

QUELLES BONNES PRATIQUES POUR L'EMPLOI DES SENIORS ?

**2^{èmes} assises parlementaires pour l'emploi des seniors
du mercredi 10 juin coprésidées par**

Jacques KOSSOWSKI

Député-maire de Courbevoie, secrétaire national de l'UMP
à l'emploi des seniors

et

Patrick OLLIER

Député-maire de Rueil-Malmaison, président de la commission
des affaires économiques

REMERCIEMENTS

Jacques KOSSOWSKI et Patrick OLLIER remercient vivement Monsieur Brice HORTEFEUX, ministre du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville, d'avoir accordé son haut patronage au 2^{èmes} assises parlementaires pour l'emploi des seniors " *Quelles bonnes pratiques pour l'emploi des seniors* " ; ils le remercient également de son intervention, ainsi que Monsieur Laurent WAUQUIEZ, Secrétaire d'État chargé de l'Emploi et Monsieur Xavier BERTRAND secrétaire général de l'UMP, et plus largement, l'ensemble des orateurs qui sont intervenus : leurs communications ont contribué à la qualité et à la réussite de cette journée.

Leur reconnaissance va également à l'ensemble du Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville, ainsi qu'aux sociétés partenaires qui, par leur contribution, ont permis l'organisation de cette journée d'études.

Partenaires institutionnels



Soutiens



EADS

ANDRH

SOMMAIRE

| | |
|--|-----------|
| PRÉSENTATION DES INTERVENANTS | 4 |
| MOT D'ACCUEIL | 9 |
| • Jacques KOSSOWSKI, député-maire de Courbevoie, secrétaire national de l'UMP à l'emploi des seniors | |
| OUVERTURE DES TRAVAUX | 11 |
| • Laurent WAUQUIEZ, secrétaire d'État chargé de l'Emploi | |
| TABLE RONDE N°1 : | |
| • INSTAURER UN BILAN DE CARRIÈRE POUR TOUS LES SALARIÉS AVANT 45 ANS | 14 |
| TABLE RONDE N°2 : | |
| • DÉVELOPPER LE TUTORAT AU SEIN DES ENTREPRISES | 20 |
| INTERVENTION DE XAVIER BERTRAND | 27 |
| TABLE RONDE N°3 : | |
| • LES AUTRES " BONNES PRATIQUES " | 30 |
| CLÔTURE DES TRAVAUX | 36 |
| • Brice HORTEFEUX, ministre du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville | |

PRÉSENTATION DES INTERVENANTS

Frédéric AGENET



Directeur des relations sociales du Groupe EADS et directeur des ressources humaines pour la France depuis 2005, Frédéric AGENET est en charge de définir les politiques sociales et de conduire les négociations avec les partenaires sociaux au niveau du Groupe. Il fit auparavant carrière chez Eurocopter, avant de rejoindre le Groupe EADS en juillet 2000.

Xavier BERTRAND



Secrétaire général de l'UMP depuis janvier 2009, Xavier BERTRAND est député de l'Aisne depuis 2002. Vice-président de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin, chargé des politiques contractuelles depuis 2001, il est notamment adjoint au maire de la ville. Titulaire d'une maîtrise en droit public et diplômé d'études supérieures spécialisées (DESS) d'administration locale, il est assistant parlementaire du sénateur de l'Aisne de 1987 à 1992. Il devient Secrétaire d'état à l'Assurance maladie de 2004 à 2005, puis Ministre de la Santé et des Solidarités de 2005 à 2007, enfin Ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité de 2007 à 2009.

Jean-Claude CARLE



Jean-Claude CARLE est sénateur de la Haute-Savoie depuis 1995, après avoir été conseiller général de 1994 à 1995. Membre du Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie, il est également membre de la commission des affaires culturelles du Sénat, et du Haut conseil de l'évaluation de l'école, de la commission du débat national sur l'avenir de l'école, et président de la mission commune d'information sur le fonctionnement des dispositifs de formation professionnelle.

Jean-Marc COURSIN



Manager de sociétés multinationales, Jean-Marc COURSIN est aujourd'hui consultant et formateur en management et gestion-finance. Initiateur du premier rassemblement pour l'emploi des seniors, il est, depuis juillet 2005, président et co-fondateur de l'association "Les Quinquas Citoyens" qui lutte contre la discrimination à l'emploi par l'âge et pour l'équité des droits à la retraite.

Charlotte DUDA



Directeur des ressources humaines de Stream International depuis 1999, Charlotte DUDA exerça pendant quinze années dans le secteur social notamment en tant que responsable d'un centre de formation de travailleurs sociaux. Elle rejoint le secteur privé en 1989 en tant que DRH. Elle est titulaire d'un DEA de Psychanalyse (Université Paris VII) et d'un DEA d'histoire et civilisation (école des Hautes études).

Florence FOUQUIER



Diplômée de l'IEP, docteur en sociologie, Florence Fouquier a été directeur de la stratégie et de la communication, puis secrétaire générale du groupe de tourisme VVF. En 2002, après avoir développé une expérience dans l'évaluation des performances en matière d'engagement social et sociétal, elle a rejoint Vigeo en tant que directrice de mission. Elle a pris, à la fin de l'année 2005, la tête du département Audit.

Philippe De GIBON



Président fondateur de Convers Télémarketing, Philippe De GIBON a été successivement directeur régional d'une entreprise de sécurité, directeur d'exploitation d'un parc d'attraction de la région Sud, directeur de production d'un centre d'appels. Il est également président de l'OPCALIA PACA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé).

Anne-Marie GUILLEMARD



Professeur des universités en sociologie à la faculté des Sciences humaines et sociales, et à l'université Paris V, membre de l'Institut universitaire de France, Anne-Maire GUILLEMARD est également membre des comités de rédaction de la Revue française de sociologie. Elle est l'auteur de nombreux ouvrages sur les problématiques de l'âge et de l'emploi.

Françoise HOLDER

Administrateur du Groupe HOLDER SA, madame Françoise HOLDER participe à partir de 1965 au lancement de l'affaire familiale devenue depuis la première boulangerie de France avec notamment les enseignes PAUL et LADUREE. En 1992, elle entre au Tribunal de Commerce de LILLE et en 1999 elle est nommée présidente de Chambre. En 2001 elle devient secrétaire générale de la Conférence générale des Tribunaux de Commerce. Membre du MEDEF, elle est en 2007 vice-présidente de la Commission du Dialogue économique et fait partie du Comité directeur de l'Institut Montaigne. En 2008, elle est cooptée à la Commission Darrois qui rédige un rapport "sur les professions du Droit". En 2009, elle entre au Comité des Sages (MEDEF-AFEP) chargé de donner un avis sur les rémunérations des mandataires sociaux. Elle est vice-présidente de l'association " FORCE FEMMES " et à participé à la création du site internet " Terra Femina ". Enfin, elle est Chevalier de la Légion d'Honneur.

Brice HORTEFEUX



Ancien élève de l'IEP de Paris et titulaire d'une maîtrise de droit public, Brice HORTEFEUX débute sa carrière, en 1983, comme directeur de cabinet de Nicolas SARKOZY à la mairie de Neuilly-sur-Seine, avant d'être son chef de cabinet en 1993 au ministère du budget et de la communication. Vice-président de l'UMP et président de la fédération du Puy-de-Dôme, il est également membre du Conseil régional d'Auvergne depuis mars 1992. En 1999, il succède à Nicolas SARKOZY au Parlement européen avant d'être réélu en 2004. Il quitte ses fonctions un an plus tard pour devenir ministre délégué aux collectivités territoriales. En mai 2007, il prend la tête du nouveau ministère de l'immigration, de l'intégration, de l'identité nationale et du développement solidaire dans le Gouvernement de François FILLON. Le 15 janvier 2009, il est nommé ministre du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville.

Thierry HUCK



Directeur des ressources humaines depuis mars 2006 de SITA Ile-de-France, Thierry HUCK a exercé dans différents postes pour être directeur des ressources humaines de la filiale MEDIREST / SCOLAREST, après avoir commencé sa carrière dans le groupe EUREST en 1984, devenu COMPASS.

Annie JOLIVET



Docteur en sciences économiques et ancienne élève de l'ENS de Cachan en économie et gestion, Annie JOLIVET est actuellement chercheuse à l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES) depuis 1998 et chercheuse associée au Centre de recherches sur l'âge et les populations au travail (CREAPT). Ses travaux récents portent notamment sur les pratiques des entreprises à l'égard des seniors, en particulier dans le cadre d'accords collectifs.

Jacques KOSSOWSKI



Député des Hauts-de-Seine depuis 1997, et maire de Courbevoie, Jacques KOSSOWSKI est membre de la commission des affaires économiques, de l'environnement et du territoire, ainsi que du groupe parlementaire " Génération entreprise ". En 2007, il est rapporteur de la loi sur le service minimum. Depuis janvier 2008, il est secrétaire national à l'emploi des seniors à l'UMP. En mai de la même année, il lance son blog quinquasplus.com qui est aujourd'hui le site de référence sur les politiques de l'emploi des seniors.

Laurence LAIGO



Secrétaire nationale de la CFDT depuis juin 2006, Laurence Laigo est en charge de la politique des garanties collectives, des salaires, des contrats de travail, ainsi que de la politique confédérale sur la sécurisation des parcours professionnels, les fonctions publiques et les femmes. Elle est par ailleurs responsable des relations extérieures de la CFDT et a travaillé sur les réformes des politiques économiques et sociales en Europe avant de rejoindre la commission exécutive du syndicat.

Stéphane LARDY



Secrétaire confédéral de Force Ouvrière depuis juin 2007, Stéphane LARDY est en charge des secteurs de l'emploi, de l'assurance chômage et de la formation professionnelle au sein de la CGT-FO. Il est titulaire d'un doctorat de sociologie et d'une maîtrise en sciences politiques et en droit social.

Pierre MÉHAIGNERIE



Député d'Ille-et-Vilaine et président de la commission des affaires culturelles, familiales et sociales, Pierre MÉHAIGNERIE est également maire de Vitré et président de Vitré communauté. Il est président de la commission des finances de l'Assemblée nationale de 1995 à 1997 et de 2002 à 2007, président du Conseil général d'Ille-et-Vilaine de 1982 à 2001, ministre de la Justice de 1993 à 1995, Ministre de l'Équipement, du Logement et de l'Aménagement du territoire de 1986 à 1988 et Ministre de l'Agriculture de 1977 à 1981.

Véronique MORALI



Présidente fondatrice de l'association Force Femmes depuis 2005, Véronique MORALI est également administratrice et présidente de Fimalac Développement, qu'elle rejoint après des études à l'IEP de Paris, l'ESCP et l'ENA. De 1986 à 1990, elle travaille à l'inspection des finances (1986 - 1990). Elle préside également la commission dialogue économique du Medef. Elle est à l'initiative du projet Terrafemina et en assure la présidence.

