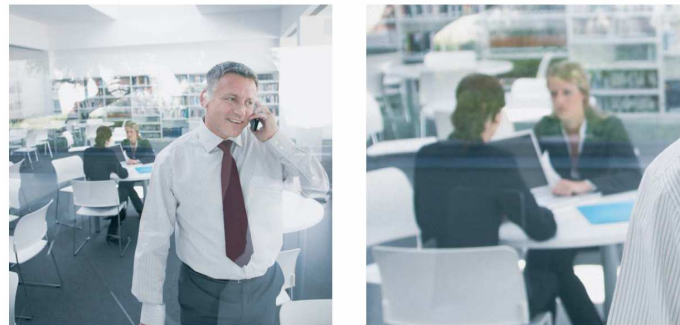




L'emploi des seniors

Quels enjeux pour l'entreprise ?

Modalités d'application de la loi
et échange de pratiques



La Cité des Entrepreneurs

Judi 22 octobre 2009

Petit-déjeuner

8h30

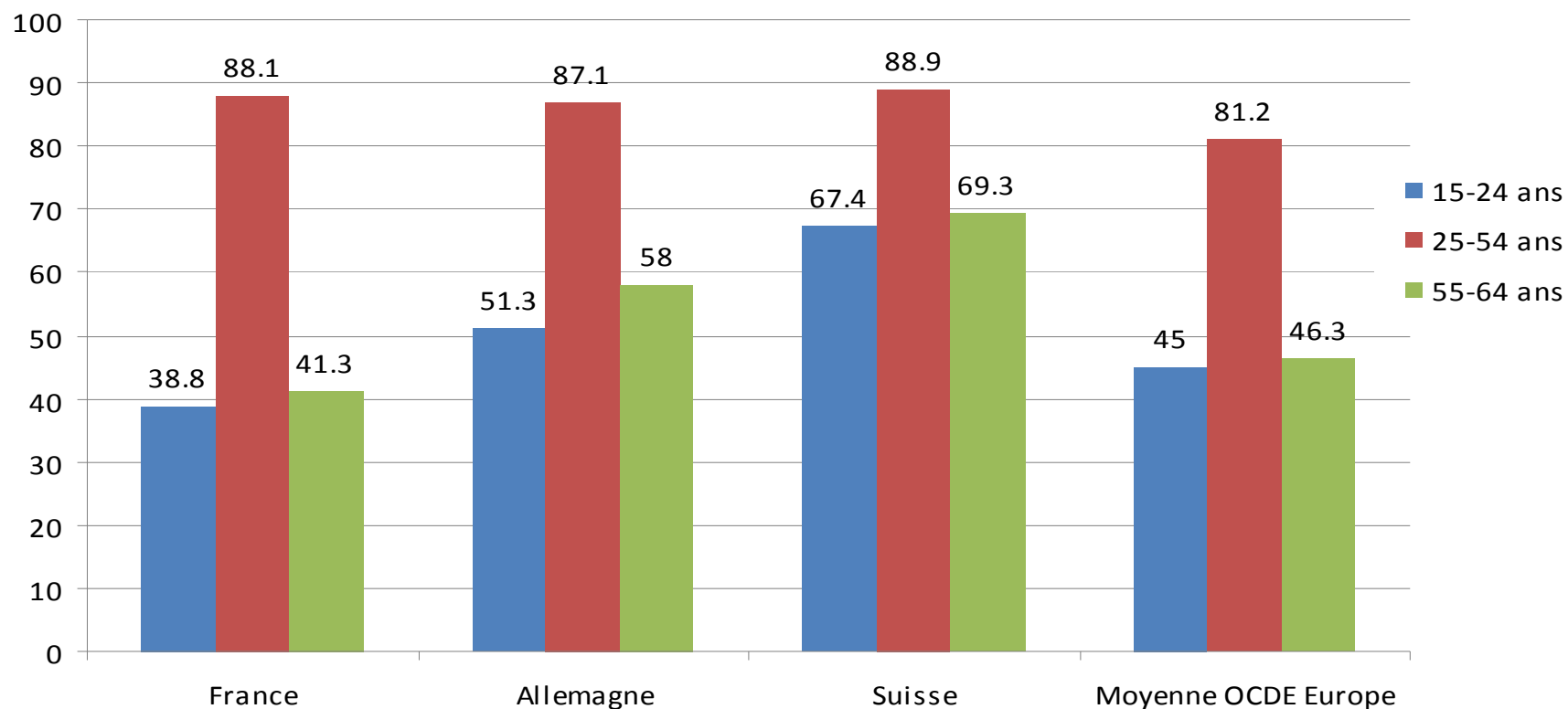
Conférence débat
Thierry Salmon

- Des évolutions communes aux pays développés
 - ┆ Allongement de l'espérance de vie
 - ┆ Élévation de l'âge moyen des personnes au travail
 - ┆ Diminution à terme de la population en âge de travailler

- ...Mais des situations contrastées d'un pays à l'autre
 - ┆ Emploi, Activité, Chômage

- La transition démographique a un impact
 - ┆ Sur l'économie et les habitudes de consommation
 - ┆ Sur l'équilibre des systèmes de retraite par répartition
 - ┆ Sur les travailleurs seniors en 2009 : une génération de « pionniers » à considérer d'un œil neuf
 - ┆ Sur les entreprises : gérer et motiver les seniors, nécessité/opportunité de rajeunir les politiques et pratiques RH

Taux d'activité par âge
2007



Les principaux facteurs favorables à l'emploi des seniors

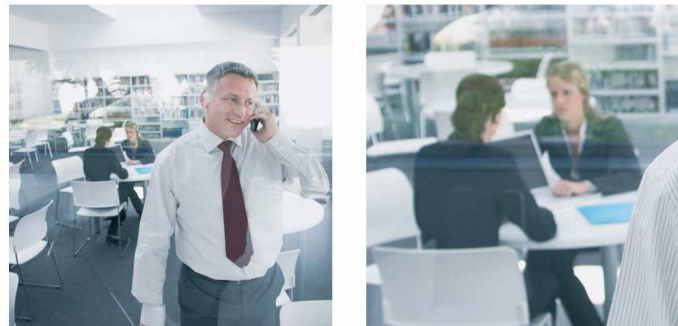
- Des dispositifs de départs précoces limités ou bannis
- Des systèmes de retraite peu généreux et/ou fortement incitatifs
- L'usage du temps partiel développé
- Une vigilance sur les conditions de travail
- Le faible poids de l'ancienneté dans le niveau des salaires
- La survie de dispositifs d'invalidité sur critères de santé, de secteur d'activité, ou de situation géographique
- Un niveau d'éducation élevé



L'emploi des seniors

