

## Note préparatoire à l'attention des participants à la réunion du REC sur le thème du maintien en emploi des seniors

Dans le cadre de la préparation du projet de loi de réforme des retraites, le Premier ministre a annoncé le 9 septembre dernier le lancement d'une mission sur le maintien en emploi des seniors confiée à Sophie Bellon, présidente du conseil d'administration du groupe de services Sodexo, Olivier Mériaux, ancien directeur général adjoint de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail (ANACT) et Jean-Manuel Soussan, directeur des ressources humaines de Bouygues Construction. La mission doit livrer son rapport à la fin de l'année.

Dans sa lettre de mission en date du 23 septembre (cf. PJ), le Premier ministre :

- insiste sur la nécessité *« d'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 »* ;
- souhaite que la mission puisse *« explorer pleinement les actions concrètes susceptibles d'être déployées par tous les acteurs, entreprises, branches, partenaires sociaux, pouvoirs publics .... »* ;
- invite la mission à évaluer *« les leviers les plus efficaces en matière de maintien en emploi des seniors »* et à indiquer *« 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 »*.

Un entretien avec la ministre du Travail début octobre a permis de confirmer les attentes des pouvoirs publics et le souhait d'aboutir à un nombre limité de recommandations praticables, précises, prenant en compte la diversité des aspirations individuelles et des réalités vécues par les entreprises, et susceptibles pour certaines d'entre-elles de se traduire en mesures législatives ou réglementaires.

Dans cette perspective, la mission a débuté ses travaux par une revue systématique des propositions existantes en la matière, notamment celles du rapport récent de la commission des affaires sociales du Sénat et du rapport du CESE de 2018. Prenant appui sur les pratiques observées, la mission se donne pour objectif de consolider une vision systémique des leviers d'évolution des comportements individuels et collectifs dans 5 grands domaines :

- Aménagement des règles de départ à la retraite et articulation avec l'assurance-chômage
- Développement de l'employabilité tout au long de la vie professionnelle sous l'angle des compétences

- Développement de l'employabilité tout au long de la vie professionnelle sous l'angle de la santé et des conditions de travail
- Aménagement des parcours professionnels et mobilités (internes et externes) notamment en fin de carrière
- Adaptation des modes d'organisation et des cultures managériales

Sur la thématique de l'employabilité sous l'angle des compétences, comme sur les autres sujets au demeurant, l'objectif de la mission n'est pas de refaire ou d'affiner des exercices de diagnostic qui ont déjà été faits (notamment par France Stratégie). Il s'agit davantage d'identifier des pratiques « vertueuses » à consolider, à promouvoir ou à faciliter au regard de leur impact perçu sur le maintien en activité des travailleurs expérimentés (nb : l'accompagnement vers l'emploi des demandeurs d'emploi seniors n'est pas dans le périmètre de la mission, ni l'emploi public).

Cette réunion du Réseau Emplois Compétences pourrait être l'opportunité pour les participants d'alimenter les travaux de la mission à partir de retours d'expérience, et d'échanger entre eux et avec la mission sur des propositions de nature notamment à améliorer l'accès à la formation des salariés dès leur deuxième partie de carrière.

Si vous en êtes d'accord, nous vous invitons donc à partager votre expérience autour de quelques questions, qui seront sans doute enrichies d'ici à la tenue de la réunion :

- Qu'a-t-on expérimenté dans votre branche/région/entreprise pour améliorer le taux d'accès à la formation des salariés à partir de 45-50 ans ? (dispositifs juridiques / politiques / pratiques/ dialogue social) ? Réussites ? Déceptions ?
- Quelles sont les modalités d'acquisition/de transmission des compétences les plus adaptées à ces publics ?
- Comment le dialogue social peut-il mieux se saisir de ces enjeux aux différents niveaux dans le nouveau cadre posé par les ordonnances Travail de 2018 ?
- Sait-on anticiper aujourd'hui les effets à venir de la réforme systémique de la formation continue de 2018 pour les seniors ?
- Comment organiser une fonction d'accompagnement des actifs et des entreprises pour dynamiser la formation face à l'allongement de la vie professionnelle ? Ou sont les ressources adéquates dans l'écosystème institutionnel ?

Au regard des travaux déjà conduits sur le sujet et de l'échange qu'elle a pu avoir avec le ministre du Travail, la mission sera particulièrement attentive à deux dimensions :

- d'une part aux retours d'expérience qui reflètent une volonté de s'inscrire dans une approche globale du sujet du maintien en emploi des collaborateurs expérimentés, dont on sait qu'il se joue très tôt dans les parcours professionnels.
- D'autre part aux pratiques dont on peut estimer qu'elles ne sont pas uniquement réservées aux très grandes entreprises, mais qui sont potentiellement déclinables à des échelles plus petites.

En vous remerciant par avance pour votre contribution aux travaux,

Nb : Olivier Mériaux, le référent de la mission sur la thématique employabilité/compétences, est à votre disposition pour tout échange complémentaire ou apport de documentation de nature à enrichir le travail engagé : [meriaux@pleinsens.fr](mailto:meriaux@pleinsens.fr) - 0675052001