

Paris, le 23 SEP. 2019

Monsieur,

Le maintien en emploi des seniors constitue un enjeu de société. En effet, il est profitable à la nation toute entière tant en termes de dynamisme économique, de climat social que de valorisation du travail, de transmission d'expérience, et de pérennité des équilibres sociaux. Il conduit nécessairement à réinterroger les transitions entre activité et retraite, à aménager les fins de carrière ou à davantage adapter les postes, les horaires et les conditions de travail.

Depuis une quinzaine d'années, la société commence à changer de regard et des évolutions positives peuvent être relevées. Le taux d'emploi des seniors (55-64 ans) a nettement progressé. Il était de 37% début 2004 et s'établit à 52,5% début 2019, soit une hausse de 15 points environ. Ces chiffres masquent cependant une disparité entre la tranche 55-59 ans (72%) et la tranche 60-64 ans (31%) et s'accompagnent d'un taux de chômage certes plus faible que la moyenne mais avec un retour à l'emploi plus difficile et un chômage de plus longue durée. En outre, malgré ses progrès, ce taux d'emploi reste inférieur à la moyenne européenne.

Il faut aujourd'hui impulser une nouvelle dynamique pour donner plus de liberté aux salariés de choisir leur vie professionnelle en fin de carrière, accroître le taux d'emploi et améliorer la meilleure qualité de vie au travail des seniors.

En matière de politiques publiques, une large gamme d'actions a été mobilisée ces dernières années avec des succès très divers. De très nombreux rapports ont par ailleurs été publiés. Au surplus, si de bonnes pratiques existent, celles-ci sont insuffisamment reconnues et partagées. Il est désormais nécessaire d'explorer pleinement les actions concrètes susceptibles d'être déployées par tous les acteurs, entreprises, branches, partenaires sociaux, pouvoirs publics....

Aujourd'hui, l'accent est mis sur la gestion des ressources humaines, sur les représentations et sur un renforcement des logiques préventives. Différents outils sont promus mais souvent de manière peu articulée pour faire évoluer les pratiques des entreprises, en matière d'embauche, de management, de formation, d'aménagement des fins de carrières, d'organisation du travail, d'amélioration des conditions de travail avec la prévention de l'usure professionnelle, notamment.

Monsieur Olivier MÉRIAUX
Consultant
Plein Sens
5 rue Jules Vallès
75011 PARIS

Le maintien en emploi suppose de s'intéresser particulièrement aux gestions de fins de carrières, aux passerelles entre diverses formes d'activité, aux transitions plus progressives entre activité et retraite. Des accords collectifs d'entreprise et de branche ont été signés, des initiatives d'entreprises ou à des niveaux plus larges ont été déployées.

En vous appuyant sur le repérage et l'analyse des pratiques, vous évalueriez quels sont les leviers les plus efficaces en matière de maintien en emploi des seniors. L'expérience de pays européens ayant réussi cette mutation pourra être utilement mobilisée afin de s'inspirer aussi des pratiques innovantes qui ont pu y prospérer.

Vous indiquerez dans chacun des domaines d'action concernés, qu'il s'agisse des règles de départ à la retraite (cumul emploi retraite, retraite progressive...), de la formation professionnelle, des conditions de travail, de la prévention de la désinsertion professionnelle ou encore de la gestion des parcours professionnels dans et hors de l'entreprise, de quelle manière peut être améliorée l'efficacité des pratiques et des outils existants ou à créer. Il conviendra également de proposer les voies et moyens pour en assurer la diffusion la plus large possible dans les entreprises.

Vous veillerez à associer les partenaires sociaux à vos réflexions.

Vous mènerez cette mission auprès de Madame Sophie Bellon, Présidente de Sodexo et avec l'appui d'une autre personnalité qualifiée, M. Jean-Manuel Soussan, DRH de Bouygues construction. Vous serez en outre assistés par un inspecteur de l'IGAS. Vous bénéficierez de l'appui des services des ministères du travail et de la santé ainsi que du Haut-commissariat aux retraites. Vous veillerez à ce que vos travaux soient menés en lien étroit avec Muriel Pénicaud, Agnès Buzyn et Jean-Paul Delevoye.

Je vous serais reconnaissant de me faire part du résultat de vos recommandations avant la mi-décembre 2019.

Je vous prie de croire, Monsieur, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.



Edouard PHILIPPE