

# Emploi des seniors : constats, pistes d'actions pour les IRP, mesures à négocier

Sur la base de l'analyse de 46  
accords d'entreprise...

## URIF CFE-CGC

Webinaire du 14 octobre 2024





# Présentation des intervenants et de Sextant Expertise



## Delphine VEGAS

Consultante RH

Delphine.vegas@sextant-expertise.fr

06 81 80 95 69



## 90 SALARIÉS À VOTRE ÉCOUTE

Dont 80 experts aux profils variés et complémentaires, spécialisés par secteur d'activité

## 35 SPÉCIALISTES SOCIAUX

Pour agir sur la rémunération, l'emploi, la formation, la GEPP

## UN CABINET INDÉPENDANT

Transparent financièrement, au service de l'intérêt commun et du dialogue social

## HABILITÉ CSE-SSCT

Pour vous accompagner en cas de risque grave, projet important, introduction de nouvelles technologies et négociation de l'égalité professionnelle



# Quelques chiffres et constats sur la situation des seniors en France

Age légal de départ à la retraite en France :  
**de 62 ans à 64 ans en 2030**

En France :  
Age de départ effectif à la retraite en 2021  
**62,8 ans**

Jusqu'au début des années 2000 :  
**Politiques de sortie des seniors du marché du travail**

Après les années 2000 :  
**Politiques de maintien des seniors en emploi**  
pour **contribuer à l'équilibre des régimes de retraite**

En 2050 – En France :  
**1/3** de  
de personnes de plus de 60 ans  
vs **27,5%** en 2023

En 2023 – En France  
**Taux d'emploi**

55-59 ans  
**77,0%**  
60-64 ans  
**38,9%**

(1) Âge moyen auquel les non-retraités pensent qu'ils pourront prendre leur retraite : **64,8 ans**

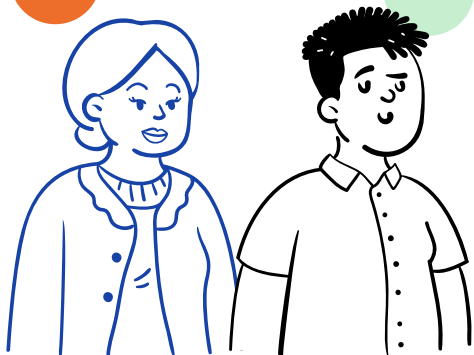
(1) Âge moyen à partir duquel les non-retraités pensent qu'il n'est plus acceptable de faire travailler les gens :  
**63,4 ans**

(1) Âge moyen de départ à la retraite souhaité :  
**60,6 ans**

Espérance de vie en bonne santé en 2021

Femmes : **67 ans**

Hommes : **65,6 ans**



Env. 1/5 des personnes âgées de 55 à 61 ans se situent dans un  
**« sas de pauvreté »**  
jusqu'à la retraite effective  
(elles ne sont ni en emploi ni à la retraite)

(2) **Idées reçues sur les seniors**  
santé plus fragile, profils surdimensionnés,  
trop coûteux, plus résistants aux changements, difficultés d'adaptation aux nouvelles techno., moins engagés



# Pour rappel, la réforme des retraites de 2023 : une hausse de l'âge légal de départ en retraite et de la durée de cotisations dès le 1er septembre 2023

