

séniors - pénibilité
et conditions de
travail - retraite -
chômage - emploi

■ Editorial

Nicolas Sarkozy a procédé mardi dernier à un remaniement en profondeur du gouvernement de François Fillon.

Ministre du travail depuis 5 mois seulement, Brice Hortefeux a donc rejoint le Ministère de l'intérieur. Il cède son fauteuil à Xavier Darcos, qui quitte quant à lui le ministère de l'éducation nationale.

Nicolas Sarkozy a exhorté ses nouveaux ministres à « travailler leurs dossiers » et à faire preuve « d'audace réformatrice », tout en les invitant à « être prudents dans leur « expression publique ».

Le président pensait-il notamment à la proposition évoquée par Brice Hortefeux récemment de reculer l'âge légal de la retraite?

Cette annonce avait vite fait grand bruit... Brice Hortefeux a vite tenté d'éteindre le début de polémique suscité par ses propos. « On ne pourra pas rester sans rien faire face au défi des retraites, mais il n'est pas possible de mettre la charrue avant les bœufs, d'indiquer la solution avant d'avoir eu le débat, a-t-il rassuré. Il n'y a aujourd'hui aucune amorce de décision pour la bonne et simple raison que le débat n'a pas encore été engagé. »

Cependant, quelques jours plus tard, François Fillon a estimé que le report de l'âge de la retraite n'est désormais « pas une question taboue ». Beaucoup, à l'UMP, se sont aussi félicités que le débat ait lieu. « Les déficits s'aggravent. Il faut regarder si on peut apporter des remèdes à cette dérive », a plaidé le deuxième porte-parole Dominique Paillé. « Qu'on en débattenne. On doit aux Français des débats de vérité sur ces questions, celle là comme les autres », a réclamé Frédéric Lefebvre, porte-parole et secrétaire national en charge de l'Economie.

Le nouveau ministre devra sans doute rapidement se positionner par rapport à cette question. A suivre....

Tiphaine Garat
Francis Meyer

Contact

Tiphaine Garat
03 88 61 25 21
tiphaine.garat@unistra.fr

Institut du Travail
de Strasbourg
39 avenue de la Forêt Noire
67000 STRASBOURG
www-idt.u-strasbg.fr

séniors - pénibilité
et conditions de
travail - retraite -
chômage - emploi

■ **Sommaire**

■ <i>Les brèves</i> _____	3
■ <i>L'obligation de négocier sur l'emploi des seniors</i> _____	6
<i>Entrée en vigueur de l'article 87 de la loi de financement de la sécurité sociales pour 2009 fixant des objectifs chiffrés en matière d'emploi des seniors et instaurant des pénalités</i> _____	6
■ <i>Quelles mesures détaillées dans le recueil de bonnes pratiques sur l'emploi des seniors ?</i> _____	13
■ <i>Compte rendu du colloque organisé par ITG le 5 juin 2009 de 9 h à 13h (Palais du Luxembourg, Paris)</i> _____	18
<i>Le travail par missions, une solution pour l'emploi des cadres seniors ? Une solution pour l'emploi ?</i> _____	18

Direction de publication : Francis Meyer
Rédaction : Tiphaine Garat et Francis Meyer

séniors - pénibilité
et conditions de
travail - retraite -
chômage - emploi

■ Les brèves

L'AER est rétablie pour l'année 2009

L'allocation équivalent retraite, une aide destinée à garantir un minimum de ressources aux chômeurs ayant suffisamment cotisé pour bénéficier d'une retraite à taux plein mais n'ayant pas encore 60 ans, avait été fermée par la loi de finances pour 2008 à compter du 1er janvier 2009. Face à la crise et aux difficultés rencontrées par les seniors pour retrouver un emploi, l'AER est rétablie, à titre exceptionnel, pour 2009. Un décret fixe les modalités de ce rétablissement (D. n°2009-608 du 29 mai 2009, JO 31, p.9010).

<http://www.dialogue-social.fr/fr/publication/id-826/publication.html>

Le nombre de départ anticipé à la retraite en chute libre

Le durcissement des conditions de départ anticipé pour les salariés qui ont commencé à travailler très jeunes a des effets spectaculaires. Seules 35.000 personnes devraient bénéficier du dispositif cette année, presque quatre fois moins qu'en 2008, alors que l'exécutif en attendait 68.000. Cet effondrement s'explique par le renforcement des contrôles et l'allongement de la durée de cotisation requise.

Épargne Retraite : Amendement Marini

Les régimes d'épargne retraite comme la Préfon ou la complémentaire retraite des hospitaliers (CGOS) seront-ils bientôt tenus de fournir autant d'informations que les contrats d'assurance-vie classiques ?

C'est le sens d'un amendement adopté début juin par la commission des Finances du Sénat, sous l'impulsion de Philippe Marini, son rapporteur général. Le parlementaire UMP s'attaque ainsi à la dérogation dont bénéficient certains régimes d'épargne retraite par rapport aux obligations de la directive européenne sur les produits financiers (MIF).

Contrairement aux contrats d'assurance-vie, visés par une ordonnance du 30 janvier dernier, la Préfon ou le CGOS, notamment, échappent à l'obligation de fournir une information « exacte, claire et non trompeuse ». Ces régimes de retraite facultatifs des fonctionnaires ne sont pas non plus contraints, pour l'instant, de présenter les informations clés du produit dans un résumé ou dans un encadré au début des conditions générales.

