

# AMÉNAGEMENT DES FINS DE CARRIÈRE ET DE LA **TRANSITION** ENTRE **ACTIVITÉ ET RETRAITE**

## **EXEMPLES DE DISPOSITIONS EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SENIORS**

Aménager le temps de travail, par le recours au temps partiel, des salariés ayant atteint un certain âge

Informier sur les dispositions nouvelles en matière de retraite (retraite progressive, cumul emploi-retraite, surcote), proposer l'utilisation de ces dispositions

Offrir la possibilité de faire un bilan retraite lors de l'entretien professionnel à partir de 55 ans

Proposer aux salariés s'approchant du moment de leur départ en retraite des missions ponctuelles, ou d'exercer la fonction de tuteur

Encourager le travail à temps partagé par la constitution d'employeurs entre entreprises d'une même branche ou d'un même territoire

Communiquer sur l'âge moyen de cessation d'activité des salariés de 55 ans et plus

## **EXEMPLES D'INDICATEURS ASSOCIÉS PERMETTANT DE SUIVRE UN OBJECTIF CHIFFRÉ**

- Nombre (ou part) de salariés optant pour cet aménagement du temps de travail
- Observation des conséquences de ce choix en matière d'absentéisme
- Nombre de supports mis à disposition
- Suivi de la diffusion de ces supports (réunions d'information, séminaires, formations)
- Nombre de salariés recrutés en cumul emploi-retraite
- Nombre de salariés optant pour la retraite progressive
- Nombre de bilan retraite réalisés
- Nombre (ou part) de salariés exerçant ces missions, ou des fonctions de tuteur
- Nombre de salariés d'un certain âge optant pour le travail à temps partagé
- Âge moyen de cessation d'activité des salariés de 55 ans et plus
- Diminution du nombre de sorties anticipées de l'activité avant le moment de la liquidation d'une retraite à taux plein

# TRANSMISSION DES SAVOIRS ET DES COMPÉTENCES ET DÉVELOPPEMENT DU TUTORAT

## EXEMPLES DE DISPOSITIONS EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SENIORS

Constitution d'équipes de travail d'âges mixtes, qui tiennent compte des expériences et des expertises professionnelles

Accorder une priorité d'accès aux salariés de 50 ans et plus aux formations à la fonction tutorale, s'ils justifient des pré-requis nécessaires

Solliciter les salariés de 50 ans et plus, expérimentés, pour participer à des jurys d'examen dans le cadre de démarche du type de la VAE

Valoriser la fonction tutorale dans l'entreprise en prévoyant des heures de décharge, et prendre en compte cette fonction dans l'appréciation des résultats individuels du salarié

Confier en priorité des missions d'accueil, d'accompagnement et de parrainage des salariés nouvellement recrutés à des salariés âgés de 45 ans ou plus

Réaliser un outil pratique, mis à disposition par l'OPCA, pour l'organisation de système de tutorat dans les entreprises

## EXEMPLES D'INDICATEURS ASSOCIÉS PERMETTANT DE SUIVRE UN OBJECTIF CHIFFRÉ

- Nombre d'équipes organisées selon ce schéma
- Définition et suivi d'un indicateur de performance de ces équipes
- Nombre (ou part) des salariés de 50 ans et plus concernés.
- Nombre (ou part) des salariés de 50 ans et plus concernés
- Nombre d'heures de décharge accordées pour l'exercice de la fonction tutorale
- Suivi de l'indicateur de satisfaction des salariés suivis par un tuteur
- Nombre (ou part) des salariés âgés de 45 ans ou plus concernés par ces missions
- Réalisation et diffusion de cet outil

# ANTICIPATION DE L'ÉVOLUTION DES CARRIÈRES PROFESSIONNELLES

## EXEMPLES DE DISPOSITIONS EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SENIORS

Favoriser des parcours professionnels inscrits dans la durée / Remotiver les salariés âgés en les accompagnant dans la définition de leurs secondes (ou troisièmes) parties de carrière

Valoriser l'expérience et les compétences acquises

Création d'un observatoire prospectif des métiers et des qualifications

Proposer des formations adaptées permettant de s'orienter vers d'autres métiers

## EXEMPLES D'INDICATEURS ASSOCIÉS PERMETTANT DE SUIVRE UN OBJECTIF CHIFFRÉ

- Nombre (ou part) de salariés de 45 ans et plus ayant eu accès à des outils dynamiques de gestion des ressources humaines (congé formation, entretien de deuxième partie de carrière, bilan de compétence, VAE)
- Informations relatives à ces outils, formation des encadrants sur ces outils
- Nombre (ou part) de salariés de 45 ans et plus ayant eu accès à une démarche de VAE
- Réalisation de guides d'appui à la démarche de VAE, et diffusion de cette pratique au sein des branches ou des entreprises
- Création, mode de fonctionnement, productions de cet observatoire
- Diffusion des travaux de cet observatoire auprès des entreprises et des salariés
- Nombre de ces formations suivies par des salariés de 45 ans et plus
- Résultat de ces formations en termes de mobilités professionnelles des salariés qui les ont suivies

# DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES QUALIFICATIONS ET ACCÈS À LA FORMATION

## **EXEMPLES DE DISPOSITIONS EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SENIORS**

Affecter une part du plan de formation des entreprises aux salariés âgés de 45 ans et plus

Communiquer annuellement sur l'accès à la formation (ventilé par âges)

Accorder une priorité aux salariés âgés de 45 ans et plus pour l'accès à des actions de professionnalisation, de bilans de compétences, au congé de validation des acquis de l'expérience, au droit individuel à la formation...

Établir pour chaque salarié un passeport formation pour identifier et faire certifier les connaissances, les compétences et les aptitudes professionnelles

## **EXEMPLES D'INDICATEURS ASSOCIÉS PERMETTANT DE SUIVRE UN OBJECTIF CHIFFRÉ**

■ Montant financier affecté aux formations suivies par les salariés âgés de 45 ans et plus

■ Nombre (ou part) de salariés âgés de 45 ans et plus ayant suivi une formation

■ Nombre (ou part) des salariés âgés de 45 ans et plus ayant eu accès à ces dispositifs

■ Nombre de mobilités entraînées par ces actions

■ Nombre (ou part) des salariés âgés de 45 ans et plus bénéficiant de ce passeport et l'utilisant

# AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET PRÉVENTION DES SITUATIONS DE PÉNIBILITÉ

## EXEMPLES DE DISPOSITIONS EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SENIORS

Développer des actions partenariales pour renforcer les actions de prévention des risques professionnels et identifier les risques d'usure professionnelle

Diffuser une culture de la prévention dans les entreprises

Définir et mettre en œuvre une politique de prévention

Organiser un accès prioritaire à la période de professionnalisation pour des salariés ayant occupé longtemps des emplois à forte pénibilité

Organiser un accès prioritaire à des formules incitatives de temps partiel choisi pour des salariés ayant occupé longtemps des emplois à forte pénibilité

## EXEMPLES D'INDICATEURS ASSOCIÉS PERMETTANT DE SUIVRE UN OBJECTIF CHIFFRÉ

- Établissement de ces partenariats (avec par exemple les CRAM, les ARACT, l'ANACT, la CNAM-TS...)
- Suivi de ces partenariats et de la réalisation de leurs objectifs en matière de prévention des risques, et d'identification des phénomènes d'usure
- Réalisation de documentation pratique
- Diffusion de cette documentation
- Développement de formations sur ce sujet, et participation à ces formations
- Développement d'ateliers de mises en condition avant l'exécution de certaines activités usantes
- Rendre compte régulièrement des facteurs de pénibilité et d'usure identifiés
- Nombre de postes « pénibles » adaptés
- Diminuer la durée d'exposition à des postes « pénibles »
- Nombre de salariés concernés
- Résultat de ces périodes en matière de réorientation professionnelle sur des emplois de moindre pénibilité
- Nombre de salariés concernés
- Conséquences sur l'absentéisme
- Nombre de passages en retraite progressive de salariés à partir de 60 ans

# RECRUTEMENT DES SALARIÉS **ÂGÉS** DANS **L'ENTREPRISE**

## **EXEMPLES DE DISPOSITIONS EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SENIORS**

**Refus de la discrimination  
par l'âge lors du recrutement**

**Recruter davantage  
de salariés âgés  
de 50 ans et plus**

## **EXEMPLES D'INDICATEURS ASSOCIÉS PERMETTANT DE SUIVRE UN OBJECTIF CHIFFRÉ**

- Nombre de réunions du comité d'entreprise consacrées au respect de la non-discrimination par l'âge
- Nombre d'actions de sensibilisation à la non-discrimination auprès de la hiérarchie (travail sur l'objectivisation des critères retenus explicitement ou implicitement par les recruteurs)
- Réalisation/diffusion d'outils de sensibilisation (nature et nombre de ces outils)
- Observation plus régulière de la pyramide des âges au recrutement, et s'engager à faire croître la part des salariés de plus de 50 ans dans les recrutements s'il apparaît qu'elle est anormalement faible
- Développement du recours aux contrats aidés pour recruter des salariés de plus de 50 ans
- Utilisation du contrat de professionnalisation pour recruter des salariés de plus de 50 ans
- Information sur les possibilités de recruter un salarié ayant déjà liquidé sa retraite, et développer cette possibilité au sein de l'entreprise
- Mieux travailler avec Pôle Emploi sur la diversité au recrutement



## **[www.priorite-seniors.fr](http://www.priorite-seniors.fr) : pour favoriser l'emploi des seniors**

**Au 1<sup>er</sup> janvier 2010, les entreprises de plus de 50 salariés et les branches professionnelles devront avoir négocié ou mis en place un plan d'action pour favoriser l'emploi des seniors.**

**Ce site est proposé par le Réseau ANACT pour l'amélioration des conditions de travail. Il vous permet de :**

- trouver des solutions pour maintenir les seniors dans l'emploi.**
- préparer la négociation et élaborer votre plan d'action « seniors » dans votre entreprise.**



# [www.priorite-seniors.fr](http://www.priorite-seniors.fr)

## Que dit la loi ?

Dans cette rubrique, la loi et ses décrets d'application sont décryptés autour de 12 questions.

