

Retour et maintien en activité des salariés âgés

Comment faire ?

Guide pratique
d'élaboration
et de mise en oeuvre
d'un accord / plan d'action

Pour vous aider

- Le contexte législatif et réglementaire
- Le processus d'élaboration d'un accord / plan d'action
- Des exemples d'actions à mettre en place en fonction des domaines choisis
- Les contacts utiles

L'âge, une valeur sûre

Que dit la loi ?

La loi de financement de la sécurité sociale de 2009 impose aux entreprises de 50 à 300 salariés de mettre en place un accord ou plan d'action en faveur de l'emploi des seniors pour une durée maximale de trois ans.

Sanction

Pénalités à hauteur de 1% de la masse salariale versée à la caisse nationale d'assurance vieillesse des travailleurs salariés pour chaque mois entier passé sans être couvert par un accord ou plan d'action.

Qui est concerné ?

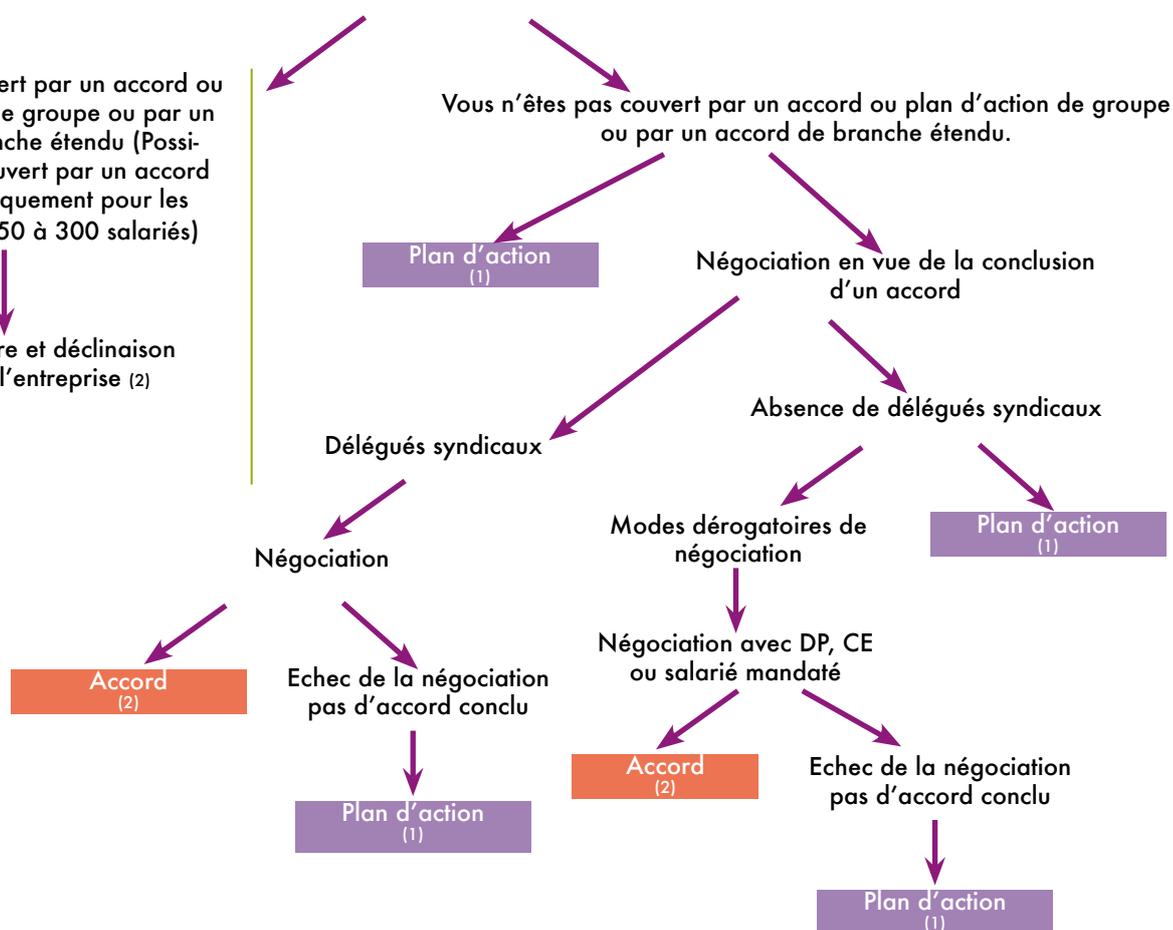
Les entreprises d'au moins 50 salariés ou appartenant à un groupe d'au moins 50 salariés.

