

**Projet EQUAL**  
**« Vers des entreprises pour tous les âges »**

*Fiches repères*  
*pour une gestion plus efficace des âges en PME*

*Mars 2005*



COMMISSION EUROPEENNE  
Fonds Social Européen



132 rue de Rivoli

75001 PARIS

Tél : 01 53 40 90 40 – Fax : 01 53 40 90 59



3 – 5 rue de Metz

75010 PARIS

Tél : 01 40 22 12 12 – Fax : 01 40 22 12 00

Email : [contact@arete.fr](mailto:contact@arete.fr)

Site internet : [www.arete.fr](http://www.arete.fr)



Fédération des PME – PMI de l'Essonne

Le Magellan

7 rue Montespan

91024 EVRY CEDEX

Tél : 01 69 36 33 89 – Fax : 01 60 77 08 62

Email : [deleguee.cgpme91@wanadoo.fr](mailto:deleguee.cgpme91@wanadoo.fr)

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	
<b>CINQ POINTS DE VIGILANCE POUR MAITRISER LA GESTION DES AGES .....</b>	<b>5</b>
<b>ETAPE PRELIMINAIRE : DEFINIR LA STRATEGIE DE SON ENTREPRISE .....</b>	<b>9</b>
Analyser l'environnement externe .....	10
Analyser l'environnement interne .....	10
Formaliser des objectifs stratégiques .....	11
<b>THEME I ANTICIPER L'EVOLUTION DE SES EFFECTIFS .....</b>	<b>13</b>
I.1 - Effectuer une Analyse démographique.....	14
<i>Représenter les effectifs actuels sous forme de pyramides des âges.....</i>	<i>14</i>
<i>Analyser les représentations graphiques.....</i>	<i>15</i>
I.2 - Disposer d'une vision prévisionnelle des effectifs .....	17
<i>Evaluer les ressources à disposition.....</i>	<i>17</i>
<i>Description de postes et carte des emplois.....</i>	<i>19</i>
<b>THEME 2 REPERER ET RECONNAITRE LES COMPETENCES.....</b>	<b>21</b>
II.1 - Comment définir la compétence ?.....	22
II.2 - Etablir un référentiel de compétences .....	23
<i>L'importance des savoirs issus de l'expérience d'une population senior .....</i>	<i>23</i>
<i>Une démarche méthodologique .....</i>	<i>24</i>
II.3 - Organiser des entretiens de carrière .....	25
<i>Cadre législatif.....</i>	<i>25</i>
<i>Finalités.....</i>	<i>25</i>
<i>Points de discussion .....</i>	<i>25</i>
<i>Organisation de l'entretien .....</i>	<i>26</i>
II.4 - Mettre en place des Bilans de Compétences .....	27
<i>Les seniors, public prioritaire .....</i>	<i>27</i>
<i>Mise en oeuvre.....</i>	<i>27</i>
II.5 - Valider les acquis de l'expérience.....	28
<i>Mise en oeuvre.....</i>	<i>28</i>
<i>Une ouverture vers les formations diplômantes .....</i>	<i>29</i>
<b>THEME 3 LE PARI DE LA FORMATION .....</b>	<b>31</b>
III.1 - Nouveau dispositif législatif lié à la formation : la loi du 4 mai 2004.....	32
<i>Finalités.....</i>	<i>32</i>
<i>Pour les entreprises de 10 salariés et plus .....</i>	<i>32</i>
<i>Entreprises de moins de 10 salariés .....</i>	<i>33</i>
III.2 - Elaborer un plan de formation .....	34
<i>Les principes.....</i>	<i>34</i>
<i>Catégories d'actions de formation .....</i>	<i>34</i>
<i>Période de mise en œuvre &amp; rémunération .....</i>	<i>35</i>
<i>Les étapes d'élaboration du plan de formation .....</i>	<i>36</i>
<i>Préparation de la consultation des IRP : .....</i>	<i>36</i>
III.3 - Faire bon usage du D.I.F.....	37
<i>Principes.....</i>	<i>37</i>
<i>Mise en oeuvre.....</i>	<i>37</i>
<i>Transférabilité du DIF .....</i>	<i>38</i>
III.4 - Aménager des périodes de professionnalisation .....	39
<i>Principes.....</i>	<i>39</i>
<i>Mise en oeuvre.....</i>	<i>39</i>
III.5 - Disposer du contrat de professionnalisation .....	40
<i>Principes.....</i>	<i>40</i>
<i>Mise en oeuvre.....</i>	<i>40</i>

<b>THEME 4 FAVORISER LE RECRUTEMENT DES SENIORS ET DE NOUVELLES FORMES D'EMPLOI .....</b>	<b>43</b>
IV.1 - Les avantages liés au recrutement des seniors.....	44
<i>Des qualités reconnues.....</i>	44
<i>Les aides à l'embauche.....</i>	45
IV.2 - Temps partagé - Groupement d'Employeurs.....	47
<i>Le salarié en contrat de travail à Temps Partagé.....</i>	47
<i>Le temps partagé géré par un Groupement d'Employeurs.....</i>	47
<i>Comment fonctionne un Groupement d'Employeurs ?.....</i>	48
IV.3 - Le portage salarial .....	50
<i>Une relation triangulaire.....</i>	50
<i>Comment fonctionne le portage salarial ? .....</i>	50
<i>Pourquoi utiliser le portage salarial ? .....</i>	51
<b>THEME 5 AGIR SUR L'ORGANISATION ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL .....</b>	<b>53</b>
V.1- Mieux gérer le vieillissement et l'usure professionnelle.....	54
<i>Le vieillissement comme processus naturel.....</i>	54
<i>Du vieillissement naturel à l'usure professionnelle.....</i>	54
V.2 - Réaliser un diagnostic de situation.....	56
V.3 - Remplir le document unique .....	58
<i>Une obligation légale :.....</i>	58
<i>Une opportunité pour améliorer les conditions de travail .....</i>	58
<i>Un document vivant.....</i>	58
<i>Méthodologie.....</i>	59
V.4 - Dispositifs légaux d'aménagement du temps de travail : le cumul emploi-retraite et la pré-retraite.....	62
<i>Le Cumul emploi-retraite .....</i>	62
<i>Les Pré-retraites.....</i>	63
V.5 - Favoriser les coopérations intergénérationnelles .....	64
<i>Bonnes expériences et implication des seniors.....</i>	64
<i>Soulever les paradoxes .....</i>	65
<b>ANNEXES.....</b>	<b>67</b>
Les déterminants démographiques et législatifs de la gestion des âges Contexte démographique .....	68
Loi portant réforme des retraites, dite « Loi FILLON » .....	72
<i>Le contexte : .....</i>	72
<i>Le choix du Législateur .....</i>	72
<i>Durée de l'assurance.....</i>	72
<i>La surcote et la décote.....</i>	72
<i>Les départs anticipés .....</i>	73
<i>Le rachat de cotisations.....</i>	74
<i>Le report à 65 ans de la mise à la retraite.....</i>	74
<i>Pré-calcul de la pension.....</i>	75
<i>L'assouplissement de la Contribution Delalande.....</i>	76
<i>Pré-retraite .....</i>	76
<i>L'élargissement du champ de la négociation obligatoire.....</i>	77
Repères sur la gestion des âges et l'égalité professionnelle .....	78
<i>Repenser les critères d'intégration.....</i>	78
<i>Repenser l'évolution des carrières internes .....</i>	79

## **INTRODUCTION**

# **CINQ POINTS DE VIGILANCE POUR MAITRISER LA GESTION DES AGES**

## **Viellissement annoncé de la population active et enjeux de société**

Les départs massifs en retraite de la génération du « baby boom » à l'horizon de 2010 ne seront pas compensés par l'arrivée d'un nombre équivalent de jeunes. Cela engendrera un double phénomène :

- **Une baisse de la population active** qui se ressentira différemment selon les territoires, les secteurs d'activité ou les métiers.
- Néanmoins **un vieillissement global et progressif de la population au travail** avec la proportion des quinquagénaires, ceux que l'on nomme aussi les **seniors**, qui augmentera significativement.

Cette nouvelle configuration aura un impact tant au niveau des entreprises et de leur mode de fonctionnement (place et reconnaissance des salariés « âgés ») que de l'ensemble de la société (marché du travail, systèmes de retraite,...).

Face à ces enjeux, les instances européennes et françaises encouragent l'allongement des carrières dans l'entreprise, opérant un virage à 180° avec une longue tradition d'incitation au départ anticipé (exemple : dispositifs de préretraite).

Un des objectifs affichés est d'augmenter l'âge moyen de cessation d'activité. En France, le gouvernement souhaite que celui-ci passe de 57,5 à 59 ans d'ici 2008.

### **Des entreprises peu mobilisées...**

Force est de constater que les entreprises, et particulièrement les plus petites d'entre elles, sont encore peu mobilisées sur ces questions.

Cependant, l'aggravation des tensions sur le marché du travail liées au vieillissement de la population active accentuera les difficultés de recrutement dans les petites entreprises qui, a priori, demeurent moins attractives que les grandes firmes ou la fonction publique.

De plus, les entreprises doivent prendre des mesures adéquates pour maintenir la motivation des salariés, leur niveau de compétences et assurer une cohabitation productive entre les générations.

L'augmentation continue de la proportion de seniors dans les entreprises implique donc une réflexion globale sur les politiques ressources humaines et l'organisation du travail : conditions de travail, pénibilité, partage des savoirs, motivations, gestion des compétences, mobilités horizontales et verticales, systèmes de rémunération....

### **... mais des pratiques existent**

L'étude menée en partenariat par l'ARETE, la CGPME 91 et l'ARACT Ile de France dans le cadre du projet européen EQUAL « Vers des entreprises pour tous les âges » a montré une diversité dans le traitement de la gestion des âges selon la taille de l'entreprise.

- Dans les grandes entreprises, cette question est gérée au quotidien à l'aide d'outils traditionnels de G.R.H.
- Les PME, quant à elles, pratiquent une approche plus informelle et individualisée, par un traitement au cas par cas, mettant en œuvre des solutions multifactorielles.

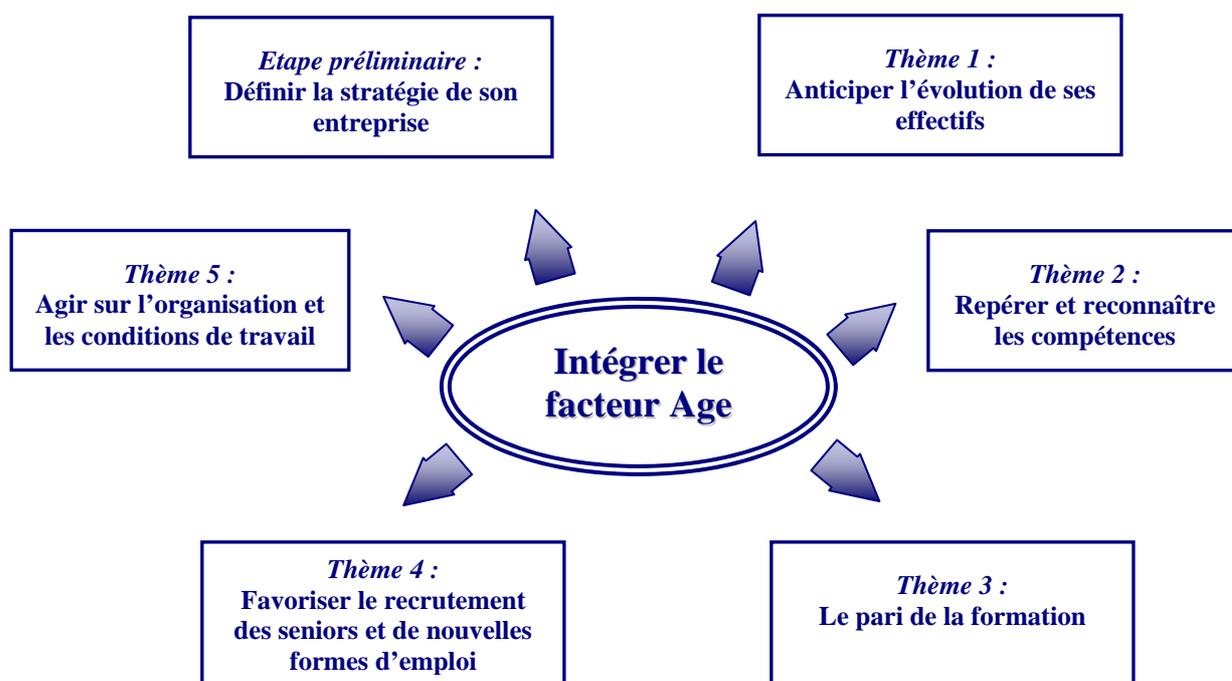
Si la question d'une meilleure articulation entre Age et Travail n'apparaît pas à l'heure actuelle comme un sujet prioritaire, les acteurs des entreprises évoquent pourtant communément quatre sujets de préoccupations :

- L'usure professionnelle, en particulier dans les métiers de main d'œuvre traditionnels,
- La motivation au travail,
- La pénurie de main d'œuvre ne permettant pas d'assurer un renouvellement des générations,
- Et la transmission des savoirs, des compétences voire des entreprises.

## Construire des solutions

Il importe de résoudre ces problèmes par des actions correctrices ciblées, prenant en compte la singularité des problématiques selon l'entreprise, le secteur d'activité, l'organisation du travail, la composition de l'effectif, la stratégie, etc....

Ces solutions doivent intégrer plusieurs leviers dans l'entreprise. Nous en repérons **5** qui constituent autant de déclinaisons de la question des âges dans les entreprises et donc autant de thèmes abordés dans ce guide :



**Ce guide a donc pour vocation de donner aux acteurs des PME :**

- Des repères méthodologiques sur différents points touchant particulièrement les salariés les plus âgés.
- Des outils d'aide à la décision qui leur permettront de mettre en œuvre les mesures adéquates par rapport à leurs besoins.



**ETAPE PRELIMINAIRE :**  
**définir la stratégie de son entreprise**

Le vieillissement de la population active et les évolutions du contexte législatif (la loi dite Fillon) impactent toutes les entreprises quelle que soit leur taille. En se dotant d'outils permettant de **définir son positionnement et sa stratégie pour les années à venir**, la Direction est à même de mieux appréhender la problématique de l'Age et du vieillissement de ses salariés. Cette démarche est indispensable pour que l'ensemble des acteurs de l'entreprise puisse **se donner des perspectives** à court, moyen ou long terme.

**Il s'agira alors de construire les liens entre ces décisions stratégiques, l'organisation du travail et la politique de GRH. C'est à partir de là qu'une gestion prévisionnelle des compétences incluant la variable « Age » pourra s'élaborer.**

## ANALYSER L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

L'entreprise évolue au sein d'environnements de natures variées :

- Environnement **économique** : conjoncture, marchés et état de la concurrence ;
- Environnement **technologique** et son impact sur les métiers ;
- Environnement **législatif** : réglementation du travail et réglementation européenne ;
- Environnement **territorial** : situation du bassin d'emploi, démographie des entreprises et de l'emploi, niveaux de formation de la population.

Ces éléments définissent les domaines d'activité de l'entreprise (DAS<sup>1</sup>).

Face à ces événements, à quels changements l'entreprise va-t-elle être confrontée ?

- Quels sont les événements susceptibles d'influencer fortement son avenir ?
- **Quels risques et opportunités peuvent survenir ?**
- **Quels sont les facteurs clés de succès à retenir dans le domaine d'activité ?**
- Si les facteurs évoluaient favorablement/défavorablement, quel serait l'avenir de l'entreprise ?

## ANALYSER L'ENVIRONNEMENT INTERNE

Il s'agit de comprendre le métier de l'entreprise et identifier ses atouts :

- **Quelle est la combinaison des savoir-faire spécifiques de l'entreprise ?** Savoir-faire techniques, commerciaux, organisationnels, de management ? Quels sont les points forts et les faiblesses<sup>2</sup> qui en découlent ?
- Comment ces savoir-faire sont-ils mis en oeuvre dans les domaines d'activité de l'entreprise pour répondre aux facteurs clés de succès ? **Quels sont les facteurs clés de sa performance qui lui permettront d'obtenir un avantage concurrentiel ?**
- Quels sont les points de vue des différents acteurs de l'entreprise et en particulier des instances représentatives du personnel ?

---

<sup>1</sup> DAS : Domaine d'Activité Stratégique

<sup>2</sup> Le diagnostic des forces et faiblesses (en interne) et des opportunités et menaces (en externe) est dite méthode SWOT pour « Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats »

## FORMALISER DES OBJECTIFS STRATEGIQUES

Au regard de l'analyse de l'environnement, du contexte interne et des facteurs de performance de l'entreprise, la Direction devra formuler des choix stratégiques. A court, moyen et long terme, quelles orientations de développement privilégier ?

### Définir les moyens au service de ces objectifs

- **Quels projets d'investissement ?** Avec quelles marges de manœuvre ?
- **Quelle organisation ? Quels modes de fonctionnement ?** La rentabilité attendue sera d'autant plus forte que le déploiement de la stratégie prendra appui sur une transformation de l'organisation du travail qui cherchera à qualifier les salariés.
- **Quels axes de la politique de Ressources Humaines de l'entreprise sont à mettre en valeur ? Quels sont les besoins en effectifs ? Quelles seront les compétences clés de demain ?**

L'approche générale va consister à mesurer les écarts entre l'état des lieux des ressources de l'entreprise et les besoins requis par le projet stratégique afin d'en décliner une démarche de gestion prévisionnelle des compétences et des âges qui puisse adapter les ressources à ces besoins le plus précisément possible.

### Pour en savoir plus

**Jean Pierre DETRIE** (sous la direction de) «*Stratégor : Politique générale de l'entreprise*», Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, 2000, 551 p.

**Jerry JOHNSON et Kevan SHOLES** «*Stratégie*», Pearson Education, 2<sup>ème</sup> édition, 2002, 704 p.

**Raymond-Alain THIETART et Jean-Marc XUEREB** «*Stratégie d'entreprise*», Dunod, 2004, 320 p.



## **THEME I**

# **ANTICIPER L'EVOLUTION DE SES EFFECTIFS**

## I.1 - EFFECTUER UNE ANALYSE DEMOGRAPHIQUE

Connaître la situation démographique est la première étape pour gérer les âges dans l'entreprise. Il s'agit de saisir quantitativement les caractéristiques des structures d'âge et d'en repérer les déséquilibres et les points sensibles.

### Représenter les effectifs actuels sous forme de pyramides des âges

Le graphique représentant les âges porte le nom de pyramide car il découpe l'effectif par âge verticalement et par genre horizontalement, d'où la forme pyramidale en deux volets.

