

Vendredi 19 janvier 2024



## Première table ronde : L'état des lieux des seniors en entreprise

*Intervention de Maître Pauline DUMORTIER (avocate conseil chez Avanty), Monsieur Pierre CHAPERON (conseil en protection sociale chez GALEA) et Monsieur Emeric Jeansen (maître de conférence à l'Université Panthéon Assas).*

Pour commencer, Monsieur Pierre Chaperon nous donne quelques chiffres relatifs à l'emploi des seniors. On note un taux d'emploi des seniors de 77% pour les 55/59 ans, ce qui place la France dans la moyenne européenne, et un taux d'activité de 36% qui est en revanche faible pour les 60/64 ans.

Pour augmenter le taux d'emploi des seniors, une négociation entre le MEDEF et les organisations syndicales à l'aune du document d'orientation du gouvernement est en cours et doit s'achever, en principe, le 26 mars 2024 (date qui sera très certainement reportée).

Dans un second temps, Maître Pauline Dumortier s'interroge concernant la qualification du « senior ». Il convient de préciser que cette catégorie n'est définie ni par le Code de la Sécurité sociale ni par le Code du travail. Toutefois, le site du Ministère du Travail indique que les seniors sont « des personnes âgées de 55 ans à 64 ans ».

Par conséquent, aucune règle juridique ne nous permet de définir ce qu'est un senior. Ce constat laisse, selon Maître Pauline Dumortier, « une certaine liberté aux entreprises » dans le cadre d'une politique de fin de carrière.

Bien qu'aucune définition du senior ne soit donnée par le Code du travail, sont mentionnés au sein de ce dernier différents âges qui impliquent des conséquences dès lors que le salarié les atteint :

- d'abord, est évoqué l'âge à partir duquel il est possible de conclure un contrat de travail : seize ans<sup>1</sup>

- ensuite, il y a l'âge de 45 ans, âge à partir duquel le salarié doit être examiné par le médecin du travail au cours d'une visite de mi-carrière afin d'établir un état des lieux de l'adéquation entre le poste de travail et l'état de santé du travailleur, à date, en tenant compte des expositions à des facteurs de risques professionnels auxquels il a été soumis, évaluer les risques de désinsertion professionnelle, en prenant en compte l'évolution des capacités du

---

<sup>1</sup> Un contrat de travail peut, sous certaines conditions, être conclu avec une personne âgée de moins de seize ans pour certaines professions. C'est le cas pour le mannequinat par exemple (L. 7124-1 et suivants du Code du travail)

Vendredi 19 janvier 2024



travailleur en fonction de son parcours professionnel, de son âge et de son état de santé, et sensibiliser le travailleur aux enjeux du vieillissement au travail et sur la prévention des risques professionnels<sup>2</sup>.

- A l'âge de 57 ans il est possible de conclure un contrat de travail à durée déterminée pour les seniors<sup>3</sup> mais également un contrat à durée indéterminée d'inclusion avec des personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières<sup>4</sup>.

- A 62 ans, un travailleur peut bénéficier de différents dispositifs notamment la retraite progressive, les dispositifs de retraite anticipée ...

- L'âge de 64 ans est celui à partir duquel on pourra, à l'issue de la montée en charge de la réforme (2030) liquider sa pension de retraite.

- L'âge de 67 ans restera celui à partir duquel peut être liquidée la pension de retraite à taux plein.

- Enfin, le Code du travail évoque l'âge de 70 ans comme étant l'âge qui permet à un employeur de rompre le contrat de travail dans le cadre d'une mise à la retraite.

Monsieur Pierre Chaperon partage ensuite son opinion à propos de la réforme des retraites. Entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> septembre 2023, la réforme des retraites a eu pour principale ambition le décalage de l'âge légal de départ à la retraite. Selon lui, « *ce qui est frappant, ce n'est pas tant le décalage de l'âge nous permettant de liquider une pension de retraite qui est progressif en fonction de l'année de naissance de l'assuré mais « la population réellement touchée » par ce décalage* ». L'effet de ce décalage ne serait pas aussi important pour les assurés ayant fait de longues études. Pour ces derniers, la retraite à 62 ans n'était, en tout état de cause, pas envisageable compte tenu du nombre de trimestres requis pour pouvoir liquider sa retraite à taux plein.