Patrick OLLIER



Ancien député des Hautes-Alpes, et ancien maire de La Salle-les-Alpes - Serre-Chevalier en 1989, Patrick OLLIER sera reconduit dans ses mandats jusqu'en 2001, date de son retour à Rueil-Malmaison. Député des Hauts-de-Seine depuis 2002 et maire de Rueil-Malmaison, il est président de la Commission des Affaires économiques, de l'environnement et du territoire de l'Assemblée Nationale. Administrateur de l'Agence de financement des infrastructures de transport de France (AFITF) depuis 2005, il est également administrateur de la SNCF. Vice-président de l'Assemblée nationale de 1998 à 2000, il est élu président de l'Assemblée nationale le 7 mars 2007. Il a été auparavant membre de nombreux cabinets ministériels et le conseiller d'hommes politiques dont notamment Jacques CHABAN-DELMAS, Georges GORSE, Paul DIJOU, Alain PEYREFITTE et Pierre MESSMER. Il est diplômé de l'IEP d'Aix-en-Provence et licencié en sciences économiques.

Josette THEOPHILE



Directeur général adjoint à l'innovation sociale de la RATP, Josette THEOPHILE fut auparavant directeur du département potentiel humain et formation de 1990 à 1995, puis directeur des ressources humaines de 1995 à 1999. Elle a assuré la fonction de directeur de la formation à BULL (1984-1990), au Centre de formation supérieur du management celles de directeur général (1978-1983) et de Responsable de la formation initiale (1976-1978), après avoir été responsable de la formation de LESIEUR COTELLE (1971-1976). Elle débute à MESSIER HISPANO au sein de l'Analyse de l'organisation du travail (1970-1971) après un doctorat en philosophie et un 3ème cycle de relations du travail à La Sorbonne.

Jean-François VEYSSET



Vice-président de la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME), Jean-François VEYSSET est également chargé des affaires sociales et président de la commission sociale. Depuis 1998, il est membre du Conseil économique, social et environnemental, et y est le vice-président de la section du travail depuis 2004. Il est depuis 1995 membre du Conseil économique et social d'Ile-de-France, et président de la section de la prospective et de la planification depuis 1998. Vice-président de l'UNEDIC depuis 2000, il est aussi membre du Conseil national de l'emploi, de Pôle Emploi et du Haut conseil du dialogue social.

Laurent WAUQUIEZ



Député de la Haute-Loire de 2004 à 2008 et maire du Puy-en-Velay depuis 2008, Laurent WAUQUIEZ est nommé en mars 2007 Secrétaire d'état chargé de l'Emploi. Il s'attache depuis à réformer en profondeur le marché du travail : fusion ANPE / Assedic pour un meilleur accompagnement des demandeurs d'emploi, réforme de la formation professionnelle, amélioration de l'emploi des seniors. Il a rédigé lors de son premier mandat parlementaire un rapport remarqué sur les conditions de vie des étudiants et participe notamment à la réflexion sur les problèmes de l'emploi et de la pauvreté et sur la réforme de l'attribution des tutelles et des curatelles.

MOT D'ACCUEIL

Jacques KOSSOWSKI, député-maire de Courbevoie, secrétaire national de l'UMP à l'emploi des seniors

Je vous remercie de votre présence à ces 2^{èmes} assises parlementaires consacrées aux bonnes pratiques pour l'emploi des seniors. Nous avons souhaité que ce débat se déroule à l'Assemblée nationale afin de signifier toute l'importance que nous entendons lui accorder. Je remercie Patrick OLLIER de parrainer ces assises, ainsi que le ministère du Travail, des Relations Sociales, de la Solidarité et de la Ville, le ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi et tous les participants nous faisant l'honneur de leur présence.

Je salue l'enthousiasme des ministres Brice HORTEFEUX, Laurent WAUQUIEZ et du secrétaire général de l'UMP Xavier BERTRAND, à l'idée d'apporter leur contribution à cette manifestation. Je remercie également l'agence Agora Europe.

J'ai organisé ces rencontres car mon engagement pour l'emploi des seniors est animé par des convictions personnelles et politiques profondes.

Si nous devons tout d'abord nous insurger contre l'" âgisme " qui constitue une véritable discrimination, il convient de rappeler que les plus de 50 ans sont aussi, voire plus, performants que les plus jeunes. Enfin, la retraite couperet ne rend pas nécessairement heureux et il est possible de s'épanouir professionnellement après 50 ans.

Aujourd'hui, de nombreux Français atteignant cet âge éprouvent l'angoisse de perdre leur emploi et ceux qui l'ont déjà perdu se heurtent à la difficulté d'être embauchés en tant que quinquagénaires. Enfin, certaines personnes " poussées " vers la retraite éprouvent encore le besoin et l'envie de travailler.

Aussi est-il primordial d'opérer un changement des mentalités afin de passer d'une culture de la retraite précoce à une culture du vieillissement actif.

Depuis les années 1970, les différentes politiques ont fait de notre pays celui d'une seule génération au travail : nous détenons le record de l'entrée la plus tardive sur le marché du travail et celui de la sortie la plus précoce. Les entreprises ont trop longtemps géré leurs ressources humaines en jouant sur la variable de l'âge et en ayant recours de manière systématique aux préretraites. Ces pratiques sont constitutives d'une véritable discrimination imposée aux seniors sur le marché du travail.

Les conséquences sont dramatiques : les comptes sociaux sont dégradés, les compétences sont gâchées et la croissance est freinée. L'amélioration du taux d'emploi des seniors constitue ainsi un enjeu stratégique.

Parmi les mesures ayant déjà été prises par le gouvernement, nous retiendrons notamment l'assouplissement du cumul emploi-retraite, la fin des âges couperets, la facilitation de l'accès aux outils de la formation continue et le tutorat. Brice HORTEFEUX a réaffirmé la volonté de la France d'atteindre l'objectif européen fixé à Lisbonne d'un taux d'emploi des seniors de 50 % contre 38,3 % aujourd'hui.

Le 21 mai 2009, le ministre du Travail a fait publier au Journal officiel un décret prévoyant que les entreprises d'au moins 50 salariés qui ne disposent pas d'un plan d'action pour l'emploi des seniors se verraient infliger une amende égale à 1 % de leur masse salariale à partir du 1^{er} janvier 2010.

Au-delà de l'état des lieux qu'elles permettent d'établir, ces assises ont également vocation à être un forum interactif. Je souhaite que nous puissions dégager des propositions concrètes et constructives au cours de nos débats. Je vous en remercie.

OUVERTURE DES TRAVAUX

Laurent WAUQUIEZ, secrétaire d'État chargé de l'Emploi

Je voudrais d'abord saluer la tribune, où sont rassemblés des acteurs déterminants pour l'emploi des seniors.

Le consensus tacite par lequel les politiques, les partenaires sociaux et les entreprises se sont accordés à mettre de côté l'emploi des seniors est au cœur du problème auquel nous sommes confrontés. Il faut parvenir à inverser ce consensus. Je sais que cette tâche est difficile, notamment pour les partenaires sociaux : je salue leur engagement et leur esprit de responsabilité.

Nous devons rester inflexibles et garder le cap sur la question de l'emploi des seniors malgré la crise. Car tout écart par rapport à notre ligne de conduite va affecter sévèrement et durablement le taux d'emploi des seniors.

La France affiche l'un des taux d'emploi des seniors les plus médiocres de toute l'Union européenne. **Notre taux d'emploi des 55-64 ans est en effet évalué à 38 % alors que la moyenne européenne se situe à 46 % et que l'objectif de Lisbonne est fixé à 50 %.**

Cette performance dramatique s'explique par les choix politiques pris dans les dernières décennies. Quand notre pays était assommé par le chômage de masse, on a décidé d'adopter une gestion " court-termiste " des chiffres du chômage en s'employant à faire sortir les plus de 55 ans des statistiques. La démarche a été appuyée par un discours approuvé par l'opinion publique : pour tout le monde, il était clair qu'il valait mieux favoriser l'emploi des jeunes. Cette idée a la vie dure encore aujourd'hui : récemment par exemple, j'ai visité une entreprise industrielle auvergnate qui rencontre des difficultés. Et la première demande qu'on m'a adressée concernait les dispositifs de préretraites !

Mais en vertu de quelle vérité peut-on dire que les seniors encombrant davantage les rangs d'une entreprise que des salariés plus jeunes ? Ce type de raisonnement sur les préretraites a eu un effet de contagion ravageur en termes d'approche culturelle des ressources humaines : quand vous franchissez la barre des 50 ans, on considère que votre vie professionnelle est derrière vous. Et vous voyez alors vos chances d'accéder à la formation divisées par deux, comme s'il fallait déjà préparer votre sortie de route et que vous n'aviez plus besoin de cette assurance-emploi qu'est la formation ! La crise réactive ce type de raisonnement : nous subissons de nombreuses pressions pour réenclencher la machine à préretraites. Nous nous battons chaque jour pour dire aux entreprises qu'elles ne peuvent plus raisonner comme il y a vingt ans ! Il faut qu'on tienne ce cap.

La preuve de notre volontarisme a été administrée tout récemment. Le décret d'application qui impose aux entreprises de plus de 50 salariés de mettre en place des plans d'actions en faveur des seniors a été publié. C'est la lampe rouge que je souhaitais voir allumée. Cela faisait sept ans qu'on disait qu'on allait s'en occuper. Rien n'avait bougé, même Gérard LARCHER avait essayé de faire évoluer les mentalités.

Les enjeux sont extrêmement importants : pour le sénior en tant que personne, pour la compétitivité de l'entreprise et pour les comptes sociaux. **La règle que nous avons fixée pour ce décret est double : d'une part, le dispositif doit être très souple pour l'entreprise qui doit seulement mettre en place un plan d'action ; d'autre part, nous misons sur l'incitation par la pénalité. Mon objectif est clair : aucune pénalité.** Je ne suis pas intéressé par le mode de raisonnement (qui court aussi à propos des handicapés) consistant à dire : " je paie et je m'exonère de mes responsabilités ".

Les trois thèmes qui vont être abordés aujourd'hui constituent des pistes très intéressantes pour les initiatives à mettre en place.

Le premier se rapporte au **bilan de carrière**. L'Oréal a par exemple systématisé les bilans de carrière pour les salariés qui ont environ 47 ans, afin de préparer les dix ans de vie professionnelle qu'ils ont encore devant eux. Le bilan permet de faire le point sur les atouts du collaborateur, sur les défis qu'il devra relever et sur les moyens (les outils et les formations) dont il disposera. Certains craignent que le bilan de carrière constitue l'antichambre d'un licenciement. Je crois au contraire qu'il représente une garantie d'avenir professionnel. Je pense même qu'il serait utile d'établir le bilan professionnel plus tôt encore, autour de 45 ans.