## Où en êtes-vous ?

Des questions-repères permettent d'établir un état des lieux sur la situation des seniors dans votre entreprise.

## Sur quoi agir ?

Les domaines d'action sur lesquels vous pouvez agir sont détaillés. Chaque domaine est illustré par des repères pour l'action, des cas d'entreprise, des vidéos, des exemples d'accords et des fiches pratiques.

## Se faire aider

Le Réseau ANACT vous propose :

- un guide d'élaboration du plan d'action
- des interventions en entreprises
- des formations
- un appui financier avec le Fonds d'Aide à l'Amélioration des Conditions de Travail (FACT)
- des contacts en région.

# ***ACCORDS ET PLANS D'ACTION*** ***EN FAVEUR DE L'EMPLOI*** ***DES SALARIÉS ÂGÉS***



- **1. De quelle mesure s'agit-il ?**
- **2. Comment établir un plan d'actions ou un accord relatif à l'emploi des salariés âgés ?**



- ***1. De quelle mesure s'agit-il ?***



# ACCORDS ET PLANS D'ACTION

## EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SALARIÉS ÂGÉS



### 1 - MESURE EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SENIORS

#### *Il s'agit d'une mesure gouvernementale.*

- **L'objectif** : favoriser le maintien dans l'emploi et le recrutement de salariés âgés.
- **Les entreprises concernées** : toute entreprise ou groupe d'entreprise 50 salariés et plus, entreprises publiques incluses.
- **Le dispositif** : Toute entreprise qui n'est pas couverte par un accord (d'entreprise ou de branche selon sa taille) ou un plan d'actions relatif à l'emploi des salariés âgés devra payer une pénalité.
- **Calendrier** : La mesure s'applique à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010.
- **Montant de la pénalité** : 1% de la masse salariale. Le produit de cette pénalité est affecté à la CNAV (Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse).



### 1 - TEXTES DE RÉFÉRENCE

- Article 87 de la loi de financement de la sécurité sociale (LFSS) pour 2009, articles L. 138-24 à L.138-28 du code de la sécurité sociale
- Décrets 2009-560 et 2009-564 du 20 mai 2009, articles R.138-25 à R.138-31 et D.138-25 du code de la sécurité sociale
  - Décret 2009-560 : contenu et validation des accords
  - Décret 2009-564 : relatif au décompte des effectifs prévu à l'article L. 138-28 du code de la sécurité sociale
- Cette mesure est aussi décrite dans la circulaire de la DGEFP-DGT-DSS du 9 juillet 2009



### 1 - COMMENT ÊTRE EXONÉRÉ DE CETTE PÉNALITÉ ?

***Vous êtes une entreprise ou un groupe entre 50 et 300 salariés,***

- **Vous êtes couvert :**

- Par un accord de branche validé et étendu

**OU**

- Vous avez conclu un accord d'entreprise ou de groupe relatif à l'emploi des salariés âgés

**OU**

- Vous avez établi un plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés

# ACCORDS ET PLANS D'ACTION

EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SALARIÉS ÂGÉS



## 1 - COMMENT ÊTRE EXONÉRÉ DE CETTE PÉNALITÉ ?

***Vous êtes une entreprise ou groupe  
de 300 salariés et plus,***

- **Vous ne pouvez pas être exonéré par un accord de branche**
- **Vous êtes couvert par :**
  - Votre accord d'entreprise ou de groupe relatif à l'emploi des salariés âgés
  - Votre propre plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés

O  
U

# ACCORDS ET PLANS D'ACTION

EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SALARIÉS ÂGÉS



## 1 - COMMENT SAVOIR SI JE SUIS COUVERT PAR UN ACCORD DE BRANCHE ?

***Vous êtes une entreprise ou groupe d'entreprise  
entre 50 et 300 salariés :***

- **Contactez votre branche**
- **Ou consultez la liste des accords sur le site**

[www.emploiesseniors.gouv.fr](http://www.emploiesseniors.gouv.fr)



### 1 - COMMENT SAVOIR SI MON ACCORD OU PLAN D'ACTION EST VALABLE ? (1)

- Cet accord est d'une durée de 3 ans maximum
- Il détermine un objectif global chiffré
  - S'il s'agit de maintien dans l'emploi, il concerne les 55 ans et +
  - S'il s'agit de recrutement, il concerne les 50 ans et +



### 1 - COMMENT SAVOIR SI MON ACCORD OU PLAN D'ACTION EST VALABLE ? (2)

• **Votre accord prévoit des dispositions favorables dans au moins 3 des domaines suivants, avec des objectifs chiffrés et des indicateurs associés aux dispositions :**

- Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise
- Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles
- Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité
- Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation
- Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite
- Transmission des savoirs et des compétences, et développement du tutorat



### 1 - COMMENT SAVOIR SI MON ACCORD OU PLAN D'ACTION EST VALABLE ? (3)

#### *Votre accord ou plan d'action prévoit des modalités de suivi*

- Un **accord** d'entreprise ou de groupe détermine librement ses modalités de suivi
- Il vous faudra suivre votre **plan d'action** annuellement au sein du comité d'entreprise ou devant les délégués du personnel



### 1 - LA PROCÉDURE DE RESCRIT

***En cas de doute, vous pouvez recourir à une procédure de rescrit :***

- Cette procédure vous permet de vous assurer que votre accord ou plan d'actions est valide
- Comment procéder ? Contactez la DRTEFP et bientôt la DIRRECCTE  
Liste sur le site [www.emploiesseniors.gouv.fr](http://www.emploiesseniors.gouv.fr)
- Si vous n'avez pas de réponse dans un délai de trois mois, votre accord ou plan d'action est validé tacitement. Cette réponse est opposable à l'URSSAF.
- Si l'administration répond défavorablement, elle doit motiver sa réponse.



### 1 - OÙ TROUVER DES INFORMATIONS ?

- Une présentation complète du dispositif
- La liste des accords de branche déposés, validés et étendus
- Des exemples de bonnes pratiques
- Des propositions d'indicateurs
- Les contacts de vos directions départementale et régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle

[www.emploiesseniors.gouv.fr](http://www.emploiesseniors.gouv.fr)

# ACCORDS ET PLANS D'ACTION

## EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SALARIÉS ÂGÉS



### 1 - QUI CONTACTER ?

- **Pour déposer votre plan d'action ou accord :**

Votre direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle

- **Pour recourir à une procédure de rescrit**

Votre direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle

- ***2. Comment élaborer un accord ou un plan d'action ?***



# ACCORDS ET PLANS D'ACTION

## EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SALARIÉS ÂGÉS



### 2 - ETAPE 1 : DÉCIDER SI VOUS PRÉFÉREZ SIGNER UN ACCORD OU ÉTABLIR UN PLAN D'ACTION

- **L'accord est négocié et signé par l'employeur et les partenaires sociaux.**
  - La négociation et la signature de l'accord se font selon les règles spécifiques à toute négociation collective en entreprise.
  - Vous pourrez associer des techniciens aux négociations sur des points techniques mais ceux-ci ne pourront participer aux négociations ou signer l'accord.
- **Un plan d'actions est élaboré par l'employeur seulement.**
  - Vous pouvez vous faire assister par les bonnes personnes que vous jugez utile de consulter (votre DRH, des techniciens, les partenaires sociaux...) mais vous seul élaborez le plan.

