



L'emploi des seniors

Contextes, enjeux et éléments de négociation

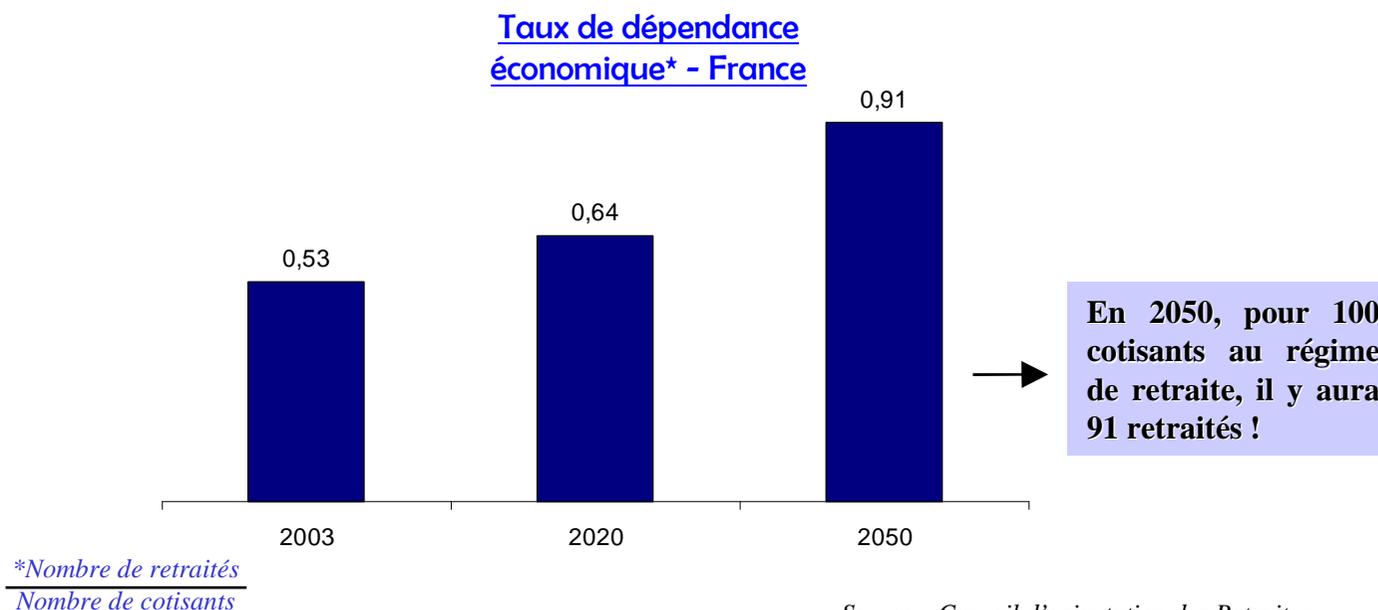
L'emploi des seniors, pour que l'obligation à court terme n'obère pas les nécessaires avancées à long terme

- Au regard des objectifs européens en faveur d'une augmentation du taux d'emploi des seniors, la France est en retard. Face à l'inertie des entreprises sur ce thème, le législateur a décidé, en 2009, de les **contraindre à agir**.
- **Le bâton** : une pénalité de 1% de la masse salariale récoltée par l'URSSAF et versée à la CNAV, si l'entreprise de plus de 50 salariés ne dispose pas d'un accord ou d'un plan d'action en faveur du recrutement et du maintien dans l'emploi des salariés âgés.
- **Une échéance** : le 1^{er} janvier 2010.
- **Face à l'urgence**, nombre de directions d'entreprise ont donc lancé des négociations paritaires sur ce thème en 2009 avec, en cas d'échec, un plan d'action unilatéral (« plan B » !) dans leur musette. Certaines ont même fait le choix de ne pas passer par la case « négociation », la loi, ses décrets et circulaires d'application ne les y obligeant pas.
- Les représentants des salariés appelés à négocier doivent alors fréquemment **s'approprier le sujet, puis élaborer des propositions, dans la précipitation**. Si pour la première fois, la loi impose aux entreprises de se fixer des objectifs précis de recrutement et/ou de maintien dans l'emploi des seniors, elle ne laisse que peu de temps aux partenaires sociaux d'entreprise pour établir un diagnostic partagé sur ce thème avant d'élaborer des mesures adaptées.

