

Les « seniors » dans la politique RH de l'entreprise

Jean-Paul Richon, Avocat associé, responsable du pôle « gestion sociale et ressources humaines » du cabinet Fidal *

François Carmelle, Consultant ressources humaines du pôle « gestion sociale et ressources humaines » du cabinet Fidal *

1 LA PLACE DE LA GESTION DES « SENIORS » DANS LA GESTION DE RESSOURCES HUMAINES DE L'ENTREPRISE

► Un public parmi d'autres

Les seniors sont d'abord et avant tout des salariés parmi les autres salariés.

Cela signifie qu'ils doivent bénéficier, au même titre que les autres, des pratiques de gestion des ressources humaines destinées à tous les autres salariés (*exemple : entretien professionnel*).

Cela signifie également que les leviers qui permettent d'agir sur cette population peuvent se révéler être similaires à ceux mobilisés pour d'autres populations ou publics identifiés comme « prioritaires » à un moment de la vie de l'entreprise (*exemple : recherche de postes « doux » ou aménagement du poste en cas de restriction d'aptitude, elle-même liée à l'âge, au handicap...*).

Le risque est donc fort de trouver des « redondances » entre plans d'action. Néanmoins, les échéances réglementaires plaident, à court terme, pour un traitement urgent, et donc séparé, de la problématique des « salariés âgés ».

► Qu'est-ce qu'un senior ? ¹

Encore faut-il définir ce qu'est un salarié âgé, cette notion étant variable en fonction du parcours, de l'emploi occupé...

Qui plus est, les « dispositions favorables au maintien dans l'emploi » sont susceptibles de poursuivre un objectif curatif (*exemple : mesure spécifique en cas de pénibilité et d'usure professionnelle avérée de type « temps partiel de fin de carrière »*) ou préventif (*mesures permettant de limiter l'usure professionnelle* –

	Exemples de leviers : action en matière de...			
	conditions de travail	compétences	non discrimination	etc.
Exemples de publics prioritaires				
Gestion du handicap				
Égalité Hommes/Femmes				
Gestion du facteur âge – salariés âgés – jeunes				
Bas niveaux de qualification				
Etc.				

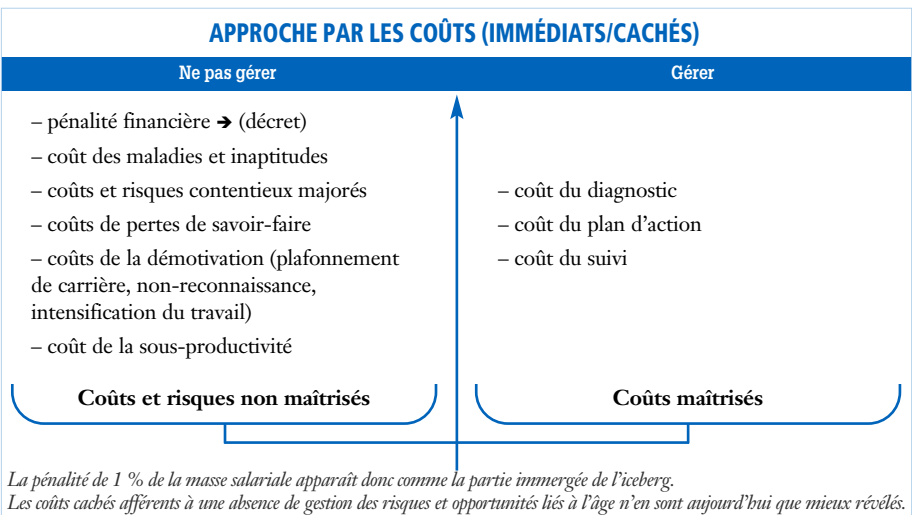
exemple : aménagement sans réduction du temps de travail permettant de bénéficier de jours de repos.

