

Afin d'enrichir vos négociations, la DREETS en partenariat avec l'Université d'Orléans et l'École des Relations du Travail, vous propose une lettre d'actualité thématique construite autour de l'analyse d'accords d'entreprise déposés auprès du Ministère du travail. Ce mois-ci, nous nous intéressons à la négociation sur les emplois séniors.
Retrouvez les précédents numéros sur le site de la DREETS Centre-Val de Loire et [abonnez-vous](#) à la Newsletter.

PRÉSENTATION

La réforme des retraites adoptée par la loi du 14 avril 2023 fixe le nouvel âge légal de départ en retraite à 64 ans. Cette prolongation de la durée de la vie professionnelle impose de se questionner sur la place réservée dans les entreprises aux salariés dits séniors ou expérimentés ([rapport remis au gouvernement le 14 janvier 2020](#)). Il n'existe pas de référence officielle pour marquer l'entrée des salariés dans la catégorie "sénior". Le Ministère du travail, comme les études statistiques sur le sujet, font généralement référence aux salariés âgés de 55-64 ans tandis que les entreprises ont tendance à qualifier de séniors les salariés de 50 voire 45 ans.

En 2022, 56,9 % des personnes de 55 à 64 ans sont en emploi (contre 82,5 % des 25 à 49 ans) avec un taux d'emploi plus faible pour les femmes (55,5%) que pour les hommes (58,3%).
Même si le taux d'emploi des séniors augmente depuis la fin des années 90, il est plus bas que dans le reste de l'Europe où la moyenne s'établit à 62,4 %.

Le rapport [France Stratégie de 2018](#) liste les freins à l'accès ou au maintien en emploi des séniors : l'état de santé qui peut conduire à des inaptitudes ou des départs, les conditions de travail, la pénibilité, le coût du travail plus élevé, la perte d'employabilité par manque de formation... mais également le poids des représentations liées à l'âge. L'âge et le genre sont en effet parmi les motifs de discrimination les plus avancés.

Dialogue social et séniors

Les enjeux de l'emploi des séniors sont croissants pour les entreprises et les salariés : recrutement sur les métiers en tension, maintien dans l'emploi au regard de la durée de la vie professionnelle, prévention de l'usure et des risques professionnels, maintien de l'employabilité des séniors...

En application du [1er article du Code du travail](#), sur proposition du gouvernement les partenaires sociaux viennent d'engager, à la fin novembre 2023 une négociation sur l'emploi des séniors. Un accord est attendu pour le mois de mars 2024.

Dans l'attente des évolutions y compris législatives à venir, dans les prochains mois, comment les partenaires sociaux s'emparent-ils de la négociation d'accords collectifs sur les séniors, en région ou hors Centre-Val-de-Loire ?

Depuis 2017, l'emploi des séniors n'apparaît plus comme un volet obligatoire de la négociation d'entreprise. Seule la négociation relative à la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP), obligatoire dans les entreprises et les Groupes d'au moins 300 salariés, mentionne explicitement "l'emploi des salariés âgés et la transmission des savoirs et des compétences" et "l'amélioration des conditions de travail des salariés âgés". Mais c'est au titre de négociations "supplémentaires" et par ailleurs facultatives ([art. L2242-21 du Code du travail](#))...

Des dispositions spécifiques aux séniors sont parfois négociées dans les accords de Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT) notamment sur la conciliation des temps; dans les accords sur l'organisation du temps de travail (retraite progressive, congés supplémentaires), ou sur la rémunération (primes)...

Enfin certaines entreprises négocient des accords spécifiques aux séniors. Elles embrassent alors plus largement le sujet et ses dimensions complexes à traiter.

Ainsi, dans le préambule de leur accord, signé en 2021 en Charente maritime, les partenaires sociaux ont tenu à faire figurer leurs questionnements sur le sujet : "Comment garantir aux collaborateurs le maintien de l'emploi jusqu'à la retraite ? Comment faciliter, favoriser les évolutions professionnelles des collaborateurs tout au long de leur carrière dans l'entreprise ? Comment maintenir la motivation des collaborateurs séniors ? Comment maintenir les plus anciens dans l'emploi tout en encourageant l'arrivée des jeunes et leur fidélisation ? Comment prendre en compte l'âge et la pénibilité du travail ? Négocier sur l'emploi des séniors aidera en partie à répondre à ces problématiques".

