Des dispositifs qui nécessitent un suivi des indicateurs démographiques et une obligation légale de s'engager sur des objectifs chiffrés (sur les questions de maintien dans l'emploi ou du recrutement)
- Refus généralisé de la discrimination par l'âge
- Importance des observatoires métiers : dans le cadre de la gestion prospective des emplois et des compétences
- l'intégration de la problématique « seniors » à l'occasion des futures négociations de branche
- Points forts de ces accords :
 - Mutualisation des services proposés
 - Observatoire des métiers

Les accords d'entreprise conclus sur l'emploi des seniors

Mission Adesatt

■ **Groupe ALTEDIA**

5, rue de Milan 75319 PARIS CEDEX 09

www.altedia.fr

Paris le 29 mai 2009

Sommaire : Accords d'entreprise



→ Introduction

- Objectifs et enjeux pour les entreprises
- Sources et périmètre des dispositifs
- Acteurs du dispositif

→ A. Les outils d'organisation de 2^{ème} partie de carrière

- Les entretiens de 2^{ème} partie de carrière
- Les bilans de compétences

→ B. Aménagement de fin de carrière

- Le passage à temps partiel
- Le tutorat
- La sortie de l'emploi

→ C. Actions d'amélioration des conditions de travail

→ D. Actions en matière de développement des compétences et de la formation

→ E. Actions en matière de promotion et d'accès à l'emploi des seniors

→ F. Suivi des accords

→ G. Ce qu'il faut retenir en synthèse

→ Les accords référents :

- *Air France*
- *EADS*
- *CETIM*
- *La Mondiale*
- *ST Microélectroniques*
- *ALDES*
- *ACCOR*
- *TURBOMECA*
- *ALSTOM*
- *SCHNEIDER*
- *IFREMER*
- *EVALIS*
- *ALCATEL-LUCENT*
- *PPR*

→ Air France, Accor, Alstom, Schneider et Evalis envisagent les seniors dans le cadre d'un accord GPEC

→ Deux formes atypiques : Charte pour PPR, et accord PSE pour Alcatel-Lucent

→ Les autres groupes ont traité directement la question dans le cadre d'accords d'entreprise spécifiques à la gestion et au maintien dans l'emploi des seniors.

- La gestion des âges et le maintien en emploi des salariés expérimentés constituent l'un des 4 points faisant **l'objet de la négociation triennale sur la GPEC** (cf. article L. 2242-19 du code du travail).
- Au terme de la première échéance de l'obligation triennale de négocier sur la GPEC, sur les 281 accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences déposés auprès des services de l'Etat, 134 ont traité de la place des seniors dans l'entreprise (soit près de 48%). Si 14 d'entre eux prévoient la mise en place de dispositifs de préretraite partielle ou totale (dont un seul en 2007), tous les autres prévoient la mobilisation d'outils favorables à l'emploi des seniors.
- **Aucun accord ne prévoit d'engagement spécifique à augmenter significativement le nombre de seniors dans l'entreprise.** Le seul engagement pris qui peut s'y rapporter est dans un accord qui stipule de ne « pas descendre en deçà d'un seuil inacceptable » et ce, sans que ce seuil ne soit précisé.

- **Des accords qui n'entrent pas dans le détail des dispositifs** mais encadrent les processus

- **Deux approches** sont proposées :
 - *Dans le cadre d'accords GPEC : un chapitre spécifique est consacré aux seniors*
 - ◆ Renforcement d'outils RH existants pour les seniors (par exemple en matière de formation professionnelle)
 - *Par un accord spécifique sur la gestion et le maintien dans l'emploi de la population des seniors*

- **Utilisation dans la plupart des cas d'outils classiques de gestion des ressources humaines:**
 - *Entretiens (professionnels, de carrière...)*
 - *Formation professionnelle*
 - *Bilan professionnel*
 - *VAE*
 - *Aides à la mobilité externe*

- **Peu d'outils innovants**
 - *Néanmoins, mise en place d'outils de facilitation utiles (Chez Accor : Jobdescription, Accorjobs qui permettent une accessibilité et une lisibilité pour les dispositifs d'évolution professionnelle)*

