

La Lettre Ousia

« La Gestion des Seniors »

Le Mot de la Rédaction :

Pendant plus de vingt ans, les salariés ont été incités à quitter leur emploi précocement afin de laisser la place aux jeunes arrivants sur le marché du travail et de bénéficier de la préretraite. En 1970, 80 % des plus de 55 ans travaillaient contre 40 % aujourd'hui. A cette époque, on ne parlait pas de chômage avant la retraite ni même de préretraite !

Le taux d'employabilité des seniors en France est l'un des plus faibles d'Europe. Seuls 38,3 % de nos concitoyens âgés de 55 à 64 ans avaient un emploi en 2007. Nous sommes encore loin de l'objectif européen de la stratégie de Lisbonne fixant un taux d'employabilité des seniors de 50 % pour 2010¹.

Les pouvoirs publics ont travaillé dans ce sens en réformant le régime des retraites, en limitant l'accès aux préretraites, en supprimant les indemnités versées par les entreprises dans le cadre de la loi Delalande ou encore en créant des CDD Seniors. Mais les préjugés envers les seniors persistent et une majorité de salariés n'envisage pas de travailler au-delà de 60 ans.

L'inversion de cette tendance ancrée dans les mentalités et dans les mœurs des entrepreneurs et des salariés français est un problème ouvert.

Emilie.Grivel@ontologos-corp.com



Ontologos Corp.

P.A.E du Levray
6 Route de Nanfray
74960 Cran Gevrier
Tél : +33 (0) 4 50 69 88 37
contact@ontologos-corp.com

Sommaire :

- ♦ **La Gestion des Seniors :**
 - Une situation paradoxale
 - Les actions proposées
 - Les nouveaux comportements
- ♦ **Actualités**
 - Suppression de l'ADE
 - Le modèle suédois
- ♦ **Os Skill**
 - L'analyse stratégique
- ♦ **L'obligation de négociation sur l'emploi des seniors**

Les nouveaux comportements

- ♦ Inciter les changements de mentalités: il faut mieux utiliser les compétences rares des seniors, leur inventer de nouvelles missions, mettre en place des outils de mobilité horizontale. Les seniors peuvent également pourvoir de nombreux emplois vacants (<http://www.senioractu.com>) ;
- ♦ Des entreprises comme Atol, la Caisse d'Epargne ou Auchan se sont investis dans la mise en place d'une gestion des seniors;
- ♦ Plusieurs sites Internet ont été créés en faveur des seniors tels que www.seniorjob.fr, www.RHSenior.com, www.Seniors-RH.com.

¹ J.Imbert, Manager la carrière des Seniors, 159 pages, Insep Consulting Editions, 2005

² Source: <http://www.insee.fr>

La Gestion des seniors

Une situation paradoxale

On prévoit depuis plusieurs années:

- ♦ **Une baisse de la proportion d'actifs d'ici 2050** essentiellement due au vieillissement de la population: en 2015, plus de 30% de la population active aura plus de 50 ans et constituera alors une importante réserve de main d'œuvre.
- ♦ **Un allongement de l'espérance de vie:** selon le Quid 2004, les prévisions d'espérance de vie pour 2050 d'une femme et d'un homme sont respectivement de 90 ans et de 82 ans.
- ♦ **Des départs massifs en retraite des « papys-boomers »:** en 1975, il y avait 13 millions de cotisants pour 4,1 millions de retraités, contre 16,8 millions de cotisants pour 11,1 millions de retraités en 2006. Le rapport du nombre de cotisants par rapport au nombre de retraités est donc passé de 3,14 en 1975 à 1,51 en 2006². Beaucoup d'entreprises sont fortement touchées par les départs massifs en retraite, et particulièrement le secteur du décolletage qui souffre de pertes de compétences et de pénurie de main d'œuvre.

Malgré cela, les actions des pouvoirs publics ont incité les départs en préretraite et limité l'embauche des seniors. Il est donc indispensable de bousculer les mentalités et les mœurs pour améliorer la gestion des seniors en entreprise.

Si certains attendent avec impatience leur retraite, d'autres souhaitent continuer de travailler pour s'assurer un revenu supplémentaire ou pour raison personnelle. Ces derniers font face quotidiennement aux préjugés de beaucoup d'entre nous tels que « les seniors coûtent cher, ils sont moins dynamiques et flexibles, ils acceptent moins bien le changement et possèdent de moindres aptitudes physiques ».

Les actions proposées

- ♦ **Le Contrat à Durée Déterminée Senior** a été mis en place en 2006 pour les personnes de plus de 57 ans, inscrites depuis plus de 3 mois comme demandeurs d'emplois.
- ♦ **L'entretien de deuxième partie de carrière** est prévu par l'Accord National Interprofessionnel du 5 décembre 2003 que chaque salarié a droit, suite à son 45ème anniversaire et ensuite tous les 5 ans, à un entretien de deuxième partie de carrière pour éviter toute pratique discriminatoire liée à l'âge dans les évolutions de carrières.
- ♦ D'autres actions existent telles que le Contrat de Professionnalisation Adulte, le Bilan à Mi Carrières de l'AFPA...