# ACCORDS ET PLANS D'ACTION

## EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SALARIÉS ÂGÉS



### 2 - ETAPE 2 : ORGANISER UNE RÉUNION ET DRESSER UN ÉTAT DES LIEUX DE L'EMPLOI DES SENIORS DANS VOTRE ENTREPRISE

- **Pour un accord : réunir vos partenaires sociaux**
  - Expliquez-leur ce qu'est cette mesure en utilisant la première partie de cette présentation
- **Pour un plan d'actions : réunissez toutes les personnes que vous souhaitez associer à la réflexion**
- **Dresser un état des lieux de l'emploi de salariés âgés dans votre entreprise**
  - Combien sont-ils ? A quels postes ? De quels types de formation peuvent-ils bénéficier ? Quelles sont leurs perspectives d'évolution ? ...
  - Ce diagnostic peut aussi permettre d'identifier des informations qui manquent, et que l'accord ou le plan d'action visera à obtenir



### 2 - ETAPE 3 : DÉFINISSEZ UN OBJECTIF GLOBAL D'ACTION

- **Vous avez deux options :**

- S'il s'agit de maintien dans l'emploi, il concerne les 55 ans et +
- S'il s'agit de recrutement, il concerne les 50 ans et +

- **Exemples :**

- Accroître la part des salariés âgés de 55 et plus dans les effectifs de l'entreprise de X
- Reporter l'âge de cessation de l'activité des salariés âgés de 55 ans et + de X trimestres d'ici la fin de l'accord
- .....



### **2 - ETAPE 4 : CHOISISSEZ LES DOMAINES DANS LESQUELS VOUS SOUHAITEZ AGIR**

- **Vous avez le choix entre les 6 domaines d'action suivants :**
  - Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise
  - Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles
  - Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité
  - Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation
  - Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite
  - Transmission des savoirs et des compétences, et développement du tutorat

**Votre plan d'action ou votre accord devra retenir au moins 3 de ces domaines, au sein desquels il définira une ou plusieurs dispositions favorables au recrutement ou au maintien en emploi des salariés âgés**

**Il pourra également retenir d'autres domaines d'action.**

# ACCORDS ET PLANS D'ACTION

## EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SALARIÉS ÂGÉS



### 2 - ETAPE 5 : DÉFINISSEZ DES OBJECTIFS CHIFFRÉS ET INDICATEURS POUR ÉVALUER LA MISE EN ŒUVRE DES DISPOSITIONS RETENUES

***A chacune de ces dispositions sera associé un objectif chiffré, mesuré au moyen d'un indicateur.***

- **Par exemple, une disposition favorable au recrutement des salariés âgés peut être associée aux indicateurs suivants:**
  - Observation plus régulière de la pyramide des âges au recrutement, et s'engager à faire croître la part des salariés de plus de 50 ans dans les recrutements, construction d'un instrument d'observation
  - Développement du recours aux contrats aidés pour recruter des salariés de plus de 50 ans, nombre de personnes recrutées par ces contrats
  - Mieux travailler avec Pôle Emploi sur la diversité au recrutement, nombre des réunions organisées

**De nombreux autres exemples sur le site: [www.emploidesseniors.gouv.fr](http://www.emploidesseniors.gouv.fr)**



### 2 - ETAPE 6 : DÉFINISSEZ DES MODALITÉS DE SUIVI

- En cas d'accord d'entreprise ou de groupe, l'accord détermine librement ses modalités de suivi
- Les indicateurs retenus dans le plan d'action, et l'évolution de leurs résultats, doivent faire l'objet d'une communication annuelle auprès du comité d'entreprise, ou à défaut aux délégués du personnel



### 2 - ETAPE 7 : VOUS POUVEZ DEMANDER A L'ADMINISTRATION DE VALIDER VOTRE ACCORD

- Vous pouvez recourir à une procédure de rescrit si vous souhaitez vérifier la validation de votre plan d'actions ou accord

- Dans ce cas, contactez votre direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

- Attention, la procédure de rescrit ne se substitue pas au dépôt. Dans tous les cas, vous devez déposer votre plan d'actions ou accord d'entreprise.

- Vous trouverez les coordonnées de vos directions sur :

- **[www.emploiesseniors.gouv.fr](http://www.emploiesseniors.gouv.fr)**

**ATTENTION  
D'ICI  
AU 1<sup>er</sup> JANVIER  
2010...**

**TOUTE** ENTREPRISE  
(OU GROUPE D'ENTREPRISE),  
EMPLOYANT 50 SALARIÉS  
AU MOINS,

**QUI N'A PAS CONCLU  
UN ACCORD**

**OU ÉTABLI UN PLAN D'ACTION  
RELATIF À L'EMPLOI  
DES SALARIÉS ÂGÉS,**

**RISQUE UNE  
PÉNALITÉ**

**FINANCIÈRE ÉQUIVALENTE  
À 1 % DE LA MASSE SALARIALE.**

# MESURES SENIORS

**RENDEZ-VOUS SUR  
[www.emploiesseniors.gouv.fr](http://www.emploiesseniors.gouv.fr)**

**Sur [www.emploiesseniors.gouv.fr](http://www.emploiesseniors.gouv.fr)  
RETROUVEZ**

- une présentation complète de ce dispositif ;
- la liste des accords de branche déposés,  
validés et étendus ;
- des exemples de bonnes pratiques ;
- des propositions d'indicateurs.

**Pour toute information complémentaire**

- concernant le dépôt des plans d'action et accords :  
votre direction départementale du travail,  
de l'emploi et de la formation professionnelle
- concernant la procédure de rescrit :  
votre direction régionale du travail, de l'emploi  
et de la formation professionnelle

(Contacts sur le site [www.emploiesseniors.gouv.fr](http://www.emploiesseniors.gouv.fr))



# MESURES EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SENIORS



MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE  
DE L'INDUSTRIE  
ET DE L'EMPLOI

MINISTÈRE DU TRAVAIL  
DES RELATIONS SOCIALES  
DE LA FAMILLE  
DE LA SOLIDARITÉ  
ET DE LA VILLE

# LA MESURE SENIORS

*Pour favoriser une gestion active des âges dans les entreprises et les branches, l'État incite les entreprises et les branches professionnelles à conclure des accords ou à établir des plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés.*

**À PARTIR DU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2010**, toute entreprise (ou groupe d'entreprise), d'au moins 50 salariés, qui n'est pas couverte par un accord ou par un plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés est soumise à une pénalité.

Tout plan d'action ou accord doit être déposé au service départemental du dépôt des accords.

**LE MONTANT DE CETTE PÉNALITÉ EST DE 1 %** de la masse salariale. Son produit est affecté à la Caisse nationale d'assurance vieillesse. L'entreprise paie elle-même la pénalité à l'organisme en charge du recouvrement des cotisations.

L'objectif de cette mesure est de **FAVORISER LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI ET LE RECRUTEMENT** de salariés âgés par la mise en œuvre d'actions innovantes adaptées à la situation de chaque entreprise.

## COMMENT NE PAS PAYER LA PÉNALITÉ ?

**POUR LES ENTREPRISES ET GROUPES D'ENTREPRISES AYANT ENTRE 50 ET 300 SALARIÉS**

### VOUS POUVEZ ÊTRE COUVERT :

- par un accord de branche ;
- par votre propre accord ou par votre propre plan d'action.

### VOUS ÊTES COUVERT PAR VOTRE BRANCHE

Si votre branche a signé un accord relatif à l'emploi des salariés âgés, votre entreprise est couverte. Les accords de branche produisant cet effet sont listés sur le site [www.emploidesseniors.gouv.fr](http://www.emploidesseniors.gouv.fr)

### VOUS N'ÊTES PAS COUVERT PAR UN ACCORD DE BRANCHE

Vous pouvez :

- soit signer un accord d'entreprise ou de groupe relatif à l'emploi des salariés âgés ;
- soit, en l'absence d'accord, élaborer un plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés.

## PROCÉDURE DE RESCRIT

La procédure de rescrit vous permet de vous assurer de la conformité de vos accords ou plans d'action vis-à-vis de la réglementation.

Vous écrivez à l'administration (DRTEFP, et bientôt DIRECCTE) pour lui demander de se prononcer sur votre situation au regard

## COMMENT NE PAS PAYER LA PÉNALITÉ ?

**POUR LES ENTREPRISES ET GROUPES D'ENTREPRISES DE PLUS DE 300 SALARIÉS**

### VOUS POUVEZ :

- soit signer un accord d'entreprise ou de groupe relatif à l'emploi des salariés âgés ;
- soit, en l'absence d'accord, élaborer un plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés.

de la pénalité. La demande est complète si l'administration ne signale pas d'informations manquantes dans un délai de 30 jours.

La réponse de l'administration vous signifie si vous pouvez ou non vous exonérer de la pénalité de 1 %.

Si l'administration vous répond défavorablement, elle doit motiver sa réponse.

Si l'administration n'a pas répondu dans un délai de trois mois, son silence signifie que vous pouvez vous exonérer de la pénalité. La réponse de l'administration est opposable aux Urssaf.

# **MOBILISATION POUR L'EMPLOI DES SENIORS**

Mardi 3 Novembre 2009  
Maison de la RATP, Espace du centenaire

Le développement de l'emploi des salariés âgés est une priorité pour le Gouvernement.