→ Objectifs et enjeux pour l'entreprise

- *Répondre à une obligation légale*
- *Faire coïncider objectifs économiques (croissance) et stratégiques (compétitivité) des entreprises et objectifs individuels professionnels des salariés*
- *La transmission des savoirs et le maintien de la motivation pour les plus de 45 ans*
- *Responsabilité sociale de l'entreprise (Air France)*
- *Principe de non discrimination (La Mondiale), d'égalité d'accès à la formation et à l'emploi*

→ Sources et périmètres des dispositifs

- *Concernent l'ensemble des sociétés des groupes*
- *Le traitement est différencié selon les âges (45, 50, 55 ans)*
- *S'appliquent à tous les salariés*
- *Certaines populations « cibles » sont visées spécifiquement :*
 - ◆ *Accor distingue les valets et femmes de chambre*
 - ◆ *Chez ST Microelectronics : les personnels « salle blanche »*

→ Les acteurs des dispositifs

- *Collaborateurs : la plupart des dispositifs sont basés sur le principe du volontariat, voire de la co responsabilité entreprise/salariés dans le processus de gestion de carrière*
- *DRH (fonction RH de façon générale), hiérarchie de proximité*
- *Association du CHSCT sur les questions de santé au travail et notamment en matière de pénibilité*
- *Dispositifs innovants : « Comité de Concertation Hôtellerie » (Accor) et « Conseiller espace mobilité » (Air France)*

A. Les outils d'organisation de 2^{ème} partie de carrière

Les entretiens de 2^{ème} partie de carrière

- **Les entretiens de 2^{ème} partie de carrière** : A partir d'un âge défini (le plus souvent 45 ans), l'accord prévoit le bénéfice d'un entretien de deuxième partie de carrière destiné à faire le point sur la période précédente. Il a été institué par l'accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors et doit permettre au salarié d'anticiper sa seconde partie de carrière.
- Dans la plupart des cas, l'entretien de carrière s'effectue à une **périodicité régulière** (tous les 5 ans). Il est mené soit sur la base du **volontariat**, soit à la demande du salarié.
- Certains accords engagent les entreprises à rendre des comptes sur ces entretiens : chez ST Microelectronics, il est fait une synthèse globale de ces entretiens tous les deux ans à l'attention du Comité d'établissement (nombres d'entretiens, mesures proposées, validation et refus des demandes etc.)
- **Dispositif innovant** : **le PPS (parcours professionnel spécifique)**, qui consiste en l'aménagement de l'évolution de la carrière professionnelle des salariés concernés. Il encadre l'ensemble des mesures pouvant être mises en place pour la gestion de 2^{ème} partie de carrière. Il peut porter sur : un aménagement des conditions d'emplois, un accès privilégié à la mobilité sur des postes de jour, dispositifs de tutorat, parrainage, sécurisation des parcours, adaptation des dispositifs de mobilité externe (essaimage, temps partagé...)
- **Préparation à la retraite** : dans le cadre de cet entretien, à partir de 55 ans et si le salarié le souhaite, l'entreprise pourra fournir au salarié un bilan retraite, afin d'envisager les différentes possibilités (Evalis)

A. Les outils d'organisation de 2^{ème} partie de carrière

Le bilan de compétences

- **Les bilans de compétence** : outil classique de la gestion des ressources humaines, il est prévu afin d'encourager la définition d'un projet professionnel pour la 2^{ème} partie de carrière. Il permet de faire la synthèse des expériences passées et de mettre à jour toutes les possibilités professionnelles qui pourraient s'offrir au salarié. C'est aussi l'occasion pour les salarié d'envisager un nouveau dans leur carrière professionnelle.