Enfin, Monsieur Pierre Chaperon constate que les dispositifs de surcote/décote ne pèsent peu sur le choix des individus. A titre illustratif, les partenaires sociaux appliquaient un coefficient de solidarité qui consistait à inciter les individus à poursuivre leur activité. A défaut de poursuite d'activité, une pénalité de 10% était appliquée sur leur pension de retraite complémentaire, celle-ci étant annulée si l'individu retardait sa liquidation d'une année.

---

<sup>2</sup> L. 4624-2-2 du Code du travail

D.1242-2 du Code du travail

<sup>4</sup> L.5132-5-1 du Code du travail

Vendredi 19 janvier 2024



Selon lui, lesdits dispositifs n'influent pas significativement sur le choix des assurés au moment où ils désirent liquider leur pension de retraite.

Monsieur Emeric Jeansen relève deux mouvements opposés au sein de la législation :

- un mouvement incitant les travailleurs à poursuivre leur activité le plus longtemps possible par le biais de différents mécanismes tels que la décote, la surcote ou le cumul emploi-retraite.
- un mouvement qui permet à certaines catégories de liquider leur pension de retraite le plus tôt possible (on citera, à titre illustratif, les dispositifs de retraite anticipée).

Cependant, les dispositifs de retraite anticipée pèsent sur les ressources. Par conséquent, des mécanismes sont mis en place pour protéger la santé et la sécurité des salariés afin que les travailleurs retardent au maximum leur départ à la retraite. C'est notamment le cas de la mise en place de cellules de prévention de la désinsertion professionnelle. L'objectif étant d'accompagner les travailleurs à risque de désinsertion professionnelle par la mise en place d'actions collectives telles que des actions de sensibilisation ou d'actions individuelles afin de protéger la santé et la sécurité des salariés et leur permettre de travailler plus longtemps (on citera la mise en place d'aménagements du temps de travail).

Par la suite, Maître Pauline Dumortier évoque différents enjeux auxquels un employeur peut être confronté lors de la mise en place de dispositifs de gestion des fins de carrière.

Elle rappelle l'aspect de pénibilité à prendre en compte par les entreprises et cite le compte professionnel de prévention (C2P). Il s'agit d'un compte qui permet de référencer les facteurs de risques professionnels d'exposition d'un travailleur. En fonction de son exposition à ces risques, le salarié va accumuler des points sur son compte, ce qui va lui permettre de financer une formation professionnelle, un projet de reconversion professionnelle, un passage à temps partiel ou de bénéficier d'un départ anticipé à la retraite.

Maître Pauline Dumortier constate encore que ce dispositif est souvent peu connu des salariés et qu'il y a un manque d'information à ce sujet.

Deux autres enjeux sont abordés :

Premièrement, lors de la mise en place de dispositifs de fin de carrière, se pose inévitablement la question du caractère discriminatoire dudit dispositif ainsi que de l'égalité de traitement.

Deuxièmement, la mise en place de dispositifs de gestion de fins de carrière peut interroger selon la situation de l'entreprise, le risque de requalification en licenciement économique des départs intervenus dans ce cadre.

Vendredi 19 janvier 2024



Pour terminer, Monsieur Pierre Chaperon considère qu'un sujet majeur influe sur le taux d'emploi des seniors : la rémunération. L'idée étant qu'un jeune rapporte plus que ce qu'il ne coûte à l'entreprise. Ainsi, afin de faire évoluer le taux d'emploi des seniors, il ne doit pas être tabou de s'intéresser à la question du coût du travail.

De plus, est évoqué le concept de « l'effet d'horizon » à savoir l'idée que quatre à cinq années avant leur départ en retraite, la majorité des travailleurs ralentissent sur leur activité professionnelle. Par conséquent, les dispositifs doivent, afin d'être optimaux, orienter le comportement de l'individu à N-4/5 de son départ en retraite.