Le taux d'emploi des seniors

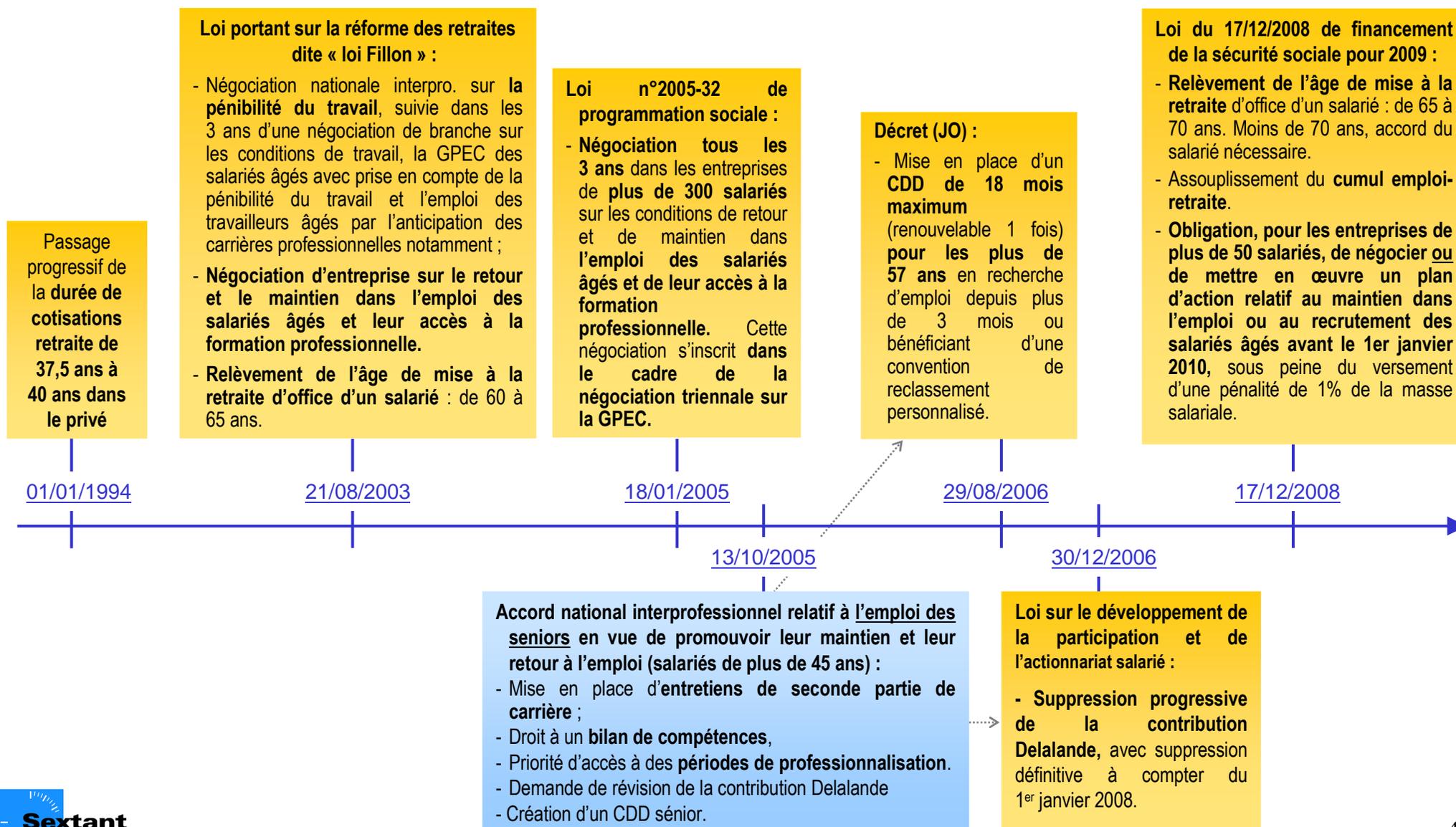
L'Europe met au centre des débats le taux d'emploi des seniors et les déficits budgétaires des États membres

- En mars 2001, le conseil européen de Stockholm établit le constat suivant : « *le nombre de personnes retraitées [allait] augmenter rapidement, tandis que la proportion de la population en âge de travailler commencera à diminuer d'ici à 2010* ».
- Si rien n'était fait pour contrecarrer ce large mouvement démographique, la présidence concluait qu'il en résulterait *une pression importante (...) les régimes de retraite, de santé et de soins pour les personnes âgées* ».
- Les pays membres de l'Union européenne se sont donc fixé comme objectif de *porter à 50% le taux d'emploi moyen dans l'UE pour la catégorie d'âge, hommes et femmes confondus, de 55 à 64 ans*.
- En 2002 (conseil européen de Barcelone), l'objectif est pris de *différer progressivement de 5 ans l'âge effectif de départ à la retraite*.