Le deuxième levier d'action abordé sera **le tutorat**. Je crois beaucoup au tutorat car c'est une arme puissante pour les entreprises. Il apporte la preuve que l'emploi d'un senior peut préparer l'emploi d'un jeune, à rebours du discours ancien opposant l'emploi des jeunes et celui des seniors. La réflexion sur l'emploi des seniors profite à la compétitivité de l'entreprise, aux seniors et à l'embauche de nouvelles personnes. Bernard MASINGUE nous a remis un rapport qui rend compte de plusieurs mesures d'incitations. L'objectif est notamment de pouvoir mobiliser les fonds de la formation pour financer de la formation professionnelle et compléter le salaire des seniors. Ce que nous voulons, c'est garder le senior dans l'entreprise et organiser un transfert de compétences en prenant en charge d'une partie de son salaire. Par exemple, Michelin a mis en place un programme systématique de transmission du savoir-faire et assure ainsi la pérennité de sa compétitivité. Certaines PME du secteur BTP ont réussi à réduire de 75 % le *turnover* que connaît l'industrie en organisant des politiques d'accueil et de prise en charge des jeunes par un senior. Parmi les initiatives, nous pouvons retenir l'opération " Casques oranges " chez Bouygues et " les maîtres bâtisseurs " chez Vinci construction.

La dernière table ronde sera consacrée aux "**bonnes pratiques seniors**". A la suite de l'audit de 11 groupes et PME partenaires, un catalogue des pratiques intéressantes pour l'emploi des seniors a été réalisé. Je citerai notamment les pratiques de transmission de savoir-faire chez Areva, les recrutements par CV anonyme, qui est un outil fondamental, et le développement des "mamies nounous". Ce recueil de bonnes expériences a une vertu principale : il montre que l'emploi des seniors n'est pas antinomique avec la logique de compétitivité. Il sera diffusé à l'intérieur des branches. Il faut qu'on parvienne à le décliner sur les territoires et à l'échelle des bassins d'emploi.

Pour conclure, je répète que sacrifier l'emploi des seniors, c'est raisonner à court-terme sur le plan de la croissance, de l'emploi et de l'équilibre des comptes sociaux. Il faut inverser ce raisonnement auquel on est habitué. Il y va de la solidarité entre les générations. Le vieillissement et le grand âge vont devenir des enjeux majeurs pour notre société. Tout message d'opposition entre les générations est véritablement suicidaire. Ce n'est pas une solution de culpabiliser les seniors ! Les enjeux que recouvre l'emploi des seniors dépassent la question de l'emploi. Car plus largement nous devons tout faire pour renforcer la cohésion sociale, dans tous les domaines, et mettre du lien entre les générations.

TABLE RONDE N°1

INSTAURER UN BILAN DE CARRIÈRE POUR TOUS LES SALARIÉS AVANT 45 ANS

PRÉSIDENT

Jacques KOSSOWSKI

Député-maire de Courbevoie, auteur du blog quiquasplus.com

INTERVENANTS

Charlotte DUDA

Présidente de l'ANDRH (Association nationale des directeurs de ressources humaines)

Laurence LAIGO

Secrétaire nationale de la CFDT (Confédération française démocratique du travail)

Françoise HOLDER

Vice-présidente de Force Femmes

Jean-François VEYSSET

Vice-président aux affaires sociales de la CGPME (Confédération générale des petites et moyennes entreprises)

I. INTERVENTION DU PRÉSIDENT

Jacques KOSSOWSKI

Si les seniors que je recevais et que j'aidais dans leurs démarches de recherche d'emploi lorsque j'ai été élu maire de Courbevoie en 1995 étaient âgés de 58 ans, les personnes qui sollicitent mon aide depuis environ 5 ans ont entre 48 et 50 ans. J'ai décidé de prendre le problème à bras-le-corps avec les ministres concernés et les partenaires sociaux.

Dans ce contexte, l'instauration d'un bilan d'étape professionnel à 45 ans est à mon avis essentielle pour que l'ensemble des dispositifs prennent toute leur cohérence. Afin de formaliser cette proposition, nous avons dû établir un état des lieux, des causes et des remèdes au chômage des seniors avec différents acteurs du monde économique, social et associatif dont certains sont ici présents.

Aujourd'hui, par nécessité ou par choix, plus personne ne consacre sa carrière à un seul métier. Pour mieux s'adapter aux changements, il est nécessaire de faire un point sur ses compétences, son expérience et ses aspirations. Il m'a paru que le moment le plus approprié pour mener cette réflexion se situait autour de 45 ans. Il convient ensuite d'identifier les formations qualifiantes éventuellement nécessaires.

L'âge de 45 ans représente une période où il convient de donner une nouvelle dimension à sa carrière mais constitue également un âge où il devient parfois difficile de préserver son emploi, compte tenu de la nécessité de s'adapter aux évolutions des postes. Aussi le bilan d'étape professionnel apparaît-il comme une mesure pragmatique capable d'apporter une aide au salarié pour la suite de son activité au sein ou à l'extérieur de son entreprise.

J'ai suggéré que le bilan d'étape professionnel soit obligatoirement proposé par les employeurs aux salariés avant la fin de leur 45^{ème} année (dans les groupes de plus de 50 salariés) afin de garantir ce droit aux collaborateurs qui souhaiteraient en bénéficier.

Je suggère que ces bilans soient réalisés par des entreprises privées selon une méthodologie certifiée par le ministère du Travail et soumis à des contrôles réguliers par les organismes collecteurs. Je souhaite ainsi que le bilan d'étape professionnel devienne une priorité du dispositif gouvernemental car c'est par des propositions comme celle-ci que nous parviendrons à juguler le chômage des seniors. La proposition est déjà globalement accueillie avec enthousiasme par les internautes.

II. EXPOSÉ INTRODUCTIF

Charlotte DUDA

J'ai intitulé ce thème : "**La gestion des âges, du dire au faire.**"

Entre 2005 et 2007, nous avons vu évoluer progressivement la situation de l'embauche des seniors et nous avons vu les embauches en CDI augmenter de 10 %. Cette progression s'est poursuivie en 2008 sous l'effet de deux raisons majeures : la reprise du marché de l'emploi et le début de l'effet papy-boom.

Cette bonne tendance est cependant actuellement figée par l'effet de la crise qui ne doit pas masquer une réalité paradoxale. Les seniors ont été les premiers licenciés lorsque les entreprises ont dû procéder à des réductions d'effectifs, et ce avec l'assentiment des entreprises, des représentants syndicaux et des salariés. Le départ en préretraite est en effet vécu comme un acquis social. Par ailleurs, l'état de retraité est considéré comme attractif pour des raisons essentiellement financières alors que le recul progressif de l'âge du départ en retraite est inéluctable. Enfin, le marché du travail est perçu comme fermé et offrant un nombre limité d'emplois à répartir entre les générations. Or, comme l'a soulevé le ministre Laurent WAUQUIEZ, l'emploi des jeunes et l'emploi des seniors ne s'excluent pas.

Il convient de noter l'amélioration de l'image des seniors au cours des dernières années. **Les DRH leur attribuent des compétences techniques, des capacités de recul et une expérience irremplaçable.** Les actions de tutorat se sont développées dans les entreprises. Je souhaite souligner le travail de sensibilisation considérable conduit auprès de l'ensemble des lignes de management dans les entreprises pour changer les mentalités.

Je voudrais par ailleurs évoquer le malaise des " quadras " qui se sentent bloqués sur un palier de carrière et ignorés d'un management davantage préoccupé par les juniors et les seniors.

Depuis plusieurs années, l'ANDRH a fait le constat de certaines tendances (stages, retrait anticipé de la vie active, etc.) et forte de l'examen des initiatives qui fonctionnent dans les entreprises, elle a préconisé plusieurs actions :

- L'intégration dans les bilans sociaux de l'ensemble des critères qui concernent la gestion des âges et les problématiques de discrimination ;
- La systématisation de l'entretien d'évaluation annuel pour les seniors ainsi que la systématisation du plan d'objectifs et d'accompagnement formation annuel individualisé ;
- La mise en place du bilan de carrière à mi-parcours (45 ans) ;
- La formalisation d'un engagement sociétal dans la formation tout au long de la vie à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise avec un droit à la reconversion ;
- L'étude des questions de santé au travail et des conditions de travail - le point d'inflexion se situant à 40 ans - et la réévaluation des rôles du CHSCT et des médecins du travail ;
- L'adoption d'une véritable Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) intégrant tous les âges de la vie ;
- La prise en compte des situations particulières des PME et le regroupement d'entreprises afin que tous les salariés puissent bénéficier des mêmes droits.
- La nécessité d'établir une GPEC territoriale.

Nous sommes convaincus que ces actions ne pourront être mises en œuvre que si le pays se donne les moyens de retrouver une véritable dynamique économique et industrielle et de créer des emplois.

III. DÉBAT

Laurence LAIGO

Il existe, au-delà de la discrimination, des problèmes de fonctionnement inhérents au marché du travail. Le taux d'activité demeure faible à cause des difficultés que connaissent l'emploi des jeunes et l'emploi des seniors. Par ailleurs, le taux de chômage de masse significatif en France entrave la dynamique que nous souhaitons voir éclore.

Les difficultés se rapportant à l'emploi des jeunes et des seniors relèvent en outre de certaines pratiques de management. Les seniors coûteraient cher et les jeunes ne seraient pas assez expérimentés. Je pense qu'une entreprise détient une responsabilité sociale. Le fait de lui accorder des aides financières incitatives me paraît problématique.

Il me semble difficile de sortir du consensus qui a entraîné l'entrée tardive des jeunes sur le marché du travail et le départ précoce des seniors. **Si de nombreux salariés souhaitent d'ailleurs partir à la retraite, le manque de visibilité sur l'avenir incite ceux qui voudraient rester sur le marché du travail à mettre un terme à leur vie professionnelle.** Nous avons mené une négociation sur la modernisation du marché du travail au cours de laquelle nous avons pris en compte ces questions pour l'ensemble des salariés. Dans une société où les mobilités sont de plus en plus fréquentes, il convient d'offrir davantage de visibilité et de changer la nature des relations sociales.

Nous avons conduit trois autres négociations sur des leviers importants : la formation professionnelle, l'assurance chômage et la GPEC. Nous considérons que la question de l'anticipation est prépondérante et nous préconisons un bilan de carrière tous les cinq ans, qui prendra éventuellement une dimension particulière à certains âges clés. Nous souhaitons en effet éviter que les salariés établissent le bilan de compétences dans un moment où ils se sentiront en insécurité.