Enfin, son texte impose à ces produits l'obligation de communiquer tous les ans le taux de rendement des actifs - que la Préfon ne divulgue plus depuis des années - ou la valeur de transfert de l'épargne.

séniors - pénibilité
et conditions de
travail - retraite -
chômage - emploi

L'amendement Marini, rattaché au projet de loi sur la réforme du crédit à la consommation, sera examiné par le Sénat à partir du 16 juin.

Un recul de l'âge de la retraite pour faire face au déficit de la branche retraite ?

Le déficit de la Sécurité sociale atteindra 20 milliards d'euros en 2009. Le trou se creuse notamment dans la branche retraite. Nombreux sont ceux qui, au sein de l'exécutif, considèrent qu'un relèvement de l'âge légal de départ (60 ans) est donc nécessaire. Le ministre du Travail, Brice Hortefeux, l'a présenté comme une des « pistes » du débat qui va s'ouvrir après la remise par le Conseil d'orientation des retraites de son rapport, en février 2010. Il a rappelé que c'est ce qu'ont « fait les Allemands sur une trentaine d'années ».

Retraite progressive et rachat d'années d'études

Malgré le report à 65 ans de l'âge limite de rachat, la CNAV rappelle qu'un assuré en retraite progressive provisoire ne peut pas racheter des années d'étude supérieures ou des années d'assurance incomplètes afin qu'elle soit prise en compte pour la retraite. Deux arguments justifient cette décision. L'article D351-3 du CSS précise, d'une part, que la faculté de rachat d'années d'études ou incomplètes est ouverte aux personnes dont la pension de retraite dans le régime général n'a pas été liquidée à la date de la demande. Ainsi, la liquidation de tout droit personnel à compter de 60 ans auprès du régime général, sans distinction aucune entre l'attribution d'une retraite progressive provisoire et l'attribution d'une pension de droit commun, ne permet pas d'ouvrir le droit à versement pour la retraite.

D'autre part, lors de la liquidation de la retraite définitive, l'assuré bénéficie de la prise en compte de la durée d'assurance acquise depuis la date d'entrée en jouissance de la retraite progressive provisoire à la condition que les droits supplémentaires ainsi nés résultent des salaires soumis à cotisations perçus en contrepartie de la poursuite d'une activité professionnelle à temps partiel. Pour la Cnav, les droits acquis au titre d'un rachat, et qui ne découlent pas par définitive, de l'exercice d'une activité, ne sauraient pas être pris en compte lors de la liquidation de la retraite définitive.

Lettre CNAV du 15 mai 2009 - <http://www.dialogue-social.fr/fr/publication/id-835/publication.html>

Bug informatique

Le coût de l'erreur informatique qui a conduit à surestimer le nombre de trimestres validés pour quelques millions de personnes s'élèvera à 900 millions d'euros au

séniors - pénibilité
et conditions de
travail - retraite -
chômage - emploi

minimum, indique la CNAV. De son côté, le Canard Enchaîné (3-6) avance un cout total de 2,5 milliards pour la sécurité sociale. A la mi-mai, la Cnav avait chiffré le coût du « bug informatique » à 300 millions d'euros. La présidente de la CNAV a assuré qu'il fallait diviser par deux certains chiffres donnés par le journal.

Les leviers d'actions mobilisées pour la retraite dans les pays développés

La troisième lettre d'information du conseil d'orientation des retraites dresse le bilan, selon une approche comparative, des principales évolutions des systèmes de retraite depuis le début des années quatre-vingt-dix dans une dizaine de pays, en mettant l'accent sur les différents leviers d'action qui ont été mobilisés. Il s'agit de l'Allemagne, l'Espagne, les Etats-Unis, France, Italie, Japon, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède.

Les réformes ont en général consisté à trouver un compromis entre différents objectifs, principalement la stabilité financière, une meilleure équité intra et intergénérationnelle, une plus grande contributivité des régimes et le maintien d'un système solidaire et régulable sur le long terme. Cinq voies de réformes ont été empruntées et détaillées par le COR dans son bilan :

- La recherche des nouvelles ressources et d'économies de prestations à plus long terme
- Des mesures visant à relever les âges de la retraite
- Un développement des projections financières et des mécanismes de stabilisation
- Le développement de régimes de retraite par capitalisation
- Le développement de dispositifs correcteur relevant de la solidarité

www.dialogue-social.fr/fr/publication/id-836/publication.html

séniors - pénibilité
et conditions de
travail - retraite -
chômage - emploi

■ L'obligation de négocier sur l'emploi des seniors

Entrée en vigueur de l'article 87 de la loi de financement de la sécurité sociales pour 2009 fixant des objectifs chiffrés en matière d'emploi des seniors et instaurant des pénalités

I. Première analyse

La loi de décembre 2008 a prévu un mécanisme d'incitation-sanction pour tenter de vaincre l'inertie voire la résistance observée sur le terrain quant à la prise en compte de la question des seniors dans les politique de gestion du personnel. Les décrets, dont la presse avait annoncé à tort que la parution était remise « sine die », viennent de paraître en date du 20 mai 2009¹. Ils viennent de préciser les exigences auxquelles les employeurs devront satisfaire pour ne pas être soumis aux pénalités financières.

Ce texte présente un certain nombre de spécificités qui méritent d'être relevées. Il faut signaler d'emblée que le temps qui reste à courir d'ici l'entrée en vigueur de la loi est tellement réduit qu'il y a fort à parier que l'on devra trouver en fin d'année des aménagements dans les délais.

A. Champ d'application

A partir du 1er janvier 2010, toutes les entreprises de 50 salariés et plus ou appartenant à un groupe de 50 salariés et plus doivent être couvertes par un accord collectif ou un plan d'action sur l'emploi des seniors. A défaut, elles se verront infliger une pénalité financière.