Plusieurs voies possibles

Vous êtes couvert par un accord ou plan d'action de groupe ou par un accord de branche étendu (Possibilité d'être couvert par un accord de branche uniquement pour les entreprises de 50 à 300 salariés)

Mise en œuvre et déclinaison au sein de l'entreprise (2)

Vous n'êtes pas couvert par un accord ou plan d'action de groupe ou par un accord de branche étendu.



(1) Favoriser une concertation pour l'élaboration du plan d'action.

(2) Suivi : Implication des délégués syndicaux (DS), du CE et du CHSCT lorsque l'entreprise est dotée de DS, en l'absence de DS, implication du CE et du CHSCT.

Contenu de l'accord ou plan d'action

La Loi encadre le contenu des accords et plans d'action.

Ceux-ci doivent contenir :

- Un **objectif chiffré** qui peut concerner soit le maintien dans l'emploi des salariés âgés de plus de 55 ans, soit le recrutement des salariés de plus de 50 ans.
- Des dispositions portant sur au moins **trois domaines d'actions** choisis parmi la liste suivante :
 1. Le recrutement des salariés âgés.
 2. L'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles.
 3. L'amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité.
 4. Le développement des compétences et des qualifications et accès à la formation.
 5. L'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite.
 6. La transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.
- Les dispositions retenues dans chaque domaine d'action doivent être assorties d'**objectifs chiffrés** et d'**indicateurs** destinés à en mesurer le niveau de réalisation.
- Des **modalités de suivi** de la mise en œuvre de ces dispositions et de la réalisation de cet objectif.

Comment s'assurer de la conformité de l'accord ou du plan d'action ?

Les entreprises peuvent recourir à la procédure de rescrit. L'entreprise peut alors envoyer l'accord ou le plan d'action à l'administration (DIRECCTE) sous lettre recommandée. La réponse de l'administration, sous un délai de 3 mois, même implicite (absence de réponse) est opposable à l'URSSAF.

Accord de groupe ou d'établissement ?

Lorsqu'un accord ou plan d'action a été conclu au niveau du groupe, l'entreprise n'est pas dans l'obligation de conclure ou d'établir un plan d'action pour l'établissement, cependant, les réalités peuvent être diverses au sein d'un même groupe, il est donc opportun d'examiner comment transposer l'accord /plan d'action au niveau de l'entreprise.

Mobiliser les acteurs et les ressources internes comme externes, favoriser la pluralité dans les approches.

Diversifier les acteurs pour apporter de la richesse au diagnostic et rendre l'action plus efficace, soit :

- Les instances décisionnaires (direction, encadrement).
- L'encadrement de proximité, car ce sont eux qui vont faire vivre l'accord au quotidien.
- Les salariés qui sont les principaux concernés.
- Les Institutions représentatives du Personnel donneront de la légitimité à l'action.
- Les professionnels du conseil.
- Les préventeurs sur les questions de santé au travail et notamment votre SST.
- Les organismes collecteurs (soit pour les interprofessionnels AGEFOS PME et OPCALIA).
- Le Réseau ANACT et ARACT...

Organiser, formaliser le processus de concertation

- Définir le calendrier des rencontres entre les différents partenaires
- Organiser le recensement des besoins, l'état des lieux de la situation et des actions en cours dans l'entreprise, réunir tous les acteurs (RH, consultants...).

Diagnostiquer

La phase de diagnostic est primordiale si l'on veut mettre en œuvre une action efficace et adaptée aux besoins de l'entreprise et des salariés.

