

## RESULTATS ENQUETE TERRAIN



Master Professionnel RH & RSE

soutenu par Didier LE PICAUT

Président du Jury : Professeur José ALLOUCHE

Directeur de Mémoire : Denis FALCIMAGNE

### PROBLEMATIQUE:

Quels impacts financiers, organisationnels et des politiques des ressources humaines va entraîner la Réforme des Retraites 2010 ?

### QUESTION TRAITÉE:

Analyse comparée, avant / après la Loi de Réforme des Retraites du 09 novembre 2010, de la gestion employeur dans le traitement du sureffectif et dans la gestion de fin de carrière de la catégorie Sénior.

Etude d'Accords Collectifs d'Entreprises négociés.



# GESTION EMPLOYEUR : T.A.R. & sureffectif

T.A.R. : Transition Activité Retraite



**PROBLEMATIQUE:** Quels impacts financiers, organisationnels et des politiques des ressources humaines va entraîner la Réforme des Retraites 2010 ?

**QUESTION TRAITÉE:** Analyse comparée, avant / après la Loi de Réforme des Retraites du 09 novembre 2010, de la gestion employeur dans le traitement du sureffectif et dans la gestion de fin de carrière de la catégorie Sénior.

## SOMMAIRE

<b>PARTIE I. TAR &amp; SUREFFECTIF : pourquoi le sujet ?</b>	
I.1. Définition de l'hypothèse centrale	... p. 1
<b>PARTIE II. ENQUETE TERRAIN : pourquoi la méthode utilisée?</b>	
II.1. La méthode de l'enquête	....p. 2
<b>PARTIE III. RESULTATS EMPIRIQUES</b>	
III.1. Analyse des données : quantitatif - qualitatif	....p. 3
III.2. Benchmark 38 accords entreprises	... p. 5
III.3. Ingénierie sociale et financière	... p. 7
<b>ENSEIGNEMENTS</b>	... p. 8
<b>RECOMMANDATIONS</b>	... p. 9



# PARTIE I. T.A.R. & SUREFFECTIF: la validation du sujet

## I.1. définition de l'hypothèse centrale



**« ... Pour l'employeur, le bon Senior est celui qui rend des services... »**

Source: citation Annie Jolivet - DGEFP / Conseil Orientation des Conditions de Travail - 28 juin 2011.

Au travers de ce mémoire d'analyse et de sa question précisée,  
je souhaite construire les éléments de réponse à l'hypothèse définie comme suit :

**H0 : la succession des Lois de Réforme de Retraite (Fillon I & II) et des LFSS (2009 à 2012) ont modifié la gestion employeur dans le traitement du sureffectif et dans la gestion de fin de carrière de la catégorie Sénior.**

versus

**H1 : la succession des Lois de Réforme de Retraite (Fillon I & II) et des LFSS (2009 à 2012) n'ont pas modifié la gestion employeur dans le traitement du sureffectif et dans la gestion de fin de carrière de la catégorie Sénior.**

En filigrane de la question posée, je souhaite pouvoir aborder et vérifier la piste de réponse co-construite avec mon Directeur de Mémoire :

**« ... Les véritables avancées observées sur le terrain de l'entreprise, dans cette matière de la gestion performante des fins de carrières, sont issues du comportement isolé d'employeur dont l'objectif est de résoudre une problématique stratégique nécessitant la contribution réelle des salariés Seniors telles que : sécuriser le transfert générationnelle d'expertise critique à l'entreprise, produire un carnet de commandes... c'est-à-dire répondre à une logique business... ».**

Source : Denis FALCIMAGNE – Directeur d'études à Entreprise & Personnel.



## PARTIE II. ENQUETE TERRAIN: la méthode utilisée

### II.1. méthodologie de l'étude



***La méthode employée a pour but de construire un terrain d'enquête rigoureux croisant les axes d'analyses afin de tester et de vérifier si les résultats empiriques développés sont explicatifs de la question à résoudre.***

*Elle est constituée de quatre grandes étapes qui s'articulent de façon incrémentale.*

**ETAPE 1** : construire une population totale d'entreprises à étudier au travers de la recherche et de la collecte d'accords collectifs dont le thème traité est en relation avec la question à résoudre. Pour les besoins de l'inférence statistique, procédure de tests statistiques puis d'analyse quantitative. Deux sous échantillons seront constitués : **une sous-population d'employeurs issus de l'indice boursier SBF120 et une autre sous-population d'employeurs hors SBF120.**

**ETAPE 2** : dépouiller chaque accord d'entreprise à l'aide d'une grille d'analyse, et consolider un **benchmark global** des pratiques employeurs en terme de gestion des fins de carrière des salariés seniors, pour les deux sous-populations d'entreprises étudiées (SBF120 & hors SBF120).