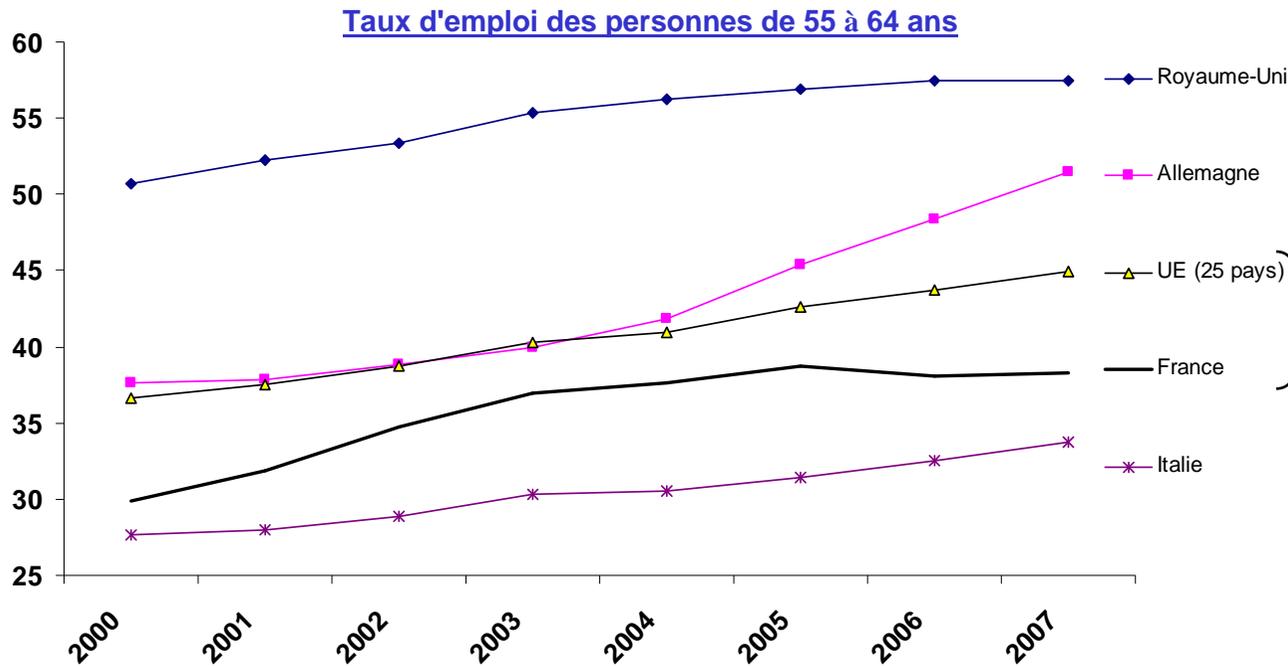
Le contexte français

L'État français légifère, les partenaires sociaux négocient... et les seniors s'impatientent



Le contexte français

Pourquoi, en France, le taux d'emploi des seniors reste-t-il si faible ?



Malgré la volonté politique affichée par la France, l'évolution du taux d'emploi des seniors en France a faiblement évolué et moins vite que celle des 25 pays membres de l'Union.

Pourquoi la situation est-elle bloquée dans les entreprises ?