Améliorer le taux d'emploi des séniors

Dans les accords spécifiques sur les séniors, les entreprises s'engagent généralement à maintenir le taux d'emploi des salariés âgés, par exemple pour telle entreprise, à hauteur des 31,6% qu'ils représentent. Plus rarement elles se fixent un objectif de recrutement des travailleurs séniors, par exemple à hauteur de 10% minimum des effectifs.

Favoriser le développement des compétences et l'accès à la formation des séniors

Le nouvel âge de départ en retraite pose question sur les conditions de poursuite de l'activité professionnelle au regard du maintien et du développement des compétences. L'accès à la formation des séniors chute à 40% pour les plus de 55 ans contre 59% pour les 30 à 34 ans, parce qu'à la fois les séniors ont tendance à moins solliciter les formations et les employeurs ne les encouragent pas voire s'y opposent (Etude Dares 2016).

Négocier le développement des compétences et l'accès à la formation des séniors permet d'anticiper l'obsolescence des compétences. A titre d'illustration, les entreprises peuvent prévoir la modification du plan de développement des compétences en cours d'année afin de répondre à des besoins spécifiques des séniors, leur donner une priorité d'accès aux actions et investissements de formation ou leur consacrer un budget de formation. Toutes ces mesures aident à maintenir la motivation et la participation active, mais aussi la capacité d'évolution et de mobilité des collaborateurs expérimentés.

Transmettre et valoriser les connaissances

Il est de pratique courante dans les accords en vigueur de prévoir et de favoriser le tutorat afin d'organiser la transmission des connaissances entre salariés. Cette pratique a de multiples bénéfices : elle évite à l'entreprise la perte de mémoire de ses savoirs, elle facilite l'intégration des nouveaux arrivants, elle valorise les savoirs et compétences de plus anciens.

Ainsi, la négociation s'inscrit dans une réelle dynamique d'amélioration du collectif.

Aides de l'Etat

Outre la négociation au niveau de l'entreprise ou de la branche, l'Etat s'est lui-même saisi de ces enjeux en créant des dispositifs destinés à favoriser l'emploi des séniors... ([voir fiche du ministère du travail](#)).

Avec l'aide à l'embauche d'un sénior en contrat de professionnalisation, l'Etat verse une aide de 2000€ aux entreprises qui embauchent en contrat de professionnalisation un demandeur d'emploi âgé de 45 ans et plus à la date de début d'exécution de ce contrat.

Le CDD sénior vise à faciliter le retour à l'emploi des salariés âgés et à leur permettre d'acquérir des droits supplémentaires pour la liquidation de leur retraite. Il permet à tout employeur (sauf quelques exceptions) de conclure un CDD avec une personne âgée de plus de 57 ans en recherche d'emploi depuis plus de 3 mois en bénéficiant d'un contrat de sécurisation professionnelle. Le régime juridique de ce contrat est plus simple qu'un CDD classique quant à sa durée ou au motif de recours par l'employeur.

Améliorer les conditions de travail des séniors

En parallèle, l'augmentation de la durée de la vie professionnelle soulève l'enjeu de l'adaptation des conditions de travail et la prévention de la pénibilité. Le soutien à l'activité des travailleurs âgés passe nécessairement par une action volontariste pour développer la qualité de vie au travail et maintenir en bonne santé tous les travailleurs. Cela suppose donc un renforcement des politiques et des moyens dédiés à la prévention de l'usure professionnelle.

