

Les entreprises de l'ESS et la gestion de l'emploi des seniors

Les contraintes réglementaires sont déterminantes dans la politique de gestion des ressources humaines dans les entreprises. Concernant l'emploi des seniors, la gestion et l'anticipation des départs à la retraite, deux dispositifs réglementaires sont incontournables.

Tout d'abord, la loi de Programmation pour la Cohésion Sociale du 18 janvier 2005 dite Loi Borloo (loi n°2005-32) a instauré une obligation de négociation triennale sur la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) pour les entreprises de plus de 300 salariés en France. Cette loi visait notamment dans les entreprises, une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois, une meilleure gestion des carrières et une réduction des risques et des coûts liés aux variations des effectifs. Si ce dispositif s'adresse en priorité aux grandes entreprises, une enquête de la DGEFP montre que 63% des entreprises non concernées par l'obligation (< 300 salariés) ont le projet de mettre en place une démarche GPEC à moyen terme.

Plus récemment, et afin d'améliorer le taux d'emploi des seniors, le gouvernement a présenté en juin 2008 un plan détaillé visant à faciliter le cumul emploi-retraite et mettre fin aux mises à la retraite d'office. Ce plan prévoit également des pénalités pour les entreprises qui n'auront pas conclu d'ici à 2010 des "accords de gestion des âges".

Les mesures de ce plan répondent à trois objectifs majeurs :

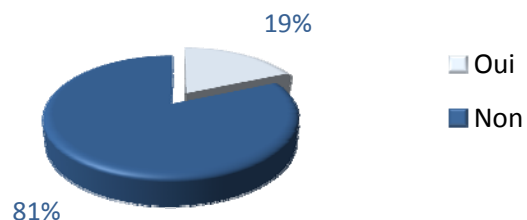
- inciter les entreprises et les branches à conclure des accords pour garder leurs seniors ou en recruter ;
- inciter les seniors à prolonger leur activité au-delà de 60 ans ;
- favoriser le retour des seniors vers l'emploi.

En 2009 le décret d'application relatif aux négociations sur l'emploi des seniors est paru. Au premier janvier 2010, toutes les entreprises de plus de 50 salariés devront être couvertes au moins par un accord de branche et celles de plus de 300 par un accord d'entreprise ou un plan d'action unilatéral, au risque de devoir s'acquitter d'une pénalité de 1% de l'ensemble des rémunérations versées aux salariés.

Dans le cadre de notre enquête sur l'emploi des seniors, nous avons souhaité évaluer comment les entreprises bas-normandes de l'ESS évoluaient dans ce contexte de modification de la législation et d'incitations réglementaires nouvelles.

1. La G.P.E.C dans les entreprises de l'ESS en Basse-Normandie

Mise en place de démarches de GPEC

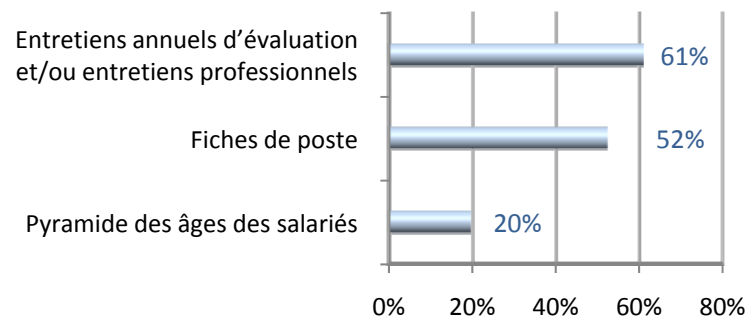


Concernant les démarches de GPEC, 19% des répondants déclarent en avoir mise en place. Au regard de l'échantillon des établissements interrogés qui ne compte que 18 % de structures de plus de 100 salariés ce taux est relativement élevé. Parmi les 19 % ayant mis en place des démarches de GPEC, un accord a fait l'objet d'une formalisation dans seulement 45 % des cas. Seul 21 % des établissements ayant engagées des démarches de GPEC ont bénéficié ou bénéficient d'un appui externe.

