

# EMPLOI DES SENIORS

## Comment le repositionner au cœur du dialogue social ?

**En 2040, près d'un Français sur trois aura plus de 60 ans.  
Un choc démographique doublé du recul de l'âge de départ à la retraite qui met  
au défi les entreprises d'accroître le taux d'emploi des salariés plus âgés.**

« **L**es entreprises n'ont pas beaucoup d'obligations en matière d'accompagnement de la fin de carrière », constate Elsa Galaup, avocate associée département droit social de JDS avocats. Seul passage obligé, l'entretien professionnel tous les deux ans pour faire le point sur la carrière des salariés. « C'est un cadre propice pour aborder la fin de carrière mais, là encore, l'employeur n'a pas d'obligation d'aborder le sujet », signale-t-elle. Outre ces discussions individuelles, au niveau collectif, négocier sur la gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels (GEPP), les salaires ou le temps de travail dans le cadre des NAO est obligatoire seulement dans les entreprises d'au moins 300 salariés. Et l'emploi des seniors est devenu une thématique facultative depuis les ordonnances Macron de 2017. « Qui dit facultative dit que la plupart ne font rien ou pas grand-chose », remarque Olivier Mériaux, directeur des études et synthèses de Plein Sens, qui accompagne les entreprises dans la préparation d'accords sociaux tenant compte de l'allongement de la vie professionnelle. « En attendant une législation plus favorable, les organisations syndicales ont intérêt à convaincre les entreprises qu'il faut traiter le sujet. Les CSE et les représentants du personnel ont un rôle essentiel à jouer pour inclure le travail et l'emploi des seniors dans l'agenda social de l'entreprise », poursuit-il.

### Dialogue social orienté seniors

Pour Audrey Richard, présidente de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH), il faut concentrer le dialogue social sur cette thématique. Les organismes sociaux ayant un rôle incontestable à jouer pour négocier des dispositifs pour les salariés. Ainsi, « s'il

y a un sujet qui doit occuper les représentants syndicaux, c'est celui de faciliter par la négociation, l'organisation du travail des seniors », signale encore Olivier Mériaux. Les OS peuvent également aider les entreprises à anticiper les départs et apporter une vision prospective en s'appuyant sur la base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE), alimentée par l'employeur qui est accessible aux CSE et aux représentants du personnel. « Le CSE, dans le cadre de sa consultation annuelle sur la politique sociale de l'entreprise, est en capacité de faire un état des lieux de son corps social et de sa partie la plus âgée », explique-t-il. Y voyant « un intérêt économique », Elsa Galaup constate que les grandes entreprises sont nombreuses à négocier sur l'aménagement des fins de carrière. Ainsi, les obligations des employeurs proviennent en majorité d'accords collectifs signés par les entreprises sur la GEPP, la QVCT ou l'égalité professionnelle. Des accords qui vont au-delà du cadre légal ou mettent en œuvre les principes de non-discrimination, de préservation de la santé, de prévention de l'usure professionnelle et d'aide au maintien en poste des salariés, détaille Elsa Galaup. Avec une moyenne d'âge de 47 ans, ADP a d'ores et déjà déployé des mesures pour aménager les conditions de travail de ses salariés seniors et les aider à préparer au mieux leur départ à la retraite. Avec 400 salariés âgés de plus de 55 ans, et 100 de plus de 60 ans, l'acteur mondial des solutions de ressources humaines a pris un certain nombre d'initiatives pour favoriser leur maintien dans l'emploi. Elle propose

### ÉTUDE

#### Des dispositifs méconnus

Les dispositifs de transition entre l'emploi et la retraite sont assez peu connus par les nouveaux retraités. 50 % disent être au fait de ce qu'est le cumul emploi-retraite en 2021, contre 59 % en 2017. En ce qui concerne la retraite progressive, 32 % seulement savent de quoi il s'agit. 57 % des nouveaux retraités déclarent ne jamais avoir entendu parler du minimum contributif ou garanti, contre 20 % qui affirment le contraire. Les dispositifs de retraite pour inaptitude au travail ou pour incapacité permanente sont également ignorés. Seulement 29 % sont au courant de la retraite pour inaptitude au travail, et 47 % n'en ont jamais entendu parler. La retraite pour incapacité est légèrement mieux connue : 38 % indiquent savoir de quoi il s'agit.

