



## EMPLOI DES SENIORS : REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS, QUELS SONT VOS MOYENS POUR AGIR DANS L'ENTREPRISE ?

WEBINAIRE DU 3 DÉCEMBRE 2024

# AU PROGRAMME

## #1

EMPLOI DES "SENIORS" : DE QUOI PARLE-T-ON ?

## #2

DES ENJEUX QUI SE DÉCLINENT DIFFÉREMMENT SELON LES SITUATIONS

## #3

COMMENT AGIR SUR LE SUJET ?





**#1**

**EMPLOI DES "SENIORS" : DE  
QUOI PARLE-T-ON ?**

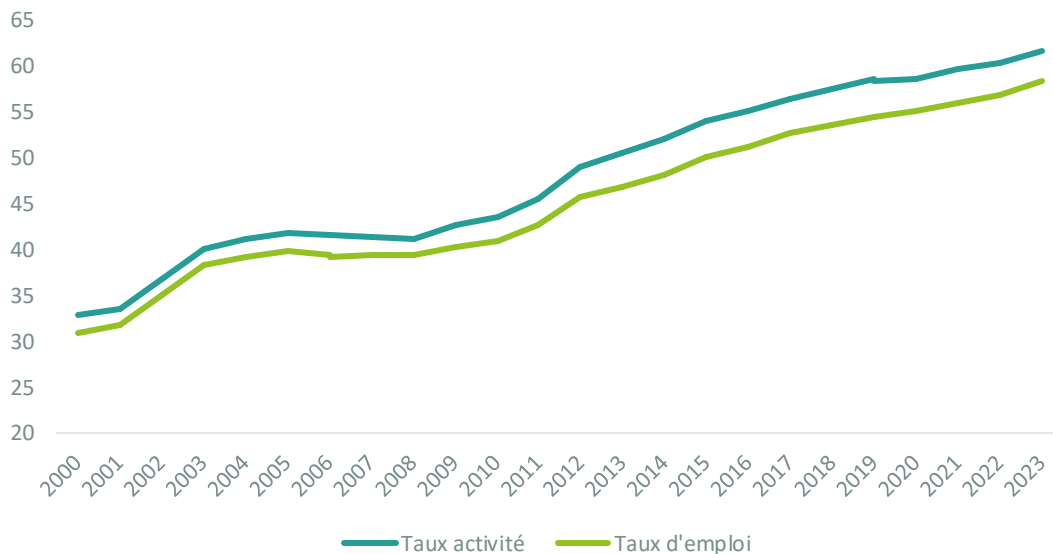
# SONDAGE !



# L'ALLONGEMENT DES CARRIÈRES : UNE RÉALITÉ

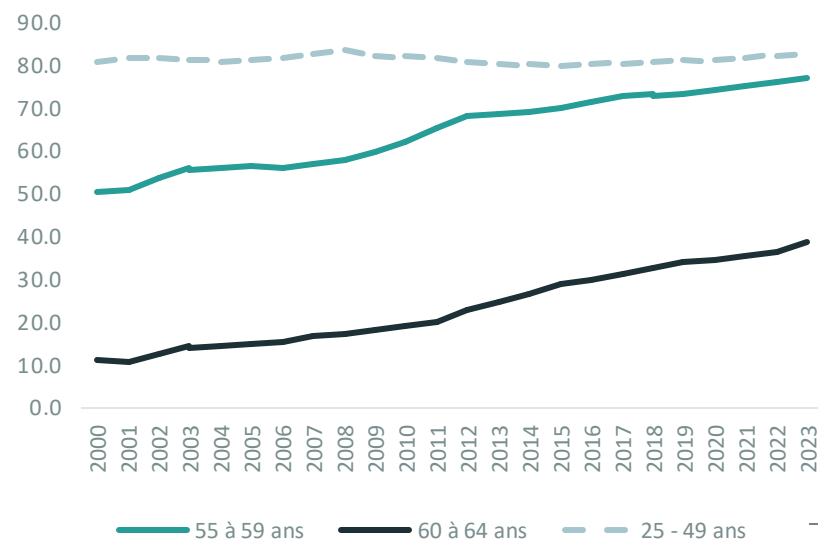
Sur la tranche d'âge 55-64 ans, le taux d'emploi a évolué de 31 % en 2000 à 58 % en 2023  
Il demeure inférieur à la moyenne de l'Union Européenne (64 % en moyenne dans l'UE)