## Décret n° 2023-436 du 3 juin 2024

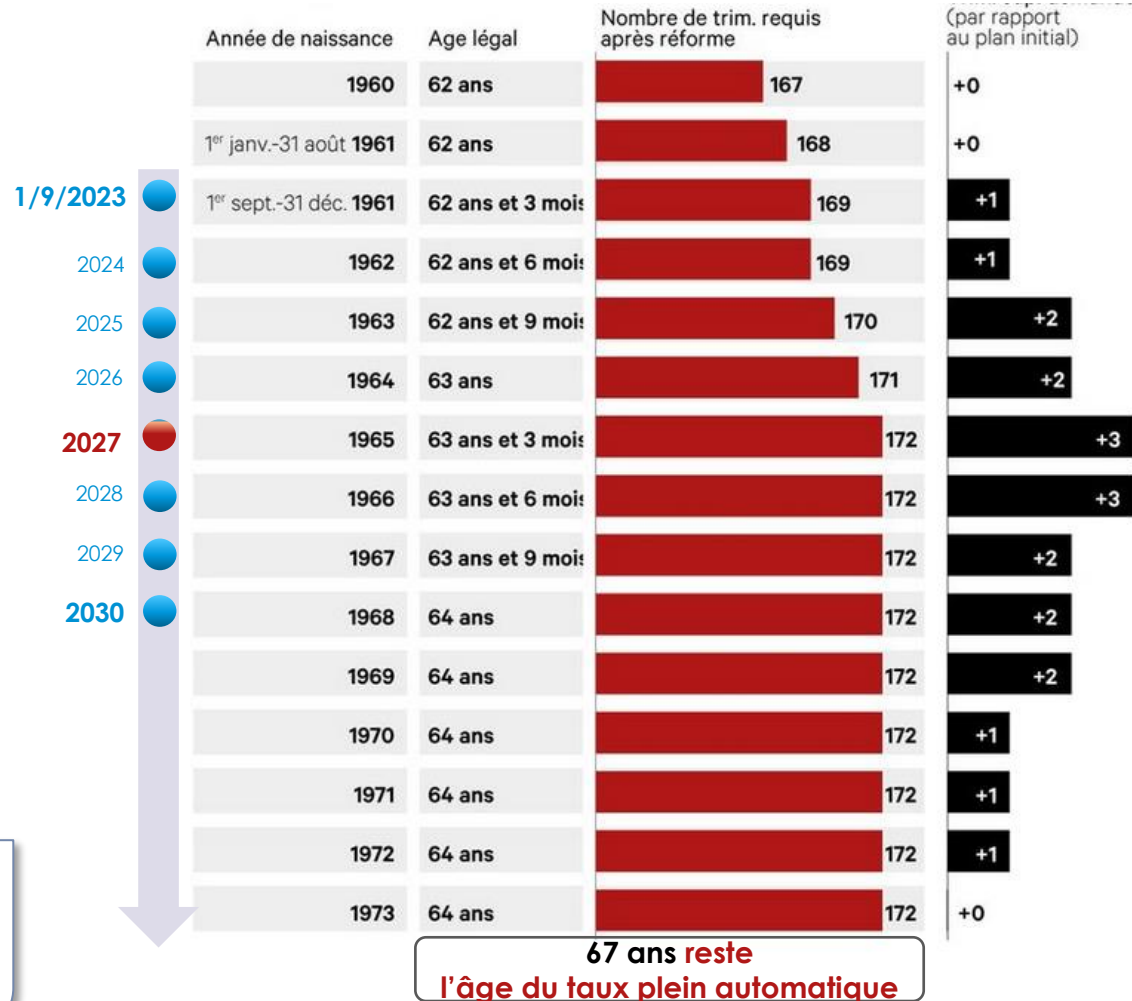
- Report progressif de l'âge légal de départ à la retraite, 62 à 64 ans en 2030
- Accélération de l'augmentation de la durée d'assurance (réforme Touraine) pour partir à taux plein : 43 annuités dès 2027 au lieu de 2035.

**Au 1er septembre 2023, l'âge légal augmente de 3 mois et la durée d'assurance de 1 trimestre, pour ceux nés à partir du 1er septembre 1961.**

- Puis décalage de 3 mois chaque année, pour atteindre 64 ans en 2030.
- 1 trimestre de cotisation de + par an à partir de 2024 pour atteindre 172 trimestres en 2027 (au lieu de 1 trim. tous les 3 ans)

### À NOTER

A court terme, l'accélération de la loi Touraine est la mesure qui rapporte le plus d'argent au système.



