

## Éditorial

Faut-il mettre en place des politiques spécifiques pour les seniors ? Comment valoriser leur expérience, leurs compétences et leurs réseaux ? Retrouvez dans ce dossier les principaux points abordés lors de notre dernière matinée d'information. En attendant nos Rendez-vous formation & compétences 2009, nous vous souhaitons d'excellentes fêtes de fin d'année !



Bonne lecture.

**Patrice Jolivet, Directeur de la Délégation formation & compétences**

### Vos contacts CCIP-DFC...

■ **Emploi et compétences :**  
Annie de Soza, 01 55 65 67 40  
[adesoza@ccip.fr](mailto:adesoza@ccip.fr)

■ **Juridique :**  
Marie-Pierre Kiffer, 01 55 65 67 40  
[mkiffer@ccip.fr](mailto:mkiffer@ccip.fr)  
Hélène Clédât, 01 55 65 66 30  
[hclédât@ccip.fr](mailto:hclédât@ccip.fr)

■ **Plus d'infos :**  
[www.dfc.ccip.fr](http://www.dfc.ccip.fr)

## Bonnes Pratiques

### Priorité à l'emploi des seniors

*Employer des seniors, valoriser leurs compétences, savoir leur ouvrir des perspectives d'évolution professionnelle... Autant d'enjeux que les entreprises ne peuvent plus négliger. Avec la fin des mesures d'âge et de possibles sanctions qui se profilent à l'horizon 2010, les responsables des ressources humaines doivent réagir. La CCIP – Délégation formation & compétences (DFC) a invité cinq entreprises de 130 à 60 000 salariés à partager leur expérience.*



© AEFC/Frédéric Plau

Plus des trois quarts des entreprises ne mettent pas en place de politique différenciée qui prendrait en compte la diversité des âges parmi leurs salariés, nous apprend une étude de la Cegos. Or, l'évolution de la démographie, ajoutée aux incitations à prolonger son activité, imposent aux entreprises de revisiter leurs pratiques RH. Ces contraintes doivent être transformées en opportunités.

### Anticipation

Première règle : anticiper, à condition, évidemment, de savoir de qui on parle. En France, la définition du senior n'est pas stabilisée juridiquement. Le code du travail donne des repères mais ne mentionne pas d'âge précis qui permettrait de circonscrire cette population de collaborateurs. Diverses

mesures s'adressent aux salariés de 45 à 65 ans. Cette absence de qualification semble finalement convenir aux entreprises. « Le groupe a fait le choix de ne pas retenir de définition précise du senior. Nous proposons cependant un programme spécifique qui s'adresse à des catégories de salariés dits âgés bien identifiés », explique Gwenaël Thomas de la direction des études stratégiques et politiques RH d'Areva. Le groupe énergétique emploie environ 10 % de seniors, avec un pic supérieur à 20 % dans la filière nucléaire. Deux dispositifs sont ouverts aux salariés en fonction de leur profil. Environ dix ans avant leur départ à la retraite, Areva propose à certains collaborateurs des entretiens de carrière. Les salariés à haut potentiel et à l'expertise reconnue sont ciblés prioritairement. (suite)

*“Areva a décidé de ne pas définir précisément les seniors”*

(retour) « Des managers référents viennent en support de la fonction RH pour coacher le bénéficiaire avec un objectif de redynamisation de la fin de carrière », détaille Gwenaël Thomas. Le groupe a aussi créé des entretiens d'expériences qui sont engagés deux ou trois ans avant la fin d'activité des salariés dont les compétences doivent impérativement être transférées à d'autres collaborateurs.