Taux d'emploi et d'activité des "seniors" depuis 2000, en %



Entre 2000 et 2023, le taux d'emploi des 60-64 ans est passé de 11 % à 39 %, tandis que celui des 50-59 ans passait de 50 % à 77 %

Taux d'emploi par tranche d'âge décomposée depuis 2000



Lecture « Taux d'activité et d'emploi des 55-64 ans » : en 2023, 61,7 % des personnes âgées de 55 à 64 ans sont en activité, et 58,4 % sont en emploi. « Taux d'emploi par âge » : en 2023, 82,6 % des 25-49 ans sont en emploi.

Champ : population des ménages, France, hors Mayotte.

Source : Insee, séries longues [enquêtes Emploi 1975-2023](#) (encadré « Définition, source et champ »).

Graphiques extraits de l'étude DARES de septembre 2024  
Les Seniors sur le marché du travail en 2023 "



# UNE ÉVOLUTION LIÉE AUX RÉFORMES SUCCESSIVES DES RETRAITES

- ▶ Depuis trois décennies, les réformes successives **augmentent l'âge de départ à la retraite** et **modifient les conditions de la retraite**, prolongeant ainsi la durée dans l'emploi, notamment :

Recul de l'**âge légal** de départ à la retraite  
(2008, puis 2023)

Allongement progressif de la **durée des cotisations** pour une retraite à taux plein (1993, 2003, 2013, 2023)

Relèvement de l'âge légal d'annulation de la **décote** sur la pension (passage de 65 à 67 ans en 2008)

Extinction des dispositifs de financement public des **départs anticipés**

Rétrécissement des **conditions d'éligibilité** aux départs anticipés

Abrogé suite à la réforme 2023 : **Malus** sur retraite complémentaire des départs intervenant dès l'atteinte des conditions de la retraite à taux plein

# DES RÉFORMES DE MOINS EN MOINS ACCOMPAGNÉES PAR DES POLITIQUES PUBLIQUES

- ▶ La gestion des conséquences de l'allongement des carrières est largement laissée **à la main des employeurs ou de la négociation locale.**

Entre 2009 et 2013, **obligation de négocier ou d'établir un plan d'action sur l'emploi des "seniors"** (pour les entreprises > 50 salariés)

Entre 2013 et 2017, cette obligation a disparu au profit du **contrat de génération** (entreprises > 300 salariés)

Depuis 2017, l'obligation s'est transformée en « possibilité », donc **facultative, intégrée dans la négociation GEPPMM.**

- ▶ Plus globalement, **quasi-absence de mesures légales incitant les employeurs à prendre en compte plus spécifiquement les problématiques de fin de carrière.**
- ▶ À la suite de la réforme des retraites de 2023, échec de la négociation interprofessionnelle « nouveau Pacte de la Vie au Travail », **qui intégrait un volet sur l'emploi des Seniors.**

# REPRISE DE NÉGOCIATIONS INTERPROFESSIONNELLES À L'AUTOMNE 2024

- ▶ Reprise des négociations demandée par le Premier ministre Barnier dans son discours de politique générale début octobre
- ▶ Nouveau cycle de négociation entre le 22 octobre et le 15 novembre, autour de 4 sujets

Négociations obligatoires de branche et d'entreprise sur l'emploi et le travail des Seniors