Source : enquête de la Drees conduite au 1<sup>er</sup> semestre 2021



Par Charlotte de Saintignon



ainsi aux 55 ans et plus du temps partiel, avec le maintien à 100 % des cotisations retraite ; un accompagnement individuel pour les 60 ans et plus avec un stage de préparation à la retraite, ainsi qu'un bilan de prévention médico-social. Enfin, elle offre six jours d'absence rémunérés aux salariés dont le départ à la retraite est prévu l'année suivante afin qu'ils puissent intensifier ou commencer à s'investir au sein d'une association. De son côté, le groupe français de protection sociale Apicil, qui compte 18 % de collaborateurs de plus de 60 ans, a ouvert la possibilité pour ses salariés vieillissants « *qui rencontrent des difficultés à effectuer leurs tâches* » de passer à temps partiel. Ils peuvent aussi opter pour des congés de fin de carrière, en utilisant leur compte épargne-temps (CET), abondé à 30 % par l'employeur. Ils ont, en outre, la possibilité de se former, d'actionner la mobilité interne, en étant immergés dans d'autres services ou intégrés à des missions temporaires sur des projets spécifiques. Le groupe a enfin mis en place de nombreuses actions pour lutter contre l'usure professionnelle. Via des ateliers sur le travail des seniors avec les représentants du personnel, la partici-

pation à des forums emplois spécifiques seniors et la mise en place d'un bilan pour accompagner tous les salariés dans une réflexion sur leurs parcours. En pratique, ces accords collectifs recouvrent peu ou prou les mêmes dispositifs, permettant à un salarié senior d'arrêter - via l'utilisation de son CET - ou de réduire son activité avant de partir à la retraite tout en étant rémunéré et en continuant à cotiser. L'entreprise peut ainsi proposer une réduction du temps d'activité en échange d'un investissement dans des activités de transmission de savoir. Apicil a fait des seniors de véritables transmetteurs de savoirs en mettant en place un tutorat envers de jeunes alternants et la possibilité pour les salariés de plus de 55 ans de devenir maîtres d'apprentissage ou de faire du mentoring. Pour Elsa Galaup, la possibilité, pendant une période déterminée, de passer au temps partiel tout en continuant à cotiser à taux plein en contrepartie d'une date ferme et définitive de départ à la retraite est une mesure « *assez courante dans les accords collectifs* ». Autre dispositif légal : la retraite progressive, qui permet, deux ans avant l'âge légal de départ, de travailler à temps partiel et de toucher, en même temps, une ►►

**Les entreprises n'ont pas beaucoup d'obligations en matière d'accompagnement de la fin de carrière. Seul passage obligé, l'entretien professionnel tous les deux ans pour faire le point sur la carrière des salariés. C'est un cadre propice pour aborder la fin de carrière mais, là encore, l'employeur n'a pas d'obligation d'aborder le sujet (...) À noter que le recul de l'âge de départ à la retraite met à mal, voire déséquilibre les accords conclus et contraint les partenaires sociaux à se remettre autour de la table »,**

**Elsa Galaup,  
avocate associée  
département droit  
social de JDS Avocats**



© JDS Avocats



**Si les entreprises s'occupent de leurs salariés expérimentés quand ils sont seniors, c'est avant qu'elles doivent s'en soucier et accompagner le développement de compétences dès la mi-carrière. C'est là que tout se joue. Il faut préparer sa retraite à partir de 55 ans. Et pour cela, télécharger son relevé de carrière et vérifier que tout est bien enregistré – début de carrière, revenus, points, trimestres, périodes de chômage ou de maladie – et ne pas se fier au seul relevé de carrière de la caisse d'allocation vieillesse. Il y a en moyenne 6 à 8 erreurs par carrière et la possibilité de récupérer au moins un trimestre dans un cas sur deux. Cela permet au salarié de se projeter et de savoir quand il aura droit à sa pension de retraite et pour quel montant, et éventuellement d'aller chercher des dispositifs complémentaires. En tant qu'employeur, offrir une expertise carrière permet de fidéliser ses collaborateurs et de s'organiser »,**

**Marilyn Vilardebo,  
présidente  
et fondatrice  
d'Origami & Co**



© LinkedIn Marilyn Vilardebo

salarié de se projeter et de savoir quand il aura droit à sa pension de retraite et pour quel montant, et éventuellement d'aller chercher des dispositifs complémentaires. En tant qu'employeur, offrir une expertise carrière permet de fidéliser ses collaborateurs et de s'organiser, conclut-elle. ■