#### **Annexe Questions / Réponses :**

**Question :** Comment peut-on expliquer que le bonus / malus AGIRC ARRCO n'influe pas sur le choix du départ en retraite des travailleurs, à savoir qu'un travailleur part en retraite sans intégrer, au moment de son choix, l'éventuelle décote de 10% qui peut s'appliquer sur le montant de sa retraite complémentaire ?

**Réponse :** Cela résulte en partie d'une information insuffisante, les salariés ne sont pas toujours conscients des conséquences de leur départ en retraite à un moment déterminé.

Vendredi 19 janvier 2024



## Deuxième table ronde : Les outils de gestion des fins de carrières

*Intervention de Madame Maud VANNIER-MOREAU (actuaire associée chez GALEA), Monsieur Francis KESSLER (maître de conférence à l'Université Panthéon Sorbonne) et Maître Thomas GERARD (avocat conseil chez Avanty).*

La table ronde a débuté avec le constat d'une relative méconnaissance par les salariés des dispositifs existant dans l'entreprise en matière de gestion des fins de carrière.

Un tel constat n'est pas particulièrement étonnant dans la mesure où les outils de gestion des fins de carrière sont complexes voire illisibles, ainsi que le constate Monsieur Francis Kessler.

Se pose donc la question de renforcer l'information des salariés, surtout des séniors, et des DRH à propos de ces dispositifs.

Il est également constaté une certaine pratique dans les entreprises de ne pas avoir de salariés séniors. Cette culture pourrait s'expliquer par le fait que les salariés les plus jeunes et les salariés les plus âgés n'ont pas forcément les mêmes capacités. Cela s'observe tout particulièrement à notre époque avec les nouvelles technologies qui sont mieux maîtrisées par les jeunes salariés que les plus âgés. Monsieur Francis Kessler note que les capacités de travail des salariés âgés sont parfois moindres que celles des jeunes salariés, ce qui peut expliquer la réticence que l'on observe à les embaucher.

Des dispositifs sont donc mis en place pour pallier ces difficultés. À cet égard, peut être cité l'ancien mécanisme des pré-retraites FNE qui permettaient aux salariés d'un certain âge de se retirer de l'industrie à des conditions particulièrement avantageuses.

Maître Thomas Gérard note toutefois que malgré une méconnaissance des dispositifs de gestion des fins de carrière, il s'observe en pratique que les DRH veulent être informés à ce sujet. En effet, beaucoup d'entre eux souhaitent renforcer leurs connaissances en la matière notamment dans le but de faciliter les négociations avec les représentants syndicaux.

Quoi qu'il en soit, les dispositifs de gestion des fins de carrière peuvent être étudiés autour d'un triptyque : adapter, maintenir et rompre.

Vendredi 19 janvier 2024



Maître Thomas Gérard présente les dispositifs de gestion des fins de carrière ayant pour objectif une adaptation des conditions de travail et des compétences. Il existe 3 dispositifs marquants.

D'abord, l'adaptation de l'emploi en interne peut être assurée par des **actions de formation**. Les actions de formation peuvent être des actions de formation dites classiques comme le plan de développement des compétences. Il peut s'agir d'une formation continue qui passe par des accords de gestion des emplois et des parcours professionnels. Enfin, il existe des actions de formation mises en œuvre dans des hypothèses de cessation de la relation de travail. Il en va de même dans le cadre des plans de départ volontaires qui vont permettre aux entreprises de débloquer des montants pour rendre le plan attractif en proposant des formations aux salariés qui adhèrent au plan. En outre, peut être cité l'exemple des ruptures conventionnelles dans le cadre desquelles il est possible de prévoir des mesures d'adaptation de la carrière du salarié. Pour finir, l'article L. 2254-2 du Code du travail relatif aux accords de performance collective précise que ces accords recourent une notion d'adaptation pouvant passer par la formation professionnelle.