Le bilan d'étape professionnel a été acté dans l'accord national interprofessionnel sur la modernisation du marché du travail et précisé dans l'accord de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Il constitue ainsi un nouveau droit pour tous les salariés qui peuvent le solliciter tous les cinq ans.

Enfin, **l'état des lieux des compétences doit être transférable et lisible à l'extérieur des entreprises afin que le salarié puisse s'appuyer sur ce dernier dans le cadre d'une mobilité externe.** Cet outil sera indispensable en période de crise.

Jacques KOSSOWSKI

Je souhaitais que ce bilan d'étape soit la propriété du salarié et ne soit pas communiqué au directeur qui pourrait se méprendre sur les intentions de son collaborateur.

Laurence LAIGO

Nous souhaitons qu'il soit communiqué à l'employeur afin de responsabiliser ce dernier et de lui permettre de donner suite aux constats établis par le bilan.

Françoise HOLDER

Je souhaite tout d'abord excuser Madame MORALI qui n'a pu venir aujourd'hui.

Les femmes et notamment les femmes de plus de 45 ans, représentent également une population particulièrement exposée aux risques du chômage.

Les femmes qui arrivent chez nous en détresse se trouvent sans emploi pour des raisons diverses qu'elles appellent pudiquement des " accidents de vie " (licenciement collectif, licenciement personnel, arrêt professionnel pour l'éducation des enfants, maladie).

Depuis sa création il y a cinq ans, l'association a accompagné environ 6 000 femmes et a permis le retour à l'emploi d'environ 15 % de ces femmes. Depuis deux ans, une cellule permet aux femmes de créer leur propre emploi. Le système d'auto-entreprenariat a constitué un levier extraordinaire et a permis aux femmes que nous aidons de retrouver de l'honneur, de la confiance ainsi qu'une existence sociale. **10 % des 300 femmes que nous avons reçues dans cette cellule ont créé leur propre emploi.**

Nous rassemblons 120 bénévoles qui prennent en charge les femmes dans le cadre d'ateliers de remise en forme, de travail sur l'image et sur la détermination de projets professionnels. Nous sommes présents dans une douzaine de villes sur tout le territoire.

Nous sommes favorables aux bilans de compétences qui ne doivent cependant pas constituer une charge supplémentaire pour l'entreprise.

Jean-François VEYSSET

J'ai signé l'accord sur les seniors et l'engagement pour l'établissement d'un bilan à 45 ans.

Pour être solide, une PME ou une TPE doit répondre de manière adéquate aux attentes de ses clients qui ne sont autres que l'ensemble de la société dans toute sa diversité. Une démarche ségrégationniste est sans avenir pour les entreprises, qui doivent se doter des meilleurs collaborateurs grâce à l'investissement formation. Toutefois, les coûts de la formation sont tels qu'il convient de rechercher la meilleure efficacité possible par l'intermédiaire d'entretiens et de bilans.

Tous les salariés n'ont cependant pas la chance de travailler pour des entreprises qui leur offrent des entretiens et des bilans qui détermineront ensuite l'utilisation d'autres outils tels que la validation des acquis de l'expérience.

En tant que chef d'entreprise dans le secteur de l'hôtellerie, j'ai découvert que les compétences étaient fragiles et qu'il convenait de les entretenir et de les développer. **Je pense qu'il est nécessaire d'accueillir des jeunes plus formés que nos propres chefs d'entreprises et de savoir également remettre en cause les salariés qui ne font plus valoir leurs droits à la formation tout au long de la vie.**

Les seniors font preuve de capacités d'attention et d'écoute et doivent faire comprendre l'intérêt de ces savoir-être aux plus jeunes. Ils disposent par ailleurs d'une excellente vision globale de l'activité de l'entreprise. Aussi, pour être pérenne, l'entreprise a-t-elle besoin d'adopter une gestion équilibrée des âges.

Jacques KOSSOWSKI

Je vous incite à poser des questions auxquelles nous répondrons à l'issue de la 2^{ème} table ronde.

Jean-Pierre DOUILLET, vice-président Fongécif Ile-de-France

Le Fongécif finance en priorité des bilans de compétences, des VEA (Validations des acquis de l'expérience) et des formations qualifiantes pour les populations peu qualifiées et les plus de 45 ans. Toutefois, je constate que ces populations se manifestent très faiblement. Je m'interroge par ailleurs sur le sens des propos de Madame DUDA qui affirmait que la finalité et les modalités d'accès au Fongécif devaient être repensées.

De la salle

J'ai consacré ma vie professionnelle à la gestion de carrière dans les entreprises et je sais que cette activité revient à positionner des personnes non pas sur des bilans mais sur des perspectives d'avenir. Les salariés de plus de 45 ans sont de moins en moins motivés pour rester au sein de l'entreprise. Comment pensez-vous leur donner envie d'établir des bilans de carrière ?

De la salle

Membre de Quinquas Citoyens et des états généraux de l'outre-mer, je suis favorable à l'établissement d'un bilan de compétences tous les cinq ans s'il est accompagné de perspectives d'avenir. Je souhaiterais par ailleurs savoir quelles mesures sont prévues pour réinsérer les personnes au chômage. Celles-ci peuvent-elles devenir tuteur et comment ? Si le tutorat concerne a priori les métiers techniciens, quel avenir est envisagé pour les autres ? Enfin, quelles déclinaisons des dispositifs sont prévues pour l'outre-mer ?

De la salle

Quelle est la différence entre bilan de compétences et bilan d'étape professionnel ?

Jacques KOSSOWSKI

Un bilan de compétences est plus centré sur l'analyse de la personnalité du salarié alors que le bilan d'étape professionnel doit mettre plus en lumière le savoir, les acquis et essayer de définir un véritable projet pour une seconde partie de carrière.

Brigitte LABATUT-CHABAUD, dirigeante Aléarisk

Le bilan de compétences constitue-t-il une validation des acquis professionnels du salarié dont celui-ci pourrait faire usage dans le cadre d'un repositionnement interne ou externe ? Je souhaiterais que le bilan de carrière soit validé comme une référence professionnelle.

TABLE RONDE N°2

DÉVELOPPER LE TUTORAT AU SEIN DES ENTREPRISES

PRÉSIDENT

Pierre MÉHAIGNERIE

Député-maire de Vitré, président de la Commission des affaires sociales

INTERVENANTS

Anne-Marie GUILLEMARD

Professeur des Universités en sociologie à l'Université Paris V

Jean-Marc COURSIN

Président de Quinquas Citoyens

Philippe DE GIBON

Président de Convers Télémarketing

Bernard DEVY

Secrétaire confédéral chargé des retraites de Force Ouvrière

I. INTERVENTION DU PRÉSIDENT

Pierre MÉHAIGNERIE

Pour la commission des affaires sociales que je préside, ce débat que vous organisez aujourd'hui colle à l'actualité. Nous engageons en effet le débat sur la réforme de la formation professionnelle en séance publique à partir du 15 juillet. Par ailleurs, des mesures de soutien à l'emploi ont été prises par le gouvernement (contrats de qualification, développement de l'apprentissage et CAE - Contrats d'accompagnement dans l'emploi). Enfin, nous souhaitons défendre les Écoles de la deuxième chance. La philosophie politique des progrès en matière sociale s'oriente vers deux directions : la sécurisation des parcours professionnels, dont la formation des seniors, et la lutte contre la précarité de l'emploi des jeunes.

Le débat sur le tutorat est ainsi très important. Un constat : notre taux d'emploi des seniors en France est médiocre. Dès lors, ces dernières années, plusieurs dispositions ont été mises en œuvre afin de favoriser une augmentation du taux d'emploi des seniors. Si les objectifs à long terme sont identifiés, le court terme s'avère plus problématique à traiter, compte tenu de l'aggravation du taux global de chômage. Le réflexe qui consiste à favoriser les départs précoces en retraite pour laisser la place aux jeunes est malheureusement toujours très ancré dans notre société et nous devons y faire face.

Le tutorat représente un élément clé de formation professionnelle et d'intégration. L'association " L'outil à la main " à Vitré, qui permet à des retraités de rencontrer des jeunes et de leur apprendre à valoriser l'intelligence des mains, constitue un exemple de la collaboration qui peut s'instaurer entre les générations. En tant que Président des affaires sociales, j'appelle de mes vœux la construction de dispositifs simples dans ce domaine, afin d'inciter les entreprises à les mettre en œuvre rapidement.

II. EXPOSÉ INTRODUCTIF

Anne-Marie GUILLEMARD

Le tutorat constitue aujourd'hui un enjeu stratégique considérable pour les entreprises. Il représente, en temps de crise, une opportunité de tirer le meilleur parti des ressources humaines en place et d'améliorer la compétitivité de l'organisation. Il permet de mettre en œuvre la collaboration et la complémentarité des âges au travail. Enfin, cette mesure va à contre-courant de nos préjugés qui opposent l'emploi des jeunes et l'emploi des seniors, le choix de l'un impliquant le sacrifice de l'autre.

La coopération des âges au travail a besoin d'un contexte particulier pour se développer et notamment d'un contexte démographique inédit : au cours des deux prochaines décennies, de nombreux *baby-boomers* partiront à la retraite et le renouvellement des générations au travail sera extrêmement rapide. Il sera donc nécessaire de conserver les compétences clés qui assurent la compétitivité de l'entreprise et de disposer de temps pour transmettre les savoir-faire aux nouvelles générations. Je citerai l'exemple du site d'ArcelorMittal méditerranée où les nombreuses personnes qui partent actuellement à la retraite sont les pionniers du site, où des jeunes ont commencé à être recrutés depuis une dizaine d'années et où il n'existe pas d'âges médians.

Il conviendra par ailleurs de gérer l'élargissement considérable du spectre des générations au travail et d'introduire des éléments de coopération et de complémentarité. Les compétences à transmettre doivent être précisément définies et les entreprises doivent organiser la transmission du savoir par l'intermédiaire de " binômes ". Si le tutorat fait référence à un processus de reproduction conforme des savoir-faire et des savoir-être, le binôme implique des échanges bilatéraux, une réelle collaboration et une complémentarité effective qui représentent une valeur ajoutée pour l'entreprise. Le système permet l'émergence des phénomènes de cosélection et de coproduction des savoirs utiles. L'entreprise ArcelorMittal constitue un exemple illustre d'entreprise ayant mis en place des binômes.

Enfin, des conditions particulières telles que la stabilité du binôme et la mixité des âges dans les équipes sont requises pour assurer la réussite du binômat.

III. DÉBAT

Philippe DE GIBON

Convers télémarketing est une PME que j'ai fondée en 1998 à Nice. J'ai eu la prétention de cibler une clientèle de grands comptes internationaux et de transformer le télémarketing en véritable métier. Afin de contrer le turnover qui affecte généralement la profession, j'ai décidé d'introduire de la maturité dans le personnel. Dans l'objectif de recruter des profils différents, j'ai imaginé un contrat de travail unique qui inclut trois principales modalités :

- Le temps choisi (possibilité de choisir son planning d'une semaine sur l'autre et de changer son nombre d'heures contractuelles deux fois par an) ;
- La conduite d'opérations à forte valeur ajoutée ;
- Une rémunération plus attractive que celle de la convention collective (plus 9 % sur la partie fixe).

Aujourd'hui, notre pyramide des âges est unique dans le métier et se compose de 10 % d'étudiants, de 60 % de 30-45 ans et de 30 % de seniors. Tous nos grands clients nous demandent d'inclure une partie importante des seniors dans les effectifs qui travaillent pour eux. Les seniors sont en effet expérimentés, sérieux et maîtrisent la langue et l'orthographe. Les grands comptes français représentent 95 % de notre clientèle.

Pour manager des équipes plus âgées, nous avons dû déployer toute une gamme d'outils tels que l'entretien professionnel, l'entretien d'évaluation, le plan de formation, l'intégration du nouveau salarié et le tutorat. Convers télémarketing emploie 12 tuteurs de tous âges sur les 130 salariés.

Le tutorat est un outil extraordinaire d'intégration pour le nouvel entrant et de reconnaissance pour le tuteur. Il existe depuis deux ans chez Convers et connaît un immense succès. Nous avons également décidé de doubler les heures de formation du tuteur.

Pierre MÉHAIGNERIE

Les grands de la profession se sont-ils intéressés à votre expérience ?

Philippe DE GIBON

L'année dernière, 18 articles de presse ont été consacrés à notre entreprise et nous obtiendrons le label de responsabilité sociale à la fin du mois. Les grands de la profession sollicitent effectivement aujourd'hui nos recettes. Je tiens enfin à souligner que Convers demeure une PME et réalise la totalité de sa production en France.

Bernard DEVY

Je souhaite commencer par une anecdote. Alors qu'une entreprise procédait, il y a une dizaine d'années, à une délocalisation entre le 13^{ème} arrondissement et la Défense, j'ai rencontré le DRH afin de limiter le nombre de départs de salariés. Or, celui-ci m'a expliqué que de nombreux collaborateurs souhaitaient quitter la société.

Il n'est pas pertinent de réduire le problème de l'emploi des seniors à la question du tutorat. L'organisation des fins de carrières et l'amélioration des conditions de travail inscrites dans l'accord de 2005 constituent également des éléments importants en la matière.

Le tutorat ne peut pas être envisagé de la même manière dans toutes les organisations.

Si dans les grandes entreprises qui évoluent très rapidement, le tuteur n'aura forcément pas 55 ans, le système de tutorat, incarné par le maître d'apprentissage, existe depuis longtemps dans le secteur de l'artisanat. Nous avons perdu une certaine culture du tutorat au travers de la formation en alternance.

La fonction de tuteur requiert en outre une formation minimale, notamment en matière de pédagogie.

Enfin, les seniors ont besoin d'être valorisés et il convient de faire comprendre aux DRH que le senior demeure utile à l'entreprise au-delà de 45 ans. La culture de la mise de côté et de l'absence de reconnaissance des seniors pousse par ailleurs ces derniers à vouloir bénéficier des plans sociaux.

Le rôle de tuteur doit pouvoir être reconnu. Il conviendra de dégager du temps pour le tutorat et d'accepter que les acteurs mis en scène ne soient pas immédiatement productifs. Des solutions de temps partiels sont envisageables pour que les fins de carrières ne soient pas pénalisantes au moment du départ en retraite.

Jean-Marc COURSIN

Tout d'abord, un préambule : nous avons la conviction que le critère d'âge n'est pas pertinent pour une gestion efficace de l'emploi. Toutes les mesures dont on parle aujourd'hui devraient s'appliquer à tout le monde et pas uniquement aux seniors.

Les véritables critères sont pour nous : le travail soutenable, la formation tout au long de la vie, l'aménagement du poste et du temps de travail et la santé physique et mentale.

Je me permets de rappeler une chose : un salarié au chômage n'est pas tout à fait un citoyen ! Le tutorat semble représenter une solution idéale au double problème de l'emploi des jeunes et de celui des seniors. Toutefois, le tutorat tel qu'il figure dans le décret pour l'emploi des seniors pose de nombreuses questions :

- Qu'est-ce que le tutorat ? Qu'est-ce qu'un tuteur ?
- Quels sont les besoins non satisfaits en termes de tutorat dans les entreprises ? Les entreprises ont-elles formulé des demandes en ce sens ? De combien de postes est-il question ? Car enfin, si les entreprises rejettent les plus de 50 ans, n'est-ce pas que leur expérience ne les intéresse pas, d'une façon générale ?
- Faut-il être âgé de plus de 50 ans pour être tuteur ? La plupart des tuteurs ont moins de 40 ans et environ 10 ans d'expérience. Les salariés de plus de 50 ans souhaitent d'abord demeurer productifs, ce qui n'exclut pas la transmission de leurs savoirs.
- Tous les plus de 50 ans peuvent-ils être tuteurs ? Les salariés qui souhaitent le devenir doivent exprimer une motivation réelle et être formés. Or, la formation implique un coût. Par qui sera-t-il financé ?
- Le tutorat peut-il s'appliquer dans tous les métiers de la même manière ? Il convient, en réalité, de prendre en compte la taille et l'activité de l'entreprise, ainsi que la diversité des seniors. Rappelons que les seniors sont aussi divers que la population française.

Si le tutorat représente un symbole fort qui permet aux entreprises de changer la perspective et le regard qu'elles portent sur les seniors, nous pensons néanmoins que les conséquences du dispositif en termes d'emplois demeureront marginales.

Le tutorat a comme objectif la réussite de l'autre et valorise la solidarité et l'interdépendance, alors que l'élitisme et l'individualisme imprègnent notre société. Enfin, le tutorat trouve sa plus grande justification dans le cadre de la mobilité, qu'elle soit interne ou externe, dans la mesure où il assure la facilitation et la sécurisation des transitions professionnelles.

Pour conclure, le système du tutorat n'aura aucun impact sur le million de quinquas qui se trouvent privés de travail, totalement ou partiellement. Le problème du recrutement des plus de 50 ans reste entier !

Marc PAQUES, directeur R&D

Le tutorat existe depuis longtemps dans l'entreprise. Aujourd'hui, des tuteurs plus ou moins seniors favorisent l'intégration de jeunes qui reprennent leur place à des salaires nettement inférieurs. Nous assistons ainsi à la progression d'un affrontement entre les générations.

Anne-Marie GUILLEMARD

Je pense que la logique strictement comptable n'est pas dominante dans le domaine du transfert de compétences et que le contexte démographique confère aujourd'hui au tutorat un caractère indispensable.

**Claude WARET, président de la FIDES
(Fédération interrégionale pour le développement de l'emploi des seniors)**

Je pense que le tutorat ne doit pas être conçu comme un outil au service de la reproduction. Le terme de binôme qui suggère une interaction entre le senior et le jeune, me paraît davantage positif.

Bernard DEVY

La fonction de tuteur ne date pas d'aujourd'hui et le tutorat n'est pas toujours exercé par des personnes ayant plus de 55 ans. Toutefois, nous devons aujourd'hui favoriser le tutorat sur cette catégorie de salariés afin de contribuer au maintien des seniors sur le marché de l'emploi.

Pierre MÉHAIGNERIE

Nous avons mis en place de nombreux dispositifs pour accueillir au mois de septembre de nombreux jeunes sur le marché de l'emploi (aide financière pour les contrats de professionnalisation, d'apprentissage et les CAE). La majoration de 50 % du plafond de remboursement par les OPCA des dépenses en matière de tutorat pour les tuteurs de plus de 45 ans qui accompagnent des salariés en contrat ou en période de professionnalisation sera-t-elle suffisante pour créer une vraie dynamique de tutorat dans les entreprises ? Ces dernières sont-elles prêtes à s'engager ?

De la salle

Je pensais que nous élaborerions enfin aujourd'hui des solutions concrètes pour réinsérer les seniors dans la vie professionnelle. Je ne suis pas d'avis que le dispositif du tutorat règlera le problème. Par ailleurs, nous sommes en train d'assister à la disparition du salariat. Comment redistribuerons-nous les revenus créés dans les entreprises ?

De la salle

Aujourd'hui, la plupart des seniors sont au chômage et de nombreux cadres vivent la recherche d'emploi avec sérieux et professionnalisme. Pourquoi les seniors ne deviendraient-ils pas des tuteurs dans le cadre de la recherche d'emploi ?

Jean-Marc COURSIN

Je suggère de créer un binôme pour des salariés volontaires du Pôle emploi avec un chômeur qui pourrait démarcher les entreprises, révéler les besoins et accompagner les recrutements.

De la salle

Je suis au chômage depuis 2004 et je ne sais pas comment retrouver un emploi alors que je suis qualifiée et expérimentée. Je suis renvoyée au rang de femme au foyer après avoir travaillé pendant plus de 20 ans comme cadre. Enfin, je n'ai pas droit au RMI, ce qui n'est pas sans poser de problème lorsqu'on essaie d'élever des adolescents.

Pierre MÉHAIGNERIE

Depuis 30 ans, j'essaie de développer un climat d'optimisme dans ma circonscription.. Il y a 3 ans, un sondage européen révélait que 86 % des Français estimaient être heureux dans leur vie personnelle (2^{ème} rang européen) alors que 76 % pensaient que leurs enfants vivraient moins bien qu'eux (avant-dernier rang). Chacun de nous étant acteur, nous pouvons et nous devons réussir dans le domaine du tutorat, et les bonnes pratiques dans ce domaine doivent être développées.

Jacques KOSSOWSKI

Je souhaitais organiser cette convention pour vous communiquer des informations précises et j'ai invité les ministres WAUQUIEZ, BERTRAND ET HORTEFEUX afin qu'ils vous expliquent ce qui sera entrepris. Xavier BERTRAND a pris de nombreuses initiatives pour défendre l'emploi des seniors en tant que ministre du Travail. Je le remercie d'être présent aujourd'hui.

Xavier BERTRAND
Député de l'Aisne, secrétaire général de l'UMP

Je travaille sur l'emploi des seniors depuis de nombreuses années. En effet, j'ai commencé à suivre le dossier des retraites pour l'UMP en 2002 et j'ai été rapporteur de la réforme des retraites de 2003. Enfin, j'ai étudié la question en tant que ministre de la Santé et de la Solidarité et plus tard en tant que ministre du Travail et de la Solidarité. Je considère par ailleurs que l'emploi des seniors constitue un problème sur lequel toutes les formations politiques doivent se pencher.