Voici quelques éléments de diagnostic qui peuvent donner un aperçu de la situation de l'entreprise et permettre de faire un tour d'horizon des actions déjà mises en œuvre :

L'entreprise dans son ensemble

- L'ancienneté
- L'absentéisme
- Mobilité dans l'entreprise, géographique ou fonctionnelle
- AT/MP : nombre, taux gravité, taux de fréquence
- Dépenses en formation
- Importance du turn over
- Les besoins en recrutements par famille de métiers
- Le taux de remplacement des départs
- Les effets sur le moyen et sur le long terme du maintien dans l'emploi des seniors.
- Les risques en terme de perte de savoirs et de compétences lorsque les départs en retraites sont massifs.

Les seniors dans l'entreprise

- Quel est l'âge moyen de vos salariés ?
- Quelle est la proportion de cette population /ensemble des salariés ?
- De quelle manière la population des seniors se répartit-elle ? Par métier, service, secteur, établissement ? S'agit-il de métiers en déclin, expansion, mutation ... ?
- Y a-t-il un mécanisme de sélection par l'âge dans l'entreprise ?
- Entrée, sortie, des salariés de 50 ans et plus
- Existe-t-il des mécanismes de départ anticipé ?
- La formation chez les seniors/ reste de la population salariée
- Valorisation des savoirs, pratique du tutorat
- AT/MP chez les seniors
- Recensement des aspirations et besoins des salariés/emploi des seniors
- Fonctionnement du système de reconnaissance des salariés seniors.

Recensement de l'existant

Quelles sont les actions déjà engagées par l'entreprise en vue de favoriser l'emploi des seniors ? (Entretiens seconde partie de carrières, cumul emploi-retraite...)
Des dispositifs déjà existants peuvent également servir de base à l'application de ces nouvelles mesures. L'idéal étant de coordonner les différentes actions et d'éviter les superpositions.

Pour répondre à ces questions, vous pouvez vous appuyer sur vos documents internes : Les pyramides des âges, le bilan social (pour les entreprises de 300 salariés et plus), la déclaration annuelle adressée à l'URSSAF, le document unique qui liste et hiérarchise les risques pouvant nuire à la sécurité des salariés ; l'évolution du compte employeur de la CRAM, l'analyse du compte de résultat Mutuelle/Prévoyance....

Déterminer des axes d'action

Comment choisir entre l'objectif de maintien et de recrutement ?

À partir de l'analyse faite précédemment deux situations sont possibles :

Vous n'avez pas de seniors parmi vos salariés, trois possibilités :

1. Votre entreprise est récente et vous n'avez pas embauché de seniors.
2. Votre politique de recrutement n'est pas orientée vers un public senior.

Dans ces deux cas, vous pouvez vous orienter vers l'objectif de recrutement de personnes de plus de 50 ans, en examinant ce qu'un public senior peut apporter au fonctionnement de l'entreprise et les actions qui conviennent pour faciliter leur intégration

3. Les salariés ne peuvent pas poursuivre leur activité et vieillir au travail dans de bonnes conditions,

Dans ce cas, vous pouvez vous orienter vers l'objectif de maintien des salariés de plus de 55 ans.

Vous avez des seniors parmi vos salariés :

Vous pouvez vous orienter vers un objectif de maintien dans l'emploi des salariés âgés.

Comment choisir les domaines d'action sur lesquels agir ?

Le choix des trois domaines d'actions dépend des besoins et des points à améliorer dans votre entreprise et mis en exergue dans la phase diagnostic.

L'efficacité d'une action sur le retour et le maintien des salariés âgés dans l'emploi repose sur la combinaison de trois grands axes à développer en fonction desquels certains domaines d'actions seront à privilégier:



Prendre des engagements réalistes, intégrer la « dynamique » seniors dans la stratégie globale de l'entreprise

Éviter les objectifs rigides qui ne tiennent pas compte de l'évolution de l'entreprise.
Mettre les objectifs en relation avec l'évolution prévisible de l'entreprise.

Combiner volet collectif et individuel

Une action exclusivement collective ne prendrait pas suffisamment en compte les individualités, à l'inverse des mesures individuelles déconnectées les unes des autres et de leur environnement seraient limitées en efficacité. C'est pourquoi, il est préférable de combiner à la fois actions collectives et individuelles.