### Compétences précieuses

Chez Degremont Services, filiale de Suez environnement, la transmission des connaissances est également au cœur des préoccupations de la DRH. « Avec les seniors, il faut savoir mobiliser uniquement les compétences qu'ils ont de plus précieuses et les amener à les partager », insiste Albert Malfait, directeur du pôle formation du groupe spécialisé dans la construction d'usines de retraitement d'eau. Progressivement, l'entreprise s'est constituée un réseau de formateurs internes qui interviennent occasionnellement sur ses différents sites. Les salariés « experts » accompagnent les plus jeunes, notamment des élèves ingénieurs recrutés pour rédiger des manuels à destination des opérateurs. La problématique est autre pour Medica France qui gère plus de 120 établissements d'accueil et de soins médicalisés pour personnes dépendantes. « Nous avons toujours employé des seniors », rapporte Isabelle Moinot, responsable emploi et recrutement, qui apprécie la présence de ces salariés pour faire le lien avec les collaborateurs moins expérimentés. « Notre environnement de travail est parfois difficile. Les salariés sont amenés à prendre en charge des patients en fin de vie, ce qui peut se révéler difficile sur le plan émotionnel. L'expérience des plus anciens constitue un véritable atout », poursuit Isabelle Moinot.

### Productifs et motivés

De son côté, Cyril Faure, directeur de trois restaurants sous franchise McDonald's,

estime qu'on « demande beaucoup aux seniors aujourd'hui : ils doivent être productifs et motivés tout au long de leur carrière ». Soucieux de disposer de salariés représentatifs de sa population cliente, Cyril Faure n'hésite pas à recruter des personnes dont le profil est bien éloigné des étudiants, ses collaborateurs traditionnels. « Naturellement, le recruteur va chercher à proposer des postes plus faciles aux seniors. C'est une erreur. Les salariés âgés s'adaptent de façon autonome. Il ne faut surtout pas les cantonner à des tâches de vieux », prévient le directeur.

### Temps choisi

Philippe de Gibon, directeur général de Convers Marketing, ne dit pas autre chose : « on ne recrute pas un senior mais un profil ».

Créée il y a dix ans, sa société de téléconseil emploie aujourd'hui 30 % de salariés âgés.

Cette proportion est surprenante pour une entreprise composée de téléopérateurs. Mais pour Philippe de Gibon, recruter des salariés expérimentés est une évidence économique : « Il faut lutter contre les préjugés. Les seniors ne sont pas plus chers que les autres. Ils ne sont jamais malades et jamais en retard. Ils parlent et écrivent correctement le français et connaissent le monde de l'entreprise ».

### Souplesse

Pour attirer cette population de collaborateurs, Convers Marketing a misé sur la souplesse. Recrutés uniquement en CDI, les salariés travaillent sur le mode du temps choisi. Ils peuvent ainsi modifier leurs horaires d'une semaine sur l'autre. Ils ont également la possibilité de changer deux fois par an le nombre d'heures inscrit dans leur contrat. Enfin, chaque année, ceux qui le souhaitent peuvent bénéficier d'une mise en disponibilité dans la limite de trois mois. Autre avantage non négligeable, « les seniors sont des salariés bien plus fidèles que les étudiants », rappelle Philippe de Gibon. ■



Gwenaël Thomas, Areva



Cyril Faure, McDonald's



Albert Malfait, Degremont Services



Isabelle Moinot, Medica France



Philippe de Gibon, Convers Marketing

## Stratégie

### Les entreprises sont incitées à conserver leurs seniors

Les pouvoirs publics ont décidé de passer à la vitesse supérieure pour favoriser le maintien en activité des seniors. Les différents dispositifs permettant aux employeurs de se séparer précocement de leurs salariés sont progressivement supprimés. Ainsi, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, les mesures d'âges financées par l'État sont en voie d'extinction. Les préretraites d'entreprise sont également davantage taxées depuis cette année.

#### Pénalité

La loi de financement de la sécurité sociale (LFSS) pour 2009 s'inscrit dans la même logique. Elle modifie le code du travail pour élargir la négociation triennale de branche sur la gestion prévisionnelle des

emplois et des compétences (GPEC) à la notion d'anticipation des carrières professionnelles. Mais la principale nouveauté réside dans la création d'une pénalité équivalente à 1 % de la masse salariale pour les entreprises d'au moins 50 salariés qui ne seront pas couvertes, d'ici 2010, par un accord ou un plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés.