Ainsi par la négociation, les partenaires sociaux peuvent mettre en œuvre des mesures de travail plus protectrices telles que la limitation du travail physiquement exigeant (charges lourdes, postures pénibles), l'augmentation du nombre de jours télétravaillés, l'aménagement des horaires de travail, par exemple en réduisant le nombre d'astreintes, de nuits travaillées et d'heures supplémentaires, ou en donnant l'accès au temps partiel. L'intérêt de ces dispositions est de prévenir et d'éviter l'usure et les risques professionnels tels que les troubles musculosquelettiques (TMS), les troubles psychiques susceptibles de générer des accidents de travail ainsi que des maladies professionnelles et plus largement de porter atteinte à la santé des séniors.

Depuis la [loi du 2 août 2021](#) la visite médicale de mi - carrière effectuée par le médecin du travail permet notamment d'évaluer les potentiels risques liés aux postes des salariés et en conséquence, d'aménager leurs conditions de travail ([voir questions-réponses](#)).

Préparer la fin de carrière

Les dispositions négociées d'aménagement de fin de carrière peuvent accompagner les fins de carrière des salariés. Ainsi il est notamment possible de prévoir une formation de préparation à la retraite et à l'épargne, un entretien avec un professionnel de santé, la réalisation d'un bilan de retraite individuel financé par l'entreprise, une aide au rachat des trimestres...



FOCUS SUR DES ACCORDS NEGOCIES

Du fait de l'absence d'obligation de négocier, une minorité d'entreprises négocient sur l'emploi des séniors. Pour cette raison, les accords que nous avons analysés ne sont pas signés exclusivement en Centre-Val-de-Loire. S'il existe peu d'accords spécifiques à l'emploi des séniors, un certain nombre d'entreprises abordent ce sujet au travers des accords relatifs à la GPEC/GEPP.

Embauche des séniors et maintien dans l'emploi

Un **accord** conclu avec les délégués syndicaux CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO et SUD dans un grand centre d'appel de l'**Indre-et-Loire** se fixe pour les 3 années à venir un objectif de recrutement de 75 personnes de plus de 50 ans (10% de l'effectif) et de maintien de 6% des plus de 55 ans (**Accord collectif d'entreprise relatif à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, des parcours professionnels et intergénérationnels conclu le 27/01/2020**).

Un **accord** conclu avec les délégués syndicaux CFDT et UNSA dans une association du secteur médico-social d'**Eure-et-Loir** prévoit un objectif de maintien dans l'emploi pour les salariés de 58 ans et plus (10,75% de l'effectif total). Cet objectif est associé à une priorité de mobilité interne dans l'entreprise, dès lors que les salariés en font la demande et disposent de la qualification nécessaire (**Accord d'entreprise sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences conclu le 23/12/2021**).

Formation et développement des compétences

Dans un **accord** conclu avec les délégués syndicaux UNSA, CFDT et CGT-FO dans une entreprise du **Loiret**, les formations visant la maîtrise du parcours professionnel ou la valorisation des acquis des compétences des salariés âgés de 50 ans et plus sont inscrites prioritairement au plan de développement des compétences (**Accord relatif à l'aménagement des fins de carrières conclu le 20/08/2020**).



Transmission des connaissances

Dans le but de préserver les compétences et le savoir-faire au sein de l'entreprise notamment sur certains postes clés, l'**accord** de GEPP conclu avec les délégués syndicaux CFDT et CGT dans une entreprise de l'**Eure-et-Loir** prévoit l'amélioration de la transmission des savoirs et des compétences en direction des jeunes ou nouveaux arrivants et des salariés âgés (**Accord relatif à la GEPP et sur la mixité des métiers conclu le 22/11/2021**).

Un **accord** conclu avec les délégués syndicaux CFDT, CFE-CGC, CGT et FO dans une entreprise de l'**Île de France** met en place du mentorat inversé afin d'aider les séniors sur les nouvelles technologies, le digital. Le mentor, issu de la génération Y ou Z (ayant grandi dans un environnement numérique) accompagne les collaborateurs séniors dans l'appropriation des codes et des usages des technologies de l'information et de la communication digitale (**Accord relatif aux séniors 2022/2025 conclu le 02/02/2022**).

Aménagement des conditions et des horaires de travail

=> Il existe de nombreux aménagements en matière de conditions et d'horaires de travail (télétravail, temps partiel, ajout de repos compensateur/jours de congés-payés...).

