

Analyse de 40 accords de GPEC

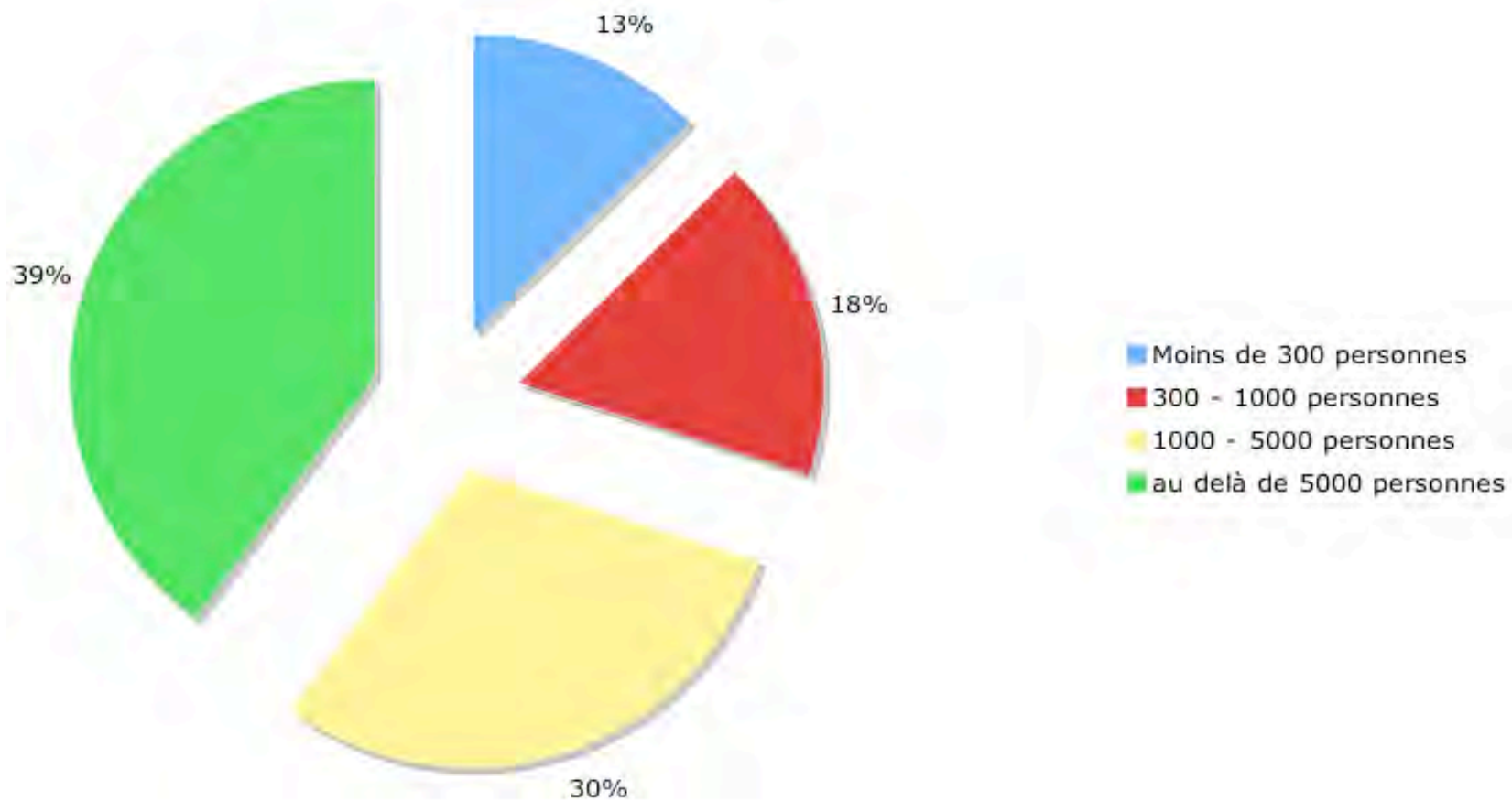
Volet 1: Préambules et enjeux

ANACT, Département Compétence Travail Emploi
Magali BERGER, Florence CHAPPERT
Juin 2007

Analyse de 40 accords de GPEC

- Signés entre janvier 2005 et mars 2006
- Dans le cadre de la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005
- Sélection d'accords strictement « GPEC », excluant accords de méthode ou préparation PSE
- Analyse des 4 points de la loi
 1. Information, consultation du CE
 2. Dispositif GPEC
 3. Cas de projet de l'entreprise ayant une incidence sur l'emploi (facultatif)
 4. Seniors

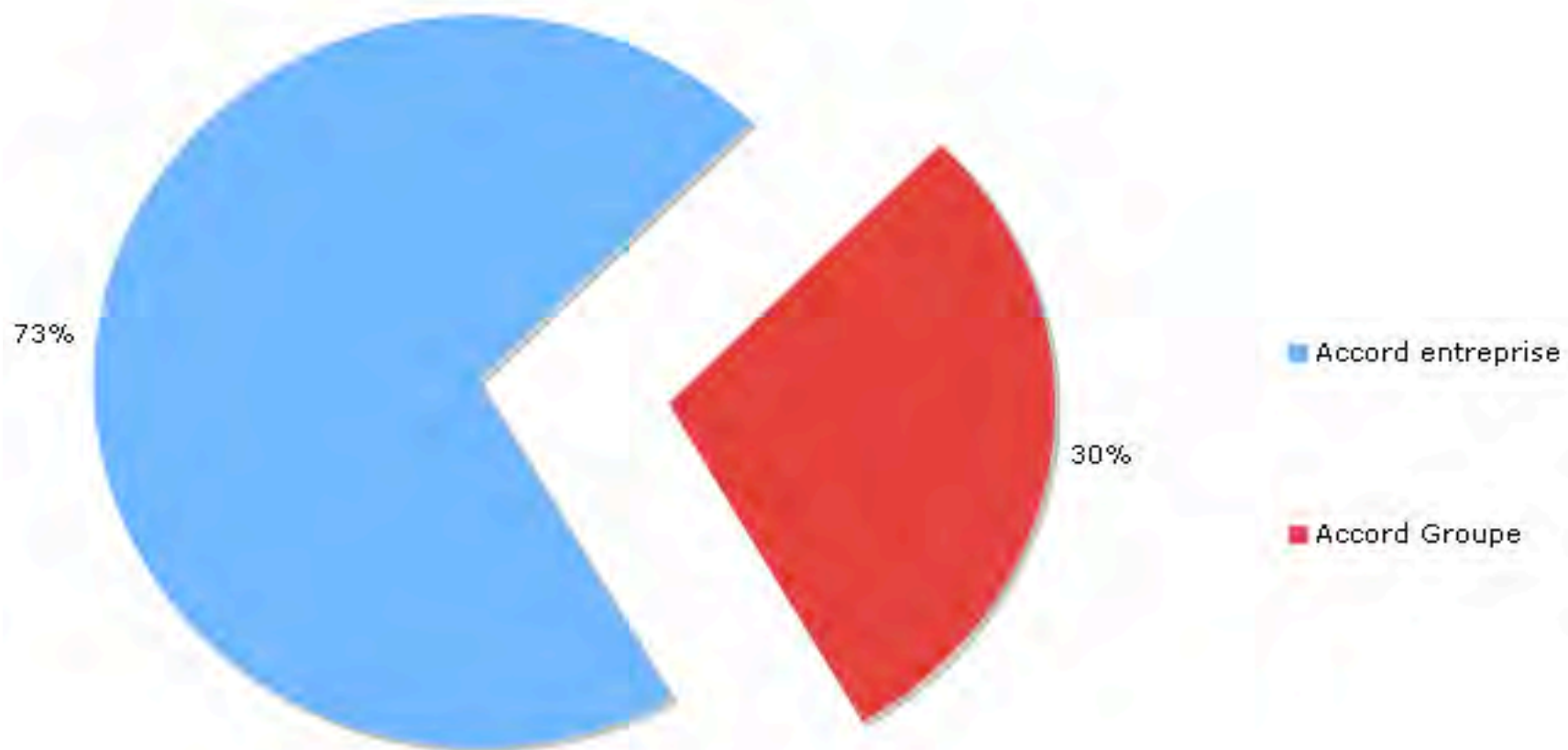
Effectifs des entreprises signataires



Effectifs des entreprises signataires

- 69% de ces accords sont signés dans des entreprises de plus de 1 000 salariés
- 13% des accords ont été signés par des entreprises de moins de 300 salariés ne relevant pas de cette obligation (souvent filiales de groupes ex Veolia).

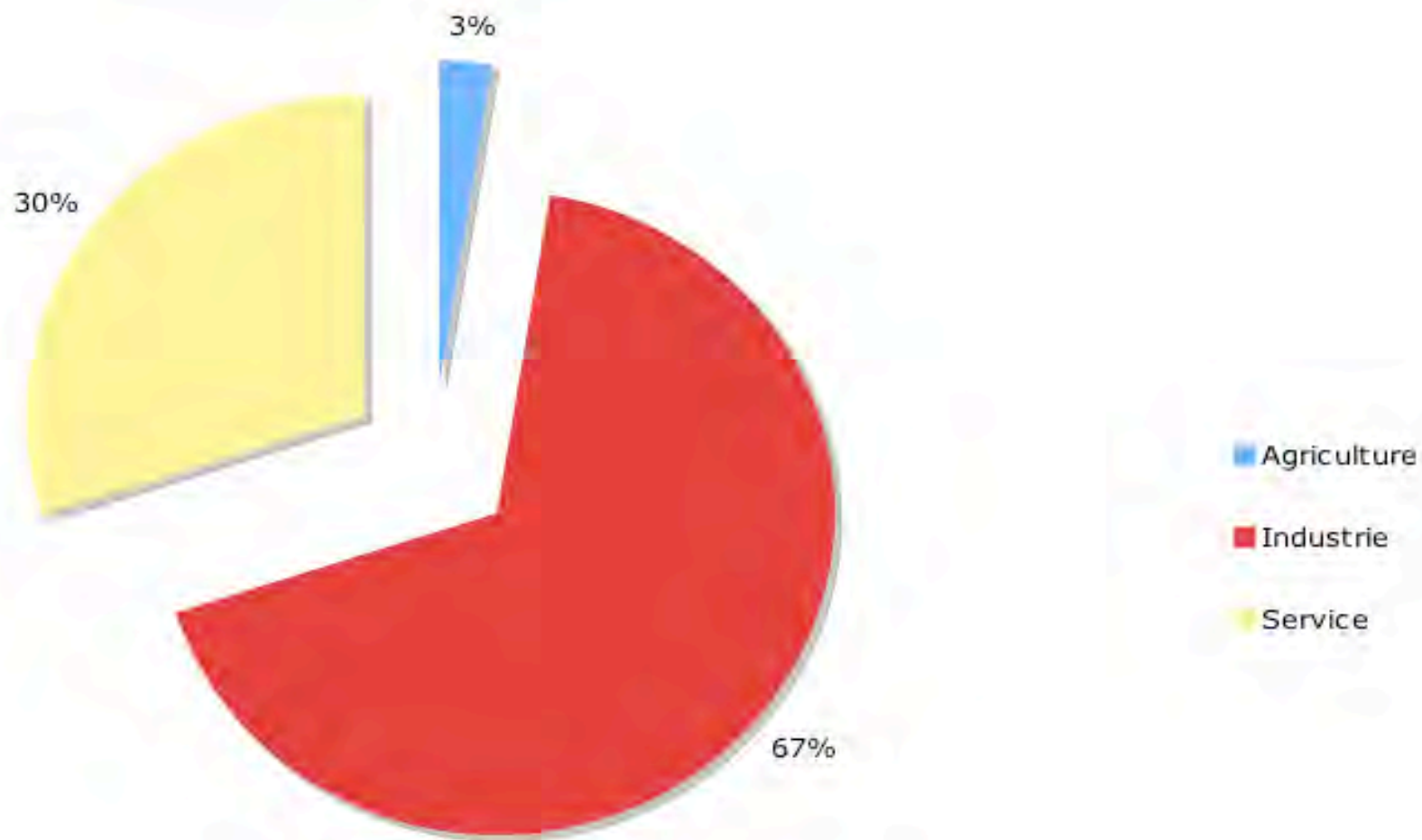
Signature Accord Groupe / Accord d'Entreprise



Accords de groupe et d'entreprise

- 30% sont des accords de groupe
- 33 % des entreprises signataires sont des filiales de groupe.
- 30 % des entreprises signataires ont signé d'autres accords en parallèle.

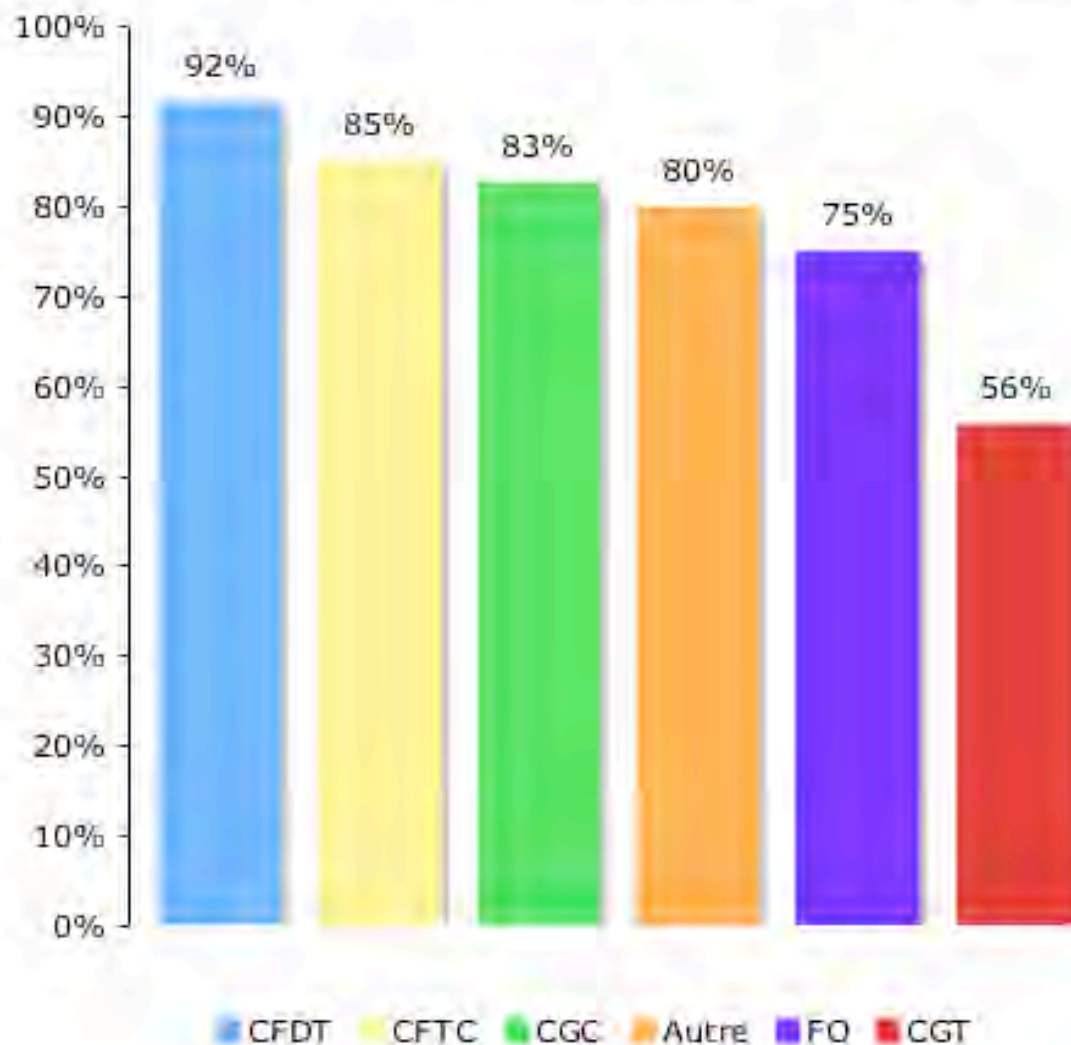
Secteur d'activité des entreprises signataires



Accords et Secteur d'activité

- Les accords étudiés proviennent majoritairement du **secteur industriel**
- et pour la **moitié de la métallurgie** - ceci peut s'expliquer par le fort ancrage de la négociation collective dans ce secteur.

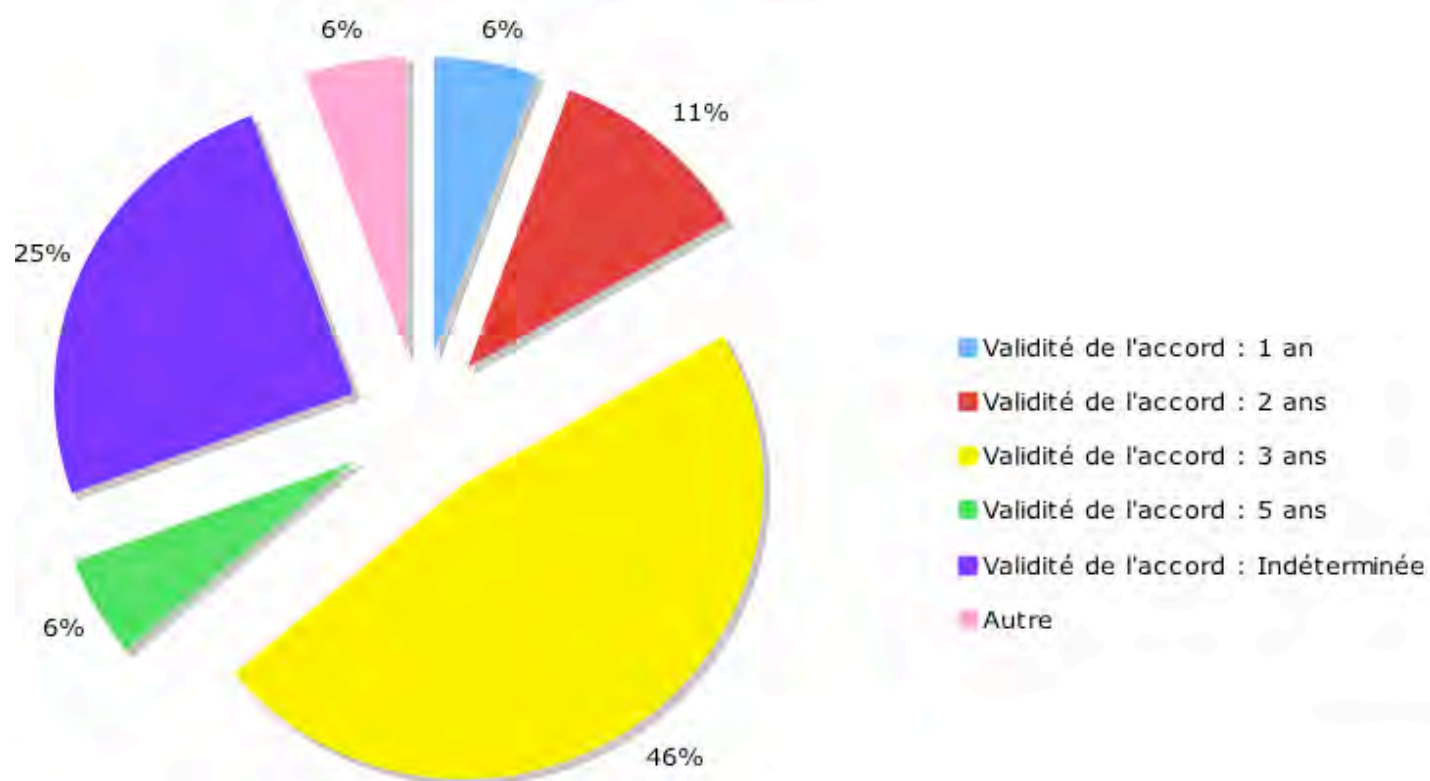
Taux de signature en fonction du taux de présence des organisations syndicales dans les entreprises



Organisations syndicales signataires

- Taux de signature élevé malgré quelques disparités d'une organisation syndicale à l'autre.
- La **CFDT** signe à **92%** les accords de GPEC dans les entreprises où elle est représentée.
- La **CGT** s'engage dans ces accords dans **56%** des cas, lorsqu'elle est présente dans l'entreprise.
- Le nombre **d'accords signés unanimement s'élève à 55%**.