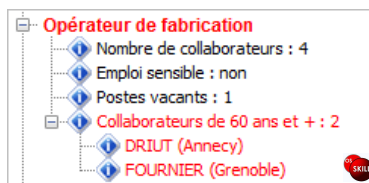
Actualités

- ♦ L'Aide Dégressive à l'Employeur, l'ADE, a été supprimée le 1er Janvier 2009
- ♦ Le modèle suédois de gestion des seniors <http://www.senat.fr/rap/r06-377/r06-37720.html>

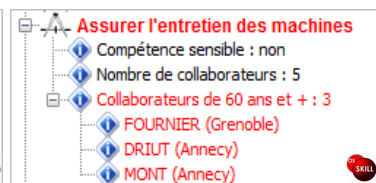
Os Skill - Solution GPEC

Le module d'Analyses Stratégiques :

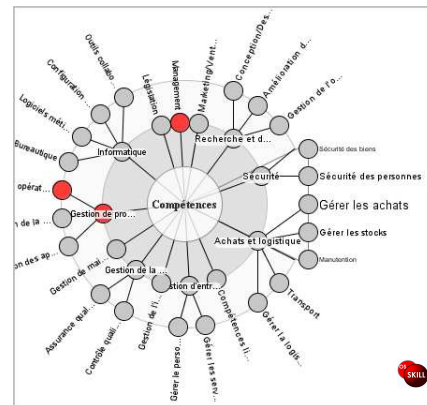
- ♦ Une analyse **prévisionnelle** des métiers et des compétences.
- ♦ Des **indicateurs pertinents** : âge, effectifs ou encore poste vacant.
- ♦ Une identification rapide des points critiques.



Analyse sur les emplois



Analyse sur les compétences



Référentiel des compétences

Les résultats

Le logiciel Os Skill vous assiste dans une mise en place de gestion des compétences des seniors:

- 1) **Visualisation** des collaborateurs qui partiront en retraite d'ici X années puis identification des emplois et des compétences impactés.
- 2) **Anticipation** des pertes de compétences et **Transfert** de compétences : l'encadré ci-dessus montre que la compétence « Assurer l'entretien des machines » est détenue par 5 collaborateurs mais parmi eux 3 partiront en retraite d'ici X années, soit plus de la moitié de l'effectif détenant cette compétence.
- 3) **Prévision** des remplacements de poste : l'analyse sur les emplois montre que quatre collaborateurs sont rattachés à l'emploi « d'opérateur de fabrication » dont deux partiront à la retraite d'ici X années.

Quelques solutions complémentaires...

- ♦ Mettre en place une **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences** facilite la **valorisation** des compétences des collaborateurs, la **détection** des besoins en formations, **l'élaboration** de plans de recrutements...pour soutenir une gestion efficace des seniors.
- ♦ Les DRH et managers peuvent anticiper les formations et/ou les recrutements, mettre en place des **transferts de compétences** en évitant ainsi les pertes de savoirs. Cette étape peut être réalisée à travers la mise en place de **tutorats**, en favorisant les **coopérations** entre les générations.
- ♦ Valoriser les connaissances et les compétences de chaque collaborateur quelque soit l'âge de ce dernier. Les seniors peuvent posséder des compétences rares et indispensables à l'entreprise.
- ♦ Booster les **deuxièmes parties de carrières** et proposer des formations, des évolutions de carrières ou encore de la mobilité interne même à des collaborateurs âgés de plus de 50 ans qui seront d'autant plus fidèles à l'entreprise que ceux de 30 ans.
- ♦ Aménager les fins de carrières en favorisant la retraite progressive, en valorisant la surcote (majoration de la pension versée), en développant les tutorats.
- ♦ Apprendre à apprendre les uns des autres...

P.A.E du Levray - 6 route de Nanfray 74960 Cran Gevrier

Tel : 04 50 69 88 37

contact@ontologos-corp.com

Retrouvez nous sur le Web
<http://www.ontologos-corp.com>

L'accord ou le plan d'action, conclu ou établi d'une durée maximale de 3 ans, doit comporter:

- ♦ Un objectif chiffré de maintien dans l'emploi ou de recrutement des salariés âgés;
- ♦ Des dispositions favorables au maintien dans l'emploi ou au recrutement des salariés âgés portant sur trois domaines d'actions au moins choisis parmi une liste fixée par décret, et auxquelles sont associés des indicateurs chiffrés;
- ♦ Des modalités de suivi de la mise en œuvre de ces dispositions et de la réalisation de cet objectif.



Nouvelle obligation de négociation

- ♦ **La Loi de Finance de la Sécurité Sociale 2009** (article 87) instaure pour certaines entreprises l'obligation de négocier sur l'emploi des seniors, ou défaut d'accord, d'établir un plan d'action sur ce thème, cette obligation étant assortie d'une pénalité (CSS, art L138-24 à L138-27).
- ♦ **Sont visés par cette obligation** les entreprises et les établissements publics d'au moins 50 salariés ou appartenant à un groupe d'au moins 50 salariés:
 - Entreprises de 50 à moins de 300 salariés: pas d'obligation de négocier si elles sont couvertes par un accord de branche étendu, ayant reçu un avis favorable du Ministre chargé de l'emploi;
 - Entreprises de 300 salariés ou plus: obligation de négocier y compris si elles sont couvertes par un accord de branche étendu, ayant reçu un avis favorable du Ministre chargé de l'emploi.
- ♦ **A compter du 1er janvier 2010**, les entreprises non couvertes par un accord de branche ou par un plan d'actions devront verser une pénalité de **1 % des rémunérations** ou gains, versés aux salariés au cours des périodes au titre desquelles l'entreprise n'est pas couverte par l'accord ou le plan d'actions. Le produit de cette pénalité sera affecté à la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse.