



L'emploi des seniors

Un accord ou un plan d'actions pour l'emploi des seniors... et après ?

Au cœur de l'actualité de 2009, la réforme des retraites va ramener la question de l'emploi des seniors sur le devant de la scène en 2010, renvoyant aussi bien à un débat de société qu'à des stratégies d'entreprise.

Face à l'augmentation du chômage des plus de 50 ans et à la remise en cause de la culture du départ anticipé, quelles sont les pistes d'actions concrètes pour changer positivement les pratiques des entreprises vis-à-vis des seniors ?

Du diagnostic à la négociation, Delphine Vegas et Nicolas Fourmont, spécialistes RH & Politiques sociales de Sextant Expertise, ont partagé constats et conseils avec des élus de comités d'entreprise, le 15 avril 2010. Cette conférence était organisée en partenariat avec Vigéo, agence de notation en responsabilité sociale.

A lors que les dispositifs de départ anticipé en retraite pour les salariés disparaîtront dans les années à venir, le taux d'emploi des 55-64 ans reste problématique dans la plupart des pays européens (46 %). Avec 38,9 % des seniors au travail, la France est loin de la moyenne européenne, et encore plus de l'objectif affiché de 50 %. Face à ce constat, le gouvernement français a pris, en 2008, un ensemble de mesures en faveur de l'emploi des plus âgés. Les entreprises avaient, notamment, l'obligation de mettre en place un accord collectif ou un plan d'actions en faveur de l'emploi des seniors, sous peine de pénalité financière, avant le 1^{er} janvier 2010.

du 31 décembre 2009. Plus soucieuses de se mettre en conformité avec la loi rapidement, que d'élaborer une démarche négociée, avec des mesures volontaristes s'inscrivant dans la durée, les directions d'entreprise ont pris des engagements à minima.

Or, la problématique de l'emploi des seniors nécessite du temps ! Tout d'abord, un diagnostic préalable de la situation de l'entreprise au regard des âges de ses salariés s'impose. Les



De gauche à droite : Nicolas Fourmont (Sextant), Sophie Thierry (Vigéo), Delphine Vegas (Sextant).

2009, un rendez-vous manqué ?

Dans les entreprises dans lesquelles ils interviennent, les consultants de Sextant ont pu observer que les négociations sur l'emploi des seniors se sont tenues dans la précipitation, juste avant l'échéance

SEXTANT, EXPERT-COMPTABLE DU COMITÉ D'ENTREPRISE : DES INTERVENTIONS EN PRISE DIRECTE SUR VOS ENJEUX SOCIAUX

Parce que les trois dimensions de l'entreprise, économique, sociale et financière, sont indissociables, Sextant s'est doté, depuis ses débuts, d'une équipe de consultants spécialistes RH ou en politiques sociales. Ils interviennent en mode projet sur nos missions avec nos consultants à spécialisation économique et financière.

Cette organisation, unique en son genre chez les experts-comptables des comités d'entreprise, nous permet de mettre l'emploi et les pratiques RH au cœur de nos missions.

Nous aidons ainsi les élus du comité d'entreprise à acquérir la visibilité nécessaire à une préparation efficace des négociations sur :

- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences,
- le plan de sauvegarde de l'emploi et les mesures d'accompagnement,
- les politiques de rémunération et la négociation annuelle obligatoire,
- l'épargne salariale et les périphériques de rémunération,
- l'harmonisation des statuts collectifs dans les cas d'externalisation ou de fusion,
- l'égalité professionnelle,
- la politique de formation,
- l'emploi des seniors,
- la prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail.



constats et analyses tirés de ce premier diagnostic « démographique » doivent permettre d'identifier les zones sensibles : services où les salariés âgés sont absents, ou inversement, départs à la retraite prévisibles sur tels ou tels postes, départs nombreux de salariés détenant des compétences clés, etc...

Cet état des lieux amène alors à s'interroger : en quoi les zones sensibles observées (déséquilibres démographiques notamment) sont-elles liées aux pratiques internes et aux process RH de l'entreprise ? Pour y répondre, Sextant Expertise propose de procéder à une revue des pratiques RH (formation, évolution professionnelle, recrutement, conditions de travail, communication) à travers trois problématiques : la discrimination, la pénibilité (en lien avec l'organisation du travail) et la démotivation au travail.

Pour cibler et négocier les domaines d'actions et les indicateurs pertinents en faveur de l'emploi des seniors, ce double diagnostic, démographique et des process RH est, selon Sextant Expertise, un préalable incontournable. Mais les mesures identifiées n'auront de sens et d'efficacité que si elles s'intègrent dans une démarche plus globale de GPEC et de gestion des âges, s'inscrivant elles-mêmes dans la stratégie de l'entreprise. Il s'agit de prendre en compte l'ensemble de la vie professionnelle des salariés et tous les groupes d'âges, sinon, comme l'a rappelé Sophie Thiery de Vigeo, le risque serait de stigmatiser encore davantage les seniors.

LA PROBLÉMATIQUE DE LA GESTION DES ÂGES, ET DES SENIORS, PEUT ÊTRE INTÉGRÉE DANS LE CADRE DES MISSIONS DE L'EXPERT DU CE.

Aucun recours supplémentaire à l'expert-comptable n'est prévu dans le cadre de l'information-consultation du CE sur la stratégie et ses effets sur l'emploi et les salaires ou de la GPEC et de son volet « emploi des seniors ». Néanmoins, les missions légales existantes permettent de traiter ces sujets dans de bonnes conditions d'accès à l'information : via l'examen des « comptes annuels » ou les « comptes prévisionnels » de l'entreprise (C. trav., art. L. 2323-8), qui portent sur « tous les éléments d'ordre économique, sociaux et financier nécessaires à l'intelligence des comptes et à l'appréciation de la situation de l'entreprise ».

Une mission contractuelle (C. trav., art. L. 2325-41), financée par le CE, peut avoir la même utilité mais suppose la coopération de l'employeur.

Et maintenant...

Le rendez-vous de 2009 n'a donc pas répondu aux attentes légitimes en faveur de l'emploi des seniors. Les prochaines échéances de négociations portant sur la GPEC dans l'entreprise restent une opportunité à saisir, par les représentants des salariés, pour avancer véritablement sur la question des parcours professionnels et de la

place des salariés âgés dans l'entreprise. L'expert du CE peut être à leur côté pour établir le diagnostic préalable à ces négociations et pour identifier les pistes d'actions les plus adaptées. Quoiqu'il en soit, il faudra du temps pour changer en profondeur les représentations et les pratiques des entreprises vis-à-vis des salariés âgés. ■

NOS PROCHAINES CONFÉRENCES :

- L'égalité professionnelle
- La négociation annuelle obligatoire



Sextant Expertise
 24 rue de Mogador – 75009 PARIS
 01 40 26 47 38
 info@sextant-expertise.fr
www.sextant-expertise.fr