L'entretien professionnel de mi-carrière

La retraite progressive

Le « CDI Senior », rebaptisé « contrat de valorisation de l'expérience »





# GRANDES LIGNES DU PROJET D'ANI SUR L'EMPLOI DES SENIORS

*(Signé par une majorité de partenaires sociaux au 26 novembre.  
en attente de version définitive et de transcription dans le code du travail)*

## Négociation triennale obligatoire dans les branches et les entreprises > 300 salariés

- Devrait être précédée d'un diagnostic
- Si échec des négociation, plan d'action unilatéral soumis à consultation du CSE recommandé
- 3 thèmes à aborder systématiquement : recrutement des salariés expérimentés, maintien dans l'emploi et aménagement des fins de carrière, transmission des compétences des salariés expérimentés

## CDI Senior / Contrat de Valorisation de l'Expérience

- En CDI mais remplacerait l'actuel CDD Senior
- Cible : les demandeurs d'emploi de plus de 60 ans inscrits à France Travail
- Mise à la retraite d'office possible pour l'employeur (à des conditions préférentielles de cotisations ...) dès que l'âge légal et les conditions de retraite à taux plein sont atteints

# GRANDES LIGNES DU PROJET D'ANI SUR L'EMPLOI DES SENIORS, SUITE

## Retraite progressive à partir de 60 ans

- Le refus éventuel de l'employeur doit être écrit et motivé par l'incompatibilité de la durée de travail demandée avec l'activité économique de l'entreprise
- Un dispositif qui sera à suivre lors des consultations du CSE sur la Politique Sociale

## Temps partiel de fin de carrière

- Jusqu'à la retraite à taux plein ou le passage en retraite progressive
- Compensation financière à **définir par accord d'entreprise ou de branche**

## Entretiens renforcés de deuxième partie de carrière

- **A 45 ans** : bilan et prévention des risques d'usure professionnelle et de perte d'employabilité
- **Avant 60 ans**, permettant d'envisager les aménagements possibles de fin de carrière



Le projet d'ANI sur l'assurance chômage négocié en parallèle prévoit de relever de 2 ans l'âge minimum pour bénéficier d'une durée d'indemnisation « spéciale Seniors »

Impact  
Full

**#2**

**DES ENJEUX QUI SE DÉCLINENT  
DIFFÉREMMENT SELON LES SITUATIONS**

chat

# LES SENIORS SONT POTENTIELLEMENT DISCRIMINÉS DANS L'EMPLOI (ÂGISME)

**Exposés à des inégalités** sur le marché du travail : premiers à être débauchés, derniers à être embauchés

**Oubliés parfois** des formations qualifiantes, des augmentations salariales, des promotions, des mobilités et autres processus managériaux

**Exposés longtemps, pour certains, à des conditions de travail pénibles** sans prévention ou amélioration des conditions de travail suffisantes, avec un risque d'absentéisme et d'inaptitude qui va croissant

**Exposés à des représentations, préjugés ou stéréotypes**

# PARMI LES SENIORS, LES FEMMES EXPOSÉES À DES INÉGALITÉS JUSQU'ICI NON RÉSOLUES

- ▶ Un rapport de 2019 du Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes établit ou rappelle que
  - **Les femmes partent à la retraite en moyenne 1 an après les hommes**, suite à des carrières en moyenne plus courtes et/ou fragmentées que celles des hommes
  - Suite à des emplois en moyenne moins stables, moins bien rémunérés et davantage à temps partiel, leurs pensions de droit direct sont **en moyenne inférieures de 42% à celles des hommes**
  - Les **écarts salariaux moyens** entre femmes et hommes sont croissants avec l'âge
  - Les manifestations de sexisme au travail **se multiplient avec l'âge**
  - Les femmes Seniors sont plus nombreuses à **se retrouver seules pour financer les études de leurs enfants**
  - Les **aidant.es** sont le plus souvent des femmes en deuxième partie de carrière.
- ▶ En bref, les vulnérabilités dans l'emploi, qui sont en moyenne plus marquées pour les femmes que pour les hommes, s'accroissent avec l'âge.