**ETAPE 3** : tester la nature de la relation entre la performance économique de l'entreprise et la performance sociale de l'employeur notamment en ce qui concerne les contributeurs salariés seniors. Il s'agira de construire un indice économique modélisant la relation performance économique et poids des salariés seniors dans la masse salariale, puis de construire un second indice de notation sociale mesurant la performance de sa politique de gestion de fin de carrière des salariés seniors. **Il s'agira de vérifier s'il existe des relations entre ces deux indices, et de regarder le sens de la relation selon l'appartenance l'employeur on non à un indice boursier.**

**ETAPE 4** : interroger les signataires de ces accords collectifs pour recueillir leur point de vue **sur la performance de l'accord signé et identifier des pistes d'amélioration possibles** pour éclairer la question à résoudre.

**ETAPE 5** : à partir des Etapes 2,3 et 4 analyser les dispositifs mobilisés par « la pratique terrain employeur » quant au traitement du sureffectif et de la gestion de la fin de carrière de la catégorie senior. **Identifier des enseignements.**

**→ L'objectif est de produire une analyse comparée et de vérifier la validité des résultats empiriques obtenus.**



## PARTIE III. RESULTATS EMPIRIQUES: les analyses

### III.1. analyse des données : quantitatif - qualitatif



## QUANTI - tests

var. INES & INSS

### Q1 – TEST1 :

- Il existe bien une relation de corrélation de rang entre les 2 indices calculés.

SBF 120 : en terme de gestion employeur des seniors, plus il y a de salariés seniors dans la masse salariale qui contribuent à la performance économique de l'entreprise, plus l'employeur a une gestion active performante des seniors.

Hors SBF 120 : en terme de gestion active des salariés seniors, moins il y a de seniors, plus les moyens de l'employeur par salarié senior seront performants. Plus il y a de seniors, moins les moyens de l'employeur par salarié senior seront performants.

### Q1 – TEST2 :

- l'appartenance d'une entreprise à un indice boursier ne modifie pas positivement la politique GRH de l'employeur vis-à-vis de la gestion de fins de carrière des Seniors.

... quel que soit la nature de l'entreprise indice ou hors indice dans une logique de mauvaise habitude, les entreprises se contentent du Service Minimum Juridique, c'est à dire optimiser le stock et le flux de Senior dans la Masse Salariale entreprise.

### Q2 – TEST3 :

- Sur la période 2005-2012, l'étude des accords d'entreprise avec dispositifs de gestion des fins de carrière Seniors montre que la loi Réforme Retraite du 10 novembre 2010 ne modifie pas positivement la politique GRH de l'employeur.

... dans une logique de mauvaise habitude, les entreprises se contentent du Service Minimum Juridique, c'est à dire d'optimiser le stock et le flux de Senior dans la Masse Salariale entreprise.



## PARTIE III. RESULTATS EMPIRIQUES: les analyses

### III.1. analyse des données : quantitatif - qualitatif



#### QUANTI – Likert

Q1 : pourquoi cet accord ?

Q2 : pourquoi ces dispositifs ?

Q3 : pourquoi ces résultats observés sur le terrain ?

Q4 : quels aménagements pour améliorer l'accord ?

#### QUALI - Wordle

Éléments de langage

L'analyse discriminante confirme les résultats des ACP et Typologies => 3 groupes homogènes et différenciés

Les 3 variables discriminantes sont à analyser **comme des marqueurs idéologiques** forts des différences d'objectifs des signataires :

- je maintiens dans l'emploi et j'optimise le capital santé de mes salariés (*versus*)

- j'organise la cessation d'activité et je gère le départ à la retraite de mes salariés.

Pour chaque partie, l'analyse des résultats terrain, **est à relier à son action de bonne gestion** sur les leviers qui appartiennent à son territoire politique d'intervention.