Source : Schéma Les Echos



# L'obligation légale de la négociation sur l'emploi des seniors est aujourd'hui inexistante

## ▶ Précédemment :

Entretien de seconde partie de carrière pour les salariés de plus de 45 ans

## ▶ Article L6315-1 :

Entretien professionnel tous les 2 ans et bilan à 6 ans

En cas de non-respect, sanction :  
abondement du CPF de 3000€

## ▶ Loi Avenir professionnel :

Obligation lors de l'entretien prof.  
d'informer sur :

- Activation CPF
- Possibilité d'abondement
- CEP

2014

2019

2008

2013

2017

▶ **Obligation de négocier sur l'emploi ou plan d'actions**

- ▶ **Sinon sanction...**
- ▶ **Supprimé en 2013**

▶ **Instauration du contrat de génération :**

négocier sur le maintien dans l'emploi des salariés âgés et l'insertion durable des jeunes

- ▶ **Supprimé en 2017**

▶ **Art. L2242-21** (C. trav. suite ord. n°2017-1718 du 20/12/17) :

« La négociation (GEPP) prévue à l'article L. 2242-21 peut également porter : (...)

6°) Sur la formation et l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, **l'emploi des salariés âgés et la transmission des savoirs et des compétences**, les perspectives de développement de l'alternance, (...) et **l'amélioration des conditions de travail des salariés âgés** ».



En quelques années, on est ainsi passé d'une surréglementation bridant toute velléité d'adaptation par la négociation "locale", à **un Code du travail qui donne toute liberté aux acteurs du dialogue social en entreprise, y compris celle de ne rien faire !**

Extrait du rapport « Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés » (rapport Bellon) de janvier 2020

## Suppression de l'obligation de négocier sur l'emploi des seniors

Depuis 2017, les entreprises sont appelées à négocier sur l'emploi des seniors uniquement dans le cadre des négociations GEPP, obligatoires pour les entreprises de plus de 300 salariés . Toutefois, ce thème n'est que facultatif.



# Préalable indispensable aux discussions sur l'emploi des seniors : un diagnostic partagé entre partenaires sociaux de leur situation dans l'entreprise



- ▶ Il n'existe pas de définition claire du statut de « senior »

Selon l'étude IPSOS pour l'association A compétences égales de 2022, la notion de « séniorité » varie selon que l'on se place du côté candidats ou du côté recruteurs.

Une autre étude du cabinet OASYS de 2017 vient compléter ce constat en tenant compte du **secteur d'activité**.

• Définir ce qu'est un senior dans l'entreprise et distinguer quelles sont leurs spécificités selon les problématiques étudiées. •

- ▶ Le diagnostic : point de départ des discussions



Avec l'aide de l'expert du CSE !

Ceci dans le cadre de l'*information-consultation* du CSE sur la politique sociale, et de celle sur les orientations stratégiques