### *Déterminer une segmentation significative*

Les critères de segmentation : métier, secteur d'activité, catégorie socioprofessionnelle, unité administrative, ancienneté, équipe de travail, genre, départs à la retraite, etc... sont à définir en rapport aux problématiques qui se posent dans l'entreprise.

- Quelles vont être les évolutions démographiques **qui vont prendre** sens et comment les spécifier ?
- Comment analyser les mouvements et écarts entre des structures passées, présentes et futures au regard des projets de développement ?
- Quelles différences entre la répartition des salariés par âge et la répartition par ancienneté ?
- Quels sont les salariés qui risquent d'être exposés dans le temps à des problèmes de santé ?
- Quels vont être les flux de départs à la retraite ?
- Quelle analyse de la mobilité ?

Usuellement, on retient les segmentations suivantes :

- **ensemble des effectifs qui permet d'avoir une vision d'ensemble de la situation de l'entreprise à un instant T**
- **par métier si l'état général des lieux n'est pas révélateur, si l'on veut analyser un problème de santé propre à un métier, si les recrutements ont été différenciés...**

### *Déterminer les tranches d'âge à analyser*

Les trois catégories principales sont :

- « **les jeunes** » de 15 à 29 ans,
- les salariés des classes d'âges « **intermédiaires** » de 30 à 49 ans
- et **les seniors** de 50 à 65 ans

Cependant, ces classes d'âges sont à adapter en fonction du contexte de l'entreprise, de la politique de GRH et des interrogations particulières qui s'y posent.

**Il est peut-être utile d'affiner l'analyse par tranche de 5 ans, 10 ans.**

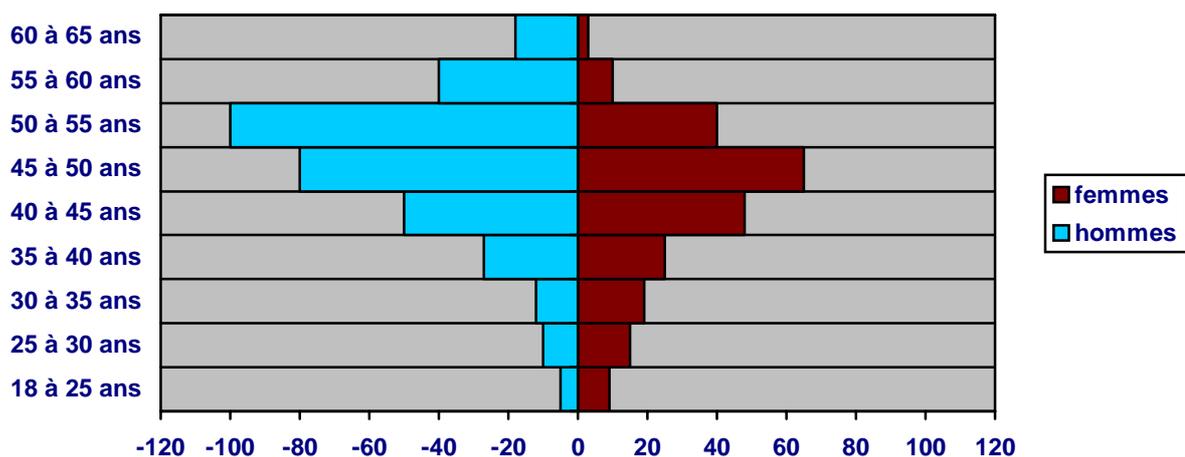
### *Réaliser des pyramides des âges en prospective et rétrospective*

Il s'agit de construire des pyramides (mêmes catégories et structures d'âge) correspondant à une situation antérieure (5 ou 10 ans) et à une projection dans l'avenir (sur la même durée) sur la base des effectifs actuels et des hypothèses de turn-over (départs en retraite, promotions...) et de recrutement.

## Analyser les représentations graphiques

- Si la pyramide est régulière et l'effectif réparti sur tous les âges, il y a stabilité démographique à long terme. Les départs et les arrivées s'effectueront de façon régulière.
- Si elle est centrée sur les âges intermédiaires, la population est donc vieillissante. Peu de départs à la retraite et peu de recrutements sont prévus. Les questions émergentes seront les conditions de maintien d'une population vieillissante et les relations inter-générationnelles.
- Une pyramide en forme de « champignon », étroite au début (en bas) et élargie en partie finale (en haut) indique une vague imminente de départs à la retraite. Elle permet donc des évolutions rapides mais interrogera sur le risque de perte de savoir-faire clés, de l'organisation de leur transmission, du recrutement en nombre important, de l'intégration et de la formation nouveaux entrants.
- Inversement, la pyramide en forme de « poire », large au démarrage et étroite en haut, pose des problèmes de gestion des carrières de la forte proportion de « jeunes » et de risque d'exclusion des plus âgés.
- La superposition des pyramides, actuelles, passées et projetées sur l'avenir va permettre de mieux anticiper les décisions à prendre par :
  - Une meilleure compréhension des évolutions dans le temps (vieillesse, rajeunissement, répartition par âge, entrées et sorties...);
  - Une analyse des événements qui provoquent des variations démographiques ;
  - Une vision des implications des évolutions de l'entreprise sur la répartition des salariés par métier et secteur d'activité, selon leur expansion ou leur diminution. Cela pouvant amener l'identification de nouveaux besoins en compétence.

**Exemple de pyramide :  
Répartition des ouvriers par âge**



Commentaires du schéma :

Beaucoup de départs sont à prévoir prochainement pour les hommes (50-60 ans). Une pyramide projetant les départs en retraite pour les années à venir permettra de les quantifier avec précision.

Pour les femmes, la population est centrée sur les classes d'âges intermédiaires (40-50 ans). Nous sommes donc dans une problématique d'accompagnement du vieillissement, en termes de conditions de travail et de trajectoires professionnelles.

Il convient ensuite d'analyser plus finement :

- Qui part ?
- Quelles compétences disparaissent ?
- Comment les remplacer ?
- De quelle manière former le remplaçant ?
- Comment utiliser cette opportunité pour offrir des perspectives professionnelles aux classes « du dessous », et notamment les femmes ?
- Quelles seront les parts respectives de recrutement interne et externe ? etc.

## I.2 - DISPOSER D'UNE VISION PREVISIONNELLE DES EFFECTIFS

**A partir des décisions stratégiques de la direction, il convient de définir l'effectif nécessaire pour satisfaire aux objectifs d'évolution.**

Pour cela il faut :

- Déterminer quel est l'effectif actuel (année N), à partir des informations des services de paye.
- Segmenter cet effectif en fonction de la taille de l'entreprise et/ou de ses spécificités. La segmentation la plus commune se pratique par **catégorie socioprofessionnelle**. Mais elle est également envisageable par **site de production**, par **qualification**, etc...

### Exemple de gestion prévisionnelle des effectifs

Catégories	Objectifs définis par la Direction sur 2 ans	Effectif année N	Besoins estimés N + 1	Besoins estimés N + 2	Ecart	Questions à résoudre
Agents de Maîtrise	Développer le SAV <sup>3</sup>	7	8	10	+ 3	3 Embauches externes et/ou promotions internes ?
Ouvriers	Investissements, nouvelles machines et polyvalence	35	33	30	- 5	5 départs : Préretraites ? CATS <sup>4</sup> ? promotion ? autres ?

### Evaluer les ressources à disposition

A l'effectif actuel (année N), on applique les variables connues (départs en retraite, promotions prévues) et les variables statistiques (turn-over moyen annuel).

#### Les variables connues :

- Déterminer le nombre des départs en retraite : si le salarié a fourni un relevé de la CNAV<sup>5</sup> indiquant le nombre de ses trimestres validés, la date du départ en retraite peut être déterminée rapidement ; à défaut, on examine les informations contenues dans le dossier personnel du salarié à la lumière de la législation sur la retraite en vigueur (durée d'expérience professionnelle passée, nombre d'enfants pour les femmes, périodes militaires pour les hommes...) afin de déterminer le nombre des trimestres acquis et le nombre de ceux restant à acquérir.
- Déterminer le nombre des promotions ou mobilités

<sup>3</sup> SAV : Service Après Vente

<sup>4</sup> CATS : Cessation d'Activité des Travailleurs Salariés

<sup>5</sup> CNAV : Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse

### Les variables statistiques à déterminer:

- Le nombre des départs (hors retraites) à partir des résultats de la période écoulée (les 2 dernières années si l'on réalise une projection à 2 ans) afin d'estimer un turn-over moyen pour la période à venir.
- Les motifs de départs sont généralement identifiés par le système paye, à défaut on recherchera dans le dossier personnel du salarié.
- Le turn-over moyen annuel par catégorie est le nombre des départs rapporté à l'effectif de la catégorie concernée.

#### Exemple de gestion prévisionnelle des effectifs

Catégories	Maîtrise	Ouvriers
<b>Effectif année N</b>	<b>30</b>	<b>410</b>
Turn-over moyen sur 2 ans	5%	<b>10%</b>
Départs dus au turn-over (1)	- 3	- 82
Départs en retraite	- 1	- 7
Somme des départs sur 2 ans	-4	-89
Promotions prévues sur les 2 années à venir	+ 8 -1	- 14
<b>Ressources effectifs en N+ 2</b>	<b>33</b>	<b>307</b>
<b>Besoins estimés en N + 2</b>	35	350
<b>Ecart</b>	<b>+2</b>	<b>+43</b>
Hypothèses	Embauches ou promotions internes ?	Embauches et étude des causes du turn-over élevé

(1) = Ce sont des départs statistiques possibles et non certains

Dans cet exemple, le turn-over est de 10 % chez les ouvriers. Il convient de rechercher les causes de ce turn-over et d'y remédier :

- pénibilité du poste,
- niveau de rémunération inférieur au marché,
- inadéquation homme/poste : exigences du poste supérieures aux ambitions ou aux capacités des titulaires,
- qualité de l'ambiance de travail et mode de management,
- etc.

Cette projection quantitative permet de mettre en lumière les écarts et de définir les ajustements à effectuer. Il est ensuite nécessaire d'affiner l'approche quantitative par une analyse qualitative :

- Qui sont les individus concernés ?
- Quelles sont leurs compétences ? Leurs motivations ?
- Quel âge ?
- A quelle échéance du départ en retraite ?

*Il convient de mener en parallèle l'analyse démographique.*

## Description de postes et carte des emplois

L'analyse des emplois s'attache à ce qui est fait dans la réalité et aux tâches (non à l'opérateur). Elle est réalisée à partir d'observations, d'entretiens, de questionnaires etc.

Elle permet de rédiger une description de poste qui comprend :

- ✓ Identification de l'emploi : intitulé, qualification, échelon,
- ✓ La finalité du métier, contribution globale attendue, raison d'être du poste dans l'organisation
- ✓ Le positionnement dans l'organisation précisant les relations hiérarchiques
- ✓ Les missions générales, les processus confiés et les résultats attendus
- ✓ La description détaillée des tâches et activités
- ✓ Le degré d'autonomie
- ✓ Les moyens mis à disposition
- ✓ Les compétences requises (voir référentiel de compétences)

C'est l'ensemble de ces descriptions qui forme **la carte des emplois** de l'entreprise.

### Pour en savoir plus

- **Marion GILLES et Florence LOISIL** «*La gestion des âges, pouvoir vieillir en travaillant*», Collection Agir sur..., Editions ANACT et Liaisons, 2003, 120 p.
- **A.F. MOLINIE et S. VOLKOFF** «*La démographie du travail pour anticiper le vieillissement*», Collection Outils et Méthodes, Editions réseau ANACT, 2002, 76 p.



## **THEME 2**

### **REPERER ET RECONNAITRE LES COMPETENCES**

La gestion des compétences est le socle de la gestion des ressources humaines. Lorsque sont repérées les compétences détenues par les salariés (entretiens individuels d'évaluation) et les compétences requises par l'entreprise (dans les descriptions de poste), il devient possible :

- ✓ D'accroître la réactivité et la fluidité des équipes,
- ✓ D'optimiser les ressources en fonction des besoins,
- ✓ Et de disposer d'un vocabulaire partagé avec l'ensemble des collaborateurs.

Gérer les compétences est le dénominateur commun à toutes les actions de gestion des ressources humaines (formation, recrutement, mobilité, entretien annuel...).

## II.1 - COMMENT DEFINIR LA COMPETENCE ?

Le vocabulaire quotidien des ressources humaines a intégré le mot « compétence », qui est une notion largement répandue mais dont la définition suscite toujours débat et reste encore à stabiliser.

- Pour Guy Le Boterf, expert en management des compétences, la compétence est **la capacité d'un individu à mobiliser et combiner ses ressources personnelles** (savoirs théoriques, savoir-faire opérationnels, savoir-faire sociaux) **et des ressources externes** (installations, outils de travail, informations, réseaux relationnels) **afin de résoudre des problèmes dans un contexte professionnel donné** de manière à répondre aux exigences de réalisation d'activités.
- Pour le MEDEF<sup>6</sup> : « **la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis.** Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ».

Il n'est pas suffisant qu'une personne possède des ressources pour être compétente. Elle doit être capable de les organiser et de les mobiliser dans la gestion des situations professionnelles. L'organisation du travail devient alors un facteur important dans la construction de la compétence.

Dans une organisation de travail correspondant à une conception taylorienne (segmentation des tâches élémentaires, nombreux niveaux hiérarchiques, tâches répétitives, peu d'initiatives, application de consignes strictes, de procédures, de modes opératoires) être compétent signifie savoir faire.

Dans une organisation ouverte (gestion par objectifs, orientations générales, niveaux hiérarchiques réduits, équipes à responsabilité élargie, autonomie) être compétent signifie savoir agir : être capable de gérer des situations professionnelles complexes, de faire face à des événements, de prendre des initiatives, d'arbitrer, de coopérer...

Quelles sont les conditions pour qu'un individu réponde aux exigences de la situation professionnelle ?

- ✓ Qu'il détienne les ressources adaptées à cette situation : savoirs, savoir-faire, outils et méthodes de travail : **Savoir agir**
- ✓ Qu'il soit d'accord pour les engager dans la situation qu'il rencontre : qu'il y trouve de l'intérêt, du sens, de la reconnaissance : **Vouloir agir**
- ✓ Qu'il dispose de moyens pour les engager : marges d'autonomie et de responsabilité, organisation adaptée, conditions de travail adéquates : **Pouvoir agir**

---

<sup>6</sup> MEDEF : Mouvement des Entreprises de France

## II.2 - ETABLIR UN REFERENTIEL DE COMPETENCES

Les **compétences** seront identifiées à partir du **catalogue de compétences établi** lors d'entretiens professionnels et complétés par une observation des situations de travail. Il est également possible de recourir aux bilans de compétences. Au-delà des descriptions de postes centrées sur les activités prescrites, **le référentiel va être le support de formalisation des compétences en lien avec les activités exercées.**

Le repérage des compétences passe par l'analyse de l'activité des individus :

- en observant leur situation de travail (contenu de l'activité, environnement socio-technique,...),
- en prenant en compte les ressources liées à leur expérience.

Trois questions permettent d'entamer l'analyse :

- **Quelles sont les qualités professionnelles nécessaires ?**
- **Quelles sont les difficultés d'exécution de l'activité ?**
- **Quels sont les apports liés à l'expérience ?**

La plupart des méthodes de formalisation des compétences cherchent à installer une typologie permettant d'analyser les compétences. Ainsi, on peut distinguer :

- **Savoirs** : les connaissances acquises et transmissibles et les connaissances professionnelles (règles de sécurité dans l'atelier, procédures de mise à jour des stocks...)
- **Savoir faire** : les acquis de l'expérience professionnelle accumulée, gestes professionnels et « tour de main », et les savoir faire cognitifs, les démarches intellectuelles mises en œuvre dans l'activité, pensée concrète, raisonnement, déduction, conceptualisation...
- **Savoir être** : domaine du comportemental et des qualités personnelles.

On peut également procéder à partir des activités clairement observables qui vont rendre visible la compétence. Formuler les compétences va structurer un référentiel à deux niveaux :

- une quinzaine de compétences par métier (verbes d'action)
- deux à quatre activités reliées à cette compétence

### Exemple pour le métier d'agent d'accueil

Compétence	Activités
Organiser l'espace d'accueil	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ aménagement de l'espace en le rendant pratique et convivial</li><li>▪ mise en place d'une signalétique adaptée</li><li>▪ organisation de la file d'attente</li><li>▪ mise à disposition de documents d'information pour le public, gestion des stocks</li></ul>

### L'importance des savoirs issus de l'expérience d'une population senior

Dans quelle mesure les parcours professionnels sont-ils révélateurs de l'acquisition de compétences, des difficultés au travail ou de la motivation ? Quels mécanismes de sélection par l'âge en fonction des facteurs de pénibilité ou des modes organisationnels expriment-ils ?

Les savoirs et les compétences liés à l'expérience sont des réponses aux exigences de l'activité : habiletés gestuelles, comportementales et langagières. Ils composent une grande partie du **capital humain** du salarié. De plus, ils permettent de **surpasser les handicaps** liés à l'apparition éventuelle d'inaptitudes relatives à l'âge grâce au développement de stratégies pour contourner les obstacles, gagner du temps, de l'énergie et des efforts physiques. Ils sont particulièrement importants à repérer pour un bon management de la **population senior**.

Il faut en effet essayer de :

- Les valoriser et les reconnaître, c'est-à-dire de pointer les limites et les difficultés inhérentes à l'activité que les anciens sont à même d'identifier,
- les formaliser pour faciliter leur transmission,
- les analyser pour décrypter leurs modes d'acquisition.

Ces « **astuces** » sont difficiles à repérer autrement que par des **observations fines de l'activité du travail** et la **confrontation à l'expérience des opérateurs**. C'est une démarche qui demande des règles déontologiques discutées et partagées avec les salariés pour prévenir leurs résistances et leur éviter toute forme de pénalisation.

## Une démarche méthodologique

L'analyse des compétences doit donner lieu à un travail d'échange et de validation entre les différents acteurs : salariés, encadrement, Ressources Humaines, intervenants extérieurs... Par exemple, elle peut s'effectuer par groupe métier dans lequel la vision d'un individu se confronte à celle de ses pairs. Mais d'autres démarches sont possibles :

- Recourir à un tiers extérieur ;
- Mettre en place un groupe de travail « d'experts » pour repérer les situations significatives et définir un protocole d'observation. Le recours à la vidéo est recommandé pour faciliter la description ;
- Observer l'activité ;
- Confronter des salariés avec les retours de l'observation : en quoi les pratiques observées sont-elles révélatrices de savoir faire particuliers ?
- Valider les résultats auprès du groupe d'experts et des salariés observés.