**Syndrome du dialogue social SMJ:**  
(i.e. définition de Jean KASPAR)

le Service Minimum Juridique à la française où IRP et DRH n'arrivent pas à sortir de leur posture idéologique d'opposition, neutralisant de fait toute avancée pour le corps social de l'entreprise.

IRP: le **vocabulaire exprime une vision pessimiste !** les IRP ont la perception de subir la négociation imposée par l'employeur sans véritable travail au préalable, **de prise en compte de la demande sociale** => sentiment de revanche chez les IRP pour l'année 2012.

DRH: le vocabulaire retenu est représentatif des centres d'intérêts :  
- **réduire la masse salariale et reprendre la main sur la date de départ à la retraite des salariés.**

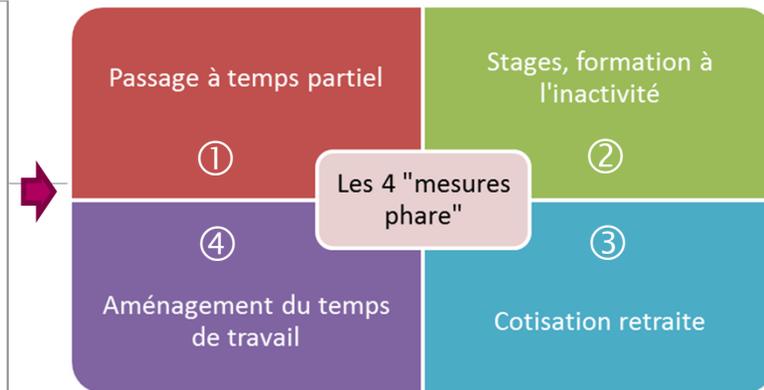
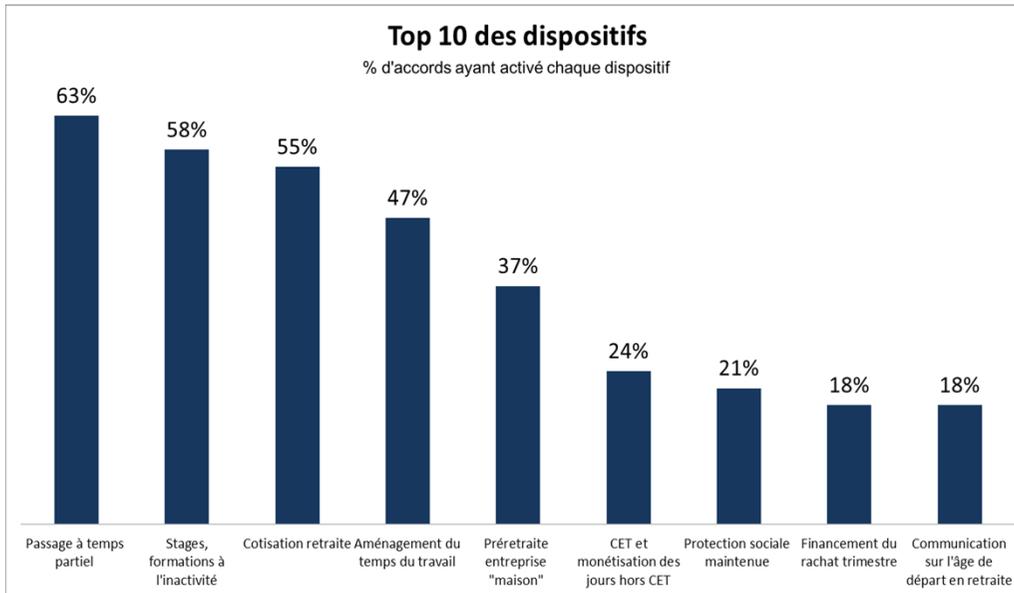
- Pour l'employeur, la signature de ce type d'accord collectif est rarement porteur d'une **gestion active des âges**.
- Pour les IRP, l'accord vise à **un schéma de préretraite avec une sortie immédiate « en financier »** plus qu'un programme d'accompagnement pour le maintien dans l'emploi.
- La réussite du déploiement d'un accord est conditionnée par la capacité de la ligne RH à décliner l'accord à l'échelon Etablissement, notamment par **l'implication du CHSCT et par le pilotage des indicateurs de suivi**.
- Il n'y a pas de **lien** entre la RSE et la négociation de ce type d'accord collectif.
- Aux yeux des parties, les outillages épargne salariale et épargne retraite doivent s'inscrire dans un système de rémunération globale de l'employeur. **Pour les IRP, cet outillage doit veiller à l'équité « de traitement » entre les différentes catégories de personnel.**