- L'accord interprofessionnel du 13 octobre 2005 pose les conditions d'accès suivantes :
 - *Sur l'initiative du salarié*
 - *A compter du 45^{ème} anniversaire*
 - *Sous réserve d'une ancienneté minimum d'un an dans l'entreprise*

- Conditions de mise en place proposées par les accords :
 - *Sur demande du salarié*
 - *Ou passé un certain âge (dans la plupart des cas à partir de 45 ans)*
 - *Et/ou une certaine ancienneté (ex : 20 ans)*

- Il permet de mettre en place des **actions de VAE** (*validation des acquis de l'expérience*) et les **périodes de professionnalisation** de manière générale, dans le but de maintenir la motivation des salariés concernés et de leur permettre d'évoluer tout au long de la vie professionnelle.

B. Aménagement de fin de carrière

Le passage à temps partiel (I)

- Afin de permettre le maintien dans l'emploi des salariés, les accords proposent des aménagements de fin de carrière notamment à travers le passage à temps partiel ou le développement du tutorat.

- Certains accords prévoient une analyse spécifique de la charge de travail, afin de ne pas produire de déséquilibre entre charge et horaires de travail. Cette analyse de l'organisation du travail permet d'examiner les embauches pour compenser les réductions d'activité (*CETIM*)
 - *Association des partenaires sociaux et du CHSCT*
 - *Echange de bonnes pratiques entre gouvernantes sur l'organisation du travail dans les étages chez Accor*

- **Le dispositif de passage à temps partiel :**
 - *Il s'agit de permettre aux salariés seniors qui le souhaitent de réduire leur temps de travail tout en bénéficiant et en maintenant leur droit sur la base d'un temps plein*
 - *Les accords peuvent prévoir que les cotisations retraites seront versées sur la base du salaire à temps plein et prévoient parfois le versement d'un complément de rémunération*

B. Aménagement de fin de carrière

Le passage à temps partiel (II)

- Il est le plus souvent ouvert aux salariés de plus de 55 ans. L'accord fixe les modalités d'adhésion à ce dispositif d'aménagement, notamment l'ancienneté requise, et les conditions de mise en œuvre de cet aménagement (réduction progressive ou pas du temps de travail). L'accord peut également prévoir la possibilité, sous certaines conditions, de reprendre une activité à temps plein
- Le passage à temps partiel est mis en place sur la base du **volontariat**
- L'organisation du travail peut s'effectuer **sur la semaine, le mois ou l'année**. Cependant, certains accords prévoient un jour fixe pour l'ensemble des candidats au passage à temps partiel (*ex : le vendredi chez CETIM*)
- Réduction progressive d'activité (RPA), dispositif applicable à deux ans de l'âge de liquidation de la retraite CNAV, d'une durée de 2 ans: 80% la première année, et 50% la seconde. (Alstom)
- Instauration **d'un temps partagé** (dès 55 ans) prend la forme d'un passage à temps partiel au sein de l'entreprise afin de disposer du temps nécessaire à l'intervention dans une entreprise extérieure (PME/PMI) (ST Microelectronics)
- Une **limite** est néanmoins posée chez Air France : un quota de recours au temps partiel par établissement

B. Aménagement de fin de carrière

Mesures incitatives

→ Instauration de mesures incitatives :

- *Abondement de 10 % de la rémunération de base brute annuelle à temps plein sous forme d'une prime mensuelle, soit de jours de congés supplémentaires versés dans le CET, ou encore prise en charge par l'entreprise du maintien des cotisations vieillesse*
- *Possibilité de cumul entre le temps partiel et les droits capitalisés au titre du Compte Epargne Temps (ST Microelectronics)*
- *Rachat des trimestres d'assurance vieillesse par années d'études ou années incomplètes, avec une aide de 2 000 euros par trimestre racheté (dans la limite de 6, chez Air France, EADS)*
- *Dispositifs de sur cotisation : l'assiette de cotisation est maintenue pour le passage à temps partiel et les indemnités de départ sont reconstituées sur la base de l'emploi à temps plein*
- *Congés de mobilité instaurés afin de favoriser la mobilité externe (Accor)*

B. Aménagement de fin de carrière

Tutorat et parrainage (I)

→ Le tutorat et le parrainage :