Quels enjeux pour l'entreprise ?

Modalités d'application de la loi
et échange de pratiques



Les règles du jeu en vigueur

La loi

L'obligation de négocier ou d'agir en faveur de l'emploi des seniors s'inscrit dans une évolution globale du contexte juridique (1/2)

Des lois Fillon de 2003 à la LFSS de 2009, les pouvoirs publics et les partenaires sociaux (ANI), adoptent alternativement des dispositifs incitatifs ou contraignants en faveur de l'emploi des seniors :

- Le relèvement progressif de la durée de cotisation
- Le relèvement progressif de l'âge d'obtention de la dispense de recherche d'emploi
- La facilitation du cumul emploi/retraite
- La valorisation de la surcote
- La retraite progressive pour travailler à temps partiel après 60 ans tout en bénéficiant d'une fraction de sa pension de retraite
- La mise à la retraite à l'initiative de l'employeur qui devient impossible avant 70 ans sans le consentement du salarié
- Le CDD senior

L'obligation de négocier ou d'agir en faveur de l'emploi des seniors s'inscrit dans une évolution globale du contexte juridique (2/2)

- **La limitation du recours aux préretraites**
 - ▮ **les préretraites légales (AS-FNE, CATS...)**
 - ▮ **les préretraites entreprises**
 - Contribution patronale spécifique de 50% des avantages versés au salariés lors de la rupture du contrat de travail
- **Relance du débat sur le report de l'âge de la retraite ou sur l'augmentation de la durée de cotisation**

L'articulation de la nouvelle obligation avec les obligations préexistantes (1/4)