Cette obligation concerne les employeurs de droit privé, les établissements publics à caractère industriel et commercial ainsi que les établissements publics à caractère administratif lorsqu'ils emploient du personnel dans des conditions du droit privé, ayant ou non des délégués syndicaux, soumis ou non à l'obligation de négocier.

Dans les groupes, la signature d'un accord ou l'élaboration d'un plan d'action peut se faire au niveau du groupe ou au niveau de chaque entreprise le composant.

¹ Décret n°2009-564 du 20 mai 2009 relatif au contenu et à la validation des accords et des plans d'actions en faveur de l'emploi des salariés âgés et décret n°2009-564 du 20 mai 2009 relatif au décompte des effectifs.

séniors - pénibilité
et conditions de
travail - retraite -
chômage - emploi

Par souci de simplification et de bonne application, les modalités de décompte des effectifs retenues sont les mêmes que celles appliquées par les entreprises pour le calcul des mesures d'exonération, tels que les allègements généraux de charges. Selon le nouvel article D138-25, l'effectif sera apprécié au 31 décembre de chaque année, tous établissements confondus, en fonction de la moyenne des effectifs observée chaque mois au cours de l'année civile écoulée. Pour la détermination des effectifs du mois, il est tenu compte des salariés titulaire d'un contrat de travail le dernier jour de chaque mois, y compris les salariés absents. Une règle particulière est fixée pour les entreprises créées en cours d'année (2)

B. Modalités permettant de répondre à l'obligation légale

L'employeur peut utiliser deux voies pour satisfaire à cette obligation : négocier un accord ou élaborer un plan d'action.

Le législateur ne donne aucune prééminence à l'une ou à l'autre et ce d'autant plus que le plan d'action doit avoir le même contenu que l'accord, être d'une durée maximum de 3 ans comme lui, être soumis à l'avis du comité d'entreprise ou des délégués du personnel, et être déposé auprès de la direction départementale du travail dans les mêmes conditions qu'un accord d'entreprise (article L2231-6 du Code du travail).

La loi prévoit par ailleurs que la négociation peut se dérouler soit au niveau de l'entreprise ou du groupe, soit, lorsque l'entreprise a entre 50 et 300 salariés au niveau de la branche.

En effet, selon l'article L138-26, dans les entreprises ou groupes occupant entre 50 et 300 salariés, l'employeur est dispensé de toute obligation *s'il est couvert par un accord de branche étendu ayant reçu un avis favorable du Ministre de l'emploi* et répondant à la fois aux dispositions de l'article L2241-4 du Code du travail et à celles de la LFSS 2009.

En revanche, même en présence d'un tel accord, les entreprises de la branche dont l'effectif est égal ou supérieur à 300 salariés devront conclure un accord ou établir un plan d'action en faveur des salariés âgés.

C. Nature des obligations

L'article L138-25 du Code de la sécurité sociale précise le contenu de l'accord ou du plan. Le législateur ne se contente pas d'indiquer le thème général de la négociation, il fixe trois types d'obligation et le décret est venu préciser le contenu de chacune.

² L'effectif est apprécié à la date de sa création. Au titre de l'année suivante, l'effectif de cette entreprise est apprécié dans les conditions définies aux deux alinéas précédents, en fonction de la moyenne des effectifs de chacun des mois d'existence de la première année.

séniors - pénibilité
et conditions de
travail - retraite -
chômage - emploi

Les accords ou plans d'entreprise ou de groupe, ou le cas échéant, l'accord de branche doivent prévoir :

1. Un objectif chiffré de maintien dans l'emploi ou de recrutement des salariés âgés. Le nouvel article R138-25 du Code de la sécurité sociale définit la notion de travailleurs âgés. Il s'agit, au titre du maintien dans l'emploi, des salariés âgés de 55 ans et plus et pour le recrutement de ceux âgés de 50 ans et plus.
2. Des dispositions favorables au maintien dans l'emploi et au recrutement des salariés âgés portant sur trois domaines d'action au moins choisis parmi la liste fixée par décret et auxquelles sont associés des indicateurs chiffrés. Les domaines d'action mentionnés sont les suivants.
 - a. Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise
 - b. Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles
 - c. Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité
 - d. Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation
 - e. Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite
 - f. Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat

Pour chaque domaine d'action énoncé et retenu dans l'accord ou le plan d'action, les dispositions retenues sont assorties d'objectifs chiffrés, dont la réalisation est mesurée au moyen d'indicateurs.

En d'autres termes, l'accord ou le plan doit définir la manière dont sera mesuré le degré de réalisation des mesures arrêtées et des objectifs fixés. Peut être envisagé, par exemple, la mise en place d'une commission de suivi qui se réunirait régulièrement sur la base d'information remises par la direction de l'entreprise ou du groupe.

D. Pénalité

Si le 1er janvier 2010, une entreprise ou un groupe n'est pas couvert, alors qu'il doit l'être, par un accord ou un plan, répondant aux exigences légales, il s'expose à une pénalité financière fixée à 1% des rémunérations ou gains versés aux travailleurs salariés ou assimilés au cours des périodes au titre desquelles l'entreprise n'est pas couverte par l'accord ou le plan d'action.

La pénalité est due dès lors que l'entreprise ou le groupe n'est pas couvert, à compter du 1er janvier 2010 par un accord, et ce même si les négociations sont engagées.

séniors - pénibilité
et conditions de
travail - retraite -
chômage - emploi

Il reviendra aux URSSAF (3) de constater l'existence ou non d'un accord ou d'un plan d'action et de vérifier qu'il répond aux exigences légales.