- *Le tutorat constitue l'une des **mesures les plus couramment présentes** dans les accords collectifs traitant de la question des seniors dans l'entreprise. Ces accords mettent en avant la nécessité de transmettre les savoirs et les compétences des seniors, en lien notamment avec le développement de l'apprentissage dans l'entreprise.*
 - ◆ *Volonté de capitalisation par la transmission écrite du savoir-faire. Au sein d'IFREMER, il sera demandé aux seniors de rédiger les fiches techniques et cahiers de procédures dans les domaines d'expertise qu'ils maîtrisent*
- *Les systèmes de tutorat mis en place sont toujours basés sur le **volontariat** des tuteurs et les accords prévoient dans certains cas une **formation spécifique** aux seniors qui souhaitent devenir tuteur. A ce titre, les accords peuvent notamment prévoir des heures de décharge de travail.*
- *Conditions d'accès : avoir une « expérience reconnue » et une « légitimité professionnelle incontestable »*
- *Les salariés expérimentés peuvent être amenés à représenter l'image de l'entreprise à l'extérieur (ex : animation de forums métiers chez Air France)*

B. Aménagement de fin de carrière

Tutorat et parrainage (II)

- *Le transfert de compétence passe dans certains par un travail approfondi sur **l'identification des compétences** (référentiels compétences) et la formalisation des modes d'accès au savoir des salariés concernés avant leur départ, de façon à assurer la transmission systématique au sein de l'entreprise (ex : recensement des compétences clefs chez EADS)*
- *Certains accords prévoient même que les qualités développées dans le cadre du tutorat seront prises en compte positivement dans **l'évaluation** du salarié (EADS, La Mondiale)*
- *Dans certaines entreprises, des systèmes proches reposant sur la mise en place de **parrainage** sont mis en place. Comme le tutorat, ils ont pour objectif la transmission des savoirs, mais le salarié parrainé est déjà dans l'entreprise et change de fonction. Il s'agit de faciliter l'intégration professionnelle des nouveaux embauchés*
- *Dans un accord, les réseaux de formateurs chargés du parrainage sont exclusivement des seniors*

B. Aménagement des fins de carrière

La sortie de l'emploi

→ **Départ à la retraite**

- Préparation au départ à la retraite par des conférences organisées par la DRH (IFREMER)
- Stage de préparation à la retraite, les salariés doivent en faire la demande au plus tôt dans les 12 mois précédents la date à laquelle ils auront acquis leurs droits à une retraite à taux plein (ST Microélectroniques)
- Précision du montant des indemnités auquel le salarié aura droit (ALSTOM)
- Seul Alstom envisage la possibilité ouverte au salarié de poursuivre son activité après l'âge de liquidation de sa retraite

→ **Maintien d'un lien avec l'emploi**

- Il sera possible de prévoir avec le salarié, avant son départ à la retraite, des prestations de vacances ponctuelles de nature à offrir au bénéficiaire le maintien d'un lien avec son dernier emploi (ST Microélectroniques)

→ **Mise à la retraite**

- Aucun accord n'évoque cette possibilité du fait même de sa nature, l'entreprise ne peut mettre un salarié à la retraite qu'en respectant les obligations légales, sous peine de nullité (65 voire 70 ans)

→ **Dans l'hypothèse de restructuration**

- Prise en compte de la situation des seniors en adaptant les mesures d'accompagnement à cette population tout en privilégiant dans la mesure du possible le maintien dans l'emploi (PPR)
- Convention Projet Activités Seniors (Alcatel-Lucent) : accompagnement des salariés (plus de 55 ans) dans leur repositionnement externe (CDI, CDD, création d'entreprise)

→ **Reconversion professionnelle**

- Demande de reconversion de la part d'un salarié (âgé de plus de 45 ans) dès lors que cette solution permettra de préserver soit la santé de celui-ci, soit un emploi « sensible » dans l'entreprise (EVIALIS)

C. Actions d'amélioration des conditions de travail

- Paradoxalement, alors que la question de l'aménagement des conditions de travail constitue un enjeu majeur en matière de maintien dans l'emploi des seniors, **peu d'accords de GPEC traitant de la question des seniors intègrent cette dimension**. Cela s'explique sans doute par l'existence d'un processus de dialogue social parallèle sur ces questions à la négociation GPEC.
- Les accords qui traitent néanmoins de ces questions insistent sur **la prévention** des phénomènes de lassitude au poste de travail et de stress, **sur l'évaluation des risques** et **sur les efforts d'ergonomie et de d'aménagement des postes de travail** pour éviter les phénomènes d'usure prématurée au travail. Ces accords ne prévoient que très rarement de nouveaux engagements des employeurs, mais rappellent ceux par ailleurs pris dans d'autres accords.