• Ce diagnostic doit être complété d'indicateurs pertinents •

• Et de possibles enquêtes auprès des salariés (perceptions, attentes...) •

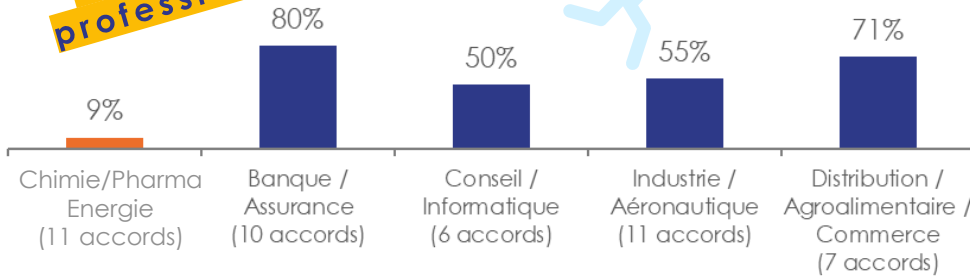




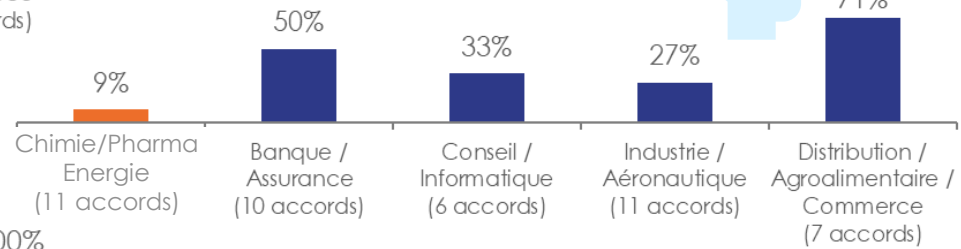
# Politiques d'emploi des seniors en entreprise

## Constats et mesures phares à travers l'analyse de 46 accords d'entreprise

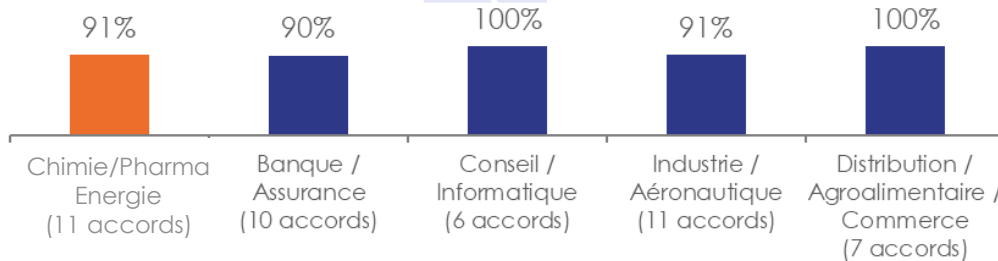
**Embauches et parcours professionnels**



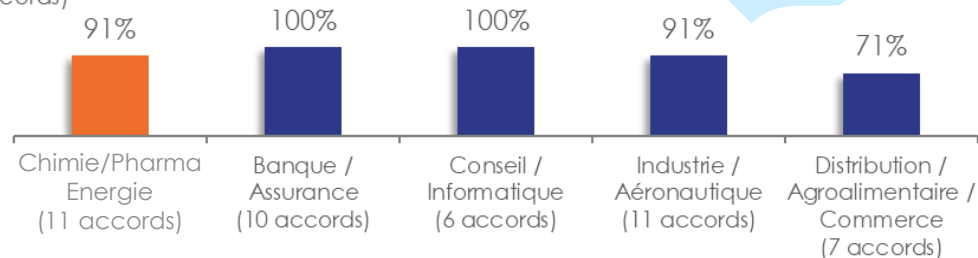
**Développement des compétences**



**Conditions de travail**



**Aménagements de fins de carrière**





# Mesures phares sur l'embauche des seniors et les parcours professionnels

## Taux d'emploi des seniors

- **Maintenir une représentation** des seniors à hauteur de 15 % des effectifs (CDI – CDD)
- **Maintien dans l'emploi** de 95 % des seniors jusqu'à l'âge de la retraite

## Objectifs de recrutement

- **Atteindre un taux d'embauche des seniors** de 55 ans et + de 2%
- **Embaucher** au moins 9 % de seniors /an

## Entretiens de carrière

- En plus de l'obligation légale, **entretien pour anticiper les évolutions de carrière** avec la DRH à la demande du salarié (à partir de 45 ans)

## Mobilité

- **À compétences égales, le senior est prioritaire** en cas de demande de mobilité géographique ou fonctionnelle