Le produit de cette pénalité recouvrée par les URSSAF est affecté à la Caisse nationale d'assurance vieillesse des travailleurs salariés.

A noter cependant que le législateur n'a pas voulu étendre cette pénalité aux cas où les dispositions de l'accord ou du plan ont été adoptées mais ne seraient pas respectées. Si l'entreprise ou le groupe ne respecte pas ses engagements, alors que ceux-ci doivent être exécutés de bonne foi (Article L2262-4 du Code du travail), le droit commun de l'inexécution des accords collectifs ou des décisions unilatérales s'appliquera.

II. Les points d'interrogation

La première particularité tient à la voie empruntée : c'est le code de sécurité sociale qui fixe les conditions et les modalités de la négociation (chapitre VIII ter, article L138-24 à L138-28) alors qu'on aurait pu s'attendre à ce que ce thème soit abordé dans le livre deuxième du code du travail (la négociation collective) et plus précisément dans le titre 4 « domaines et périodicité de la négociation ».

A. Les options ouvertes

Le législateur laisse plusieurs options à l'employeur concernant le niveau de négociation et la forme adoptée.

Le fait de laisser le choix aux employeurs entre négociation et démarche unilatérale est évidemment susceptible de les encourager à prendre des mesures sans concertation dans un domaine où pourtant les aspirations des salariés devraient être prises en compte.

Un engagement unilatéral n'est néanmoins pas dépourvu de portée juridique et les salariés pourront se prévaloir de ces dispositions si par exemple elles prévoient des aménagements de fin de carrière ou des mesures de transition entre activité et retraite.

Par ailleurs dans les entreprises de moins de 300 salariés, le passage par un accord de branche étendu peut rendre assez virtuelles les nouvelles obligations puisque les actions retenues ne feront l'objet ni d'une négociation ni d'une consultation au niveau de l'entreprise. Il y aura seulement une restitution « des indicateurs et de l'évolution de leur résultats » dans le rapport annuel de branche prévu par l'article D2241-1 du code du travail, qui n'est pas très accessible aux salariés.

³ Il s'agit de la caisse d'assurance maladie pour les départements d'outre-mer et de la caisse de mutualité sociale agricole pour le secteur agricole.

On voit mal comment les entreprises pourront se dispenser d'établir un plan d'action pour adapter à leur situation les mesures globales arrêtées au niveau de la branche.

B. La validation des accords

Deux modes de validation coexistent, le premier obligatoire et le second facultatif :

- Concernant les accords collectifs de branche, ils devront faire l'objet, « au même moment que leur dépôt, d'une demande d'avis auprès des services centraux du ministre chargé de l'emploi. Cette demande se fait « par tout moyen permettant d'établir la date certaine ».

On est donc en présence d'une double validation qui est de notre avis partiellement redondante.

Un premier contrôle est effectué lors de la procédure d'extension par les services du ministère du travail. Ces derniers sont chargés d'un contrôle de légalité visant à établir que les dispositions négociées sont conformes aux règles du code du travail et ne heurtent pas l'ordre public.

Le deuxième contrôle concerne la conformité de l'accord collectif à la loi du 28.12.2008. et au décret d'application. Il sera opéré cette fois par le ministre de l'emploi dans un délai de trois mois sous peine de validation implicite. Cette deuxième validation a valeur de « rescrit social » puisqu'elle rend l'accord définitivement opposable aux organismes de recouvrement. Si le ministère oppose un refus, il doit le motiver.

Le risque que le ministre chargé du travail contredise le ministre chargé de l'emploi n'est pas théorique qu'il s'agisse ou non (comme actuellement) de la même personne.

On risque donc de se retrouver dans des cas de figure multiples : un accord collectif pourra être valable au regard des critères présidant à son extension (clauses obligatoires, procédure de dénonciation...) mais non valable au regard de l'appréciation des domaines d'action retenus ou des indicateurs de suivi. Il se peut aussi qu'un accord n'obtienne pas l'extension pour un motif lié à cette procédure mais soit conforme aux actions liées aux seniors. Même si l'accord n'obtient aucune des deux validations, cela ne l'empêchera pas d'entrer en vigueur en tant qu'accord collectif de branche.

- Pour les accords ou plans d'action d'entreprise ou de groupe, la validation n'est pas obligatoire puisque « l'autorité administrative se prononce *sur toute demande formulée par une entreprise...* tendant à l'application de la présente section à sa situation, notamment le respect des conditions fixées à l'article L138-25 ».

Là aussi il s'agit d'une procédure de « rescrit social » puisque l'approbation explicite ou implicite en raison du silence gardé par l'administration, en l'occurrence le préfet,

pendant 3 mois à compter de la date « à partir de laquelle la demande est complète » liera l'organisme de recouvrement. L'employeur qui veut s'assurer qu'il ne sera pas pénalisé dans l'avenir au titre des 1% aura donc intérêt à solliciter cet avis avant qu'un contrôle ne soit engagé. Il peut demander cette validation y compris lorsqu'il estime qu'un accord de branche lui est applicable.

On pressent ici plusieurs difficultés : dans la mesure où la validation de l'accord de branche est obligatoire, il est forcément opposable aux Urssaf pour toutes les entreprises de la branche. Pourquoi alors donner la possibilité à l'employeur de demander la confirmation de cette application ? Il se peut certes qu'il ait un doute sur le champ d'application de la branche par rapport à l'entreprise, mais il s'agit là d'une analyse juridique qui ne relève pas a priori des services du préfet de région.