- **La loi Fillon du 21 août 2003 a instauré une négociation obligatoire sur l'emploi des seniors, avec un triple niveau de négociation**
 - ▮ **Une négociation nationale interprofessionnelle sur la pénibilité du travail**
 - ▮ **Une négociation triennale de branche**
 - ▮ **Une négociation d'entreprise**
 - Intégrée en 2005 dans la négociation plus globale portant sur la GPEC

L'articulation de la nouvelle obligation avec les obligations préexistantes (2/4)

- L'ANI du 13 octobre 2005 sur l'emploi des seniors
 - | Un entretien de deuxième partie de carrière
 - | Des mesures de formation
 - | Des mesures d'aménagement des conditions de travail
 - | Une information spécifique aux IRP sur les effectifs « seniors »
 - | Un bilan retraite

- *Remarque : ces mesures « seniors » prévues dans l'ANI concernent principalement les salariés « de plus de 45 ans »*

L'articulation de la nouvelle obligation avec les obligations préexistantes (3/4)

- **L'obligation de négocier un accord de GPEC :**
 - L'accès à l'emploi
 - Le maintien à l'emploi des travailleurs âgés
 - L'accès à la formation professionnelle

- *Les obligations liées à la GPEC semblent se « superposer » à celle relative à l'accord ou plan d'action senior...*

- *Il s'agit donc de rendre la GPEC et l'accord ou plan d'action senior complémentaires*
 - **GPEC** → principes et mise en place de dispositifs à moyen/long terme
 - **Accord ou plan d'action sénior** → Objectifs quantifiés avec indicateurs

L'articulation de la nouvelle obligation avec les obligations préexistantes (4/4)

➤ *Le départ de seniors sera-t-il encore possible dans le cadre d'un PSE ou d'un plan de volontariat ?*

- **Oui** → l'accord ou le plan d'action senior n'est pas incompatible avec le départ de seniors en cas de PSE ou de volontariat
 - Le motif économique doit exister
 - Les obligations du PSE doivent être respectées, notamment celles relatives aux seniors :
 - Le PSE « *intègre un plan de reclassement visant à faciliter le reclassement des salariés dont le licenciement ne pourrait être évité, notamment celui des salariés âgés » (Art. 1233-61 CT)*

Le nouveau dispositif senior : l'obligation de conclure un accord ou plan d'action

➤ 4 textes majeurs en 2008 et 2009

- Article 87 de la Loi de financement de la sécurité sociale du 17 décembre 2008
- 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
- 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
- Une circulaire du 9 juillet 2009 (DGEFP-DGT-DSS n°2 009-31) est venue préciser la mise en œuvre des décrets

➤ Le principe

- « les entreprises ou les groupes d'au moins 50 salariés
- « doivent être couvertes par un accord de branche ou d'entreprise
- « ou à défaut par un plan d'action
- « en faveur de l'emploi des seniors
- « au 1er janvier 2010

- **en cas de non respect de l'obligation → pénalité correspondant à 1% de la masse salariale à compter du 1er janvier 2010 pour chaque mois entier non couvert**

➤ Les exceptions

- Sont exonérées de cette pénalité, les entreprises déjà couvertes par un accord ou un plan d'action répondant aux exigences du décret
- Sont dispensées de l'obligation de conclure un accord ou un plan d'action, les entreprises dont l'effectif est compris entre 50 et 300 salariés (ou qui appartiennent à un groupe comprenant de 50 à 300 salariés) si elles sont déjà couvertes par un accord de branche étendu sur l'emploi des salariés âgés respectant la nouvelle obligation et ayant reçu un avis favorable du ministère chargé de l'emploi

➤ **Durée maximale de l'accord ou du plan d'action :**

- 3 ans



Le contenu de l'accord ou plan d'action senior

➤ **1er niveau – L'accord ou le plan d'action senior doit prévoir :**

■ **Un objectif chiffré :**

➤ **de maintien dans l'emploi des salariés de plus de 55 ans**

ou

➤ **de recrutement de salariés de plus de 50 ans**

- **2ème niveau – L'accord ou plan d'action doit prévoir :**
 - I **Des dispositions favorables au maintien dans l'emploi et au recrutement de seniors portant sur au moins 3 des 6 domaines d'action (fixés par décret)**
 - Recrutement de salariés âgés dans l'entreprise
 - Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles
 - Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité
 - Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation
 - Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite
 - Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat
 - *Chaque disposition doit être assortie d'objectifs chiffrés dont la réalisation est mesurée au moyen d'indicateurs*
 - *Il est possible de fixer des objectifs chiffrés concernant d'autres tranches d'âge que les seniors (voire pas de tranches d'âge du tout), tant que l'objectif est cohérent avec l'emploi des seniors*