Un **accord** conclu avec les délégués syndicaux CFDT, CFE-CGC, CGT, FO dans une industrie des **Bouches-du-Rhône**, prévoit que les salariés de plus de 57 ans occupant des postes de nuit qui en font la demande bénéficient prioritairement d'un passage en horaire de jour. Ce passage en horaires de jours est accompagné d'une aide financière de 6 mois pour alléger la perte générée par l'arrêt des heures de nuit (**Accord relatif à l'aménagement de l'emploi des fins de carrière conclu le 06/05/2021**).

Un **accord** conclu avec les délégués syndicaux CFDT et CGT dans une entreprise de l'**Indre** met en place pour les salariés séniors une priorité d'aménagement de leur durée du travail sous la forme d'un passage à temps partiel (**Accord d'entreprise sur le maintien dans l'emploi des séniors conclu le 16/06/2021**).

QUESTIONS - REPONSES



Quels dispositifs la loi met-elle en place afin d'anticiper la seconde partie de carrière ?

Anticiper l'usure professionnelle, la dégradation de la santé, les besoins d'évolution sont les maîtres mots de ces dispositifs. Le salarié a la possibilité de faire le point sur sa carrière au travers des entretiens professionnels et de la visite médicale de mi - carrière.

L'entretien professionnel est un rendez-vous obligatoire entre le salarié et son employeur. Tous les deux ans, il est destiné à envisager les perspectives d'évolution professionnelle du salarié, notamment en termes de qualifications et d'emploi, et les formations qui peuvent y contribuer.

Tous les six ans, l'entretien professionnel fait un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié. Il permet notamment de vérifier que le salarié ait bénéficié au cours des six dernières années des entretiens professionnels et d'apprécier s'il a suivi au moins une action de formation, acquis des éléments de certification par la formation ou par une validation des acquis de son expérience et bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle ([art. L6315-1 du Code du travail](#)).

La visite médicale de mi - carrière créé par la [loi du 2 août 2021](#) est organisée à une échéance déterminée par accord de branche ou, à défaut, durant l'année civile des 45 ans du salarié. Elle vise à établir un état des lieux de l'adéquation entre le poste de travail et l'état de santé du travailleur, évaluer les risques de désinsertion professionnelle, sensibiliser le salarié aux enjeux du vieillissement au travail et à la prévention des risques professionnels. A la fin de cet examen, le médecin du travail peut proposer des aménagements de poste ou d'horaires de travail ([art. L4624-2-2 du Code du travail](#)).



Dialogue social et salariés séniors

Outre la négociation d'accords, le sujet des salariés séniors peut faire l'objet d'information en comité social économique (CSE). Cela peut être le cas lors de certaines consultations récurrentes, plus particulièrement sur la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi de l'entreprise.

Les représentants du personnel ont la possibilité de retrouver certaines de ces informations dans la Base de Données Economiques, Sociales et Environnementales ([art. R2312-9 du Code du travail](#)).

Comment réduire son activité professionnelle en fin de carrière ?

La **retraite progressive** est un dispositif qui permet, en fin de carrière, de travailler à temps partiel et de toucher, en même temps, une partie de ses retraites (de base et complémentaires).

Pendant cette période, le salarié continue de cotiser à la retraite. Il peut choisir de surcotiser, c'est-à-dire cotiser à la retraite sur la base d'un salaire à temps complet.

Lorsque qu'il cesse totalement son activité professionnelle, la retraite définitive est recalculée en tenant compte de cette période pendant laquelle il a continué de travailler à temps partiel.



Comment le salarié fait-il valoir ses droits à la retraite ?

La première possibilité est le **départ volontaire à la retraite**. Le salarié pour liquider ses droits à retraite doit signifier à l'employeur son départ volontaire à la retraite. Ce départ lui ouvre droit à l'indemnité légale de départ à la retraite.

