

L'ACCOMPAGNEMENT DES FINS DE CARRIÈRE

François Lusson

Associé Actense (1)

Le vieillissement de la population à l'échelle d'un pays présente la double caractéristique de constituer un phénomène continu et prévisible. À ce titre, il pourrait donc appeler de manière tentante des solutions purement nationales. Or ce phénomène reste également continu et prévisible à l'échelle des grandes entreprises ou de certaines branches, qui localement font face à des problématiques propres, qu'elles soient humaines (gestion de la pyramide des âges, maintien dans l'emploi des seniors, pénibilité, etc.) ou économiques (compétitivité, productivité, reconnaissance de passifs, etc.). L'AFC repose sur une ingénierie sociale à imaginer et à adapter localement ; son succès dépend de la prise en compte, au cas par cas dans l'entreprise, des aspects humains au travers du dialogue social, de la négociation collective et de la communication, d'une part, et des aspects financiers liés aux dispositifs nombreux en vigueur, d'autre part (CET, Perco, CFC, IFC, temps partiel senior, retraite progressive, PER-Entreprise, etc. (2)).

Un « bon problème », au fond

Au fond, toute la problématique de l'accompagnement des fins de carrière (AFC) est directement liée au vieillissement de la population, ce qui, de manière plus positive, peut être exprimé et résumé par l'augmentation de l'espérance de vie. L'augmentation de l'espérance de vie découle à plus de 90 % de la baisse des taux de décès des retraités et de manière très minoritaire, de la baisse des taux de décès des actifs. La loi de 2003 sur les retraites (article 5) s'en était saisie puisqu'elle avait prévu un principe d'augmentation automatique de la durée d'assurance, et donc celle de l'âge légal

d'équilibre de départ à la retraite pour le dispositif de Sécurité sociale. Or, cette réalité ne peut être déclinée de manière uniforme dans tous les secteurs, dans tous les postes occupés et, plus généralement, dans toutes les entreprises ; force est de constater que l'augmentation de l'espérance de vie se répartit de manière très inégale. Un cadre du tertiaire profite de celle-ci dans des proportions bien plus importantes qu'un ouvrier du bâtiment.

La première conséquence pratique au jour le jour doit être trouvée dans l'absentéisme. L'âge effectif moyen de départ en retraite croît régulièrement en réponse à l'augmentation générale de l'espérance de vie, et donc au vieillissement, mais il est incontestable que les personnes participant le moins à cette

augmentation de l'espérance de vie font état d'un fort taux d'absentéisme à l'approche de la retraite.

Concrètement, l'impact de l'absentéisme peut être observé au travers de la désorganisation liée à des arrêts de travail fréquents et inopinés, mais également à travers l'augmentation du coût des régimes de prévoyance et du surcoût lié aux nécessaires remplacements, à organiser le plus souvent en dernière minute. Au-delà de ses conséquences sur le compte d'exploitation, la qualité de service en est forcément impactée. Au global, le coût complet de l'absentéisme en fin de carrière apparaît en général mal évalué et systématiquement sous-estimé. La réponse à la question de l'AFC fait écho à celle de la pénibilité, cette dernière ayant été jusqu'alors appréhendée selon une approche majoritairement nationale au travers de la loi. Les entreprises, notamment celles d'une certaine taille, l'ont bien compris et ont réfléchi à l'AFC à leur niveau en fonction de leur environnement « ressources humaines » et de leurs contraintes financières propres.

Changements dans l'environnement de l'entreprise

Face à cette « lame de fond » que constitue le vieillissement de la population, et plus précisément de la population salariée, les entreprises ont eu à affronter ou à constater depuis une petite vingtaine d'années des changements majeurs dans leur organisation, dans leur écosystème et dans leur environnement économique, social ou financier. Sont évoquées ci-après les principales dispositions qu'il est important de garder à l'esprit avant de définir les objectifs d'une politique d'AFC et d'en envisager la mise en œuvre.

- Que de chemin parcouru depuis la loi de juillet 1993, première d'une longue série, portant sur la Cnav (passage aux 25 meilleures années et augmentation du nombre de trimestres pour une retraite à taux plein notamment) et par effet de domino sur l'Arrco et sur l'Agirc ! La prise de conscience de l'augmentation

naturelle de l'âge d'équilibre de départ en retraite, conséquence directe de l'augmentation de l'espérance de vie, est désormais partagée par l'ensemble des partenaires sociaux. Cette augmentation naturelle régulière et ce différé de l'âge de départ ne constituent plus un tabou du dialogue social, comme en témoigne l'accord national interprofessionnel Arrco-Agirc du 30 octobre 2015.

