

Monsieur Olivier Dussopt  
Ministre du Travail, de l'Emploi,  
de la Formation professionnelle  
et du Dialogue social  
Hôtel du Châtelet  
127 rue de Grenelle  
75007 Paris Cedex 07

Le Chesnay le 24 novembre 2022

Monsieur le Ministre

Dans le cadre du projet de réforme des retraites, vous avez courageusement abordé la question de la place des séniors au sein du monde du travail. C'est effectivement une donnée très importante, à la fois dans sa dimension sociale et dans la contribution que le taux d'emploi des seniors peut apporter à l'équilibre de nos régimes des retraites.

Depuis longtemps, ce sujet a fait l'objet de beaucoup de réflexions et de propositions. En particulier durant toute la décennie 2000, au cours de laquelle les pouvoirs publics et les partenaires sociaux ont pris de nombreuses mesures pour inciter au maintien des seniors en activité : CDD Senior, PEC, contrat de professionnalisation, CDI inclusion, etc. Elles ont eu pour effet d'augmenter sensiblement la proportion de seniors en emploi. Mais elles n'ont pas permis d'inverser véritablement une tendance, ainsi que l'a montré l'étude de la Dares (n°223) en juillet 2018. La comparaison avec les pays européens n'est pas non plus flatteuse pour notre pays. Reporter l'âge de la retraite à 64 ans, voire à 67 ans, pose donc un énorme défi que vous vous êtes attaché à relever.

Pour autant, nous pensons que la question « Seniors » devrait faire l'objet d'une analyse plus segmentée. C'est le sens du rapport que vous avons rédigé et transmis fin 2014 à Monsieur Emmanuel Macron, alors ministre de l'Economie, et Monsieur François Rebsamen, ministre du travail. Nous avons été invités alors à travailler avec leur conseiller, Madame Astrid Panosyan à Bercy, et Madame Céline Jaeggy-Roulmann au Travail. Malheureusement, ces conseillers ont quitté leur fonction quelques temps après et notre initiative est tombée dans l'oubli. Vous trouverez en annexe la liste des mesures que nous leur avons proposées, dont certaines pourraient retenir l'intérêt de vos équipes. Pour les élaborer, nous étions partis de la segmentation suivante :

- les seniors déjà au chômage pour lesquels il faut adopter impérativement un traitement social, mais avec des contreparties de prestations à la collectivité (par exemple, le tutorat des NEET);
- les séniors entre 50 et 60 ans, potentiellement en perte d'activité, faute de formation et victime d'une « discrimination culturelle » dans les entreprises, sous le prétexte d'une mauvaise productivité au regard d'un salaire élevé... Les 55-64 ans (16,8% de la population active) sont les plus vulnérables. Un suivi personnalisé en bassin d'emploi devrait être mis en œuvre ainsi que des approches plus innovantes, comme l'expérience de CRS Europe : l'intégration du « *Lifelong Employability Assessment* » (LEA) dans les processus RH.
- les « pré-seniors », sans doute le point le plus crucial à l'horizon de 2040, 2050, celui des retraites. Ce sont les 10 millions de quadras. Ils présentent le profil de risque le plus élevé au regard de la « révolution numérique » et de l'obsolescence des compétences consécutive à l'accélération des innovations technologiques sur les prochaines années et qui est une caractéristique propre à cette mutation des organisations et des métiers dans le digital.

La situation de précarité des seniors, en particulier ceux au chômage de longue durée ou les NER (« ni emploi, ni retraite »), entraîne des conséquences sur l'assurance maladie, sur la désagrégation familiale, sur la cohésion nationale, ainsi que sur la situation politique des territoires, etc.

Il faut donc aussi analyser de façon transversale cette question des seniors dans ses effets indirects et longitudinaux qui occasionnent, à la fois, des souffrances sociales et des coûts budgétaires importants pour la collectivité nationale.

Je n'ai pas souhaité vous faire parvenir notre rapport, un document d'une centaine de pages. Je pourrais le transmettre à vos collaborateurs le cas échéant. J'ai préféré mettre en annexe la liste de nos propositions en espérant que certaines vous seront utiles.