Le second outil d'adaptation et de gestion des fins de carrière abordé est le **temps partiel**. Le passage à temps partiel à compter d'un certain âge peut être un moyen de gérer la fin de carrière. Ce mécanisme est mis en place par un avenant au contrat de travail qui va réduire le temps de travail en deçà de la durée légale du travail. L'intérêt de ce dispositif est, pour le salarié, de cotiser sur une base pleine notamment pour l'assurance vieillesse (de base et complémentaire), ce qui implique que le passage à temps partiel est neutre pour l'acquisition de ses droits à la retraite. Cela est donc particulièrement avantageux.

Le dernier outil d'adaptation et de gestions des fins de carrière abordé est la **retraite progressive**. C'est un dispositif qui permet une transition entre l'emploi et la retraite. Concrètement, il permet au salarié de liquider provisoirement sa pension de retraite et de basculer à temps partiel pour l'activité professionnelle qu'il conserve. Il en résulte que le salarié perçoit une rémunération réduite mais cela est compensé par une pension de retraite. Ce mécanisme présente les mêmes avantages que le temps partiel mais permet d'avoir en plus, pour compenser la baisse de rémunération, une pension de retraite.

Une question se pose : pourrait-on imaginer un dispositif dans lequel le salarié est placé en retraite progressive, continue à exercer à 100% la première année mais cesse totalement son

Vendredi 19 janvier 2024



activité la seconde année ? À cette question, Monsieur Francis Kessler répond que cette possibilité ne ressort pas des textes applicables, telle n'était pas la volonté du législateur. Toutefois, la mise en place d'un tel dispositif a pu s'observer en pratique, ce qui permet, fictivement, d'avoir une activité à 50% sur deux ans. Toutefois, cela est dangereux pour les entreprises.

Monsieur Francis Kessler aborde à son tour les dispositifs de gestion des fins de carrière ayant pour objectif de maintenir les séniors dans l'emploi.

D'abord, il peut être cité le « **contrat de travail à durée déterminée séniors** ». Ce CDD séniors s'adresse aux salariés d'au moins 57 ans. Il s'agit d'un CDD dérogatoire qui peut s'étendre sur une période de 18 à 36 mois. Ce dispositif ne semble pas tellement fonctionner.

En outre, le **cumul emploi-retraite** peut permettre de gérer la fin de carrière d'un salarié. Ce cumul va toutefois pénaliser les salariés qui n'ont pas le nombre de trimestres requis pour liquider leurs droits à taux plein car leurs revenus seront pénalisés.

Enfin, la mesure de la **surcote** permet également de gérer la fin de la carrière. Il s'agit de la possibilité d'obtenir une majoration du taux de pension lorsque le salarié reste en activité au-delà du temps nécessaire pour avoir une pension à taux plein. Cependant, la surcote est vouée à décliner car depuis la réforme, le nombre de trimestres requis pour bénéficier du taux plein a été augmenté, ce dont il résulte qu'il faudra encore plus de trimestres pour bénéficier de la surcote et donc, il faudra travailler encore plus tard.

Pour finir, sont évoqués les dispositifs qui visent à rompre la relation de travail. Se pose ici la question de favoriser le départ à la retraite. Pour favoriser le départ à la retraite, il est possible de **racheter des trimestres manquants**, notamment des trimestres au titre des études longues effectuées par le travailleur. Cela permet de palier un éventuel manque de trimestres. Cela est particulièrement important compte tenu de la hausse du nombre de trimestres requis depuis la réforme des retraites.

En outre, il peut être mentionné le **compte épargne temps** qui peut permettre au salarié un départ anticipé de quelques semaines, voire quelques mois, à condition d'avoir accumulé assez de droits ou d'être suffisamment abondé.

Vendredi 19 janvier 2024



Il existe une autre solution qui est celle d'une **pré-retraite** avec rupture du contrat de travail mais économiquement, c'est quelque chose de compliqué à proposer car une contribution patronale de 50% s'applique.