Organiser la mise en œuvre et le suivi de l'accord/plan d'action

Mettre en place un comité /commission de suivi de l'accord qui veillera à la bonne application du plan. Il s'agira de suivre les avancées ou retard pris dans la mise en œuvre du plan et de faire un point sur les résultats, réussites ou éventuels écueils. Ces comités seront composés de manière paritaire, de manière à favoriser le dialogue avec toutes les parties prenantes. Ceux-ci devront maintenir un contact régulier avec les managers de proximité et la direction des ressources humaines qui sont les acteurs centraux de la mise en œuvre de l'accord/plan d'action.

Assurer la publicité de l'accord auprès des salariés et donner du sens.

Il est important que les salariés aient une connaissance concrète du contenu de l'accord et qu'ils puissent en discuter, poser des questions...car ils sont les principaux concernés, cet échange est la condition de réussite du plan.

Il est par ailleurs nécessaire de communiquer sur les résultats lorsqu'ils sont perceptibles.

Exemples d'actions à mettre en place en fonction des domaines choisis

Domaines d'action	Actions à mettre en oeuvre
Recrutement des salariés âgés	<ul style="list-style-type: none"> - Garanties de non-discrimination à l'embauche, - Objectivation des processus de recrutement - Collaboration avec Pôle Emploi - Utilisation du contrat de professionnalisation....
Anticipation des évolutions des carrières professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Valoriser et enrichir les parcours professionnels - Entretiens de seconde partie de carrière - Utilisation de dispositifs de valorisation des compétences : VAE... - Développement de la formation
L'amélioration des conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des situations de pénibilité dans l'entreprise : études de postes... - Modification de l'organisation de travail en vue de la suppression/diminution des facteurs de risques (plan d'actions...)
Le développement des compétences et des qualifications	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de la période de professionnalisation chez les 50 ans et plus. - Favoriser l'utilisation du DIF, CIF par les 50 ans et plus...
L'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite	<ul style="list-style-type: none"> - Allègement du temps de travail - Utilisation du CET - Information des salariés sur les dispositifs (bilan retraite...)
La transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat	<ul style="list-style-type: none"> - Repérage des compétences détenues par les seniors, capitalisation des savoirs. - Développement du tutorat (formation, valorisation de la mission...) - Création de groupes de travail multi générationnels.

De façon implicite, penser à la **reconnaissance** des salariés seniors et en quoi les différentes décisions de GRH (promotions, formation, communication, valorisation, rémunération...) sont en mesure de maintenir et développer leur engagement et leur implication.

Contacts utiles

DIRECCTE Lorraine

Fabienne BERTHON, correspondante rescrit
10 rue mazagran
54000 NANCY
Tel : 03.83.30.89.20

UT Meurthe et Moselle

Hélène BUSCH
23 bd Europe
54500 VANDOEUVRE LES NANCY
Tel : 03 83 50 39 00

UT Meuse

Ghyslaine LALOUETTE
28 av Gambetta
55000 BAR LE DUC
Tel : 03 29 76 17 17

UT Moselle

Michèle DELERS
32 av André Malraux
57000 METZ
Tel : 03 87 56 54 00

UT Vosges

Lucie SCHRICKE
16 quai André Barbier
88000 EPINAL
Tel : 03 29 69 80 80

ARACT Lorraine

Claude DAMM
1 place du Pont à Seille
57045 METZ CEDEX 01
Tel : 03.87.78.18.57
c.damm@anact.fr

AGEFOS PME

3 rue Berlange
57140 WOIPPY
Tel : 03 87 32 07 07
www.agefos-pme-lorraine.com

OPCALIA

8 rue Alfred Kastler Site St Jacques II
54522 LAXOU Cedex
Tel : 03 83 95 65 40
contact@opcalia-lorraine.com
www.opcalia-lorraine.com

Pour compléter :

www.priorite-seniors.fr

www.travail-solidarite.gouv.fr

www.gestiondesages.anact.fr