## Développement du rôle de tuteur / formateur

- **Priorité aux seniors pour les rôles de référents, tuteurs et formateurs occasionnels**
- **Tutorat** : développement de binôme d'échange de compétences entre salariés expérimentés et jeunes
- **Mentorat inversé** : des salariés plus jeunes aident les seniors sur l'utilisation des nouvelles technologies par exemple








# Mesures phares sur le développement des compétences des seniors

## Plan de développement des compétences

- **L'accès à la formation** des seniors doit être comparable à celui de l'ensemble des salariés
- Objectif de **former la quasi-totalité des seniors tous les ans, pour une durée d'au moins 2 jours par salarié**
- Possibilité de **modifier le plan de développement des compétences** en cours d'année pour répondre à des besoins de formation de salariés seniors.
- Rendre les **seniors prioritaires** pour les actions et investissements de formation
- Déterminer une **enveloppe du budget formation consacrée à la formation des seniors**

## Autres dispositifs

- **Bilan de compétences** : possibilité de réaliser un bilan financé sur le plan de développement des compétences
- **Validation des Acquis de l'Expérience** : toute demande d'absence en vue d'un congé VAE sera acceptée
- **Compte Personnel de Formation (CPF)** : possibilité d'un abondement de X € du CPF pour certaines formations
- **Pro-A** : la priorité est donnée aux seniors

**Point de vigilance** : ces mesures peuvent être bénéfiques pour le développement des compétences des seniors, à condition d'avoir une définition commune de l'action de formation et de ne pas comptabiliser les formations dites obligatoires ou les modules très courts. 



# Mesures phares observées en matière de conditions de travail

## Aménagement du poste de travail

- Cartographie des risques par poste de travail
- Recours à un ergonomiste pour des propositions d'aménagement
- Formation aux gestes et postures
- Mobilité facilitée vers un poste moins pénible
- Limitation aux risques de travail physiquement exigeant (charges lourdes, postures pénibles...)

## Télétravail

- Extension du nombre de jours télétravaillés par semaine
- Prise en charge de l'aménagement du poste de travail en télétravail

Les mesures en matière de télétravail spécifiques aux seniors peuvent être également négociées dans le cadre d'un accord Télétravail ou TOD (travail occasionnel à distance)

## Aménagement des horaires de travail

- Réduction du nombre d'astreintes, de nuits travaillées et d'heures supplémentaires, voire suppression
- Jours de repos supplémentaires
- Sur les 3 dernières années de carrière : possibilité retour en équipe de jour (2\*8) avec une compensation financière dégressive ou passage en équipe de jour ou nuit fixe

## Faciliter l'accès au temps partiel / temps partiel aidé

- Mise en place de formules de temps partiel avec abondement rémunération,
- Maintien des cotisations vieillesse sur la base de taux plein



# Mesures phares d'aménagement de fin de carrière

La majorité de ces dispositifs est conditionnée à un engagement ferme de départ à la retraite dans un délai déterminé.

## Information sur la retraite

- Formation de préparation à la retraite
- Entretien avec un professionnel de santé
- Bilan de retraite individuel financé par l'entreprise
- Etude pour rachat de trimestre pris en charge par l'entreprise

## Mutuelle

- Prime pour compenser le coût d'une complémentaire santé

## Compte Epargne Temps

- Plafond plus élevé et/ou abondement du CET (poste pénible, carrière longue, RQTH...)
- Dispositif de réduction du nombre de jours hebdomadaires travaillés par utilisation des droits affectés au CET

## Aide au rachat de trimestres

- Aide financière à hauteur de 3 600 € max ou prime de 6 500 € par trimestre racheté
- Possibilité d'utiliser une avance sur l'IDR ou la monétisation du CET pour racheter des trimestres

## Cumul emploi-retraite / retraite progressive

- Maintien des cotisations patronales calculées sur la base d'un temps plein et IDR calculée sur un temps plein