- **3ème niveau – l'accord ou plan d'action doit prévoir :**
 - ▮ **les modalités de suivi de la mise en œuvre et de la réalisation des objectifs fixés**
 - Les accords d'entreprise ou de groupe déterminent librement leurs modalités de suivi
 - En l'absence d'accord, les indicateurs retenus par le plan d'action et leur évolution font l'objet d'une communication annuelle au CE ou à défaut des DP
- *
- * *
- **L'accord ou plan d'action doit aussi faire l'objet :**
 - ▮ d'une consultation des IRP (CE ou, à défaut, DP)
 - ▮ d'un dépôt auprès de l'autorité administrative (comme pour tout accord collectif)

➤ La procédure de rescrit administratif

- Possibilité de demander à l'administration (Préfet de Région) la validation de l'accord ou du plan senior

- Délai de réponse de l'administration :
 - **1 mois** pour solliciter des compléments d'information ou accuser réception du dossier complet
 - **3 mois** supplémentaire pour répondre, le silence de l'administration valant décision de conformité

- **La réponse favorable (même implicite) est opposable à l'URSSAF, organisme habilité à exiger le versement de la pénalité de 1 %**

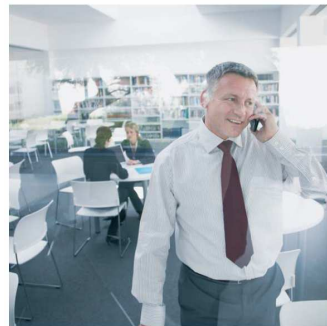
Remarque : le rescrit ne peut pas être demandé pendant un contrôle URSSAF (à la suite duquel la pénalité pourrait devenir exigible)



L'emploi des seniors

Quels enjeux pour l'entreprise ?

Modalités d'application de la loi
et échange de pratiques



Conférence débat
22 Octobre 2009
Quelques références phares

Programme de développement de carrière junior et senior

Points carrière – Points orientation

► CA

- 12 Md€

► Effectif (groupe)

- 68.000

► Nombre de jours

- 200 jours

► Équipe

- 3 consultants
- 1 chef de projet
- 1 directeur de projet

► Domaines

- Management des carrières
- Transfert de savoir faire

► Objectifs poursuivis

- Rendre les bénéficiaires plus acteurs de leur parcours professionnel
- Se projeter au sein de leur Groupe et acquérir les outils de mobilité interne
- Pour les junior
 - Repérer et fidéliser les potentiels
 - Permettre aux jeunes de mieux se projeter dans leur parcours professionnel
- Pour les senior
 - Lancer une nouvelle dynamique professionnelle
 - Avoir conscience de ses atouts professionnels

► Faits marquants / Démarche déployée

- Transfert de compétences au démarrage de la mission
- Animation de groupes Pilotes
- Déploiement du dispositif Point Carrière : deux jours d'animation collective (12 personnes)
- Suivi individuel entre 3 et 6 mois après le Point carrière collectif
- Évolution du contenu au fur et à mesure des années
- Co-animation Équipe Université d'entreprise / BPI
- 700 participants

► Enseignements

- Mission favorisée par la formation d'une équipe intégrée et complémentaire :
 - Une équipe dédiée de consultants internes à l'entreprise pour la connaissance du Groupe
 - Des consultants externes pour la méthodologie et le regard externe
- Importance de la confidentialité et du volontariat dans la démarche
- Apport complémentaire d'un entretien de coaching téléphonique qui engage les participants dans la mise en œuvre de leur projet
- Nécessité d'une équipe RH impliquée en amont et en aval du processus

Transmission de savoirs pratiques et partage d'expérience intergénérationnels

► Objectifs poursuivis

À l'origine

- ▶ Suite à la mise en place d'un important plan de départ anticipé de fin de carrière, identifier les métiers en risque de perte de compétences
- ▶ Favoriser le transfert des savoirs pratiques détenus par les collaborateurs les plus expérimentés de ces métiers sensibles au plus grand nombre de professionnels du métier

