

Fin de carrière à temps partiel : comment les entreprises développent leurs dispositifs

Les mécanismes de départ progressif font des heureux sans convaincre le plus grand nombre

L'amélioration du taux d'emploi des travailleurs expérimentés, notamment à travers des transitions progressives, n'évoluera que sur un temps long avec une prise de conscience culturelle de l'ensemble des acteurs concernés (branches, entreprises, salariés, pouvoirs publics)», expliquait, il y a trois ans déjà, le rapport Bellon-Mériaux-Soussan remis au gouvernement pour avancer sur l'emploi des seniors. Bien en amont des débats actuels sur la réforme des retraites, il plébiscitait les mesures à temps partiel, tout en reconnaissant que celui-ci nécessitait de repenser la fin de la vie au bureau.

Les entreprises avancent jusqu'ici en ordre dispersé et à petits pas sur le recours au temps partiel pour les seniors, en tentant de répondre d'abord à leur problématique de gestion des effectifs.

A la BNP, par exemple, un accord intergénérationnel prévoit

que le salarié s'engage « de manière définitive par écrit » à quitter l'entreprise dès l'obtention de son taux plein. Ainsi, les ressources humaines peuvent mieux anticiper l'évolution des effectifs, quand un départ classique peut être annoncé seulement quatre mois plus tôt.

Certains prévoient un coup de pouce dans la rémunération, afin que la perte de salaire ne soit pas trop importante. Par exemple, jusqu'en 2018, l'accord intergénérationnel d'Airbus prévoyait pour certains salariés une mesure de temps partiel aidé, où le salaire était majoré de 10 % « sans que l'application de cette majoration puisse conduire à verser au salarié une rémunération brute supérieure à celle qu'il aurait perçue s'il avait travaillé à temps plein ».

Imaginée en 1988

Autre exemple, chez Orange, le dispositif de temps partiel senior négocié en décembre 2021 est tellement incitatif que 10 % de l'effectif y a eu recours. « L'entreprise avait besoin de dégager de la place dans les fonctions support où la moyenne d'âge était élevée, mais dont les conditions salariales étaient favorables », renseigne Frédéric Pelletier, délégué CFDT d'Orange qui a demandé lui-même à en bénéficier, tout comme 7600 autres salariés.

Mais le cadre le plus général pour développer le temps partiel des seniors est celui de la retraite progressive, qui avait été imaginée en 1988 pour éviter que les sociétés licencient leurs salariés âgés. Accessible à tous les salariés du privé de plus de 60 ans ayant validé au moins 150 trimestres, ce dispositif permet en effet de réduire la masse salariale en dou-cœur, en autorisant les salariés à travailler à temps partiel en touchant une partie de leur pension. Le temps travaillé doit être compris entre 40 % et 80 %, et peut être modifié.

Méconnu des salariés et jugé complexe par les entreprises, le dispositif reste peu mobilisé. Deux nouveaux retraités sur trois (68 %) connaissent mal ou pas cette possibilité, indique la

Les employeurs avancent à petits pas et tentent de répondre d'abord à leur problématique de gestion des effectifs

Caisse nationale d'assurance-vieillesse (CNAV). Or, ce sont eux qui doivent faire la démarche, et qui devront en faire de nouveau la demande lors de leur départ définitif de l'entreprise.

« Ce sont des procédures plutôt lourdes, qui nécessitent de modifier le contrat de travail, il faut donc s'y prendre longtemps en avance », insiste Valérie Batigne, dirigeante fondatrice de Sapiendo, une société de conseil retraite. Sur près de 15 millions de seniors affiliés au régime général de retraite, seules 22 600 personnes en bénéficient et s'en félicitent. « Lorsque le salarié est prêt à perdre un peu de salaire et une fois qu'il a compris comment cela fonctionne, il n'y a que des avantages », souligne Isabelle, retraitée salariée.

Du côté des entreprises, les grands groupes et les entreprises de taille intermédiaire sont quasiment les seuls à y avoir recours. « Les petites et moyennes entreprises moins outillées font moins dans la dentelle. Elles ont tendance à compter sur les départs naturels », remarque Adrien Barre, directeur de l'activité de transition emploi-retraite au cabinet Siaci Saint-Honoré, qui ajoute que les services des ressources humaines manquent de connaissances sur les dispositifs de fin de carrière. « Les services RH ne sont pas suffisamment formés lorsqu'un accord de l'entreprise ne les prévoit pas spécifiquement », abonde Valérie Batigne.