### Pour en savoir plus

**Guy LE BOTERF** «*Ingénierie et évaluation des compétences*», Les Editions d'Organisation, 4<sup>ème</sup> édition, 2002

**KLARSFELD A, OIRY E. (eds)** «*Gérer les compétences - Des instruments aux processus*», Cas d'entreprise et perspectives théoriques (Recherche), Paris : Vuibert, 2003, 292 p.

**Philippe ZARIFIAN** «*Des mutations du travail à la compétence*», dans «*Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*», Éditions Liaisons, 229 p., Paris, p. 31-66.

**Jean Marie PERETTI** «*Les Seniors dans l'Entreprise*». Eléonore MARBOT, Village Mondial, Octobre 2004, Paris

**R.O.M.E.** : Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois de l'ANPE sur le site <http://anpe.fr> – Consulter les fiches métiers et la liste des compétences requises (<http://rome.anpe.net/employeur/index.php>)

## II.3 - ORGANISER DES ENTRETIENS DE CARRIERE

### Cadre législatif

L'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la **formation tout au long de la vie professionnelle**, complété par l'avenant N°1 du 8 juillet 2004, prévoit pour tout salarié ayant au minimum **deux années** d'activité dans une même entreprise, l'organisation d'un entretien professionnel réalisé par l'entreprise, conformément aux dispositions d'un accord de branche ou d'entreprise conclu en la matière ou, à défaut, dans les conditions définies par le chef d'entreprise sur la base des principes énoncés dans l'avenant sus mentionné.

### Finalités

L'entretien professionnel a pour finalité de permettre à chaque salarié d'élaborer son projet professionnel à partir de ses souhaits d'évolution dans l'entreprise, de ses aptitudes et en fonction de la situation de l'entreprise.

Cet entretien professionnel a lieu à l'initiative du salarié, de l'employeur ou de son représentant et, si l'employeur le souhaite, avec un concours technique extérieur.

Au sein des grandes organisations, l'entretien professionnel s'organise annuellement et est dissocié de l'entretien d'appréciation des objectifs. Ces méthodes ne sont pas reproductibles dans les plus petites structures, mais elles sont significatives de l'importance de ne pas mélanger les enjeux des deux entretiens. Légalement, il est nécessaire de l'organiser tous les deux ans.

### Points de discussion

Au cours de l'entretien professionnel sont abordés notamment les points suivants :

- Les moyens d'accès à l'information sur les dispositifs relatifs à l'orientation et à la formation des salariés tout au long de leur vie professionnelle,
- L'identification des objectifs de professionnalisation qui pourraient être définis au bénéfice du salarié pour lui permettre d'améliorer ses compétences ou de renforcer sa qualification,
- L'identification du ou des dispositifs de formation auxquels il pourrait être fait appel en fonction des objectifs retenus,
- Les initiatives du salarié pour l'utilisation de son DIF<sup>7</sup> visé aux articles 2-12 et 2-13 de l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003,
- Les conditions de réalisation de la formation en application des dispositions de l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 notamment au regard du temps de travail et, dans ce cas, les engagements réciproques visés à l'article 2-102-b de l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003.

Il est nécessaire de se renseigner sur les démarches de chaque branche professionnelle afin d'obtenir des précisions quant aux modalités de préparation et de mise en œuvre des entretiens qui y ont été adoptées.

---

<sup>7</sup> DIF : Droit Individuel à la Formation

L'entretien permet donc de faire un point avec le collaborateur sur son parcours professionnel passé et futur, de passer en revue les perspectives à venir dans le cadre de l'évolution de l'entreprise, de mettre en avant ses motivations et ses aspirations afin de cibler au mieux les mesures de développement des compétences en fonction des besoins respectifs des parties.

Du fait des dispositions de la loi Fillon (coup d'arrêt donné aux préretraites, suppression pour l'employeur de la possibilité de mettre à la retraite unilatéralement un salarié avant l'âge de 65 ans), les entreprises vont devoir conserver plus longtemps leurs seniors. Cette population devient donc un public prioritaire jusqu'à présent plutôt ignoré de la gestion prévisionnelle des compétences. Un certain nombre d'entreprises mènent actuellement des entretiens individuels de carrières ciblant prioritairement la catégorie des 45/50 ans afin d'organiser leur deuxième partie de carrière en essayant de maintenir un bon niveau de motivation et d'employabilité.

## Organisation de l'entretien

### Préalablement, il faut :

- ✓ **Inform**er les IRP<sup>8</sup> s'il y en a, les managers et les collaborateurs.
- ✓ **Expliquer** : l'intérêt pour l'entreprise, l'intérêt pour les collaborateurs.
- ✓ **Inviter le collaborateur à réfléchir sur son passé** :  
Un premier travail personnel permet de mieux préparer à l'entretien. Ce travail d'introspection professionnelle est d'autant plus difficile que le salarié a de l'ancienneté et n'a pas été habitué à ce type d'exercice.  
L'entreprise peut lui fournir une grille d'analyse lui permettant de :
  - retracer sa carrière professionnelle,
  - réfléchir aux moments importants (positifs et négatifs) de sa carrière,
  - réfléchir sur ses activités extra professionnelles,
  - réfléchir à ce qui le caractérise le plus : quelles sont ses qualités ? ses points forts ?
  - lister ses compétences professionnelles,
  - lister ses savoir-faire liés à la pratique de son métier ?
  - réfléchir à la suite de sa carrière : **en termes de souhaits ou d'objectifs.**

**Au cours de l'entretien**, on aborde l'avenir. Il est alors important :

- ✓ que le collaborateur expose ses souhaits concernant son évolution, sa mobilité, ses points forts non exploités, ses motivations, son projet professionnel ou bien encore son souhait d'aménagement du temps de travail,
- ✓ de mettre ces souhaits en relief par rapport à l'évolution du service, de l'entreprise, voire du secteur d'activité, de faire des suggestions et proposer des orientations et des actions à entreprendre afin d'offrir le plus de pistes possibles,
- ✓ de tenir compte de l'âge de l'interlocuteur. Les attentes d'une personne de 30 ans ne seront pas les mêmes que celles d'une personne de plus de 45 ans. De même, les perspectives d'une personne de 45 ans seront naturellement différentes de celles d'un senior de plus de 55 ans. Cette réflexion vaut autant pour le nombre d'années sur lequel on se projette que pour la nature et la finalité des outils que l'on proposera.

---

<sup>8</sup> IRP : Institution Représentative du Personnel

## **II.4 - METTRE EN PLACE DES BILANS DE COMPETENCES**

L'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle, complété par l'avenant N°1 du 8 juillet 2004, établit les modalités de mise en œuvre du bilan de compétences et désigne les plus de 45 ans comme public prioritaire.

### **Les seniors, public prioritaire**

Le bilan de compétences a pour objectif de permettre au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et ses motivations, afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.

Le bilan de compétences vise l'ensemble des salariés, mais les personnes de plus de 45 ans, ou les salariés ayant plus de 20 ans d'activité professionnelle, sont désignés comme public prioritaire de cette mesure.

### **Mise en oeuvre**

Le bilan de compétences peut s'effectuer sur le temps de travail ou en dehors.

L'employeur ne peut imposer à un collaborateur de suivre des actions de bilan de compétences :

- il doit préalablement recueillir son consentement par le moyen d'une convention tripartite (salarié, employeur, prestataire de l'action)
- la convention mentionnera les modalités de réalisation, ainsi que les conditions d'exploitation des résultats
- le salarié bénéficie d'un délai de 10 jours pour se prononcer. Une absence de réponse équivaut à un refus qui ne peut être sanctionné en aucune manière.

Le collaborateur a également la possibilité d'effectuer son bilan de compétences à son initiative, dans le cadre d'une démarche individuelle.

En aucun cas, l'entreprise ne peut réaliser le bilan de compétences de ses salariés elle-même. Elle doit faire appel à un prestataire externe.

L'action peut être financée par des organismes collecteurs de fonds de formation dans la limite des montants préalablement définis. En cas d'initiative individuelle du salarié, le bilan peut être financé par le biais du congé individuel de formation.

Les prestataires de bilan de compétences sont tenus au secret professionnel. C'est à dire que le salarié est seul bénéficiaire des résultats. La transmission à l'employeur et les conditions d'exploitation sont soumises à l'accord exprès du salarié.

## II.5 - VALIDER LES ACQUIS DE L'EXPERIENCE

L'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003, relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle, complété par l'avenant N°1 du 8 juillet 2004, établit les modalités de mise en œuvre de la Validation des Acquis de l'Expérience.

La participation d'un collaborateur à un processus de VAE<sup>9</sup> permet la validation de ses compétences acquises dans le cadre professionnel et sanctionne les acquis de son expérience personnelle et professionnelle par :

- un diplôme ou un titre à finalité professionnelle, enregistré dans le répertoire national des certifications professionnelles (art. L. 335-6 du code de l'éducation),
- un certificat de qualification professionnelle établi par la commission paritaire nationale de l'emploi d'une branche professionnelle.

Les salariés pouvant justifier d'une expérience personnelle ou professionnelle d'une durée cumulée d'au moins 3 ans, continue ou non, en rapport avec la certification visée par la VAE sont visés. Les personnes les plus vulnérables sur le marché du travail (faible qualification ou absence de qualification reconnue) sont un public prioritaire.

Sur ce point, il est essentiel de promouvoir la VAE auprès des collaborateurs de plus de 45 ans. Le plus souvent, ils sont détenteurs de fortes compétences reconnues en interne, dans l'organisation où elles ont été acquises, mais difficilement valorisables sur le marché externe, auprès d'autres employeurs :

- En premier lieu, la VAE va donc permettre à cette population de formaliser son bagage professionnel et de développer son employabilité en cas de future recherche d'emploi.
- Pour l'employeur, le gain est substantiel. Avec la vague de départ des baby boomers qui se profile dans les années à venir, il est impératif d'identifier et de localiser les compétences qui sont amenées à disparaître avec ces personnes afin d'assurer leur transmission. La VAE répond à ce besoin.
- Enfin, de manière indirecte, la VAE peut-être un signe fort de reconnaissance à destination des seniors dont le sentiment de dévalorisation est assez prégnant.

### Mise en oeuvre

Dans la pratique, il est nécessaire que le collaborateur arrête son choix sur une certification précise. Il va de soi que le choix doit être pertinent par rapport aux chances de réussite de la personne et donc à ses compétences réelles. Il est important de ne pas se surestimer, ni de se sous-estimer. Pour ce faire, le salarié a la possibilité de se faire accompagner pour élaborer son dossier de ses compétences.

La Commission Nationale de la Certification Professionnelle se charge via son site Internet (<http://www.cncp.gouv.fr/>) de recenser 15 000 certifications de tous niveaux et secteurs professionnels.

Au final, c'est un jury qui accorde tout ou partie du certificat demandé. En cas d'acceptation partielle, il est essentiel d'effectuer un contrôle complémentaire dans les 5 ans qui suivent sur les points à approfondir selon le jury (procédure non valable pour les certificats de l'enseignement supérieur).

Financièrement, les frais administratifs (inscription, accompagnement et examen) ainsi que les coûts salariaux dans une limite de 24h (durée maximale, en heures de travail consécutives ou non, du congé VAE) passent sur le plan de formation. Plus généralement, les entreprises (de plus de 10 salariés) peuvent demander que les actions de VAE soient financées par le budget formation.

En cas de démarche autonome du salarié, le financement pourra être assuré par un FONGECIF<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

## Une ouverture vers les formations diplômantes

Dans un cadre plus général, il ne faut pas oublier que la VAE s'inscrit dans un cadre de formation diplômante qui doit permettre aux salariés de tous âges de suivre un parcours de formation plus ou moins long en s'appuyant sur la reconnaissance de leurs compétences professionnelles. Au terme de cette formation, le diplôme vient valider les acquis de la formation ainsi que les compétences professionnelles qui ont permis d'y accéder. Plusieurs possibilités :

- dans le cas le plus traditionnel, la validation de l'expérience professionnelle permet d'accéder à une formation diplômante, par exemple de l'enseignement universitaire, requérant normalement plusieurs années en formation initiale.
- La reconnaissance de l'expérience professionnelle, en plus de permettre l'accès à une formation, peut également servir à valider certains acquis du parcours de formation et le raccourcir d'autant.

Les principaux écueils de ces formations diplômantes sont bien connus. Ce sont :

- leur durée, pouvant aller jusqu'à 18 mois.
- Les contraintes qu'elles imposent sur la vie quotidienne, la personne étant parfois prise entre formation, vie professionnelle et vie personnelle.
- L'engagement qu'elles requièrent de la part du candidat qui doit se remettre dans une logique d'apprentissage après une coupure de parfois plus de dix ans.

Ces éléments font des formations diplômantes un investissement personnel dont la rentabilité ne se mesure qu'à l'échelle d'une carrière. A partir de 45 ans, les collaborateurs ne sont plus enclins à faire cet investissement par rapport aux années de carrières qu'il leur reste.

Néanmoins, la seconde possibilité, avec des parcours de formations raccourcis, est symbolique d'un outil alliant la rapidité de la VAE et les horizons professionnels plus larges offerts par les formations diplômantes. Cet éventail de possibilités peut être utilisé afin de redynamiser des seniors, de les placer dans une logique active par rapport à leur carrière professionnelle et à l'entreprise.

### Pour en savoir plus

<http://www.infovae-idf.com>

<http://www.cncp.gouv.fr>

<http://www.centre-inffo.fr>



## **THEME 3**

# **LE PARI DE LA FORMATION**

## III.1 - NOUVEAU DISPOSITIF LEGISLATIF LIE A LA FORMATION : LA LOI DU 4 MAI 2004

*Cette fiche présente le dispositif de la réforme en l'état actuel des textes parus*

### Finalités

L'ANI<sup>11</sup> du 20 septembre 2003 a été signé par tous les syndicats. Il intègre le fait que la croissance et l'emploi passent par la qualité de la main d'œuvre dont disposent les entreprises.

Son objectif est de moderniser et simplifier un dispositif vieux de plus de 30 ans pour permettre aux entreprises, notamment aux PME, d'améliorer leur compétitivité.

Il offre plus de souplesse dans l'accès à la formation pouvant se faire pendant et hors temps de travail.

Concrètement, il amène **4 nouveaux dispositifs** :

- **Catégorisation du plan de formation (III.2)**
- **Création du Droit Individuel à la Formation (DIF) (III.3)**
- **Création de périodes de professionnalisation (III.4)**
- **Création du contrat de professionnalisation (III.5)**

Il remodèle également les **dispositions financières** :

### Pour les entreprises de 10 salariés et plus

L'augmentation interviendra sur le versement en 2005 des contributions calculées sur la masse salariale 2004.

AVANT	APRES
1,5 %	<b>1,6 %</b>
CIF <sup>12</sup> : 0,20 % ou CIF : 0,10 % et CTF 0,10 %	CIF : <b>0,20 %</b> Versé au FONGECIF
Alternance : 0,40 %	Contrat et période de professionnalisation, DIF prioritaire, tutorat, frais fonctionnement des CFA : <b>0,50 %</b> Versé à l'OPCA de branche ou à défaut interprofessionnel
Plan de formation : 0,90 %	Plan de formation, DIF non prioritaire, professionnalisation, allocation formation, frais annexes : <b>0,90 %</b> Utilisé par l'entreprise et/ou versement à un OPCA de branche ou interprofessionnel

L'augmentation de la contribution portera sur la collecte du 28/02/2005 basée sur les salaires 2004.

Le versement de 0,50 % sera affecté au financement des actions de formation définies par les priorités de branche :

- les coûts pédagogiques liés aux contrat et périodes de professionnalisation,
- les actions de préparation et d'exercice de la fonction tutorale,
- les coûts pédagogiques et les frais annexes liés à la réalisation du DIF prioritaire, le cas échéant

<sup>11</sup> ANI : Accord National Interprofessionnel

<sup>12</sup> CIF : Congé Individuel de Formation

Le solde (0,90 %) est destiné au financement

- d'actions de formation mises en œuvre dans le cadre du plan de formation ou du DIF
- des frais de transport, de repas, d'hébergement ou de rémunération et de charges sociales des actions mises en œuvre dans le cadre du plan de formation, des contrats et périodes de professionnalisation
- de l'allocation formation.

**Le 1% CIF CDD et DIF CDD est versé au FONGECIF.**

## **Entreprises de moins de 10 salariés**

<b>Avant</b>	<b>01/01/04</b>	<b>01/01/05</b>
<b>0,25 %</b>	<b>0,40 %</b> Versé en totalité à un OPCA <sup>13</sup> de branche si un accord l'impose ou à défaut l'OPCA interprofessionnel. L'OPCA concerné devra répartir la participation en deux enveloppes :	<b>0,55 %</b> Versé en totalité à un OPCA de branche si un accord l'impose ou à défaut l'OPCA interprofessionnel. L'OPCA concerné devra répartir la participation en deux enveloppes :
Plan de formation : <b>0,15 %</b>	Plan de formation, DIF, allocation formation : <b>0,25 %</b>	Plan de formation, DIF, allocation formation : <b>0,40 %</b>
Alternance : <b>0,10 %</b>	Professionnalisation, tutorat, frais de fonctionnement des CFA <sup>14</sup> : <b>0,15 %</b>	Professionnalisation, tutorat, frais de fonctionnement des CFA : <b>0,15 %</b>

La première augmentation sera effective au versement du 28/02/2005, la seconde en 2006. Le calcul de 0,40 % du montant des rémunérations se fera à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004 puis 0,55 % à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005, il sera affecté :

- à concurrence de 0,15 % minimum au financement des actions de formation liées aux contrats et périodes de professionnalisation, des actions de préparation et d'exercice de la fonction tutorale
- le solde du montant des versements servira au financement des coûts pédagogiques et ou de l'allocation formation des actions mises en œuvre dans le cadre du plan de formation ou du DIF

**Par ailleurs, la contribution 1 % CIF CDD est maintenue.**

<sup>13</sup> OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé, de branche ou régional (OPCAREG)

<sup>14</sup> CFA : Centre de Formation des Apprentis

## III.2 - ELABORER UN PLAN DE FORMATION

*Le plan de formation s'adresse à tous les salariés CDI et CDD.*

### Les principes

Le plan de formation s'organise désormais autour de trois nouvelles catégories d'actions de formation, dont le champ est déterminé par l'employeur, qui définissent le régime applicable au temps de formation :

- **Les actions d'adaptation au poste de travail,**
- **Les actions liées à l'évolution de l'emploi ou maintien dans l'emploi,**
- **Les actions de développement des compétences.**

Ces actions peuvent se dérouler **hors et pendant** le temps de travail.