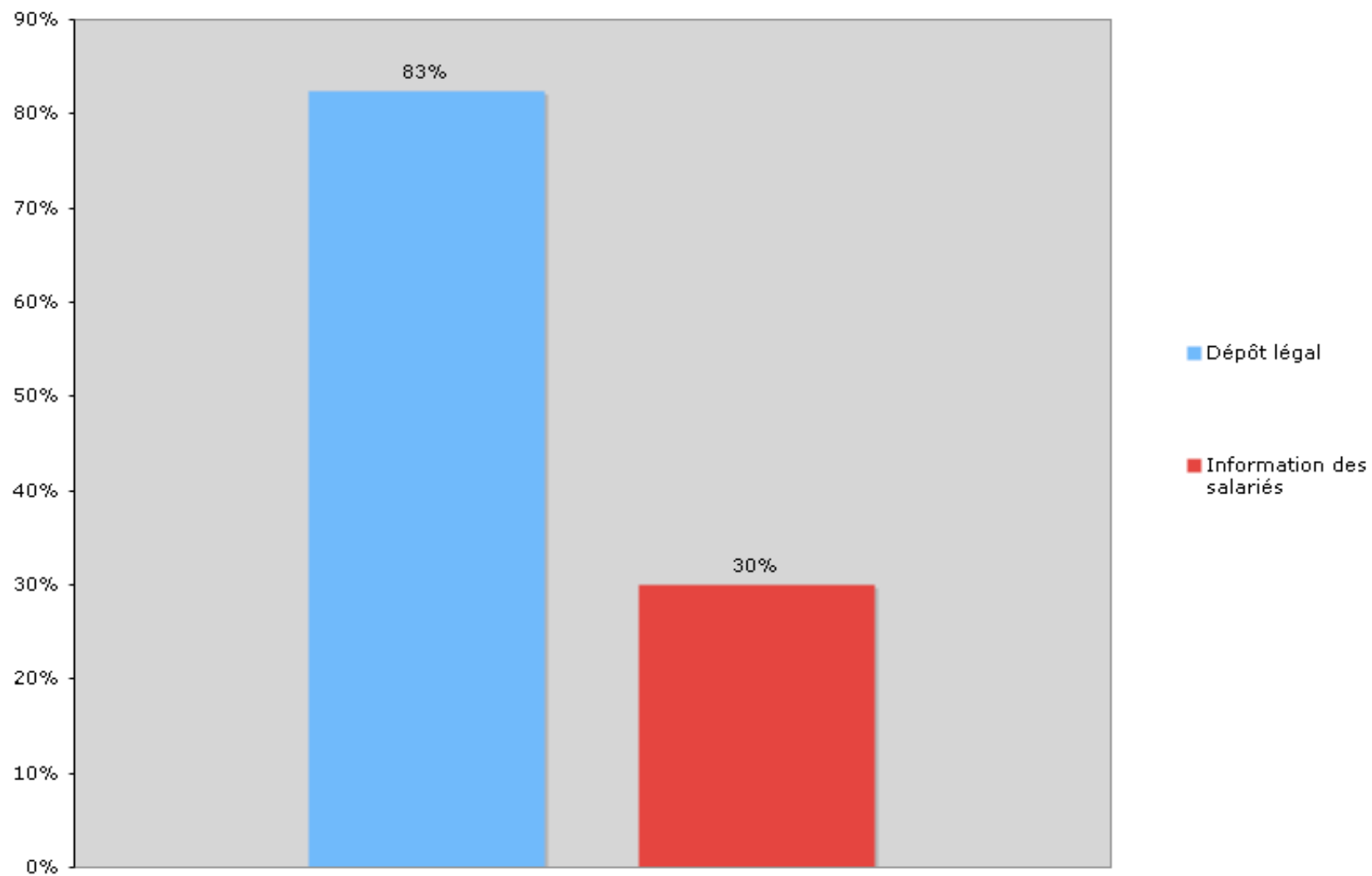
Validité des accords



Validité des accords

- **Deux accords sur cinq** sont contractés pour une durée de **trois ans**. Ceci signifie que majoritairement les entreprises se sont alignées avec l'échéance légale.
- **Un quart des accords** a été signé pour une durée **indéterminée** : cela peut être interprété comme un engagement dans une démarche pérenne de la part des partenaires sociaux.
- Le pourcentage « **Autre** » correspond à des accords signés pour 2 ans et demi, par exemple. Il s'agit souvent d'accords signés en juin, où les entreprises souhaitent se repositionner par rapport à l'année civile pour renégocier.

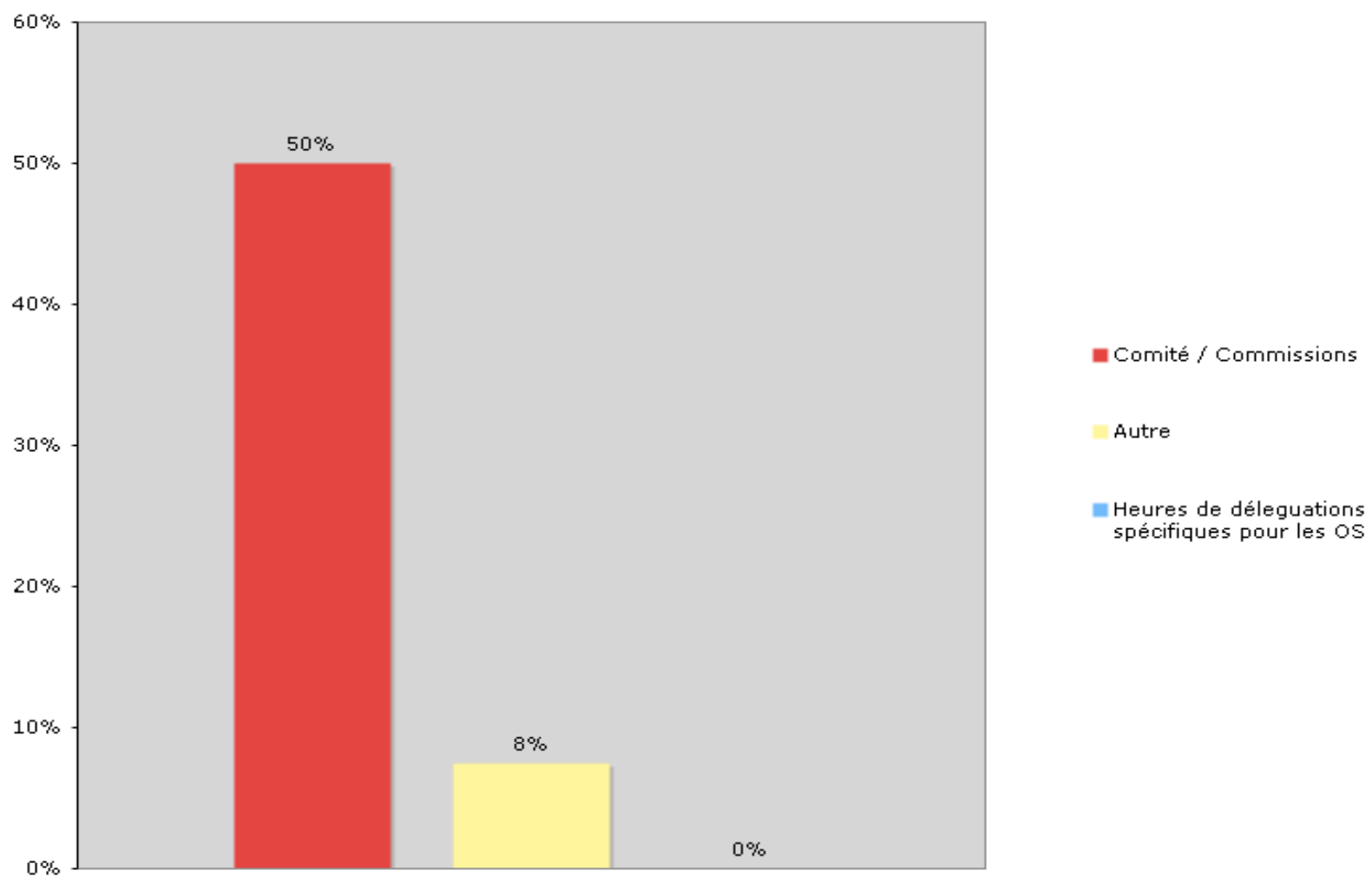
Modalités de Diffusion des Accords



Diffusion des accords

- 88 % des accords traitent des modalités de diffusion des accords.
- 30% des entreprises dépassent le dépôt légal et s'engagent sur une **information spécifique des salariés** sur le contenu des accords.

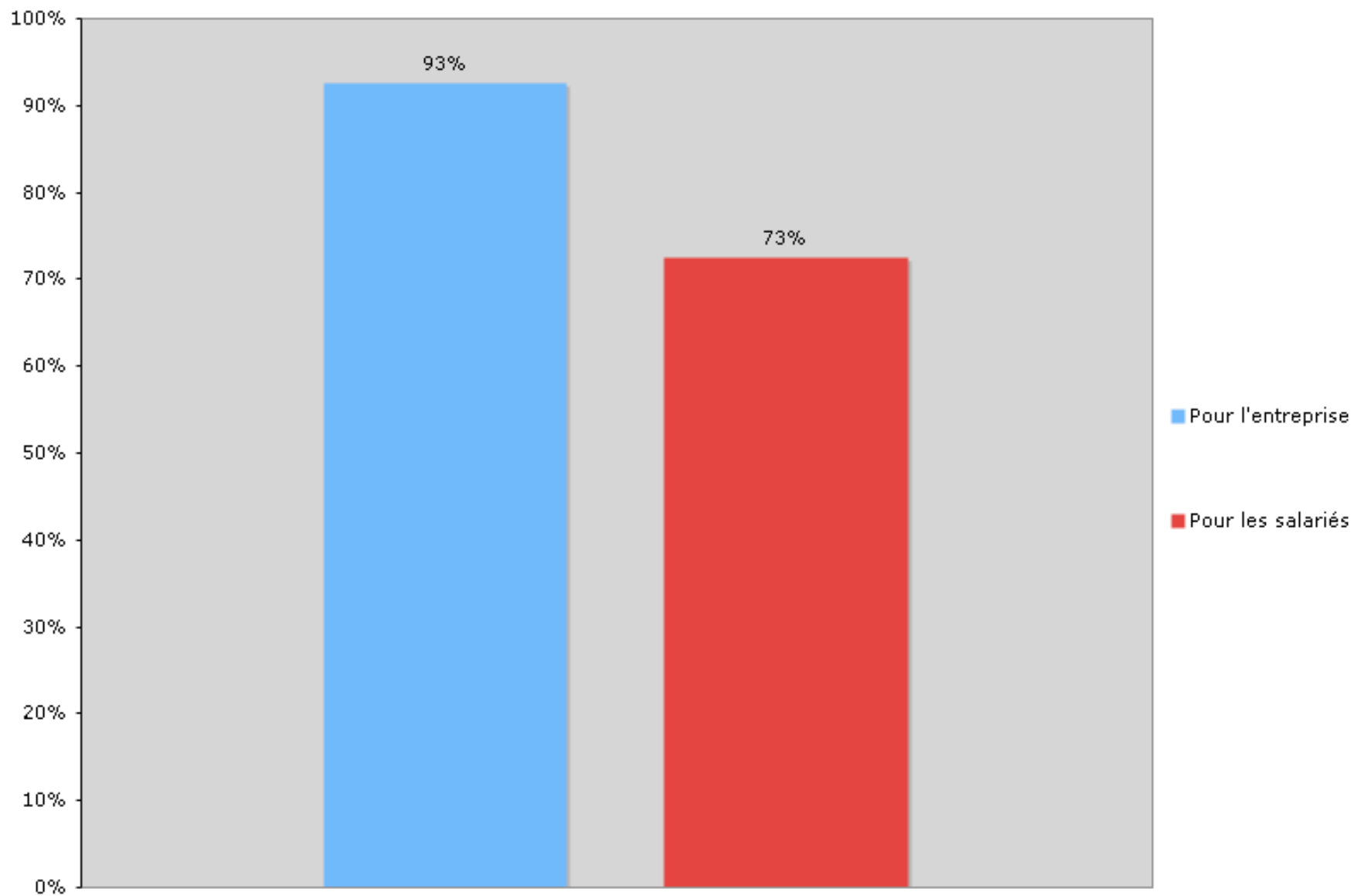
Modalités de Suivi des Accords



Modalités de suivi

- 58 % des accords traitent des modalités de suivi - essentiellement sous forme de comité et commissions de suivi
- 8% des accords vont plus loin et envisagent un bilan annuel
Ex: Areva

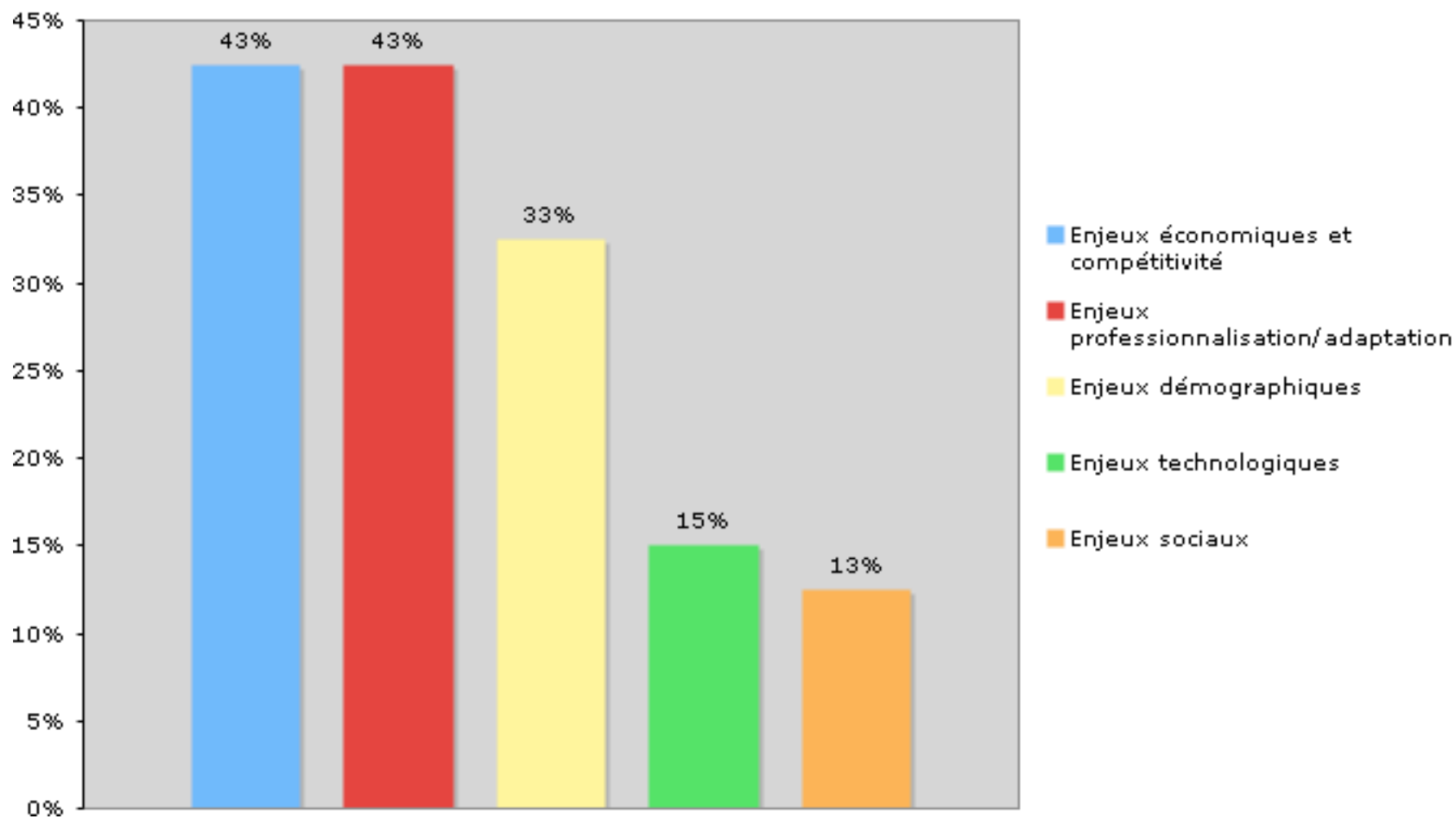
Les Enjeux



Préambules et enjeux de la GPEC

- 93% des accords mentionnent des enjeux de la GPEC pour l'entreprise
- 73% des accords des enjeux pour les salariés

Les Enjeux pour l'Entreprise



Enjeux de la GPEC pour les entreprises

- 43% : enjeux économiques et de compétitivité

Ex: C'est, par exemple, le cas d'AIR FRANCE qui met en avant des *enjeux relatifs au maintien du niveau de compétitivité de l'entreprise*.

- 43%: enjeux de professionnalisation ou d'adaptation des compétences

- 33% : enjeux démographiques

Ex: LA MONDIALE vise le maintien de la motivation des salariés seniors : l'objectif était de *leur donner le goût de travailler plus longtemps*.

Ex: Pour IFREMER, il s'agit d'*anticiper l'allongement de la vie professionnelle et la relève générationnelle* qui aura lieu dans les dix ans à venir.

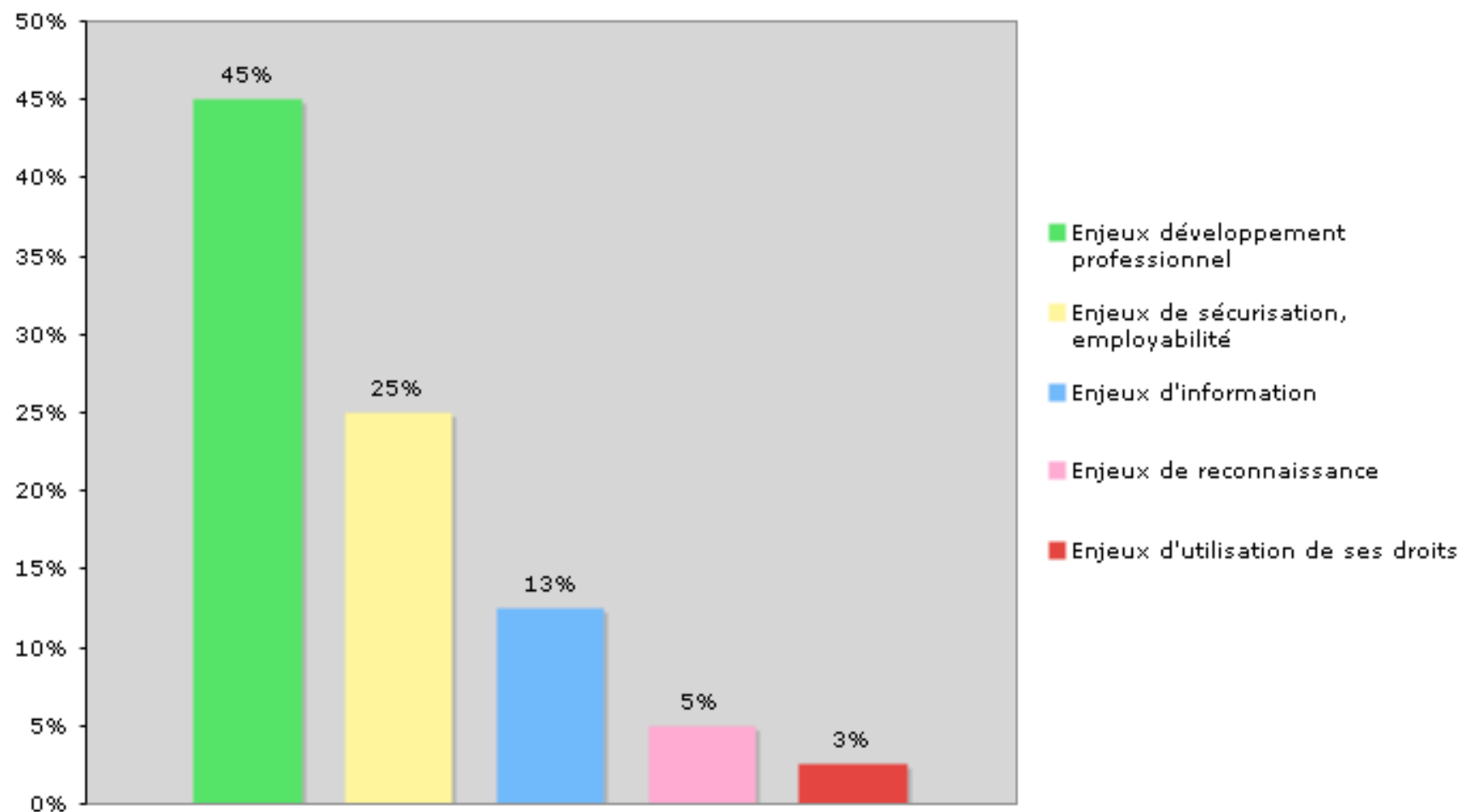
- 15% : enjeux technologiques

Ex: L'entreprise PHILIPS déclare devoir gérer *l'imprévisibilité et la rapidité des changements technologiques*.