La participation du plus grand nombre de salariés est un enjeu fondamental pour le maintien de la compétitivité de notre économie, pour le dialogue et la compréhension entre les générations, et pour préserver les grands équilibres de notre système de protection sociale.

Afin d'inciter les entreprises à s'emparer de la question de l'emploi des seniors, l'article 87 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 leur a offert l'opportunité d'adopter une gestion active des âges par le dialogue social. Au 1er janvier 2010, toutes les entreprises de plus de 50 salariés, couvertes par un accord de branche, un accord d'entreprise ou un plan d'action d'une durée maximale de 3 ans, seront exonérées du paiement d'une pénalité de 1% de la masse salariale.

Pour donner à toutes les entreprises, les grands groupes comme les PME, les moyens d'améliorer l'emploi des seniors, les entreprises et les branches sont accompagnées et guidées par l'Etat et ses partenaires consulaires et associatifs, dans l'ensemble de leurs démarches. 6 accords de branche ont d'ores et déjà été déposés dont 4 ont été validés et sont en cours d'extension, et 57 branches sont en cours de négociation.

La « Mobilisation pour l'emploi des seniors », qui mêlera témoignages de seniors talentueux et échanges autour de bonnes pratiques en matière d'emploi des seniors, participe de cette dynamique en faveur de l'emploi des seniors.



# MOBILISATION POUR L'EMPLOI DES SENIORS

Mardi 3 Novembre 2009

Maison de la RATP, Espace du centenaire

## Alain Afflelou



Né en 1948 en Algérie de parents boulangers, Alain Afflelou est diplômé de l'Ecole Supérieure d'Optométrie à Paris. Il ouvre son premier magasin d'optique en 1972 dans la banlieue de Bordeaux. Il veut donner au métier d'opticien une autre dimension. Il innove en lançant : "La moitié de votre monture à l'œil" et investit beaucoup dans la communication. La franchise ALAIN AFFLELOU est lancée en 1979. Le centième magasin est ouvert en 1985. La société qui porte son nom compte désormais 1015 magasins répartis dans 10 pays.

## Jeannie Longo

Née en 1958 à Annecy, la cycliste française a une carrière hors du commun, par sa longévité et son palmarès : elle a remporté 1083 victoires et 109 médailles aux Jeux Olympiques, Championnats du monde et Championnat de France, ainsi que 3 Tours de France. Elle détient 28 records du monde. Elle est championne olympique et a été 13 fois championne du monde, 56 fois championne de France. Sa détermination et son goût pour la perfection sont autant d'atouts qui lui permettent de se surpasser dans autant de nombreuses disciplines (route, piste, VTT).



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE,  
DE L'INDUSTRIE  
ET DE L'EMPLOI

MINISTÈRE DU TRAVAIL,  
DES RELATIONS SOCIALES,  
DE LA FAMILLE,  
DE LA SOLIDARITÉ  
ET DE LA VILLE

# MOBILISATION POUR L'EMPLOI DES SENIORS

Mardi 3 Novembre 2009  
Maison de la RATP, Espace du centenaire

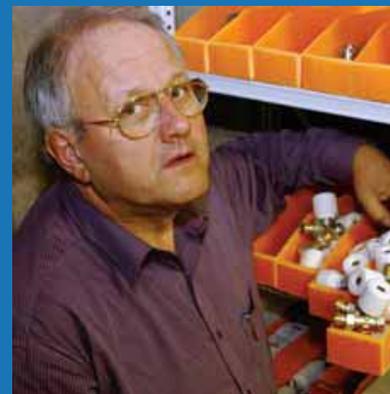


## Geneviève Neveux

Geneviève Neveux, 61 ans, exerce le métier de coiffeuse depuis 1963. Elle a créé son salon près de La Rochelle en 1974. Elle emploie une salariée. Elle assume, en parallèle de son activité professionnelle, diverses activités syndicales, notamment la Présidence de l'Union départementale de la coiffure en Charente-Maritime. Elle prépare actuellement un « Brevet de maîtrise niveau 3 » qui lui permettra de former de futurs managers dans le secteur de la coiffure.

## André Métaireau

André Métaireau, 65 ans, est artisan plombier-chauffagiste en Loire-Atlantique. Il est à la tête d'une entreprise artisanale de maintenance de chaudières depuis 1985. Il emploie aujourd'hui cinq salariés. André Métaireau est également membre de la Commission-formation de la CAPEB de Loire-Atlantique (dont il a auparavant été vice-président) et de la Chambre Régionale des Métiers. Il est aussi Conseiller prud'homal depuis 2009.



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE,  
DE L'INDUSTRIE  
ET DE L'EMPLOI

MINISTÈRE DU TRAVAIL,  
DES RELATIONS SOCIALES,  
DE LA FAMILLE,  
DE LA SOLIDARITÉ  
ET DE LA VILLE

# **MOBILISATION POUR L'EMPLOI DES SENIORS**

Mardi 3 Novembre 2009  
Maison de la RATP, Espace du centenaire



## **René Frydman**

Né en 1943, le professeur René Frydman est chef du service de Gynécologie-obstétrique - Médecine de la reproduction de l'hôpital Antoine-Béclère de Clamart. Au sein de cet hôpital, dans l'équipe dirigée par le professeur Emile Papiernik, il a été le « père scientifique » du premier bébé éprouvette français, Amandine, le 24 février 1982. C'est un praticien très engagé dans les questions éthiques : il a été notamment membre du Comité consultatif national d'éthique et de la Commission nationale consultative des droits de l'homme.

## **Bertrand Martinot**

Délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle. La DGEFP est chargée de proposer les orientations de la politique pour l'emploi et la formation professionnelle continue. Elle en construit le cadre juridique en concertation avec les départements ministériels et les partenaires sociaux, elle conduit et coordonne la mise en œuvre des dispositifs et en évalue les résultats. Elle veille plus particulièrement aux conditions de développement de l'emploi, notamment des salariés de plus de 50 ans.



# MOBILISATION POUR L'EMPLOI DES SENIORS

Mardi 3 Novembre 2009  
Maison de la RATP, Espace du centenaire



## Dominique Libault

Directeur de la Sécurité sociale. La DSS a la charge du pilotage des politiques de protection sociale dont la retraite, et a fait de l'emploi des seniors une de ses priorités aussi bien en matière d'outils retraites (surcote, cumul emploi-retraite, retraite progressive, temps partiel de fin de carrière...), que d'incitations à la prolongation d'activité (taxation des préretraites, assujettissement des indemnités de départ volontaire, lutte contre la chasse aux trimestres utilisée pour des départs anticipés...) et de promotion de la santé au travail. Elle oriente également l'action des organismes de sécurité sociale pour l'emploi des seniors, la lutte contre la pénibilité et pour la santé au travail, et contribue à la promotion de bonnes pratiques.

## Jean-Denis Combrexelle

Directeur général du travail. La direction générale du travail prépare, anime et coordonne la politique du travail afin d'améliorer les relations collectives et individuelles et les conditions de travail dans les entreprises ainsi que la qualité et l'effectivité du droit qui les régit. Elle prépare les projets de texte relatifs aux contrats de travail et aux ruptures ainsi qu'aux conditions de travail des salariés âgés. En lien avec l'ANACT et la DGEFP, elle coordonne des initiatives nationales et régionales en faveur de l'emploi des seniors..



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE,  
DE L'INDUSTRIE  
ET DE L'EMPLOI

MINISTÈRE DU TRAVAIL,  
DES RELATIONS SOCIALES,  
DE LA FAMILLE  
DE LA SOLIDARITÉ  
ET DE LA VILLE

# **MOBILISATION POUR L'EMPLOI DES SENIORS**

Mardi 3 Novembre 2009  
Maison de la RATP, Espace du centenaire



**Jean-Pierre Carli**

Président de la Commission sociale de l'ANIA, association nationale des industries alimentaires, qui rassemble 21 fédérations nationales sectorielles et 18 associations régionales, représentatives des entreprises alimentaires de tous secteurs et de toutes tailles. Les branches des industries alimentaires s'engagent plus particulièrement en faveur de mesures concertées permettant le recrutement et le maintien dans l'emploi des seniors, mais également la transmission des savoirs et des expériences.

**Gérard Gourkow**

Président de la Commission paritaire des Services de l'Automobile. Le plan de maintien dans l'emploi des salariés âgés de la Branche des Services de l'Automobile est l'un des tous premiers à avoir été conclu et validé, tout secteur d'activité confondus. Il doit permettre, sous réserve d'être étendu, aux entreprises et groupes de la branche d'être dispensés de conclure un accord ou d'élaborer un plan d'action sur l'emploi des seniors.