2

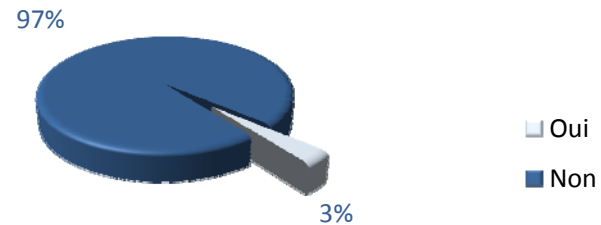
Nous avons interrogés les établissements qui déclarent ne pas avoir mis en place des démarches de GPEC sur leur éventuel recours à des outils de gestion des ressources humaines. Il est assez marquant de constater que seul 52% des répondants ont recours aux fiches de poste et seulement 20 % dispose de pyramide des âges des salariés. Ceci est d'autant plus marquant au regard de l'échantillon qui se compose à 80 % d'établissements de plus de 20 salariés.

Recours aux outils GRH hors GPEC



2. La négociation sur l'emploi des séniors

Engagement de négociations sur l'emploi des séniors



Au 31 juillet 2009, seul 3% des répondants à l'enquête déclarent avoir engagé des négociations sur l'emploi des séniors. Même si dans les faits, et au regard de l'échantillon, 35 % y sont réglementairement contraints. Précisons cependant que le décret d'application indiquant les modalités de ces négociations n'est paru que fin mai 2009. Ajoutons également que pour de nombreux établissements de 50 à 300 salariés des accords de branche sont d'ores et déjà en cours d'agrément, notamment pour la branche sanitaire, sociale et médico-sociale.

3

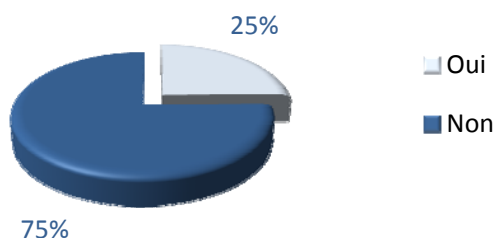
« A l'heure actuelle, nous envisageons des négociations sur l'emploi des séniors d'ici début 2010. »

Fédération ADMR de la Manche - Mme MONTAUFRAY – Directrice Adjointe

Au-delà de l'engagement effectif de négociations sur l'emploi des seniors, il était intéressant de voir comment se situent les entreprises de l'ESS de Basse-Normandie au regard des objectifs du plan dans lequel s'inscrit cette obligation de négociation, à savoir : le maintien dans l'emploi des seniors, le prolongement de l'activité au-delà de l'âge de 60 ans, la limitation du recours aux pré-retraites, favoriser le cumul emploi-retraite.

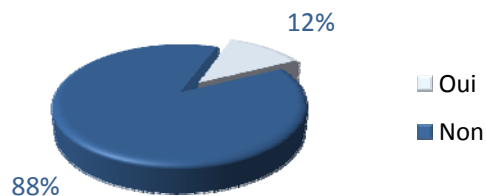
Le maintien dans l'emploi des seniors dans les entreprises de l'ESS en Basse-Normandie

Politique de maintien dans l'emploi des salariés seniors

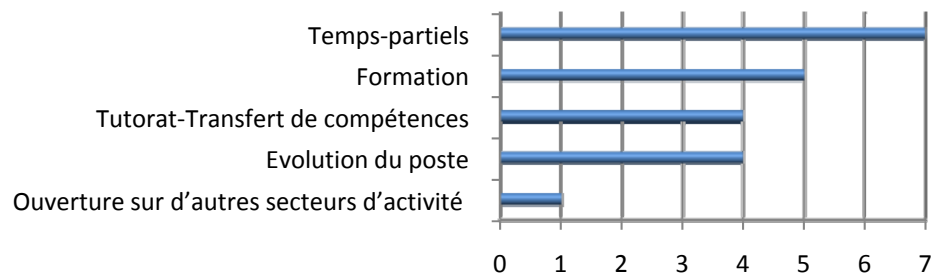


Un quart des répondants à l'enquête déclarent avoir une politique de maintien dans l'emploi des salariés seniors. En termes d'aménagement de fin de carrière, c'est le recours au temps partiel qui est le plus souvent cité par les enquêtés. Cela va dans le sens des constats posés dans la première partie du rapport où nous avons pu constater que la part des postes à temps partiel était beaucoup plus importante chez les seniors que pour les autres tranches d'âge.