Autre frein, lorsque les actifs sont informés, les calculs sont particulièrement complexes pour connaître leur prochain re-

venu : le nouveau revenu correspond au salaire minoré complété d'une fraction de pension proportionnelle au temps de travail, enfin, une décote est appliquée à cette pension, en fonction du nombre de trimestres restant à valider jusqu'au taux plein. « Lorsqu'un ami a eu recours à la retraite progressive, j'ai immédiatement voulu faire de même. Mais, pour pouvoir anticiper mon futur revenu, j'ai dû faire appel à une entreprise spécialisée qui m'a expliqué les démarches et calculé la pension à ma place », témoigne Jean-Claude Follet, assureur de 60 ans qui partira progressivement à partir de juillet.

Entre 80 % et 85 % du salaire

« Ne pas connaître précisément le montant de son revenu est un vrai frein au déploiement du dispositif. Pour l'améliorer, il est indispensable de faire un effort de communication », insiste Adrien Barre. Les bénéficiaires de la retraite progressive perçoivent généralement entre 80 % et 85 % de leur précédent salaire.

Contrairement au cumul emploi-retraite, salariés et employeurs continuent à cotiser en vue du taux plein. Si les entreprises n'y sont pas obligées, la plupart des accords prévoient une cotisation sur la base d'une activité à 100 %, afin que l'actif ne subisse pas de décote en quittant l'entreprise.

Enfin, pour activer la retraite progressive, employeurs et salariés doivent être d'accord sur le passage à temps partiel. Et si l'entreprise peut actuellement refuser la demande du salarié, la réforme prévoit que ce refus devra être motivé par une incompatibilité de poste. « Il est nécessaire que la retraite progressive d'un employé corresponde à une réalité de l'entreprise, que cela fasse sens, par exemple pour former de nouvelles générations », souligne Valérie Batigne. La désorganisation des équipes est un dernier point non négligeable de la frilosité des entreprises à se saisir du temps partiel, quel que soit le dispositif. ■

NICOLAS SCHEFFER



CARNET DE BUREAU

CHRONIQUE PAR ANNE RODIER

Productivité : se passer des alternants ?

Publiée mardi 14 février, la deuxième édition du Baromètre de l'alternance réaffirme le succès de l'alternance sur le marché du travail avec 87 % de jeunes et 88 % d'entreprises satisfaites. Ce mode d'intégration est clairement une réponse aux tensions sur le marché du travail. Près d'une entreprise sur deux se tourne vers l'alternance pour renforcer ses effectifs ; 57 % en remplacement d'autres types de contrats et 25 % pour répondre à un besoin urgent de compétences.

Un intérêt bien partagé qui a toutefois son revers. Tandis que la part de l'alternance dans l'emploi ne cesse de croître, passée de 2,7 % fin 2018 à 4 % au troisième trimestre 2022, pour atteindre 1,1 million d'alternants, et alors que la productivité par tête est tombée à un niveau inférieur de 6,4 % à sa tendance précrise, les alternants sont soupçonnés d'être un frein à ladite productivité.

Une étude de la Dares publiée fin janvier suggère que la hausse de l'alternance serait responsable d'un cinquième (1,3 point) de cette baisse. « La hausse du nombre d'alternants, a priori moins productifs que le reste des personnes en emploi car étant plus jeunes, moins expérimentées et travaillant un volume d'heures plus faible du fait de leur temps de formation, est une des causes possibles de la baisse récente de la productivité du travail », écrit la direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques du ministère du travail.

Possible, en effet, puisque les alternants, qui réservent une part de leur temps à l'étude, travaillent moins d'heures que les autres salariés. Mais que leur

présence au sein des entreprises ait un coût « en termes de temps de travail productif dévolu à leur encadrement » est moins certain : 94 % des alternants ne bénéficieraient d'aucun parcours d'intégration et plus d'un sur cinq n'aurait pas de tuteur, nous dit l'Observatoire de l'alternance. Nombre d'entre eux travaillent dans les mêmes conditions qu'un salarié lambda et sans encadrement particulier.