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE,  
DE L'INDUSTRIE  
ET DE L'EMPLOI

MINISTÈRE DU TRAVAIL,  
DES RELATIONS SOCIALES,  
DE LA FAMILLE,  
DE LA SOLIDARITÉ  
ET DE LA VILLE

# MOBILISATION POUR L'EMPLOI DES SENIORS

Mardi 3 Novembre 2009  
Maison de la RATP, Espace du centenaire



## Marie-Hélène Chavigny

Directrice des relations sociales de la branche Hypermarchés France du groupe Carrefour. Le Groupe Carrefour est un des sept premiers employeurs privés mondiaux, présent dans une trentaine de pays. Carrefour Hypermarchés France est signataire d'un accord sur l'embauche et le maintien dans l'emploi des seniors conclu le 25 septembre 2009 avec CFDT - CFTC – FO – CAT. Carrefour a par ailleurs mis en œuvre des outils de prévention du risque santé au travail et d'équilibre vie personnelle / vie professionnelle.

## Christian Le Roux

Le groupe Clinique du Mail est une PME regroupant 118 personnes dont 20 personnes de plus de 50 ans. Conscient de l'enjeu que représente l'emploi des seniors dans sa stratégie de gestion des ressources humaines, le groupe a volontairement souhaité s'engager dans une démarche senior et profiter de l'accompagnement proposé par la CCI dans le cadre du partenariat conclu entre l'ACFCI et Laurent Wauquiez. Cet accompagnement lui permettra de partir d'un diagnostic concret de sa situation en termes d'emploi des seniors et de mieux identifier ses objectifs de progrès pour la préparation de son futur accord.



# MOBILISATION POUR L'EMPLOI DES SENIORS

Mardi 3 Novembre 2009  
Maison de la RATP, Espace du centenaire



## Philippe de Gibon

Directeur général de la société Convers, vice-président de l'OPCALIA PACA. La PME Convers Télémarketing, basée à Nice, a fait le choix, dès sa création, de prendre le contre-pied de la gestion des ressources humaines classique des centres d'appels, en proposant des emplois solides et structurés à une population plus âgée. Cette démarche a permis de stabiliser l'effectif et de le faire monter en compétence. La société compte 140 salariés.

## Noël Huret

Directeur des relations sociales et des ressources humaines Alstom France. L'emploi des seniors chez Alstom est une partie intégrante de la gestion prévisionnelle des emplois. Deux accords de groupe successifs ont été négociés avec les partenaires sociaux, en 2006 et 2009, avec pour objectif d'aborder la question de l'employabilité le plus en amont possible, dès la mi-carrière, en s'appuyant notamment sur la formation, la valorisation du tutorat, les aménagements d'horaires en fin de carrière.



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE,  
DE L'INDUSTRIE  
ET DE L'EMPLOI

MINISTÈRE DU TRAVAIL,  
DES RELATIONS SOCIALES,  
DE LA FAMILLE,  
DE LA SOLIDARITÉ  
ET DE LA VILLE

# MOBILISATION POUR L'EMPLOI DES SENIORS

Mardi 3 Novembre 2009  
Maison de la RATP, Espace du centenaire



## Emmanuelle Lievremont

Directrice Diversité et Santé, groupe L'Oréal . Emmanuelle Lièvremont  
Directrice Diversité et Santé, groupe L'Oréal. Les collaborateurs de plus de 50 ans représentent 24 % des effectifs L'Oréal en France. Ils sont présents dans tous les domaines. Les nouvelles dispositions législatives sont considérées par L'Oréal comme une opportunité d'aller plus loin dans sa politique de gestion des Ressources Humaines. Elle permet de continuer à associer les partenaires sociaux à la construction de la politique en faveur des seniors en vue de leur permettre de poursuivre leur vie professionnelle dans les meilleures conditions et selon leurs aspirations individuelles.

## Robert Volut

Président de la Fédération française des industriels charcutiers, traiteurs et transformateurs de viandes (FICT). Cette branche professionnelle (343 entreprises employant 37 500 salariés) a conclu un premier accord en 2007 puis un deuxième le 23 septembre 2009 dans le but de favoriser la poursuite d'activité professionnelle des salariés de 55 ans et plus. Ceux-ci représentent un atout pour la profession en raison de leurs connaissances et leur expérience. Les accords signés s'attachent notamment à l'amélioration des conditions de travail, à la professionnalisation et au développement du tutorat auprès des jeunes.



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE,  
DE L'INDUSTRIE  
ET DE L'EMPLOI

MINISTÈRE DU TRAVAIL,  
DES RELATIONS SOCIALES,  
DE LA FAMILLE,  
DE LA SOLIDARITÉ  
ET DE LA VILLE

# **MOBILISATION POUR L'EMPLOI DES SENIORS**

Mardi 3 Novembre 2009  
Maison de la RATP, Espace du centenaire



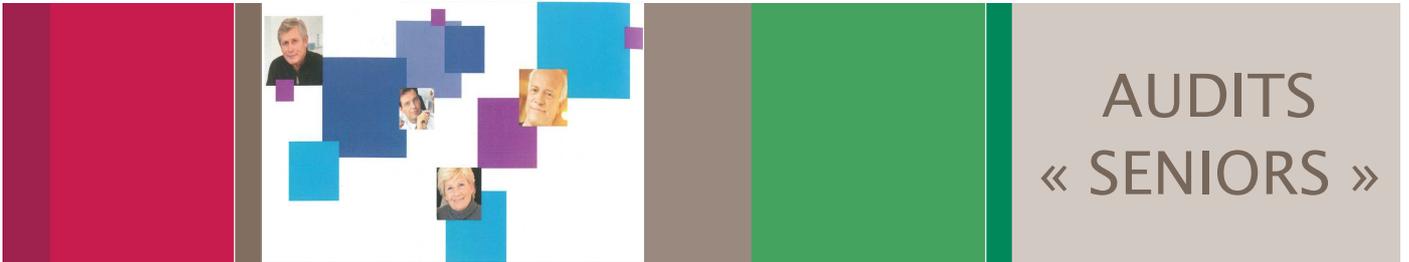
Xavier Darcos

Ministre du travail, Ministre du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville



Laurent Wauquiez

Secrétaire d'Etat chargé de l'emploi auprès de la Ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi



AUDITS  
« SENIORS »

ADECCO

AREVA

AXA

COFIDIS

EADS

LA POSTE

L'OREAL

O2

SIEMENS

THALES

VINCI

Favoriser le maintien ou  
le retour à l'emploi des seniors

Bonnes pratiques  
identifiées dans les  
11 entreprises auditées

2 juin 2009

# Sommaire

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>2. HUIT GRANDS TERRAINS DE RISQUES DE DISCRIMINATION.....</b>	<b>4</b>
<b>3. DU SCEPTICISME QUI APPELLE DES ENGAGEMENTS ET DES ACTES PROBANTS .....</b>	<b>5</b>
<b>4. DES PRATIQUES EXEMPLAIRES.....</b>	<b>6</b>
4.1 Le recrutement .....	6
4.2 La transmission des savoirs et compétences, le tutorat .....	7
4.3 Le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation .....	8
4.4 L'anticipation et l'évolution des carrières professionnelles .....	10
4.5 L'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité .....	11
4.6 L'aménagement des fins de carrière et la transition entre activité et retraite .....	13

## 1. INTRODUCTION

---

La non-discrimination et la garantie de l'égalité des chances et des traitements à l'égard des « seniors » relèvent du respect des droits fondamentaux de la personne humaine. Elles constituent un principe universellement opposable. Ce principe implique que toute entreprise, quelle que soit la part des seniors dans son effectif, devrait s'assurer que la gestion de ses ressources humaines comporte des processus appropriés de prévention des risques de discrimination par l'âge. Le développement de dispositifs managériaux dédiés à la garantie de ce principe et de mesures pour en favoriser la promotion participent de la responsabilité sociale des entreprises<sup>1</sup>.

C'est en tant qu'observateur privilégié de l'engagement des entreprises sur les objectifs de responsabilité sociale que Vigeo a accepté de s'inscrire dans la démarche impulsée par le Secrétariat d'Etat à l'Emploi en faveur du recrutement et du maintien dans l'emploi des seniors.

Nous avons conduit auprès de onze entreprises volontaires<sup>2</sup>, de décembre 2008 à mars 2009, des audits portant sur leur stratégie et leur processus de gestion en matière de prévention des risques de discrimination et de promotion de l'égalité à l'égard des personnes de plus de 50 ans. Les missions se sont déroulées en conformité avec la méthodologie d'audit de Vigeo<sup>3</sup>. Elles ont requis la rencontre de dirigeants, managers, délégués syndicaux et représentants élus du personnel, salariés, dans le cadre d'entretiens individuels ou collectifs. Au total, près de 700 documents ont été traités (documents RH, PV des instances représentatives...).

Ce programme avait pour objectif l'identification et un premier inventaire des pratiques managériales qui, par leur pertinence, leur efficacité ou leurs conséquences, présentent un caractère d'exemplarité. Ce document rend compte de ces bonnes pratiques<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Les textes internationaux et nationaux interdisent la discrimination pour des raisons liées à l'âge tant dans le recrutement externe que tant la gestion interne des ressources humaines. D'autre part, l'OIT, l'Union européenne et maintenant la loi française encouragent le développement de l'emploi des seniors tant sur un plan quantitatif (taux d'emploi) que qualitatif (amélioration des conditions de travail et d'emploi). Le décret d'application de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 dispose que les entreprises et les branches doivent prendre des initiatives en matière de recrutement et de maintien dans l'emploi des seniors.