De plus, le versement d'une **allocation de formation** à l'occasion des formations hors temps de travail relevant de la catégorie 3 (développement des compétences).

L'accès des salariés à des actions de formation au titre du plan est assuré à **l'initiative de l'employeur**. Les instances représentatives du personnel doivent être consultées sur la catégorisation des trois types d'actions de formation.

#### ATTENTION

**Vérifier en premier lieu si un accord de branche vient d'être signé ou est en cours de négociation. Que précise-t-il ? Quel est le public prioritaire pour le DIF ? Quand peut on prendre le DIF ?**

Certains accords de branche prévoient que les salariés peuvent prendre 20h au titre du DIF, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005, d'autres 20 h à l'échéance d'un an soit au 1<sup>er</sup> mai 2005 ou d'autres prévoient un prorata à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005 (20h/12x8).

### Catégories d'actions de formation

**1<sup>ère</sup> catégorie : Adaptation au poste de travail** (réalisée pendant le temps de travail)

Ce sont toutes les actions de formation indispensables aux salariés pour remplir les missions et les tâches liées à leur poste de travail. Elles sont suivies pendant le temps de travail et donnent lieu au paiement du salaire habituel.

**2<sup>ème</sup> catégorie : Evolution des emplois et maintien dans l'emploi** (réalisés pendant le temps de travail. Le dépassement horaire n'est pas imputable sur le contingent d'heures supplémentaires et est limité à 50 heures par an).

Ces actions ont pour objet de permettre aux salariés d'évoluer vers d'autres postes de même qualification ou de leur apporter la formation nécessaire au maintien dans leur emploi lorsque celui-ci évolue.

On trouve dans cette catégorie les actions de formation prévues pour préparer la mobilité d'un salarié sur un autre poste. Le dépassement horaire limité à 50h n'est pas soumis à la majoration de 50 %.

**3<sup>ème</sup> catégorie : Développement des compétences** (réalisées pendant ou hors temps de travail après accord du salarié dans la limite de 80 heures par an.)

Ces actions de formation doivent permettre au salarié d'acquérir de nouvelles compétences en vue d'obtenir une qualification supérieure.

On y trouve les actions de formation hors temps de travail dans la limite de 80 heures non imputables sur le contingent d'heures supplémentaires et majorées de 50 %.

*Certaines entreprises ont décidé de ne pas utiliser la formation hors temps de travail pour ne pas alourdir le budget formation (application de la majoration de 50 % sur le salaire) ; d'autres de ne pas recourir à la catégorie 3 afin de ne pas susciter une inflation des qualifications.*

Il n'existe aucune obligation de répartition du volume de formation entre les trois catégories.

Il revient à l'employeur de catégoriser les trois types d'actions en fonction de leurs objectifs respectifs.

Ce classement est basé sur la réflexion préalablement menée sur les postes occupés (cf. descriptifs de postes), l'évolution des emplois et des compétences (cf. définition du besoin) dans l'entreprise.

En cas de contrôle par l'administration compétente, un classement qui serait approximatif et non justifiable peut avoir des conséquences fiscales et financières pour l'entreprise.

Les instances représentatives du personnel sont informées sur ce point lors de leur consultation.

## **Période de mise en œuvre & rémunération**

**Chaque catégorie d'action détermine le régime applicable au temps de formation :**

✓ **Les actions d'adaptation au poste de travail sont mises en œuvre pendant le temps de travail et donnent lieu au paiement du salaire habituel.**

✓ **Les actions liées à l'évolution de l'emploi et au maintien dans l'emploi se déroulent sur le temps de travail et sont rémunérées au taux normal.**

Cependant, **par un accord d'entreprise, ou à défaut avec l'accord écrit du salarié**, le départ en formation peut conduire à dépasser l'horaire de référence. Ce dépassement n'affecte pas le contingent d'heures supplémentaires, dans la limite de **50 heures** par an et par salarié (4% du forfait pour les salariés soumis à une convention de forfait) et ne donne pas lieu à majoration.

✓ **Les actions liées au développement des compétences du salarié peuvent être mises en œuvre en dehors du temps de travail, avec l'accord écrit du salarié, dans la limite de 80 heures par an et par salarié (5 % du forfait pour les salariés soumis à une convention de forfait) ; ces 80 heures ne sont pas imputables sur le contingent d'heures supplémentaires.**

Dans ce cas, le salarié recevra une allocation formation égale à 50 % de son salaire net calculé sur les 12 derniers mois (voir décret du 25/08/04). L'allocation formation n'est pas soumise aux cotisations salariales et patronales de sécurité sociale ; elle est imputable sur la participation de l'entreprise.

Durant la formation hors temps de travail, la protection « accident du travail » est maintenue.

## **Accord écrit du salarié :**

La formation hors temps de travail ne peut s'effectuer qu'avec l'accord écrit du salarié et exclusivement pour les actions de 3<sup>ème</sup> catégorie. L'accord doit être formalisé par écrit entre le salarié et l'employeur. Cet accord est susceptible d'être dénoncé sous 8 jours.

Le refus du salarié de participer à des actions de formation ne constitue ni une faute ni un motif de licenciement.

L'entreprise définit avec le salarié, avant son départ en formation, la nature des engagements auxquels elle souscrit si le salarié se montre assidu et réussit les évaluations. Ces engagements portent sur trois points :

- l'accès prioritaire pendant un an aux fonctions disponibles correspondant à la formation ;
- l'attribution de la classification correspondant à l'emploi occupé
- la prise en compte des efforts du salarié.

## Les étapes d'élaboration du plan de formation

- ✓ Définir la politique de formation de l'entreprise.
- ✓ Ecrire la « Note d'orientation de la formation ».
- ✓ Note de lancement / entretiens avec la Direction, les managers pour le recueil des besoins individuels et collectifs
- ✓ Projet de Plan (synthèse des actions de formation selon les 3 catégories prévues par la loi.
- ✓ Consultation du comité d'entreprise ou des Délégués du Personnel

### ATTENTION

Le défaut de consultation du CE en matière de formation professionnelle fait l'objet d'une sanction spécifique : la participation au financement de la formation continue est majorée de 50 %

## Préparation de la consultation des IRP :

### Calendrier :

Echéances	A faire	A remettre (cf liste art D932-1 du code du travail)
<b>24 Octobre</b>	Documents d'information aux représentants du personnel en vue de la 1 <sup>ère</sup> réunion	Note d'orientation professionnelle dans l'entreprise Déclaration 2483 Informations pour l'année antérieure et l'année en cours concernant : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ le bilan des actions du plan de formation</li> <li>▪ les CIF, avec les bilans de compétences et VAE réalisés</li> <li>▪ les conditions de mise en œuvre des contrats et périodes de professionnalisation</li> <li>▪ les DIF mis en oeuvre</li> </ul>
<b>14 Novembre</b>	<b>1<sup>ère</sup> réunion du CE : bilan de l'année précédente et de l'année en cours : présentation des documents et consultation</b>	
<b>10 Décembre</b>	Documents d'information aux représentants du personnel en vue de la 2 <sup>nde</sup> réunion	Projet de plan de formation pour l'année à venir, distinguant les 3 catégories d'actions. Informations pour l'année à venir concernant la mise en œuvre du DIF, des contrats et périodes de professionnalisation
<b>31 Décembre</b>	<b>2<sup>nde</sup> réunion du CE : présentation des projets de formation pour l'année à venir et consultation</b>	

### III.3 - FAIRE BON USAGE DU D.I.F.

#### Principes

Le DIF concerne tous les salariés de l'entreprise. Il est ouvert aux titulaires de CDI ayant au minimum un an d'ancienneté dans l'entreprise qui les emploie. Les salariés en CDD peuvent bénéficier du DIF pendant la durée de leur contrat à compter du 4<sup>ème</sup> mois de travail consécutif ou non au cours des douze derniers mois.

Ce droit est de 20 heures de formation par an, cumulable sur 6 ans dans la limite de 120 heures. Pour les CDD : DIF au prorata à l'issue de 4 mois en CDD au cours des 12 derniers mois, financement par l'OPACIF<sup>15</sup> sur le 1 % CIF-CDD.

#### Mise en oeuvre

Le DIF se déroule en dehors du temps de travail, sauf accord de branche ou d'entreprise, prévoyant qu'une partie se déroule pendant le temps de travail.

Le DIF hors temps de travail donne lieu à une allocation de 50 % du salaire net calculée sur les 12 derniers mois (non soumise aux cotisations patronales et salariales et imputable sur la participation de l'entreprise). Le salarié continue de bénéficier de la protection accident du travail.

Le DIF se crédite à compter de la promulgation de la Loi, le 5 mai 2004. Les droits sont ouverts au 1<sup>er</sup> janvier 2005.

L'employeur est obligé d'informer, tous les ans et par écrit, les salariés des droits acquis au titre du DIF (ligne supplémentaire sur le bulletin de salaire ou document séparé).

C'est le salarié qui prend l'initiative de suivre une formation dans le cadre de son DIF sous condition d'obtenir l'accord de l'employeur sur le choix de l'action de formation. Le délai imparti à l'employeur pour répondre au salarié qui formule une demande de DIF est d'un mois. Au-delà, la demande est considérée comme acceptée.

Si au cours de 2 exercices civils consécutifs un désaccord persiste entre employeur et salarié, ce dernier bénéficie d'une priorité d'instruction et de prise en charge financière d'un CIF si son projet entre dans le cadre des priorités définies par le FONGECIF compétent. Lorsque l'OPACIF accepte la demande, la prise en charge de la formation est assurée aux conditions habituelles du CIF, complétée par l'employeur qui verse le montant de l'allocation de formation correspondant aux droits acquis au titre du DIF.

---

<sup>15</sup> OPACIF : Organisme Paritaire Gestionnaire du Congé Individuel de Formation

## **Transférabilité du DIF**

Que devient le DIF quand le salarié quitte l'entreprise ?

Tout dépend du motif de départ

- ✓ En cas de licenciement pour motif personnel (sauf pour faute grave, ou lourde) ou économique : l'employeur est obligé de mentionner dans la lettre de notification du licenciement, la possibilité dont dispose le salarié de demander à utiliser son DIF. Les sommes correspondant au montant de l'allocation acquise au titre du DIF peuvent permettre de financer une action demandée par le salarié (formation, bilan de compétences, VAE...) pendant la période de préavis.
- ✓ En cas de démission, le salarié peut demander à bénéficier de son DIF pour participer à une action engagée avant la fin du préavis.
- ✓ En revanche, en cas de départ à la retraite, de licenciement pour faute grave ou lourde, le DIF n'est pas transférable.

## **III.4 - AMENAGER DES PERIODES DE PROFESSIONNALISATION**

### **Principes**

Ce dispositif est mis en œuvre au plus tôt le 1<sup>er</sup> octobre 2004.

La période de professionnalisation est destinée à favoriser le maintien dans l'emploi de salariés en CDI. Elle doit permettre à son bénéficiaire d'acquérir une qualification ou de participer à une action de formation professionnalisante.

Le dispositif est fondé sur le principe de l'alternance pédagogique.

Ces formations sont réalisées à l'initiative de l'employeur dans le cadre du plan de formation ou du salarié dans le cadre du DIF.

### **Mise en oeuvre**

#### ***Bénéficiaires***

La période de professionnalisation s'adresse aux salariés en CDI dont la qualification est insuffisante au regard des évolutions technologiques et organisationnelles :

- ✓ Ayant plus de 20 ans d'ancienneté ou plus de 45 ans (et un an d'ancienneté dans l'entreprise) ;
- ✓ Qui envisagent la création ou la reprise d'une entreprise ;
- ✓ Revenant de congé maternité ou de congé parental ;
- ✓ Travailleurs handicapés.

Le pourcentage de salariés simultanément absents ne doit pas excéder 2 % du nombre total de salariés déjà bénéficiaires de ce dispositif, sauf accord du chef d'entreprise. Pour les entreprises de moins de 50 salariés, le plancher est fixé à 2 salariés absents, le bénéficiaire de la période de professionnalisation pourra alors être différé.

#### ***Quand ?***

Les heures de formation effectuées en dehors du temps de travail dans le cadre du DIF peuvent excéder le montant des droits ouverts au titre du DIF après accord écrit entre le salarié et l'employeur dans la limite de 80 heures.

#### ***Maintien de la rémunération***

Si les actions de formation ont lieu pendant le temps de travail, la rémunération du salarié est maintenue à l'identique.

Si les actions de formation ont lieu en dehors du temps de travail, le salarié bénéficiera d'une allocation formation correspondant à 50 % de son salaire net. Le salaire horaire de référence est déterminé dans le décret du 25/08/04.

## **III.5 - DISPOSER DU CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION**

### **Principes**

Ce dispositif est mis en œuvre au plus tôt au 1<sup>er</sup> octobre 2004.

Le contrat de professionnalisation est destiné à remplacer tous les contrats en alternance. Il s'adresse aux jeunes de moins de 26 ans et aux demandeurs d'emploi de 26 ans et plus.

Son objectif est de favoriser leur insertion ou réinsertion professionnelle à travers l'acquisition d'une qualification professionnelle en se fondant sur deux principes :

- ✓ La personnalisation des parcours de formation
- ✓ L'alternance entre séquence de formation et activité professionnelle

Il peut être conclu en CDI ou CDD. Sa mise en place est à l'initiative de l'employeur.

### **Mise en oeuvre**

#### ***Contrat***

Le CDD est conclu pour une période de 6 à 12 mois minimum et le CDI comprend une action de professionnalisation de 6 à 12 mois minimum.

Les accords de branche peuvent porter ces durées à 24 mois pour des publics et des formations spécifiques.

#### ***Durée de la formation***

La formation sera d'une durée comprise entre 15 % et 25 % de la durée du contrat ou de l'action de professionnalisation, sans pouvoir être inférieure à 150 heures. Cette durée pourra néanmoins être étendue au-delà de 25% pour certains publics par accord de Branche.

Le contrat de professionnalisation ouvre droit à une exonération des cotisations à la charge de l'employeur.

Le décret du 13/09/04 précise le mode de calcul de l'exonération de cotisations sociales.

#### ***Quand ?***

Les actions de formation s'effectuent pendant le temps de travail.

## Rémunération

Le salarié perçoit une rémunération minimale spécifique prenant en compte son âge ainsi que son niveau de formation net dont le montant est fixé par le décret du 13/09/04. Sauf dispositions conventionnelles ou contractuelles plus favorables, le barème est le suivant :

Niveau de formation	- 21 ans	De 21 ans à – 26 ans	26 ans et +
Inférieur au Bac professionnel ou titres professionnels équivalents	55 % du SMIC <sup>16</sup>	70 % du SMIC	Minimum SMIC Ou
Bac professionnel et plus	65 % du SMIC	80 % du SMIC	85 % du salaire conventionnel

Le montant des rémunérations est calculé à compter du premier jour du mois suivant le jour où le titulaire du contrat atteint l'âge indiqué.

### Pour en savoir plus

#### Textes législatifs de référence

- Accord National Interprofessionnel du 20 Septembre 2003
- Accord National Interprofessionnel du 5 décembre 2003 (ce texte reprend la synthèse de l'ensemble des textes conventionnels de 1991, 1994 et du 20 septembre 2003). C'est l'Accord du 5 décembre 2003 qui est porté à extension
- Loi du 4 Mai 2004 (la loi reprend les principales disposition des ANI de septembre et décembre 2003, elle renvoie aux accords de branche ultérieurs, notamment pour la période de professionnalisation et le contrat de professionnalisation)
- Décrets, circulaires d'application publiés
- Accords de branche
- Accords internes d'entreprise s'ils existent

#### Sources d'information

Pour les textes de loi : Code du travail

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

[www.medef.com](http://www.medef.com)

Pour le financement de la formation :

OPCA de branches ou OPCAREG

<sup>16</sup> SMIC : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance



**THEME 4**  
**FAVORISER LE RECRUTEMENT DES SENIORS ET**  
**DE NOUVELLES FORMES D'EMPLOI**

## **IV.1 - LES AVANTAGES LIES AU RECRUTEMENT DES SENIORS**

### **Des qualités reconnues**

Les entreprises qui ont recruté des salariés de plus de 50 ans leur reconnaissent d'indéniables atouts vis-à-vis des plus jeunes et, notamment, : capacité de médiation, diplomatie, investissement personnel inconditionnel et plus grande fidélité à l'entreprise.

### ***Les principales qualités reconnues aux Seniors :***

#### ***Un capital expérience***

On reconnaît aux plus de 50 ans un savoir faire métier lié à l'expérience. Un senior qui capitalise des expériences professionnelles dans des secteurs variés est capable de résoudre des situations inédites et complexes.

Le cadre senior, qui a bénéficié de la diversité de ses expériences passées, a acquis une « pluri-culturalité » qui lui donne une aptitude au développement de nouveaux projets sortant du cadre traditionnel de l'entreprise.

#### ***Opérationnalité immédiate et autonomie***

#### ***Capacité d'adaptation et d'intégration***

***Recul et capacité d'analyse*** qui favorisent la réflexion et permettent de faire contrepoids à la fougue des plus jeunes, notamment en périodes de forts changements.

#### ***Capacité de Management***

Les cadres de 50 ans et plus possèdent une capacité managériale incontestée et une grande expérience de l'entreprise. Il est admis que la capacité managériale n'est acquise que par une pratique du terrain.

***Mobilité géographique*** : les seniors peuvent être libérés des contraintes personnelles plus souvent présentes chez les plus jeunes (éducation des enfants, achat de l'habitat).

***Flexibilité sur la forme d'emploi*** : mission, portage, intérim ou CDD.

## Les aides à l'embauche

### *L'aide dégressive à l'employeur (ADE)*

L'entreprise qui embauche un salarié de 50 ans et plus, inscrit comme demandeur d'emploi depuis 3 mois au moins, peut bénéficier d'une Aide Dégressive à l'Employeur, à condition :

- ✓ d'être affiliée au régime d'assurance chômage (Unedic<sup>17</sup>),
- ✓ d'être à jour de ses cotisations d'assurance chômage au moment de l'embauche,
- ✓ de n'avoir procédé à aucun licenciement économique au cours des 12 mois précédant l'embauche.

L'offre d'emploi doit avoir été déposée à l'ANPE. Un conseiller ANPE propose les candidats répondant aux critères de sélection communiqués par l'entreprise.

Le contrat de travail peut être conclu à temps complet ou partiel, à durée indéterminée (CDI) ou à durée déterminée (CDD) de 12 à 18 mois.

L'aide est calculée en fonction du salaire d'embauche. Elle est attribuée par fractions dégressives pour une durée maximale de 3 ans.