Dans le cas où les actions sont essentiellement préventives (*exemple : développement de l'ergonomie des postes de travail*), elles peuvent donc s'adresser à de « futurs salariés âgés », par exemple des salariés à « mi-carrière », voire des salariés ne relevant d'aucune classe d'âge particulière.

Il est également à noter que l'on peut retrouver dans des accords antérieurs à la parution du décret des dispositions traitant de publics prioritaires parmi les seniors, ou traitant de publics prioritaires diversifiés (parmi lesquels les seniors).

► Pourquoi agir ?

Au-delà du respect de l'obligation légale, et donc de l'intérêt de ne pas subir la pénalité de 1 % de la ●●●



* Le pôle gestion sociale et ressources humaines de Fidal fédère les compétences de juristes avocats en droit social et de consultants spécialisés par domaines de la gestion des ressources humaines (GPEC, négociation et régulation sociale, politiques de rémunération...).

1. La question est en elle-même importante indépendamment de la réponse qui y apporte le décret n° 2009-560 du 20 mai 2009 publié au JO du 21 mai.

●●● masse salariale afférente, on peut légitimement supposer qu'une action ciblée et pertinente est de nature à éviter ou limiter des coûts divers liés au mal-être au travail, à la dégradation de la performance...

Contrairement à la pénalité financière, ces coûts sont difficiles à calculer, et leur survénance est difficile à planifier. Il est ainsi permis de penser qu'ils pourraient rapidement représenter un coût conséquent, surtout dans le cas où des facteurs aggravants sont d'ores-et-déjà identifiés (v. le point méthodologie et diagnostic).

2 QUELLE APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE « EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SALARIÉS ÂGÉS » ?

► Le contenu des « accords et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés »

La lecture du décret n° 2009-560 du 20 mai 2009 relatif au contenu et à la validation des accords et des plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés nous amène à considérer deux niveaux :

- un niveau global : objectif chiffré de maintien dans l'emploi (salariés âgés de 55 ans et plus) ou objectif chiffré de recrutement de salariés âgés de 50 ans et plus);
- un niveau « domaines d'action » : pour atteindre cet objectif global, il

convient de définir, pour chaque domaine d'action énoncé dans l'accord ou le plan d'action :

- les dispositions qui ont pour finalité le maintien dans l'emploi et le recrutement de salariés âgés;
- assorties d'objectifs chiffrés;
- dont la réalisation est mesurée au moyen d'indicateurs.

Il apparaît donc que, avant de se focaliser sur la notion d'objectif ou d'indicateur, il importe de s'appuyer sur une analyse rigoureuse de la situation de l'emploi (des emplois), afin d'isoler les risques à traiter prioritairement au moyen de « dispositions » ou actions concrètes.

► Méthodologie

La recherche de solutions/dispositions adaptées en matière de recrutement ou de maintien dans l'emploi des salariés âgés implique une approche rigoureuse, et doit s'appuyer :

- sur ce qui existe dans l'entreprise (dispositions déjà mises en œuvre, même partiellement);
- sur une analyse des risques et enjeux pesant sur les postes/emplois/métiers qui composent l'entreprise et qui méritent la mise en œuvre de solutions ou « dispositions » nouvelles.

- Un premier état des lieux peut consister à recenser :

– les outils de gestion des ressources humaines déjà mis en œuvre, que ceux-ci résultent d'obligations (entretien professionnel) ou de pratiques internes (entretien d'évaluation de performance, fiches de poste, référentiels de compétences...);

– les actions ou « mesures » de la politique de gestion des ressources humaines (recrutement et intégration, formation, mobilité fonctionnelle et géographique, VAE, aménagement du temps de travail...);

– la structure juridique de l'entreprise et l'organisation des instances de représentation du personnel (périmètre de l'obligation de négocier, interlocuteurs...).