<sup>2</sup> Adecco, Areva, Axa, Cofidis, EADS, La Poste, L'Oréal, O2, Siemens, Thales, Vinci

<sup>3</sup> [www.vigeo.com](http://www.vigeo.com)

<sup>4</sup> Ce programme a permis de communiquer aux entreprises participantes des observations individualisées sur leurs insuffisances ou leurs vulnérabilités sur ce sujet. Ces rapports ont été directement communiqués aux entreprises concernées ; leur contenu ne fait pas l'objet du présent document.

## 2. HUIT GRANDS TERRAINS DE RISQUES DE DISCRIMINATION

---

Nous avons concentré nos diagnostics sur les processus de gestion des ressources humaines les plus exposés au risque de discrimination :

- Le recrutement
- La rémunération
- L'évolution professionnelle
- L'accès à la formation
- Les conditions de travail
- La conduite des opérations de restructuration et de réorganisation.

Deux processus transversaux ont également été interrogés :

- Le dialogue social
- La communication interne

Nous postulons que sur chacun de ces huit facteurs, il est de l'intérêt de l'entreprise d'explicitier ses principes et de préciser ses objectifs, de les déployer en appui sur des processus tangibles et des dispositifs contrôlables et de rendre compte de ses résultats.

### 3. DU SCEPTICISME QUI APPELLE DES ENGAGEMENTS ET DES ACTES PROBANTS

De nombreuses personnes interviewées ont tenu à faire part de leur scepticisme quant à la volonté des acteurs politiques et économiques de progresser durablement en matière de recrutement et de maintien dans l'emploi des seniors, en particulier dans le contexte actuel de crise perçu comme propice aux départs en préretraite. Quel que soit le bien fondé de cette opinion, nos observations confirment clairement que le défaut de discernement dans la décision et la mise en œuvre de plans de départs anticipés peut conduire à des conséquences néfastes au détriment des entreprises d'une part (pertes de savoirs et de savoir-faire, de culture d'appartenance, démotivation, et des personnes d'autre part (difficulté à passer de l'activité complète à l'inactivité complète, difficulté du retour à l'emploi...).

Notre opinion est que la protection des seniors contre les discriminations en raison de leur âge et la garantie de leur droit fondamental à l'égalité impliquent, au plan managérial, des engagements et des actes dont la force probante peut être développée comme suit :

- Une **volonté clairement exprimée au sommet de l'entreprise**, pour déconstruire une « culture de la préretraite » encore bien présente sur le terrain.
- Cette volonté peut être utilement renforcée par :
  - Des accords collectifs et une concertation étroite avec les délégués syndicaux et représentants élus des salariés (accord sur la gestion des âges)
  - Des partenariats avec des intermédiaires du marché de l'emploi
- La **responsabilisation des managers de terrain** sur ces sujets, **soutenus par toutes les fonctions de l'entreprise**, au premier rang desquels les ressources humaines, la médecine du travail, et les services ayant un impact sur l'organisation et les postes de travail (achats et méthodes).
- Une **vision renouvelée de la compétence et de la performance**, orientée vers la traduction de l'expérience en compétences professionnelles, la valorisation accrue de l'expérience (par rapport aux diplômes) et une meilleure prise en compte de l'expertise technique dans l'évolution de carrière (en équilibre avec la filière managériale classique).
- Le renforcement de la **gestion prévisionnelle** : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, gestion prévisionnelle des fins de carrière, gestion prévisionnelle de la pénibilité.
- **Des dispositifs d'entretiens de carrière** permettant aux salariés de relater le récit de leur parcours professionnel, de traduire en terme de compétence ce qui est communément appelé expérience, d'exprimer leurs desiderata (rémunération, conciliation vie familiale et professionnelle), leurs projets liés à la retraite...
- Des **dispositifs de contrôle et de rapportage**: testings, baromètres sociaux, indicateurs par tranche d'âge, ... nécessaires pour la définir les ajustements et actions correctives.

## 4. DES PRATIQUES EXEMPLAIRES

Nous avons classé les catégories de « bonnes pratiques<sup>5</sup> » selon les processus visés par le décret d'application de la Loi de Financement de la Sécurité sociale pour 2009, à savoir : le recrutement externe, l'anticipation et l'évolution des carrières professionnelles, l'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité, le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation, l'aménagement des fins de carrière et la transition entre l'activité et la retraite, la transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat.

Pour chacune de ces catégories, nous précisons les types de bonnes pratiques identifiées lors de nos audits, que nous illustrons par un exemple.

### 4.1 LE RECRUTEMENT

- **Formalisation de l'engagement** : l'entreprise formalise en termes explicites son engagement de développer le recrutement de personnes seniors, demandeurs d'emploi ou retraités.
- **Visibilité de l'engagement** : l'entreprise rend visible son engagement contre toute forme de discrimination à l'égard des seniors et en assure la lisibilité en interne et en externe, par intranet et internet, l'organisation d'un forum emploi ...
- **Contractualisation des principes et des objectifs de non-discrimination** et de promotion de l'égalité avec les intermédiaires du marché de l'emploi : Pôle Emploi, entreprises de travail temporaire,...
- **Réduction des risques de discrimination dans les processus de recrutement** : recours au CV anonyme, traçabilité et collégialité des décisions de sélection, ...
- **Méthode de recrutement par simulation** : sélection des candidats sur la base des aptitudes révélées par des tests en coopération avec des intermédiaires du marché de l'emploi
- **Assessment Center** : variante de la pratique précédente : sélectionner les candidats sur la base des aptitudes révélées par des mises en situation dans un centre d'évaluation de l'entreprise
- **Testing** : audit sur les réponses aux candidatures confiées à un organisme externe
- **Tableaux de bord** : sur les recrutements par tranche d'âge, par source d'embauche,...

#### UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE Recruter dans tous les âges chez O2



##### Objectifs

Attirer toutes les compétences dans un contexte de forte croissance de la société, qui a d'importants besoins de recrutement. O2 a développé à cet effet, dans le cadre de ses processus de recrutement, des initiatives particulières en direction des seniors pour les attirer vers ses métiers de services à la personne.

<sup>5</sup> Les pratiques sélectionnées peuvent ne concerner que les seniors ou appartenir à des processus plus généraux de recrutement et de maintien dans l'emploi favorables à la diversité des âges, et à l'égalité de traitement entre les salariés de toutes tranches d'âge.

### Description de la bonne pratique

Le dispositif développé en direction des seniors inclut :

- Une communication déclinée par typologie de candidats, avec un site dédié aux seniors mis en place dans le cadre d'une campagne de recrutements en direction des seniors retraités ou inactifs (Maminounou), et des publications d'offres sur les sites dédiés à l'emploi des seniors
- Une politique de partenariats avec les intermédiaires du marché de l'emploi (Pôle Emploi, Maisons de l'emploi, structures Cap Emploi, Missions locales) et des associations qui accompagnent les seniors dans l'emploi (force femmes Associations, ...)
- Ceci s'inscrit dans le cadre de processus RH structurés en matière de recrutements, et de dispositifs de formation interne pour accompagner les reconversions

### Moyens

- Moyens dédiés à la communication
- Formations au recrutement pour compléter les compétences des managers, et objectiver les choix.

### Facteurs clés de succès

- Une politique nationale de recrutement
- Des valeurs de non discrimination diffusées et répétées
- Un processus uniforme sur l'ensemble des agences
- Un recrutement en CDI
- Un recrutement basé sur la motivation ainsi que les compétences et aptitudes
- Un accompagnement formation individualisé

### Evaluation de la bonne pratique réalisée par O2

- Tenue d'un tableau de bord des effectifs et des recrutements par tranche d'âge, permettant de s'assurer du respect de la politique globale
- Démarche qualité (Qualicert) et Charte diversité permettant d'objectiver les processus en place

### Développements envisagés

- Créer des partenariats au niveau local avec des associations de Seniors
- Développer les actions de communication dédiées aux seniors pour les sensibiliser aux métiers de SAP
- Développer le parrainage par le biais des salariés seniors en poste chez O2

## 4.2 LA TRANSMISSION DES SAVOIRS ET COMPETENCES, LE TUTORAT

- **Adoption de Chartes du tutorat** établissant les principes suivants :
  - Le tutorat est une mission à part entière, avec une organisation et des moyens spécifiques
  - La transmission des savoirs doit être gérée de façon prévisionnelle
- **Validation de la compétence des tuteurs** : formation diplômante de tuteur dispensée à l'Université
- **Tutorat inversé** : le retour à l'emploi de personnes retraitées est accompagné par des salariés tuteurs plus jeunes
- **Gestion prévisionnelle de la transmission des savoirs** : organisation d'un « entretien d'expérience », démarche prévisionnelle et structurée de mentoring

### UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

#### Un réseau de Référents carrière pour accompagner les Seniors – AREVA



##### Objectifs

Identifier et professionnaliser un réseau de Référents Carrière, mobilisés pour l'animation et le conseil aux collaborateurs Seniors de l'entreprise.