Les alternants sont au contraire une aubaine pour les entreprises qui trouvent ainsi une main-d'œuvre bon marché, bien formée de niveau bac + 4 ou + 5, et très adaptable à la culture d'entreprise. « Entre exonération des charges et prime à l'embauche, l'apprenti ne coûte pratiquement rien à l'entreprise. Et, ce, au moins jusqu'à la fin du mandat présidentiel. C'est un mode de prérecrutement. Les entreprises en gardent un sur trois en moyenne. Le taux de rétention est très variable selon les secteurs », explique l'économiste Bertrand Martinot, spécialiste des questions d'emploi.

Pour améliorer leur productivité, les entreprises devraient-elles s'en passer ? Non, bien sûr. « Les apprentis d'aujourd'hui ont remplacé les stagiaires d'hier qui n'étaient pas comptabilisés dans l'effectif. La composante apprentissage fait donc mécaniquement baisser la productivité », souligne M. Martinot. C'est à effectif constant que s'analyse la baisse de productivité, qui peut s'expliquer par le manque de compétences, d'investissements ou un management défaillant par exemple. ■

NOMBRE D'ALTERNANTS TRAVAILLENT DANS LES MÊMES CONDITIONS QU'UN SALARIÉ LAMBDA

LES CHIFFRES

40 %

C'est le taux des nouveaux retraités qui déclarent ne jamais avoir entendu parler de la retraite progressive, selon la direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES, décembre 2021), tandis que 28 % assurent en avoir déjà entendu parler sans savoir de quoi il s'agit.

12 300

C'est le nombre de retraites progressives attribuées en 2021 par le régime général (hors indépendants), dont 75 % concernaient des femmes, selon les chiffres de la Caisse nationale d'assurance-vieillesse.

410

C'est, en euros, le montant moyen d'une retraite progressive.

Repenser l'organisation du travail pour mieux intégrer le handicap

Les rencontres RH du 7 février ont fait le tour des chantiers à lancer pour améliorer le taux d'emploi

Les Rencontres RH

Comment évolue le recrutement des personnes en situation de handicap dans les entreprises ? Une quinzaine de participants ont échangé sur leurs pratiques à l'occasion des Rencontres RH, rendez-vous mensuel de l'actualité du management organisé par Le Monde en partenariat avec ManpowerGroup et Malakoff Humanis, mardi 7 février à Paris (et à distance).

« Beaucoup d'entreprises invoquent l'absence de candidats handicapés, leur sourcing se développe, mais c'est loin d'être suffisant », a introduit Guy Tisserant. Le quadruple médaillé d'or aux Jeux paralympiques en tennis de table, reconverti dans l'informatique, puis fondateur du cabinet de conseil en recrutement des salariés handicapés TH Conseil, a énuméré les chantiers pour favoriser leur emploi : améliorer la perception de cette catégorie de la population, adapter le travail aux personnes et non l'inverse, ou penser leur formation.

Tous les participants déplorent la multiplicité des intervenants, qui peut désorienter les responsables des ressources humaines, faute de guichet unique. Aides de l'Association nationale de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph), recours aux entreprises adaptées... « C'est foisonnant et dur de s'y retrouver », souligne Franck Bodikian, DRH de ManpowerGroup. On a résolu cela avec une personne qui conseille aussi bien nos permanents que nos intermédiaires. » Le référent handicap, obligatoire dans les entités de plus de 250 salariés, devient pour certains l'interlocuteur privilégié.

A l'échelle locale, dans ses magasins Castorama et Brico Dépôt, l'entreprise Kingfisher France privilégie plutôt les partenariats avec des associations pour bénéficier de leur expertise. Chez Havas Village, réseau d'agences de communication et de publicité, « outre un partenariat avec l'association Arpejeh, on privilégie le stage et l'alternance », déclare la DRH Delphine Castanet.

En matière de handicap, un chiffre condense souvent les efforts des entreprises : le taux d'emploi.

Depuis 1987, toutes les sociétés de plus de vingt salariés sont dans l'obligation d'embaucher des personnes en situation de handicap, à hauteur de 6 % de leur effectif. Si elles n'atteignent pas ce taux, elles doivent verser une compensation financière à l'Agefiph. C'est le cas d'Havas Village, où le taux moyen est de 2,2 %.