Je salue l'implication de Jacques KOSSOWSKI et je pense qu'il est important que les parlementaires, au-delà des rendez-vous que constituent les grandes lois, puissent continuer à travailler sur ce thème qui est un réel sujet de société.

Je pense, à l'instar de Pierre MÉHAIGNERIE, que nous réussirons en matière d'emploi des seniors et je souhaite aujourd'hui lancer des pistes quelquefois provocatrices.

La responsabilité du problème est collective et revêt un caractère politique, syndical et sociétal. Le fait de pouvoir bénéficier des préretraites, qui constituent une assurance chômage devant l'incertitude de l'avenir, a été un souhait partagé par tous au cours de nombreuses années. Les syndicats ont accompagné ce mouvement, tout comme les chefs d'entreprises qui ont eu recours à la gestion des âges pour adapter les effectifs et réaliser des économies sur les salaires. Un salarié âgé coûte plus cher qu'un jeune salarié et nous devons assumer cette vérité pour régler efficacement le problème de l'emploi des seniors.

38 % des salariés plus de 55 ans sont effectivement en activité en France. Si ce taux génère des problèmes économiques dans le cadre du financement des retraites, il constitue avant tout un immense gâchis social et sociétal. En réalité, les départs en retraite ont lieu en moyenne à 58,7 ans en France. Si l'âge réel du départ à la retraite correspondait à l'âge légal, nous aurions réglé 10 à 15 % du financement des retraites.

Les politiques doivent tenir compte de la dimension globale de l'emploi et porter leurs efforts sur l'entrée dans la vie active et la fin de la vie professionnelle. Si les jeunes s'inquiètent lorsque des efforts sont concédés pour le maintien des seniors dans l'emploi, les seniors manifestent une inquiétude si les efforts sont portés sur l'emploi des jeunes. Lors de la réforme des régimes spéciaux de retraites, les jeunes se sont ainsi inquiétés de l'amenuisement de leurs chances d'intégrer les entreprises.

Les politiques de ressources humaines de l'entreprise doivent tenir compte de ces deux aspects. De nombreuses entreprises ont su trouver des solutions, parfois coûteuses mais toujours bénéfiques pour l'image de l'entreprise et l'état d'esprit des salariés.

La question du tutorat est importante. En visitant l'entreprise Safran, j'ai pu être le témoin de la fierté d'un tuteur qui apprenait son métier à des jeunes et trouvait par là du sens à sa présence dans l'entreprise. Je pense qu'il convient de créer un statut du tutorat et d'apporter une aide financière pour le valoriser. Le tuteur devra consacrer du temps à la formation d'un jeune. Le coût sera compensé par une meilleure solidarité dans l'entreprise. Si ces efforts ne sont pas consentis, le taux d'emploi des seniors n'atteindra jamais la moyenne européenne.

L'augmentation de l'âge légal du départ en retraite ne constitue pas une réponse pertinente dans la mesure où elle exclurait les chômeurs, contraindrait ces derniers à attendre plus longtemps leurs droits à la retraite et réduirait le montant de leur pension.

Je crois à une gestion des ressources humaines plus intelligente. Nous avons mis en place un certain nombre de mesures, l'amélioration des conditions de travail étant une condition *sine qua non* de la progression de l'emploi des seniors. Il convient d'envisager des reconversions, des adaptations de postes et des formations. S'il est certain que ces mesures auront coûté réel, il sera toutefois moindre pour la société que celui du non-emploi des seniors. Il conviendra également d'adopter des mesures pour lutter contre le stress au travail.

En matière de solutions, je considère que l'établissement de quotas n'est pas pertinent dans la mesure où les entreprises préfèrent parfois payer une taxe, et compte tenu de la diversité des sociétés. Je préconise de réaliser du sur-mesure au travers du dialogue social et de l'acceptation de nouvelles modalités.

Dans les pays scandinaves, les seniors ont droit à plus de jours de congés. Cet investissement me paraît intéressant dans la mesure où il change la relation du salarié âgé au travail. Nous avons mis en place le cumul emploi-retraite qui, je l'espère, ne se trouvera pas complexifié par quelques notes administratives. Il est également possible d'envisager la piste des horaires aménagés pour les salariés âgés. La solution du temps partiel a, selon moi, de l'avenir.

Enfin, nous pourrions envisager de diminuer les charges sociales pour les salariés les plus âgés afin de réduire leur coût pour l'entreprise. Si cette solution implique des pertes de recettes pour la sécurité sociale dont nous devons par ailleurs assurer la pérennité, il convient parfois de savoir investir et prendre des risques. La diminution des cotisations chômage pour les travailleurs de plus de 60 ans (qui ne seront de facto jamais au

chômage et ne bénéficieront donc jamais des indemnités de chômage) permettrait par ailleurs de réduire le coût du salarié. Nous pourrions enfin envisager d'exonérer les entreprises des cotisations retraites d'un salarié bénéficiant déjà de ses droits en la matière.

La question de la gestion des ressources humaines est centrale. La possibilité d'établir un plan de carrière à 45 ans constitue une étape importante pour éviter le mal-être au travail. Le travail est pour nos sociétés une valeur fondatrice et une valeur d'avenir.

Derrière la question de l'emploi des seniors se posent la question du financement des retraites et celle de la place des seniors dans notre société. En matière de retraite, il n'existe que trois solutions : une retraite revue à la baisse, ce qui est impensable ; l'augmentation des cotisations qui implique la réduction du pouvoir d'achat ou l'allongement de la période de travail, au moins jusqu'à 60 ans.

Je pense que nous ne devons pas avoir le moindre tabou sur ce sujet qui représente un défi pour les politiques et pour toute la société.

TABLE RONDE N°3

LES AUTRES " BONNES PRATIQUES "

PRÉSIDENT

Jean-Claude CARLE

Sénateur de la Haute-Savoie, membre du Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie

INTERVENANTS

Florence FOUQUIER

Directrice du département Audit de Vigeo

Frédéric AGENET

Directeur des ressources humaines France du groupe EADS

Thierry HUCK

Directeur des ressources humaines de SITA Ile-de-France

Annie JOLIVET

Chercheuse à l'IRES (Institut de Recherches Economiques et Sociales) et chercheuse-associée au CREAPT (Centre de Recherches et d'Etudes sur l'Age et les Populations au Travail)

Josette THEOPHILE

Directrice générale adjointe à l'innovation sociale de la RATP

I. INTERVENTION DU PRÉSIDENT

Jean-Claude CARLE

Cette troisième table ronde vise à faire le point sur les bonnes pratiques ayant été mises en place pour l'emploi des seniors.

Le terme senior est à mon sens trop vague : désigne-il un âge social ou bien l'âge retenu par les accords, c'est-à-dire plus de 45 ans ? Je préférerais que nous parlions des bonnes pratiques pour l'emploi des personnes de 45 à 60 ans.

Les bonnes pratiques relèvent d'une volonté politique forte au niveau de l'État, des partenaires sociaux et de l'entreprise. Nous évoquerons les initiatives prises par 11 grandes entreprises et soulèverons la question du coût financier mais également celle du capital humain.

Peu de ces initiatives s'adressent aux PME et TPE alors que celles-ci créent de l'emploi mais ne garantissent pas les parcours professionnels. Aussi convient-il de s'investir pour que les bonnes pratiques s'appliquent également aux PME et au TPE. Je propose le développement du tutorat et l'amélioration de la formation des salariés dans les PME et les TPE.

Alors que le problème de la disponibilité des salariés dans les PME et les TPE entrave la mise en place des tutorats et des formations d'une part, le budget de formation par salarié des PME de moins de 20 salariés est dix fois inférieur à celui d'une grande entreprise d'autre part. De même, les salariés les plus diplômés bénéficient de plus de formations que les salariés les moins qualifiés. Il convient de mettre en place une mesure d'accompagnement pour soulager le chef d'entreprise dans ses démarches administratives et une mesure de remplacement du salarié en formation en faisant éventuellement appel aux seniors.

II. EXPOSÉ INTRODUCTIF

Florence FOUQUIER

Vigeo mesure l'engagement des entreprises en matière de responsabilité sociale et s'est inscrit à ce titre dans la démarche initiée par le secrétariat d'État à l'Emploi en faveur du recrutement et du maintien dans l'emploi des seniors.

Nous avons audité 11 entreprises volontaires, essentiellement des grands groupes, en structurant notre analyse autour des deux objectifs clés relevant des droits fondamentaux de la personne, à savoir la prévention des discriminations et la garantie de l'égalité des chances à l'égard des seniors. Nos audits ont porté sur la stratégie de ces entreprises et leurs processus de gestion de ressources humaines (recrutements, rémunérations, évolutions professionnelles, accès à la formation, conditions de travail, prise en compte des seniors dans les opérations de réorganisation et de restructuration, dialogue social et communication interne). Nous avons dans ce cadre identifié les bonnes pratiques pouvant être partagées.

Je ne donnerai pas aujourd'hui le détail de ces bonnes pratiques, notre recueil est disponible sur le site du Ministère. Mais j'évoquerai les facteurs clés de succès suivants.

- Un engagement exprimé au plus haut niveau de l'entreprise et assorti d'objectifs précis. Des accords collectifs et une concertation étroite avec les délégués syndicaux et les représentants des salariés renforcent utilement cet engagement.
- La responsabilisation de managers bénéficiant de l'appui explicite des services ayant un impact sur l'organisation et les postes de travail (ressources humaines, médecine du travail etc.).
- La mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, des fins de carrières et de la pénibilité.
- Une vision renouvelée de la compétence et de la performance. Si les seniors sont globalement bien acceptés dans les entreprises, leur expérience technique n'est pas suffisamment valorisée.

Un certain nombre de collaborateurs et représentants des salariés rencontrés dans le cadre de ces audits ont fait état de leur scepticisme sur la capacité des entreprises à s'impliquer durablement dans une politique d'emploi des seniors dans le contexte actuel. En même temps, **nous avons observé dans un certain nombre de cas des engagements probants adossés à pratiques parfois exemplaires, et inscrites dans la durée**, ce qui incite à l'optimisme.

III. DÉBAT

Frédéric AGENET

En février 2005, le groupe EADS a signé pour la première fois un accord visant à promouvoir la deuxième partie de carrière de ses salariés. Nous poursuivions alors un double objectif de rupture avec le passé et la culture de départs anticipés, et de préparation de l'avenir dans la mesure où la durée de la vie professionnelle s'allongerait inéluctablement. Nous voulions faire en sorte que les personnels soient réellement motivés par cette deuxième partie de carrière.