• Dans un second temps, il convient de clarifier la liste des emplois (ce qui revient à formaliser ou à actualiser une carte des métiers) afin d'opérer un diagnostic de la situation et des problématiques à gérer dans l'entreprise, au travers du plan seniors ou en dehors. En synthèse, comment se prononcer sur les pistes de solution(s) à retenir sans connaître, emploi par emploi :

– la structure des effectifs par âge (proportion de mi-carrières, de seniors...) et donc le degré d'érosion démographique ?

– le classement des emplois par niveau de risque : risque « compétence » \ risque « pénibilité » \ risque « discrimination »... ?

– les emplois pour lesquels une évolution est prévisible (v. démarche GPEC : évolution des besoins en effectifs et compétences...)?

• Cet état des lieux et ce diagnostic étant opérés, avec plus ou moins de précision selon la taille de l'entreprise et le degré de maturité de la fonction ressources humaines, il convient d'évaluer les solutions qui en découlent (faisabilité, coût...), puis d'entrer dans la « mécanique » du décret et de la circulaire :

– affecter chaque disposition dans un ou plusieurs « domaine(s) d'action » parmi les 6 définis par décret);

– les assortir « d'objectifs chiffrés » (et donc définir une valeur cible);

– identifier les indicateurs de suivi permettant de mesurer la réalisation de l'objectif.

SOLUTIONS/DISPOSITIONS ADAPTÉES

État des lieux

pratiques sociales internes – outils et politiques RH
analyse des obligations pesant sur l'entreprise

Diagnostic

clarifier la liste des emplois (carte des métiers)
identifier les risques et opportunités liés à l'âge, à la nature et à l'évolution du travail pour chacun d'eux

Préconisations

définir les objectifs et moyens d'action
en matière de gestion des âges

Formalisation

formalisation du plan d'action et/ou de l'accord collectif et procédure de rescrit
articulation avec les accords et négociation existants et/ou en cours

Négociation et communication

contenu et stratégie de négociation
communication terrain – information/formation

Application/adaptation

suivi de la performance et de la pertinence du dispositif
adaptation et maintenance (conséquence juridiques, plans d'action RH, relations sociales...)

À titre d'illustration

Conclusion du diagnostic emploi	Un emploi X comporte un nombre important de salariés de 55 ans et plus, et donc un nombre de départs futurs susceptible de poser problème. Évolution prévisible des besoins en effectif : baisse du nombre de salariés nécessaires dans cet emploi, mais <i>a priori</i> moins importante que le rythme supposé des départs. Compétences requises dans l'emploi : essentiellement liées à l'expérience, donc difficiles à acquérir par la formation traditionnelle (initiale ou continue).
Solutions possibles = dispositions	Transmission par tutorat à l'intégration, travail en binôme... – identification des salariés aptes à transmettre ou des conditions de sélection des tuteurs, parrains... – identification du besoin (compétences à transmettre,...) – construction du dispositif (moyens temps\formation, organisation, évaluation des missions tutorales...)
Exemple d'objectif lié à la disposition	50 % de seniors parmi les tuteurs nommés, sous réserve d'un nombre de candidatures suffisant et du respect des critères de sélection.
Exemple d'indicateur lié à l'objectif	Nombre de seniors nommés Nombre de seniors volontaires Quantification du besoin (nombre de personnes, de postes ciblés...)
Affectation dans un « domaine d'action »	6° — « Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat » <i>Nota :</i> Le tutorat peut entrer dans l'« aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite » ou « l'amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité » s'il est identifié comme une mission susceptible d'être proposée en priorité aux salariés en fin de carrière souhaitant valoriser leurs compétences et réduire la partie de leur temps de travail consacrée aux tâches les plus pénibles de leur poste habituel.

