

La place des seniors dans le monde du travail

Trois entreprises témoignent

A l'occasion d'un colloque organisé par l'AEF sur « quelle place pour les seniors dans le monde du travail », un certain nombre d'entreprises ou de branches professionnelles sont venues témoigner de leur expérience pour maintenir dans l'emploi les seniors. Schlumberger France, La Mondiale et Bouygues Telecom ont notamment présenté leur démarche et le contenu de leur projet concrétisé sous forme d'accords collectifs.

Par Gaëlle Picut

24

Le taux d'emploi des seniors en France est l'un des plus faibles d'Europe (37,8%), il faudrait pourtant qu'il atteigne 50% en 2010. La raison en est bien connue : les entreprises françaises ont longtemps favorisé les départs anticipés à la retraite. Cette politique est peu à peu entrée dans les habitudes culturelles et a malheureusement fortement contribué à répandre l'idée selon laquelle les seniors n'étaient plus suffisamment compétents, trop chers, démotivés, etc. Mais aujourd'hui, les entreprises se rendent compte qu'elles ne peuvent plus se priver d'un pan entier de compétences au sein de leurs équipes. Sans compter que le système des pré-retraites est particulièrement onéreux et que la France ne peut plus se le permettre... Mais faire machine arrière est long et difficile. Certaines entreprises, essentiellement les grandes, ont décidé de s'attaquer à cette question en mobilisant à la fois la direction et l'ensemble des salariés. De même, le gouvernement a lancé un plan d'action national pour l'emploi des seniors. Mais combattre les représentations négatives vis-à-vis des seniors et modifier les comportements des entreprises et des salariés prendront du temps, sans doute une génération complète. A l'occasion d'un colloque organisé par l'AEF sur la place des seniors dans le monde professionnel le 5 avril dernier, trois entreprises ont té-

moigné de leur expérience. Quelles bonnes pratiques peut-on développer ?

Sylvie Rançon,
directrice du personnel France,
Schlumberger,
1 400 personnes en France

Le projet « Diversité des Ages » pour maintenir dans l'emploi 500 salariés de R & D a débuté en 2004 et s'est concrétisé en 2006. L'entreprise utilisait alors beaucoup les départs anticipés et la direction du personnel n'avait jamais recensé un seul départ à la retraite ! Cette situation suscitait un consensus général et faisait partie de la culture groupe. A cela venait s'ajouter le sentiment que l'entreprise ne s'engageait pas beaucoup sur le sujet. Or la direction a fait le constat que la pyramide des âges était « *en dos de chameau* », c'est-à-dire que les effectifs concernés se renforçaient, sans oublier l'entrée en vigueur de la loi Fillon qui ne permettait plus de continuer comme par le passé.

Sylvie Rançon admet que les freins ont été nombreux lors du démarrage du projet. La remise en cause d'une culture de départs négociés, très ancrée dans les mentalités, n'a pas été chose aisée, et l'entreprise s'est heurtée à de fortes réticences de la part des salariés à aborder le sujet. Mais la prise de conscience de la direction était réelle ainsi que la nécessité de changer les choses. L'enjeu était donc bel et

bien un changement culturel profond de tous les acteurs.

Pour mener à bien ce projet, un groupe de travail a été mis en place qui a abouti à la signature par les organisations syndicales d'un accord collectif en 2006. « *Il fallait une démarche consensuelle pour détruire un système et en reconstruire un autre qui soit lisible par tous* », insiste la directrice du personnel de Schlumberger.

Le projet, appelé Diversité des Ages et non Gestion des seniors (afin de ne pas se focaliser sur une seule population), visait à augmenter la motivation des salariés et la connaissance des besoins en compétences. L'accord comprenait deux points principaux. Le premier concernait la gestion des carrières avec quelques principes forts : la non-discrimination en fonction de l'âge, en matière de développement de carrière, de mobilité, de formation ou de salaire ; une visibilité renforcée avec l'institution d'un Point Carrière et d'un Point Retraite ; enfin le transfert de savoirs à travers la formation, le tutorat ou des plans de succession. Le second avait trait aux modalités, notamment financières, de départ et entérinait la fin des pré-retraites maison.

Parallèlement, la question de l'aide à la constitution d'un revenu de remplacement au-delà des régimes de base et complémentaires s'est posée. La réflexion a abouti à la mise en place d'un PERCO-I



Getty Images / Digital Vision

Le point de vue de Michel de Virville, secrétaire général du groupe Renault

Trois raisons expliquent la médiocrité du taux d'emploi des seniors en France, selon Michel de Virville :

> l'évolution de l'économie faite de restructurations profondes et de destructions d'emploi qui ont concernées en premier les seniors car il est « plus facile et socialement plus indolore » d'écarter par le haut. Par ailleurs, les freins à l'embauche des seniors ou à leur réembauche expliquent que les flux d'entrées/sorties leur soient très défavorables.

> le comportement général du secteur public/parapublic qui a conservé des règles de départ où « 57 ans, voire 50 ans, c'est déjà tard ». Ceci entraîne un double effet. On retrouve ces personnes dans les statistiques de non-emploi, et pour celles recherchant une activité, elles constituent des concurrents redoutables pour les salariés issus du privé (qui, ne bénéficiant pas de retraite, n'ont pas les mêmes contraintes de rémunération). Michel de Virville dit constater ce phénomène dans la politique d'embauche du groupe Renault.