La deuxième possibilité est **la mise à la retraite par l'employeur**. Seul le salarié ayant atteint l'âge auquel il peut prétendre à une pension de retraite peut faire l'objet d'une mise à la retraite d'office. En pratique, l'employeur ne peut mettre d'office à la retraite un salarié que s'il a atteint l'âge de 70 ans. L'employeur ne peut pas avoir directement connaissance de la situation du salarié au regard de son droit à pension de vieillesse, cette information n'est délivrée qu'au salarié par la CARSAT. Si les conditions de mise à la retraite ne sont pas réunies, la rupture du contrat par l'employeur constitue un licenciement.

LE POINT DE VUE DE ...



Monsieur Nicolas FRANÇOIS, Directeur régional de l'APEC Centre Val de Loire

L'APEC a réalisé une campagne publicitaire choc sur les séniors (silhouettes de dos, cheveux grisonnants, étiquetées « périmés »). Quel est l'objectif de cette campagne ?

Avec 712 800 cadres en emploi âgés de 55 ans et plus, les cadres séniors représentent 18% de cette catégorie de salariés. Il nous semblait essentiel de les rendre plus visibles. L'APEC avait déjà pris la parole en 2022 sur les salariés quinquas, avec un discours très positif, orienté vers le futur. Mais en 1 an la situation de l'emploi des séniors s'est dégradée.

Ce sont les cadres demandeurs d'emploi qui nous ont exprimé combien il était difficile d'obtenir un entretien, combien ils finissaient par se sentir en "date limite de consommation", avec l'impression que leurs compétences étaient périmées... D'où l'idée dans cette campagne d'incarner ces propos.

Et de faire réagir à ce dysfonctionnement : d'un côté les entreprises ont de la difficulté à recruter, disent manquer de candidats... De l'autre, il y a 100 000 demandeurs d'emploi, expérimentés, qui peinent à obtenir un rendez-vous avec un recruteur. En région Centre, cela concerne 3 190 cadres de plus de 55 ans disponibles immédiatement.

Ne pas utiliser ce vivier de salariés serait un vrai gâchis. Chacun a une responsabilité d'action par rapport à ce dysfonctionnement sociétal. D'autant qu'en 2050, plus d'une personne sur trois aura plus de 60 ans, contre une sur cinq en 2000.

Que fait l'Apec Centre Val de Loire sur le sujet ?

En 2023 nous avons organisé la 1ère édition de notre dispositif « Talents Séniors ». 29 cadres demandeurs d'emploi ont été parrainés et accompagnés pendant 6 mois par 29 personnalités de la vie économique et politique locale. Et ça marche. A la fin du dispositif, 70% sont en situation positive (emploi, création d'activité, ou entrée en formation).

Pour 2024 ce sera reconduit avec un objectif d'accompagnement de 35 ou 40 cadres séniors. La date de démarrage de cette nouvelle saison est en mars 2024.

Nous menons également des actions auprès des entreprises, des OPCO, des organisations patronales pour les sensibiliser au recrutement des salariés séniors, à travers des web ateliers, des conférences, la participation à des initiatives dans les territoires, menées par le réseau « les entreprises s'engagent », etc. Nous travaillons à sensibiliser les managers sur les représentations erronées qui pèsent sur les salariés expérimentés.

Quelles sont les représentations erronées sur les séniors ? Est-ce ce qui freine les entreprises ?

Notre société d'une façon générale fait de l'âgisme. Les aînés sont cachés.

En entreprise, on a intégré depuis longtemps qu'à 60 ans c'est terminé, on arrête la performance. Mais cette conception est dépassée. Et c'est encore plus vrai pour les cadres qui sont protégés par rapport à d'autres métiers. A 60 ans, ils peuvent être victimes de ruptures mais ne sont pas usés physiquement par le travail. Or les représentations n'ont pas encore évolué. Cela oblige chacun, à commencer par les séniors eux-mêmes. A eux aussi de ne pas se définir par rapport à leur âge, de ne pas vanter « avant », de continuer à se former, de se monter curieux, de se projeter, ...

Côté entreprises, je dirai qu'il y a 3 préjugés majeurs sur l'emploi des séniors.