3 RECHERCHER DES SOLUTIONS/«DISPOSITIONS»

LA GESTION DES SENIORS À LA CONFLUENCE DE NOMBREUX DOMAINES DE LA GESTION ET DU DROIT

► La GPEC au service des seniors... et inversement :

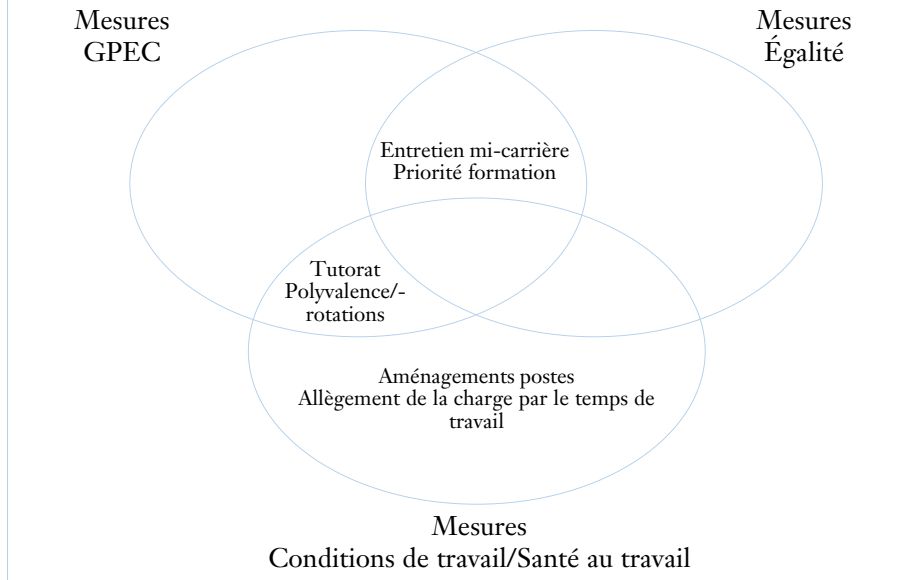
La GPEC consiste à déployer :
– des outils de gestion individuelle (entretiens, bilans, passeport formation), collective (référentiels emploi, compétences...) et prévisionnelle (pyramides des âges, diagnostics prévisionnels...) permettant d'identifier des écarts actuels

ou prévisibles en termes d'effectifs ou de compétence ;

– des « mesures » (recrutement, formation, mobilité, reconnaissances...) permettant de traiter lesdits écarts ;
– voire un volet dialogue social (en particulier dans les entreprises soumises à l'obligation de négocier).

Les évolutions ou écarts prévisibles sont en général liés à des facteurs externes (marché, concurrence, technologie...) ou internes (stratégie, flux de départ liés au vieillissement de la population et départs afférents dans certains emplois...)

C'est dans chacun de ces domaines que des « dispositions » devront être recherchées, puis classées dans les « domaines d'action » du décret



Les relations entre gestion des âges et GPEC sont donc multiples :

– les outils et méthodes de gestion des compétences sont au service de tous les âges, mais certains dispositifs peuvent également définir des moyens réservés aux salariés âgés, des priorités d'accès à certains dispositifs...

– le facteur âge est un élément entrant de toute étude prospective et un vieillissement important de certaines catégories induit des mesures correctives (transmission des savoirs...)

– inversement, si certains moyens de la « gestion des compétences » peuvent bénéficier aux seniors, ceux-ci peuvent à leur tour devenir contributeurs pour la gestion des compétences des autres salariés (tutorat, missions spécifiques...).

► Santé et sécurité au travail, conditions de travail

Si la GPEC, ou la gestion des compétences, consiste souvent à adapter l'homme à l'emploi, l'approche « conditions de travail » et « santé au travail », qui rejoint notamment les notions de « pénibilité et d'usure professionnelle » parcourt souvent le chemin inverse.

Les dispositions que l'on peut recenser dans différents accords sont nombreuses et peuvent concerner l'action directe sur le poste occupé (ergonomie, action sur les tâches, organisation du travail...), sur les conditions d'exercice de la fonction occupée (aménagement du temps de travail...), voire sur le changement de poste/de fonction.

Ces actions ou « dispositions » sont de nature préventive ou curative.