En dernier lieu, les textes utilisent par deux fois le terme « notamment », ce qui laisse ouverte la question des autres paramètres :

- Ainsi l'article L132-27 indique que l'autorité administrative se prononce « sur toute demande formulée par une entreprise »... « notamment le respect des conditions fixées à L138-25 » c'est-à-dire les objectifs, les dispositions retenues et les modalités de suivi. Quel autre type de demande pourrait formuler l'entreprise ? Il pourrait s'agir de solutions alternatives non mentionnées ou de demande de dérogation pour obtenir une validation malgré le non respect des critères. Le préfet pourra-t-il accéder à une telle demande ?
- L'article R 138-2 du décret du 21 mai indique que le requérant doit transmettre au préfet de région par tout moyen « les éléments de nature à apprécier si les conditions requises par la législation sont satisfaites, notamment les données sociales de l'entreprise... ». On peut là aussi se demander si au-delà des données sociales, d'autres données peuvent être transmises : situation économique difficile, branche ayant une pyramide déséquilibrée, impossibilité de répondre aux critères...

C. La transversalité de certains domaines d'action

L'accord doit comporter « des dispositions favorables au maintien dans l'emploi et au recrutement des salariés âgés portant sur trois domaines d'action au moins choisis parmi une liste fixée par décret ». Or parmi ces mesures certaines ne concernent pas spécifiquement les seniors et font partie, ou devraient faire partie, d'une saine gestion prévisionnelle des emplois : 1) anticipation de l'évolution des carrières, 2) amélioration des conditions de travail et des situations de pénibilité, 3) développement des compétences et des qualifications et accès à la formation.

Ces questions sont souvent déjà déclinées dans d'autres accords collectifs (formation professionnelle, GPEC, accords de méthodes, responsabilité sociale des entreprises...). On peut alors se demander si les partenaires sociaux au niveau de la branche ou de l'employeur peuvent se prévaloir des dispositions existantes ou confectionner un document « copier-coller » qui reprendrait trois de ces actions.

séniors - pénibilité
et conditions de
travail - retraite -
chômage - emploi

Il aurait sans doute été préférable de prévoir que, pour les entreprises concernées par la négociation relative à la GPEC, les nouvelles dispositions concernant l'emploi des seniors soient intégrées à cette négociation et ou fassent l'objet d'un avenant, adaptant le texte initial aux exigences de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009.

Textes

- *Loi n°2008-1330 du 17 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale pour 2009*
- *Décret n°2009-560 du 20 mai 2009 relatif au contenu et à la validation des accords et des plans d'actions en faveur de l'emploi des salariés âgés*
- *Décret n°2009-564 du 20 mai 2009 relatif au décompte des effectifs*
- *Articles L138-24 et suivant, articles R138-25 et suivant du Code de la sécurité sociale*
- *Article L2241-4 du Code du travail sur la négociation triennale de branche*
- *Article L2242-19 du Code du travail sur la négociation triennale dans les entreprises de plus de 300 salariés*



■ Quelles mesures détaillées dans le recueil de bonnes pratiques sur l'emploi des seniors ?

Nicole NOTAT, la présidente de l'agence de notation sociale Vigeo, a remis hier son rapport sur les « bonnes pratiques seniors » à Laurent WAUQUIER. L'ancienne dirigeante de la CFDT avait été mandatée par le secrétaire d'Etat à l'emploi pour auditer, de décembre 2008 à mars 2009, les politiques seniors de 11 entreprises volontaires : Adecco, Areva, L'Oréal, AXA, Siemens, La Poste, THALES, VINCI, EADS, COFIDIS, O².

L'objectif de ce programme est double :

- D'une part « communiquer aux entreprises participantes, des observations individualisées sur les points forts identifiés et les points de vulnérabilité en matière d'emploi des seniors ». Ces observations ont été communiquées directement aux entreprises concernées et ne sont pas publiées,
- D'autre part « identifier et dresser un premier recueil des pratiques managériales qui, par leur pertinence, leur efficacité, ou leurs conséquences, présentent un caractère d'exemplarité ». Ces pratiques font l'objet du rapport de Mme NOTAT.

Le diagnostic porte sur : le recrutement, la rémunération, l'évolution professionnelle, l'accès à la formation, les conditions de travail, la conduite des opérations de restructuration et de réorganisation.

Le rapport fait apparaître, que le préalable nécessaire à la protection des seniors contre les discriminations en raison de leur âge est l'implication managériale suivie d'engagement et d'actes probants.

La réussite d'une politique RH en la matière passe notamment par une volonté clairement exprimée de l'entreprise d'en finir avec la « culture de la préretraite », par une responsabilisation des managers de terrain, par un renforcement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et par la mise en place de dispositifs d'entretiens de carrière.

Rappelons que les entreprises d'au moins 50 salariés doivent avoir conclu un accord ou élaboré un plan d'action pour l'emploi des seniors avant le 1^{er} janvier 2010 sous peine de payer une pénalité financière. Selon Laurent Wauquiez, les entreprises « pourront piocher dans ces bonnes pratiques pour élaborer leur plan d'action ».

séniors - pénibilité
et conditions de
travail - retraite -
chômage - emploi

Près de 40 catégories de bonnes pratiques ont été identifiées et classées selon les six domaines visés par le décret d'application de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 (voir infra), nous vous les présentons :

Les bonnes pratiques identifiées en matière de recrutement externe

- ▶ Formalisation en termes explicites de l'engagement de développer le recrutement de seniors, demandeurs d'emploi ou retraités et visibilité de celui-ci en interne et en externe
- ▶ Contractualisation des principes et des objectifs de non-discrimination avec les intermédiaires du marché de l'emploi (Pôle emploi, entreprises de travail temporaire...),
- ▶ Réduction des risques de discrimination dans les processus de recrutement (recours au CV anonyme, collégialité des décisions de sélection...),
- ▶ Sélection des candidats sur la base de tests en coopération avec des intermédiaires du marché de l'emploi, ou de mises en situation dans un centre d'évaluation
- ▶ Audit sur les réponses aux candidatures confiées à un organisme interne,
- ▶ Suivi des recrutements par tranche d'âge, par source d'embauche.