- 13% : enjeux sociaux

Ex: SFR ou THALES assument la responsabilité sociale de l'entreprise.

Les Enjeux pour les Salariés



Enjeux pour les salariés

- 45% : enjeux de développement professionnel.

Ex: Pour AIR FRANCE il s'agit de développer des *trajectoires professionnelles individuelles*.

Ex: Pour SFR, l'enjeu est de *proposer des projets professionnels valorisant* à ses collaborateurs.

- 25% : enjeux de sécurisation et d'employabilité

Ex: Pour DELPHI DIESEL SYSTEMS, l'enjeu est de *développer l'employabilité des salariés*.

Ex: Pour les salariés de THALES, l'enjeu est de *sécuriser leurs trajectoires professionnelles*.

- 13% : enjeux d'information

Ex: L'accord de PEUGEOT mentionne vouloir *donner aux salariés une visibilité sur les évolutions et les mutations industrielles et technologiques*.

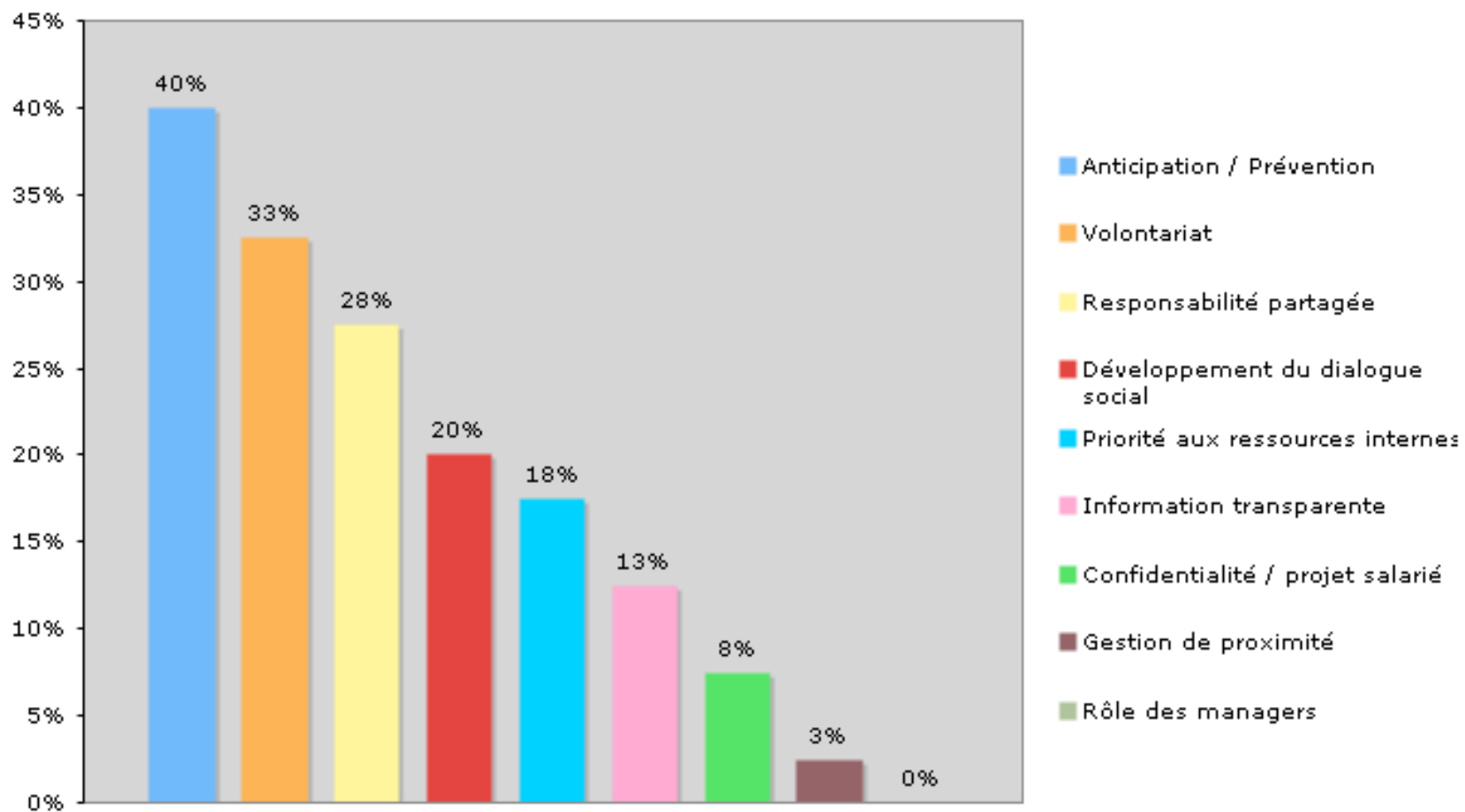
- 5% : enjeux de reconnaissance, ce qui est faible. (cf résultats étude TNS Sofres réalisée en avril 2007 pour l'ANACT)

Ex: Les partenaires d'IFREMER mentionnent comme enjeu de la GPEC sa *vocation à valoriser la reconnaissance des différents âges de la vie professionnelle*.

- 3%: enjeu d'utilisation de ses droits pour le salarié, comme le DIF par exemple.

Ex: accord THALES.

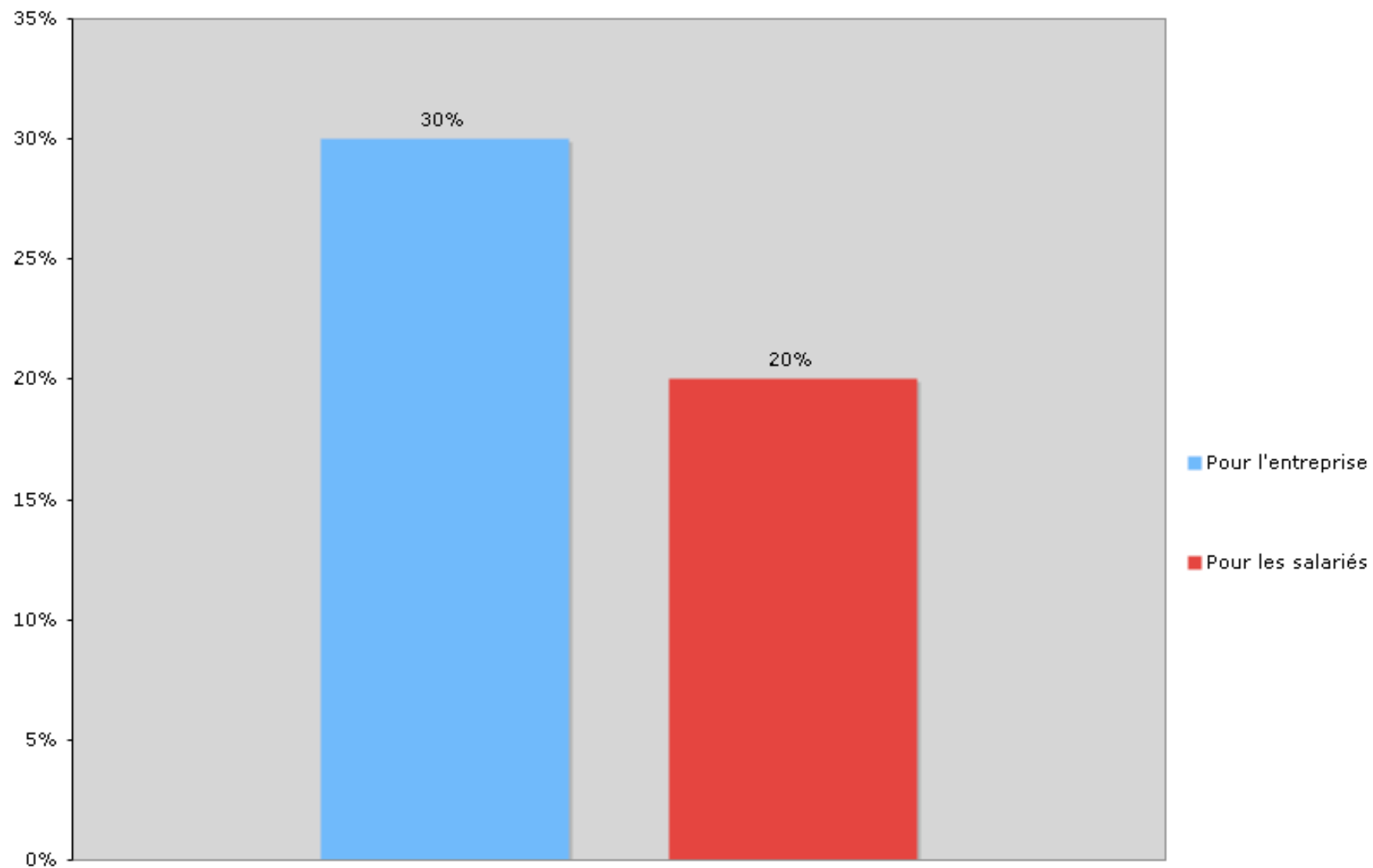
Les Principes



Les principes dans les accords

- Le principe qui fait le plus consensus relève de **l'anticipation et de la prévention**, cet élément ne nous surprend pas du fait de la nature de l'accord signé.
Ex: Pour une entreprise d'installation d'équipements thermiques et de climatisation de 600 salariés, il s'agit de *renforcer la capacité collective à anticiper ses besoins*.
- Le **volontariat** est le deuxième principe présent dans les accords
Ex: CARREFOUR et TOKHEIM.
- 28% des entreprises ont négocié un **principe de responsabilité partagée** entre l'entreprise et le salarié.
Ex: C'est ce qu'a fait RHODIA, qui mentionne que *les salariés doivent être impliqués*.
Ex: Une entreprise de traitement des eaux usées de 40 salariés parle de *co-responsabilité*.
- Le principe de **développement du dialogue social** est cité dans moins de 25% des accords
Ex: CARREFOUR souhaite *privilégier un dialogue social constructif et transparent*.
- D'autres principes comme la **priorité donnée aux ressources internes** de l'entreprise, la **transparence de l'information** communiquée, la **confidentialité** par rapport au projet d'un collaborateur sont parfois présents.
- Très peu voire aucune entreprise n'inscrit dans ses principes les notions de **gestion de proximité des compétences ou l'importance du rôle du manager**,
Ex: sauf AREVA qui recherche des solutions au niveau du bassin d'emploi.

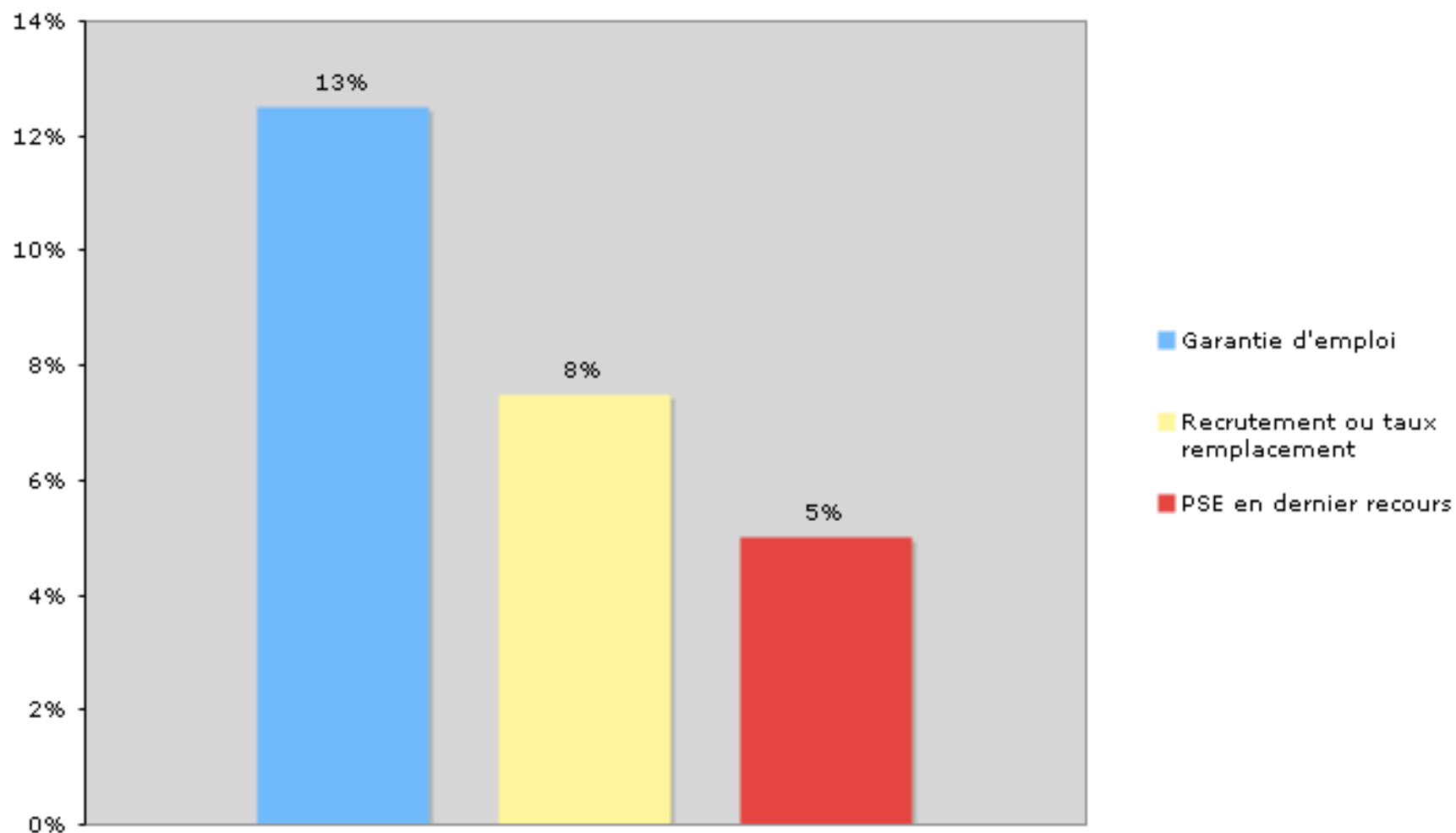
Les Engagements



Engagements des partenaires sociaux

- Au delà des intentions et des enjeux parfois flous,
- 30% des entreprises s'engagent sur des points précis
- 20% des accords engagent les salariés

Les Engagements pour l'Entreprise



Les engagements pour l'entreprise

- 13%: Engagement de Garantie d'Emploi

Ex: SFR, par exemple, s'engage sur la *stabilité globale de ses effectifs*.

Ex: AIR France s'engage à ne *prononcer aucun départ contraint collectif pour un motif économique* pendant la durée de l'accord.

- 8%: Engagement de taux de remplacement des départs à la retraite.

Nous avons pu observer une évolution de ce type d'engagement : les entreprises ne semblent plus s'engager comme elles ont pu le faire.

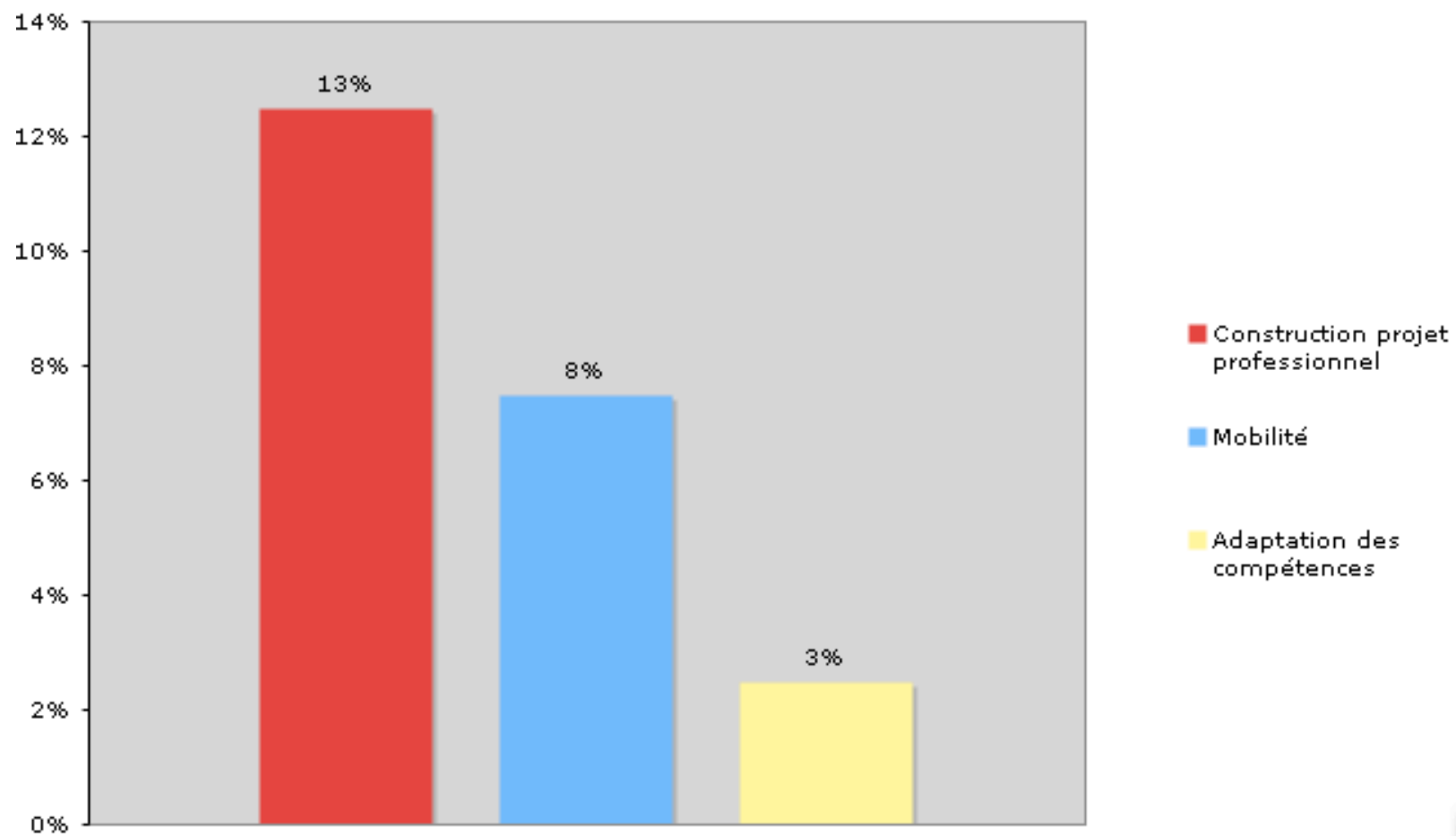
Ex: Toutefois, ALSTOM s'engage sur un principe de taux de remplacement mais en précisant qu'il sera adapté à chaque site de l'entreprise ainsi qu'aux familles d'emploi concernées.

Ex: Une entreprise de fabrication de composants électroniques de 8 500 employés s'engage sur une politique de recrutement des jeunes.