C. Actions d'amélioration des conditions de travail

Les mesures

- Bien que les mesures proposées par les accords sur la question de l'amélioration des conditions de travail soient rares, certaines entreprises proposent quelques dispositifs dans ce sens :
- *Par la définition d'une population cible et d'actions prioritaires*
 - ◆ *Les femmes et valets de chambre de plus de 50 ans et ayant 10 d'ancienneté au moins dans le poste et dans l'entreprise (Accor)*
 - ◆ *Tout salarié âgé de plus de 50 ans verra, en fonction de ses propres conditions de travail, l'examen de sa situation pour une meilleure adaptation à son poste (Evalis)*
 - *Mesures de repositionnement interne : priorité sur la mobilité interne et les postes proposés*
 - ◆ *Priorité sur les postes de jour pour le personnel « salle blanche » chez ST Microelectronics*
 - ◆ *Mise en place de convention de conversion pour faciliter l'accès à d'autres postes chez Schneider Electric*
 - *Suivi médical particulier pour les plus de 55 ans (EADS)*
 - *Aménagement et analyse de l'organisation du travail (Accor et CETIM)*
 - *Rapport annuel des conditions de travail des plus de 50 ans et ajout d'un chapitre spécifique dans le programme de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (EADS)*
 - *Formations annuelles spécifiques : « Gestes et postures » (Accor)*

D. Actions en matière de développement des compétences et de la formation

- Il s'agit d'un **axe très développé** dans les accords de GPEC en général, qu'ils traitent ou non spécifiquement de la question des seniors dans l'entreprise
- Ces actions rappellent, en les renforçant, les **outils de la politique de formation** des entreprises, en particulier ceux créés par l'ANI de 2003
- Il est prévu par certains accords la **bonification du droit individuel à la formation** pour les seniors. Un accord prévoit par exemple que le DIF des salariés âgés de plus de 45 ans est bonifié de 10%
- Plus largement, les accords traitant des seniors prévoient le plus souvent que ces derniers bénéficient d'un **droit d'accès prioritaire** à la formation (par exemple aux périodes de professionnalisation) et à la mise en œuvre de la VAE

D. Actions en matière de développement des compétences et de la formation

→ Principes posés :

- Principe de **coresponsabilité** dans le développement des compétences et de la formation professionnelle (ALDES, EADS)
- Principe d'**égalité d'accès** à la formation (EADS)
 - ◆ Nb : l'égalité d'accès est appréciée chez Air France au regard des formations proposées aux 40/45 ans.
- Principe de **non discrimination** dans les évolutions de carrière (ST Micro)

→ Dispositifs :

- Bilans personnels de formation : réalisables tous les 3 ans (La Mondiale)
- Suivi spécifique des formations proposées aux seniors : rapport présenté dans le cadre de la Commission de Formation du Comité Central ou Comité d'Entreprise (EADS, Air France)
- Remise d'un certificat recensant les diverses formations suivies au sein du groupe (Accor)
- Les formations devront autant que possible donner lieu à un certificat ou une qualification reconnue (Schneider Electric)
- Modules de formation : préparation à la retraite

E. Actions en matière de promotion et d'accès à l'emploi des seniors

- **Peu de mesures** concernant la promotion des seniors dans l'entreprise ou facilitant leur recrutement dans les accords
- Dans un accord, une entreprise s'engage par exemple à veiller à ce que les seniors se voient proposer les mêmes opportunités en termes de mobilité que tout autre salarié.
- D'autres accords prévoient que dans les processus de recrutement interne et externe la DRH s'assurera avec les directions opérationnelles que les taux de recrutement des seniors ne seront pas ***anormalement inférieurs*** à ceux des autres tranches d'âge. Si tel était le cas, un accord prévoit un engagement des partenaires sociaux de mettre en œuvre des actions visant à réduire cette différence.