- Les dispositifs de préretraite ont été lourdement taxés afin de décourager les entreprises qui y avaient largement recouru, dans tous les secteurs d'activité et particulièrement dans le secteur industriel. Ces dispositifs ont donc quasiment disparu. Le seul élément récent, et positif (car bénéficiant de l'aide de la collectivité), est l'apparition de la retraite progressive, que les entreprises ont commencé à s'approprier.

- Les évolutions technologiques majeures affectent de manière chaque jour plus visible, et selon un processus qui ne cesse de s'accélérer, la vie des consommateurs et celle des salariés ; elles fragilisent incontestablement ces derniers dans leur emploi. En particulier, les générations les plus proches de la retraite éprouvent les plus grandes difficultés à s'adapter, leurs employeurs s'inscrivant le plus souvent dans un processus de mesure de l'intérêt de l'investissement qui consiste à former ces générations aux évolutions technologiques.

- Parallèlement, les directions financières ont internationalement – insensiblement mais sûrement – promu des systèmes de protection sociale et d'épargne retraite orientés vers des dispositifs à « cotisations définies » (au détriment des prestations définies). La plupart des régimes instaurés ont vocation à résulter d'une obligation de moyens et à être portables (le plus souvent sans conditionner la présence du salarié au terme dans l'entreprise pour bénéficier des prestations). Ce phénomène se retrouve quasi systématiquement dans l'ensemble des accords imaginés et mis en place dans l'AFC.

- La baisse tendancielle sur le long terme de l'inflation, la baisse des taux et le souci d'individualiser les rémunérations tendent à généraliser des négociations

annuelles obligatoires (NAO) sur des taux d'augmentation générale « maigres ». Avec pour conséquence directe une moindre inflation des provisions comptables liées aux jours stockés dans les différents dispositifs (le CET notamment). Les directions financières sont logiquement appelées à redouter de moins en moins l'impact de l'indexation des stocks de jours sur les évolutions de salaires.

- L'autre phénomène intéressant à prendre en compte est celui relatif à la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC). L'interdiction pour les entreprises en France de mettre à la retraite les salariés avant l'âge de 70 ans offre au salarié une option gratuite qu'il peut exercer dans une négociation avec son employeur. Tout dispositif de nature à faire révéler l'intention du salarié quant à l'âge exact où il compte partir à la retraite doit désormais être apprécié et valorisé par l'entreprise.
- La réglementation sur les catégories objectives et le traitement social qui s'applique aux différents dispositifs collectifs a été clarifiée (décret du 9 janvier 2012). Désormais, dès que des dispositifs collectifs liés à la protection sociale complémentaire s'appliquent à des catégories bien identifiées et conformes au décret, alors l'entreprise et les négociateurs des accords peuvent s'inscrire dans un environnement social clair. Ce nouveau cadre contribue à rassurer les entreprises et à rendre plus sereine la négociation collective.
- Enfin, les entreprises disposent de divers outils liés à l'épargne retraite dont les interactions sont de plus en plus nombreuses et de plus en plus encouragées, voire appréciées par les salariés. L'ensemble de la gamme des outils liés à l'épargne retraite entreprise (ERE) offre des passerelles et autorise une forme d'ingénierie jusqu'alors soit impossible, soit peu ou insuffisamment exploitée (passerelle entre plan d'épargne long terme, Perco, CET, PER-Entreprise, etc.).

Dans cet environnement clarifié, plus mature et plus riche, peut donc s'inscrire une réflexion opérationnelle concernant l'AFC ; encore est-il temps de définir ce que pourrait être son objectif.

Objectif de l'AFC

Une politique déclinée sous forme de différents dispositifs d'AFC consiste à concevoir des solutions optimisées, adaptées et adoptées. Cette démarche d'accompagnement consiste à parvenir, dans l'entreprise, à des propositions concrètes de temps partiels ou des dispenses totales d'activité auxquelles les salariés pourront adhérer par anticipation en vue de leur départ à la retraite. Cette politique d'optimisation du maintien des seniors dans l'entreprise dépend notamment de son taux d'équipement en matière d'outils liés à l'ERE, de ses dispositifs de protection sociale complémentaire, de la maturité de son dialogue social, de sa pyramide des âges, de ses objectifs de rajeunissement ou de baisse des effectifs, de ses contraintes de coûts, etc. Les solutions, en effet, ne sont pas duplicables d'une entreprise à l'autre au sein du pays, d'une petite à une grande entreprise au sein d'une même branche, etc. Ce contexte technique nécessite une « ingénierie cousue main » préalable à la négociation collective définissant l'organisation, les moyens mis en œuvre, les périmètres concernés, etc. Si cette négociation collective doit s'adapter au contexte spécifique de l'entreprise, elle doit, et il s'agit d'une condition du succès, être également adoptée collectivement et appropriée individuellement.