- 5%: Engagement de PSE en dernier recours

Ex: SFR et THALES.

Les Engagements pour les Salariés



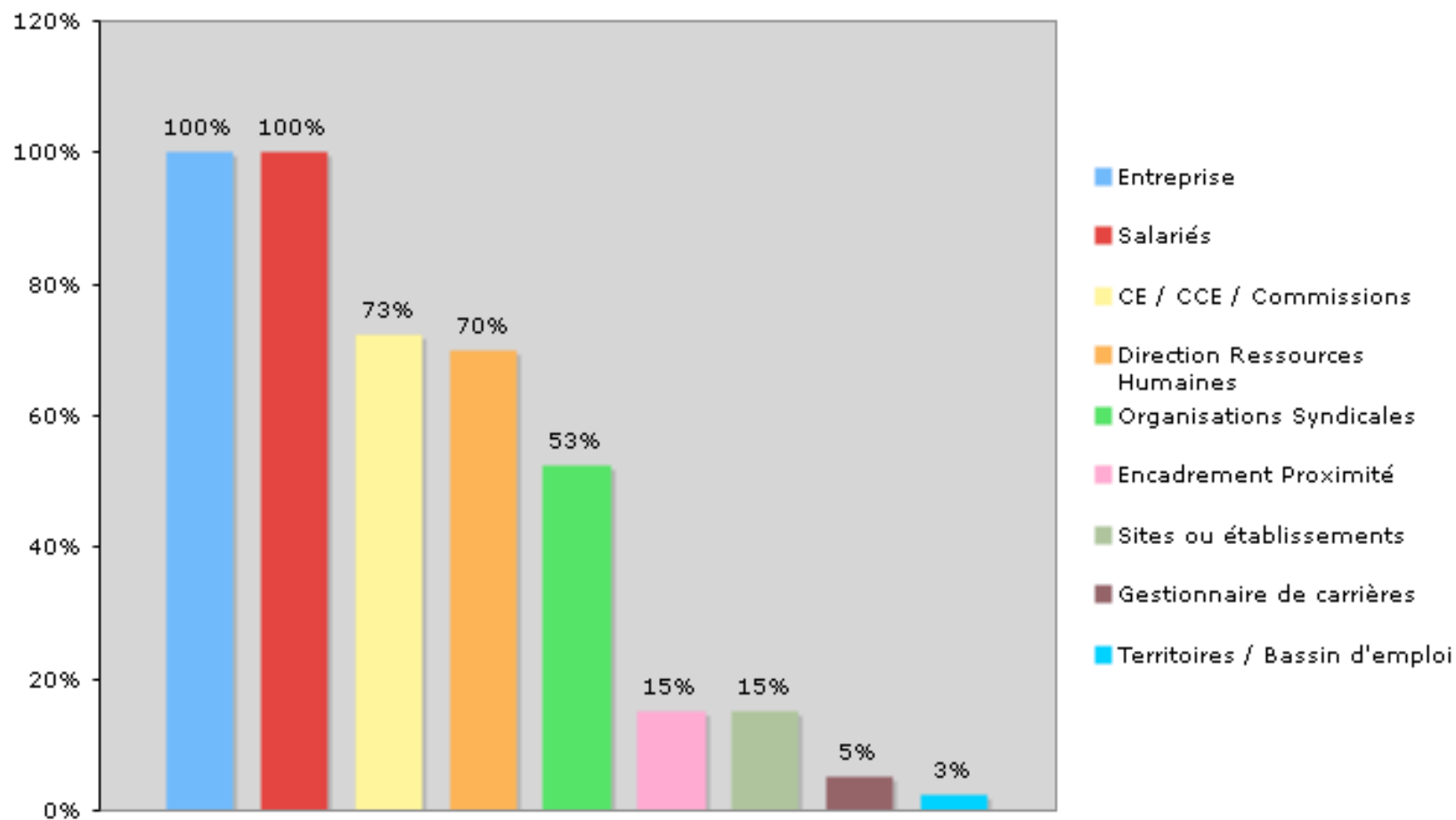
Les engagements pour les salariés

- 13%: Engagement de construction de son projet professionnel
 Ex: Entreprise de visserie et de boulonnerie de 1 500 salariés qui met en avant le *partage de responsabilité entre l'entreprise et chaque salarié dans la construction du projet professionnel* de chacun d'entre eux.
 Ex: Dans une entreprise de location de matériels de transport de 50 000 employés, les salariés s'engagent à *construire leur projet professionnel*.

- 8% : Engagement de mobilité
 Ex: Dans son accord, AIR FRANCE, encourage ses collaborateurs à être mobiles en contrepartie de sa garantie d'emploi.
 Ex: Dans ce côté, ALSTOM rappelle que *la mobilité représente un fort enjeu pour le groupe*.

- 3%: Engagement d'adaptation des compétences
 Ex: EADS.

Les Acteurs



Les acteurs et leurs rôles

- 70% des accords: Comité d'Entreprise (CE), le Comité Central d'Entreprise (CCE), les diverses commissions liées au Comité d'Entreprise et la Direction des Ressources Humaines
- 53%: Organisations syndicales citées comme acteur de la mise en œuvre de la GPEC (Relais des salariés, suivi de l'accord).
- 15% L'encadrement de proximité n'est que très peu cité dans les accords, alors que son rôle dans l'accompagnement des salariés dans le cadre des dispositifs de GPEC est évident.
Ex: SFR ou une filiale de la branche transport de VEOLIA qui semblent toutefois impliquer les managers dans l'accompagnement des salariés.
- 15% Sites et Etablissements sont également peu mentionnés dans ces accords, dans les mêmes proportions que l'encadrement de proximité. La démarche de GPEC semble restée très centralisée.
- 5% les gestionnaires de carrières. Pour le moment, ils sont peu présents dans les accords.
Ex: L'entreprise MESSIER-BUGATTI définit son rôle: *maintien de l'adéquation entre les besoins de chaque direction, en termes de compétences et d'identification des attentes légitimes d'évolution de chacun.*
- 3% Territoire ou le bassin d'emploi comme un acteur privilégié de la GPEC.
Ex: AREVA est l'une des rares entreprises à travailler avec les territoires et avoir une gestion par bassin d'emploi.

Analyse de 40 accords de GPEC Volet 2: Dispositifs

Département Compétence Travail Emploi

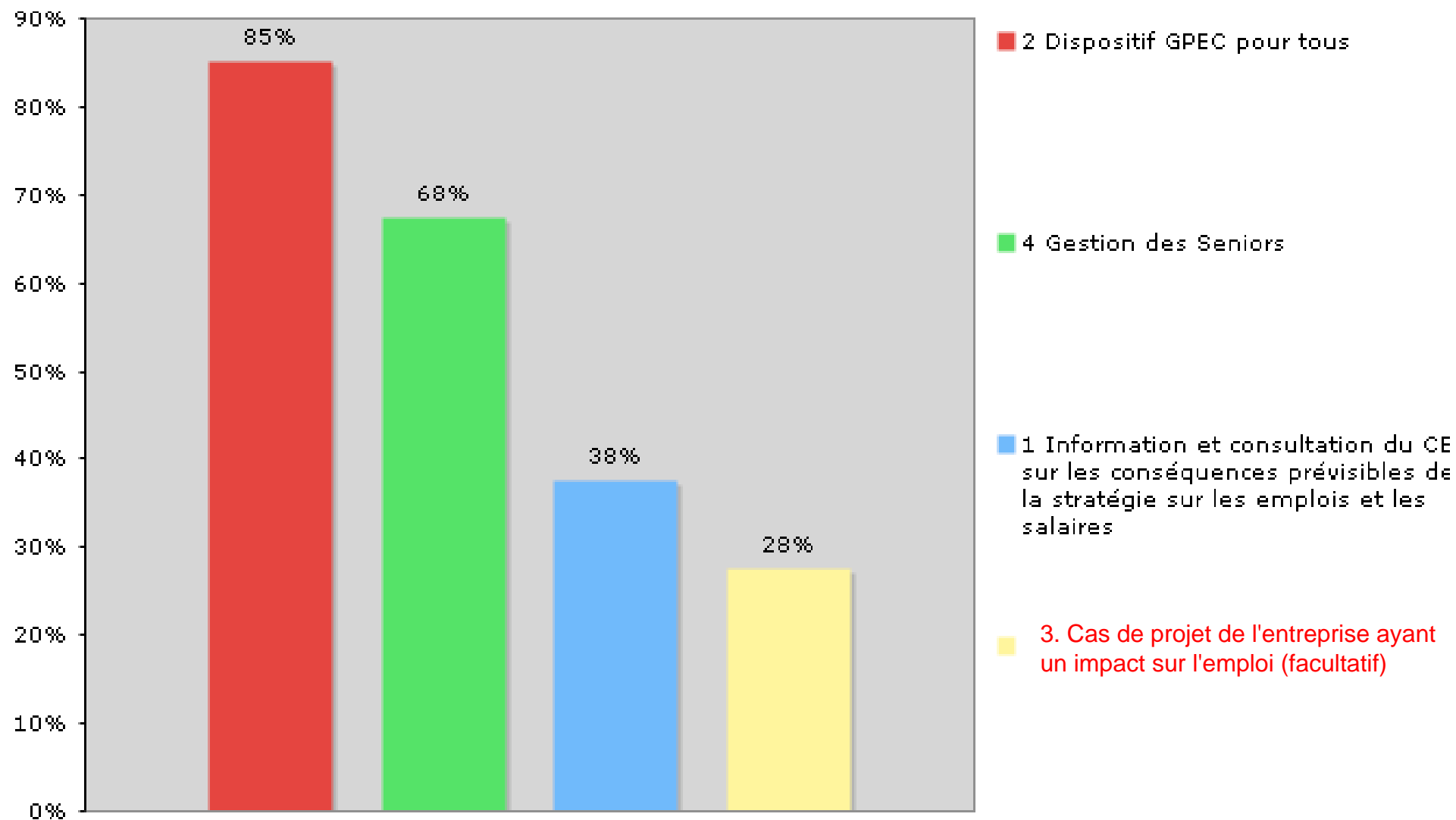
Magali BERGER, Florence CHAPPERT

Juin 2007

LES 4 POINTS DE LA LOI

1. Information, consultation du CE
2. Dispositif GPEC
3. Cas de projet de l'entreprise ayant une incidence sur l'emploi (facultatif)
4. Seniors

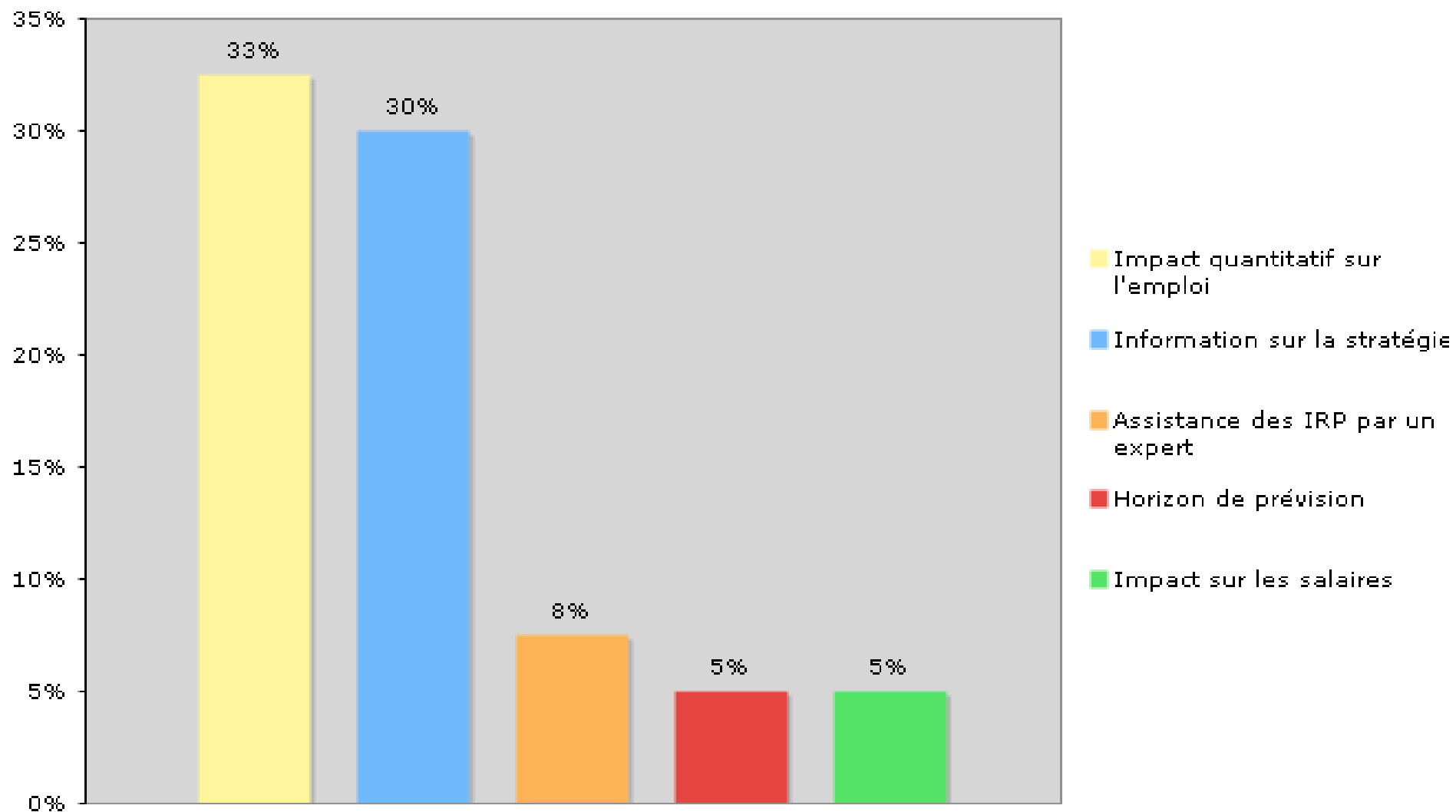
Les 4 Points de Loi



Les thèmes de négociation

- 85% des 40 accords traitent le dispositif GPEC
- 68% la question des seniors
- 38% l'information consultation du CE
- 28% le cas de projet de l'entreprise ayant une incidence sur l'emploi

Information et Consultation CE



Information sur la stratégie

- 30% des accords précisent la transmission d'information du CE sur la **stratégie** de l'entreprise.

Certaines entreprises communiquent des **orientations stratégiques éventuelles**

Ex: C'est le cas d'une entreprise de fabrication de roulements de 2 600 salariés qui informe son CE et son CCE sur *les grandes lignes de sa politique*.

D'autres entreprises vont plus loin, en listant, **l'ensemble des documents** qui seront fournis aux membres du CE ou CCE.

Ex: C'est le cas de CARREFOUR, de THALES.

Ex: La direction de RHODIA a souhaité aller au-delà en créant une **instance de dialogue stratégique (IDS)** afin d'améliorer le niveau d'information des représentants du personnel en termes d'orientations stratégiques.

Impact de la stratégie

- Plus de 30% des accords fait mention d'une information du CE de **l'impact de la stratégie sur l'emploi**.

Ex: La direction de PEUGEOT, par exemple, a créé un comité paritaire qui aborde toutes les *orientations stratégiques qui pourraient avoir un impact sur l'emploi*.

Il n'y a que les directions de SFR et THALES qui précisent que les informations communiquées sur la stratégie donnent aux membres du CE ou CCE un *horizon de prévision de trois ans*.

- Ce n'est que dans **5% des accords** que **l'impact sur les salaires** a fait l'objet d'une négociation et d'un accord.

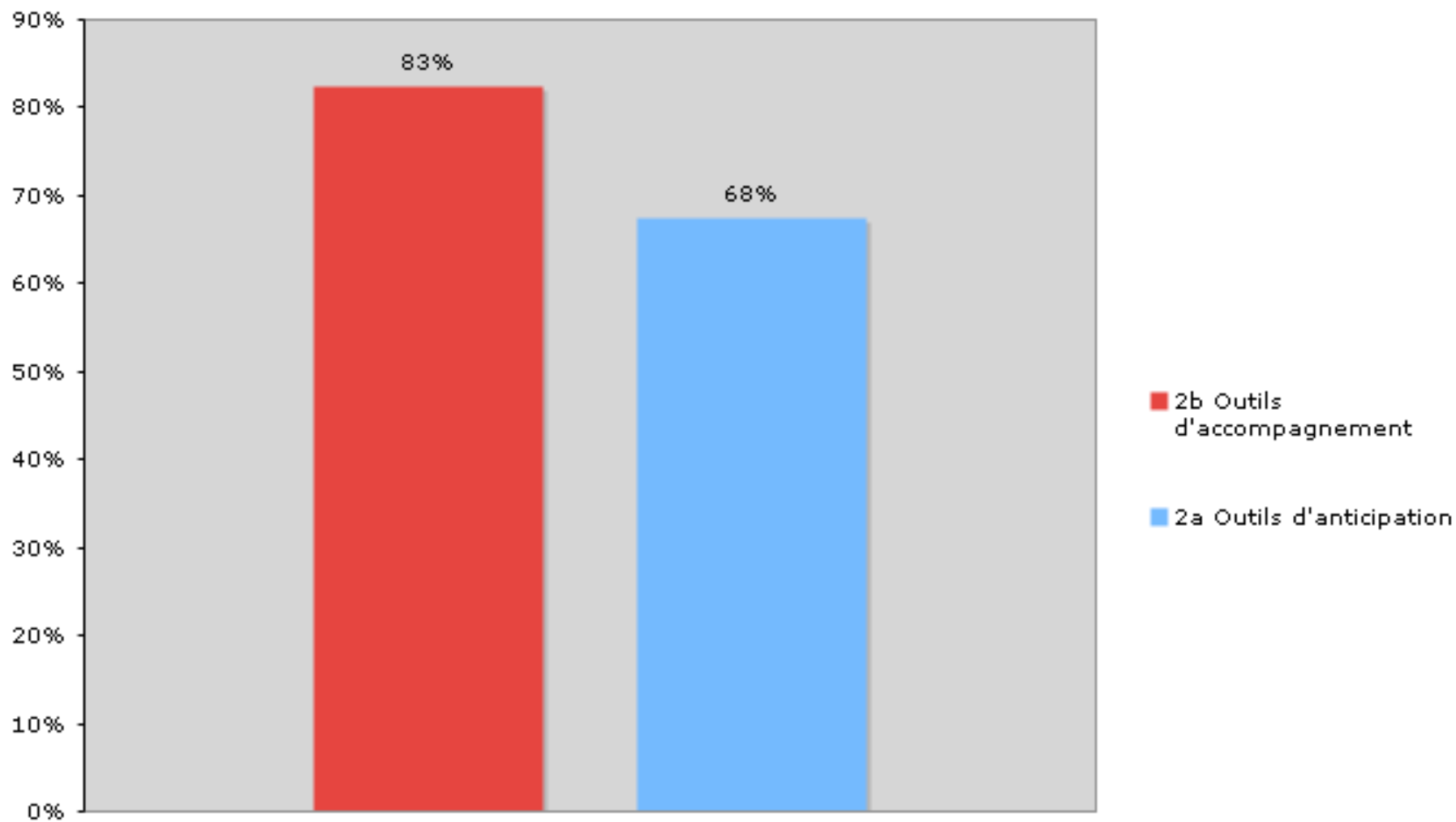
Ex: CARREFOUR fournit annuellement aux membres de son CE une évolution estimée de la masse salariale.

- La possibilité des membres du CE ou CCE d'être **assisté par un expert** n'est citée que dans **8% des accords**, c'est le cas de RHODIA et SFR, par exemple.

Info/Consult CE: Conclusions

- **Points forts:** C'est la 1ère fois que les directions d'entreprise font si clairement le lien entre stratégie et impact sur l'emploi et s'engagent à en informer les IRP
- **Voies d'amélioration:** Compte tenu du faible nombre d'accords ayant abouti, on peut en conclure que les PS ont eu des difficultés à se mettre d'accord
- **Questions:** Les informations sur la stratégie restent floues. Quelle capacité de prévision des entreprises?