Ensuite

- ▶ Parmi ces métiers, choisir un métier pilote : Conseiller aux « Professionnels » (Conseiller Pro)
- ▶ Élever la compétence collective et le professionnalisme des équipes en favorisant le partage de l'expérience entre professionnels d'un même métier

► Faits marquants / Démarche déployée

- ▶ Diagnostic des savoirs mobilisés par les plus expérimentés (échantillon représentatif du métier constitué de 25 personnes rencontrées sur l'ensemble du territoire) afin de clarifier les principales activités des Conseillers Pro et leurs savoirs clés
- ▶ Expérimentation de deux groupes de partage dans deux régions pilotes sur la situation transversale « *Comment être plus professionnel dans la fidélisation de mes clients et dans l'intensification de la relation* » :
 - ▶ 2 groupes de 10 conseillers Pro (juniors et expérimentés) réunis 5 fois
 - ▶ Coanimation Consultant externe BPI et Facilitateur métier interne
 - ▶ Travail entre pairs sur des cas concrets, réels, vécus, récents
 - ▶ Expérimentation des solutions proposées par le groupe entre les séances
- ▶ Généralisation des groupes pilotes à l'ensemble de la communauté professionnelle après formation des responsables du « Marché des Pro » à l'animation de groupes d'échange de pratiques

► Enseignements

- ▶ Projet de professionnalisation porté conjointement par la fonction RH et la ligne métier
- ▶ Filière métier concernée impliquée tant sur le diagnostic des savoirs que sur le déploiement des groupes d'échange de pratiques
- ▶ Méthodologie éprouvée de cartographie des savoirs mobilisés sur le métier
- ▶ Communication soignée autour du projet, afin de favoriser le passage d'un projet de « **transfert** » à celui de « **partage** » de savoirs pratiques

► Équipe

- ▶ 4 consultants
- ▶ 1 chef de projet

► Domaines

- ▶ Management du changement
- ▶ Professionnalisation des équipes

Act III, un bilan « Dynamique de parcours » dédié à la population des seniors

► CA

- 3 Milliards €

► Effectif (groupe)

- 10 000

► Nombre de jours

- 24 heures

► Équipe

- 1 consultant senior

► Domaines

- Management du changement
- Développement durable – Diversité
- Gestion des âges

► Objectifs poursuivis

- Permettre à l'entreprise et à une salariée cadre supérieure proche de la gouvernance d'anticiper sereinement une dernière partie de vie professionnelle sur un mode actif.
- Soutenir la construction du parcours professionnel de la bénéficiaire en cohérence avec les axes de développement de l'entreprise.
- Favoriser une mobilité professionnelle qui inverse une spirale d'échec (les deux derniers postes proposés), entretenir la motivation de la collaboratrice et développer sa performance dans le groupe.

► Faits marquants / Démarche déployée

La démarche se décompose en trois grandes étapes :

- En amont de l'accompagnement :
 - Expression des attentes des différentes parties au regard du Bilan Act III
 - Recueil des informations issues de l'entreprise ayant un impact sur l'élaboration des pistes d'évolution
- L'accueil : porte d'entrée dans le dispositif
 - Présentation de la démarche et de la méthodologie
 - Préparation et organisation administrative du bilan
- L'accompagnement
 - Point sur l'état d'esprit et les représentations au regard de l'âge
 - Inventaire de la personnalité et des modes de fonctionnement
 - Élaboration des pistes d'évolution
- En aval de l'accompagnement
 - Entretien tripartite de restitution à l'entreprise et recherche de solutions d'évolution en lien avec les pistes élaborées pendant le bilan

► Enseignements

- Grâce à cette prestation, une femme cadre de 53 ans, perçue par son employeur comme étant en « perte de vitesse » et difficile à gérer, a pris conscience de ses compétences et de ses aspirations.
- Cet arrêt sur image a permis à la bénéficiaire de mieux se connaître, de trouver une réponse à son besoin d'être traitée de façon équitable au regard de ses compétences et de ses performances en dehors de toute considération d'âge et de sexe (sentiment d'existence d'un « plafond de verre » très difficile à percer). Progressivement au cours des séances du bilan Act III, la bénéficiaire s'est positionnée comme actrice de ses choix.
- Au final, le bilan Act III a favorisé la mobilité professionnelle de sa bénéficiaire - un nouveau poste a été créé - et a réenclenché une dynamique de motivation et de développement de la performance.