E. Actions en matière de promotion et d'accès à l'emploi des seniors

- Principe de **non discrimination** à l'embauche (recrutement externe et pour la mobilité interne) et volonté de renforcer l'égalité des chances en matière de recrutement (par une meilleure information des postes à pourvoir et une plus grande lisibilité des métiers et des dispositifs, ALDES, Air France)
 - *Certains accords affirment leur volonté de cesser le recours à des mesures catégorielles et à toute forme de sélectivité fondée sur l'âge dans le cadre de leurs politiques salariales et promotionnelles, de telle sorte que la prolongation de l'activité professionnelle se traduise par de réelles possibilités d'évolution de carrière (EADS)*

- Principe d'**égalité salariale** (La mondiale)

- **Mesures de suivi** :
 - *Air France pose la nécessité de la mise en place d'indicateurs permettant de comparer les taux de mobilité et l'évolution professionnelle (avancement, promotions) par rapport à celui des 40/45 ans*
 - *Suivi par la Direction des augmentations et des promotions appliquées aux salariés de 50 ans, les résultats enregistrés seront présentés aux partenaires sociaux. (EADS, La Mondiale)*

F. Suivi des accords

- L'accord de GPEC Alstom prévoit un grand nombre d'indicateurs de suivi de la situation des seniors dans l'entreprise, au chapitre desquels:
 - ◆ Nombre d'heures de formation et moyenne par individu pour toutes les catégories professionnelles
 - ◆ Nombre de promotions internes
 - ◆ Nombre et pourcentage de salariés actifs de plus de 55 ans
 - ◆ Nombre de salariés actifs de plus de 60 ans...

- Par ailleurs, la totalité des accords prévoit les conditions du suivi de cet accord. Dans la plupart des cas, ce sont les IRP classiques qui en sont chargées (en particulier le Comité d'entreprise). Dans 25% des cas, un comité *ad hoc* est mis en place avec des moyens spécifiquement dédiés.

G. Ce qu'il faut retenir, en synthèse

- Des dispositifs qui renforcent des dispositifs RH existants
- Des dispositifs qui encadrent plus que ne prescrivent
 - *Bilans spécifiques, suivis, mais pas d'engagement chiffré*
- Des dispositifs fondés sur le principe du volontariat des collaborateurs
- Des mesures incitatives qui encouragent le recours au temps partiel
- Des réflexions engagées autour de l'organisation du travail (pénibilité, aménagement, repositionnement professionnel)
- Aucun engagement chiffré sur le recrutement des seniors
 - *Des accords qui se concentrent plus sur le maintien des salariés en place ou sur les conditions de leur départ*
- Point fort de ces accords : les outils de lisibilité et de facilitation :
 - *Observatoires des métiers*
 - *Référentiels de compétences*
 - *Logiciels internes de mobilité et d'accès au développement professionnel etc.*

Guide d'entretien

Mission Adesatt

■ **Groupe ALTEDIA**
5, rue de Milan 75319 PARIS CEDEX 09
www.altedia.fr

Paris le 29 mai 2009



→ Introduction

- Objectifs des entretiens
- Les thèmes à aborder

→ I. Phase de diagnostic

→ A. Le cadre général

- Représentations socioculturelles
- Les données chiffrées

→ B. Evaluation des outils mis en place

- Les outils mis en place
- Utilité et fonctionnement

→ C. Conditions de travail

→ D. Politique salariale, de recrutement et de promotion

→ II. Propositions / pistes de réflexion à l'aune des activités de la branche

I. Phase de diagnostic

Introduction

→ Les objectifs de l'entretien :

- *Comprendre les positions et attentes, les interrogations et les demandes autour du thème des seniors. (les thèmes que les partenaires sociaux souhaitent mettre en avant dans le cadre de cette réflexion autour des seniors)*
- *Dresser un état des lieux des perceptions et des attentes des acteurs au travers d'entretiens semi-directifs.*
- *Chercher, dans la mesure du possible, à obtenir pour chacune des informations qualitatives des repères chiffrés.*