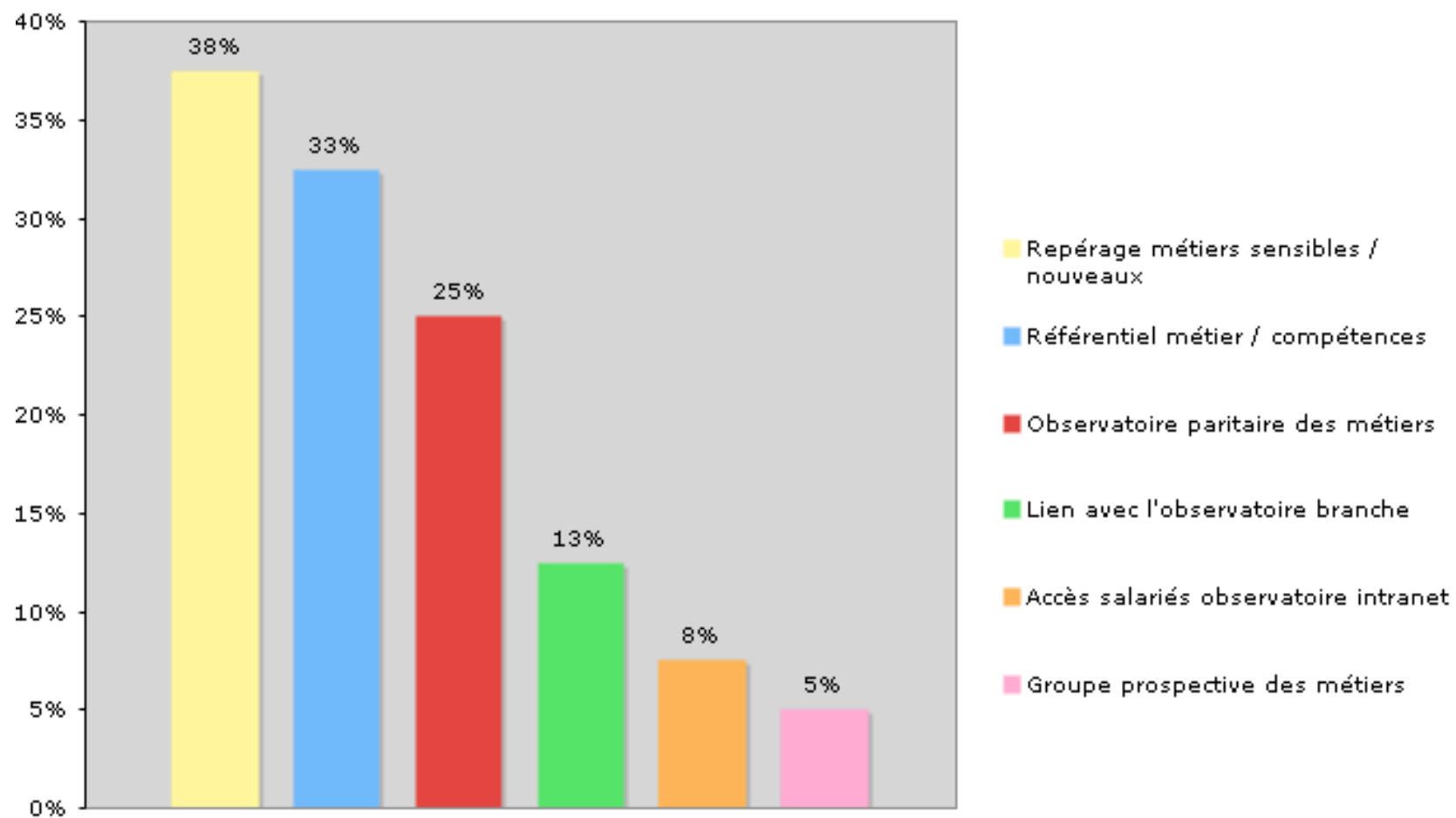
Les Outils de GPEC



Le dispositif GPEC

- 68% des accords prévoient des outils d'anticipation
- 83 % des outils d'accompagnement

Les Outils d'Anticipation Métier



Les outils d'anticipation métier

- 30% des accords prévoient le référentiel métiers et compétences et/ou le repérage des métiers sensibles, en émergence, en évolution
- Dans 25% des accords, des *observatoires paritaires des métiers* sont mentionnés.

Ex: AREVA parle d'un *Observatoire des Métiers et de l'Emploi*,

Ex: CARREFOUR d'un *Comité Emploi et GPEC*,

Ex: PEUGEOT d'un *Observatoire Métiers et Compétences*.

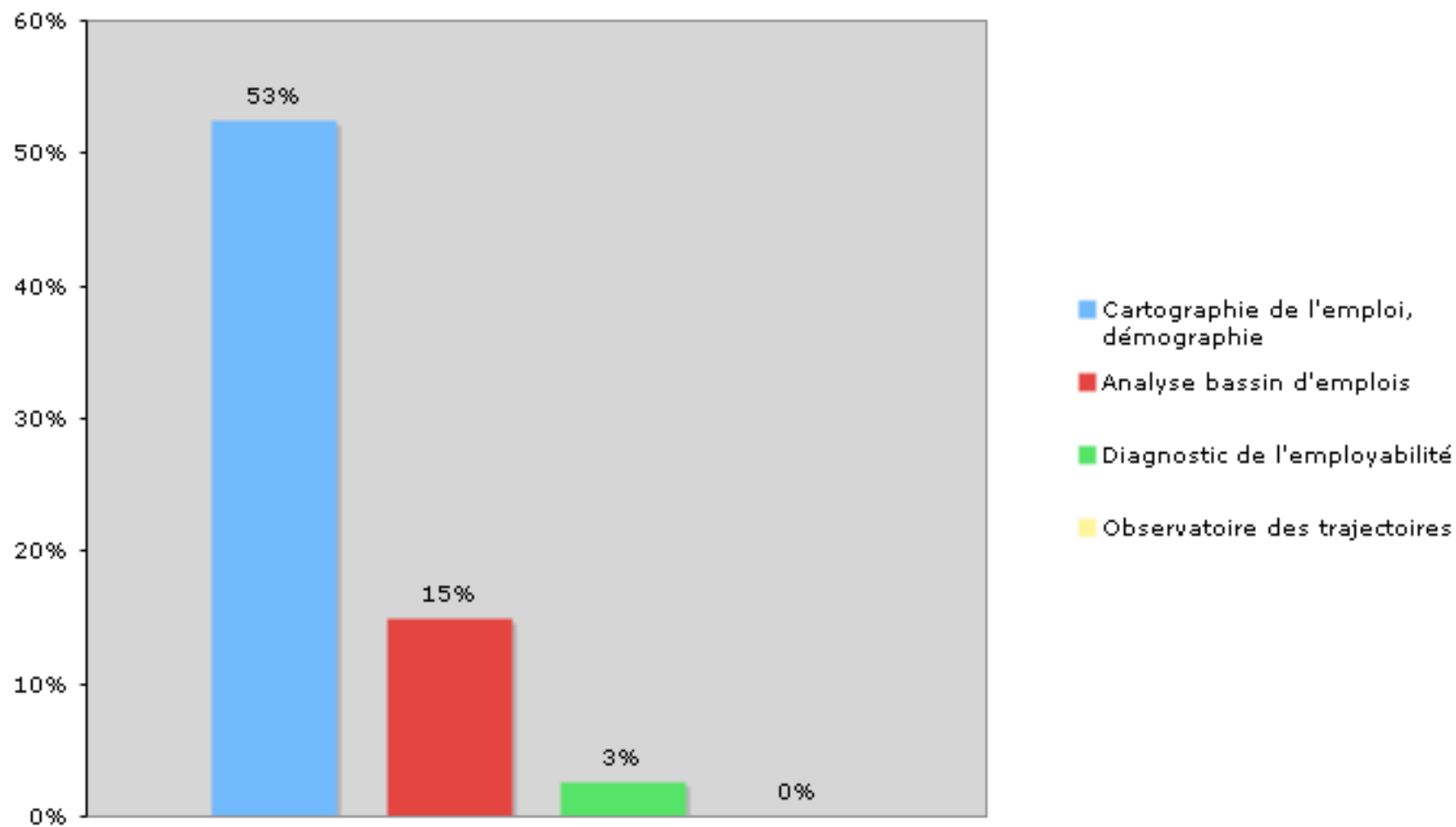
- 25% des accords font référence aux *observatoires de branche*

Ex: Par exemple, SFR est en lien avec l'Observatoire des métiers des télécoms.

- Dans 8% des accords, il est mentionné que les résultats de l'observatoire sont accessibles *aux salariés via l'intranet* de l'entreprise.

Ex: C'est le cas d'AIR FRANCE et de THALES.

Les Outils d'Anticipation Ressources Humaines



Les outils d'anticipation emploi

- 53% des accords: outils du type cartographie de l'emploi (besoins, ressources en effectifs et compétences) et outils de démographie (pyramides des âges et anciennetés)
- 15% des accords prévoient une analyse des ressources par bassin d'emploi.

Ex: entreprise de fabrication d'appareils électroménagers de 200 salariés

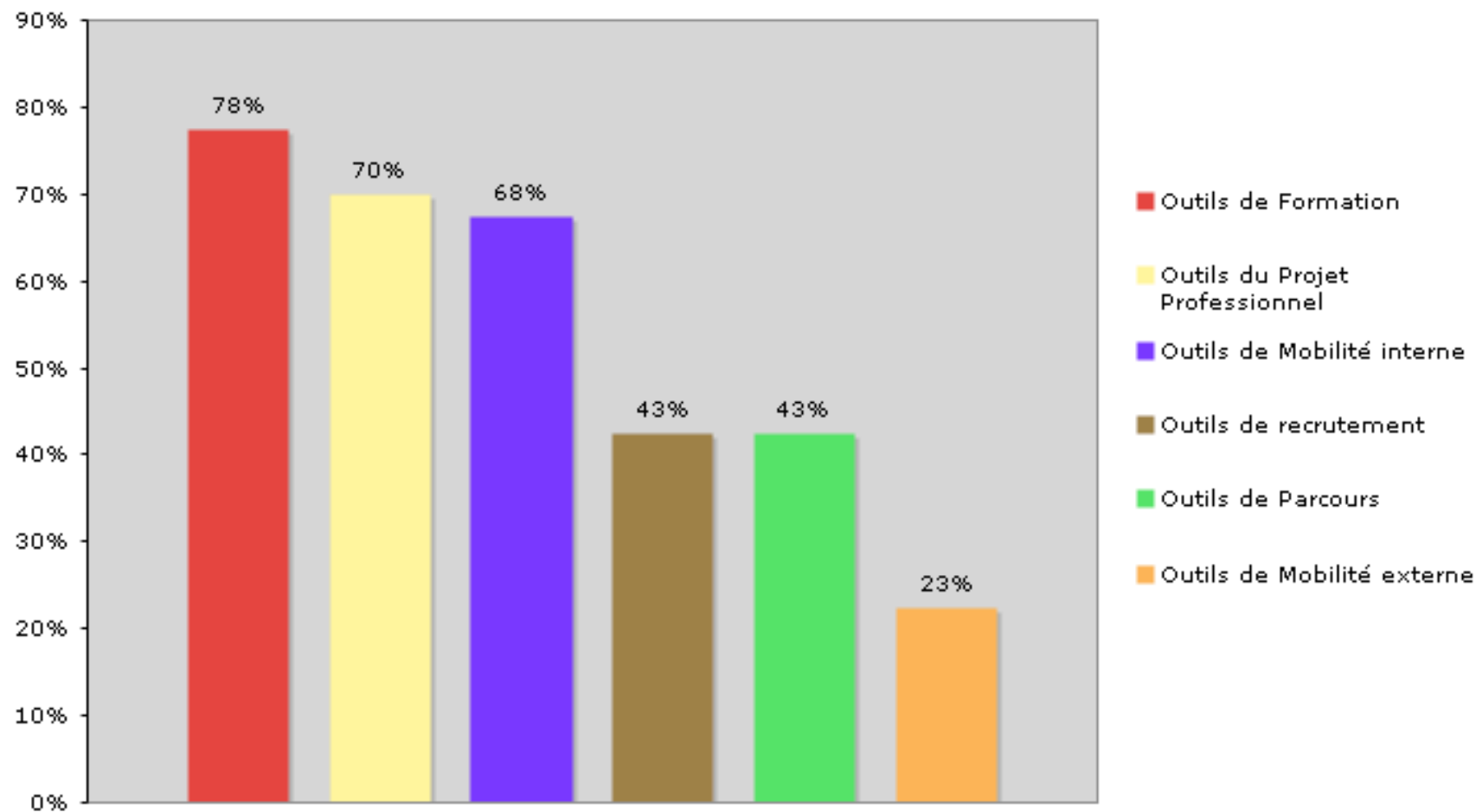
Ex: entreprise de fabrication de composants électroniques de 8 500 collaborateurs.

- Nous avons également remarqué que le diagnostic d'employabilité

Ex: une entreprise de l'agroalimentaire de 1 000 salariés à réaliser des études d'employabilité).

- Les partenaires sociaux n'ont pas encore intégré d'outils permettant d'analyser rétrospectivement les trajectoires des salariés.

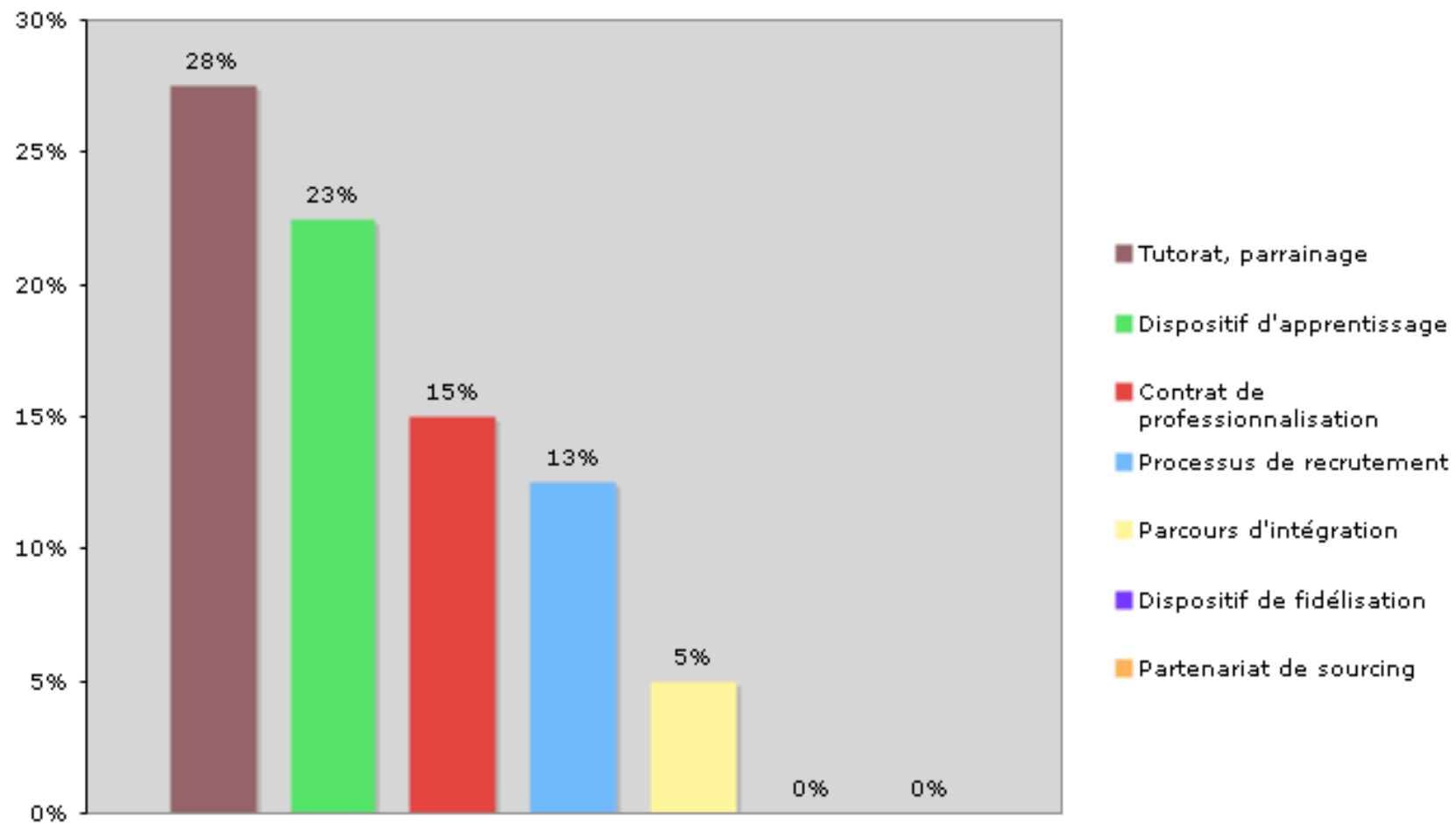
Les Outils d'Accompagnement



Les outils d'accompagnement

- 78% : Formation
- 70%: Construction du Projet Professionnel
- 68%: Mobilité interne
- 43% Recrutement
- 43% Parcours
- 23% Mobilité externe

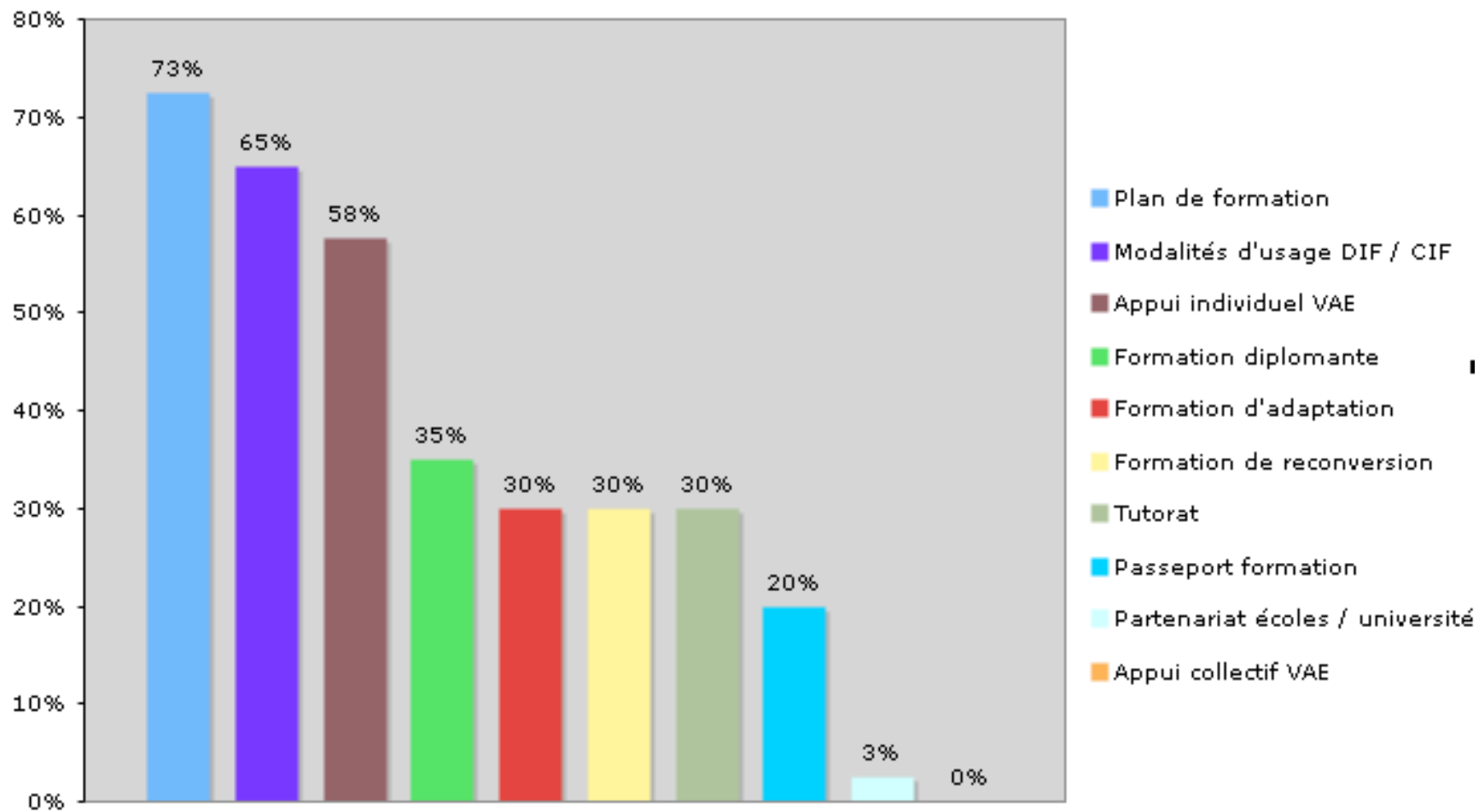
Les Outils de Recrutement



Les outils de recrutement

- En ce qui concerne les outils de recrutement, nous avons pu constater qu'un tiers des accords y intégrait le tutorat et le parrainage.
- Les outils liés à l'apprentissage ou au contrat de professionnalisation sont également présents dans les accords, respectivement dans 23% et 15% des cas.
- Quelques entreprises abordent leur processus de recrutement (13%), c'est le cas, par exemple, d'AREVA qui présente un *plan d'embauche avec des perspectives de recrutement*.
- Nous avons également observé que seulement 5% des accords traitent des parcours d'intégration lors du recrutement - mais pas vraiment le processus de fidélisation.
- Ex: Une filiale du secteur du transport de VEOLIA propose à ses nouveaux collaborateurs de participer à un parcours d'intégration sur le terrain.