- D'abord penser qu'ils ne sont pas immédiatement compatibles, adaptés.

C'est faux ! S'il y a une génération qui a traversé des évolutions au sein du marché du travail, c'est bien la génération des plus de 50 ans : ils ont été confrontés à l'arrivée de la robotisation, de la digitalisation, d'internet, de la numérisation, du smartphone, du lean management, du télétravail... Ils ont montré une grande adaptabilité.

Pour continuer à faire évoluer leurs compétences, accompagnez-les ! Formez-les !

- Ensuite qu'ils coûtent trop cher.

Le salaire moyen des cadres de 45 ans s'établit à 66 000 euros, celui des cadres de 55 ans à 71 000 euros annuels.

5000 euros annuels de différence ce n'est pas énorme pour l'entreprise en contrepartie d'une expérience professionnelle de 10 ans !

Mais si les coûts sont un frein, les 100 000 demandeurs d'emploi de plus de 50 ans ont assez de capacité d'adaptation pour pouvoir se partager entre 2 employeurs et activer le dispositif du temps partagé.

- Enfin qu'ils sont plus difficiles à manager.

Mais on parle ici d'une population autonome, engagée, fidèle, loyale, attachée au collectif et engagée sur la qualité du service. Après 3 semaines de travail un sénior ne demandera pas de congé ! Il ou elle connaît les règles de vie du collectif... (la suite page 6)

LE POINT DE VUE DE ...



...Suite du Point de vue page 5

Est-ce que au fond, les entreprises ne sont pas indifférentes à l'expérience que peuvent mettre en avant les séniors ?

Dans certaines entreprises, passé un certain âge, le salarié n'est plus ok, on n'investit plus sur lui. On ne le forme plus, on ne l'augmente plus ...

On risque de passer vite de l'âgisme au déagisme.

On a beaucoup mis en œuvre de pré-retraites progressives, de mécanismes de départ car longtemps on a cherché à faire place pour les plus jeunes qui n'avaient pas de travail. Il faut sortir de ces dispositifs et réinvestir sur les séniors.

Cela peut passer par des aménagements du temps de travail, par exemple. Et surtout dès qu'on a un salarié, on le soutient, on le forme !

Les salariés expérimentés, cadres ou non cadres sont souvent engagés dans la vie civile, associative locale. Ces compétences et capacités-là qui sont reconnues à l'extérieur, pourquoi ne le seraient-elles plus en entreprises ?

De toutes façons on ne pourra résoudre les difficultés de recrutement sans puiser dans le vivier des séniors.

La réforme sur l'âge de départ en retraite commence -t-elle à produire un impact sur les entreprises ?

Ce qui change, ce sont les prises de parole sur les séniors : de l'APEC, de l'ANDRH, des organisations patronales, des syndicats salariés et des pouvoirs publics...

L'ANDRH a analysé que trop peu de DRH dans leur expérience de recrutement ont recruté un Sénior, les recrutements concernent le plus souvent des personnes en début ou en milieu de carrière. Les équipes de recrutement ne sont pas habitués à imaginer recruter des séniors.

Il faut donc affirmer que recruter un cadre expérimenté est une chance, une opportunité d'aller plus vite. Il est important de les former et de les informer.

Quand on recrute on cherche des compétences : quelqu'un qui sait faire, quelqu'un qui apporte des solutions à des défis. Ainsi les compétences n'ont ni genre ni âge.



Quelques études sur les séniors

Céreq Bref : Comment les séniors envisagent-ils leur avenir professionnel jusqu'à la retraite ?

Dares : Les séniors sur le marché du travail en 2022

Dares : Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ?

Dépot des accords collectifs



La nouvelle version du site Téléaccords est mise en ligne depuis le 1er août 2023. Cette nouvelle version à destination des entreprises a été conçue pour faciliter et améliorer l'accès aux services en ligne, tout en garantissant une meilleure sécurité des données.

Le lien pour déposer les accords sur TéléAccords reste identique :

<https://www.teleaccords.travail-emploi.gouv.fr/PortailTeleprocedures/>