Les bonnes pratiques identifiées en matière de transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat

- ▶ Adoption de chartes établissant les principes du tutorat comme une mission à part entière avec une organisation et des moyens spécifiques
- ▶ Validation de la compétence des tuteurs par une formation diplômante dispensée à l'Université,
- ▶ Mise en place du tutorat inversé : le retour à l'emploi de personnes retraitées est accompagné par des salariés tuteurs plus jeunes,
- ▶ Organisation d'un « entretien d'expérience » dans le cadre de la gestion prévisionnelle de la transmission des savoirs.

séniors - pénibilité
et conditions de
travail - retraite -
chômage - emploi

Les bonnes pratiques identifiées en matière de développement des compétences

- ▶ Accès des seniors, dans le cadre d'un retour à l'emploi, à des formations de professionnalisation de longue durée,
- ▶ Utilisation de la validation des acquis de l'expérience (VAE),
- ▶ Conclusion d'un accord collectif sur la formation tout au long de la vie, assorti d'indicateurs de suivi,
- ▶ Utilisation des bilans de compétences complétés par des formations de mise à niveau,
- ▶ Cartes des compétences clés par unité précisant les compétences clés et les âges,
- ▶ Tableaux de bord sur l'accès à la formation par tranche d'âge.

Les bonnes pratiques identifiées en matière d'anticipation et d'évolution des carrières professionnelles

- ▶ Conclusion d'un accord collectif sur le développement de la seconde partie de carrière,
- ▶ Valorisation de l'expertise : création de nouvelles fonctions élargissant les possibilités d'évolution professionnelle en fin de carrière, valorisation des compétences et performances des tuteurs,...
- ▶ Mise en place de référents chargés de la gestion de carrière des seniors,
- ▶ Bilans de carrière accompagnés de formations,
- ▶ Méthode de recrutement par simulation utilisée pour la mobilité interne,
- ▶ Communication interne sur l'évolution des métiers et les perspectives de mobilité,
- ▶ Accompagnement à la mobilité interne pour favoriser l'intégration du salarié muté pendant la période probatoire,
- ▶ Entretiens individuels avec prise en compte de la problématique de l'âge,

séniors - pénibilité
et conditions de
travail - retraite -
chômage - emploi

- ▶ Baromètre social : organisation d'un sondage des perceptions des salariés en matière de discrimination dans l'évolution de carrière,
- ▶ Prise en compte du risque de discrimination dans les promotions par le référentiel de contrôle interne d'une entreprise,
- ▶ Formation des managers à la conduite d'un entretien individuel ciblé sur la gestion des âges,
- ▶ Tableaux de bord : suivi des promotions et des augmentations individuelles par tranche d'âge en commun avec les représentants du personnel.

Les bonnes pratiques identifiées en matière d'amélioration des conditions de travail et de prévention des situations de pénibilité

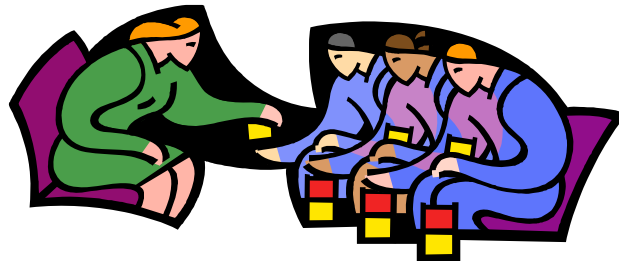
- ▶ Organisation de partenariat avec des fournisseurs en vue de développer l'ergonomie des matériels,
- ▶ Accord collectif de passage en horaire de jour pour les salariés âgés,
- ▶ Existence de commissions de maintien dans l'emploi réunissant les RH, le service médical et les managers,
- ▶ Déploiement d'un plan d'actions sur les risques de stress et psychosociaux en accord avec l'Anact (tests lors visites médicales, études auprès des salariés),
- ▶ Suivi de la santé des salariés : bilans périodiques et point santé à la demande du salarié,
- ▶ Mesure de la pénibilité : bilan de l'activité des services médicaux, traçabilité de l'exposition des salariés aux risques d'atteinte à la santé, équilibre vie personnelle et vie professionnelle, mise en place du télétravail.

Les bonnes pratiques en matière d'aménagement des fins de carrière et de la transition entre l'activité et la retraite

- ▶ Encouragement au cumul emploi retraite : mise en place de dispositif de coopération post départ en retraite pour des experts, appel à l'expertise de personnes retraitées pour des projets et ouverture de postes à temps partiel à des retraités pour faire face à des pointes d'activité,

séniors - pénibilité
et conditions de
travail - retraite -
chômage - emploi

► Mise en place d'une gestion prévisionnelle (à cinq ans) de la fin de carrière :
information sur les retraités, possibilités de poursuivre une activité ;



séniors - pénibilité
et conditions de
travail - retraite -
chômage - emploi

■ Compte rendu du colloque organisé par ITG le 5 juin 2009 de 9 h à 13h (Palais du Luxembourg, Paris)

Le travail par missions, une solution pour l'emploi des cadres seniors ? Une solution pour l'emploi ?