Les Outils de Formation



Les outils de formation

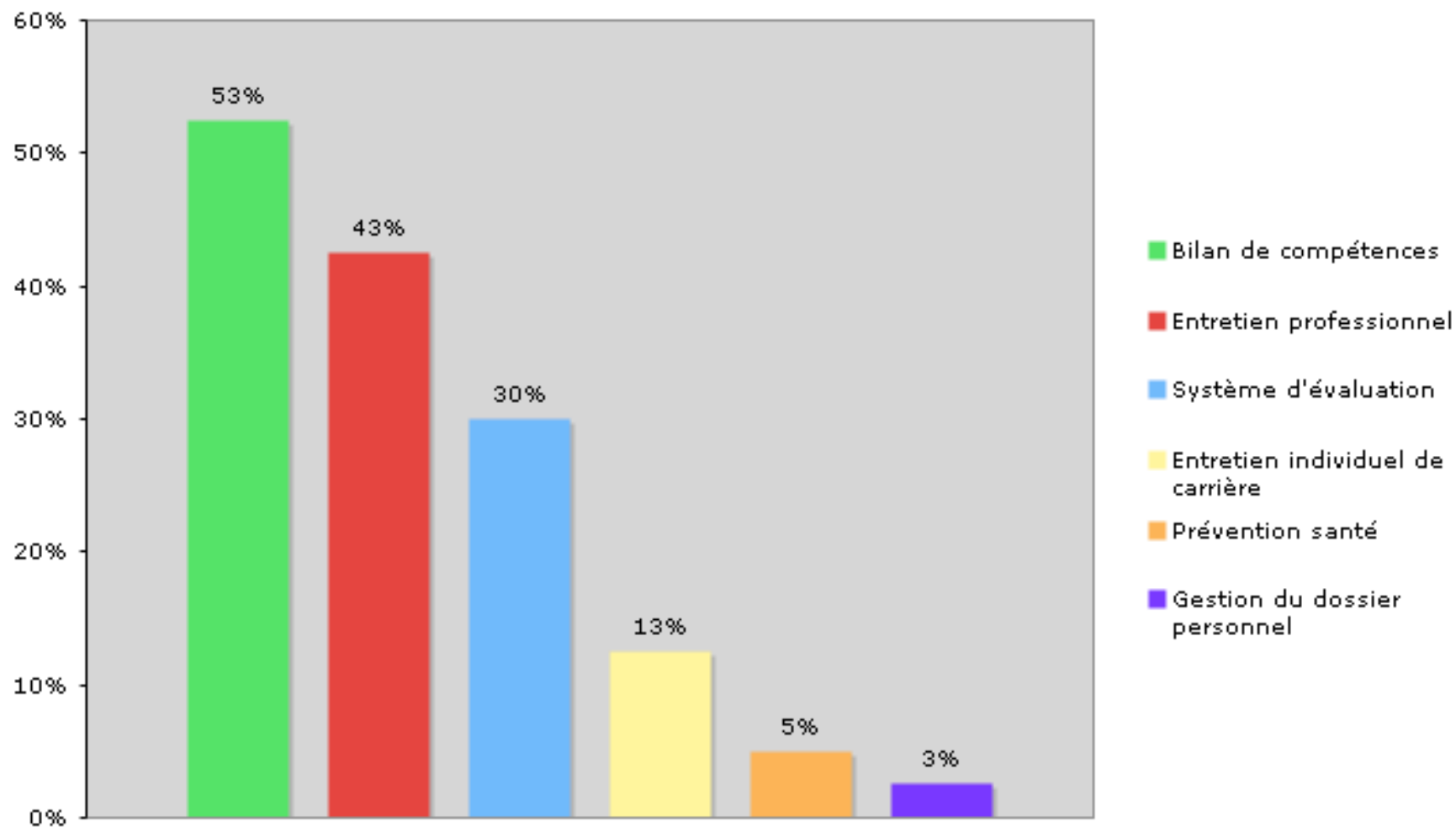
- Tous les **outils classiques de la formation** sont présents dans ces accords, le plan de formation, le Droit Individuel de Formation (DIF), le Congé Individuel de Formation (CIF), la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), les formations d'adaptation, diplômantes, de reconversion et le tutorat.

- La pratique du **passport formation** semble se développer dans les entreprises.

Ex: MESSIER-BUGATTI et une entreprise d'installation d'équipements thermiques et de climatisation de 600 salariés ont renforcé, par exemple, le **passport formation** dans le cadre de l'accord.

- Aucun accord ne fait référence à une **approche collective de la VAE**, qui consiste à accompagner l'ensemble d'une catégorie de collaborateurs susceptibles de faire reconnaître la valeur de leur expérience sur le marché du travail.

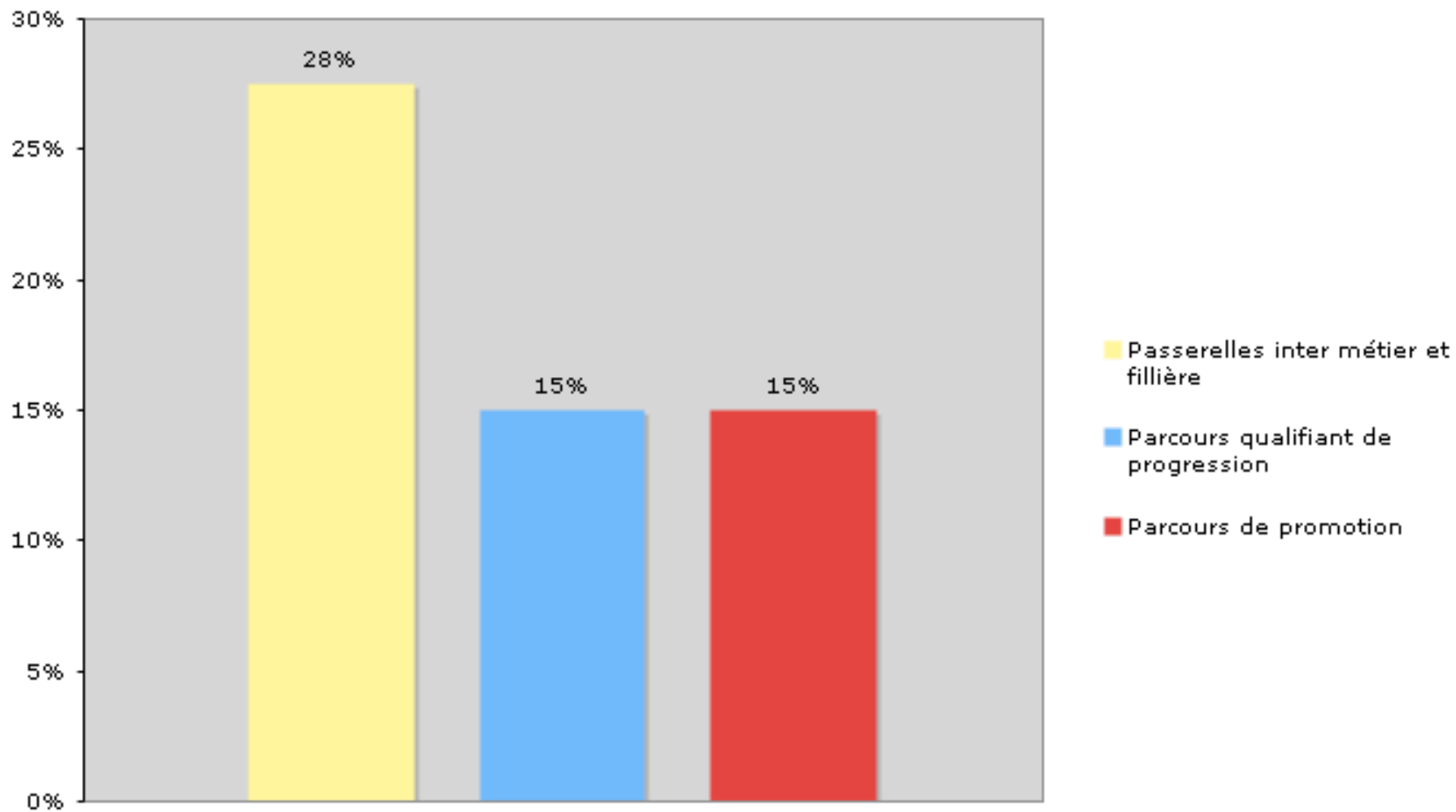
Les Outils du Projet Professionnel



Les outils du projet professionnel

- Le **bilan de compétences** est présent dans plus de la moitié des accords.
- Dans **43%** des cas, nous trouvons l'**entretien professionnel**, réalisé tous les deux ans.
- Un **tiers des accords** mentionne le **système d'évaluation**, avec, entre autres, l'entretien d'évaluation organisé tous les ans.
- Seules quelques entreprises (**13%**) prévoient un **entretien individuel de carrière**
 Ex: PEUGEOT organise des *entretiens après 10 ans d'activité professionnelle ou 10 ans avant la fin de la carrière.*
 Ex: Dans une entreprise de l'agroalimentaire de 1 000 salariés, un collaborateur peut demander un *point carrière organisé avec un membre de la fonction ressources humaines.*
- Les **questions de santé** des salariés sont encore peu intégrées:
 Ex: Une société d'épuration des eaux usées de 150 collaborateurs s'intéresse à la *prévention des risques et des inaptitudes.*
 Ex: Une entreprise de fabrication de roulements de 2 600 salariés réalise des *études ergonomiques pour maintenir le niveau d'employabilité des opérateurs soumis à restriction médicales et pour prévenir de futurs Troubles Musculo-Squelettiques (TMS).*

Les Outils de Parcours



Les outils de Parcours

- 30% : Identification de passerelles entre les métiers ou les filières

Ex: Une entreprise d'édition de chaînes généralistes de 800 salariés a identifié des *passerelles de mobilité proche ou éloignée* pour ses collaborateurs.

Ex: TOKHEIM a réalisé *l'identification de passerelles possibles entre ses différents métiers*.

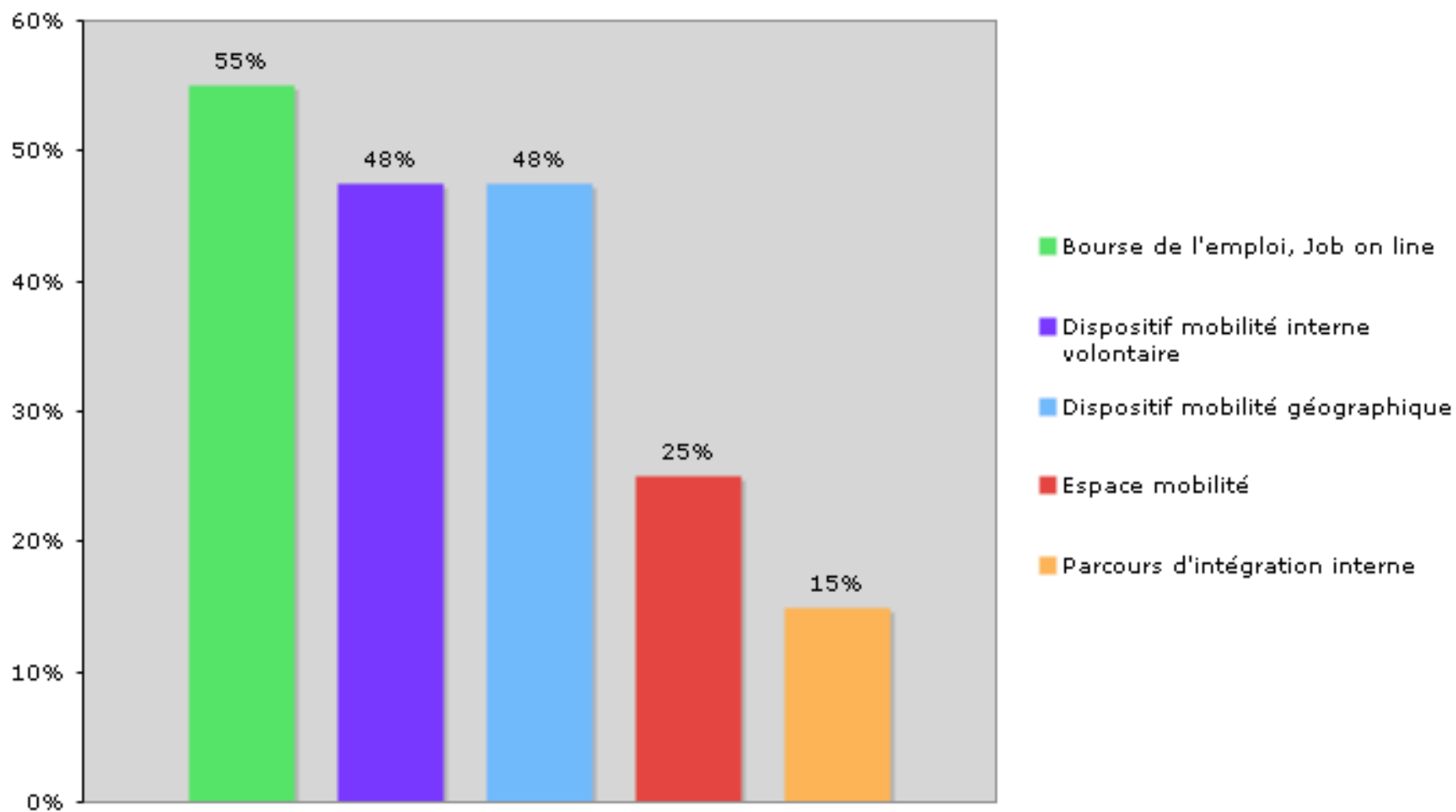
- 15% : **Parcours qualifiants de progression**, qui correspondent à un enrichissement et à un élargissement des compétences du collaborateur avec évolution linéaire.

Ex: Une entreprise de visserie et de boulonnerie de 1 500 salariés, prévoit ce type de parcours, par exemple.

- 15% **Parcours de promotion**, il s'agit, ici, d'une évolution hiérarchique sur une même famille de métier.

Ex: Une entreprise de routage de 2 000 salariés, par exemple, a mis en place ce type de parcours.

Les Outils de Mobilité Interne



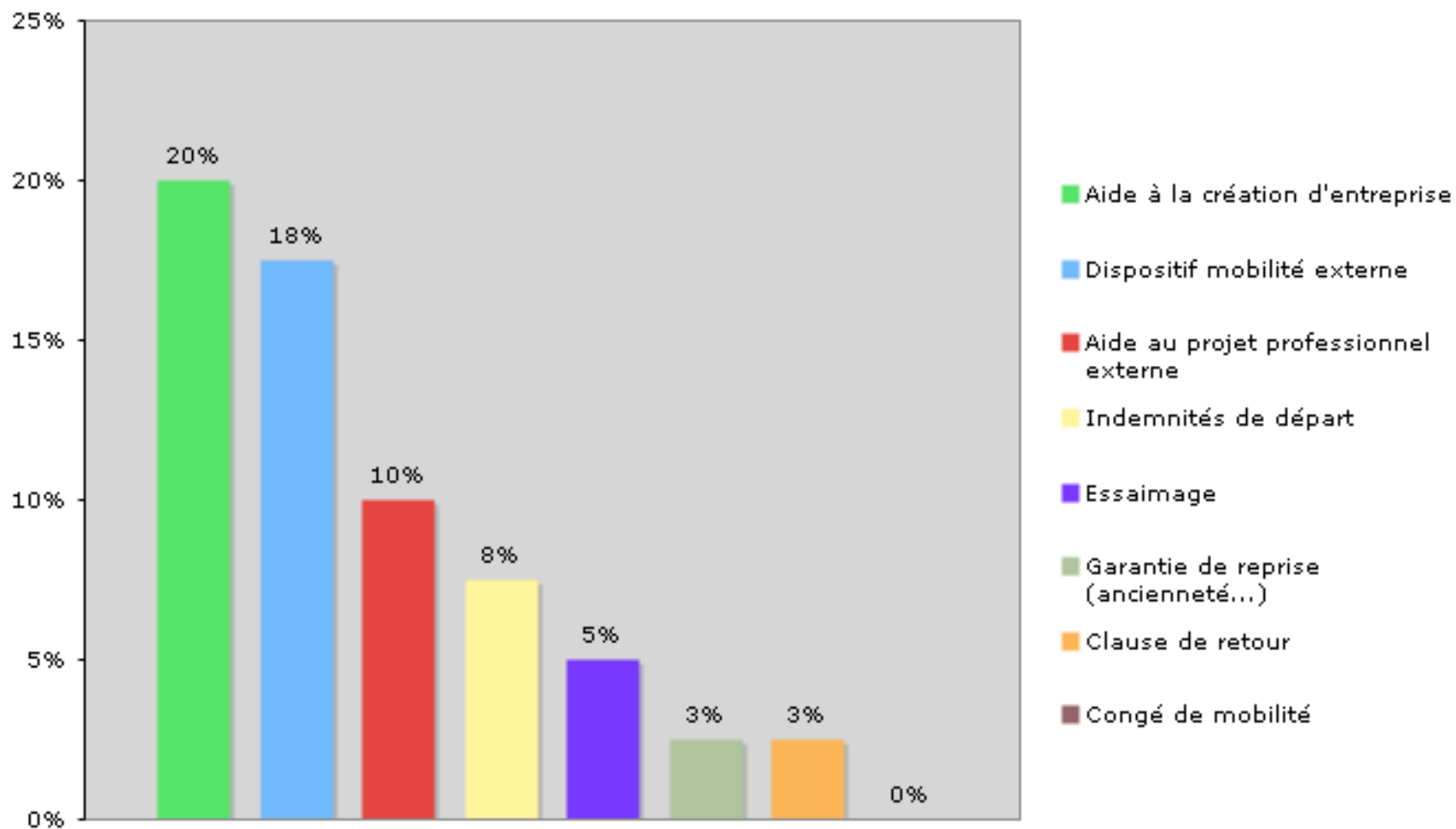
Les outils de mobilité interne

- Les entreprises et les organisations syndicales ont globalement négocié sur des outils relativement classiques, comme la **bourse de l'emploi** présente dans **plus de la moitié des accords**.
- Nous retrouvons, ensuite, des **dispositifs de mobilité interne et géographique**, tous deux présents dans **48% des accords**. Il s'agit d'un ensemble de **mesures d'accompagnement à la mobilité**, comme l'aide au déménagement, l'aide apportée au conjoint pour qu'il retrouve un emploi...
- Dans un **quart des accords**, nous trouvons des **espaces mobilité**, lieu d'information et d'échange sur la mobilité interne
- Enfin, le dernier outil, cité dans **15% des accords**, correspond à la mise en place de **parcours d'intégration interne lors d'une mobilité**.