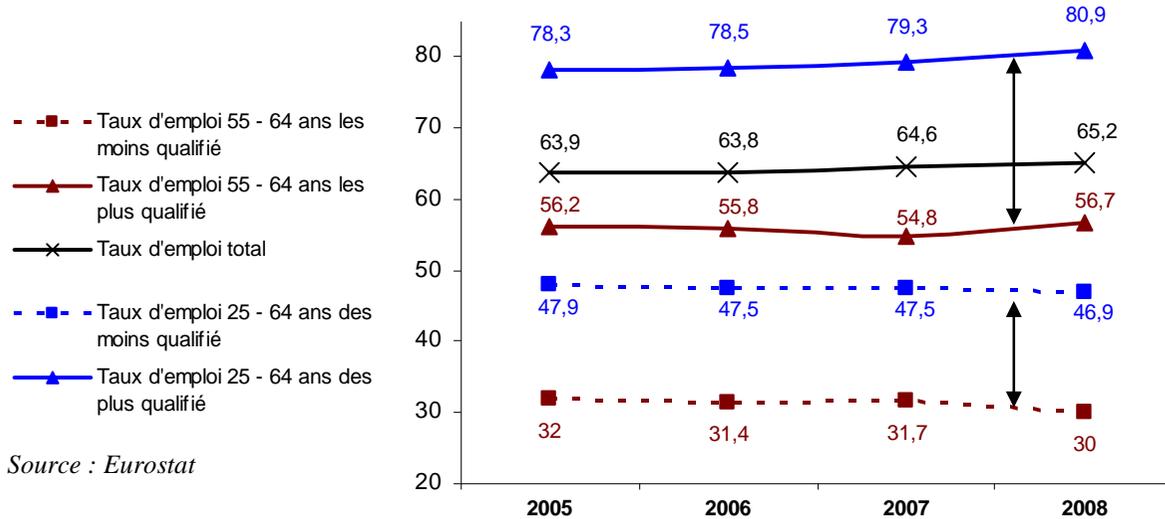
Quelques éléments de réponse...

- *Le « jeunisme »* reste très largement répandu au sein de la société française et donc des entreprises. Le vocabulaire et les associations d'idées (notamment, un senior est-il flexible ?) renforcent la mise à l'écart des salariés les plus âgés.
- Alors qu'à l'échelon national, il semble y avoir consensus pour améliorer le taux d'emploi des seniors, la situation n'est pas aussi tranchée au sein des entreprises. Les politiques des Directions visant la *mise à l'écart des plus âgés* (jugés moins performants ou trop coûteux) rejoignent le désir d'une part du salariat désireux de *partir tôt en retraite, voire en préretraite* : 74% des Français souhaiteraient partir à la retraite avant 61 ans (*sondage IFOP pour la CNAV réalisé les 23 et 24 octobre 2008*).
- L'âge demeure une *variable d'ajustement au sein des entreprises* (préretraites, plans de départs volontaires visent les plus âgés).

Le contexte français

Tous les seniors sont-ils égaux face à l'emploi ?

Taux d'emploi par niveau d'enseignement ou de formation (%) et par âge



Source : Eurostat

Constat 1

Pour une classe d'âge donnée, à un niveau de qualification élevé correspond un taux d'emploi nettement supérieur à la moyenne de cette même classe d'âge.

Constat 2

Le fait que l'écart du niveau d'emploi soit plus faible pour l'ensemble des salariés et les seniors qualifiés qu'entre l'ensemble des salariés et les seniors peu qualifiés tend à démontrer que le critère de l'âge est déterminant en première instance.

L'âge est un facteur qui détermine en première instance (avec le sexe) le niveau d'emploi d'une catégorie de salariés. Comme nous l'avons déjà évoqué, la dimension culturelle explique en grande partie ces phénomènes (cf. diapositive précédente).

Mais la question du niveau de qualification doit nécessairement être appréhendée. Nous constatons que le taux d'emploi des seniors peu qualifiés plafonne à 30% alors que pour les seniors les plus qualifiés ce taux est proche de 57%.