Nous avons souhaité adopter une approche globale et jouer sur plusieurs leviers. Dès 2005, nous avons mis en place un bilan professionnel d'étape et des dispositifs pour assurer aux seniors de ne pas être pénalisés en matière d'augmentation ou de promotion. Enfin, nous avons créé des mesures relatives à la formation, au suivi de la santé des personnels seniors, aux conditions de travail ainsi que des aménagements de fins de carrières à l'instigation des partenaires sociaux.

Les mentalités n'étaient cependant pas préparées à un tel revirement. Parmi les mesures mises en place, certaines étaient assorties d'objectifs précis alors que d'autres relevaient davantage d'une orientation politique. Cette différence d'approche a généré des décalages dans le rythme des avancées. Ces derniers ont nui à la visibilité de la politique et à la crédibilité du message.

Nous avons récemment ouvert de nouvelles négociations dans la perspective de définir un nouveau plan triennal pour la période 2010-2012. Celui-ci tiendra compte des enseignements tirés de nos précédentes initiatives. Nous conserverons une approche globale, jouerons sur

un ensemble de mesures complémentaires et fixerons des objectifs précis. Nous associerons par ailleurs nos partenaires sociaux à la démarche et mettrons en œuvre une communication interne pour expliquer les dispositifs aux collaborateurs et leur permettre de les solliciter.

Enfin, nous souhaitons mettre l'accent sur la mobilité interne, la formation, la santé au travail et les conditions de travail des personnels seniors.

Josette THEOPHILE

La RATP est une grande entreprise dans laquelle s'exercent trois métiers : l'exploitation, la maintenance et l'ingénierie. Elle gère un régime spécial mais n'a pas d'accord spécifique pour l'emploi des seniors qui sont traités dans le cadre d'une politique globale d'égalité des chances.

La RATP est une entreprise en développement, dans laquelle l'expérience est respectée et reconnue et où les collaborateurs accomplissent un parcours complet.

Notre politique de ressources humaines permet d'espérer à tous les collaborateurs d'évoluer dans l'entreprise. **30 % des salariés ont plus de 45 ans et la mobilité professionnelle est plus importante au-delà de cet âge.**

Nous sommes également vigilants sur la nécessité pour les collaborateurs de se sentir utiles. L'accord " générations solidaires " orchestre la mise en place d'un système de tutorat. Je suis par ailleurs d'accord avec le glissement du tutorat vers le binômat. Nos 1 600 tuteurs dont beaucoup sont âgés de plus de 45 ans, nous permettent de développer les contrats de professionnalisation et les CAE.

Nous sollicitons également les seniors après leur départ de l'entreprise pour qu'ils apportent leur contribution dans nos filiales, dans le cadre de notre fondation et des actions de politique de la Ville.

Notre baromètre social nous indique que seuls 4 % des salariés affirment s'être sentis victimes de discrimination à cause de leur âge. Toutefois, ils affirment aussi que l'âge ne crée pas de différence dans les processus de formation, de mobilité ou de recrutement.

Dans le cadre de l'évolution des régimes spéciaux, nous avons travaillé à un accord sur la mobilité d'ensemble des opérateurs qui prévoit des rendez-vous tous les cinq ans et un bilan professionnel à mi-parcours. Nous avons en outre mis en place un observatoire sur les conditions d'exercice de nos métiers afin d'identifier les pénibilités. On observe cependant que les pénibilités sont moins supportées en milieu qu'en fin de parcours.

La limite d'âge d'embauche fixée à 35 ans par notre statut n'est pas compatible avec notre politique d'égalité des chances. Nous avons toutefois la possibilité d'embaucher de manière contractuelle. Depuis que nous utilisons le CV anonyme (fin 2007), nous avons reçu un flux important de candidats de plus de 35 ans. **En deux ans, nous sommes passés de 0 à 11 % de recrutements de seniors grâce à cette politique d'égalité des chances.**

Une approche globale et une dynamique qui jalonne la vie professionnelle nous paraissent essentielles pour assurer les bonnes actions de prévention et d'accompagnement.

Thierry HUCK

J'avais été choqué par l'opposition entre l'emploi des jeunes et celui des seniors dans une revue sortie en 2007. La crise représente une bonne opportunité pour pousser les DRH à réfléchir sur ces sujets.

La vision des DRH sur l'emploi des seniors a récemment évolué. Il nous revient d'utiliser les textes récents pour faire évoluer les mentalités dans les entreprises.

Sur les 2000 salariés (des chauffeurs et des équipiers de collecte) **que compte SITA ILE-DE-FRANCE, 600 ont plus de 50 ans (28 % du personnel)** et plus de 60 % du personnel sont d'origines diverses avec 30 nationalités. Aussi, nos plans d'actions doivent-ils être très pragmatiques.

En tant que filiale du groupe GDF SUEZ, nous disposons d'un accord de GPEC. Toutefois, il est difficile de mettre en œuvre des entretiens de professionnalisation pour une population étrangère et ouvrière exerçant des métiers pénibles.

Nous pouvons envisager des entretiens de professionnalisation plus ciblés sur la population des plus de 55 ans dans un premier temps. Nos populations ne souhaitent pas partir en retraite mais " savent s'économiser ". Il nous revient de leur confier des tournées moins éprouvantes.

Nous évoquerons avec les partenaires sociaux les textes qui incitent les entreprises à garder les seniors et nous devons discuter sur les solutions envisageables pour les métiers pénibles.

Nous lançons une action avec l'association Face (Fondation Agir Contre l'Exclusion) afin de procéder à une analyse plus particulière sur ces populations et leur diversité.

Annie JOLIVET

Les domaines d'action et les dispositifs en faveur de l'emploi des seniors sont assez largement identifiés. L'audit réalisé par VIGEO en présente un certain nombre. On dispose également d'études de cas dans plusieurs pays européens, notamment grâce aux études commandées par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. Ces actions, qualifiées souvent de " bonnes pratiques ", appellent des remarques sur trois points.

Premier point : les actions elles-mêmes. **Les domaines d'action ne semblent pas tous également développés.** Certains dispositifs sont davantage mis en place dans d'autres pays. Je pense notamment aux jours de congés supplémentaires pour les seniors dans les pays nordiques, exemple évoqué un peu plus tôt par Xavier BERTRAND. En France, nous retrouvons plus fréquemment des actions de formations et de déroulements de carrières. Ces actions prédominent dans l'audit de Vigeo. Certaines actions sont plus faciles à délimiter, à mettre en place rapidement. C'est le bilan qu'en tire Frédéric AGENET pour EADS. Par ailleurs, la mise en place de ces actions pose la question de leur cohérence, entre elles mais aussi entre entités relevant de législations différentes (en particulier dans le cadre de firmes multinationales).

Les évaluations fines de ces actions ne sont pas publiques. Il est donc difficile de tirer des conclusions sur leur impact. **Pour évaluer les dispositifs, il est également nécessaire**

d'apprécier les raisons pour un dispositif ne bénéficie qu'à un petit nombre de personnes : est-il adapté aux attentes des personnes concernées, l'information a-t-elle été suffisante, y a-t-il des réticences internes (par exemple des encadrants directs, des responsables locaux) sur l'opportunité voire la légalité de ce dispositif ? Par ailleurs, la mise en place d'actions favorables à l'emploi des seniors peut nécessiter une remise en cause de certaines pratiques des ressources humaines. Ainsi, les primes de poste associées à du travail de nuit, à des horaires alternants peuvent inciter un salarié à travailler dans des conditions pénibles aussi longtemps que possible. Agir de façon préventive peut amener à revoir ces modes de rémunération.

Deuxième point : leur caractère statique, atemporel. **Les actions sont mises en place à un moment donné.** Les qualifier de " bonnes pratiques " semble signaler qu'elles constituent un progrès et qu'elles seraient donc mises en place une fois pour toutes. Deux enjeux doivent être ici soulignés. D'une part, les actions doivent s'adapter à des populations qui évoluent du point de vue de leurs caractéristiques mais aussi de leurs attentes. Elles doivent par conséquent être repensées régulièrement. Ainsi les comportements de départ à la retraite sont en train d'évoluer, de s'individualiser. Il en résulte un certain flou pour les entreprises comme pour les établissements publics. D'autre part, il est nécessaire de raisonner en curatif mais également en préventif. Si l'on prend pour exemple les inaptitudes, elles deviennent plus difficiles à gérer avec le recul de l'âge de départ à la retraite. Il est donc nécessaire d'agir en amont pour prévenir leur survenue.

Dernier point : l'action est aussi un processus qui s'inscrit dans le temps. **On peut donc considérer les entreprises non pas seulement du point de vue de leurs actions à un moment donné, mais aussi du point de vue de leur " trajectoire de pratique "**. Une trajectoire ne correspond pas forcément à un progrès continu et se trouve soumise aux aléas de la vie des entreprises. Certaines entreprises poursuivent leurs actions sur plusieurs années, d'autres présentent des phénomènes de " *stop and go* ", un recul ou une mise en parenthèse de certaines actions en raison de causes internes (fusion, changement d'actionnaire majoritaire par exemple), ou externes (difficultés économiques). Ce constat suscite une question et une remarque. Quelle est la mémoire de l'entreprise sur cette question ? La rotation de l'encadrement notamment interroge la capacité de l'entreprise à maintenir un savoir-faire des actions.

En conclusion, **la notion de " bonne pratique " ne devrait pas être considérée comme une notion universelle et absolue**, mais plutôt comme une notion relative, liée à des contextes nationaux voire locaux, et surtout inscrite dans un processus temporel dont le déroulement est à prendre en compte.

Jacques KOSSOWSKI

Je remercie tous les intervenants. Si nous pouvions obtenir très rapidement des mesures pour les seniors en termes de formations professionnelles, nous nous retrouverions en début d'année prochaine afin de faire un premier bilan d'application. Je vous remercie d'accueillir le ministre Brice HORTEFEUX, à qui nous devons le décret qui sanctionnera les entreprises refusant de mettre en place une politique d'emploi des seniors.

CLÔTURE DES TRAVAUX

Brice HORTEFEUX, ministre du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville

Dans cette salle Victor HUGO où nous nous trouvons cet après-midi, il me revient en mémoire ce vers du poète de Guernesey : " Le jeune homme est beau, mais le vieillard est grand ".

Au-delà des mots, il y a, en réalité, une leçon profonde. Cette leçon, quelle est-elle ? Une société qui est incapable de donner leur place aux seniors et qui se presse même pour les évincer, est une société qui régresse.

Nous avons, pendant des décennies - et il faut le reconnaître, dans un consensus social et politique - oublié cette leçon au nom d'une idéologie absurde : celle du partage du travail.

La tenue de ces assises parlementaires en porte témoignage : les mentalités sont en train de changer. Je m'en réjouis. Il est temps d'offrir de nouvelles sécurités à nos concitoyens.