## PARTIE III. RESULTATS EMPIRIQUES: les analyses



### III.2. benchmark 38 accords entreprises (i.e. population totale)



*En croisant ce classement avec le tableau des 43 solutions mobilisables et la répartition des accords par date de signature  
(53% - 2011, 30% - 2010, 17% - 2009),*

- **100%** des dispositifs phares sont des dispositifs initialisés par la Loi de Réforme de Retraites 2003 (Fillon I) pour une majorité des accords signés **en 2011**... *la Loi de Réforme de Retraites 2010 n'a pas impacté la construction et la négociation de ces accords collectifs entreprises.*

- **100%** des dispositifs sont déjà provisionnés historiquement dans le passif social de l'entreprise... *donc ne font pas appel à de financement additionnel et dédié de la part de l'employeur pour une gestion active des fins de carrière des salariés seniors.*

- L'appartenance d'une entreprise ou non à un indice boursier du type SBF120 *ne modifie pas sa posture de gestion dans la sélection des quatre mesures phares parmi une boîte à outils de 43 solutions mobilisables.*

- Les entreprises **du SBF120** disposant de moyens financiers plus importants mobilisent **d'autres dispositifs financièrement plus coûteux** (rachat de trimestre, protection sociale maintenue lors du passage activité retraite).

- les entreprises **hors SBF 120** ont mobilisé **des mesures économiques et faciles à mettre en œuvre** (retraite progressive, communication sur l'âge de départ à la retraite).



## PARTIE III. RESULTATS EMPIRIQUES: les analyses



### III.2. benchmark 38 accords entreprises

#### Les enseignements opérationnels en matière de gestion des fins de carrière seniors.

[1] Il n'y a pas d'impact majeur de la Loi de réforme des retraites 2010 sur le comportement employeur sur la période étudiée 2009 – 2011.

[2] Un point d'inflexion est identifiée avec la Réforme des Retraites du 21 août 2003 dite Fillon I. La suppression de la mise à la retraite d'office du salarié par l'employeur (à 65 ans Fillon I, puis à 70 ans avec Fillon II) pose de réels problèmes de gestion des fins de carrières des seniors aux employeurs.

[3] Les grands groupes (SBF120 & CAC40) remplissent « juste » leurs obligations légales en matière de Seniors.

[4] Si il y a une véritable gestion active des Seniors, elle est liée au maintien dans l'emploi des seniors pour des objectifs industriels et financiers contributifs au plan stratégique de l'entreprise.

[5] Il y a une corrélation positive entre la richesse de l'employeur et une politique active de gestion des fins de carrière des seniors. Toute chose égale par ailleurs, plus le nombre de bénéficiaires est important pour l'assiette de l'accord, plus il y a un risque pour que l'accord traduit en dispositif soit moins disant.

[6] Il existe des employeurs avec une gestion active des fins de carrières seniors : **EADS & AXA.**

[7] La loi de réforme des retraites 2010 a produit un effet d'aubaine pour un DRH astucieux. Le DRH de xx. L'articulation d'un « pseudo plan pénibilité » et avec un l'accord « prime-dividende » a fait économiser à l'employeur une pénalité estimée à 2.5 Millions d'Euros au Groupe xx (cf. source interne IRP + confirmation par l'agence d'informations spécialisée [www.miroirsocial.com](http://www.miroirsocial.com))

[8] Prioritairement, les employeurs cherchent à faire partir en préretraite les salariés « abimés par le travail » (la réparation du dommage = partir plus tôt). En seconde priorité, dans une posture de régulation du flux de départ des candidats à la retraite, les employeurs s'emploient à organiser un mécanisme d'épargne salariale pour compléter à minima, la première année de retraite, l'écart en niveau 1ère pension et derniers salaires perçus.

[9] Il n'y aura pas de « grand soir » pour aider les salariés à amortir le décrochage dernier salaire et première pension. La raison principale réside dans une progression limitée de leur rémunération brute totale.

[10] La gestion active des fins de carrière seniors est liée à la posture de la gouvernance de l'employeur vis-à-vis de la gestion des âges, elle-même liée au poids réel des seniors au sein de la masse salariale.