Pour une embauche en contrat à durée indéterminée (CDI) :

- 40 % du montant du salaire d'embauche pendant la première année,
- 30 % du montant du salaire d'embauche pendant la deuxième année,
- 20 % du montant du salaire d'embauche pendant la troisième année.

Pour une embauche en contrat à durée déterminée (CDD) :

- 40 % du montant du salaire d'embauche pendant le premier tiers du contrat,
- 30 % du montant du salaire d'embauche pendant le deuxième tiers du contrat
- 20 % du montant du salaire d'embauche pendant le troisième tiers du contrat

Ce montant ne peut dépasser celui de l'allocation que percevait le demandeur d'emploi avant son embauche, l'aide à l'employeur est versée dans la limite des droits aux allocations d'assurance chômage acquis par le salarié avant d'être embauché.

Cette aide est versée chaque mois par les Assedic et cesse s'il y a rupture du contrat de travail du salarié.

Elle peut se cumuler avec les allègements de charges accordés pour la mise en place de la réduction anticipée de la durée du travail (loi Aubry I).

### **Avantages pour l'entreprise :**

- ✓ Prise en charge partielle du salaire, accordée par fractions dégressives, dans la limite de droits ARE<sup>18</sup> acquis la veille de l'embauche par le futur salarié.
- ✓ Aide accordée pour une durée pouvant atteindre 3 années et versée mensuellement.
- ✓ Possibilité de cumuler avec certains dispositifs d'exonération ou d'allègement de cotisations patronales.

### **Comment procéder ?**

- ✓ déposer l'offre à l'ANPE,
- ✓ l'agence ANPE propose les candidats correspondants au profil recherché
- ✓ lorsque le candidat est identifié, l'employeur formule sa demande d'aide et remplit une convention d'ARE établie sur un modèle type élaboré avec le concours de l'ANPE avant l'embauche (ce document

---

<sup>17</sup> UNEDIC : Union Nationale pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce

<sup>18</sup> ARE : Aide au Retour à l'Emploi

précise les modalités d'embauche et de rémunération du salarié, ainsi que le cas échéant, les conditions de tutorat, de formation et les autres mesures d'accompagnement prévues),

- ✓ la Convention datée et signée est transmise à l'ANPE,
- ✓ l'ANPE transmet la convention à l'antenne Assedic qui informe l'employeur de l'acceptation de la demande,
- ✓ l'Aide est versée chaque mois sur production d'une copie du contrat de travail ou d'une attestation effective d'embauche, adressée à l'antenne Assedic dans les 8 jours suivant l'embauche, accompagnée d'un relevé d'identité bancaire,
- ✓ par la suite, les attestations mensuelles d'emploi (sur modèle type) sont envoyées à l'antenne Assedic pour l'obtention de l'aide,
- ✓ l'Assedic devra être informée de toute modification du contrat de travail (rupture, transformation de CDD en CDI, passage de temps partiel au temps plein...).

### ***Le contrat Initiative Emploi (CIE)***

Toute entreprise relevant du champ d'application de l'Assedic qui embauche une personne rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi peut bénéficier d'un CIE.

#### **Conditions :**

- ✓ Conclure un CDI ou un CDD dont la durée est comprise entre 12 et 24 mois.
- ✓ Verser un salaire au moins égal au SMIC ou au minimum conventionnel applicable dans l'entreprise.
- ✓ Ne pas avoir procédé à un licenciement économique dans les 6 derniers mois.

#### **Avantages :**

- ✓ L'employeur perçoit une aide forfaitaire totale allant de 3 960 € à 30 000 € (sur la base d'une prime mensuelle de 330 € ou 500 € selon les publics).
- ✓ Cette aide est versée trimestriellement sur retour d'une simple attestation de situation confirmant la présence du salarié dans l'entreprise.
- ✓ Possibilité d'aide à la formation de 7,62 € par heure.
- ✓ Possibilité de prise en charge d'une partie des coûts liés à l'exercice des fonctions tutorales.

#### **Comment procéder ?**

- ✓ l'agence ANPE propose les candidats correspondant au profil recherché,
- ✓ lorsque le candidat est identifié,
- ✓ l'employeur conclut une convention avec l'ANPE (imprimé type),
- ✓ en cas de formation ou de tutorat du salarié pendant le contrat, l'employeur conclut un avenant spécifique avec l'ANPE.

### **Pour en savoir plus**

Site de l'ANPE, espace employeur

[http://www.anpe.fr/espace\\_employeur/conseils/conseils\\_aux\\_recrutements/aides\\_au\\_recrutement/index.html](http://www.anpe.fr/espace_employeur/conseils/conseils_aux_recrutements/aides_au_recrutement/index.html)

## IV.2 - TEMPS PARTAGE - GROUPEMENT D'EMPLOYEURS

### Le salarié en contrat de travail à Temps Partagé

Le Travail en Temps Partagé est une forme d'organisation de l'emploi de personnes qui exercent leur activité au service de plusieurs entreprises. Ces salariés ont un contrat de travail à temps partiel avec chaque entreprise et s'interdisent généralement de travailler pour deux entreprises d'un même secteur.

#### Pourquoi embaucher un salarié à Temps Partagé ?

La formule du temps partagé est intéressante pour sa souplesse car elle permet d'embaucher à temps partiel des cadres à forte expertise, ponctuellement des saisonniers lors de pics d'activité, ou plus simplement des compétences dont l'entreprise n'a pas besoin à temps plein.

Investi de la même responsabilité qu'un salarié employé à temps plein en entreprise dans la même fonction, le praticien en temps partagé est salarié par plusieurs employeurs : généralement deux ou trois, qui conservent une pleine autonomie les uns par rapport aux autres.

Pour l'employeur, cela nécessite d'adapter son organisation car le salarié n'est pas présent en permanence dans son entreprise.

La législation en la matière étant réputée complexe, les entreprises hésitent à recourir à cette forme d'emploi.

### Le temps partagé est plus lisible dans le cadre du Groupement d'Employeurs.

#### Le temps partagé géré par un Groupement d'Employeurs

- ✓ Le groupement d'employeurs (GE) est une association Loi de 1901 régie par les dispositions du Code du Travail qui mutualise les besoins en temps partiel de plusieurs entreprises.
- ✓ Les salariés travaillant à temps partagé pour les entreprises adhérentes du Groupement d'Employeurs n'ont qu'un seul contrat de travail ; leur employeur est le Groupement.
- ✓ Le salarié du Groupement peut avoir un contrat de travail à temps plein ou temps partiel, en CDD ou CDI ; il partage son temps de travail entre plusieurs entreprises adhérentes.
- ✓ Travailler pour un Groupement d'Employeurs permet au salarié de bénéficier d'une Convention Collective et d'avoir accès à la Formation, mais cela nécessite une forte adaptabilité et autonomie.

#### *Pourquoi recourir au Groupement d'Employeurs ? Qualité, coût, flexibilité et fidélisation du personnel*

- ✓ La valeur ajoutée du Groupement réside dans une meilleure gestion du temps, liée à une garantie de qualité des services rendus puisque les dirigeants du GE en sont eux-mêmes les utilisateurs.
- ✓ Le GE n'ayant pas vocation à faire de bénéfices, selon la FFGE<sup>19</sup> les coûts de mise à disposition sont inférieurs de 10 à 30 % à ceux de l'intérim.
- ✓ L'entreprise est dégagée d'un certain nombre de tâches liées à la gestion du personnel (recrutement, opérations administratives liées à l'embauche et à la gestion du personnel...). La baisse indirecte des coûts ainsi générée est significative.
- ✓ Cette formule offre de la flexibilité aux entreprises confrontées à des variations d'activités prévisibles ou aléatoires ; il permet aux employeurs qui en sont membres :
  - de disposer d'un personnel opérationnel et fidélisé,

---

<sup>19</sup> FFGE : Fédération Française des Groupements d'Employeurs

- de bénéficier de compétences que l'entreprise ne pourra pas assurer seule en raison des coûts salariaux et/ou d'un besoin limité dans le temps,
- de trouver rapidement une personne qualifiée pour satisfaire un poste qui nécessite un nombre limité d'heures de travail, type de poste pour lequel il est en général très difficile de recruter.

## **Comment fonctionne un Groupement d'Employeurs ?**

Le Groupement d'Employeurs est constitué sous la forme d'une **Association loi 1901**. L'acte fondateur est la signature des statuts par les membres fondateurs qui doivent être au moins deux.

### ***Adhésion à une convention collective***

Le Groupement d'Employeurs choisit d'adhérer à une convention collective. Si ses membres n'ont pas la même Convention Collective, le GE choisira la Convention collective en respectant les critères prévus par la loi (Art R 127.2 et R 127.3 du code du Travail) et adressera une déclaration en LRAR à la DDTE<sup>20</sup> dans le mois suivant la date de constitution du GE. Ce choix est soumis à l'autorisation de l'administration du travail.

### ***Information des représentants du personnel des entreprises adhérentes***

Lors de la constitution, mais aussi de l'adhésion à un GE existant, l'employeur doit informer les institutions représentatives du personnel existant dans son entreprise. Cette information précise la nature des activités du GE (il ne s'agit pas d'une demande d'autorisation préalable).

### ***Règlement Intérieur***

Le règlement intérieur précise les modalités de fonctionnement de l'association non prévues par les statuts, les règles de fonctionnement pratiques du GE (admission ou départ d'un adhérent, règles de calcul du coefficient de facturation, mise à disposition de personnel, modifications éventuelles de la planification, etc.)

***Responsabilité solidaire*** de chacun des adhérents envers les dettes sociales (salaires et charges sociales).

Les membres fondateurs disposent de plusieurs possibilités :

- ✓ Constituer un fond de roulement par le paiement d'avance des salaires et charges afférentes.
- ✓ Effectuer un dépôt de garantie de un ou deux mois des salaires et charges du personnel mis à disposition.
- ✓ Mettre à disposition du GE une caution bancaire de un ou deux mois des salaires et charges du personnel mis à disposition.
- ✓ Faire adhérer le GE à une société d'affacturage qui garantit le paiement des factures émises (mais effectuera une sélection rigoureuse des adhérents).

### ***Déclaration de l'adhésion d'un nouvel adhérent***

L'adhésion au GE d'un nouveau membre doit faire l'objet d'une déclaration à l'administration du travail. Cette déclaration est identique à celle effectuée lors de la constitution du groupement.

### ***Les tâches relevant d'un Groupement d'Employeurs***

Recrutement du personnel.

Formalités liées à l'embauche (contrat de travail, DUE<sup>21</sup>, médecine du travail, etc.)

Etablissement des Conventions de mises à disposition de personnel.

Planification des mises à disposition.

Etablissement des payes.

Déclarations sociales et fiscales (Taxe sur les salaires, Taxe d'apprentissage, Taxe professionnelle, impôt sur les Sociétés, etc.)

<sup>20</sup> DDTE : Direction Départementale du Travail et de l'Emploi

<sup>21</sup> DUE : Déclaration Unique d'Embauche

Comptabilité (le capital social étant égal à zéro, les excédents éventuels seront obligatoirement affectés en réserve).

### ***Réglementation du Travail applicable***

Les Groupements d'Employeurs sont soumis à la même réglementation du travail que les autres entreprises.

✓ **Obligation de contrats de travail écrits**

La forme privilégiée du contrat de travail dans le GE est le contrat de travail à durée indéterminée, à temps complet ou partiel.

Les contrats de travail établis par le GE sont obligatoirement écrits. A défaut, le salarié est soumis au régime de droit commun et sera considéré comme un salarié permanent du Groupement.

Les contrats indiquent les conditions d'emploi et de rémunération, la qualification du salarié, la liste des utilisateurs potentiels et les lieux d'exécution du travail.

Le Règlement Intérieur précise le statut des salariés en intermission.

✓ **Mention sur le registre du personnel**

L'entreprise utilisatrice du personnel mis à disposition par un GE doit inscrire celui-ci sur son registre du personnel. Cette inscription se fait avec la mention : « mis à disposition par le Groupement d'Employeurs (indiquant nom et adresse) »

### **Pour en savoir plus**

Site de la Fédération Nationale des Associations du Travail à Temps Partagé

[www.fnattp.com](http://www.fnattp.com)

Site de la Fédération Française des Groupements d'Employeurs

[www.ffge.fr](http://www.ffge.fr)

Code du travail Chapitre 7 – Groupements d'Employeurs – Art. L 127-1 à L 127-9 et Art R 127 1 à R 127 8

## IV.3 - LE PORTAGE SALARIAL

### Une relation triangulaire

Le SNEPS<sup>22</sup> présente le portage salarial comme une **relation juridique tripartite**. Elle pourrait ressembler au travail temporaire, cependant, la différence majeure réside dans le fait que les salariés portés assurent eux-mêmes leur démarche commerciale.

La **société de portage salarial** établit une **relation triangulaire** avec l'**entreprise "cliente"** et le **consultant salarié**.

- ✓ La relation entre le consultant et le client s'établit sur une reconnaissance mutuelle, sur une compétence ciblée en réponse à un besoin exprimé.
- ✓ La relation entre la société de portage salarial et le client est régie par un contrat de prestation de service ou une commande. L'entreprise de portage salarial a la responsabilité juridique et financière de la mission.
- ✓ La relation entre la société de portage salarial et le consultant est régie par un contrat de travail instituant un lien de subordination hiérarchique. La société de portage salarial assure au consultant une autonomie intellectuelle et opérationnelle. Elle assure le contrôle des documents contractuels et réglementaires.

### Comment fonctionne le portage salarial ?

Le portage est une forme d'organisation du travail qui permet à une personne non immatriculée comme indépendant de réaliser des missions pour une entreprise en toute autonomie avec un statut de salarié. Cette formule offre l'avantage de cumuler l'autonomie du statut d'indépendant et la couverture sociale d'un salarié (sécurité sociale, prévoyance, retraite, chômage). Le « portage salarial » est une relation triangulaire entre l'entreprise cliente, le « porté », et la société de portage.

- ✓ Le « porté » est lié à son entreprise cliente par un « *contrat de mission* » ou « *contrat de prestation* ». Ce document relève du droit commercial. Il fixe les contours de la prestation : contenu, objectifs datés et quantifiés, moyens à mettre en œuvre, responsabilités juridiques liées à la mission, consignes de sécurité, planning de réalisation, tarif journalier, conditions et mode de paiement, échéancier de facturation, éventuel acompte, conditions particulières (prise en charge des frais) ainsi que les éventuelles clauses de confidentialité et de propriété.
- ✓ Le « porté » est lié à la Société de portage par une « *convention d'adhésion* » ou « *convention de portage* » qui définit les modalités d'hébergement de l'activité du consultant dans la société de portage.
- ✓ Le « porté » recherche ses missions, négocie ses honoraires et la durée de ses contrats, directement avec ses clients.
- ✓ La société de portage transforme ses honoraires en salaires et assure les démarches administratives (comptables, juridiques et sociales) dont il aurait eu la charge en étant travailleur indépendant.
- ✓ Il bénéficie tout au long de sa mission d'une couverture sociale, du droit aux indemnités ASSEDIC et d'une prévoyance. Ces avantages sont fournis au porté moyennant une « *commission de portage* » (ou frais de gestion) de 8% à 13% définie dans le contrat et fonction du chiffre d'affaires facturé.

<sup>22</sup> SNEPS : Syndicat National des Entreprises de Portage Salarial

## Pourquoi utiliser le portage salarial ?

Le portage salarial permet à une entreprise de s'adjoindre temporairement les compétences d'un expert extérieur, un *consultant*.

Une manière de réduire ses coûts fixes, liés en particulier au coût élevé du travail, de limiter les risques d'un recrutement impliquant des obligations légales et de se recentrer sur le « *cœur de métier* » de l'entreprise tout en ne se privant pas de la possibilité d'introduire les innovations nécessaires au maintien de la compétitivité.

Pour les TPE ainsi que les PME, la mission et l'appel aux consultants permettent de recourir à des compétences spécifiques et ponctuelles et de disposer de collaborateurs pointus auxquels elles n'ont ni le besoin ni les moyens financiers de proposer un contrat à durée déterminée à temps complet.

### Les avantages

Pour l'intervenant	Pour l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"><li>● création d'activité sans créer de structure juridique ;</li><li>● ne pas risquer son patrimoine personnel ;</li><li>● ne pas perdre de temps sur des tâches administratives, comptables, fiscales ;</li><li>● constituer et conserver sa propre clientèle ;</li><li>● se consacrer exclusivement à son métier ;</li><li>● gérer son emploi du temps en harmonie avec sa vie sociale ;</li><li>● bénéficier du statut salarial (sécurité sociale, prévoyance, retraite, chômage) ;</li><li>● transformer le handicap de l'âge en atout ;</li><li>● bénéficier d'une assurance responsabilité civile et professionnelle ;</li><li>● utiliser le n° d'organisme formateur de la société de portage ;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● externalisation des missions ou de projets ponctuels et pointus vers des spécialistes ;</li><li>● facturation en honoraires plus souple et moins contraignante qu'en salaire ;</li><li>● mise en place d'une politique crédible d'essaiage</li><li>● tester une recrue ou un partenariat futur</li></ul>

### Pour en savoir plus

SNEPS (Syndicat National des Entreprises de Portage Salarial)  
[www.portagesalarial.org](http://www.portagesalarial.org)



**THEME 5**  
**AGIR SUR L'ORGANISATION ET LES**  
**CONDITIONS DE TRAVAIL**

## V.1- MIEUX GERER LE VIEILLISSEMENT ET L'USURE PROFESSIONNELLE

### Le vieillissement comme processus naturel

Sur le plan physiologique, le vieillissement correspond à l'ensemble des modifications qui affectent l'organisme au fil de l'âge et diminuent la résistance et l'adaptabilité de l'organisme face aux pressions de son environnement.

Les spécialistes considèrent **la quarantaine** comme la période de **démarrage d'un vieillissement psycho-physiologique naturel**. De plus, différentes études montrent que, sur la période de la vie professionnelle, ces modifications liées au vieillissement naturel sont souvent modérées et varient d'une personne à l'autre

Reste que l'avancée en âge peut avoir pour des effets sur :

- ✓ les organes sensoriels : vue et ouïe,
- ✓ l'appareil locomoteur : raidissement des articulations,
- ✓ la force musculaire et de l'amplitude des mouvements,
- ✓ l'appareil cardio-vasculaire : augmentation de l'hypertension et des accidents vasculaires,
- ✓ la régulation du sommeil,
- ✓ les performances relevant de la mémoire immédiate,
- ✓ la concentration,
- ✓ la vitesse de réaction à des stimulations nombreuses et simultanées,
- ✓ et la résistance générale.