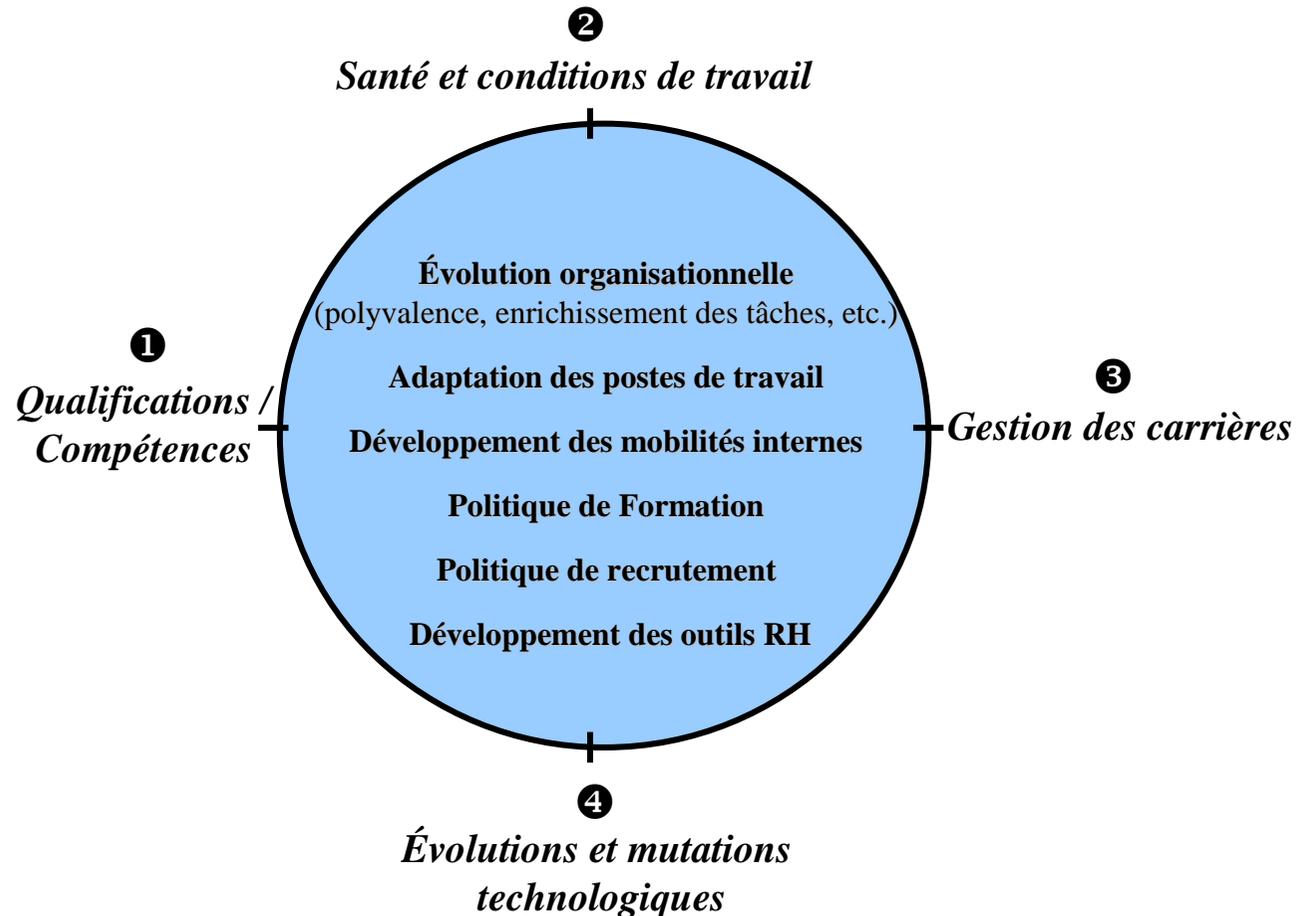
Parce que la place qu'un salarié a sur le marché du travail est le fruit d'une histoire, *la négociation sur la problématique des seniors dans les entreprises doit donc porter sur :*

- la gestion des qualifications et des compétences (GPEC) et
- la gestion des carrières.

**Les qualifications et les compétences sont déterminantes
quant au positionnement des salariés sur le marché de l'emploi.**

Dans l'entreprise, maintien et/ou développement de l'emploi des seniors doivent s'intégrer dans une démarche globale de GPEC

- La problématique des seniors doit nécessairement s'inscrire dans une démarche globale et anticipatrice (voir schéma ci-contre).
- Idéalement, les négociations sur l'emploi des seniors s'inscriront dans une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) :
 - si une GPEC est déjà en place (entreprise ou groupe de 300 salariés ou plus), des dispositions pourront venir compléter et étendre les mesures existantes ;
 - Si aucune démarche de GPEC n'est en place au sein de l'entreprise, l'un des enjeux sera de profiter de ce cadre législatif pour engager une négociation GPEC.



Les conditions de retour et de maintien dans l'emploi des salariés âgés (ainsi que leur accès à la formation professionnelle) doivent faire partie de la négociation GPEC (entreprise ou groupe d'au moins 300 salariés). Ce cadre global doit être privilégié.