Ce colloque a été organisé par ITG (institut du temps géré), groupe fondé en 1996 par des professionnels du conseil pour le développement des activités de prestation, de conseil et d'expertise.

ITG gère plus de 2500 consultants, majoritairement des 46-54 ans. Leurs missions couvrent l'éventail complet de l'activité économique, secteurs marchand et non marchand confondus aussi bien en France qu'à l'international. Leurs missions sont non déléguées : le client connaît la personne qui en a la charge. ITG constitue pour eux comme pour leurs clients un support juridique, financier et marketing.

1. L'exposé introductif de Maître Philippe ROZEC a permis de dresser le panorama juridique du travail par mission, en particulier le travail par mission du senior.

Il définit trois cadres juridiques du travail par mission du senior.

1. Le travail salarié (travail subordonné en CDD ou CDI)
2. La mise à disposition
3. La prestation de service autonome

1. Le travail salarié (CDD ou CDI)

Le contrat en CDI dans sa forme traditionnel pose des difficultés pour le travail par mission. L'employeur est tenu de fournir du travail en permanence. Que se passe-t-il en phase d'inter-mission ?

Le CDD reste donc la meilleure formule pour le travail par mission. Pourtant, il existe des limites : exigence d'un motif pour y avoir recours et exigence d'une situation exceptionnelle.

Le législateur a essayé d'en assouplir la réglementation pour l'adapter au travail par mission et aux seniors.

séniors - pénibilité
et conditions de
travail - retraite -
chômage - emploi

En 2006, il a créé « le CDD seniors », mais ce nouveau contrat n'a pas rencontré le succès escompté puisque seule une dizaine ont été signés. Maître ROZEC s'interroge : « le seuil d'âge de 57 ans fixé pour ces contrats est-il trop élevé ? ».

Puis, la loi portant modernisation du marché du travail de juin 2008 a créé un nouveau type de CDD, le contrat de mission, contrat qui s'inscrit dans un cadre légal très précis. Tout d'abord, ce contrat à objet défini est exclusivement réservé au recrutement d'ingénieurs et de cadres au sens des conventions collectives. Enfin et surtout, le recours à ce contrat est subordonné à la conclusion d'un accord de branche étendu ou, à défaut, d'un accord d'entreprise. Maître ROZEC souligne que les négociations engagées sur ce point sont rares.

A noter enfin que la LFSS 2009 a assoupli le cumul emploi-retraite : l'employeur peut donc recruter des retraités, sans respect d'un délai de carence s'il s'agit de son ancien salarié et sans limite de revenu. Le salarié-retraité peut cumuler sans limite sa retraite et ses nouveaux revenus d'activité.

En conclusion, le travail subordonné salarié des seniors en mission n'est pas sécurisé malgré les aménagements du législateur.

2. La mise à disposition

- Hypothèse de l'intérim

On retrouve les mêmes limites que celles énoncées pour le CDI

- Hypothèse des détachements à l'intérieur du groupe (mise à disposition dans les différentes filiales du groupe)

Cette pratique se développe.

- Groupement d'employeurs

Cette pratique a vocation à mettre du personnel à disposition des employeurs du groupe.

Le gouvernement s'intéresse particulièrement à ce dispositif et espère le développer. Une proposition de loi l'assouplit : les entreprises de plus de 300 salariés pourront adhérer au groupement d'employeurs et les entreprises pourront adhérer à plusieurs groupes (aujourd'hui elles sont limitées à 2).

Pour l'instant, Maître ROZEC dresse un constat pessimiste : les entreprises se montrent réticentes à l'idée de mettre en commun des moyens en personnels. Elles craignent une fuite de compétence et de savoir faire.

En conclusion, ces différentes formules n'ont pas rencontré le succès escomptés.

3. La prestation de service

séniors - pénibilité
et conditions de
travail - retraite -
chômage - emploi

- Le senior auto-entrepreneur crée sa société
- Prestation de service par des sociétés de seniors, notamment sous forme de SCOP

La Scop, ou société coopérative de production, est une entreprise de forme SA ou SARL dont les salariés sont associés majoritaires et vivent un projet commun en mutualisant équitablement les risques et les grandes décisions : désignation des dirigeants, orientations stratégiques, affectation des résultats.

- Portage salarial (prestation de service)

L'article L1251-64 du Code du travail définit le portage salarial comme étant "un ensemble de relations contractuelles organisées entre une entreprise de portage, une personne portée et des entreprises clientes comportant pour la personne portée le régime du salariat et la rémunération de sa prestation chez le client par l'entreprise de portage".

[Suite à cette intervention, une vidéo de présentation du portage salarial est projetée.](#)

77% des personnes font le choix du portage salarial consécutivement à une rupture professionnelle.

L'accueil d'un intervenant dans la structure juridique d'une société dite "de portage salarial" s'adresse généralement à des professionnels de haut niveau agissant comme experts consultants, formateurs ou prestataires de services, entièrement autonomes dans leurs propositions commerciales et leurs interventions en entreprise.

Le consultant peut intervenir dans un mode proche du travailleur indépendant sans avoir à monter sa propre structure juridique. Le portage salarial est aussi avantageusement utilisé pour passer progressivement au statut d'entrepreneur et tester en toute sécurité la viabilité d'un projet de création d'une société de prestations de services.

L'intervenant signe avec la société de portage salarial une convention dite "Convention de portage" qui fixe les modalités d'accueil de l'activité de l'intervenant dans sa structure juridique de la société de portage.