Sensibiliser les managers

L'Agirc-Arrco et Malakoff Humanis affichent respectivement des taux de 10 % et 8 %, immédiatement relativisés par leurs DRH : en effet, les chiffres exceptionnels s'expliquent davantage par la déclaration régulière de salariés déjà en poste comme travailleurs handicapés, que par le recrutement en externe.

« Pour comprendre les problèmes de recrutement, il faut intégrer que les personnes handicapées sont des profils atypiques. Les profils recherchés par les entreprises n'existent pas ou peu », explique Guy Tisserant, précisant que « 83 % des demandeurs d'emploi handicapés n'ont pas le niveau bac, car c'est difficile pour eux de faire des études supérieures, et aussi car beaucoup de handicaps surviennent du fait

d'accidents du travail et maladies professionnelles, or ces derniers concernent davantage les métiers à faible qualification ».

Pour l'ex-pongiste, beaucoup de chemin reste à parcourir en termes d'adaptation des postes aux handicaps, qui reste un grand sujet au moment du recrutement. « On attend que la personne s'adapte à l'environnement dans des postes standardisés, or l'enjeu est de compenser le handicap. » L'intégration et le maintien en emploi doivent aussi faire l'objet d'un accompagnement. Cela commence par la sensibilisation et la formation des managers et de l'ensemble des salariés, à la lutte contre les préjugés : par exemple, sur la capacité d'une personne en fauteuil à effectuer de nombreux déplacements professionnels.

Toujours dans l'idée de compenser le handicap et l'éventuel manque de compétences sur le métier par rapport au candidat « moyen », la formation du salarié handicapé est une autre priorité. « On privilégie l'alternance comme forme d'entrée », note Marc Landais, DRH de l'Agirc-Arrco. L'alternance se retrouve aussi dans les établissements de santé Korian.

Pour réellement augmenter leur taux, les entreprises sont invitées à repenser leur organisation de travail et leur management. « L'enjeu, c'est d'inviter les entreprises à déconstruire leur modèle économique, à regarder différemment leurs métiers », souligne Olivier Tran, fondateur de l'entreprise adaptée Biscornu, qui emploie des salariés porteurs d'un handicap cognitif. Par exemple, décomposer les tâches en cuisine ou dans l'administratif, et identifier celles pouvant être réalisées par les handicapés. »

Alors que le gouvernement a déclaré viser le plein-emploi handicapé d'ici à 2027, le taux de chômage reste près du double de celui de la population générale (14 % début 2022). Et « plein de jeunes handicapés ne sont pas dans ces chiffres », ajoute M. Tran. « On sent qu'il y a une volonté de faire, mais si on ne travaille pas sur l'ensemble du corps social, on n'avancera pas », a conclu M. Tisserant, ouvrant la question sur l'inclusion de l'ensemble des publics en difficulté. ■

JULES THOMAS

Ont participé aux Rencontres RH du 7 février : Gino Balderacchi, DRH, Kingfisher Group ; Franck Bodikian, DRH, et Isabelle Brochu, directrice innovation Talent Solutions, ManpowerGroup ; Delphine Castanet, DRH, Havas Village ; Léa Coubray, consultante, The Salmon Consulting ; Sandra Couturier, responsable recrutement et marque employeur, Calzedonia ; Sandrine Daniel, responsable du service affaires juridiques, RH et internationales, Institut Pasteur ; Rohan Gouge, directeur du capital humain, Korian ; Aymeric Guégan, directeur RSE, Colas Rail ; Christelle Laguerre, responsable RH, Petits Frères des pauvres ; Marc Landais, DRH, Agirc-Arrco ; Johann Lasternas, responsable qualité de vie au travail, ManpowerGroup ; Christophe Le Bars, directeur général adjoint, Sup des RH ; Axel Lepeme, responsable développement RH, Inmac Wstore ; Aurore Loiseau, référente handicap, ANSES ; Myriem Remal, cheffe de projets engagement et diversité, Keolis ; Olivier Ruthardt, DRH, Malakoff Humanis ; Jules Thomas, journaliste au « Monde » ; Guy Tisserant, consultant, TH Conseil ; Olivier Tran, fondateur et PDG, Biscornu ; Gilles van Kote, directeur délégué du « Monde ».