Ainsi, seules quelques grandes entreprises, comme Orange avec son « temps partiel senior » plutôt généreux, ont mis en place de tels dispositifs. En cause également, le manque d'information des dispositifs en question (voir encadré). Au-delà de cette approche « défensive (et stigmatisante) du maintien en emploi des seniors », le cabinet Plein Sens évoque la nécessité de « construire des organisations de travail réellement inclusives. Ce qui passe par une meilleure prise en compte des singularités et attentes des salariés, quel que soit leur âge ».

#### **De six à huit erreurs par carrière**

« Les entreprises vont devoir faire face dans les années à venir à une demande importante d'aménagements du temps de travail à l'approche de la retraite, et plus généralement de construction de trajectoires "sur-mesure" de transitions emploi-retraite », prévient Olivier Mériaux. Dans son plaidoyer pour l'emploi des seniors, l'ANDRH remarque que « le rapport du Medef 2022 souligne que l'âge reste la crainte de discrimination la plus redoutée en entreprise ». Certaines entreprises, soucieuses de ne recruter des talents que sur la base de leurs compétences et de ne pas faire de discrimination par l'âge, ont pris le sujet à bras-le-corps. C'est le cas d'ADP, qui collabore avec des partenaires sociaux pour s'assurer qu'il n'y a pas de discriminations ou d'inégalités concernant le recrutement et la rémunération de tous ses collaborateurs, notamment les travailleurs expérimentés. Les entreprises doivent anticiper un accroissement de la demande qui va les contraindre à s'organiser en conséquence. « Quand, dans une équipe, la moitié demande de travailler à temps partiel, il faut s'organiser pour rendre compatible la demande des salariés et l'activité de l'entreprise », explique Olivier Mériaux. La clé est bel et bien dans l'anticipation. Si les sociétés s'occupent de leurs salariés expérimentés quand ils sont seniors, c'est avant qu'elles doivent s'en soucier et accompagner le développement de compétences dès la mi-carrière. « C'est là que tout se joue », poursuit-il. Pour Marilyn Vilardebo, il faut préparer sa retraite à partir de 55 ans. Et pour cela « télécharger son relevé de carrière et vérifier que tout est bien enregistré – début de carrière, revenus, points, trimestres, périodes de chômage ou de maladie – et ne pas se fier au seul relevé de carrière de la caisse d'allocation vieillesse. Il y a en moyenne six à huit erreurs par carrière et la possibilité de récupérer au moins un trimestre dans un cas sur deux », estime-t-elle. Cela permet au

► partie de sa retraite tout en continuant à cotiser à taux plein. « Assez nouveau et encore méconnu, ce dispositif n'est pas évident à manipuler car il faut recalculer ses droits à la retraite au moment de son départ », signale Elsa Galaup. Le dispositif de cumul emploi-retraite, qui permet, comme son nom l'indique, de reprendre une activité et de cumuler ses revenus d'activité avec sa pension de retraite, est « encore minoritaire en l'absence d'avantage financier puisque les revenus d'activités sont soumis aux mêmes cotisations retraite sans générer de droit supplémentaire à la retraite ». Le seul avantage pour l'employeur ? « Avoir quelqu'un d'irremplaçable », juge Marilyn Vilardebo, présidente et fondatrice d'Origami & Co, entreprise spécialisée dans l'audit des droits à la retraite et le conseil retraite sur mesure. En outre, cela représente de l'administratif en plus, obligeant les entreprises à solder un contrat et à en établir un nouveau. Sachant que la réforme a encore « freiné » le dispositif en imposant un délai de carence de six mois entre les deux. Résultat : seuls 4 % des salariés sont à la retraite progressive ou en cumul emploi-retraite. Pour Olivier Mériaux, les dispositifs de temps partiel seniors et autre « préretraite d'entreprise » sont rendus « moins attractifs et plus coûteux pour les entreprises comme pour les salariés avec le recul de l'âge de la retraite et la réforme Touraine de 2014 ». Ce que confirme Elsa Galaup : « Le recul de l'âge de départ à la retraite met à mal, voire déséquilibre les accords conclus et contraint les partenaires sociaux à se remettre autour de la table. »