



Dépêche n° 708541

Social / RH - Ressources humaines

Par: Natacha Marignier - Publiée le 05/03/2024 à 18h38

[Lien dépêche](#)

🕒 6 min de lecture

"Il n'y a pas de droit du travail de la gestion des fins de carrière [...] La page blanche existe" (F. Wismer, Avanty Avocats)

À l'occasion de la parution du livre "La gestion des fins de carrière", l'Ajis a organisé le 7 février 2024 une rencontre avec le cabinet Avanty Avocats. Dans une interview pour AEF info, Frank Wismer, avocat associé, décrypte les questions juridiques et sociales relatives à la transition emploi/retraite des seniors. En 2030, un Français sur trois aura plus de 60 ans. Partant de ce constat, les entreprises et les branches professionnelles doivent adopter une nouvelle réflexion, en recensant leurs besoins et leur situation statistique. Après la formation des équipes sur ce sujet technique et mal connu, des mesures d'adaptation, de maintien dans l'emploi ou d'accompagnement de la rupture doivent être arbitrées et appliquées. La gestion de la fin de carrière peut devenir un sujet de négociation à part entière ou être intégré dans une approche globale de la gestion du personnel.

AEF info : Pourquoi la question de la place des seniors dans l'entreprise est-elle d'actualité ?

Frank Wismer : Elle est d'actualité par la conjonction de plusieurs facteurs. D'abord, bien évidemment, celui de la réforme de la retraite qui est une réponse à l'allongement de l'espérance de vie. Le décalage de l'âge de liquidation a non seulement modifié l'appréciation par l'entreprise de la population concernée mais également la façon dont les salariés seniors ont eux-mêmes accueilli cette évolution. Ensuite, celui des tensions d'emploi de certains secteurs d'activité qui redistribue les cartes des besoins et surtout des pratiques. Dit autrement, nous constatons que la pratique usuelle consistant à accompagner le salarié senior vers une rupture anticipée du contrat de travail n'est plus forcément la règle. D'une certaine manière, nécessité fait loi en contraignant certains employeurs à modifier leur culture d'entreprise à ce sujet. Enfin, parfois certaines évolutions sociologiques.

L'idée n'est pas d'opposer les jeunes aux "tempes grises", mais de constater que sur certains types d'emploi, la différence de salaire ramenée à un certain rapport du salarié à la culture d'entreprise, à la stabilité dans l'emploi ou encore à une forme de fiabilité professionnelle ne joue plus forcément en faveur des plus jeunes. Bien sûr, ce constat mérite d'être amplement nuancé en fonction des secteurs d'activité. Mais il existe tout de même des évolutions qui modifient les évidences et habitudes du passé.

AEF info : Quels sont les principaux constats et défis à relever pour les entreprises en matière d'emploi des seniors ?

Frank Wismer : En synthèse, il convient de procéder aux bons constats factuels et de garder à l'esprit qu'il ne peut y avoir une solution unique applicable à l'ensemble du personnel. S'agissant des constats, quelle est la part des salariés de plus de 55 ans, de 60 ans ? Quel est leur poids en termes de masse salariale rapportée à leur productivité ? Quels sont leur taux et durée moyens d'arrêt de travail ? Quelle est la capacité de l'entreprise à les faire évoluer, notamment en termes de mobilité, par la formation continue et des échéances plus resserrées d'entretiens, et surtout à les valoriser et les motiver ?

Aussi, il faut que les équipes RH, puis leur hiérarchie, et enfin les représentants du personnel puissent monter en compétence sur ce sujet. Nous constatons très souvent que nos interlocuteurs RH nous indiquent, de façon assumée ou parfois un peu gênée, ne rien y comprendre et ne pas disposer d'information sur la situation des salariés seniors, ce qui les empêche de se projeter. L'accès aux données est, comme dans bon nombre de cas, un élément central. Un des objectifs est d'obtenir des salariés que ceux-ci acceptent de révéler leur situation personnelle au regard de leur date théorique de liquidation à taux plein de leur pension de vieillesse.

Après, il faut rechercher dans l'ensemble des mesures dont disposent les entreprises et leurs salariés, le bon degré d'adaptation puisque les attentes et besoins diffèrent souvent entre les catégories socio-professionnelles. C'est là que se situe le défi consistant à trouver les bons outils sans tomber dans l'écueil d'une multitude de dispositifs qui serait alors mal relayée par les managers et qui priverait des effets escomptés.

AEF info : Quels sont les principaux dispositifs à la disposition des entreprises ?

Frank Wismer : La boîte à outils est particulièrement fournie ! Il faut aller puiser notamment dans le code de la sécurité sociale et le code du travail pour trouver des dispositifs qui peuvent régir l'adaptation du poste de travail, l'incitation au maintien dans l'emploi ou l'accompagnement de la rupture du contrat de travail. On pense, entre autres, à la retraite progressive, au cumul emploi retraite, au rachat de trimestre, à la régularisation des droits à vieillesse, aux politiques de formation ciblée, etc. Mais un des points essentiels, au-delà de l'énumération, est la façon dont on les applique dans l'entreprise, dont on les adapte à l'entreprise. C'est probablement là que se situe un des principaux défis.