[11] L'optimisation du taux de pension se construit au premier jour du premier contrat de travail salarié. Pour un salarié, il vaut mieux qu'il cible des emplois de long terme auprès d'employeurs à forte rentabilité financière.

[12] Tout au long du travail d'enquête terrain, aucun des acteurs interrogés parmi les populations des signataires fonction R.H. ou Instances Représentatives du Personnel n'a cité l'instrument pyramide des âges comme un outil de gestion des fins de carrière senior.

[13] Le maintien dans l'emploi des plus de 55 ans reste fragile pour trois raisons principales : (i) la législation Fillon I, (ii) exonération de charges sociales limitée à 3x PASS sur l'indemnité de départ et (iii) le maintien dans l'emploi payé par les employeurs dans un contexte de crise économique mondiale, où le sureffectif salarié est estimé à plus de 20% par rapport au niveau d'activité généré par le niveau réel des carnets de commande.

[14] On note un effet endogène à chaque réforme des retraites mais impactant le comportement des salariés seniors en entreprise. Selon les I.R.P., chaque nouvelle réforme des retraites produit une demande sociale accrue pour le dispositif préretraite chez les salariés proches de la sortie. Ces derniers souhaitant bénéficier des conditions connues et issues de la réforme précédente... avant le coup de rabot de la nouvelle réforme.



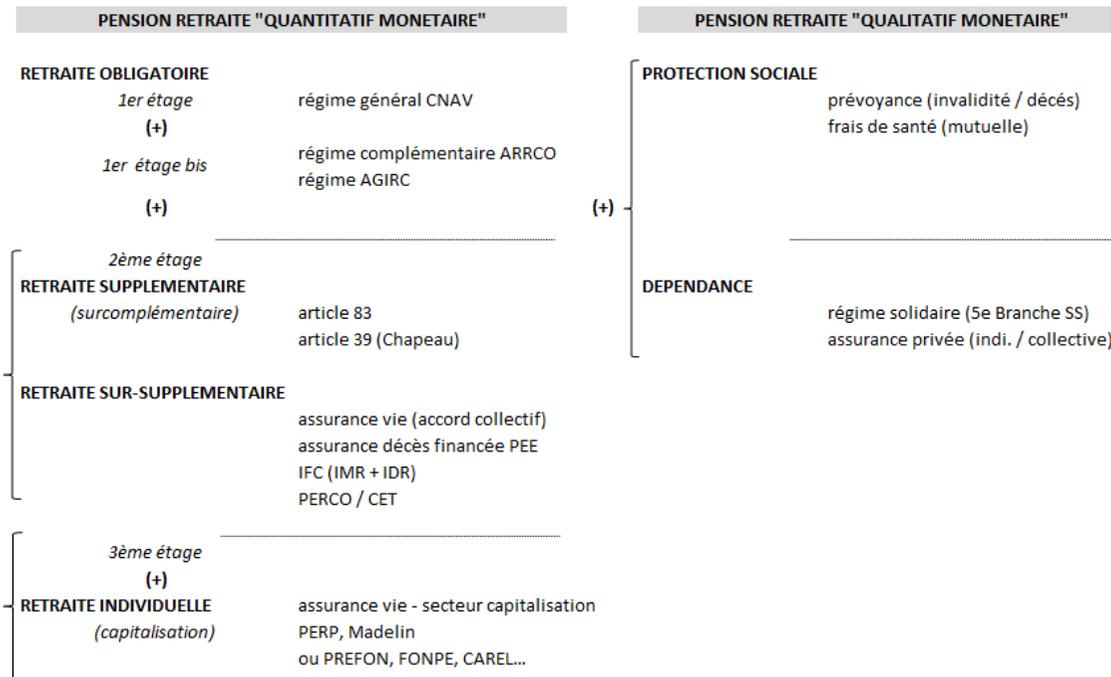
# PARTIE III. RESULTATS EMPIRIQUES: les analyses

## III.3. ingénierie sociale & financière



Ce que dit la Loi de RR 09 novembre 2010 : **TITRE VIII : MESURES RELATIVES A L'EPARGNE RETRAITE - Article 107 - l'épargne retraite nouvelle notion juridique** => *L'épargne retraite, qui vise à compléter les pensions dues au titre des régimes de retraite par répartition légalement obligatoires, permet de disposer, à partir du départ à la retraite, de ressources provenant d'une épargne constituée individuellement ou collectivement à partir de versements sur une base volontaire ou obligatoire réalisés à titre privé ou lors de l'activité professionnelle.*