L'intervenant prospecte sa propre clientèle et négocie les termes de son intervention (contenu, planning, conditions financières...)

séniors - pénibilité
et conditions de
travail - retraite -
chômage - emploi

Une fois l'intervention entièrement définie, deux contrats distincts sont établis :

- La société de portage signe avec le client de l'intervenant le contrat de prestation (ou la convention de formation)

- Simultanément l'intervenant signe un contrat de travail avec la société de portage qui devient son employeur.

La société de portage salarial facture au client de l'intervenant, gère les recouvrements et lui verse chaque mois son salaire après déduction de frais de gestion pouvant varier de 3% à 15% (généralement 10%).

Il apparaît que les intervenants aspirent à une autonomie et à une sécurisation de leur activité.

2. Première table ronde « les seniors trouvent-ils dans le travail par mission un (ré)équilibre de leur vie et une valorisation de leur expérience ? »

Quelle valorisation de l'expérience ? Quel équilibre des rythmes de vie ?

Nicole RAOULT, consultant emploi des seniors (cabinet Maturescence)

Elle souligne que le film projeté donne une image très valorisée des seniors. Dans la réalité beaucoup sont usés par le travail, peu diplômés, fidélisés, sans valeur économique.

Au moment de la rupture professionnelle, ces derniers ne peuvent pas envisager une réorientation et flanchent. Elle illustre cet état de fait par un chiffre : aujourd'hui on dénombre 400 000 dispensés de recherche d'emploi.

Ivan BERAUD, secrétaire national F3C CFDT

Ce dernier a marqué la différence entre portage salarial et travail temporaire (intérim). Le portage salarial se démarque très nettement de l'intérim sur deux critères :

- L'action commerciale est faite par l'intervenant et pas par la société de portage.
- L'intervenant n'a aucun lien de subordination avec l'entreprise cliente

Claude-Emmanuel TRIOMPHE, co-directeur du cabinet ASTREES

Il souligne que seulement 55% de la population active en Europe est salarié à temps plein.

Il évoque comment le travailleur autonome est appréhendé en Europe :

•La Suède

La négociation collective suédoise fait en sorte que les travailleurs suédois soient majoritairement dotés d'un CDI. Le travail temporaire (mission) coïncide avec la notion de CDI.

•La Pologne

Ce pays a vu le nombre de travailleurs indépendants exploser. 1/3 de la population active en Pologne a le statut de travailleur indépendant.

•L'Espagne

C'est le seul pays européen qui a engagé une réforme globale qui a abouti en 2007 à l'adoption d'une réglementation sur le statut de « travailleur autonome ». Ce dernier a des droits individuels et collectifs. En effet, le travailleur autonome n'est pas un travailleur solitaire. Le travail est profondément collectif et cette législation espagnole promeut cette collectivité en reconnaissant aux associations professionnelles, qui répondent à certains critères de représentativité définis par la loi, la capacité de négocier des droits et des garanties collectives pour les travailleurs autonomes.

Dominique FAUCONNIER, consultant ressources et relations humaines

Il souligne également que le portage salarial ne peut plus être primaire. « Il faut du collectif pour aborder un certain nombre de questions tels que le calcul du temps de travail, la formation, ... ».

Il évoque enfin certains problèmes rencontrés par les salariés en portage salarial avec les Assedic : certaines agences refusent d'attribuer des droits aux travailleurs du portage salarial en cas de périodes sans mission, bien que ces derniers cotisent pour pouvoir bénéficier de droits au chômage.

3. Deuxième table ronde « Les entreprises et le travail par mission : à quels besoins des entreprises répondent-ils...Aujourd'hui...Demain ? Quelle qualité d'accompagnement développer ? »

Marc FRANCOIS-BRAZIER, DRH opérations d'ALSTOM Transports

Il souligne que la rareté des compétences est réelle : certaines compétences se trouvent dans les mains d'une ou deux personnes de l'entreprise ce qui peut poser des problèmes en cas de départ à la retraite.

Deux stratégies sont évoquées : soit demander au salarié de travailler plus longtemps, soit le faire revenir après sa retraite en tant que consultant.

séniors - pénibilité
et conditions de
travail - retraite -
chômage - emploi

Néanmoins, le sujet reste tabou dans l'entreprise. Il souhaiterait un support technique pour trouver la bonne alternative.

Didier VALLEE, référent emploi des seniors à la DRH d'AREVA

Son entreprise opère une gestion des talents tout au long de la vie. Le programme s'articule autour de trois leviers :

- Pour les salariés à 10-15 ans de la retraite, un entretien de carrière

Cet entretien, effectué en interne, permet d'aborder la question de la carrière future et des perspectives d'évolution : ce n'est pas un bilan de carrière.

- Pour les salariés à 2-3 ans de la retraite, une capitalisation des savoirs pour anticiper un transfert des compétences.

- Pour les retraités, un dispositif « post retraite »

Les seniors AREVA sont considérés comme un vivier de compétence. Les salariés en train de partir sont orientés vers une entreprise de portage. Parallèlement, AREVA a négocié un accord cadre avec cette entreprise.

Il s'agit cependant d'une approche sélective : seuls les salariés ayant une compétence précise technique sont sélectionnés.

A ce jour, l'entreprise dénombre 50 collaborateurs post-retraite. La motivation est souvent financière et l'assouplissement des règles du cumul emploi-retraite favorise cette démarche. Les jeunes retraités qui veulent poursuivre une activité professionnelle trouvent là l'opportunité d'améliorer des revenus qui baissent.