L'initiative de Patrick OLLIER et de Jacques KOSSOWSKI vient à point nommé pour nous rappeler une évidence : les seniors ne doivent pas être la variable d'ajustement dans la crise que nous traversons.

D'abord, un constat : en France, le taux d'emploi des seniors s'établit à 38,3 %, alors que la moyenne de l'Union est de 44,7 % et qu'un pays comme la Suède affiche un taux de 70 %. Je ne me résous pas à ce que nous occupions la place de mauvais élève.

Ensuite, une interrogation : doit-on, sous l'effet de la crise économique mondiale et de la remontée du chômage, changer de stratégie ? La réponse est doublement non.

Non, parce qu'à court terme, nous le savons, les seniors sont aussi des victimes de la crise. Non seulement leur taux d'emploi reste faible, mais en plus, d'après les chiffres rendus publics par l'INSEE la semaine dernière, leur taux de chômage augmente.

Non, surtout, parce qu'à moyen terme, il est de notre responsabilité de préparer l'après-crise.

Ce n'est pas en utilisant les recettes du passé qui ont échoué que nous préparerons la croissance économique de demain. Nous n'avons nullement l'intention d'encourager les préretraites et les départs anticipés. La poursuite des réformes structurelles est, encore plus qu'hier, un impératif de justice.

L'engagement du Président de la République pour réhabiliter la valeur travail implique le soutien à l'emploi des seniors. Sous l'autorité du Premier ministre, François FILLON, mon prédécesseur, Xavier BERTRAND, a mis en œuvre dans ce domaine des mesures qui marquent une vraie rupture.

Premier pilier : nous faisons confiance aux partenaires sociaux, dans les branches et les entreprises pour se mobiliser et définir les actions les plus adaptées.

Il s'agit d'inciter les entreprises à conclure, d'ici l'année prochaine, des accords en faveur de l'emploi des seniors.

Certes, je le reconnais, se fixer un objectif de recrutement de salariés âgés n'est pas évident dans la période que nous traversons.

Mais ce que nous demandons aux entreprises et aux partenaires sociaux, ce n'est pas uniquement un objectif quantitatif de recrutement, c'est d'abord une nouvelle approche qualitative de l'emploi des seniors avec l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles, l'amélioration des conditions de travail, la prévention des situations de pénibilité, le développement des qualifications, l'aménagement des fins de carrières ou encore le développement du tutorat.

Vous le voyez, il s'agit de mettre en œuvre une idée simple : la gestion des âges et la mobilisation en faveur de l'emploi des seniors passent par une démarche d'anticipation.

Pour assurer la réussite de ce dispositif, j'ai tenu à mobiliser les services de l'État, au plan central comme à l'échelon déconcentré. Comme il n'est évidemment pas question d'exiger les mêmes efforts d'une petite entreprise et d'une multinationale, les entreprises de moins de 50 salariés ne sont pas soumises à ce dispositif.

Second pilier : nous avons souhaité rendre aux salariés leur liberté de choix au moment de partir à la retraite.

Il fallait, d'abord, mieux récompenser ceux qui travaillent au-delà de la durée nécessaire pour bénéficier de la retraite à taux plein.

C'est chose faite depuis le 1^{er} janvier 2009. Nous avons porté, pour les trimestres accomplis depuis cette date, le taux de la surcote à 5 % par année travaillée.

Il fallait, ensuite, mettre fin à ce système absurde qui interdisait aux gens de retravailler parce qu'ils avaient liquidé leur pension de retraite.

La libéralisation du cumul emploi-retraite pour les régimes de base de la Sécurité sociale est désormais une réalité pour nos concitoyens depuis le 1^{er} janvier dernier. Cette libéralisation a été étendue, au mois de février, aux partenaires sociaux gestionnaires des régimes complémentaires. Je signerai prochainement l'arrêté approuvant la transposition de cette libéralisation du cumul emploi-retraite au régime complémentaire de retraite des artisans et commerçants.

Il fallait, enfin, mettre un terme à une autre forme d'injustice : celle qui veut qu'un salarié pouvait être mis à la porte de son entreprise simplement en raison de son âge et alors même qu'il souhaitait continuer à travailler.

Nous avons modifié en profondeur le régime des mises à la retraite d'office en portant à 70 ans l'âge auquel cette mise à la retraite peut intervenir. Cela n'a pas été simple. Grâce au travail du Parlement, la solution adoptée est équilibrée.

Mais ce libre choix en matière de retraite doit aussi être accompagné.

C'est le sens de la convention d'objectifs et de gestion, que j'ai signée avec la Caisse nationale d'assurance vieillesse, le 6 avril dernier, pour la période 2009-2013 qui insiste sur les conseils dont doivent bénéficier les assurés. Ces mesures marquent une rupture dans le droit des salariés et dans les mentalités.

Ces mesures fortes marquent une rupture à un triple point de vue : dans les droits des salariés, dans la responsabilité des partenaires sociaux, mais surtout dans les mentalités. Je souhaite aller plus loin pour promouvoir une vraie gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin de promouvoir l'emploi des seniors

J'ai pris connaissance avec grand intérêt du **recueil de bonnes pratiques** que la présidente de l'agence européenne Vigeo, **Nicole NOTAT**, a remis au Gouvernement.

Je veux en retenir **deux enseignements principaux** :

D'abord, l'amélioration des conditions de travail : c'est, vous le savez, un sujet auquel je suis particulièrement attaché.

Pour travailler plus longtemps, il faut, en effet, d'abord travailler mieux. J'ai installé le 30 avril dernier, le conseil d'orientation sur les conditions de travail (COCT) en lui confiant la mission d'élaborer un nouveau plan santé au travail pour la période 2010- 2014.

Ensuite, l'anticipation et l'évolution des carrières professionnelles : la question de l'emploi des seniors rejoint plus profondément celle de la gestion des âges dans l'entreprise.

L'emploi des seniors doit nous inciter à mettre en place une nouvelle gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En 2008, 300 accords allant dans ce sens ont été négociés et déposés auprès de mes services, couvrant ainsi 1,5 millions de salariés. 40 % incluent un système de tutorat qui renforce la motivation des seniors, tout en assurant une meilleure intégration des jeunes salariés.

Parmi les solutions les plus innovantes, je voudrais citer celle du groupe **Vinci** avec son programme " trans'faire " et les accords de gestion des secondes parties de carrière d'**AXA**.

Enfin, si nous gardons un cap constant, nous sommes disposés à suivre les résultats obtenus et à mesurer les progrès réalisés. C'est pourquoi, dès janvier 2010, je ferai avec les partenaires sociaux, le point sur les mesures qui auront été mises en œuvre en 2009.

Mesdames, Messieurs,

L'emploi des seniors est un véritable projet de société, qui doit être mis en œuvre dans le respect de la liberté de chacun. **La gestion équitable des âges dans l'entreprise constitue une nouvelle sécurité** que nous voulons donner aux salariés de notre pays.

C'est aussi une question de solidarité intergénérationnelle, qui passe par la reconnaissance de l'expérience des seniors et la transmission des savoir-faire. Dans cette mission, notre détermination est grande, et notre mobilisation est totale.

LES DERNIÈRES PUBLICATIONS D'AGORA EUROPE

ASSEMBLÉE NATIONALE ET SÉNAT

1^{ères} rencontres parlementaires pour les énergies renouvelables (juin 2008)

- Jean-Claude LENOIR, député de l'Orne, président du conseil supérieur de l'énergie, copilote du comité opérationnel " énergies renouvelables " du Grenelle de l'environnement
- Marc DENEUX, sénateur de la Somme, président de la section énergies renouvelables du groupe d'études de l'énergie du Sénat

1^{ères} rencontres parlementaires pour le sport : " Dopage : l'état d'urgence ! " (juin 2008)

- Marie-George BUFFET, députée de Seine-Saint-Denis, ancien ministre de la jeunesse et des sports
- Jean-François LAMOUR, député de Paris, ancien ministre de la jeunesse, des sports et de la vie associative

1^{ères} rencontres parlementaires pour l'égalité hommes-femmes et le respect de la diversité (juin 2008)

- Marie-Jo ZIMMERMANN, députée de la Moselle, présidente de la délégation de l'Assemblée nationale aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes

2^{èmes} rencontres parlementaires sur la dépendance et le grand âge : " La prise en charge de la dépendance : une opportunité économique " (juin 2008)

- Alain VASSELLE, sénateur de l'Oise, rapporteur du PLFSS, rapporteur de la mission d'information sur " la prise en charge de la dépendance et la création du 5^{ème} risque "
- Philippe MARINI, sénateur de l'Oise, rapporteur général du budget, président de la mission d'information sur " la prise en charge de la dépendance et la création du 5^{ème} risque "

1^{ères} rencontres parlementaires pour l'accès aux soins : " Renforcer les complémenteaire santé " (octobre 2008)

- Jean-Pierre D00R, député du Loiret, rapporteur du PLFSS pour l'assurance-maladie, président du groupe d'études sur les professions de santé
- Alain VASSELLE, sénateur de l'Oise, rapporteur du PLFSS, président de la mission d'évaluation et de contrôle de la sécurité sociale

Les conditions d'ouverture du marché des jeux de hasard et d'argent en France (octobre 2008)

- François TRUCY, sénateur du Var, auteur du rapport d'information sur l'évolution des jeux de hasard et d'argent

Un an après, quel bilan du droit au logement opposable ? (décembre 2008)

- Etienne PINTE, député des Yvelines, co-président du groupe d'études " Pauvreté, précarité et sans-abris "

Les vaccins : une excellence française à préserver (mars 2009)

- Paul BLANC, sénateur des Pyrénées-Orientales, auteur du rapport d'information " Vaccins : convaincre et innover pour mieux protéger "
- Yves BUR, député du Bas-Rhin, rapporteur du PLFSS (recettes et équilibre général)

PARLEMENT EUROPÉEN

Lutter contre l'obésité : promouvoir une alimentation équilibrée et encourage l'activité physique (octobre 2007)

- Frédérique RIES, membre du Parlement européen

Promouvoir une politique de transport durable (octobre 2007)

- Luis QUEIRO, membre du Parlement européen, vice-président de la commission des transports et du tourisme

Vers une politique européenne pour le logement durable ? (septembre 2008)

- Jean-Marie BEAUPUY, membre du Parlement européen, président de l'intergroupe " Urban-Logement " du Parlement européen
- Alain HUTCHINSON, membre du Parlement européen, vice-président de l'intergroupe " Urban-Logement " du Parlement européen

Pour toute commande ou information :

Agora Europe - 3, rue des Caves du roi 92310 Sèvres

Tél : 01 41 14 99 00 / Fax : 01 41 14 99 01

<http://www.agoraeurope.com>