#### Retraite d'office

En outre, la LFSS 2009 repousse à 70 ans l'âge auquel le salarié pourra être mis à la retraite d'office par son employeur. Les salariés qui le souhaitent pourront donc prolonger leur activité jusqu'à cet âge sans que l'entreprise ne puisse s'y opposer. Avant qu'ils n'atteignent l'âge de 65 ans, l'em-

ployeur devra interroger ses salariés sur leur intention de quitter volontairement l'entreprise pour bénéficier d'une pension de retraite. La mise à la retraite d'office à cet âge demeurera possible lorsque les salariés n'auront pas exprimé leur volonté de poursuivre leur activité.

#### Limite d'âge

Dans la fonction publique, un dispositif similaire est institué, la limite d'âge étant cette fois fixée à 65 ans. La loi prévoit enfin la libéralisation du cumul emploi/retraite pour tous les retraités à partir de 60 ans, s'ils ont cotisé la durée nécessaire pour bénéficier d'une retraite à taux plein ou, à défaut, à partir de 65 ans. ■

## Compétences

### Les seniors, des salariés délaissés

En 2008, seulement 15 % des entreprises ont recruté de façon significative des quinquas. En revanche, les seniors ont constitué la majorité des départs ou été largement sollicités par près des deux tiers des entreprises qui ont réduit leurs effectifs. Cette enquête de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) montre que la population « senior » reste encore ciblée prioritairement lorsqu'il s'agit de prendre des décisions susceptibles de contenir la masse salariale.

#### Objectif 50 %

L'objectif fixé par l'Union européenne (UE) est de parvenir à un taux d'activité de 50 % pour les 55-64 ans en 2010. La France est loin du compte : selon les statistiques communautaires, le taux d'emploi de cette tranche d'âge était de 38,3 % en 2007. Tirée vers le haut par les pays nordiques, la moyenne européenne s'établit à 46,5 %. Les travail-

leurs de plus de 50 ans ne représentent que 23,5 % de l'emploi total en France.

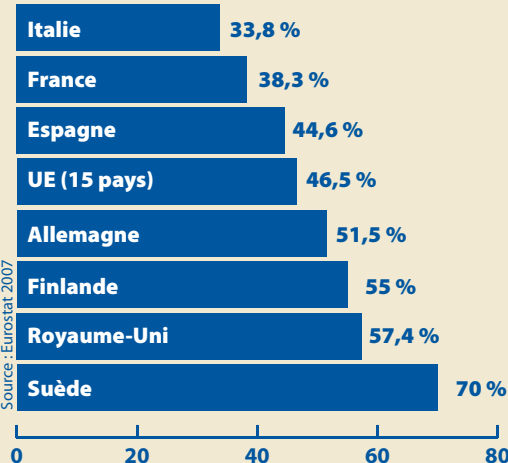
Or, un Français sur trois appartient à cette tranche d'âge qui a toutefois vu son poids s'accroître dans la population active depuis une dizaine d'années : moins d'un actif sur cinq était âgé d'au moins 50 ans en 1999.

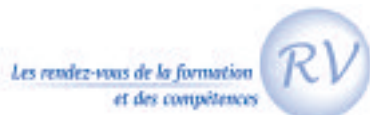
Les 50 ans et plus exercent en priorité les métiers d'enseignant, d'agent d'entretien et d'assistant maternel.

La perte d'emploi demeure le problème numéro un des seniors : ils concentrent la moitié des demandeurs d'emploi de longue durée (plus d'un an d'inscription à l'ANPE). Sur douze mois, le taux de retour à l'emploi stagne à 10 % pour les plus de 50 ans contre 60 % pour les moins de 30 ans. Le senior semble être encore victime de nombreux préjugés dans l'environnement professionnel : prétentions

salariales élevées, motivation déclinante, rigidité face au changement... Leur manque d'appétence pour la formation continue contribue à entretenir ces « a priori ». À peine 15 % des plus de 50 ans expriment des souhaits de formation, soit deux fois moins que les salariés plus jeunes. ■

#### Taux d'emploi des travailleurs 55-64 ans





## Le programme

### Le 20 janvier 2009

Taxe d'apprentissage 2009 - Quels changements? Quelles obligations?

