

La gestion des âges Un objet du dialogue social

La France, c'est à la fois un taux d'emploi de 37% des 55-64 ans, un chômage de longue durée pour les +50 ans, et un vieillissement de la population, avec 21 millions de plus de 60 ans en 2025. 1/3 des salariés prendra sa retraite entre 2005 et 2010. Les enjeux liés à l'emploi des seniors sont à la fois sociétaux, car nous devons rester en capacité de financer les régimes de protection sociale (en particulier les retraites) et syndicaux, car nous devons créer les conditions permettant aux salariés de plus de 55 ans de rester dans un emploi de qualité.

Agir sur l'emploi des seniors, c'est d'une part mobiliser les dispositifs existants de formation, afin d'anticiper les secondes parties de carrière, mais aussi permettre le retour à l'emploi des seniors au chômage.

En France, cette question reste une question à traiter, les rapports du Conseil économique et social et du Commissariat au plan datent de 2001. A Paris, 5000 cadres seniors sont en recherche active d'emploi, dont 10% sont au RMI. Le département de Paris a mobilisé autour de lui un partenariat large, afin de trouver des solutions pour faire reculer le chômage des seniors.

Le projet « Senior compétence » soutenu par l'Union européenne devrait aider à porter un autre

regard sur le vieillissement, et faire que l'emploi des seniors participe d'une plus valeur en matière de compétitivité pour de nombreuses PME qui sont en recherche de compétences.

Or 200 000 entreprises ont moins de 250 salariés à Paris, la plupart n'en comptant que quelques-uns. Le projet « Senior compétence » repose sur l'idée centrale qu'il faut passer d'une culture d'exclusion des seniors à une culture d'inclusion, et donc de retour à l'emploi ! Comme l'a rappelé Jean-

Marie Toulisse, secrétaire national de la CFDT, le 20 mars 2007, lors des assises nationales pour l'emploi des seniors, l'absence d'investissement des branches constitue une constante néfaste au développement de l'emploi des seniors : « l'accord



national interprofessionnel n'a de chance de vivre que si les branches se mobilisent ». Or, rien n'a été fait. Il estime que le développement du dialogue social territorial, au plus près des bassins d'emploi, pourrait pallier la défaillance des branches.

La première étape du dialogue social territorial est un diagnostic partagé. La CGPME Paris affirme que si elles sont sensibilisées, les TPE sont enclines à recruter car elles ont besoin de personnes rapidement opérationnelles. Mais, la problématique du recrutement de seniors ne peut faire l'impasse sur la prise en compte du vieillissement progressif des salariés et des conséquences induites aussi bien à l'intérieur de l'entreprise que dans son environnement externe.

Pour l'Union départementale CFDT Paris, travailler sur les représentations que l'on peut avoir sur « vieillir au travail », et s'intéresser aux personnes qui sont le plus éloignées de l'emploi sur le territoire n'empêche pas de s'intéresser au vieillissement des chefs d'entreprise. Dans les 15 ans à venir, plus de 150 000 entreprises vont être cédées et plus de 70% d'entre elles sont des entreprises de zéro à trois salariés.

Le dialogue social territorial, c'est une définition commune des priorités stratégiques impliquant la concrétisation de l'action. C'est ici que le défi devient innovant car le territoire favorise l'imbrication des problématiques : comment, à partir de la question des transmissions, accompagner à la fois les cédants et les repreneurs seniors pour faire face aux enjeux

liés à l'importance du nombre d'entreprises à céder, tant en termes d'emplois que d'activités à sauvegarder. En choisissant de travailler ensemble (UD CFDT et CGPME Paris), dans le cadre du projet « Senior compétence », sur la question de la cession d'activités dans le champs de l'ameublement dans le 11^e arrondissement c'est aussi la protection d'un patrimoine de la Ville de Paris dont il est question, ces métiers de l'artisanat sont pour un territoire aussi structurants que ne l'est un monument.

Une expérience originale

Mais l'expérimentation au niveau du territoire implique une planification des actions et une assurance quant à sa faisabilité financière, la limite dans le temps (un peu plus d'un an) et dans l'espace, un quartier de Paris, permet d'intégrer la question de l'évaluation afin d'en tirer quelques bonnes pratiques à diffuser. Ce rapprochement « dirigeant-salarié » autour de la transmission d'entreprise est pour nous partenaires sociaux une expérience originale car elle vise à encourager à la fois la reprise d'entreprises par des seniors en activité dans l'entreprise, et, d'autre part, la mise en place de tutorats effectuées par des cadres seniors en direction des cédants comme des repreneurs.

S'il est évident pour nous, syndicat de salariés, que le demandeur d'emploi doit être accompagné, c'est bien dans une démarche de diagnostic partagé que notre partenaire

CGPME nous a permis de mesurer que le chef d'entreprise de TPE a, lui aussi, besoin de l'être dans ses missions quotidiennes pour faire face aux nouveaux enjeux que représentent les grandes mutations économiques, démographiques, technologiques et sociétales. Aider le chef d'entreprise à comprendre et à mettre en place une gestion anticipée de ses besoins en compétences et à améliorer ses méthodes de recrutement réinterroge nos pratiques syndicales et peut-être que notre développement dans le secteur des TPE nécessite cette réinterrogation.

La nécessaire concertation

Décliner le dialogue social au niveau du territoire est une chose, mais, la gestion des âges implique une concertation plus large, pour résoudre avec l'ensemble des acteurs concernés, les problèmes. Il s'agit bien d'un thème du dialogue sociétal. Ainsi, si le dialogue sociétal a pour vocation de réconcilier les ambitions des acteurs économiques et les attentes de la société il doit s'accompagner d'une gouvernance ouverte afin de mettre en cohérence nos stratégies et nos moyens. Il doit donc, mobiliser tous ceux dont la contribution permettra un effet réel sur l'emploi des cadres seniors. En sus des organisations syndicales et patronales et de la collectivité territoriale (dont la responsabilité territoriale est évidente) il nous paraît indispensable d'asso-

cier le service public de l'emploi (ANPE) qui à la connaissance du public (demandeur d'emploi) mais aussi les associations qui par leurs pratiques innovantes d'accompagnement ou leurs propositions de nouvelles formes d'emploi sont des acteurs territoriaux indispensables.

La mise en œuvre de ce partenariat dépend de l'appropriation par tous les acteurs. Le Fonds social européen (FSE) est un excellent outil pour aider les acteurs à intégrer la culture de projet et favoriser l'innovation car l'appropriation suppose des moyens pour permettre la mise en œuvre et la communication des résultats du projet. Pour dynamiser l'innovation, il y a lieu de mobiliser tous les acteurs, d'organiser une large information aux individus (salariés et chefs d'entreprises) et aux entreprises et surtout mettre en place rapidement des mesures significatives concrètes afin de renforcer l'implication des intéressés et diffuser les bonnes pratiques.

Il reste que le dialogue social, voire sociétal, au niveau du territoire ne peut se substituer à l'investissement des branches. L'investissement de l'interprofessionnel n'a d'intérêt que s'il est appuyé et relayé au niveau professionnel.

Joël Lebreton est secrétaire départemental de l'Union départementale CFDT de Paris