# L'USURE PROFESSIONNELLE, QU'EST-CE ?

## Définition

Processus d'altération de la santé qui dépend de la répétition et/ou de combinaisons d'expositions de la personne à des **contraintes du travail**

## Facteurs d'usure

**L'intensification du travail** (travail en urgence ...), **l'accélération des changements** (réorganisations...) alimentent une **perte de sens** et un **sentiment d'insécurité économique**, **facteurs de risque psychosocial**

**La pénibilité** résulte de l'exposition actuelle ou passée à un ou des facteurs de risques professionnels, susceptibles de laisser des traces **durables, identifiables, et irréversibles sur la santé\***.  
Les facteurs de pénibilité réglementaires sont considérés comme des accélérateurs du vieillissement naturel, eux-mêmes facteurs d'usure professionnelle



# UN BESOIN D'ANTICIPATION ET DE COMPENSATION

- ▶ Les démarches de prévention de l'usure professionnelle visent à **anticiper les processus qui conduisent à la dégradation, voire à la sortie de l'emploi** dans toutes ses formes
  - problèmes de santé, perte de compétences, démotivation...
- ▶ Sans perdre de vue que la prévention de l'usure concerne tous les âges. **Agir sur une amélioration globale des conditions de travail permet de limiter l'usure prématurée des salariés de tous âges.**
  - La recherche d'une amélioration globale des situations de travail pour tous n'exclut pas l'intérêt d'actions ciblées sur les salariés présentant des limitations de capacité.
- ▶ Lorsque les **mesures de prévention** se révèlent insuffisantes, **des mécanismes de compensation** sont alors à mettre en place au bénéfice des salariés concernés, leur permettant :
  - De diminuer leur temps de travail
  - De se reconvertir (...)
  - De partir de manière anticipée à la retraite

# LES SITUATIONS ET LES SOUHAITS DES SENIORS PEUVENT ÊTRE TRÈS DIFFÉRENTS SELON LES INDIVIDUS

- ▶ Une usure physique et psychique très variable d'une personne à l'autre au même âge, et des souhaits allant de la volonté de quitter le monde du travail au plus vite à celle de s'y épanouir longtemps le mieux possible : Il faut **que l'employeur prenne en compte cette diversité de besoins**, en répondant à trois types d'enjeux :

## Enjeu 1

### Prévenir les pénibilités / l'usure professionnelle

permettant au salarié d'aujourd'hui d'être demain un senior au travail en bonne santé et en bonne condition physique et mentale et, en complément de la prévention primaire, la **compensation**.

## Enjeu 2

Au travail plus longtemps, des salariés seniors auront besoin de se voir

**ouvrir un parcours professionnel épanouissant et valorisant plus longtemps.**

## Enjeu 3

### Personnaliser sa sortie de vie professionnelle,

incluant possiblement la **réduction de la charge de travail** sans perte de rémunération ni de cotisation ou avec une perte non proportionnelle, un cumul emploi retraite optimisé, une possibilité de sortie anticipée (CET...).







**#3**

**COMMENT AGIR SUR LE SUJET ?**

# SONDAGE !



# DEUX LEVIERS D'ACTION, QUI PEUVENT S'ARTICULER

## 1 Les informations-consultations des CSE

### Politique sociale

**Orientations stratégiques**, incluant le volet gestion prévisionnelle des emplois et des compétences



## 2 La négociation

*Depuis 2017, Il n'existait plus d'obligation mais une invitation à négocier sur ce sujet dans la GEPPMM. D'autres négociations obligatoires pouvaient être l'occasion d'aborder le thème de l'emploi des Seniors, notamment :*

- QVCT, égalité professionnelle femmes/hommes
- Prévention de l'exposition aux risques professionnels, dans certaines situations (art L. 4162-1 du code du travail)