Ex: Une entreprise de visserie et de boulonnerie de 1 500 salariés prévoit une *période d'adaptation d'un mois lors d'une mobilité interne*.

Ex: Une entreprise de fabrication d'appareils électroménagers de 200 salariés définit un *parcours d'intégration entre la hiérarchie d'accueil et l'intéressé*.

Les Outils de Mobilité Externe



Les outils de mobilité externe

- Nous retrouvons les outils d'aide à la création d'entreprise (20% des accords), des dispositifs de mobilité externe (18% des cas).
- Les partenaires sociaux ont également négocié sur l'aide au projet professionnel externe (10% des accords).

Ex: **essaimage à SFR**

- La **garantie de reprise**, consiste à maintenir le niveau de rémunération ou d'ancienneté d'un collaborateur chez son nouvel employeur. L'ancien employeur finance la différence pendant une durée définit à l'avance.
- La **clause de retour** permet à un collaborateur qui a quitté l'entreprise de la réintégrer si un problème survient dans sa nouvelle entreprise durant une période définit à l'avance, souvent un ou deux ans. DELPHI DIESEL SYSTEMS a mis en place cet outil.
- Le **congé de mobilité n'a jamais été cité dans les accords étudiés**, cela peut s'expliquer par la date de promulgation de cet outil qui est très récente (décembre 2006). Il y a de forte chance qu'il soit davantage présent dans les prochains accords qui seront négociés.

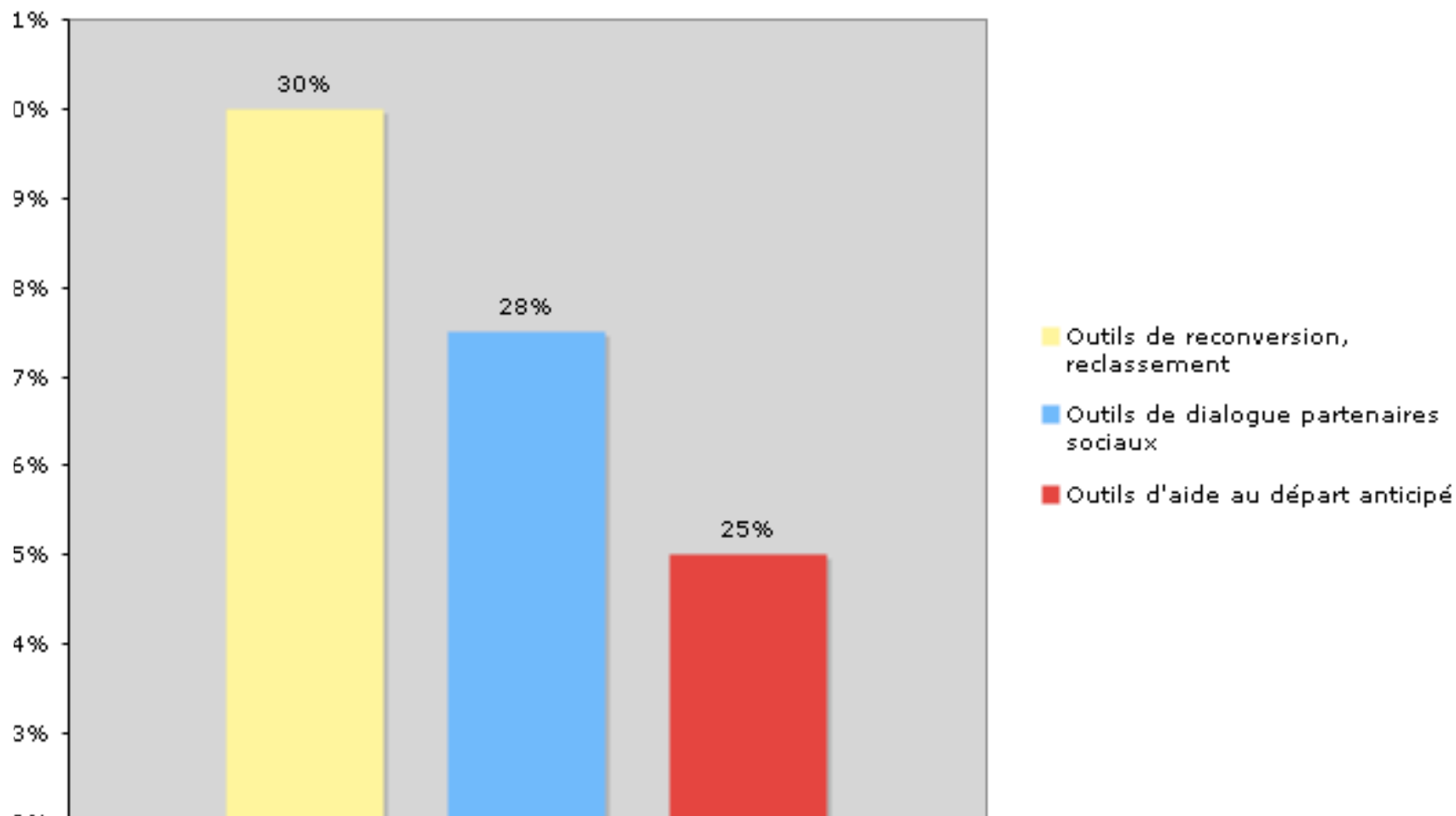
Dispositif GPEC: Conclusions

- **Points forts:** Les PS ont largement négocié sur les divers outils d'accompagnement. On a pu observer un développement des outils relatifs à la mobilité externe.
- **Voies d'amélioration:** Les PS n'ont pas toujours pu intégrer des dispositifs d'anticipation qui souvent restent au stade des référentiels ou observatoires. Les outils relatifs à la gestion des parcours sont peu développés.
- **Questions:** On peut s'interroger sur la volonté des PS de réellement déconcentrer la GRH au niveau des territoires, bassins d'emploi et managers de proximité ?

3ème volet de la loi

Cas de projet de l'entreprise ayant une incidence sur l'emploi (facultatif)

Cas de projet de l'entreprise ayant une incidence sur l'emploi (facultatif)

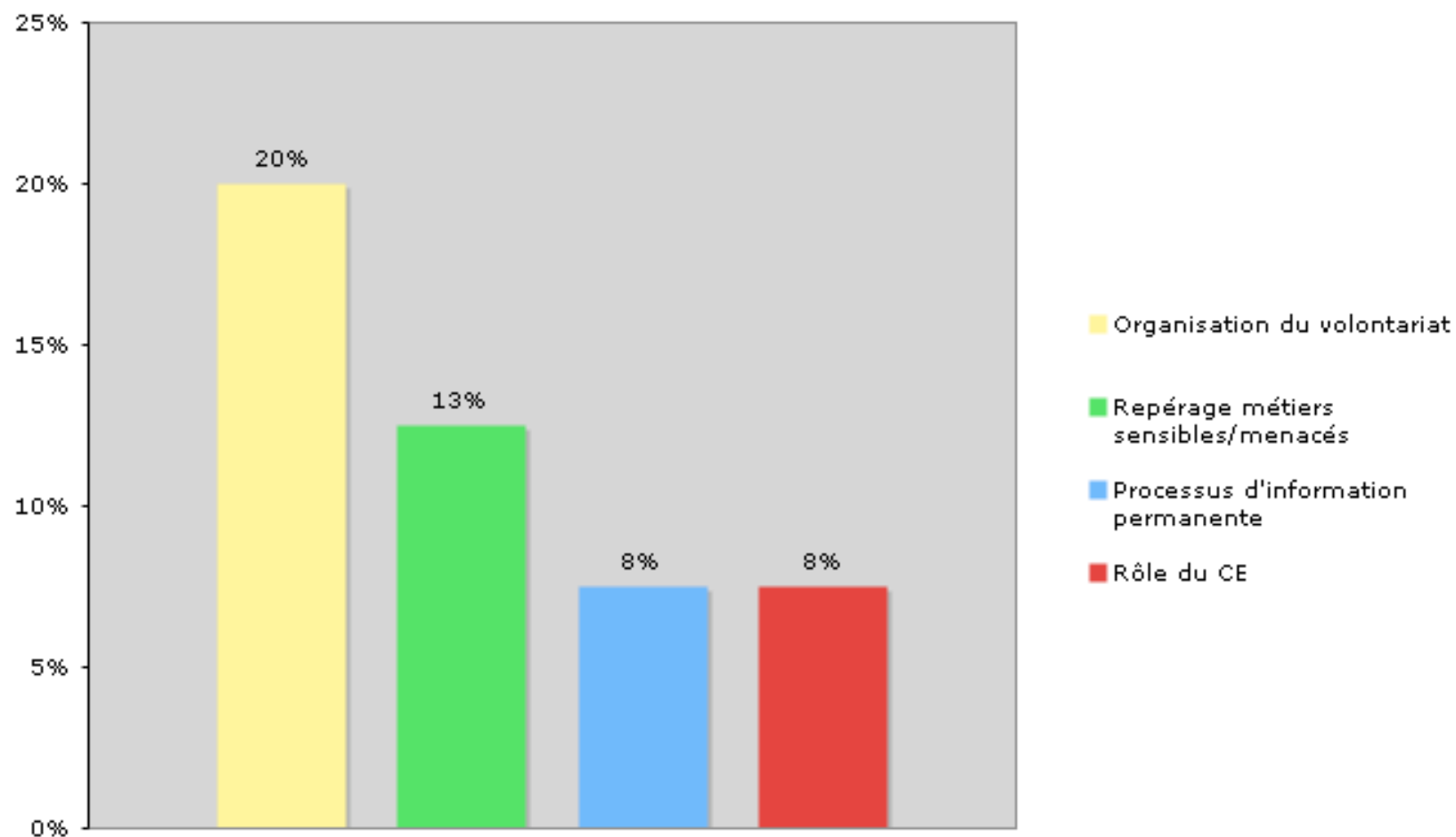


Les dispositifs

dans le cas d'un projet économique ayant des incidences sur l'emploi

- 28% des accords prévoient des modalités de dialogue spécifiques des partenaires sociaux
- 30% des accords prévoient des outils de reconversion et reclassement
- 25% des accords prévoient des modalités d'aide au départ anticipé

Les Outils de dialogue partenaires sociaux



Les outils de dialogue des partenaires

- 20% des cas: organisation du volontariat,

Ex: PEUGEOT organise, par exemple, une *commission paritaire de suivi* si le volontariat est organisé.

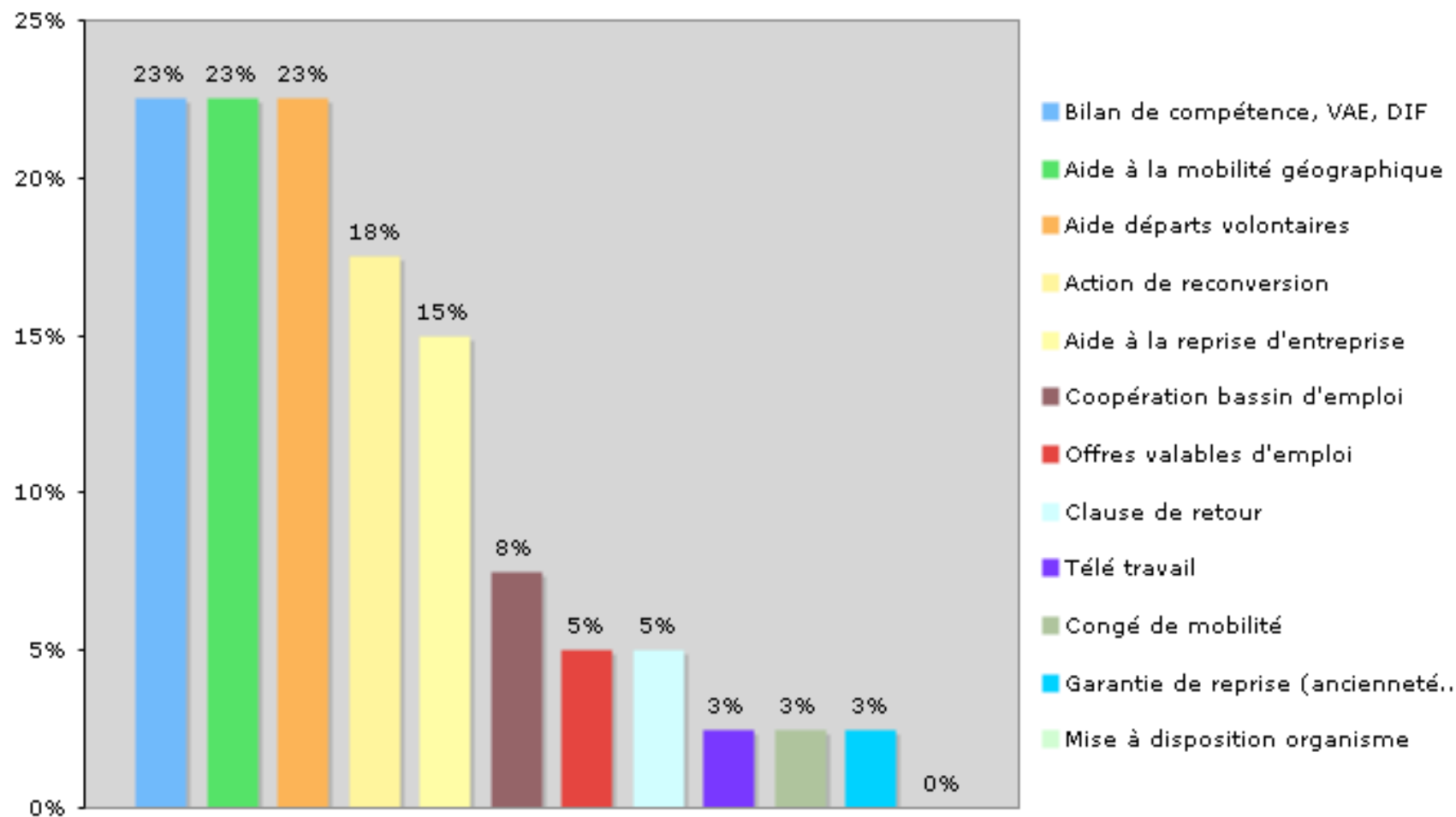
- Nous retrouvons également le repérage des métiers sensibles ou menacés, qui est présent dans 13% d'entre eux.

- Certains accords (8%) organisent un processus d'information permanente pour pouvoir informer suffisamment à l'avance des restructurations.

- Dans 8% des accords, le rôle du Comité d'Entreprise est précisé

Ex: L'accord THALES, par exemple, rappelle que les membres du CE ont la possibilité de faire des propositions alternatives.

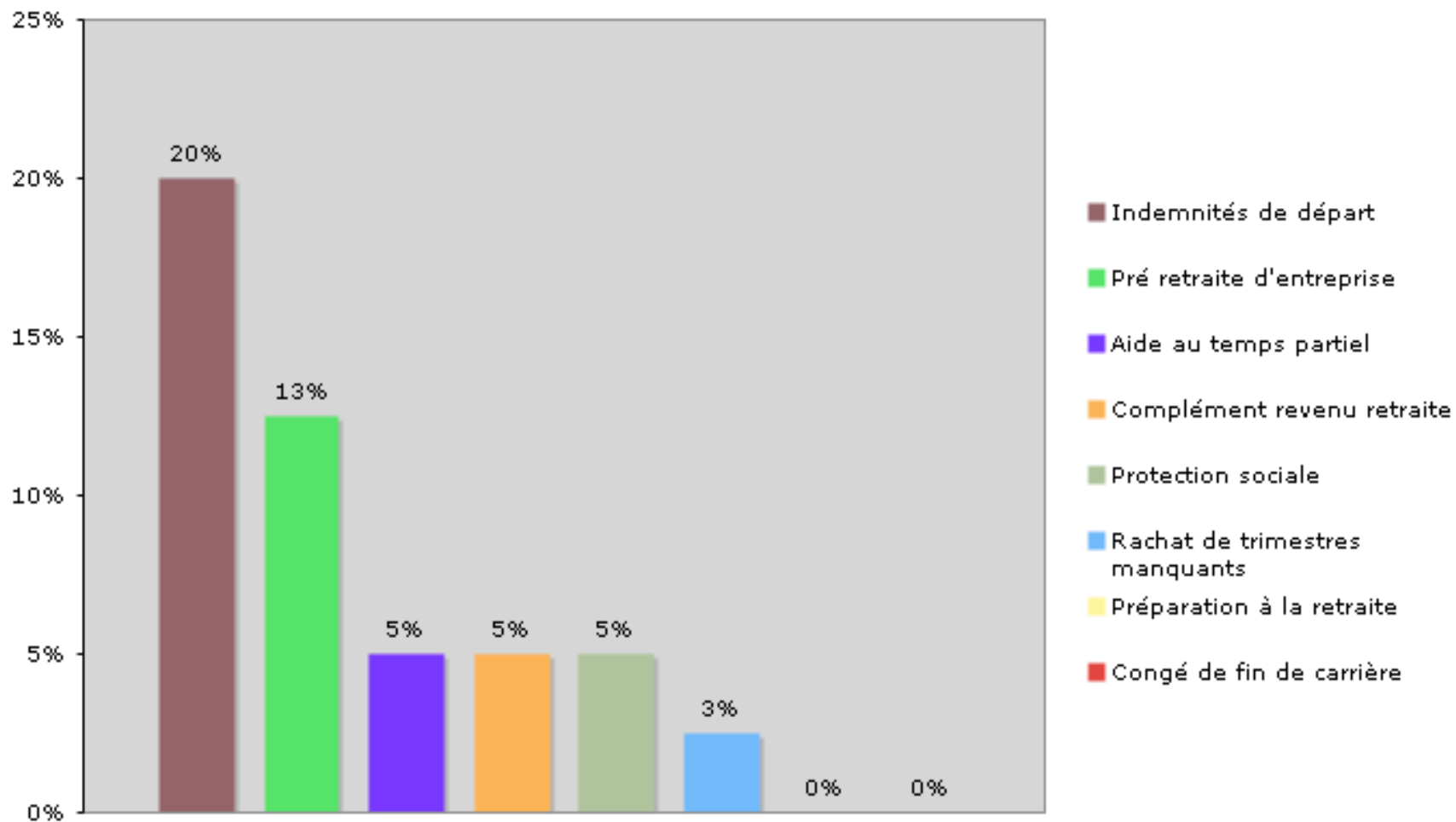
Les Outils de Reconversion, Reclassement



Les outils de reconversion reclassement

- Offres valables d'emploi :
 - Carrefour
 - Lisi Automotive Former
- Clause de retour :
 - Thalès
 - Tokheim : si période d'adaptation de 6 mois.
- « Congé de mobilité » :
 - Thalès
- Garantie de reprise :
 - Carrefour.

Les Outils d'Aide au Départ Anticipé



Les outils d'aide au départ anticipé

- Nous retrouvons les **indemnités de départ** en première position (20%).
- Ensuite les **préretraites d'entreprise** (13%).
- Dans certains accords sont inclus une **aide au temps partiel**, un **complément de revenu retraite**, un **maintien du niveau de protection sociale** ainsi que le **rachat des trimestres manquants**.

Ex: PEUGEOT propose à ses salariés de *passer temporairement à temps partiel, soit à 80% soit à 50% pendant deux ans.*

Ex: THALES prend en charge les *cotisations salariales et patronales aux régimes de retraite complémentaires*. Une entreprise d'édition de livres de 700 salariés assure le *maintien du niveau de protection sociale complémentaire* (prévoyance et frais de santé).

Conclusions

- **Points forts:** Les partenaires sociaux semblent de plus en plus négocier de manière anticipée en cas de projet de l'entreprise ayant une incidence sur l'emploi. Les outils de reconversion semblent prendre le pas sur ceux du départ anticipé.
- **Voies d'amélioration:** Les partenaires sociaux ont encore à être créatifs sur les modalités visant la sécurisation: garantie de reprise, clause de retour... Le principe du volontariat mis en œuvre dans des dispositifs de Gestion Active de l'Emploi a ses limites quand l'entreprise veut retenir certains collaborateurs. L'avenir dira si les partenaires sociaux sont moins hésitants à mobiliser le congé de mobilité ou les exonérations de charge dans le cadre d'une gestion active de l'emploi (GAE).
- **Questions:** On peut se poser la question si l'utilisation du L 320-3 ne va pas se généraliser pour développer une gestion à tiède et non pas à chaud. Pourrait-il se substituer aux PSE avec le risque de mettre les entreprises en situation de pré PSE permanents? N'y a t il pas risque de confusion entre GAE et GPEC au détriment de cette dernière?