### Du vieillissement naturel à l'usure professionnelle

En règle générale, l'avancée en âge perturbe peu la réalisation des opérations habituelles, sauf si les **conditions de travail** présentent des pénibilités fortes engendrant un vieillissement **prématuré**. On parle alors d'**usure professionnelle**.

Les facteurs de pénibilité les plus nocifs communément retenus sont :

- ✓ les horaires atypiques,
- ✓ l'accumulation des contraintes de temps (cadences...),
- ✓ le maintien d'un travail « sous pression »,
- ✓ des conditions physiques de travail difficiles (manutentions, vibrations...).

L'exposition est d'autant plus pathogène qu'elle s'inscrit dans la **durée** et dans le **cumul des facteurs**.

L'état de santé des salariés en fin de vie professionnelle va donc fortement dépendre des situations de travail qu'ils ont vécues et de la manière dont les entreprises vont **adapter ces conditions de travail en fonction de l'âge**.

Compenser le « **déclin** » par des « **astuces** » fruit de son expérience et de ses compétences :

Si, sur la durée de vie professionnelle, on constate des phénomènes de « **déclins** » (physiques et cognitifs), on observe aussi des processus de « **construction** » de compétences liés à l'expérience. Ces « **astuces** » permettent aux salariés de s'adapter aux contraintes de la situation de travail. Ceci est d'autant plus vrai qu'ils disposent de **marges de manœuvre** dans leur organisation du travail (autonomie, coopération, responsabilisation...).

### **Pour en savoir plus...**

- **Serge VOLKOFF, Anne-Françoise MOLINIE et Annie JOLIVET** «*Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail*», Centre d'Etudes de l'Emploi, 2000, 126 p.
- Du vieillissement à l'usure professionnelle, Revue *Santé au Travail*, n°12, 13-14, pp.51-89 et pp.45-93, 1995

## V.2 - REALISER UN DIAGNOSTIC DE SITUATION

Réaliser un **diagnostic de situation** est **une étape préalable indispensable** pour comprendre les articulations entre conditions de travail et âge. Cette première action sera d'autant plus **efficace si les salariés concernés sont impliqués dès le départ**.

Au delà de la personne elle-même, différents acteurs sont en mesure d'aider les entreprises à identifier les contraintes et les facteurs d'usure professionnelle :

- ✓ médecin du travail,
- ✓ encadrement de proximité et collègues,
- ✓ représentants du personnel : CHSCT, Délégué du Personnel,
- ✓ consultants, ergonomes, formateurs...

Ce diagnostic doit répondre à plusieurs questions :

- ✓ Quels sont les facteurs de pénibilité dans la réalisation du travail ?
- ✓ Quels sont les facteurs liés à l'organisation du travail et la gestion des temps de travail ?
- ✓ Quelles sont les marges de manœuvre du salarié ?
- ✓ Comment les salariés usent de ces « **astuces** » ?

Il s'agit de comprendre plus particulièrement comment les contraintes se combinent et quels sont les moyens à développer pour y faire face.

### *Identifier les contraintes et les exigences du travail*

- ✓ **Physiques** : manutention, postures, gestes répétitifs, déplacements
- ✓ **Cognitives** : concentration soutenue, nombre d'informations à traiter simultanément, signalisation visuelle ou auditive, permanence de certaines opérations complexes (contrôles)
- ✓ **Organisationnelles et temporelles**<sup>23</sup> : tâches courtes et répétitives, situations d'urgence répétées, travail sous cadence, délais de production serrés, interruptions fréquentes.
- ✓ **Environnementales** : bruit, température, poussières, produits toxiques

*Repérer les impacts éventuels de ces contraintes sur la santé des salariés (écart exigence/moyens).*

---

<sup>23</sup> Il convient d'analyser le temps de travail au regard des rythmes biologiques s'organisant sur 24 heures pour un organisme humain. Ainsi le travail posté perturbe la composition même du sommeil. Il faut savoir que les problèmes s'accroissent avec l'âge. En effet, il n'y a pas d'accoutumance aux conséquences du travail posté mais une intolérance progressive avec l'âge

*Comprendre les marges de manœuvre des salariés face à ces contraintes, les stratégies qu'ils développent et la mobilisation de leurs compétences (cf. II.2).*

*Prendre en compte l'histoire du salarié et son « parcours professionnel de santé au travail ». A-t-il connu des accidents au travail ? Quelle était la pénibilité de ses postes précédents ?*

### *Définir un plan d'action*

Ces actions devront combiner :

- ✓ **Des améliorations des conditions physiques de travail.**  
Exemple : reconfiguration ou conception des postes, organisation spatiale, matériel de levage, etc.
- ✓ **Une réflexion sur l'aménagement du temps de travail.**  
Exemple : repenser l'organisation horaire au regard du vieillissement, temps partiel choisi, etc.
- ✓ **Des scénarii d'organisation et de répartition du travail**  
Exemple : polyvalence, mobilité, postes doux, organisation d'équipes intergénérationnelles, tutorat...
- ✓ **Des actions de GRH**  
Exemple : gestion anticipée des emplois et des compétences, formation, gestion des carrières et des parcours professionnels, modes de reconnaissance.

## V.3 - REMPLIR LE DOCUMENT UNIQUE

### Une obligation légale :

Les entreprises françaises, **sans distinction de taille, d'effectif (à partir de 1 salarié), d'activité, ou de date de création**, sont soumises à l'obligation de « transcrire et mettre à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la sécurité et la santé des travailleurs » (article R. 230-1 du code du travail).

Il concerne **chaque unité de travail et doit être mis à jour au moins annuellement**.

Les conséquences du non respect de cette obligation peuvent être lourdes :

- ✓ Des **sanctions pénales** avec des **amendes de 1.500 à 3.000 €** sont prévues en cas de non présentation du document sur demande de l'Inspection du Travail.
- ✓ La responsabilité de l'employeur est de plus en plus souvent “ recherchée ” en cas d'accident du travail et sa faute inexcusable retenue automatiquement par les tribunaux lorsque le document unique n'existe pas, est incomplet ou n'est pas à jour.

### Une opportunité pour améliorer les conditions de travail

Au-delà de l'obligation, le document unique présente des opportunités pour le chef d'entreprise. En effet, protéger la santé et la sécurité des salariés contribue :

- ✓ A la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles qui peuvent constituer un coût humain et économique lourd pour une PME.
- ✓ Au développement du dialogue social.
- ✓ A l'amélioration des conditions de travail, facteur important pour la qualité de l'emploi, l'attractivité de l'entreprise et la fidélisation des salariés.

Le document unique commence par une analyse exhaustive des risques professionnels. Il s'agit ici d'analyser les contraintes et les marges de manœuvre des salariés en exercice. Il s'agit de prendre en compte ici toutes les composantes du travail sous l'angle médical, organisationnel et technique :

- ✓ personnel,
- ✓ organisation et méthodes de travail,
- ✓ environnement du travail,
- ✓ produits, matières et déchets,
- ✓ équipements et matériels.

La pertinence de l'évaluation des risques repose en grande partie, sur la prise en compte de situations concrètes de travail qui se différencient des procédures prescrites et des objectifs assignés de l'entreprise.

Il vise aussi à déboucher sur un **plan d'action concret** d'amélioration de la prévention des risques.

### Un document vivant

Le responsable du document unique est le chef d'entreprise mais son élaboration et sa réactualisation (annuelle) doivent permettre une participation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise (salariés, instances

représentatives du personnel, médecin du travail, ingénieurs et techniciens de la prévention). C'est en effet une occasion de responsabiliser les salariés sur la préservation de leur santé au travail.

## Méthodologie

**Exemple de démarche de prévention** préconisée par le Ministère des affaires sociales du travail et de la solidarité :

### Etape 1 : Préparer la démarche de prévention

- ✓ Elaborer une stratégie en santé et sécurité du travail en cohérence avec l'activité de l'entreprise.
- ✓ Recenser les analyses effectuées, les données existantes en matière de prévention des risques professionnels.
- ✓ Préciser les modalités de participation des acteurs internes à l'entreprise (CHSCT / DP, groupes de travail, personnes ressources etc.) et éventuellement le recours à des compétences externes (le médecin du travail et les services de santé au travail, les organismes de prévention, les agents de la CRAM<sup>24</sup>, de la MSA<sup>25</sup> et de l'OPPBTP<sup>26</sup>, les ingénieurs de prévention des DRTEFP<sup>27</sup>, l'ANACT<sup>28</sup>).
- ✓ Planifier la démarche (calendrier, ressources, modalités de définition des unités de travail, méthodes d'analyse des risques ...).

### Etape 2 : Evaluer les risques

Il s'agit de comprendre et d'estimer les risques pour la santé et la sécurité des salariés dans tous les aspects liés au travail. En conséquence, il convient de dresser, pour chaque unité de travail, un inventaire des risques identifiés qui sera inscrit dans le document unique.

- *Définir les unités de travail*

C'est une **étape clé** de l'évaluation des risques que nous conseillons de réaliser en concertation avec les salariés et leurs représentants. Il s'agit de procéder à un découpage de l'activité en situations de travail significatives. Il revient à chaque entreprise de le faire selon son organisation, son activité, ses ressources et ses moyens techniques.

Les questions essentielles :

- Quelle est l'activité réelle des salariés ?
- Qui l'exerce ?
- Où est-elle exercée ? (lieux fixes ou non, espace géographique)
- Quand est-elle exercée ? (Durée, temps)
- Comment ? (avec quels moyens)

- *Réaliser un inventaire des risques*

---

<sup>24</sup> CRAM : Caisse Régionale d'Assurance Maladie

<sup>25</sup> MSA : Mutualité Sociale Agricole

<sup>26</sup> OPPBTP : Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics

<sup>27</sup> DRTEFP : Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

<sup>28</sup> ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

- Identifier les dangers : repérer la propriété ou la capacité intrinsèque d'un lieu, d'un équipement, d'une substance, d'une méthode, d'une organisation du travail.
- Analyser les risques : étudier les conditions concrètes d'exposition des salariés à ces risques.

### **Attention !**

**Attention à la combinaison de plusieurs risques. Par exemple, le risque le plus évident pour un manoeuvre est celui de la manutention de charges lourdes, mais il peut simultanément être exposé à des risques de chute ou de collision, des risques chimiques, des risques de circulation ...**

- *Estimer les risques*

Définir des critères d'appréciation relatifs aux conditions d'exposition aux risques propres à l'entreprise. Il s'agit de :

- la fréquence d'exposition
- la gravité envisageable des conséquences
- la probabilité d'occurrence des risques
- le nombre de salariés concernés
- la perception du risque par les salariés

- *Rédiger le document unique*

Eviter les check-lists et les grilles d'évaluation toutes faites afin de privilégier un document adapté aux particularités de l'entreprise. Il doit être opérationnel et servir d'outil d'aide à la décision.

Les données (fiche d'entreprise, mesurages, fiches des données de sécurité...) contribuant à l'évaluation des risques ainsi que la méthode utilisée peuvent figurer en annexe du document unique.

### **Etape 3 : Etablir un programme d'action**

L'estimation des risques va indiquer des priorités à l'employeur qui guidera la stratégie et le programme d'actions à mettre en place. Ce programme sera assorti d'une définition des moyens humains et financiers et d'un calendrier précis.

L'article L.230-2 du Code du Travail précise qu'il s'agit de mettre en place des mesures de prévention des risques professionnels, d'information et de formation mais aussi une organisation et des moyens adaptés. Les mesures de prévention doivent respecter l'ordre suivant :

- ✓ éviter les risques,
- ✓ évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités,
- ✓ combattre les risques à la source,
- ✓ adapter le travail à l'homme,
- ✓ remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou moins dangereux,
- ✓ planifier la prévention,
- ✓ prendre les mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelles,
- ✓ donner les instructions appropriées aux travailleurs.

#### **Etape 4 : Mettre en œuvre les actions :**

- ✓ Désigner une personne chargée du projet
- ✓ Se doter d'outils de pilotage pour contrôler l'efficacité, respecter les délais, ajuster les choix (tableaux de bord, indicateurs..).

#### **Etape 5 : Evaluer la démarche de prévention**

Dresser un bilan périodique pour :

- ✓ Valider les actions et les méthodes,
- ✓ Corriger et ajuster,
- ✓ Relancer la démarche au moins une fois par an ou lors d'aménagements importants ayant un impact sur la santé et la sécurité des salariés.

#### **Pour en savoir plus**

- Les Services de l'Etat : <http://www.sante-securite.travail.gouv.fr/> ; [www.equipement.gouv.fr](http://www.equipement.gouv.fr);
- La Caisse nationale d'assurance maladie CNAMTS - Direction des risques professionnels ; [www.ameli.fr](http://www.ameli.fr);
- L'Institut national de recherche et de sécurité, INRS [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr);
- L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, ANACT et son réseau [www.anact.fr](http://www.anact.fr);
- La Mutualité Sociale Agricole, MSA [www.msa.fr](http://www.msa.fr);

## **V.4 - DISPOSITIFS LEGAUX D'AMENAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL : LE CUMUL EMPLOI-RETRAITE ET LA PRE-RETRAITE**

Nous présentons dans cette fiche deux dispositifs encadrés par le Code du Travail. Mais l'aménagement des temps de travail ouvre une palette beaucoup plus large de possibilités en fonction des situations des entreprises, de la nature des postes, du profil des salariés. Cette question invite donc à la créativité pour trouver des dispositifs alliant besoins de l'entreprise et capacité du salarié. Exemple : modulation des temps, partage des temps entre exécution du travail et transmission des savoirs, etc.

### **Le Cumul emploi-retraite**

Les décrets 2004-1130 et 2004-1131 du 19 octobre 2004, appliquant les dispositions de l'article 15 de la loi 2003-775 du 21 août 2003, établissent les modalités du déroulement du cumul emploi-retraite.

#### ***Quelles sont les règles du cumul ?***

- ✓ Pour les pensions prenant effet à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2005, les modalités du cumul emploi-retraite seront applicables à partir de 55 ans (au lieu de 60 ans auparavant).
- ✓ Pour les pensions prenant effet à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2004, le bénéficiaire pourra reprendre une activité chez son dernier employeur au plus tôt six mois après la date des premiers versements de sa pension.
- ✓ En outre, le cumul du revenu perçu lors de l'activité professionnelle et du montant de la pension ne devra pas excéder le montant du dernier salaire en activité.
- ✓ En cas de non respect du délai de six mois ou de dépassement du plafond représenté par le dernier salaire, le versement de la pension sera interrompu.

#### ***Cas spécifiques***

- ✓ Une personne peut poursuivre son activité professionnelle si elle est logée par son employeur et que sa rémunération mensuelle est inférieure au SMIC.
- ✓ Les activités artistiques sont exemptes de conditions de cessation d'activité. Une personne peut conserver des activités littéraires ou scientifiques accessoires si le revenu de l'année précédent la date d'effet de la pension est inférieur à 5.144,36€.
- ✓ Certaines activités peuvent également être poursuivies :
  - juridiques et administratives : membres ou assesseurs de juridictions, experts judiciaire, élus...
  - consultations occasionnelles : discontinues et inférieures à 15 heures hebdomadaires pendant les 12 mois précédent le début de la pension ;
  - garde d'enfants, accueil de personnes âgées ou handicapées à titre onéreux.

#### ***Activités bénévoles***

Il est possible de poursuivre une activité relevant d'un autre régime. Ainsi, si la personne exerce une activité non salariée à temps partiel tout en étant salariée, elle peut :

- ✓ Cesser son activité salariée et percevoir sa pension
- ✓ Poursuivre son activité non salariée tant qu'elle n'aura pas fait la demande de la retraite y correspondant

## Les Pré-retraites

La France connaît depuis de nombreuses années une « culture de la préretraite ». Le législateur tente aujourd'hui de changer cette représentation en limitant ce type de recours, toutefois ce dispositif peut répondre à de réels besoins.

### ✓ Contribution à la charge de l'employeur

**Afin de décourager le recours aux préretraites d'entreprise, les allocations versées par l'employeur sont assujetties à une contribution spécifique (article 17 de la loi, article L 137-10 du code de la sécurité sociale).**

Cette contribution s'applique aux dispositifs conclus au sein de l'entreprise à compter du 28 mai 2003. Elle s'applique aux avantages de préretraite ou de cessation anticipée d'activité versés par l'employeur ou pour son compte par l'intermédiaire d'un tiers.

Le taux de la contribution est égal à la somme des taux des cotisations (dues par l'employeur et le salarié) sous plafond d'assurance vieillesse du régime général complémentaire obligatoire (ARRCO) soit **23,85 %**.

Le produit de cette contribution est affecté au Fonds de Solidarité Vieillesse.

### ✓ Abrogation du dispositif de la préretraite progressive à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005.

Selon l'article 18 de la loi, le dispositif de la préretraite progressive est abrogé à compter du **1<sup>er</sup> janvier 2005** sous réserve des conventions signées antérieurement à cette date et qui continuent de produire leurs effets jusqu'à leur terme.

### ✓ Exonération de charges accordée dans le cadre du dispositif CATS aux salariés âgés ayant exercé des activités pénibles.

L'article 18 de la loi réserve les exonérations de charges accordées dans le cadre du dispositif de cessation anticipées d'activité de certains travailleurs salariés aux salariés âgés ayant exercé des activités pénibles dans des conditions fixées par décret en conseil d'Etat (article L. 352-3 du code du travail)

Cette disposition est applicable à compter de l'entrée en vigueur du décret. Toutefois, les conventions conclues antérieurement à cette date ayant pour objet de permettre à certains salariés de bénéficier d'un avantage de préretraite, continuent à produire leurs effets jusqu'à leur terme.

## V.5 - FAVORISER LES COOPERATIONS INTERGENERATIONNELLES

**L'amélioration des conditions de travail doit passer par une amélioration du dialogue social. Il se peut que la cohabitation de salariés d'âges (très) différents, entretenant des relations différentes à leur travail et à leur entreprise, affecte le climat social. De plus, le départ d'un salarié « âgé » coïncide souvent avec la perte d'expertise et de mémoire pour l'entreprise. C'est pourquoi il importe de travailler sur les coopérations entre générations.**

Le glissement des compétences, des anciens vers les plus jeunes, est une méthode traditionnelle d'apprentissage tombée quelque peu en désuétude dans les nouvelles organisations du travail. Ces dernières n'aménagent plus de temps destiné à la transmission des compétences entre les collaborateurs et cette responsabilité ne fait pas partie des objectifs assignés à l'encadrement.