Enfin, peuvent être envisagées des hypothèses de **rupture conventionnelle** telle que la rupture collective qui permet de rompre, d'un commun accord, le contrat de travail sans recourir au licenciement. Ce dispositif pourrait être utilisé pour cibler les séniors et donc accompagner leur fin de carrière mais il faut être très vigilant : en ciblant les séniors, le dispositif pourrait servir à éviter un PSE, ce qui pourrait être caractérisé de discrimination ou d'inégalité de traitement et interroger la fraude à la loi.

Madame Maud Vannier-Moreau aborde la question des enjeux techniques et financiers de tous ces dispositifs de gestion des fins de carrière.

Elle indique que l'actuariat est une discipline qui met un prix sur le risque, il faut le gérer et l'anticiper. Les actuaires sont plus optimistes que les juristes sur les dispositifs de fin de carrière.

Les DRH manquent de données (date à laquelle les salariés vont liquider leurs droits à retraite, nombre de trimestres dont les salariés disposent...) et doivent gérer une forte amplitude des âges de départ à la retraite. Il existe maintenant des outils pour projeter la population des salariés et tenir compte de la démographie qui se déforme. Les DRH doivent tenir compte des changements du marché de l'emploi : il y a moins de jeunes qui se présentent. Il y a donc de nombreuses raisons qui poussent les DRH à travailler avec les seniors pour les maintenir dans l'emploi.

Les actuaires proposent aux entreprises de faire l'inventaire de tous les régimes qui existent : régimes d'indemnité de fin de carrière, temps partiel senior plus ou moins utilisé.... Ensuite, ils identifient ensemble les besoins de l'entreprise. Par ailleurs, ils identifient le périmètre éligible : combien y a-t-il de salariés éligibles aux dispositifs seniors ?

La mission des actuaires est d'alerter sur les engagements qui pourraient être pris et donner lieu à des dotations de provision spécifiques. Il y a des régimes qui entrent dans le régime senior et qui donnent lieu à des provisions sur le long terme.



Vendredi 19 janvier 2024



Il découle de tout ceci que l'on projette la masse salariale et que l'on arrive à chiffrer des économies selon que soit activé tel ou tel dispositif. Or lorsque l'on se projette sur la carrière du collaborateur, on observe que des mesures qui coûtent cher dans l'immédiat peuvent rapporter sur le long terme.

Il se pose également la question de l'étude des dispositifs de gestion des fins de carrière d'un point de vue assurantiel.

Aujourd'hui, les assureurs proposent des produits assez classiques. La plupart du temps les assureurs proposent un préfinancement des retraites, peu d'innovation sur ces produits. Globalement, il n'y pas de grande nouveauté sur les produits. En revanche, les services associés à ces produits/dispositifs évoluent beaucoup. Les assureurs sont de plus en plus en mesure de faire des simulations pour les salariés, ce qui est très précieux pour les DRH.

Enfin, d'un point de vue assurantiel, il existe des services autour de la retraite comme l'outil « info-retraite » qui permet aux travailleurs de visualiser l'état de leurs droits à retraite.

Vendredi 19 janvier 2024



### **Troisième table ronde : Les enjeux de la politique de transition emploi-retraite**

*Intervention de Maître Frank Wismer (avocat associé chez Avanty) et Monsieur Yannick Pagnerre (maître de conférence à l'Université d'Evry).*

La question qui se pose est la suivante : pourquoi et comment adopter une politique dédiée à la gestion des fins de carrière ?

Tout d'abord, Maître Frank Wismer observe une évolution de la vision de la gestion des fins de carrière. On est passé d'une logique centrée principalement sur la rupture du contrat de travail qui conduisait corrélativement à la fin de la carrière de l'individu, à une diversité de nature des dossiers relatifs à la gestion de fin de carrière et à la recherche de la volonté d'accompagner à la mise en œuvre d'une réflexion sur le maintien en emploi des séniors. Cela se traduit par une adaptation, par exemple, des retraites progressives des personnes en temps partiel.