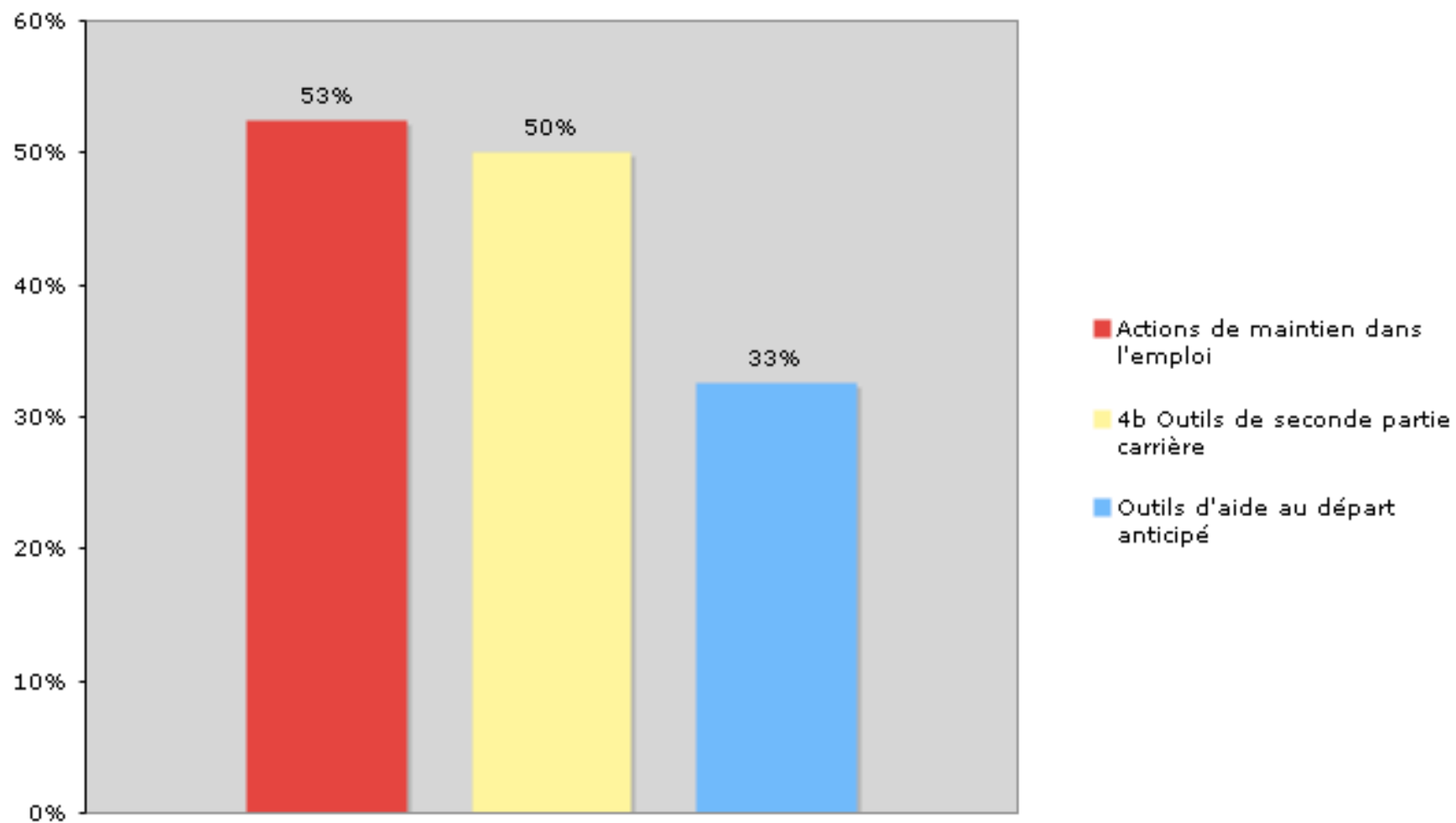


Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

Mettre le travail au coeur du changement

4ème volet de la loi Gestion des Seniors

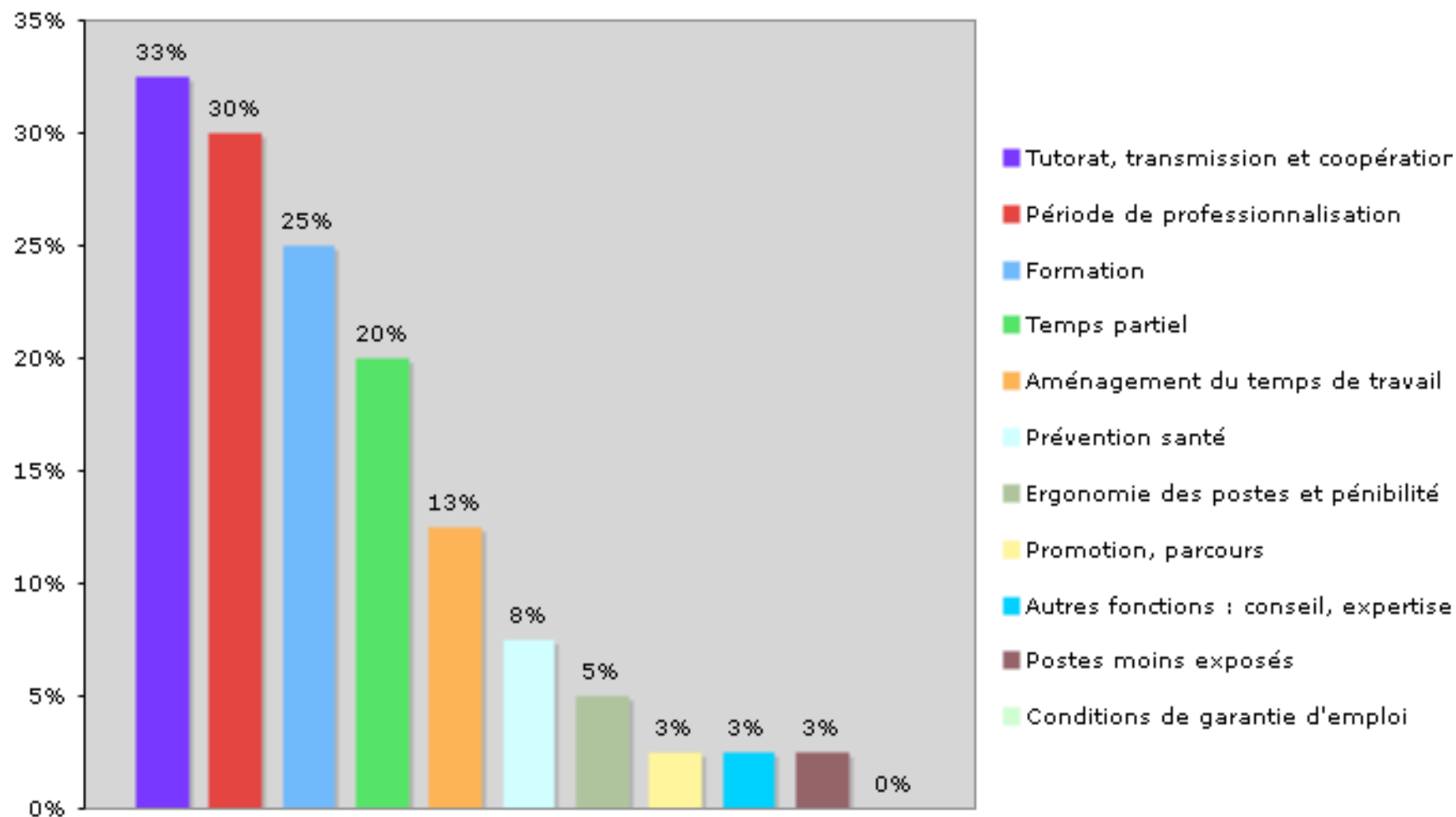
Les Outils de Gestion des Seniors



Les dispositifs de gestion des seniors

- 53%: Actions de maintien dans l'emploi
- 50%: Outils de seconde partie de carrière
- 33%: Outils d'aide au départ anticipé

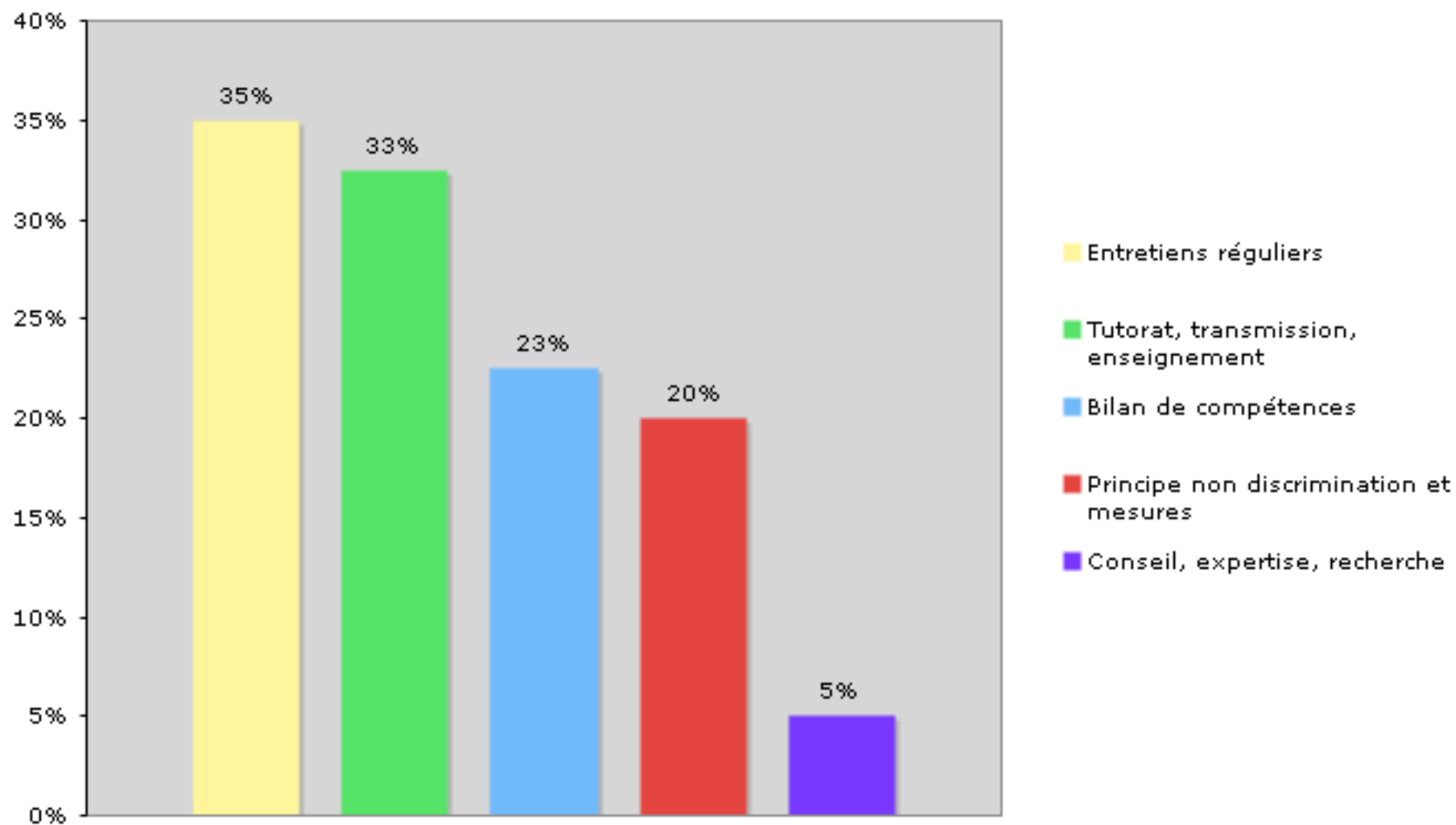
Les Outils de Maintien dans l'Emploi



Les outils de maintien dans l'emploi

- Nous retrouvons des outils relativement classiques comme la **formation**, la **période de professionnalisation**, le **temps partiel** et le **tutorat**. Ces quatre premiers outils sont ceux qui sont le plus fréquemment cités dans les accords analysés.
- **L'aménagement du temps de travail** permet aux collaborateurs d'organiser son temps de travail à sa guise tout en continuant à travailler à temps plein.
Ex: IFREMER, par exemple, propose à partir de 58 ans à ses salariés de réaliser leur temps complet sur quatre et demi.
- Les accords font peu référence à des **outils relatifs à la santé des salariés**. Il s'agit d'actions de prévention santé, d'ergonomie des postes et de pénibilité et d'identification de postes moins exposés.
- Ex: Chez EADS, un rapport annuel sur les conditions de travail est rédigé. L'identification de postes moins exposés et moins usants est de plus en plus difficile du fait du développement de la sous-traitance des activités annexes à l'entreprise, comme la surveillance, le gardiennage, etc. et de l'intensification de la productivité pour tous.
- Des outils de **parcours**, de **promotion** ou **l'affectation sur des postes de conseil**, **d'expertise** peuvent permettre également aux entreprises de maintenir leurs salariés seniors en activité, mais ces outils sont peu présents.

Les Outils de Seconde Partie de Carrière



Les outils de seconde partie de carrière

- Nous y trouvons des outils comme des entretiens réguliers de carrière organisés à partir de 45 ans, valorisation du rôle de tuteur, période de professionnalisation, principe de vigilance sur la non-discrimination par l'âge, réalisation de bilan de compétences.

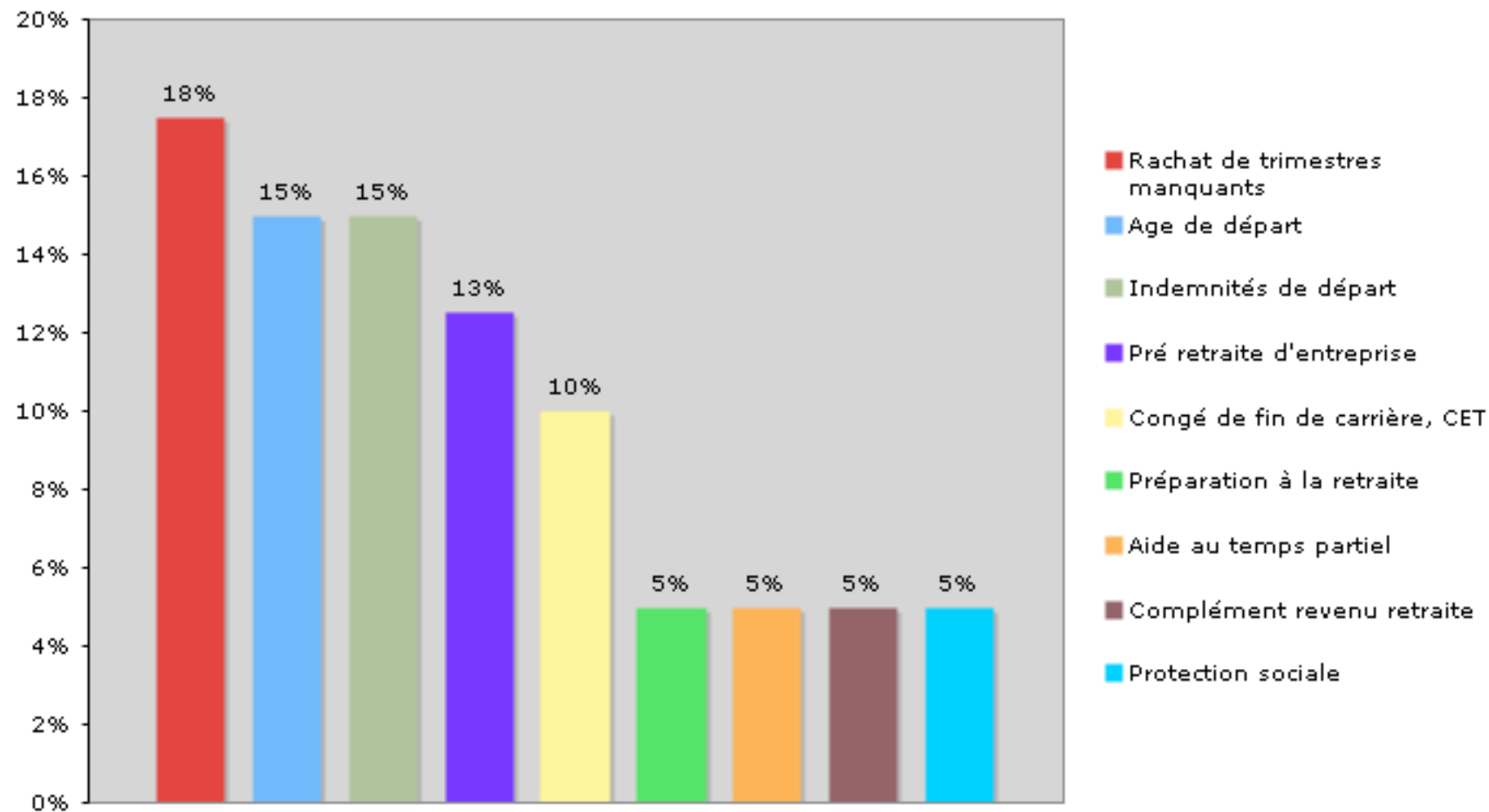
Ex: PEUGEOT prévoit le *recensement et la transmission des compétences clés*.

Ex: CARREFOUR prévoit pour les salariés de plus de 45 ans des *formations d'adaptation et d'accompagnement à l'intégration pour faciliter l'accès à un nouveau poste*.

Ex: SFR organise la *prise en charge de la VAE et 5 heures de DIF supplémentaires dans le cadre d'une mission de tutorat*.

Ex: LA MONDIALE s'engage dans un principe de non-discrimination à l'embauche des seniors, là où beaucoup d'autres entreprises s'engagent uniquement sur un principe de non-discrimination en interne, c'est-à-dire en termes d'accès à la formation ou la promotion.

Les Outils d'Aide au Départ Anticipé (4)



Les outils d'aide au départ anticipé

- La principale mesure utilisée est le **rachat de trimestres manquants**.
Ex: THALES aide ses salariés à racheter leurs trimestres manquants dans une limite de trois ans.
- Les **indemnités de départ à la retraite** et la **pré retraite d'entreprise** restent également des mesures utilisées par les entreprises.
- Le **congé de fin de carrière** ou l'**utilisation du compte épargne temps (CET)** sont des outils qui permettent de quitter l'entreprise avant la date
Ex: Une entreprise de recherche et développement en sciences physiques et naturelles de 400 salariés a développé l'utilisation du CET lors de la fin de carrière de ses salariés seniors.
- La **préparation à la retraite**, l'**aide au temps partiel**, le **complément de revenu retraite** et le maintien du niveau de protection sociale sont moins présents.
Ex: AIR FRANCE, par exemple, prévoit des *modules de préparation à la retraite*. Ces modules peuvent être suivis durant les trois années précédant le départ à la retraite.
- La moitié des 40 accords propose toutefois des dispositifs de maintien dans l'emploi des personnes en fins de carrière qui visent l'amélioration des conditions du travail.

Gestion des Seniors: Conclusions

- **Points forts:** Il semble que les PS négocient plus activement sur le maintien dans l'emploi et la seconde partie de carrière en accordant moins d'importance au départ anticipé qui perdurent tout de même.
- **Voies d'amélioration:** Les dispositifs concernent la gestion des ressources humaines et l'aménagement du temps de travail mais intègrent peu les question de santé intégrant vieillissement des personnes et pénibilité des postes et des organisations.
- **Questions:** On ne peut qu'observer des tensions très fortes entre souhaits de départs et nécessité de travailler plus longtemps. Des dispositifs encore plus incitatifs ne sont-ils pas à imaginer pour favoriser le maintien en emploi (télétravail à domicile, souplesse des horaires...)?