

Centre Inffo

Lors du webinaire intitulé « Recul de l'âge de la retraite : comment faire avancer la place des seniors dans les entreprises », organisé le 26 janvier 2023 par Miroir social.

■ En finir avec la culture d'éviction des seniors prendra du temps

Prolonger l'activité des salariés âgés supposerait que leurs employeurs adaptent leur gestion des ressources humaines, y compris en matière de formation professionnelle. Or les entreprises partent de très loin, montrent les participants à un événement organisé récemment par Miroir social.

Par Emmanuel Franck - Le 07 février 2023.

Le salariés âgés sont dans l'angle mort de la réforme des retraites et pas prêts d'en sortir. Accès à la formation, à la promotion, aux augmentations de salaires, maintien dans l'emploi. Sur ces sujets, les entreprises adoptent « *depuis des décennies une culture de l'éviction* » à l'égard des seniors, constate Nathalie Nagel, consultante chez Tandem Expertise, lors d'un webinaire intitulé « Recul de l'âge de la retraite : comment faire avancer la place des seniors dans les entreprises ? », organisé le 26 janvier par Miroir social.

Chute brutale de l'accès à la formation

Selon la Dares, l'accès à la formation baisse nettement à partir de 55 ans. En 2016 (dernières statistiques sur le sujet), 40% des salariés âgés de 55 à 59 ans se formaient, 8 points de moins que les 50-54 ans. Il faut dire que les trois quarts ne veulent pas suivre une formation. « *Car ils ont intégré les pratiques de leur employeur* », analyse Aude Reygades, consultante chez Tandem. Pour les ouvriers et les employés, l'accès à la formation décroît même dès 35 ans. Idem pour les promotions, dont bénéficient 21% des 35-40 ans mais seulement 8,5% des 50-55 ans, selon les statistiques de Tandem.

Préférence pour les départs anticipés

Plutôt que de garder leurs seniors, les entreprises préfèrent leur proposer de partir. Ce qu'ils acceptent bien volontiers quand leur employeur y met les moyens. Le plan de départs volontaires de l'Afpa, en 2020, a coûté 148 millions d'euros. Dans des conditions très intéressantes, « *des seniors qui n'en avaient pas forcément envie sont partis* », regrette Valérie Beaulieux Foucault, déléguée CFE-CGC. A Carrefour, des seniors partent parce qu'il n'y a pas vraiment d'alternative. « *Le congé de fin de carrière bénéficie à 15% ou 20% des effectifs*, témoigne Cyril Boulay, délégué syndical central FO. *C'est du volontariat, bien sûr, mais on ne fait aux seniors aucune proposition de mobilité interne* ». Les chauffeurs de la branche du transport routier de marchandises peuvent quant à eux partir cinq ans avant l'âge légal grâce à un dispositif co-financé par les employeurs (25%), les salariés (25%) et l'Etat (50%). 2 200 chauffeurs entrent chaque année dans ce dispositif, qui en couvre actuellement 12 000. « *Qui va financer les deux ans supplémentaires de la réforme ?* », s'inquiète Khalid Ezzarhouni, délégué syndical CGT de l'entreprise de logistique GXO.

Quelques efforts pour garder les seniors

Certains employeurs tentent d'adopter des pratiques plus vertueuses. Chez GXO, les syndicats tentent actuellement de négocier que les primes soient moins liées à la productivité. L'Afpa a signé en octobre dernier un accord innovant de gestion prévisionnelle des emplois. La politique en faveur des seniors y est étroitement associée à celle des parcours professionnels. L'accord prévoit par exemple du mentorat valorisé par un abondement du CPF, ainsi que des entretiens de fin de carrière. Mais sa mise en œuvre promet d'être compliquée. « *Les procédures ne sont pas clarifiées et la direction ne communique pas sur l'accord* », regrette Valérie Beaulieux Foucault. En outre, l'agence emploie de plus en plus d'intervenants extérieurs et de CDD qui ne sont pas concernés par ces dispositions.