La mise en œuvre et les clefs du succès

La mise en œuvre repose sur une succession d'étapes classiques s'agissant d'une telle gestion de projet ; ces étapes essentielles conditionnent en partie le succès attendu.

■ Inventaire de l'existant

La solution la plus adaptée dépendra directement des régimes existants, des pratiques, de l'appropriation

par les salariés des différents dispositifs (en particulier les processus d'optimisation des différents abondements ou de monétisation le cas échéant de jours, ainsi que, bien entendu, des coûts inhérents à chacun des dispositifs). Ces coûts peuvent être parfaitement anticipés dès lors qu'ils sont collectifs, connus et obligatoires ; ils peuvent être aléatoires (dans les dispositifs nouveaux reposant par exemple sur des abondements par l'employeur) selon le niveau de communication qui leur est associé et le niveau d'appropriation par les salariés de tel ou tel avantage.

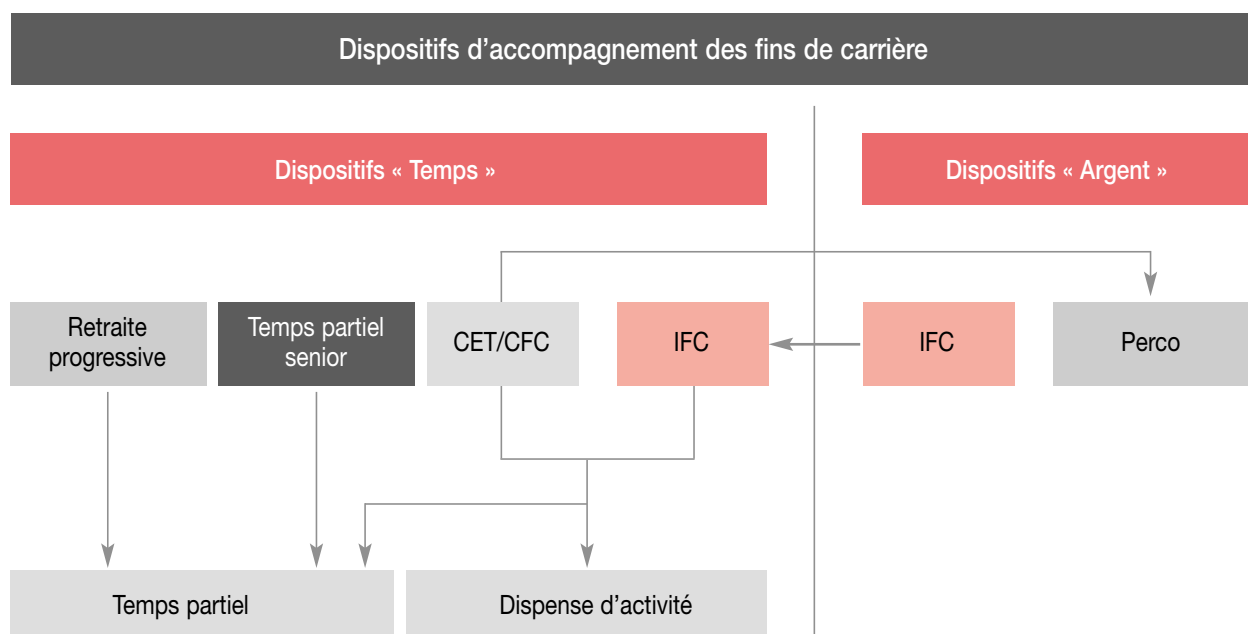
■ Expression des objectifs

Ces objectifs sont déclinés souvent à l'initiative de la direction financière, par catégorie et par effectif concerné, en fonction des secteurs d'activité ou des sites de production directement visés par le projet. Les besoins devront également, en relation avec la direction des ressources humaines, être illustrés selon des modalités différentes selon qu'il s'agit de temps partiels seniors (par exemple envisager des voies et moyens de travailler quatre jours par semaine et d'être rémunéré cinq jours, ce qui, mécaniquement, permet d'augmenter de 50 % le temps de loisir par semaine) ou de dispenses partielles ou totales d'activité.

