



## Un atelier d'échanges entre professionnels

### L'emploi des seniors : Négociateur ou manager<sup>1</sup>

Nous vous proposons de vous donner l'occasion d'échanger sur vos actions les plus récentes et en particulier pour l'emploi des seniors. Une journée complète vous est présentée. Vous pouvez choisir de participer à toute ou partie de ce programme.

L'enjeu pour les DRH a été de réagir aux impératifs dictés par les pouvoirs publics qui ont amené les Directions d'entreprise à engager différentes actions cette fin d'année 2009 malgré la crise qui perdure.

Il a donc fallu faire face aux incitations des pouvoirs publics afin de conserver plus longtemps en emploi des « seniors » plutôt désireux de partir en retraite le plus tôt possible. Ce type de mesure reste impopulaire.

Partant du principe que les entreprises doivent investir cet enjeu de manière positive et ne pas se contenter de subir des thèmes d'actions imposés par les pouvoirs publics, Les auteurs de l'ouvrage **Nicole Raoult Guillaume Huyez-Levrat ; Les seniors dans l'entreprise : manager ou négociateur? Comprendre pour agir LIAISONS 2009** montre que la mise en oeuvre de ces actions passe par une transformation du travail et peut constituer une occasion de repenser certaines pratiques RH, dont les bénéfices se feront sentir pour l'ensemble de la force de travail et pour la compétitivité des organisations. Permettre à des personnes de développer leurs compétences afin de valoriser qu'elles sont effectivement efficaces, compétentes et motivées reste relativement difficile ; et ce, tout en assurant dans la sérénité le passage de témoin vers les jeunes désireux de s'intégrer aisément et se faire une place rapidement.

Des cas d'entreprises seront commentés au cours de l'atelier, ayant déjà mis en place ce type d'actions ou intégrant les seniors dans une politique plus globale. Les réflexions, les réussites, et parfois même les échecs en la matière peuvent inspirer les décideurs, les responsables RH et les managers qui vont devoir se saisir de cette nouvelle contrainte.

**Comment agir ? Négociateur ou /et manager** tel est la perspective ouverte. Les pouvoirs publics incitant les Directions d'entreprises de plus de 50 salariés à engager des actions vis-à-vis des seniors : Comment négocier un accord ou encore comment bâtir un plan d'actions engageant le management directement ?

---

<sup>1</sup> [www.maturescence.com](http://www.maturescence.com)

<sup>1</sup> **Nicole Raoult Guillaume Huyez-Levrat ; Les seniors dans l'entreprise : manager ou négociateur? Comprendre pour agir LIAISONS 2009**

Le décret du 20 mai 2009 met en œuvre l'obligation d'agir pour l'emploi des seniors laisse une assez grande marge d'initiatives aux entreprises sur la manière de faire. Le premier point à éclairer est le choix entre la négociation d'un accord avec les partenaires sociaux ou l'élaboration d'un plan d'actions (d'initiative RH) présenté devant les instances représentatives du personnel. Le second point à aborder est **le choix des thèmes d'actions** les plus pertinents. Les pouvoirs publics, après concertation avec les partenaires sociaux ont dressé une liste indicative des types d'actions possibles visant les seniors, certaines peuvent être l'objet de dispositifs particuliers ou entrer dans la norme des modes de GRH de l'entreprise.

Ces **six thèmes d'actions** sont 1) le recrutement ; 2) l'anticipation de l'évolution des carrières ; 3) l'amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilités ; 4) le développement des compétences, des qualifications, accès à la formation ; 5) l'aménagement des fins de carrières et des transitions entre emploi et retraite ; 6) la transmission des savoirs et des compétences notamment via le développement du tutorat.

Ces thèmes ne sont pas tous impératifs, mais les plans d'actions ou les accords doivent au moins aborder trois d'entre eux. En outre des engagements doivent être pris au vu de la situation de départ afin de mesurer dans le temps l'évaluation des actions engagées.

Il s'agit du troisième point de discussion pour les entreprises : quels peuvent être des **indicateurs pertinents** de mesure de l'efficacité des actions engagées qui doivent être proposés, ou qui existent déjà dans les bilans sociaux et qui peuvent être mobilisés ?

Comment donc aborder cette question assez impopulaire tant pour le management que pour les salariés eux même ? Comment lever les préjugés qui pèsent sur l'âge et l'ancienneté ?

## Atelier d'Echanges

**½ ou 1J**

**Groupe de 10 personnes**

**Equipe d'animation : un binôme**

UTE Drewniak

Thierry Brick

Nicole Raoult

Guillaume Huyez

L'animation prend appui sur l'expérience des participants tout en replaçant les interrogations vis-à-vis des problématiques suivantes:

- D'abord, un rappel du **contexte des politiques publiques européennes et françaises** poussant les entreprises à prendre en compte la question des seniors:
- Ensuite, **la mise en commun des actions recensées** auxquelles les entreprises ont choisi d'engager ainsi que les difficultés rencontrées tant sur le plan juridique que pratique. Enfin, une présentation des **types d'actions possibles à court et moyen terme assortis des outils disponibles.**

**Matinée : animation**

**Une nouvelle donne : négocier l'emploi des seniors**

- **Les orientations des négociations interprofessionnelles**

- **A propos des accords de branche et d'entreprises**
- **Les types d'actions retenues**
- **Les indicateurs proposés**
- **Les instances de suivi**

Après midi : **animation**

**Appui d'un responsable d'entreprise**

**Manager les seniors : Quelles pratiques ?**

- **Comment construire et suivre un plan d'actions efficace pour l'entreprise ?**
- **Pourquoi et comment maintenir en emploi les Seniors ?**
- **Quel rôle accordé au management ?**
- **Comment mettre en place de nouvelles actions concrètes ?**