L'aménagement des fins de carrières des salariés seniors



Dispositifs utilisés dans le cadre de l'aménagement de fin de carrières



L'aménagement des fins de carrières

L'aménagement des fins de carrières dans les entreprises de l'ESS font le plus souvent l'objet de négociations individuelles. Dans les grandes structures, notamment dans le secteur de l'aide à domicile, le nombre important de salariés et la spécificité des activités, facilitent les aménagements horaires. Cependant, l'aménagement des horaires des salariés seniors se heurte parfois à la problématique de l'attractivité des métiers pour les personnes à recruter. La diversification des activités est également un moyen de proposer des évolutions de postes.

« Les aménagements, de fin de carrière, c'est au cas par cas, en fonction des situations on aménage les horaires. Ces choses sont posées au moment des entretiens individuels. »

Ephad Occagnes Mlle Leprovost – Ressources humaines

« Les souhaits des personnes sont pris en considération. C'est une particularité du secteur. Un nombre de salariés suffisamment important pour pouvoir répondre à la demande de l'activité et faire des rotations si une personne souhaite travailler moins. »

Fédération ADMR de la Manche - Mme MONTAUFRAY
– Directrice Adjointe

« On a une politique de reconversion en interne qu'on a pu développer avec la création de nouveaux services – télé-assistance, garde d'enfant, portage de repas... Suite à des licenciements pour inaptitude, on a cherché des solutions en interne, solutions qui sont notamment passées par la diversification de nos activités dans le cadre des services à la personne. »

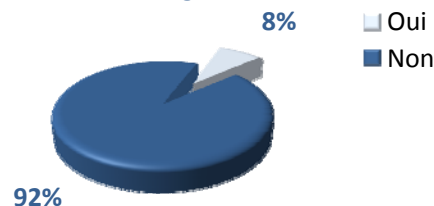
UNA Pays d'Argentan – M. CARAVA, Directeur

« La difficulté est de concilier d'une part une volonté des salariés seniors d'évoluer vers des postes aux horaires plus confortables et la fidélisation des nouveaux recrutements auxquels on ne peut pas proposer uniquement les postes les moins attractifs (en terme d'horaires de travail). »

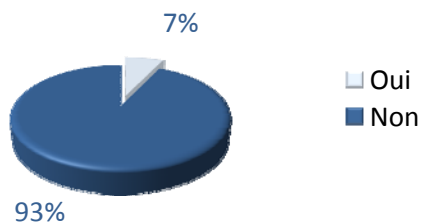
Fondation Bon Sauveur Picauville - Mme BOUNIOL, Responsable formation continue

Le prolongement de l'activité des seniors dans les entreprises de l'ESS en Basse-Normandie

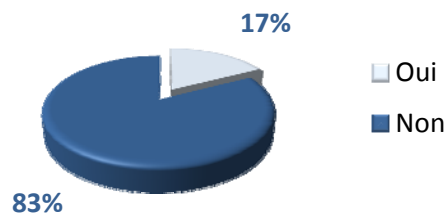
Incitation à la poursuite de l'activité au-delà de l'âge de 60 ans



Le recours aux départs en retraite anticipés



Favoriser le cumul emploi-retraite



Le plan en faveur de l'emploi des seniors présenté en 2008 par le gouvernement, entend favoriser l'augmentation du taux d'emploi des seniors. Si au niveau national le taux d'emploi des 55 – 59 ans est faible (53 %) il l'est encore d'avantage en Basse-Normandie où seul 51 % des 55-59 ans exercent un emploi.