## Congé de fin de carrière / cessation anticipée d'activité

- Possibilité de partir à la retraite de façon anticipée en regroupant des jours de congé les mois précédents le départ effectif en retraite. (exemple : congé de 3 ans avec versement de 70 % de la rémunération brute)

## Indemnité de départ à la retraite

- Majoration de l'IDR : pour les salariés entrant dans le dispositif de transition activité / retraite, ceux ayant un poste considéré comme pénible
- IDR calculée sur un temps plein pour les salariés en temps partiel aidé
- Possibilité de convertir l'IDR en temps disponible
- Possibilité de bénéficier d'un acompte de 50% de l'IDR

## Volontariat / mécénat / bénévolat

- Mise à disposition ponctuelle ou gracieuse de collaborateurs volontaires auprès d'associations d'utilité publique ou d'intérêt général
- Maintien de la rémunération pendant une durée déterminée



# Communication et suivi de l'accord

## Donner de la visibilité aux salariés sur les dispositifs existants

- Création d'une **page dédiée sur l'intranet** de l'entreprise
- Réalisation de **fiches thématiques** sur les mesures négociées et diffusion aux salariés et/ou sur l'intranet
- « **Senior Week** » animée par la DRH sous forme d'ateliers thématiques sur le sujet
- « **Référent sénior** »
- **Ateliers de sensibilisation** auprès des managers

## Mise en place d'une commission de suivi

- Définir les **objectifs de la commission** : « En charge de l'application et du suivi du présent accord »
- **Périodicité** : à minima une fois par an et une réunion supplémentaire la 1<sup>ère</sup> année pour co-construire le contenu du bilan
- **Composition paritaire et moyens côté représentants** : temps dédié à minima les temps de réunions
- Réalisation d'un **bilan annuel et adressé 8 jours avant la réunion**
- Les **conclusions de la commission doivent être présentées en CSE**

## Modalités de révision

- **L'accord peut être révisé pendant sa période d'application**



# 6 leviers d'action pour agir en faveur de l'emploi des seniors dans l'entreprise

## Agir, négocier un accord spécifique Seniors ou GEPP

Baromètre interne du niveau d'égalité de traitement  
Enquête interne de ressenti  
Sensibilisation du management et des salariés...

Transmission des savoirs et des compétences  
Transition emploi-retraite  
Aménagement du temps de travail  
...

**Aménagement des fins de carrière**

**Agir contre discriminations, représentations stéréotypées**



**Communication et suivi de l'accord**



**Diagnostic**



Part des seniors  
Embauches / sorties  
Accès aux promotions  
Accès aux augmentations  
Accès à la formation  
Absentéisme  
...

Développement des compétences  
Parcours professionnels  
Amélioration des conditions de travail et prévention usure professionnelle  
Rémunération / valorisation  
...


**Maintien et développement dans l'emploi**



**Engagements chiffrés**



Nombre d'embauches  
Taux d'accès à la formation  
Durée moyenne de formation  
Taux de promotions  
...

 Veillez à la **cohérence entre les objectifs affichés en préambule de l'accord et la nature des mesures retenues**

 **Une anticipation nécessaire**

- ▶ « C'est tout au long de la vie professionnelle que se prépare l'emploi des seniors. » (ANACT)
- ▶ Ne pas se focaliser sur les seniors



# ANNEXE

---

## Des mesures de la réforme des retraites 2023 :

- Elargissement du dispositif de la retraite progressive
- Prévention de l'usure professionnelle... Des améliorations, mais 4 critères de pénibilité toujours absents



# L'élargissement du dispositif de la retraite progressive



## Décrets n°2023-753 et n° 2023-751 du 10 août 2023

L'ensemble des travailleurs publics et privés, artisans et commerçants pourront avoir recours à la retraite progressive. Règles applicables aux retraites à compter du 01/09/2023

▶ **Élargissement du dispositif de retraite progressive** qui permet de réduire son temps de travail à l'approche de l'âge de départ, en percevant une partie de sa pension de retraite

- Le dispositif de la retraite progressive, accessible **2 ans avant la retraite**, est **élargi aux fonctionnaires**, aux professionnels libéraux et aux avocats.