→ Thèmes à aborder dans le cadre du diagnostic :

- *A. Le cadre général d'analyse*
- *B. Evaluation et perception des mesures existantes*
- *C. Les conditions de travail*
- *D. Les politiques salariales, de recrutement et de promotion*

→ Interviewers :

- Bernard ROUSSELET
- Pierre RAMAIN

A. Cadre général

- Il s'agit ici de dresser un cadre général pour **situer la problématique** des seniors dans les enjeux et contraintes des entreprises de la branche, d'analyser les représentations socioculturelles et les perspectives attendues autour de la question des seniors.

- Les informations recueillies ici sont à la fois de nature qualitative et quantitative (*autant que possible*) :
 - *Représentations socioculturelles autour de la question de la séniorité*
 - ◆ *Quelle définition pouvez-vous nous donner de la catégorie des seniors ?*
 - ◆ *Quels sont, selon vous, les critères pour être considéré comme un sénior ?*
 - *Pyramide des âges, indicateurs démographiques, effectifs*
 - ◆ *Quelle est votre lecture de la pyramide des âges dans la branche/activité ?*
 - ◆ *Comment percevez vous la proportion de seniors au sein de la branche ?*
 - ◆ *Quelle perception avez-vous de la manière dont les entreprises traitent de la question des seniors*
 - *Difficultés rencontrées dans le cadre de l'application des mesures relatives à l'encadrement des seniors*
 - *Bilan social ou informations annuelles communiquées aux représentants du personnel*
 - ◆ *Quelle perception avez-vous des données communiquées par les entreprises ?*

B. Evaluation des mesures existantes

- L'idée ici est **d'identifier les différents outils de GRH déjà en place**, afin d'analyser dans quelle mesure ils peuvent être déployés ou complétés pour permettre une gestion spécifique des seniors et leur permettre de participer au maintien dans l'emploi :
 - ◆ *Les différents entretiens*
 - ◆ *Formation professionnelle, bilan de compétences, VAE*
 - ◆ *Référentiels compétences*
 - ◆ *Aides à la mobilité interne et externe*
 - ◆ *Tutorat, parrainage : organisation du transfert de compétences etc.*

- **La formation professionnelle :**
 - ◆ *Les salariés sont-ils, selon vous, égaux devant la formation ? (l'égalité d'accès est-elle assurée?)*
 - ◆ *La formation professionnelle existe-t-elle véritablement tout au long de la vie professionnelle ?*
 - ◆ *Comment anticiper les évolutions de carrière ?*

- **Le transfert des compétence :**
 - ◆ *Existe-t-il des mesures qui permettent le transfert de compétences ? (Tutorat, parrainage...)*
 - ◆ *Les compétences sont-elles identifiées ? (Référentiels compétences)*

C. Conditions de travail

→ Gestion et évaluation des risques professionnels :

- Question de la pénibilité
 - ◆ *Comment percevez-vous la pénibilité dans le cadre des activités de la branche ?*
- Questions CHSCT/CE autour de la problématique des seniors : aménagement des postes de travail, efforts d'ergonomie, phénomènes d'usure prématurée...
 - ◆ ***Les postes contraignants sont-ils identifiés ?***
 - ◆ ***Les taux de AT/MT vous permettent-ils de conclure sur les conditions de travail ou d'identifier la pénibilité de certains postes ?***
 - ◆ ***Comment doit-on répondre à cette pénibilité ? Quel type de mesures pour accompagner la résolution de ces questions ?***
 - ◆ ***Constatez-vous des phénomènes d'usure prématurée dans certains emplois ?***

→ Problématique des départs à la retraite : les départs sont-ils accompagnés ? Si oui, comment ?