Les mesures mises en place dans le cadres du plan sur l'emploi des seniors prévoient de faciliter les dispositifs de cumul emploi-retraite, de rendre moins attractives pour les entreprises les mesures de départs en retraite anticipés et de favoriser la poursuite de l'activité des seniors au-delà de l'âge de 60 ans.

L'enquête conduite auprès d'un échantillon d'établissements bas-normands de l'ESS montre qu'ils sont peu nombreux à déclarer inciter leurs personnels à poursuivre leur activité une fois acquis leurs droits à la retraite (8 %). Ils sont également peu nombreux à avoir recours aux départs en retraite anticipés, seul 7 % des répondants.

En revanche le cumul emploi retraite est favorisé par 17 % des établissements répondants.

La poursuite de l'activité des plus de 60 ans

Pour de nombreuses structures interrogées dans le cadre des entretiens, la poursuite de l'activité au-delà de l'âge légal de la retraite ne rencontre pas l'adhésion des personnels. Pour l'expliquer, les personnes interrogées font souvent mention des conditions de travail difficiles.

« Les salariés ne peuvent pas envisager un départ après 60 ans. Il faut dire que pour la majorité des salariés concernés, ils ont tous plus de trente ans d'ancienneté à la fondation ».

Fondation Bon Sauveur Picauville - Mme BOUNIOL, Responsable formation continue

« Les éducateurs ne souhaitent pas poursuivre leur activité une fois acquis leurs droits à la retraite. »

Les foyers de Cluny du Calvados - ESAT de Tour en Bessin - M. CRAVIC, Directeur

« J'é mets des réserves concernant la poursuite de l'activité au-delà d'un certain âge. »

Fédération ADMR de la Manche - Mme MONTAUFRAY
– Directrice Adjointe

7

Les départs en retraite anticipés

Le recours aux départs en retraite anticipés ou la mise à la retraite progressive est peu envisagé par les employeurs rencontrés dans le cadre des entretiens. Même si des consultations internes montrent que des salariés sont favorables à ces aménagements la nouvelle législation est dissuasive pour les employeurs.

« La majorité des gens ici souhaiteraient qu'on perpétue le système de pré retraite progressive. Ce qui ne pourra plus être le cas à la fin 2009 ».

Fondation Bon Sauveur Picauville - Mme BOUNIOL, Responsable formation continue

« Pour avoir recours aux départs en retraite anticipés, il faudrait être dans une dynamique de GPEC. A l'heure actuelle nous ne le sommes pas suffisamment, nous sommes dans la gestion au quotidien. Il faudrait que ce soit à la demande de la personne et pour l'instant nous n'avons pas eu de demandes ».

Fédération ADMR de la Manche - Mme MONTAUFRAY – Directrice Adjointe

Le cumul emploi-retraite

Comme le montre l'enquête, 17 % des structures déclarent favoriser le cumul emploi-retraite sur certains postes. On a pu constater à travers les entretiens une double approche. La démarche peut être à l'initiative du salarié, dans ce cas certaines structures reconnaissent manquer d'éléments juridiques précis sur le cadre contractuel qu'implique une situation de cumul emploi-retraite. La démarche peut également être à l'initiative de l'employeur. Dans ce cas, elle est principalement mobilisée pour faire face « temporairement » à des difficultés de recrutement sur des postes en tension. Il ressort des entretiens que ces nouvelles dispositions ne sont pas vues d'un très bon œil par les représentants syndicaux de salariés qui considèrent qu'il faut favoriser les nouvelles embauches.

« Avec la nouvelle réglementation, nous sommes favorable au cumul emploi-retraite pour certaines professions (notamment médicales) compte tenu du manque criant de compétences dans le domaine de la psychiatrie, dû à notre bassin d'emploi ».

Fondation Bon Sauveur Picauville - Mme BOUNIOL, Responsable formation continue

« On l'a proposé à des personnes qui le souhaitent, mais cela demande réflexion, notamment quant à la rupture par la suite du contrat de travail »

Fédération ADMR de la Manche - Mme MONTAUFRAY – Directrice Adjointe