L'obligation de mettre en place un accord ou un plan d'action relatif à l'emploi des seniors avant le 1er janvier 2010 (1/2)

Loi de financement de la sécurité sociale pour 2009, n° 2008-1330 du 17/12/2008

Les entreprises ciblées par le dispositif

Les entreprises, ou les groupes, qui emploient **au moins 50 salariés** sont visés par l'obligation de négocier ou de mettre en œuvre un plan d'action relatif au maintien dans l'emploi ou au recrutement des salariés âgés.

Les entreprises ou établissements publics doivent répondre à cette obligation.

N. B. Les entreprises de moins de 300 salariés couvertes par un accord de branche étendu sur l'emploi des seniors sont dispensées de cette obligation.

Contenu de l'accord ou du plan d'action

L'accord **ou** le plan d'action doit répondre à une double obligation :

- Un objectif chiffré de **maintien dans l'emploi des salariés âgés** (55 ans et plus) ou de **recrutement de salariés âgés** (50 ans et plus) ;
- La mise en place de **dispositions relevant d'au moins 3 des 6 domaines d'action obligatoires** avec, à chaque fois, un objectif chiffré mesuré au moyen d'indicateur(s).

L'obligation de mettre en place un accord ou un plan d'action relatif à l'emploi des seniors avant le 1er janvier 2010 (2/2)

Les domaines d'action

1. Le recrutement des salariés âgés dans l'entreprise
2. L'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles
3. L'amélioration des conditions de travail et la prévention de la pénibilité
4. Le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation
5. L'aménagement des fins de carrière et la transition entre activité et retraite
6. La transmission des savoirs et des compétences et le tutorat

Suivi de l'accord ou du plan d'action

L'accord ou le plan d'action doit comporter des modalités de suivi et la *durée maximale* de son application est de 3 ans

Pénalité financière en cas de non-respect de l'obligation de mise en place d'un accord ou d'un plan d'action

Le montant de cette pénalité est fixé à 1% des rémunérations ou gains versés aux salariés ou cours des périodes (mois entiers) pour lesquelles l'entreprise n'est pas couverte par l'accord ou le plan d'action

Les mesures et indicateurs possibles par domaine d'action (1/3)

Domaine 1

« Le recrutement des salariés âgés dans l'entreprise »

Exemples de mesures

- Réduction des risques de discrimination à l'embauche en mettant en place le CV anonyme.
- Recrutement basé sur l'évaluation des compétences (plutôt que le diplôme), par une mise en situation des candidats lors du processus de recrutement.
- Audit des méthodes de recrutement interne et externe.

Exemples d'objectifs

- Augmenter de x % la proportion de seniors dans la population recrutée.
- Augmenter le taux d'emploi de x % des salariés âgés dans l'entreprise.

Exemples d'indicateurs

- % d'augmentation de la proportion de salariés âgés dans la population recrutée.
- % d'augmentation du taux d'emploi des salariés âgés dans l'entreprise.

Domaine 2

« L'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles »

Exemples de mesures

- Développement des entretiens annuels individuels des salariés âgés de 45 et plus.
- Mise en place de référents chargés de la gestion de carrière.
- Mise en place d'un baromètre social (sondage au sein de l'entreprise) sur le thème de la discrimination dans l'évolution de carrière.

Exemples d'objectifs

- Augmenter de x % le nombre d'entretiens individuels annuels des salariés âgés de 45 et plus.
- Mettre en place x référents chargés de la gestion de carrière d'ici x ans.

Exemple d'indicateurs

- % d'augmentation du nombre d'entretiens individuels annuels des salariés âgés de 45 et plus.
- Nombre de référents chargés de la gestion de carrière.

Les mesures et indicateurs possibles par domaine d'action (2/3)

Domaine 3

« L'amélioration des conditions de travail et la prévention de la pénibilité »

Exemples de mesures

- Consultation obligatoire du médecin du travail ou service de médecine du travail avant l'achat de machines ou matériels destinés à la production.
- Lancement d'un processus de pesée, puis de réduction de la pénibilité des postes de travail.

Exemples d'objectifs

- Réduire de x % le nombre de jours de congé maladie.
- Réaménager 100% des postes de travail ayant la pénibilité la plus élevée dans les 3 ans (en fonction de la pesée effectuée).

Exemple d'indicateurs

- % de réduction du nombre d'arrêts de travail.
- % de postes de travail réaménagés parmi les postes identifiés comme les plus pénibles.