Pourtant, la cohabitation entre les générations au sein d'un collectif de travail est vecteur de plusieurs évolutions :

- ✓ Assurer le transfert des compétences entre collaborateurs.
- ✓ **Individuellement** : donner un signe fort de reconnaissance aux seniors amenés à transmettre leurs compétences.
- ✓ **Collectivement** : reconnaître la mixité des effectifs comme un vecteur d'efficacité et de réactivité des collectifs de travail.

### Bonnes expériences et implication des seniors

Aujourd'hui, avec le départ des « baby boomers » à la retraite, certains secteurs d'activité sont menacés par une perte importante de savoir-faire détenus principalement par les seniors et plus largement par les plus de 45 ans.

Il incombe donc dans un premier temps d'**identifier** et de **valoriser** les compétences à travers les outils vus dans les **fiches II.2 - II.3 - II.4**, puis de mettre en œuvre des processus afin d'assurer un « **tuilage** » moderne.

Le « **tuilage** » moderne ne doit pas se limiter à un simple processus d'apprentissage. Au sein d'une équipe mixte, le transfert de compétences s'opère **récioproquement** entre les générations : les débutants ont beaucoup à apprendre des anciens au niveau des savoir-faire tandis que les seniors peuvent découvrir les techniques les plus récentes que les jeunes amènent de leur formation initiale.

La réciprocité des échanges peut dépasser le simple cadre des compétences afin de devenir une approche multifactorielle de gestion des âges.

*Exemple :*

*Des salariés d'une entreprise de plomberie expliquent qu'en prenant des jeunes en formation, ils peuvent leur transmettre leurs savoir-faire, les aider plus largement à s'acclimater à la vie professionnelle. En contrepartie, les jeunes leur amènent un certain entrain qui les sort du quotidien et ils ont la possibilité de répartir la pénibilité des tâches avec eux. En s'investissant plus précisément dans le travail, les apprentis gagnent en rémunération alors que bien souvent, ils ne peuvent pas intervenir professionnellement dans le cadre de leur formation. De son côté, l'employeur, en plus d'avoir un effet bénéfique sur les seniors, s'offre un système de formation plus pertinent.*

## **Soulever les paradoxes**

On touche là un point paradoxal : d'un côté, l'on valorise l'esprit d'équipe en structurant l'activité autour de processus collectifs de traitement, de l'autre, l'attribution des tâches et l'évaluation de la productivité fonctionnent selon des modes très personnalisés.

La mise en place d'une dynamique de groupe et de transferts de compétences multi-générationnels requiert plusieurs précautions :

### ✓ **Insuffler l'esprit d'équipe : une fonction relevant du manager de proximité**

Très souvent, les managers sont partagés entre respect des objectifs collectifs et fixation d'objectifs individuels. Les deux entrent parfois en conflit dans la logique d'animation d'un collectif de travail. Pour éviter cet écueil, il convient de placer la capacité des managers à motiver les salariés et à faire travailler des équipes mixtes.

### ✓ **Déterminer le profil des managers de proximité**

Conscientes du rôle clé joué par le manager, certaines entreprises prennent des personnes expérimentées pour ce poste, pouvant passer par la promotion interne de certains de leurs seniors. D'autres privilégient davantage les jeunes diplômés à cette fonction dans la perspective de «*dynamiser les équipes et rajeunir leur image de marque*». Cette seconde pratique présente des limites importantes : les jeunes recrutés manquent souvent de crédibilité et de technicité face aux salariés les plus âgés généralement détenteurs d'une solide expérience.

### - **Convenir de temps d'échanges régulateurs**

Le travail en équipe et, de surcroît, la gestion collective impliquent des échanges entre collaborateurs. L'on constate que ces « temps » de régulation collective sont souvent sacrifiés au profit de la production directe. Un bon exemple mérite d'être cité : un processus de régulation permanente, appelé la pratique des «**Mots Bleus**». Il s'agit d'organiser un dialogue et une démarche participative à partir des préoccupations directes des salariés. Un tableau recueille exclusivement les préoccupations de chacun (technique, organisationnelle, ressources humaines, conditions de travail, etc.) sur des post-it de couleur bleue. Une fois par mois, une réunion de service a lieu avec l'ensemble des salariés pour traiter les interrogations ou remarques et des décisions sont prises pour résoudre les problèmes rencontrés.



## **ANNEXES**

# LES DETERMINANTS DEMOGRAPHIQUES ET LEGISLATIFS DE LA GESTION DES AGES CONTEXTE DEMOGRAPHIQUE

## Le vieillissement démographique a commencé

Avec une baisse du taux de fécondité et la forte augmentation de l'espérance de vie grâce aux progrès de la médecine et à l'élévation du niveau de vie, la France est entrée dans un processus de vieillissement. La part des jeunes diminue et celle des personnes âgées augmente.

### *Baisse du taux de fécondité<sup>29</sup> (données INSEE<sup>30</sup>)*

**Le taux de fécondité** est marqué par les événements majeurs du XX<sup>ème</sup> siècle :

- il était de 2,5 à 3 enfants par femme avant 1914
- puis il s'est effondré au cours de la 1<sup>ère</sup> Guerre Mondiale à 1,5
- après être remonté durant la période 1920-1940, il est tombé à 2 enfants par femme durant la 2<sup>nde</sup> Guerre Mondiale.

**Entre 1946 et 1970 le taux de fécondité s'est maintenu entre 2,6 et 3 : c'est la période dite du « baby boom ».**

A partir de 1975, il s'est stabilisé à environ 1,8 enfant par femme ; 1,88 en 2000 et une remontée à 1,9 en 2004.

Pour que le renouvellement des générations soit assuré, le taux de fécondité doit s'établir à 2,1 enfants par femme. Malgré le relèvement du début du XXI<sup>ème</sup> siècle, la France en demeure éloignée.

### *Ralentissement de l'accroissement de la population*

Années	1900 à 1945	1996	1999	2004 <sup>31</sup>
Nombre d'habitants	40 millions	59,4 millions	60,3 millions	62,1 millions

Source : INSEE, 2004, [www.insee.fr](http://www.insee.fr)

La population de la France métropolitaine a oscillé autour des 40 millions d'habitants de 1900 à 1945.

Au recensement de 1999 la France métropolitaine comptait 60,3 millions d'habitants.

Selon les dernières projections de l'INSEE, basées sur le recensement de 1999, la croissance de la population en France métropolitaine devrait fortement ralentir au cours des 20 prochaines années ; en 2025 le pays compterait 63 millions d'habitants.

<sup>29</sup> Le taux de fécondité est le rapport du nombre de naissances vivantes de l'année à la population féminine moyenne de l'année. Population féminine : femmes fécondes (entre 15 et 50 ans).

<sup>30</sup> INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes

<sup>31</sup> Données provisoires INSEE.

## *Baisse de la mortalité et augmentation de l'espérance de vie*

### **Nous gagnons 1 an de vie tous les 4 ans**

Depuis les années 1970, la baisse de la mortalité a progressivement concerné les âges plus élevés. **Ce recul de la mortalité aux âges avancés est ainsi devenu peu à peu un facteur déterminant du vieillissement.**

Ce vieillissement de la population est la conséquence directe d'une amélioration majeure de la condition humaine intervenue au cours des décennies récentes : la possibilité de vivre plus longtemps dans un état de santé et avec un niveau de vie convenable.

La France comptait 200 centenaires en 1950. Aujourd'hui, ils sont environ 11.000 et en 2050 ils devraient être 165.000.

Selon l'INSEE : l'espérance de vie à la naissance des hommes et des femmes pourrait être égale à :

<b>Années</b>	<b>Hommes</b>	<b>Femmes</b>
2010	76,9 ans	84,2 ans
2020	78,2 ans	85,3 ans
2030	79,4 ans	86,2 ans
2040	79,9 ans	86,8 ans
2050	80,0 ans	87,0 ans

Grâce aux progrès de la médecine, de l'élévation du niveau de vie et de l'éducation, ce mouvement est destiné à s'amplifier et concerne l'ensemble des pays développés.

## *Vieillesse de la population*

### ✓ **Part des 50 ans et plus dans la population :**

La part des 50 ans et plus dans la population est restée stable au cours des 40 dernières années, comprise entre 28 à 30 % de la population totale.

**On estime qu'elle sera de 40 % en 2020 et 45 % en 2050.**

### ✓ **Part des 60 ans et plus :**

En 1950, les personnes de 60 ans et plus constituaient 6 % de la population. En 2000, la part était de 20 % de la population. Et si l'on projette dans le temps la tendance des dernières décennies, on constate qu'elles constitueront 31 % de la population en 2030 et 35% en 2050.

Soit une augmentation de 43 % entre 2030 et 2000.

### ✓ **Vieillesse différenciée selon les régions**

Le vieillissement de la population sur l'ensemble du territoire métropolitain au cours des trente années à venir affectera toutes les régions. Cependant, le poids des migrations passées et futures à l'intérieur du territoire nuance fortement l'impact de ce phénomène selon les régions.

Les migrations passées, marquées en particulier par l'exode rural, ont engendré de grandes différences dans la structure par âge de la population des différentes régions.

Ainsi, en 2000, alors que sur l'ensemble du territoire une personne sur cinq a au moins 60 ans, cette proportion varie de 16 % en Ile de France à 29 % dans le Limousin. Si cette même tendance se poursuit, en 2030 l'Ile de France comptera 23 % de plus de 60 ans et le Limousin 40 % .

### ✓ **Vieillesse par tranche d'âge**

Sur la période 1975-2000, les 30-49 ans ont eu une croissance de 4,5 millions. Sur 2001-2025 cette population va chuter de 1,6 million. Et la relève n'est pas assurée par les juniors de 20 à 29 ans dont le

nombre va baisser de 800 000 d'ici à 2025. Seuls les seniors de 50 à 64 ans vont augmenter de 3 millions sur la même période.

#### ✓ **Vieillesse de la population active**

Le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité a lancé une enquête auprès de 3.000 entreprises françaises de plus de 10 salariés, en 2001, sur la structure de leurs effectifs.

L'âge moyen des salariés des établissements du secteur privé de 10 salariés ou plus a augmenté au cours des années 1990, il s'élève à 38,1 ans en 2001 contre 37,4 ans en 1993.

De 1993 à 1996 cet âge moyen s'est élevé de 0,5 année du fait de la baisse du nombre de jeunes dans la vie active, baisse due à l'allongement de leurs études et aux plus grandes difficultés qu'ils rencontrent sur le marché du travail.

A partir de 1996, les premières générations issues du baby boom arrivant à la cinquantaine, la part des salariés de plus de cinquante ans augmente rapidement. Cette augmentation concerne quasi exclusivement les 50-54 ans qui représentent 12 % des effectifs en mars 2001, contre 8 % en 1993. A partir de 2001, ce phénomène atteint les 55-59 ans avec l'arrivée dans cette tranche d'âge des baby boomers.

La pyramide des âges des salariés varie selon le secteur d'activité, cependant, on a pu observer au cours des dernières années une tendance générale qui est l'augmentation de la proportion des 50-54 ans dans les entreprises.

**Dans près d'un établissement sur quatre, on compte plus d'un quart de seniors.  
28 % des cadres en activité ont 50 ans et plus.**

#### ✓ **Les effets du vieillissement démographique**

- **Départs massifs en retraite**

Une étude<sup>32</sup> de l'AGIRC<sup>33</sup> portant sur les cadres du secteur privé montre que les départs annuels en retraite qui sont actuellement chaque année de l'ordre de 50.000 passeront dès 2004 à 78.000 départs par an puis 84.000 à partir de 2005 pour atteindre 90.000 sur les 5 années suivantes

Pour l'ensemble des salariés (cadres et non cadres), selon Michel Godet (titulaire de la chaire prospective industrielle au CNAM<sup>34</sup>) à partir de 2006, ce sont plus de 800 000 salariés qui partiront chaque année en retraite alors qu'actuellement on enregistre 300 000 départs par an.

- En 1995 : 10 personnes d'âge actif subvenaient aux besoins de 4 retraités ; en 2040 ce ratio devrait atteindre 10 actifs pour 7 retraités.

#### ✓ **Les secteurs les plus touchés**

La pénurie de main d'œuvre et de compétences ne concernera pas de la même manière tous les secteurs d'activité ; certains sont plus exposés que d'autres. Sans parler du secteur public, où 40 % du personnel titulaire de l'Education Nationale devra être remplacé d'ici 2010 ; près des 2/3 des cadres de la SNCF partiront en retraite dans les 10 ans à venir.

Les secteurs les plus touchés sont ceux qui ont embauché en masse dans les années 1970. Leurs jeunes d'alors vont partir en retraite d'ici à 2010 et il faudra les remplacer.

Les secteurs les plus exposés sont ceux qui rencontrent déjà des difficultés de recrutement : la restauration, les transports, le bâtiment. La pénibilité du travail dans ces branches n'attire pas les jeunes candidats. Dans le bâtiment, où la moyenne d'âge des cadres est de 45 ans ; 20 % des effectifs ont plus de 50 ans. Le principal métier concerné est celui de responsable de chantier.

---

<sup>32</sup> Et

<sup>33</sup> AGIRC : Association Générale des Institutions de Retraite des Cadres

<sup>34</sup> CNAM : Conservatoire National des Arts et Métiers

**Dans l'industrie**, les départs en retraite sont importants (22 % des effectifs ont plus de 50 ans). Les branches les plus touchées sont l'automobile, la construction navale, la chimie et la métallurgie. La pénurie devrait se faire sentir sur les postes techniques, cependant, les experts estiment que ces secteurs d'activité pourraient recourir efficacement aux promotions internes, et élargir leurs recrutements de jeunes diplômés à d'autres filières que les seules formations scientifiques, quitte à les former à leurs spécialités

**Le secteur des banques et des assurances** sera fortement affecté par un flux important de départs en retraite : 33 % des effectifs cadres ont plus de 50 ans. Entre 2005 et 2010 : 33.000 cadres du secteur bancaire partiront en retraite.

Ces départs correspondent aux embauches massives effectuées entre 1967 et 1975.

**Dans l'agriculture, l'industrie textile, le cuir et le bois** : le vieillissement de la population active devrait être compensé par le déclin de l'activité du secteur.

**Dans les secteurs de l'informatique et de la communication**, la population active est suffisamment jeune pour ne pas créer de choc démographique.

### **Pour en savoir plus**

[www.insee.fr](http://www.insee.fr)

[www.dares.fr](http://www.dares.fr)

**Claude SEIBEL Christine AFRIAT**, Rapport du groupe «*Prospective des métiers et des qualifications*», Commissariat Général du Plan.

# LOI PORTANT REFORME DES RETRAITES, DITE « LOI FILLON »

La loi n° 2003-775 du 21 août 2003 portant réforme des retraites a été publiée au Journal Officiel le 22 août 2003 (J/P/ n° 193 du 22 août 2003 Page 14310)

## Le contexte :

L'allongement de l'espérance de vie après 60 ans progressera en moyenne de six années entre 2000 et 2040. 1 français sur 3 aura plus de 60 ans en 2040 contre 1 français sur 5 aujourd'hui. Sans réforme, le déficit du régime général sera de l'ordre de 50 milliards d'euros à l'horizon 2020.

## Le choix du Législateur

- ✓ Réaffirmation du principe de solidarité
- ✓ Retraite par répartition : l'article 1 de la loi précise « *la nation réaffirme solennellement le choix de la répartition au cœur du pacte social qui unit les générations* ».
- ✓ Principe de contributivité : selon l'article 2 « *tout retraité a droit à une pension en rapport avec les revenus qu'il a tirés de son activité* ».

## Durée de l'assurance

- ✓ **A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2008 le public est aligné sur le privé soit 160 trimestres de cotisations.**
- ✓ **A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009 ces deux seuils évolueront de la même manière d'un trimestre par an pour atteindre au 1<sup>er</sup> janvier 2010, 164 trimestres soit 41 annuités.**  
La loi précise que la durée d'assurance requise est celle en vigueur lorsque l'assuré a atteint l'âge de 60 ans, même s'il prend sa retraite ultérieurement, soit à une date à laquelle la durée requise est plus élevée.
- ✓ **Majoration de la durée d'assurance**  
Majoration d'un trimestre pour toute année durant laquelle les femmes assurées sociales ont élevé un enfant dans la limite de huit trimestres par enfant.  
Majoration d'un trimestre par période d'éducation de trente mois dans la limite de huit trimestres par enfant au bénéfice des parents d'enfants handicapés.

## La surcote et la décote

- ✓ **En cas de prolongation de l'activité une surcote est appliquée**

**Avec une majoration de 0,75 % par trimestre supplémentaire accompli au-delà de 60 ans et au-delà du nombre requis de trimestre.**

Exemple :

Un salarié âgé de 60 ans qui totalise 160 trimestres au salaire moyen de 24.000 €, soit 2.000 € par mois, a droit à une pension de 1.000 € par mois. Si ce salarié continue de travailler pendant encore deux ans, sa pension sera majorée de 0,75% x 8 soit 6 %. Il percevra 1.060 € par mois, au lieu de 1.000 € par mois.

Par ailleurs, les salariés qui n'ont pas 160 trimestres et qui continuent de travailler après 65 ans bénéficient d'une majoration (dans des conditions définies par décret) de leur durée d'assurance calculée sur les périodes accomplies depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004.

#### ✓ **Décote si la durée d'assurance est insuffisante**

L'article R. 351-27 du code de la Sécurité Sociale prévoit un coefficient de minoration pour les assurés qui ne justifient pas de la durée d'assurance nécessaire pour pouvoir bénéficier du taux plein.

**Le coefficient de minoration est de 2,5 % par trimestre manquant par rapport à l'âge de 65 ans ou par rapport à 160 trimestres selon ce qui est le plus favorable.**

La réduction des taux est donc de 10 points par an.

Exemple :

Un assuré âgé de 60 ans qui justifie de 158 trimestres voit aujourd'hui sa pension liquidée au taux de 45 % (il lui manque 2 trimestres).

## **Les départs anticipés**

**Cette mesure a vocation à s'appliquer aux salariés qui ont commencé leur activité très jeune : entre 14 et 16 ans et qui ont effectué une longue carrière.**

Cette disposition est applicable aux pensions prenant effet postérieurement au 31 décembre 2003.

Les assurés pourront partir à

- ✓ 56 ans s'ils ont commencé à travailler avant l'âge de 16 ans et s'ils disposent de 42 années de durée validée et cotisée.
- ✓ 58 ans s'ils ont commencé à travailler avant l'âge de 16 ans et disposent de 42 années de durée validée dont 41 années de durée cotisée.
- ✓ 59 ans s'ils ont commencé à travailler avant l'âge de 17 ans et disposent de 42 années de durée validée dont 40 années de durée cotisée.

A noter que la « durée cotisée » correspond aux « durées d'assurance ayant donné lieu à cotisations » à la charge de l'assuré.