■ Conception de solutions et négociations collectives

Cette étape requiert un travail de concert en très étroite relation entre la direction des ressources humaines et la direction financière. La « boîte à outils » est la même pour tout le monde, mais l'usage de ces outils et les coûts nets qui en résultent doivent être évalués en étroite collaboration. Le schéma ci-après présente les différents types d'AFC selon qu'ils reposent sur un dispositif « en temps » ou sur un dispositif « en argent », avec l'indication de quelques passerelles. Chaque passerelle ayant vocation à être caractérisée par ses possibilités d'utilisation annuelle ou son stock maximal cumulé, ainsi que par le niveau de l'abondement éventuel qui constitue un élément essentiel de la réussite du dispositif.

Selon l'environnement légal et selon les pratiques qu'il est possible de définir et moduler par accords collectifs, tous les salariés, ou simplement une catégorie, pourront être concernés par tel ou tel dispositif ou avantage. Ainsi, la retraite progressive est réservée aux non-cadres de 60 ans et plus, et parallèlement les bonifications de jours épargnés au titre du congé de fin de carrière (CFC) sont réservées habituellement aux salariés les plus âgés dans l'entreprise.



La direction financière se saisira de la question de l'impact en termes de coûts : il conviendra en amont de concevoir les scénarios appropriés permettant de cerner le coût instantané lors de la mise en place, puis le coût annuel probable. Ce dernier s'avère doublement complexe. Dès lors qu'il y a abondement, le coût complet pour l'entreprise dépend de l'utilisation effective par les salariés concernés des passerelles bénéficiaires d'abondement de la part de l'entreprise. Parallèlement, la protection sociale complémentaire, voire l'indemnité de fin de carrière (IFC), est habituellement reconstituée sur une base 100 (rémunération totale), le tout financé le plus souvent par l'employeur (ce coût est en général facile à cerner mais se révèle souvent au final plus élevé que l'intuition).

En outre, la direction des ressources humaines prendra en compte dans la réflexion (conception en amont, puis dialogue social en aval) l'ensemble des conséquences pour les salariés concernés : effet du choix du salarié sur son revenu, sur son temps effectivement travaillé, sur ses congés, sur la possibilité d'anticiper une activité partielle ou une dispense totale, sur son niveau de retraite et de protection sociale, etc.

■ Mesures d'accompagnement

Une des clés du succès, au-delà de la réflexion de concert entre les directions concernées, puis de la négociation collective, repose sur les mesures d'accompagnement. Le plus souvent celles-ci sont envisagées dans les accords eux-mêmes et s'appuient principalement sur des opérations de communication. La communication collective revêt différentes formes : vidéos, livrets, flyers, campagnes d'affichage ou webinaires et, le plus souvent, commissions paritaires de suivi.

L'information individuelle peut également revêtir différentes formes, dont les principales sont les suivantes : bilans retraite éclairant le salarié sur ses perspectives de revenus et ses modalités de départ, coaching retraite permettant de préparer la transition entre la phase d'activité et la phase d'inactivité

complète et d'élaborer un nouveau projet de vie (ces coachings sont également l'occasion pour l'entreprise de s'assurer de la pérennité poste par poste des savoirs et des compétences).

Enfin, des simulateurs peuvent être mis à disposition, permettant d'optimiser, pour chaque salarié, l'horizon de départ en retraite. Le résultat dépend par construction du nombre de jours stockés ou abondés selon les dispositifs retenus par l'entreprise ; ce nombre de jours déclenchera l'horizon de fin d'activité ou permettra de calibrer une phase dont la durée reste à déterminer individuellement pendant laquelle le salarié pourra travailler à $n/5$ et être payé $p/5$, etc., tout en continuant à bénéficier d'une protection sociale sur la base de $5/5$.

À l'examen du nouvel environnement créé par le vieillissement de la population d'une part et par un ensemble de dispositifs apparus depuis vingt ans d'autre part, l'AFC nécessite de faire appel à des savoir-faire techniques. Ils permettent d'imaginer des solutions adaptées à chaque entreprise, mais cette démarche, qui repose sur une véritable ingénierie sociale, suppose également de faire appel au dialogue entre partenaires sociaux pour tenir compte d'un monde qui change (tant sur le plan démographique qu'économique) et communiquer tout au long de la conception et de la mise en œuvre opérationnelle des dispositifs. D'où un dialogue social et une information individuelle, l'un et l'autre, ambitieux et exigeants.

Notes

1. *Cabinet de conseil en protection sociale et en actuariat.*
2. *CET : compte épargne temps. Perco : plan d'épargne pour la retraite collectif. CFC : congé de fin de carrière. IFC : indemnité de fin de carrière. PER-Entreprise : plan d'épargne retraite entreprise.*