### Le 24 mars 2009

Réforme de la formation professionnelle: nouveautés, obligations

### Le 16 juin 2009

Tout savoir sur le contrat d'apprentissage

### Le 13 octobre 2009

Gestion du plan de formation: méthodes, outils et pratiques

### Le 8 décembre 2009

Alternance et professionnalisation: enjeux et atouts

*Ces thématiques sont susceptibles d'être modifiées en fonction de l'actualité.*

Au siège de la CCIP  
27, avenue de Friedland 75008 Paris  
Participation gratuite.  
Inscriptions sur : [www.dfc.ccip.fr](http://www.dfc.ccip.fr)

## À cliquer

### Sur [www.aef.info](http://www.aef.info)

» LFSS 2009: le détail des mesures "emploi des seniors" et "retraite"

» Emploi des seniors: Laurent Wauquiez veut "donner un coup de fouet au tutorat"

» Emploi des seniors: lancement de l'opération "bonnes pratiques"

» Trophées de la diversité sur la gestion des âges: Areva, Cari, Convers, Degremont SAS, L'Oréal et PSA Peugeot Citroën lauréats

## Le mot de l'expert

*Entretien avec Claire-Marie Chaffin, chargée du pôle RH au département emploi & compétences, et Hélène Clédât, juriste à la CCIP – DFC.*

### Pourquoi la France ne respecte pas les standards européens en matière d'emploi des seniors ?

Jusqu'à présent, cette population de salariés n'a pas été réellement prise en compte. Les salariés qualifiés "d'âgés" ont régulièrement servi de variable d'ajustement au problème du chômage des jeunes. Depuis les années 1970, les incitations à partir à la retraite plus tôt se sont multipliées. Finalement, cette politique de gestion des âges réductrice a créé une attente chez les salariés.

Nombre d'entre eux ont intégré le fait qu'il était possible, voire normal, de mettre un terme à leur activité de façon anticipée. De leur côté, les entreprises se sont évidemment appropriées les diverses mesures leur permettant d'ajuster leurs effectifs.



C.-M. Chaffin

### Les récentes décisions gouvernementales vont inciter les entreprises à revisiter leurs pratiques...

Effectivement, les entreprises sont aujourd'hui en questionnement. Elles s'inscrivent dans une dynamique nouvelle. On assiste à une réelle prise de conscience de la part des dirigeants et des services RH. La nécessité de conserver en interne des compétences stratégiques s'est imposée avec

l'augmentation des départs à la retraite des baby-boomers. Dans certaines activités, les difficultés de recrutement ont encouragé les employeurs à s'ouvrir à la différence et, logiquement, à se tourner vers les seniors.

### Comment la CCIP répond-elle aux attentes des entreprises ?

Les demandes des responsables RH au sujet de l'emploi des seniors sont de plus en plus nombreuses. Nos délégations départementales sont mobilisées pour proposer un appui aux entreprises qui semblent avoir définitivement intégré la problématique « senior »



H. Clédât

dans leurs pratiques. Nous proposons des rendez-vous ponctuels aux responsables des ressources humaines pour définir des priorités et mesurer les risques potentiels. Cet accompagnement s'inscrit dans une démarche globale qui aborde l'ensemble des problématiques intéressant la diversité. La CCIP intervient aussi en appui du Conseil régional d'Île-de-France dans le cadre de son programme Dynamicadres. Ce dispositif permet d'engager un accompagnement des demandeurs d'emploi franciliens. Il ne s'adresse pas spécifiquement aux seniors mais, cette population est largement présente parmi les cadres. ■