► Non-discrimination

La notion de discrimination est également fondamentale en matière de gestion des salariés âgés. Cela a d'ailleurs le mérite de préparer les entreprises à la réflexion à mener en matière d'égalité professionnelle, pour d'autres publics (égalité professionnelle hommes/femmes, mais pas seulement).

La notion de non discrimination peut d'ailleurs être étudiée :

– au stade du diagnostic préalable à l'établissement du plan (taux d'accès à la formation par âge et par métier, taux d'accès à la mobilité, à la promotion, aux augmentations...)

– au stade de la réflexion sur les « dispositions » et objectifs associés (processus de recrutement garantissant la non-discrimination à l'embauche...)

●●● – au stade de la recherche d'indicateurs (suivi des taux d'accès à la formation par tranche d'âge et dispositif de formation...)

Les dispositions « mobilisables » peuvent osciller entre parfaite égalité de traitement (*exemple : processus de recrutement garantissant une non discrimination par l'âge et une sélection par les compétences*) et actions « positives » (*exemple : priorité d'accès à un dispositif de mobilité interne*). Cet arbitrage reste extrêmement délicat.

D'autres voies peuvent être explorées, notamment en matière de « retraite et prévoyance » (bilans de retraite...), d'épargne salariale... mais il serait difficile de se livrer ici à un inventaire exhaustif des mécanismes.

4 CONCLUSION : AU-DELÀ DU 1^{ER} JANVIER 2010...

► Gérer l'urgence par une gestion par public... puis revenir à une approche plus globale

Comme évoqué précédemment, il est urgent de sécuriser l'entreprise par rapport à la pénalité financière et aux risques les plus urgents. On peut cependant imaginer d'en revenir à terme à des accords et plans d'action thématiques (GPEC, gestion des risques professionnels...) in-

tégrant tous les salariés de l'entreprise et prévoyant si nécessaire des dispositions particulières ou des dispositifs renforcés pour tel ou tel public prioritaire, notamment les seniors.

► Bénéfices à court terme : mieux intégrer droit social et techniques de GRH

Mener une réflexion sur les moyens de maintenir les seniors dans l'emploi consiste à revisiter les réflexions et outils mis en œuvre dans les entreprises (carte des métiers...) pour renforcer les fondamentaux de la politique RH (outils et pratiques de gestion des ressources humaines mieux ciblés ou mieux utilisés, nouveaux dispositifs, généralisation de bonnes pratiques...)

Or, les fondamentaux de la politique RH sont des outils au service du développement de l'entreprise et du droit social (sécurisation juridique), et ce pour au moins deux raisons.

Première raison : de nombreux autres « chantiers » sont en préparation : égalité salariale, égalité hommes/femmes... Ils nécessiteront une mise en cohérence des moyens et outils RH, à l'instar de la gestion des seniors. *Par exemple :*

– comment mener un audit d'égalité salariale sans clarifier les différentes situations ou postes de travail (carte des emplois et descriptions de postes);

– comment différencier rémunération du poste et individualisation salariale liée à la performance ou aux compétences sans outils permettant d'évaluer ces critères (référentiels de compétences, définitions d'objectifs, dispositifs d'évaluation...)?

Les outils et pratiques de GRH sont un des principaux moyens pour les employeurs d'objectiver leurs décisions, et de développer la traçabilité et la capacité d'anticipation que les obligations issues du Code du travail exigent.

Deuxième raison : la multiplication des obligations ne doit pas conduire à une multiplication des dispositifs RH, mais doit au contraire amener à une harmonisation des pratiques dans l'entreprise, et à une clarification du fonctionnement desdits dispositifs.

Il est de plus en plus nécessaire d'adapter en permanence la cohérence :

– entre l'évolution des textes et celle des dispositifs de gestion RH,

– entre anciennes et nouvelles obligations (*exemple : réforme de la formation et GPEC*)

– entre outils de gestion (*exemple : entretien d'évaluation* ⇔ *entretien professionnel* ⇔ *entretien professionnel de seconde partie de carrière* ⇔ *futur bilan d'étape professionnel...*). ■