Pour application de la condition de début d'activité (avant l'âge de 16 ou 17 ans) les assurés doivent justifier :

- ✓ d'une durée d'assurance d'au moins 5 trimestres à la fin de l'année au cours de laquelle est survenu, respectivement, leur 16<sup>ème</sup> ou 17<sup>ème</sup> anniversaire
- ✓ s'ils sont nés au cours du quatrième trimestre et ne remplissent pas la condition d'assurance précédente, d'une durée d'assurance d'au moins 4 trimestres au titre de l'année au cours de laquelle est survenu, respectivement, leur 16<sup>ème</sup> ou 17<sup>ème</sup> anniversaire

Par ailleurs, l'article 24 de la loi du 21 août 2003 permet également aux salariés handicapés atteints d'une incapacité permanente au moins égale à un taux fixé par décret et ayant travaillé un certain nombre d'années d'accéder à un dispositif de retraite anticipée.

## **Le rachat de cotisations**

L'article 29 de la loi du 21 août 2003 élargit les possibilités d'un rachat volontaire des périodes n'ayant pas donné lieu à un versement de cotisations ou à un versement insuffisant.

Le rachat est possible dans la limite de douze trimestres d'assurance pour :

- ✓ Les années d'étude précédant l'affiliation au régime, dans des établissements d'enseignement supérieur, écoles techniques supérieures, grandes écoles et classes du second degré préparatoires à ces écoles. Ces périodes d'étude doivent avoir donné lieu à l'obtention d'un diplôme ;
- ✓ Les années où les cotisations versées n'ont pas permis la validation de 4 trimestres d'assurance.

Le rachat doit concerner un nombre entier de trimestres. Pour le rachat d'années d'études, est considérée comme égale à un trimestre toute période de 90 jours successifs au cours de laquelle l'intéressé a eu la qualité d'élève d'un des établissements cités.

Cette mesure a vocation à s'appliquer aux personnes d'au moins 20 ans et de moins de 60 ans à la date de la demande de rachat, dont la pension n'a pas été liquidée à cette même date, et qui n'ont pas déjà obtenu la prise en compte, au titre de demandes antérieures, de 12 trimestres par l'assurance vieillesse du régime général de sécurité sociale.

Le compte épargne temps peut être utilisé pour le rachat d'annuités.

Les modalités de rachat fixées par le décret n°2003-1376 du 31 décembre 2003 rectifié (JO du 31 janvier 2004) sont applicables aux demandes reçues entre le 1<sup>er</sup> janvier 2004 et le 31 décembre 2005 et déposées par les seules personnes âgées en 2004 d'au moins 54 ans. Les autres personnes (salariés de plus de 20 ans et de moins de 54 ans) doivent attendre 2006.

La demande de rachat en général doit comporter à peine d'irrecevabilité, la mention de l'option relative à l'effet du rachat, ainsi que certaines mentions et pièces justificatives (permettant de l'identifier, de déterminer les périodes concernées ...).

La demande est envoyée à la caisse chargée de l'assurance vieillesse du régime général dans le ressort de laquelle se trouve la résidence de l'assuré. Cette caisse indique à l'assuré si le rachat lui est ouvert. A défaut de réponse dans les deux mois, la demande est réputée rejetée.

En cas d'admission, la caisse indique à l'assuré le nombre de trimestres dont il justifie, le nombre de trimestres susceptibles de faire l'objet d'un versement, le montant du versement correspondant à un trimestre et le montant total du versement et, si nécessaire, la date de paiement de chaque échéance.

## **Le report à 65 ans de la mise à la retraite**

L'ancien article L 122-14-13 du Code du Travail permettait à l'employeur de mettre à la retraite un salarié qui remplissait les conditions suivantes :

- ✓ cumuler 160 trimestres de cotisations (à 65 ans, le salarié est réputé bénéficiaire d'une retraite à taux plein)
- ✓ avoir atteint l'âge minimum prévu par le régime d'assurance vieillesse (60 ans)
- ✓ atteindre l'âge minimum fixé par la convention collective ou le contrat de travail s'il est plus élevé (clause plus favorable au salarié)

Ces trois conditions sont cumulatives.

### **La Loi du 21 août 2003 a modifié la condition d'âge et reporte de 60 à 65 ans l'âge de mise à la retraite à compter du 24 août 2003.**

Néanmoins, un âge inférieur peut être fixé dans trois cas :

- ✓ une convention ou un accord collectif étendu conclu avant le 1<sup>er</sup> janvier 2008 et prévoyant des contreparties en termes d'emploi ou de formation professionnelle,
- ✓ une cessation du travail en application d'un accord professionnel de chômage partiel,
- ✓ une convention de préretraite progressive, ou tout autre avantage de préretraite défini avant le 22 août 2003.

En tout état de cause, la mise à la retraite n'est possible que si le salarié a atteint l'âge de 60 ans et a droit à une retraite à taux plein.

Avant de prendre toute décision de mise à la retraite, l'employeur devra s'assurer que la condition d'âge minimum est remplie (65 ans) ou que le salarié se situe dans un des cas d'exception prévus par la loi.

L'employeur devra demander au salarié de produire son relevé de carrière obtenu auprès du GIP (groupement d'intérêt public) nouvellement créé ou des organismes et services gestionnaires dont il dépend.

Ce document retrace toute la carrière du salarié, il est susceptible de comporter des mentions relevant de sa vie privée. C'est la raison pour laquelle le salarié pourra demander à la caisse une attestation mentionnant uniquement le nombre de trimestres acquis.

C'est l'article 10 de la loi qui modifie l'article L 161-17 du code de la sécurité sociale et améliore l'information des assurés en prévoyant l'institution d'un groupement d'intérêt public.

### **Pré-calcul de la pension**

L'article 10 prévoit également qu'à partir d'un certain âge et selon une périodicité qui reste à fixer (ces deux points seront déterminés par décret) chaque personne reçoit une estimation indicative globale du montant des pensions de retraite auxquelles elle aura droit lors de la liquidation.

Il s'agit d'un élargissement aux régimes complémentaires du pré calcul de la pension, actuellement circonscrit aux régimes de base.

L'âge auquel interviendrait ce pré calcul serait fixé à 58 ans et à terme à 55 ans.

Aujourd'hui, seul le pré calcul en régime de base est prévu à 59 ans (article R 161-10)

### **Création d'un GIP<sup>35</sup>**

L'article 10 prévoit qu'afin d'assurer ce service aux futures retraites, il est institué un groupement d'intérêt public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Ce groupement est composé de l'ensemble des organismes assurant la gestion des régimes obligatoires de retraite.

Pour la mise en œuvre des droits d'information évoqués ci dessus, les membres du groupement mettent notamment à la disposition de celui-ci, dans des conditions définies par décret en Conseil d'Etat les durées d'assurance et périodes correspondantes, les salaires ou revenus non salariés et le nombre de points pris en compte pour la détermination des droits à pension de la personne intéressée.

---

<sup>35</sup> GIP : Groupement d'Intérêt Public

## **L'assouplissement de la Contribution Delalande**

La loi du 21 août 2003 a modifié les conditions d'exonération de la contribution Delalande (article L 13 du Code du Travail). Celle-ci est en principe due pour toute rupture par l'employeur du contrat de travail d'un salarié âgé de plus de 50 ans.

Depuis le 24 août 2003 il faut distinguer selon que l'embauche du salarié est intervenue avant le 28 mai 2003 ou après le 27 mai 2003.

- ✓ s'agissant des salariés embauchés entre le 10 juin 1992 et le 27 mai 2003 inclus, la contribution n'est pas due si le salarié au moment de son embauche était âgé d' au moins 50 ans et inscrit depuis plus de trois mois comme demandeur d'emploi.
- ✓ s'agissant des salariés embauchés depuis le 28 mai 2003, l'exonération s'applique si le salarié était âgé d'au moins 45 ans au moment de l'embauche. Aucune condition de chômage n'est alors exigée.

## **Pré-retraite**

### ***Contribution à la charge de l'employeur***

**Afin de décourager le recours aux préretraites d'entreprise, les allocations versées par l'employeur sont assujetties à une contribution spécifique** (article 17 de la loi, article L 137-10 du code de la sécurité sociale)

Cette contribution s'applique aux dispositifs conclus au sein de l'entreprise à compter du 28 mai 2003.

Elle s'applique aux avantages de préretraite ou de cessation anticipée d'activité versés par l'employeur ou pour son compte par l'intermédiaire d'un tiers.

Le taux de la contribution est égal à la somme des taux des cotisations (dues par l'employeur et le salarié) sous plafond d'assurance vieillesse du régime général complémentaire obligatoire (ARRCO<sup>36</sup>), soit **23,85 %**.

Le produit de cette contribution est affecté au Fonds de solidarité vieillesse.

### ***Abrogation du dispositif de la préretraite progressive à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005.***

Selon l'article 18 de la loi, le dispositif de la préretraite progressive sera abrogé à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005 sous réserve des conventions signées antérieurement à cette date et qui continuent de produire leurs effets jusqu'à leur terme.

### ***Exonération de charges accordée dans le cadre du dispositif CATS aux salariés âgés ayant exercé des activités pénibles.***

L'article 18 de la loi réserve les exonérations de charges accordées dans le cadre du dispositif de cessation anticipée d'activité de certains travailleurs salariés aux salariés âgés ayant exercé des activités pénibles dans des conditions fixées par décret en Conseil d'Etat (article L 352 3 du Code du travail)

Cette disposition est applicable à compter de l'entrée en vigueur du décret.

Toutefois les conventions conclues antérieurement à cette date ayant pour objet de permettre à certains salariés de bénéficier d'un avantage de préretraite continuent à produire leurs effets jusqu'à leur terme.

---

<sup>36</sup> ARRCO : Association pour le Régime de Retraite Complémentaire Obligatoire des salariés

## **L'élargissement du champ de la négociation obligatoire**

*L'article 12 alinéa 1<sup>er</sup> de la loi de 21 août 2003 prévoit que la définition et la prise en compte de la pénibilité feront l'objet d'une négociation interprofessionnelle dans les 3 ans suivant la publication de la loi.*

Pour les salariés âgés, l'article 12 alinéa 2 prévoit qu'au moins une fois tous les trois ans, à compter de la fin de la négociation évoquée précédemment, les partenaires sociaux au niveau des branches devront se réunir et négocier sur

- ✓ les conditions de travail,
- ✓ la gestion de l'emploi et des compétences des salariés âgés,
- ✓ la prise en compte de la pénibilité au travail

*En outre l'article 11 de la loi prévoit une négociation triennale devant porter sur*

- ✓ la question de l'accès et du maintien des salariés âgés dans leur emploi
- ✓ leur accès à la formation professionnelle.

### **Pour en savoir plus :**

La loi n° 2003-775 du 21 août 2003 portant réforme des retraites a été publiée au Journal Officiel le 22 août 2003 (J/P/ n° 193 du 22 août 2003 Page 14310).

Code du travail.

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

## REPERES SUR LA GESTION DES AGES ET L'EGALITE PROFESSIONNELLE

Que l'on se situe dans les petites ou les grandes entreprises, l'égalité à tout âge des hommes et femmes constitue un objectif de progrès social qui doit notamment être porté par les mandataires sociaux.

Dans cette perspective, il s'agit ici de distinguer, dans un premier temps, les principales formes de discriminations liées au genre observées généralement dans les entreprises afin d'identifier les principaux leviers envisageables et les précautions à prendre pour relever progressivement l'égalité des genres à travers les différentes générations de salariés.

### **Repenser les critères d'intégration**

Les critères officiels de sélection des salariés à l'embauche semblent très souvent dominés par un ensemble de représentations collectives qui interviennent comme de véritables freins à l'évolution de l'égalité professionnelle. Ce type de discrimination officieuse intervient à plusieurs niveaux lors du processus d'intégration : l'obtention du poste en lui-même, l'orientation vers certains métiers, la négociation des salaires et des statuts, autant de points sur lesquels il est souvent nécessaire de poser un regard introspectif.

### ***Diversifier ses critères d'embauches***

Dans les faits, en 2003 en France, le taux de chômage des femmes est estimé à 11 % contre 9 % pour les hommes ; les femmes représentent 52 % des chômeurs de longue durée<sup>37</sup>.

La question porteuse : mon entreprise n'aurait-elle pas tendance à penser que les hommes sont naturellement plus productifs que les femmes ?

Pour contrecarrer ces tendances à chaque niveau de l'entreprise, il est possible de rechercher indifféremment les compétences quelles soient portées par des hommes ou des femmes, s'assurer que les publicités pour les postes de travail visent bien une grande diversité de public, communiquer sur la volonté de l'entreprise de mettre en œuvre l'égalité des chances à tous âges dans les différentes formes de communication (Site Web, plaquettes, etc.).

### ***Briser progressivement les «murs de verre»<sup>38</sup>***

Bien que plusieurs études aient démontré que les équipes de travail sont plus productives et équilibrées lorsqu'il y a mixité, certaines professions conservent des effectifs à forte dominante masculine limitant par ce biais l'égalité d'accès à l'emploi entre hommes et femmes. En France, la présence forte de «murs de verre» : 60 % des femmes sont concentrées sur 10 % des secteurs professionnels.

La question porteuse : sur un nouveau métier mon entreprise a-t-elle naturellement tendance à privilégier l'accès à des profils plutôt masculins ?

Des axes de réflexions peuvent être amorcés en interrogeant la pertinence des métiers a priori «masculins» (dans quelle mesure ces métiers peuvent aussi être exercés par des femmes ? Quelles sont les adaptations possibles à envisager ?), en proposant aux hommes de se présenter sur des métiers traditionnellement «féminins» (et inversement), en donnant des signes forts par l'intégration d'effectifs féminins sur des métiers

<sup>37</sup> Sources 2003 : INSEE, DARES, Service des droits des femmes et de l'égalité.

<sup>38</sup> Ou «ségrégation horizontale».

traditionnellement masculins ou en attribuant des fonctions nouvelles (nouveaux métiers) de façon équitable selon les genres : composer les équipes de travail en préservant un équilibre homme/femme.

### ***Compenser la précarité des statuts de travail***

Dans les faits, en France, 30% des femmes en emploi travaillent à temps partiel contre 5 % des hommes.

Les impacts sur les taux de cotisation des femmes aux droits à la retraite sont très importants.

La question porteuse est la suivante : dans quelle mesure les temps partiels sont-ils subis ou choisis dans mon entreprise ?

Un début de solution pourrait consister à évaluer lors des entretiens individuels la part de «nécessité faite vertu» des salariés à temps partiel de son entreprise et/ou se rapprocher d'un groupement d'employeurs afin de proposer une activité complémentaire aux salariés à temps partiel désirant exercer une activité complémentaire.

### ***Egaliser les salaires des hommes et des femmes***

Dans les faits, en Europe, toutes choses égales par ailleurs, l'écart de salaire entre hommes et femmes est de 25 %.

La question porteuse est la suivante : lors des discussions salariales à l'embauche, mon entreprise ne serait-elle pas encline à négocier davantage avec les femmes ?

Si la régularisation des différences de salaires peut s'opérer de façon progressive à l'embauche, les divergences seront nécessairement maintenues dans le temps si l'entreprise réserve majoritairement le principe de la promotion au genre masculin.

### ***Repenser l'évolution des carrières internes***

L'évolution dans une entreprise se caractérise souvent à la fois par la possibilité d'accéder à un poste d'encadrement et/ou d'évoluer sur le plan du périmètre métier notamment par le biais de formations quel que soit le profil du genre et l'âge du salarié.

### ***Atténuer les effets de «plafonds de verre» et de «planchers collants»***

Dans les faits, les femmes représentent 30,4 % de la catégorie «cadres et professions intellectuelles supérieures» tous secteurs confondus. Mais elles ne représentent que 7 % des dirigeants des 5 000 premières entreprises françaises. Par ailleurs, à même niveau de qualification, de récentes études soulignent que les possibilités d'évolution et de mobilité professionnelle sont inégales entre hommes et femmes ; cette disparité tend également à s'accroître avec l'âge.

Les questions porteuses sont les suivantes : mon entreprise n'a-t-elle pas tendance à favoriser l'évolution de carrières quelle soit verticale (prise de fonctions hiérarchiques) ou horizontale (mutation vers de nouveaux métiers) au genre masculin ? Le taux de femmes au sein de l'encadrement est-il équivalent à celui des employés ? L'organisation du travail des responsables facilite-t-il l'accès des femmes à ces fonctions ? Les femmes encadrantes de l'entreprise occupent-elles des postes de responsabilité à forte incidence stratégique ?

Pour contrer les effets de «plafond de verre», il s'agit notamment de veiller à ce que les hommes et femmes puissent accéder à ces postes à part égale par la mise en place de critères neutres ou d'organiser les réunions stratégiques et autres comités de pilotage dans la journée et non le soir après le départ des employés, par exemple. Il s'agit également d'offrir les mêmes opportunités de conversion et d'évolution professionnelle quel que soit l'âge (équité intergénérationnelle) et le sexe du collaborateur.

## ***Permettre un accès équitable aux formations***

On observe majoritairement que l'accès à la formation diminue avec l'âge de façon disproportionnée entre hommes et femmes.

Les questions porteuses sont les suivantes : dans combien de temps mes effectifs pourront-ils prétendre à la retraite ? Au regard de cela, ne vaut-il mieux pas consacrer mes ressources de formation au personnel mi carrière (et plus) afin de se prémunir de l'obsolescence naturelle des compétences ?

Trois éléments de réflexion pour infléchir cette tendance :

- Veiller par un égal accès des hommes et des femmes aux actions de formation professionnelle quel que soit l'âge du salarié
- Adapter les horaires de formation à la diversité des statuts et des responsabilités familiales de chacun.
- S'assurer que la (le) formateur (trice) est lui (elle)-même issu(e)s des générations des collaborateurs : il utilisera alors un vocabulaire générationnel adapté au public concerné.

### **Pour en savoir plus :**

- **Hervé DEFALVARD, Martine LUROL, Evelyne POLZHUBER** *«Accords 35 heures : genre et statut»*, Rapport Dares, 2004
- *«Concilier les temps professionnels et personnels»*, plaquette éditée par l'antenne Bretagne de l'ANACT, 2002.
- *«Entreprises et articulations des temps familiaux et professionnels»*, Guide pratique, édité par la CFE-CGC, le CJD et l'ANDCP. En commande à la CGC : [dumont@cfegc.fr](mailto:dumont@cfegc.fr).
- **Rachel SILVERA et Anita ARDURA** *«L'égalité hommes/femmes : quelles stratégies syndicales ?»*, La revue de l'IRES n° 37, 2001.