Une démarche globale de gestion pro-active des âges

Effectif (France)

- › 1 300, dont ½ R&D, ½ ingénieurs

Nombre de jours

- › 30 jours

Équipe

- › 2 consultants
- › 1 directeur de projet

Domaines

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

Objectifs poursuivis

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

Faits marquants / Démarche déployée

- › Pilotage du projet par un comité impliquant la direction générale, convaincue du bien-fondé économique du projet.
- › Concertation et partage du diagnostic au sein d'un groupe de suivi associant le management et les représentants du personnel.

Étape 1 : État des lieux / Préparation (4 mois)

- › Écoute au cours d'entretiens collectifs organisés par groupes d'âge
- › Mise en évidence de statistiques par âge sur plusieurs indicateurs RH : progression salariale, promotion, accès à la formation, mobilité,...
- › Partage des conclusions avec le comité de pilotage et le groupe de suivi
- › Préconisations formulées par le groupe de suivi

Étape 2 : Négociation d'accords : les mesures adoptées

- › Point carrière et point retraite à 50 ans
- › Amélioration de l'indemnité de départ en retraite
- › Arrêt total des licenciements avant la retraite à temps plein
- › PERCO
- › Transmission des savoirs organisée
- › Non-discrimination au regard de l'âge : suivi et communication des indicateurs RH

Enseignements

Concernant les résultats :

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

Concernant la démarche :

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

Diagnostic et étude d'une population Senior

► CA

- 1 741.5 M€

► Effectif (groupe)

- 20.000

► Équipe

- 2 consultants
- 1 chef de projet
- 1 directeur de projet

► Domaines

- GPEC appliquée aux seniors

► Objectifs poursuivis

- Éviter la surcotation envisagée en 2010 par le gouvernement pour sanctionner les entreprises n'ayant pas concrétisé d'accord sur les seniors
- Améliorer le recrutement et la fidélisation des seniors, dans un contexte de pénurie des métiers concernés

► Faits marquants / Démarche déployée

- Élaboration d'un diagnostic à la fois quantitatif et qualitatif, qui vise à identifier :
 - S'il y a discrimination à l'embauche et à la formation des seniors
 - L'âge de départ à la retraite des populations étudiées, et les raisons des départs précoces
 - L'appétence de l'encadrement à travailler avec des seniors
 - Des signes d'usure physique, des problèmes de handicap ou de maladie
- Le diagnostic quantitatif se base sur l'analyse des chiffres par grand métier
- Le diagnostic qualitatif est réalisé grâce à des entretiens avec des collaborateurs de ces grands métiers, avec l'encadrement et avec les organisations syndicales, sur 5 établissements du groupe.
- Recherche et proposition à la négociation de préconisations :
 - Qui entrent dans les mesures envisagées par le gouvernement
 - Qui correspondent aux besoins identifiés dans le diagnostic

► Enseignements

- Il est intéressant de mêler les aspects quantitatifs et qualitatifs au cours d'un diagnostic, car :
 - Le quantitatif permet d'interroger l'aspect qualitatif,
 - Le qualitatif explique les données quantitatives.
- Rester ouvert, dans la partie interview, à des sujets inattendus au départ, permet de repérer d'éventuels sujets de dysfonctionnement. Ainsi, le diagnostic a permis de faire apparaître des difficultés intergénérationnelles.
- La qualité du management peut avoir un effet très positif sur la motivation à poursuivre sa carrière.
- La discrimination envers les seniors, y compris à l'embauche, ne s'applique pas dans un contexte de métier en tension.

➤ **Thierry Salmon**

- I Fixe : 0191 55 03 41
- I Mobile: 06 22 40 00 22
- I Email: thierry.salmon@groupe-bpi.com

L'emploi des seniors

Quels enjeux pour l'entreprise ?

Modalités d'application de la loi
et échange de pratiques