AEF info : Quels sont les enjeux juridiques et financiers à considérer lors de la mise en place de ces dispositifs ?

Frank Wismer : Juridiquement, il y a deux séries de paramètres. D'une part, il n'y a pas de droit du travail de la gestion des fins de carrière. Conclure un accord collectif dédié ne relève que du droit générique de la négociation collective. La page blanche existe, ce qui confère une certaine liberté bien venue. D'autre part, il faut néanmoins composer avec les questions relatives aux discriminations liées à l'âge, à l'égalité de traitement, à la conformité avec la politique de GEPP (gestion des emplois et des parcours professionnels). Il convient également d'apprécier dans quelle mesure d'éventuels départs engendrent des suppressions de postes, qui posent la question de la mise en œuvre des règles notamment relatives au licenciement pour motif économique. Gardons également à l'esprit que les politiques en matière de transition emploi-retraite ont des implications sur d'autres politiques RH, telles que celles relatives au télétravail, à la formation professionnelle, à l'aide aux aidants, aux couvertures santé prévoyance, aux indemnités de fin de carrière ou encore à la santé et la sécurité au travail. Une réflexion générale est parfois souhaitée (si ce n'est souhaitable) afin de garantir une cohérence globale.

Financièrement, on retrouve des situations classiques de mise en balance de coûts et d'économies. À titre d'exemple, s'il est décidé de recourir à la retraite progressive se posera la question de savoir s'il y a une perte de productivité lors de la bascule en temps partiel pour un salarié accédant à un tel mécanisme ? En théorie oui, sauf à considérer que ce temps partiel est bénéfique pour ce dernier en ce qu'il lui permet de réduire au maximum sa perte de revenus tout en gagnant en confort de vie (pour développer des loisirs, pour occuper le rôle de baby-sitter des petits-enfants ou d'aidant de parents confrontés à une perte d'autonomie). En pareille hypothèse, on peut constater des réductions de taux d'arrêt de travail et une amélioration de la productivité. Des questions similaires se poseront pour chaque dispositif qui sera envisagé et mis en place au sein de l'entreprise dans le cadre de sa politique emploi-retraite.

AEF info : Comment identifier le périmètre éligible à la mise en place d'une politique en matière d'emploi des seniors ?

Frank Wismer : C'est un sujet sensible qui questionne tout d'abord la notion de senior. Cette notion ne fait l'objet d'aucune définition légale générale. En effet, quand bien même certains dispositifs comme le CDD Senior ou encore le CDI inclusion s'appliquent dès l'âge de 57 ans, ces dispositifs ne permettent pas d'ériger une définition générique du senior. Ce

constat offre une certaine latitude lors de la mise en place d'une politique en matière d'emploi des seniors, qui supposera d'identifier au sein de chaque entreprise, en fonction notamment de sa démographie et de l'activité exercée, les salariés devant être qualifiés comme tels. Cette question renvoie ensuite aux problématiques précitées de prohibition des discriminations liées à l'âge ou d'égalité de traitement. Il faut donc trouver les justifications objectives, raisonnables et appropriées. À l'époque des préretraites d'entreprise, combien de fois avons-nous vu des salariés se plaindre d'être un an trop jeune pour entrer dans le dispositif ! Cet aspect du dossier se travaille et la détermination des justifications valables relève d'une étude sur-mesure.

AEF info : Comment négocier un accord sur la gestion des fins de carrières ?

Frank Wismer : Avant tout, et davantage que sur tout autre sujet, il est nécessaire de rendre tous les acteurs de la négociation réellement sachants. La formation préalable des équipes RH et des représentants du personnel me paraît indispensable. À défaut, on prend un risque certain de voir politiser le sujet ou d'engendrer des raccourcis malheureux. D'ailleurs, il existe une part significative de représentants du personnel senior qui sont intéressés par ces formations au titre de leur mandat mais aussi de leur situation personnelle ! Il faut savoir tirer parti de ce constat. Après, comme toutes négociations, les objectifs et les moyens de les atteindre doivent être explicités, notamment en valorisant les efforts budgétaires. Enfin et idéalement, il faut arriver à intégrer cette négociation dans une approche plus globale de la gestion du personnel et des compétences.

AEF info est un **groupe de presse professionnelle numérique et organisateur d'évènements**. AEF info produit tous les jours une information de haute qualité qui mobilise une équipe de **80 journalistes** spécialisés permanents à Paris et en régions.

C'est un outil de travail, d'aide à la décision, d'information et de documentation utilisé tous les jours par plus de **20 000 professionnels et 2 000 organisations abonnées** (médias, institutions, collectivités territoriales, entreprises, fédérations, syndicats, associations).

5 SERVICES D'INFORMATION, 18 DOMAINES ET 2 HEBDOS

Les cinq services d'information spécialisés d'AEF info diffusent (Social RH, Enseignement Recherche, Développement durable, Habitat & urbanisme, Sécurité Globale) à leurs abonnés un service d'information continue par courrier électronique et via l'application mobile. Être abonné à ces services, c'est avoir l'assurance d'être informé rapidement, précisément et objectivement des faits essentiels.

[Cliquez ici pour tester gratuitement les services d'information AEF info](#)