▶ **L'employeur doit désormais justifier son refus pour une demande de retraite progressive** c.a.d. justifier que le temps partiel demandé par le salarié est incompatible avec l'activité économique de l'entreprise. **L'absence de réponse écrite et motivée de l'employeur à l'issue d'un délai de 2 mois vaut accord.**

## RAPPEL

### LE DISPOSITIF DE RETRAITE PROGRESSIVE

- ▶ Possibilité d'aménager sa fin de carrière **à partir de 2 ans avant l'âge légal de la retraite.**
- ▶ **Conditions :**
  - Avoir **au moins 62 ans** (si nés à partir de 1968).
  - Avoir acquis **au moins 150 trimestres** (retraite de base)
  - Accord de l'employeur pour temps partiel.
- ▶ **Passage à temps partiel** avec en parallèle le **versement d'une partie de sa pension de retraite** (Ex : temps partiel 65% / 35% de la retraite).
  - Montant de la retraite progressive une retraite provisoire calculée sur la base des droits acquis au moment de la demande.
- ▶ **La personne continue de cotiser à l'assurance retraite** et lors de son départ en retraite complète, montant de sa pension recalculé en tenant compte de la période à temps partiel.



### RECOMMANDATION SEXTANT

Négocier la **cotisation retraite sur base temps plein**, l'engagement de la direction d'**accepter toute demande de temps partiel** pour retraite progressive.



# Prévention de l'usure professionnelle... Des améliorations, mais 4 critères de pénibilité toujours absents

## Décrets n°2023-759 et 2023-760 du 10 août 2023

- ▶ **Création du Fonds d'investissement dans la prévention de l'usure professionnelle (FIPU)** : fonds destiné à améliorer la prévention des expositions aux facteurs de risques professionnels dits "ergonomiques"..
- ▶ **Le compte professionnel de prévention (C2P)**
  - **Conditions d'acquisition des points sur le C2P assouplies** :
    - 4 points / facteur de pénibilité / an (avant, 1 facteur = 4 points, 8 points max si poly-exposition)
    - Pas de plafond de points sur la carrière (contre 100 pts avant)
    - Abaissement du seuil pour certains facteurs de risques (travail de nuit et travail en équipes successives alternantes)
  - **Augmentation de la valeur du point, notamment pour une reconversion professionnelle**
    - 1 point = 500 € (vs 375 €) de prise en charge de tout ou partie des frais de formation

## RAPPEL

### LE DISPOSITIF PENIBILITE

#### Les 6 facteurs de pénibilité :

- Le travail de nuit ;
- Le travail en équipes successives alternantes ;
- Le travail à la chaîne répétitif ;
- Le travail en milieu hyperbare ;
- Le travail dans des températures extrêmes ;
- Le travail exposé à un bruit.

**Les salariés exposés à 1 ou plusieurs de ces critères acquièrent des points sur leur C2P (Compte professionnel de prévention).**

Ces points ouvrent droit à **une formation, à un départ à la retraite anticipé (jusqu'à 2 ans ou aménagement des fins de carrière).**



### DES AVANCEES EN TROMPE-L'ŒIL...

Les salariés concernés pourront partir plus tôt à la retraite, à 62 ans au lieu de 64 ans,... mais contre 60 ans ou 61 ans avant la réforme.



**Nous contacter**

**Paris**

01 40 26 47 38

**Nantes**

02 72 24 26 19

**Lyon**

04 27 86 15 62

**Bordeaux**

05 87 48 00 79

**Aix-en-Provence**

04 84 49 22 76



Infos@sextant-expertise.fr  
**www.sextant-expertise.fr**

**L'EXPERT CSE**  
QUI FAIT BOUGER LES LIGNES