- ◆ *En agissant sur les cotisations ?*
- ◆ *En incitant au rachat de trimestres d'assurance vieillesse par années d'étude ou années incomplètes ? (+ mesures d'aides au rachat)*
- ◆ *Aides au passage à temps partiel ? Temps partagé ? (Question de l'aménagement des fins de carrière en général)*
- ◆ *Instaurer des congés de mobilité ?*
- ◆ *Mesures d'aménagement des postes de travail ?*

→ Motivation et maintien dans l'emploi :

- ◆ ***Selon vous, quelles sont les mesures motivantes qui ont été instaurées dans la branche ou dans l'entreprise qui permettent de conserver la motivation des salariés plus âgés ?***

D. Politique de recrutement et promotion

→ Procédure de recrutement :

- *Comment est-elle organisée ?*
 - ◆ *La procédure est-elle transparente ? (candidats à la mobilité interne et recrutements externes)*
- *Selon-vous existe-t-il des critères restrictifs liés à l'âge ?*
 - ◆ *L'âge est-il, selon-vous, un frein au recrutement ?*
 - ◆ *Si oui, comment limiter (éradiquer) ce genre de pratiques ?*

→ Pratiques salariales :

- ◆ *Avez-vous constaté des traitements différenciés selon les différentes catégories d'âge ?*

→ Promotion :

- ◆ *Existence d'un « plafond de verre » : à destination des seniors, qui empêcherait la promotion interne à partir d'un certain âge ?*
- ◆ *Quelle lisibilité ? Quelle lecture avez-vous des possibilités d'évolutions professionnelles des salariés de la branche ? (L'âge constitue t-il un frein à la promotion interne ?)*

II. Propositions / pistes de réflexion à l'aune des activités de la branche

- Ce deuxième temps à mener lors de l'entretien est très ouvert. Il sera l'occasion de laisser les interviewés s'exprimer sur les problématiques de la branche au regard des outils classiques proposés dans d'autres secteurs d'activité.

- Il s'agira pour eux de réfléchir à leurs attentes, propositions ou pistes de réflexion pour incrémenter la démarche engagée autour de la gestion et du maintien dans l'emploi des seniors :
 - ◆ *Question ouverte : « Pouvez-vous nous proposer des mesures pertinentes à la gestion et au maintien dans l'emploi des seniors ? »*

- Pour cette raison, et afin de recadrer les entretiens, si besoin, voici pour rappel les items abordés dans la partie diagnostic :
 - Les outils de gestion :
 - ◆ *Entretiens professionnels, de carrière*
 - ◆ *Bilan de compétences, VAE*
 - ◆ *Formation professionnelle*
 - ◆ *Référentiels compétences*
 - ◆ *Aides à la mobilité interne/externe*
 - ◆ *Tutorat, parrainage*

II. Propositions / pistes de réflexion à l'aune des activités de la branche

→ Perception et évaluation de ces outils :

- ◆ *Quelles sont les mesures qui vous paraissent importantes ?*
- ◆ *Quelles sont les mesures qui ont prouvé par l'usage leur efficacité, utilité ?*
- ◆ *Quelles mesures mériteraient d'être renforcées ?*
- ◆ *Quelles sont selon vous les mesures qui pourraient être adaptées aux seniors? Celles qui pourraient être instituées ?*

■ Les conditions de travail

- ◆ *Question de la pénibilité (AT/MT)*
- ◆ *Problématique de départ à la retraite (Faut-il accompagner ?)*
- ◆ *Motivation et maintien dans l'emploi : « Quelles sont les mesures que vous souhaiteriez voir instituées ? »*

II. Propositions / pistes de réflexion à l'aune des activités de la branche

■ Politique de recrutement et promotion

- ◆ *Recrutement : « Comment devrait-être organisée la procédure de recrutement, afin de lutter contre les possibles cas de discriminations fondés sur des critères liés à l'âge des candidats? »*
- ◆ *Pratiques salariales : « Quels seraient selon vous les mesures à mettre en place afin de garantir l'égalité de traitement en matière de salaire ? »*
- ◆ *Promotion : « Quels sont, selon-vous, les outils qui pourraient favoriser la promotion professionnelle tout au long de la carrière des salariés ? »*
- ◆ *Discrimination : « Comment lutter contre les discriminations en matière de gestion de l'emploi des seniors (recrutement-promotion-évolution professionnelle-rémunération) ? »*