Domaine 4

« Le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation »

Exemples de mesures

- Promotion et développement de l'accès aux dispositifs de validation des acquis professionnels de l'expérience (VAE) : communication interne, sensibilisation de l'encadrement...
- Négocier un accord sur la formation tout au long de la vie.

Exemples d'objectifs

- Augmenter de x points le taux de formation de la population des plus 45 ans.
- Augmenter de x% le nombre de VAE réalisées.

Exemple d'indicateurs

- % d'augmentation du taux de formation des salariés de plus de 45 ans.
- % d'augmentation du nombre de VAE réalisées.

Les mesures et indicateurs possibles par domaine d'action (3/3)

Domaine 5

« L'aménagement des fins de carrière et la transition entre activité et retraite »

Exemples de mesures

- Promotion du cumul « emploi / retraite » par la mise en place de dispositifs de coopération post départ : aide à la création d'entreprise ou d'une activité de conseil.
- Aménagement du temps de travail pour les salariés en fin de carrière.
- Financement par l'entreprise d'un « bilan retraite ».

Exemples d'objectifs

- x % des salariés en fin de carrière (à partir de 58 ans) doivent bénéficier d'un « bilan retraite ».
- x % de salariés bénéficiant d'un temps de travail aménagé.

Exemple d'indicateurs

- % de salariés en fin de carrière ayant bénéficié d'un bilan retraite.
- % d'augmentation des salariés bénéficiant d'un temps de travail aménagé (par tranche d'âges).

Domaine 6

« La transmission des savoirs et des compétences et le tutorat »

Exemples de mesures

- Identification des qualifications / compétences / savoir-faire menacés d'extinction, en lien avec les départs en retraite.
- Promotion et développement du tutorat.

Exemples d'objectifs

- Identifier x tuteurs en 3 ans OU atteindre un ratio de x tuteurs rapportés à une population donnée (au niveau d'un service, d'un atelier, etc.).
- Augmenter de x % de nombre de tuteurs formés (au tutorat).

Exemple d'indicateurs

- Nombre de tuteurs ou ratio de tuteurs rapporté à une population donnée (service, atelier, etc.).
- % de tuteurs formés.

Pour conclure...

Points de vigilance relatifs à la mise en œuvre du dispositif

1. *Un diagnostic préalable, précis et prospectif, de la situation et des process RH de l'entreprise doit nécessairement être dressé, sous l'angle notamment de la gestion des âges.* Les mesures et les indicateurs doivent en effet être adaptés au contexte spécifique de chaque entreprise.
2. Les entreprises qui ne seront pas couvertes par un accord ou un plan d'action à compter du 1^{er} janvier 2010 s'exposeront au versement d'une pénalité (1% de la masse salariale) : le temps laissé à la négociation, et notamment au diagnostic préalable, est restreint. D'ici la date butoir, les discussions ou plans d'action unilatéraux sont donc susceptibles de *focaliser les actions sur la population des seniors, dans un premier temps du moins. Il sera indispensable d'intégrer ultérieurement les mesures prises dans une démarche plus large de GPEC et de gestion des âges.*
3. La durée **maximale** de l'application de l'accord ou du plan d'action sur l'emploi des seniors est de 3 ans :
 - ➔ Si un accord GPEC existe au sein de l'entreprise, il conviendrait de *faire coïncider les dates de révision du « dispositif seniors » avec celle de la renégociation de la GPEC* ;
 - ➔ Si aucune démarche GPEC n'existe, ce nouveau cadre de négociation sur l'emploi des seniors doit permettre d'enclencher une véritable démarche négociée plus globale de GPEC ;
 - ➔ Dans les deux cas de figure, une clause de « revoyure » devra préciser les dates de renégociation à venir.

Nous vous remercions de votre attention

Pour toute demande d'information complémentaire, nous sommes à votre disposition.

Sextant Expertise

📄 24 rue de Mogador, 75009 Paris

☎ 01 40 26 47 38 (standard)

🌐 www.sextant-expertise.fr

Fabrice Elustondo

☎ 01 40 26 84 75 / 06 72 70 00 57

📧 fabrice.elustondo@sextant-expertise.fr

Delphine Vegas

☎ 01 40 26 99 91 / 06 81 80 95 69

📧 delphine.vegas@sextant-expertise.fr

Nicolas Fourmont

☎ 01 40 26 98 25 / 06 85 37 48 92

📧 nicolas.fourmont@sextant-expertise.fr



Négociateur
à armes égales