De plus, les politiques de gestion de fin de carrière doivent s'intéresser au traitement des données sociales au sein de l'entreprise. Ce traitement permet de mettre en lumière le degré de valorisation accordé à une population précise de salariés au sein de l'entreprise (les séniors). En fonction du degré de valorisation de la population des séniors, il est mis en place une « boîte à outils » variée, notamment un accord collectif de gestion des fins de carrière au sein de l'entreprise.

Ensuite, Monsieur Yannick Pagnerre s'interroge sur les spécificités de la transition emploi-retraite.

Par transition, il s'agit d'entendre un changement de paradigme. Pendant longtemps, il n'existait pas de situation figée sur l'avant-après du passage à la retraite par l'individu. Désormais, l'idée de transition nous invite à réfléchir sur la situation d'activité professionnelle qui peut être aménagée en fonction de la retraite future.

La transition emploi-retraite se compose de deux aspects : un pan individuel et un collectif :

- Sur le pan individuel, il s'agit de s'adresser au futur retraité, à propos de sa situation future. Toutefois, la mise en œuvre des outils de la transition professionnelle incombe à l'employeur. L'employeur peut par exemple proposer des congés individuels de formation. Néanmoins, si le salarié ne s'y rend pas, cela peut entraîner d'éventuelles sanctions disciplinaires.

Vendredi 19 janvier 2024



- Sur le pan collectif, il s'agit de mettre en place des accords (accords collectifs, actes unilatéraux, accords RSE...) au sein de l'entreprise. L'accord doit avoir un préambule fixé à partir de constats partagés, sur le fait de savoir où l'on en est au sein de l'entreprise. Toutefois, il est important de noter que les accords de transition emploi-retraite ne sont régis par aucun dispositif du Code du travail. Il est laissé place à la négociation. Sur ce sujet, se pose la question de savoir s'il est préférable de mettre en place au sein de l'entreprise un accord sur la transition emploi-retraite ou au contraire intégrer des clauses sur ladite transition au sein des accords existants. Il semble que cette dernière hypothèse soit la plus risquée puisque la clause pourrait entrer en conflit avec d'autres écrits (GEPP, télétravail, etc.). Il convient d'avoir à l'esprit l'articulation des accords collectifs. A défaut, il faudrait réaliser des accords de substitution.

De plus, ce concept de transition emploi-retraite provient des partenaires sociaux dans le cadre d'un ANI de 2009 prévoyant l'entretien professionnel de milieu de carrière à 45 ans. Le législateur est venu s'inspirer de cette idée s'agissant du moment de l'entretien d'évolution professionnelle. En ce sens, la notion de transition emploi-retraite trouve son illustration au sein de la gestion des emplois et des parcours professionnels en entreprise (GEPP). Cette dernière a été codifiée dans le Code du travail. Son objectif est de traduire l'évolution des besoins des ressources de l'entreprise par rapport aux évolutions du marché et l'émergence de nouveaux métiers.

S'agissant du contenu d'une politique de transition emploi-retraite, Monsieur Yannick Pagnerre précise qu'elle porte sur deux aspects : l'un relatif aux conditions de travail et l'autre relatif aux compétences professionnelles. A noter que les mesures propres à la transition emploi-retraite sont justifiées par l'idée d'une différence de traitement légitime.

- Sur les conditions de travail, cela se traduit par un aménagement du temps et de l'espace. Par exemple, le salarié va se retrouver en télétravail ou en temps partiel afin de s'adapter les modalités de travail de la personne qui se rapproche de la retraite (rythme de travail réduit).
- Sur les compétences professionnelles, il s'agit de s'interroger sur la façon dont est réalisé le transfert de compétences de ces salariés en temps partiel par rapport aux nouveaux entrants au sein de l'entreprise. Ces salariés sont une source de plus-value pour l'entreprise. Mobiliser cela est donc un avantage.

Maître Frank Wismer met en lumière, à travers le sujet de la transition emploi-retraite, l'enjeu des hauts-dirigeants en abordant notamment l'affaire d'ELF et la possibilité d'intégrer des anciens dirigeants au sein de comités annexes au Conseil d'administration.