### La cascade des solutions retraite versus stratégie mixte selon la nature du salarié



### Evolution de la composition du revenu des retraites

(source : Drees - E&R 790 - Février 2012)



Rente mensuelle moyenne estimée 2008 - tous régimes (source : Patrick Aubert)

Prestations servies en 2008 (EUR)		
<b>Pilier I</b>	<b>1 174,00 €</b>	<b>% équivalence prestations servies régimes obligatoires</b>
<b>Pilier II</b>	150,00 €	2,40%
<b>Pilier III</b>	36,00 €	inf. 1,00%
<b>Tot. (Est.)</b>	<b>1 360,00 €</b>	

### Résultat :

en % de prestations servies, le total des prestations II & III est marginal face au poids des prestations obtenues des régimes obligatoires (montée en charge progressive et lente depuis 2004).



# GESTION EMPLOYEUR : T.A.R. & sureffectif

## ENSEIGNEMENTS



OBJET	ITEM	DETAIL
Plan sénior	<u>LFSS2009 - ART.87:</u>	<i>les injonctions performatives de la loi ne façonnent pas la pratique GRH au sein de l'entreprise.</i>
Taux emploi sénior	<u>ECHANTILLONS:</u>	<i>sur la période 2008-2010, le taux d'emploi moyen est décroissant où au mieux constant.</i>
Culture préretraite	<u>TESTS:</u>	<i>indice boursier ou non, le comportement dominant de préretraite employeur n'est pas modifié. sur la période 2009-11, la loi Retraite 2010 ne modifie pas positivement la politique GRH de l'employeur.</i>
Accord collectif	<u>QUANTITATIF:</u> <u>QUALITATIF:</u>	<i>objectif : cessation anticipée d'activité du salarié, et confrontation SMJ des parties signataires. chaque partie est centrée sur sa vision propriétaire de l'accord.</i>
Solutions mobilisées	<u>CLASSEMENT:</u>	<i>configuration de 4 mesures « low cost » pilotée par l'employeur mais dénoncée par les IRPs.</i>
Télétravail	<u>TAUX ESTIMÉ:</u>	<i>7.89%, le télétravail n'est pas retenu comme une solution pour les secondes parties de carrière.</i>
RR 2010 – LFSS 2009-12	<u>CSS – CGI:</u>	<i>seul l'employeur « riche » pourra financer les surcoûts entraînés par les impacts de la loi RR2010.</i>
Rémunération globale	<u>CONTRAINTES:</u>	<i>Individualisation totale de la rémunération globale et rôle croissant de la protection sociale.</i>
Chiffrage pension	<u>CHIFFRES CLES:</u>	<i>le total épargne supplémentaire est marginal dans le total des revenus du retraité (2.3% en 2010).</i>
Abondement	<u>PERIODE CRISE:</u>	<i>optimisation fiscal - sociale via abondement CET &amp; PERCO, fidéliser les talents (et NAO atone)</i>
Catégorie objective	<u>CONTENTIEUX:</u>	<i>refondre le socle des contrats collectifs d'épargne supplémentaire, mais risque d'égalité traitement.</i>
Ingénierie sociale & fin	<u>COMP &amp; BEN:</u>	<i>la performance d'une politique salariale passera par une politique de protection sociale performante.</i>
Immo & pension	<u>PATRIMOINE:</u>	<i>le salarié doit être propriétaire de son habitation principale... au moment où il arrive à la retraite.</i>
Darwinisme	<u>EMPLOYEUR:</u> <u>SALARIE:</u>	<i>tout change sur la forme des outils mobilisés, rien ne change sur le fond. optima-retraite: la solution du cumul emploi - retraite va devenir la solution la plus vraisemblable.</i>