##### Description de la bonne pratique

La politique d'AREVA en faveur des Seniors, lancée en juin 2008, recouvre un programme d'actions qui s'appuie sur un double processus de gestion des carrières et de transmission des connaissances, et est constitué d'une part d'un entretien de carrière, d'autre part d'un entretien d'expérience.

Un réseau de Référents carrière est mobilisé pour l'animation et le conseil aux Seniors engagés dans ce processus. Ces référents, managers ou responsables Ressources humaines, sont des professionnels reconnus, dotés d'une connaissance approfondie des métiers de l'entreprise, expérimentés en gestion des carrières, et intéressés par les enjeux de « knowledge management ». Leurs missions :

- « Coacher » le Senior dans sa réflexion de carrière
- Contribuer à la définition d'un plan d'action concerté entre le Senior, le management et les RH suite à l'entretien de carrière
- Contribuer à assurer un suivi personnalisé

##### Moyens

- Formation des Référents à leur nouvelle fonction (12 sessions de formation en France, fin 2008)

##### Facteurs clés de succès

- Les Référents ne sont pas dans la ligne hiérarchique du bénéficiaire Senior. La relation de confiance qui doit se tisser au cours des différentes étapes du processus d'entretien de carrière, permet d'envisager une multiplicité de possibilités, parfois inédites, en matière de développement professionnel.
- Les Référents sont expérimentés : leur crédibilité et leur connaissance de l'organisation leur permettent d'apporter un soutien personnalisé au Senior.
- Le Référent est si possible choisi dans une filière métier proche du bénéficiaire Senior, pour constituer une relation de « pair à pair »

##### Difficultés dans la mise en œuvre :

- Identification et désignation des Référents
- Coordination entre RH / Référent / Management

##### Evaluation de la bonne pratique réalisée par AREVA

110 Référents ont été formés et plus d'une centaine d'entretiens de carrière sont programmés d'ici fin 2009

### 4.3 LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET DES QUALIFICATIONS ET L'ACCES A LA FORMATION

- **Professionnalisation** : accès des seniors, dans le cadre d'un retour à l'emploi, à des formations de professionnalisation de longue durée
- **Validation des acquis de l'expérience** : promotion de la VAE par l'entreprise auprès de tous ses salariés
- **Accord collectif sur la formation tout au long de la vie** : assorti d'indicateurs de suivi
- **Bilans de compétences** complétés par des formations de mise à niveau
- **Cartes des compétences clés** par unités précisant les compétences clés et les âges
- **Tableaux de bord** sur l'accès à la formation par tranche d'âge

## UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE Un service Ressources Plus – AXA France



### Objectifs

- Valoriser le développement des compétences dans la mobilité en permettant aux collaborateurs volontaires d'élargir leur expérience professionnelle en évoluant vers de nouveaux métiers au sein d'AXA France.
- Favoriser les changements d'orientation professionnelle en leur proposant des missions temporaires dans différents services/métiers de l'entreprise
- Bénéficier de collaborateurs ayant une forte adaptabilité ainsi qu'une bonne connaissance d'AXA France, en pourvoyant des postes momentanément vacants au sein de l'entreprise.

Cette initiative s'adresse à tous les collaborateurs en CDI sur le bassin Ile de France, dont les Seniors (dispositif équivalent dans le Sud Est).

### Description de la bonne pratique

Lancée en 2003 dans le cadre d'un Accord d'entreprise (Cap Métiers 2003/2005 et GPEC AXAVENIR 2007 – 2009), la bonne pratique recouvre :

- La mise en place d'une équipe de 35 collaborateurs recrutés en interne, qui réalisent des missions temporaires dans différents secteurs de l'entreprise.
- Un dispositif structuré d'accompagnement de ces collaborateurs dans la durée : définition des objectifs de chaque mission, définition des compétences requises, tutorat, évaluation des performances.
- La réalisation d'un plan individuel de formation (en moyenne 12 jours de formation/an par collaborateur, pendant 3 ans). Objectif : renforcer les compétences et l'adaptabilité du collaborateur pour augmenter son employabilité en mission, et faciliter le développement de sa carrière et sa mobilité dans l'entreprise.
- A ce jour, l'âge moyen de l'équipe des 35 collaborateurs est de 47 ans, dont près de la moitié ont plus de 50 ans (7 ont 50 à 54 ans, 6 plus de 55 ans). L'ancienneté moyenne dans l'entreprise est de 23 ans.

### Moyens

- Plan individuel de formation sur 3 ans
- Management dédié : 2 managers pour assurer un accompagnement individuel ainsi que la cohésion d'équipe, une assistante pour la gestion administrative du dispositif.
- Le réseau RH en place

### Facteurs clés de succès

- Un réseau de CRH mobilisé
- Un dispositif reconnu dans l'entreprise
- Des services internes informés : communication sur l'offre aux « clients internes »
- Des collaborateurs motivés et offrant une prestation de service de qualité

### Difficultés dans la mise en œuvre

- Répondre au maximum aux besoins exprimés par les services clients internes
- Trouver la meilleure adéquation entre le profil des collaborateurs et celui recherché par les services clients internes
- 100% des collaborateurs affectés à une mission.

### Evaluation de la bonne pratique réalisée par AXA France

Outils de pilotage internes permettant de suivre les affectations des collaborateurs (filiales, secteurs), les entrées et sorties du dispositif, et la mise en œuvre des plans de formation.

### Evaluation par les utilisateurs de la bonne pratique

- Baromètre mensuel de satisfaction des clients internes (qualité de la prestation de chaque collaborateur en mission)
- Enquête annuelle auprès des services clients internes
- Enquête annuelle auprès des collaborateurs du dispositif.

#### Développements envisagés

- Travailler plus étroitement avec des entités concernées par des métiers en voie de développement, afin de proposer aux collaborateurs des parcours de missions pertinents au regard du métier ciblé (dit parcours de professionnalisation).
- Proposer des missions au sein d'autres sociétés du Groupe AXA

#### 4.4 L'ANTICIPATION ET L'EVOLUTION DES CARRIERES PROFESSIONNELLES

---

- **Accord collectif** sur le développement de la seconde partie de carrière
- **Valorisation de l'expertise** : constitution d'un parcours d'évolution professionnelle destinés aux experts, distinct de la filière managériale classique. Création de nouvelles fonctions élargissant les possibilités d'évolution professionnelle en fin de carrière. Valorisation des compétences et performances des tuteurs
- **Chargés de gestion des carrières seniors** : mise en place de référents chargés de la gestion de carrière des seniors
- **Bilans de carrière** accompagnés de formations
- **Méthode de recrutement par simulation** : utilisée pour la mobilité interne
- **Communication interne** sur l'évolution des métiers et les perspectives de mobilité
- **Accompagnement à la mobilité interne** : périodes probatoires en cas d'affectation à un nouveau poste, pour favoriser l'accueil et l'intégration du salarié muté
- **Entretiens individuels** : prise en compte la problématique de l'âge dans les entretiens individuels : entretien de seconde partie de carrière, de continuation de carrière,...
- **Baromètre social** : organisation d'un sondage des perceptions des salariés en matière de discrimination dans l'évolution de carrière
- **Contrôle interne** : prise en compte du risque de discrimination dans les promotions par le référentiel de contrôle interne d'une entreprise
- **Formation des managers** à la conduite d'un entretien individuel ciblé sur la gestion des âges
- **Tableaux de bord** : suivi des promotions et des augmentations individuelles par tranche d'âge en commun avec les représentants du personnel

## UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

### Un accord Groupe sur le développement de la deuxième partie de carrière – EADS



#### Objectifs

Signature en Février 2005 d'un accord Groupe avec des organisations syndicales sur le développement de la deuxième partie de carrière, dans un contexte où EADS souhaitait marquer une rupture avec une culture interne des départs à la retraite anticipés, et anticiper l'allongement de la durée des carrières professionnelles.

Tous les salariés âgés de 50 ans et plus sont visés par l'accord.