***Le projet d'ANI à la signature sur l'Emploi des Seniors réintroduit, pour les entreprises > 300 salariés, une obligation de négocier, et, en cas d'échec, de plan d'action unilatéral***

1

# L'INFORMATION-CONSULTATION SUR LA POLITIQUE SOCIALE > UNE OCCASION DE FAIRE L'ÉTAT DES LIEUX ET ÉVALUER LES MESURES PRISES

## ► Poser ou faire poser un **diagnostic de la situation et des attentes et besoins** :

- Analyse de la situation des Seniors : emplois, promotions et mobilités, de rémunérations, temps de travail, absentéisme...
- Contenu des accords ou plans d'action en vigueur et leur bilan : GEPP, contrat de génération ancien, QVCT ...
- Politique en direction des Seniors, et process RH éventuels : repérage de compétences critiques, plans de succession, « entretiens Seniors » ...
- Politique de l'entreprise en matière de prévention et de compensation des risques d'usure professionnelle
- Enquête auprès des salariés sur leurs besoins et attentes en fin de carrière



### Exemples d'indicateurs

La composition de l'effectif et la pyramide des âges  
 L'emploi par métier, sexe, temps de travail, établissement ...  
 L'absentéisme par tranche d'âge, ancienneté, métier, sexe...  
 Le taux d'entrées-sorties notamment s'il existe une corrélation avec l'âge  
 L'accès aux formations, par tranche d'âge et sexe  
 Les mobilités professionnelles par tranche d'âge  
 Les rémunérations et augmentations par tranche d'âge et par sexe  
 Les risques identifiés dans le DUERP et les actions de prévention dans le PAPRIACT  
 Dans les contextes exposés à des facteurs de pénibilité, la déclaration annuelle d'exposition, la cartographie des salariés concernés (par métier, âge...)

## ► **Utiliser l'avis du CSE** pour inciter l'employeur à la négociation et/ou à l'action



## 1

# L'INFORMATION-CONSULTATION SUR LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES > UNE OCCASION DE SE PROJETER POUR ANTICIPER LES BESOINS

- ▶ La consultation annuelle du CSE sur les orientations stratégiques de l'entreprise doit aussi porter sur la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** (c'est écrit noir sur blanc dans le Code du Travail ! Art. L2312-24)
- ▶ Elle est l'occasion de poser un **diagnostic de la situation des seniors, et des enjeux sur l'évolution de leurs emplois et compétences...**
  - Les seniors sont-ils sur des métiers en croissance, en déclin, en mutation ?
  - Quels dispositifs sont prévus pour accompagner l'évolution des compétences des seniors dans la mutation des emplois ?
  - Si les besoins en recrutement sont importants, ne conviendrait-il pas d'y intégrer une proportion de seniors en recherche d'emploi ?
  - A l'inverse, si l'emploi se réduit, peut-on accompagner les seniors volontaires vers un allègement de leur temps de travail avant la retraite ?
- ▶ ... Et **d'utiliser l'avis du CSE** pour inciter l'employeur à la négociation et/ou à l'action



# NÉGOCIER EN VUE D'ACCORDS POUR CRÉER DE NOUVEAUX DROITS POUR LES SALARIÉS SENIORS

Le code du travail prévoit des négociations obligatoires et récurrentes qui peuvent inclure ce thème :

- ▶ Tous les ans :
  - Rémunérations, temps de travail et partage de la valeur ajoutée
  - Qualité de vie et des conditions de travail et égalité professionnelle
- ▶ Tous les 3 ans, si plus de 300 salariés : **Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP)**
- ▶ Sur de nombreux sujets transverses, à l'initiative de l'employeur ou des Organisations Syndicales
- ▶ **Une négociation dédiée sera obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés une fois l'ANI de novembre 2024 transposé dans le code du travail. Pour les moins de 300 salariés, la négociation dédiée n'est pas obligatoire mais elle est possible !**