> l'inégale répartition des seniors selon la taille de l'entreprise : Michel de Virville rappelle que les seniors sont très peu présents dans les PME. La part des plus de 50 ans dans les entreprises de moins de dix salariés est de 18%, contre 28% dans les entreprises de plus de 2 000 personnes. Selon lui, l'explication est la suivante : « les grandes entreprises qui souhaitent le faire peuvent tout à fait mener une politique d'emploi sur le sujet. C'est un problème à la portée des RH ». Mais les PME ont de vraies difficultés qu'elles ne peuvent pas toujours résoudre, liées à l'ancienneté et au salaire. C'est vers ces entreprises que les efforts doivent se porter.

« **La France est le pays qui a la courbe salariale la plus pentue** », a tenu à rappeler le secrétaire général de Renault. « Le senior a des exigences salariales fortes, ce qui explique qu'il se voit souvent préférer quelqu'un de plus jeune et de moins cher. » Enfin, Michel de Virville n'a pas hésité à appeler de ses vœux une réforme des régimes spéciaux.

« **Chez Renault, la nécessité de prolonger la carrière (au-delà de 60 ans) n'est pas une question mais une évidence mise en œuvre dans la politique sociale de Renault** », a ensuite rappelé Michel de Virville. Certes, il a reconnu que son groupe utilisait le système des pré-retraites mais beaucoup moins que chez les constructeurs allemands ou italiens. « Nous avons clairement mis en place une stratégie qui vise à prolonger les carrières. Depuis dix ans, la date du départ effectif augmente de six mois chaque année. Pour les ouvriers, l'âge effectif du départ est passé de 55 ans à 60 ans et pour les cols blancs, de 57 ans à 62 ans. Trois leviers ont été utilisés pour obtenir ces résultats : la gestion des compétences, la gestion de carrières et un important travail sur l'ergonomie des postes de travail. »

(plan d'épargne retraite collectif interentreprise) qui est donc venu compléter le projet sur la diversité des âges. Ce dispositif a remporté un très fort taux d'adhésion, avec une fourchette d'âges très large (de 23 à 63 ans) et un montant des dépôts très variable (de 20 € à 6 100 €).

André Renaudin, PDG, La Mondiale, 2 500 personnes en France

La Mondiale a, quant à elle, signé un accord sur les seniors en mars 2006. « *D'avantage que la pyramide des âges, il s'agissait de traiter un problème de reconnaissance du métier et de remotivation du personnel* », indique son PDG, André Renaudin. Dans les années 1970, l'entreprise avait embauché beaucoup de salariés pour des emplois peu qualifiés. Or ces personnes doivent encore accomplir entre cinq et dix ans dans l'entreprise. Le projet a alors pris corps assez naturellement. « *Notre métier est de préparer à la retraite. Il était donc logique de penser à la retraite de nos propres salariés !* », ajoute le président de la Mondiale. Un groupe de travail composé de la direction, des délégués du personnel, de l'équipe RH et de salariés concernés a alors été constitué et après six mois de négociations, un accord a été signé en mars 2006. Il comporte trois grands chapitres :

> L'accès à l'emploi et à la mobilité interne selon les compétences et non selon l'âge.

Avec la précision que lorsqu'un senior accepte une mobilité, il ne peut être déclassé.

> Le maintien dans l'emploi : via des entretiens de carrière approfondis pour les seniors, le tutorat ou encore le parrainage (sur la base du volontariat) avec une reconnaissance et une valorisation de ce rôle à travers des primes d'objectifs.

> La reconnaissance salariale pour les seniors de plus de 50 ans ou ayant 30 ans d'ancienneté et l'aménagement du temps de travail. Quand un salarié passe à temps partiel, l'entreprise prend à sa charge la diminution des cotisations sociales correspondant à la réduction du temps de travail. D'autre part, un plan épargne temps spécifique a été mis en place pour les seniors ainsi qu'un bilan personnalisé de formation avec un crédit de 100 h.

Jean-Pierre Poisson, directeur relations sociales, Bouygues Telecom, 7 300 personnes

Le cas Bouygues Telecom est un peu différent car il s'agit d'une entreprise jeune, avec une moyenne d'âge de 34 ans et cinq ans d'ancienneté. Seuls 8% des effectifs (environ 550 personnes) ont plus de 45 ans. La part des salariés de 40 à 45 ans représente le même pourcentage. Ce n'est donc pas sous la pression de la pyramide des âges qu'un accord Seniors est entré en vigueur dans l'entreprise en octobre

2006 (signé par quatre organisations syndicales sur cinq) mais bien pour anticiper. Jean-Pierre Poisson regrette d'ailleurs a posteriori l'intitulé de l'accord car « *il ne s'agit absolument pas de faire des seniors une population particulière ni de les cataloguer. [...] Le terme senior ne rend pas compte de la cohérence d'un parcours professionnel. Or il existe une continuité et l'on devient senior sans s'en apercevoir* ». Jean-Pierre Poisson a ensuite rapidement détaillé les outils qui allaient être mis en œuvre :

> Un entretien de 2^{ème} partie de carrière avec l'équipe RH (à la fin de l'entretien annuel passé, lui, avec la hiérarchie). Il a été jugé utile de séparer le long terme du court terme et de sortir de la relation hiérarchique pour avoir ce type de réflexion.

> Le bilan professionnel : 220 collaborateurs ont déjà pris rendez-vous avec une structure Emploi Mobilité spécialement mise en place. L'objectif est soit de confirmer son poste actuel soit de formuler une envie d'évolution.

> La formation : si le salarié envisage de se repositionner, il faut lui en donner les moyens. Il a donc la possibilité d'anticiper le DIF, à partir de 45 ans, avec un crédit de 200 h.

> Le tutorat, avec l'inscription de missions bien identifiées.

> Le compte épargne temps : d'importantes possibilités de déblocage (progressif ou total) ont été mises en place. ■