#### Description de la bonne pratique

L'accord, signé par quatre organisations syndicales (CFDT, CFTC, CFE-CGC, FO), porte sur :

- Le développement des compétences et des carrières des personnels âgés de plus de 50 ans jusqu'à l'âge normal du départ en retraite
- L'organisation de la transmission des compétences et du savoir
- La prise en compte des questions de santé au travail et d'adaptation des conditions de travail propres à cette population
- Les aménagements du temps de travail en fin de carrière professionnelle

#### Moyens

Mobilisation des moyens déjà en place dans le Groupe

#### Facteurs clés de succès

Communication importante auprès de tous les acteurs de l'entreprise : hiérarchie, organisations syndicales, personnel

#### Difficultés dans la mise en œuvre

- Rupture culturelle interne
- Désirs des personnels d'accéder au départ

#### Evaluation de la bonne pratique par EADS

Information annuelle aux organisations syndicales effectuée dans chaque entreprise du Groupe, portant sur les résultats obtenus (bilan des évolutions de carrière, chapitre particulier du Bilan annuel des Médecins du travail, chapitre particulier du Bilan annuel Hygiène, sécurité et conditions de travail)

#### Développements envisagés

Bâtir un plan d'action triennal avec des objectifs concrets

## 4.5 L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LA PREVENTION DES SITUATIONS DE PENIBILITE

### ▪ Matériels et méthodes de travail

- Partenariat avec un fournisseur en vue de développer l'ergonomie des matériels et les produits écologiques

### ▪ Travail posté

- Accord collectif de passage en horaire de jour pour les salariés âgés

### ▪ Inaptitudes au poste de travail

- Commissions de maintien dans l'emploi réunissant la fonction ressources humaines, le service médical et les managers

- **Stress et risques psychosociaux**
  - Déploiement d'un plan d'actions sur les risques psychosociaux en accord avec l'Anact
  - Test systématique de stress lors des visites médicales
  - Etude auprès des salariés sur les facteurs de stress
- **Suivi de la santé des salariés**
  - Bilans périodiques de santé avec intégration des résultats dans la gestion prévisionnelle des emplois
  - Point santé à la demande du collaborateur
- **Mesure de la pénibilité**
  - Pesée de la pénibilité des postes à partir d'une étude des positions de travail
  - Observatoire de la santé au travail
  - Bilan consolidé de l'activité des services médicaux d'un Groupe
  - Traçabilité de l'exposition des salariés aux risques d'atteinte à la santé
  - Indicateurs de santé et de sécurité au travail par tranche d'âge
  - Equilibre vie personnelle/vie professionnelle
  - Mise en place du télétravail

#### UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

##### L'aménagement des tournées pour les facteurs ayant des restrictions d'aptitude - La Poste



#### Objectifs

Rechercher des solutions permettant de maintenir dans l'emploi les personnels en situation de restrictions d'aptitude définitives ou temporaires, déclarées par le Médecin du travail.

Tous les personnels dans cette situation sont concernés, y compris les Seniors.

#### Description de la bonne pratique

Lancée en tant que bonne pratique, la démarche a été généralisée début 2007 à tous les établissements de la Direction du Courrier dans le cadre du programme stratégique « *Facteurs d'Avenir* » : chaque Directeur d'établissement appuyé par l'organisateur de la production et les équipes de prévention identifie une tournée réservée pour les personnels qui présentent des restrictions d'aptitudes temporaires ou définitives. L'identification de cette tournée s'effectue en amont.

#### Moyens

- **Moyens matériels** : mise à disposition de vélos à assistance électrique, chariots électriques réduisant le port de charges, chariots à fonds mobiles, tapis anti-fatigue lors de la préparation de la tournée, casiers modulables réglables en hauteur
- **Engagement des directeurs d'établissement et du réseau RH**, s'appuyant sur la compétence des réseaux de Médecins du travail, et des animateurs de prévention en établissements.

#### **Facteurs clés de succès**

- Description exhaustive des aptitudes restantes, à la fois plus motivante pour l'agent concerné et plus pertinente pour la recherche de solution
- Mise en place d'une démarche d'amélioration des conditions de travail pour tous les facteurs de l'établissement
- Communication régulière auprès des facteurs pour favoriser l'acceptation du projet
- Aménagement du poste de travail applicable à toute personne ayant eu dans sa vie professionnelle un accident de santé, la logique étant d'anticiper les projets par une intervention amont des médecins de prévention
- Organisation de réunions pluridisciplinaires régulières permettant un suivi des aménagements
- Association des facteurs de l'établissement pour une meilleure acceptabilité des solutions identifiées

#### **Evaluation de la bonne pratique par La Poste**

La démarche permet de maintenir dans l'emploi les personnels concernés tout en assurant les activités nécessaires à la performance. Elle permet également de réduire les arrêts maladie.

#### **Démarche d'amélioration continue**

Au-delà de cette démarche « curative », La Poste priorise la prévention :

- Réduction des risques professionnels potentiellement générateurs d'aptitude réduite (déploiement de systèmes de production et de matériels visant à diminuer les contraintes physiques et intégration de l'évaluation des risques professionnels dès l'origine de l'élaboration des projets)
- Mise en place de modules de formation des managers et des acteurs de la prévention sur la connaissance et la prévention des risques majeurs
- Mobilisation de la ligne managériale pour la sécurisation des conditions de travail.
- Communication avec des campagnes de sensibilisation de l'ensemble des postiers sur les risques majeurs

## **4.6 L'AMENAGEMENT DES FINS DE CARRIERE ET LA TRANSITION ENTRE ACTIVITE ET RETRAITE**

### **▪ Cumul emploi retraite**

- Dispositif de coopération post départ en retraite pour des experts
- Appel à l'expertise de personnes retraitées pour des projets
- Ouverture de postes à temps partiel à des retraités pour faire face à des pointes d'activité

### **▪ Gestion de la fin de carrière**

- Gestion prévisionnelle (à cinq ans) de la fin de carrière
- Préparation du départ en retraite : information sur les retraités, possibilités de poursuivre une activité,...



## UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

### La gestion des âges et la transmission des savoirs entre les générations – BOURDARIOS – Pôle Construction Groupe Vinci

#### Objectifs

Accompagner les fins de carrière en adaptant la pénibilité des tâches réalisées au parcours du salarié

Faciliter le transfert des compétences entre générations

Valoriser les savoirs faire des seniors dans ce cadre

Public visé : tous les salariés en fin de carrière (production et services fonctionnel, catégories ouvrier, Etam, cadre).

#### Description de la bonne pratique

Lancée en 2005, l'initiative baptisée Trans'faire prévoit :

- Un entretien avec chaque salarié environ 5 ans avant le départ à la retraite. Durant cet entretien, différentes options sont proposées au salarié :
  - Maintien sur le même poste de travail en aménageant celui ci si nécessaire
  - Evolution vers une fonction de tuteur, et travail en binôme avec un nouveau salarié
  - Evolution professionnelle par une formation à un autre métier n'ayant pas de pénibilité, dont : le métier de formateur interne
  - Aménagement ou réduction du temps de travail
- Si le salarié est volontaire, selon le cas retenu, un accompagnement est mis en place (formation, suivi, ...)

A titre d'exemple, un chef de chantier est ainsi devenu tuteur/formateur – un Chef d'équipe est devenu visiteur sécurité de chantier

#### Moyens

Financement assuré solidairement par les 6 sociétés de la Direction Régionale Midi-Pyrénées de Bourdarios (0.10% du CA de chacune)

#### Facteurs clés de succès :

Implication du Directeur Régional

Solidarité entre les 6 sociétés de Bâtiment Midi-Pyrénées

#### Difficultés dans la mise en œuvre

Financement

#### Développements envisagés

Généralisation à tous les salariés qui le souhaitent à 4 ou 5 ans de la retraite

**Vigeo** est la 1<sup>ère</sup> agence de mesure de la responsabilité sociale en Europe.

**Vigeo** mesure le degré d'intégration par les entreprises de facteurs sociaux, environnementaux et de gouvernance à leurs objectifs de performance. Elle qualifie le niveau de maîtrise managériale des risques associés :

- Elle fournit à des détenteurs et gestionnaires d'actifs **des analyses, des ratings d'entreprises et des benchmarks sectoriels** qui constituent des *outils d'aide à leur décision d'investissement*.
- Elle réalise des audits en responsabilité sociale pour les entreprises et les collectivités territoriales qui sont des *outils d'aide au pilotage stratégique*.

#### Un groupe en expansion :

L'équipe de Vigeo est constituée de 87 salariés de 14 nationalités, répartis sur 4 sites : Paris, Bruxelles, Milan, Casablanca.

Vigeo est propriétaire de 3 indices de développement durable :

- L'indice ASPI Eurozone®
- L'Ethibel Excellence Europe®
- L'Ethibel Excellence Global®

Plus de renseignements sur les audits « Senior », veuillez contacter : [eric.babin@vigeo.com](mailto:eric.babin@vigeo.com)

#### – PARIS

**Vigeo**  
40 rue Jean Jaurès  
93170 Bagnole, France  
T : +33 1 55 82 32 40  
F : +33 1 55 82 32 50

#### – BRUSSELS

**Vigeo Belgium**  
Rue du Progrès 333/B7  
1030 Brussels, Belgium  
T : +32 2 206 67 91  
F : + 32 2 206 67 90

#### – MILAN

**Vigeo Italia**  
Via d'Ovidio, 3  
20131 Milan, Italy  
T : +39 02 36518115  
F : +39 02 36518117

#### – CASABLANCA

**Vigeo**  
Route de Nouacer  
PB 16435 Casablanca, Marocco  
T : +212 22 87 14 77  
F : +212 22 87 14 77