# GESTION EMPLOYEUR : T.A.R. & sureffectif

## RECOMMANDATIONS



### Etat

	<i>libellé</i>	JURI	ORGA	FIN	GRH
[1]	Arrêter les injonctions performatives par l'empilement de lois emploi, santé et travail	●			
[2]	Arrêter de "tout" légiférer afin de réduire l'instabilité juridique, fiscale et sociale pour l'employeur	●			
[3]	L'Etat opérateur stratège dans le déploiement d'un plan action global gestion des âges au travail > ministère transverse et regroupant les Codes du travail / CSS / CGI		◐		
[4]	Financer en amont les programmes de long terme de prévention de la pénibilité au travail > maintenir une médecine du travail performante et indépendante > déployer une filière de préventeurs en organisation du travail au service des employeurs > anticiper et réduire le risque sanitaire de maladie mentale liée au travail			◐	
[5]	Mettre en place une 5ème Branche S.S. pour assurer la prise en charge de la Dépendance		◐		

#### Signalétique:

● priorité forte et court terme

○ priorité fort et long terme

→ L'Etat doit veiller et garantir au maintien des solidarités intergénérationnelles.



# GESTION EMPLOYEUR : T.A.R. & sureffectif

## RECOMMANDATIONS



**Entreprise** → Le rôle croissant et systémique du responsable rémunération globale.

<i>libellé</i>		JURI	ORGA	FIN	GRH
[1]	Transformer la Posture SMJ pénibilité et égalité en véritable approche globale pour tous les salariés	●			
[2]	Ouvrir la NAO au champ de la protection sociale en s'appuyant sur l'action du CHSCT	◐			
[3]	Outils et suivre les KPIs des plans d'actions d'améliorations des conditions de travail	◑			
[4]	Rendre ou développer des organisations de travail "moins abrasives" pour les salariés > décroissance de l'intensité du travail et aménagement du temps de travail selon les projets du salarié > adapter physiquement l'ergonomie du poste du travail en intégrant le vieillissement		●		
[5]	Développer l'innovation organisationnelle > piloter des parcours emplois adaptés selon les aptitudes et compétences réelles des salariés > ré-internaliser des fonctions supports pour les salariés en seconde partie de carrière > mobiliser l'ingénierie de financement public - privé pour adapter postes / organisations > systématiser démarche projet, pôle ressources partagé, télétravail		◐		
[6]	Gérer la pyramide des âges à 360°, en mode prospectif et actif				●
[7]	Fluidifier et accélérer les solidarités intergénérationnelles avec le tutorat bilatéral > senior - junior : avec tutorat et transfert de compétences clefs > junior - senior : apprentissage des outils technologiques				◑
[8]	Individualiser les rémunérations globales via des montages fiscal-socials (rôle Epargne Sup.)			◐	
[9]	Veiller à l'équité intergénérationnelle en termes de rémunérations (salaire et progression au mérite)			◑	
[10]	Individualiser la couverture de protection sociale au parcours et à la situation réelle du salarié > organiser la prise en charge et le suivi médical du salarié			◑	
[11]	Informier - former tous les salariés aux enjeux de l'épargne salariale et de l'épargne retraite (i.e. B.S.I. et B.R.I.)			●	
[12]	Coiffer l'offre protection sociale par un contrat collectif d'assurance dépendance financée à 100% employeur			◑	
[13]	Négocier participation ou intéressement dans les PME de 10 à 49 salariés			○	
[15]	Abondement Employeur et rendre le forfait social incitatif au blocage long terme du salarié (Participation / PEE)			◑	
[14]	Adapter le Business Model / Plan et la stratégie GPEC au gisement du marché 3ème âge			◑	



# GESTION EMPLOYEUR : T.A.R. & sureffectif

## RECOMMANDATIONS



### Salarié

	<i>libellé</i>	JURI	ORGA	FIN	GRH
[1]	Optimiser la structure des futurs revenus de retraite dès le début de sa carrière professionnelle > anticiper et diversifier la structure de ses revenus à la retraite (Epargnes & salaires) > épargne forcée : viser à être propriétaire de son habitation au moment du départ en retraite			●	
[2]	Préserver sa santé et capitaliser sur un bon état de forme physique - mentale > contracter et faire évoluer sa couverture de protection sociale		●		
[3]	Imaginer d'autres formes d'emploi et de mission > trajectoire horizontale, passerelles, autres contrats > autre format et organisation : (ex.) télétravail				◐
[4]	Veiller à s'informer sur l'état des droits à la retraite au fil de la carrière	◐			
[5]	Dès le premier emploi, cibler des employeurs riches pour des missions longues...	◐			

#### Signalétique:

- priorité forte et court terme
- ◐ priorité fort et long terme

→ Préserver son capital santé et préparer sa retraite dès le premier jour de son premier contrat de travail.