# NÉGOCIATION OBLIGATOIRE, DANS LES ENTREPRISES EXPOSANT DES SALARIÉS À DES FACTEURS DE PÉNIBILITÉ

## ART L 4162-1 DU CODE DU TRAVAIL

- ▶ **Les employeurs d'au moins 50 salariés** ont l'obligation de négocier un accord en faveur de la **prévention des effets de l'exposition** aux facteurs de risques professionnels dits « facteurs de pénibilité » :
  - Si au moins **25% des salariés sont exposés** au-delà des seuils réglementaires, à au moins un des facteurs de pénibilité déclarés via la DSN,
  - Ou si **l'indice de sinistralité est supérieur à 0,25**
- ▶ Dérogation si l'effectif est compris entre 50 et 300 salariés et qu'elle est couverte par un accord de branche étendu
- ▶ **En cas d'échec de la négociation, l'entreprise devra définir un plan d'actions** sur la prévention des effets de l'exposition aux facteurs de risques professionnels, après établissement d'un **PV de désaccord et recueil de l'avis du CSE.**
- ▶ Les entreprises qui ne respectent pas leurs obligations risquent **une pénalité** maximale de 1 % des rémunérations des travailleurs concernés.



# LES ACTIONS EN DIRECTION DES SENIORS OBSERVÉES DANS LES ACCORDS D'ENTREPRISES SE DÉCOMPOSENT EN DEUX GRANDS DOMAINES

Ceux destinés à **tous les salariés**,  
avec un enjeu particulièrement  
marqué pour les Seniors

- . **Prévention de l'usure et amélioration de la santé au travail**
- . Maintien des compétences, développement de l'employabilité
- . Dynamiques de parcours et opportunités professionnelles
- . Transmissions des savoirs

Ceux **centrés sur les fins de carrière**

- . Recrutements de Seniors, maintien dans l'emploi des Seniors
- . Transition et accompagnement vers la retraite
- . Lutte contre les stéréotypes et les représentations touchant les Seniors



# EXEMPLES DE MESURES NÉGOCIÉES SUR LA TRANSITION ET L'ACCOMPAGNEMENT VERS LA RETRAITE

► C'est de loin le **thème le plus abordé et développé** dans les accords sur les seniors, et l'un des thèmes mis en avant dans l'ANI de novembre.

- Encouragement au **cumul emploi-retraite**
- Possibilité de passage à **temps partiel** avec, selon les cas, rémunération *prorata temporis* ou **compensation** partielle de perte de rémunération, et/ou maintien des cotisations patronales à temps plein
- Acceptation des demandes de **retraite progressive**
- Possibilité de **convertir en congé** avant retraite l'indemnité de départ en retraite (IDR), ou bonification de l'IDR
- Dispense d'activité (plafonnée) si **rachat de trimestres**, et/ou aide administrative au rachat de trimestres
- **CET Senior** permettant d'accumuler du temps libérable avant la retraite
- **Congé de fin de carrière** à l'initiative de l'employeur (jusqu'à 12 mois) si le poste doit être supprimé
- Bilan et **accompagnement personnalisé** des demandes de départ à la retraite
- Information / formation à la **préparation à la retraite**

# SONDAGE !





## CONTACTS SYNDEX sur l'Emploi des Seniors

**Samuel Pasquier**

[s.pasquier@syndex.fr](mailto:s.pasquier@syndex.fr)

06 99 63 05 54

**Véronique Grébaut**

[v.grebaut@syndex.fr](mailto:v.grebaut@syndex.fr)

06 63 06 97 80



**CONSEILLER  
ET ACCOMPAGNER  
LES REPRÉSENTANTS  
DES SALARIÉS**

CABINET D'EXPERTISE  
POUR LES CSE

Suivez-nous sur  
les réseaux sociaux

syndex.fr //  // 