Je me tiens bien évidemment à votre disposition et à celle de vos collaborateurs si ces quelques réflexions retenaient votre attention.

Veillez agréer, Monsieur le ministre, l'assurance de ma haute considération.

Lionel Tourtier

Président Generations E.R.I.C

PJ : copies des lettres de Messieurs Macron et Rebsamen de novembre 2014

## LES RECOMMANDATIONS DE GENERATIONS E.R.I.C. (EPARGNE RETRAITE INVESTISSEMENT CROISSANCE)

### Un dispositif d'ensemble à adopter, en privilégiant une approche par bassins d'emploi

- Une démarche construite et volontaire : une vision, des objectifs, des moyens, un suivi (*Schéma Directeur National de l'Emploi des Seniors* ou SDNES et sa déclinaison dans les bassins d'emploi)
- Une mobilisation politique et économique dans les bassins d'emploi (décentralisation pour adaptation à la situation locale de l'emploi, le problème étant différent d'un bassin à l'autre)
- Pragmatisme et proximité versus centralisation : favoriser les expérimentations « seniors » hors contraintes légales, en s'appuyant sur les acteurs économiques locaux, et « massifier » ensuite les plus efficaces
- Créer un « Challenge régional » Administration/Entreprises (binôme) pour les meilleures actions seniors (impacts mesurés selon critères retour à l'emploi, tutorat, etc.)

### Les seniors au chômage : un traitement spécifique, des offres alternatives, des contreparties aux aides sociales

- Tutorat : l'utilisation du savoir-faire, aide scolaire, encadrement associatif, expertise auprès des PME/PMI, tutorat d'expérience, notamment pour les NEET, etc.
- Lancement – enrichissement - coordination de « projets locaux S », en s'appuyant sur le tissu associatif
- Création/reprise d'entreprises par les seniors ou par des équipes mixtes – jeunes et seniors entrepreneurs

### Les générations futures à préserver : l'enjeu crucial des 10 millions de « futurs seniors »

- Anticipation : des outils de pilotage de l'emploi des seniors et pré-seniors
  - . Des comportements responsables des entreprises sur l'employabilité des seniors : (« PACTE S »)
  - . L'identification des secteurs, des bassins à risque de destruction d'emploi – avec volumétrie -
- Optimisation : la préservation des ressources
  - . L'équilibre démographique dans l'entreprise (analyse pyramide des âges versus GPEC)
  - . L'évaluation des potentiels (métiers et hors métiers : beaucoup de seniors ont des passions inexploitées)
  - . Un plan de formation adapté avec la création d'un sur-abondement au CFI pour les seniors
  - . La coordination avec les acteurs locaux publics et privés – conception d'un tableau de bord de suivi
- Flexibilité : pragmatisme versus monolithisme
  - . L'âge et les modalités de départ à la retraite : responsabiliser mais laisser une grande liberté de choix
  - . Plus d'autonomie des branches professionnelles pour traiter de la pénibilité avec fonds de capitalisation
  - . L'adaptation du Code du Travail pour favoriser les expérimentations : création d'un « droit dérogatoire »
  - . Une révision des effets de seuils pour les entreprises ayant un effectif senior significatif
  - . Orienter un fléchage de l'épargne salariale pour abonder plus fortement le CFI des seniors et pré-seniors vers une formation qualifiante (notamment dans l'apprentissage du travail numérique)

### L'enjeu des reprises d'entreprises : des opportunités à davantage exploiter compte tenu du départ en retraite des patrons de PME

- Organiser, aider au financement des reprises par des salariés, notamment les seniors ou formule « mixte »
- Utiliser plus fortement les bilans de compétences dans les entreprises pour des reconversions
- Anticiper, identifier les entreprises à reprendre dans les bassins d'emploi et faire des offres de reprise
- Créer une « cellule de coordination » pour réunir les acteurs concernés dans les bassins d'emploi
- Recenser les « bonnes pratiques » de reprises d'entreprise et les diffuser au plan national
- Développer la formule d'auto-entrepreneur « conventionné » par des entreprises du bassin (clause de préférence pour négocier des contrats de prestations)

### La préparation du futur : pour que les mêmes causes ne produisent pas les mêmes effets

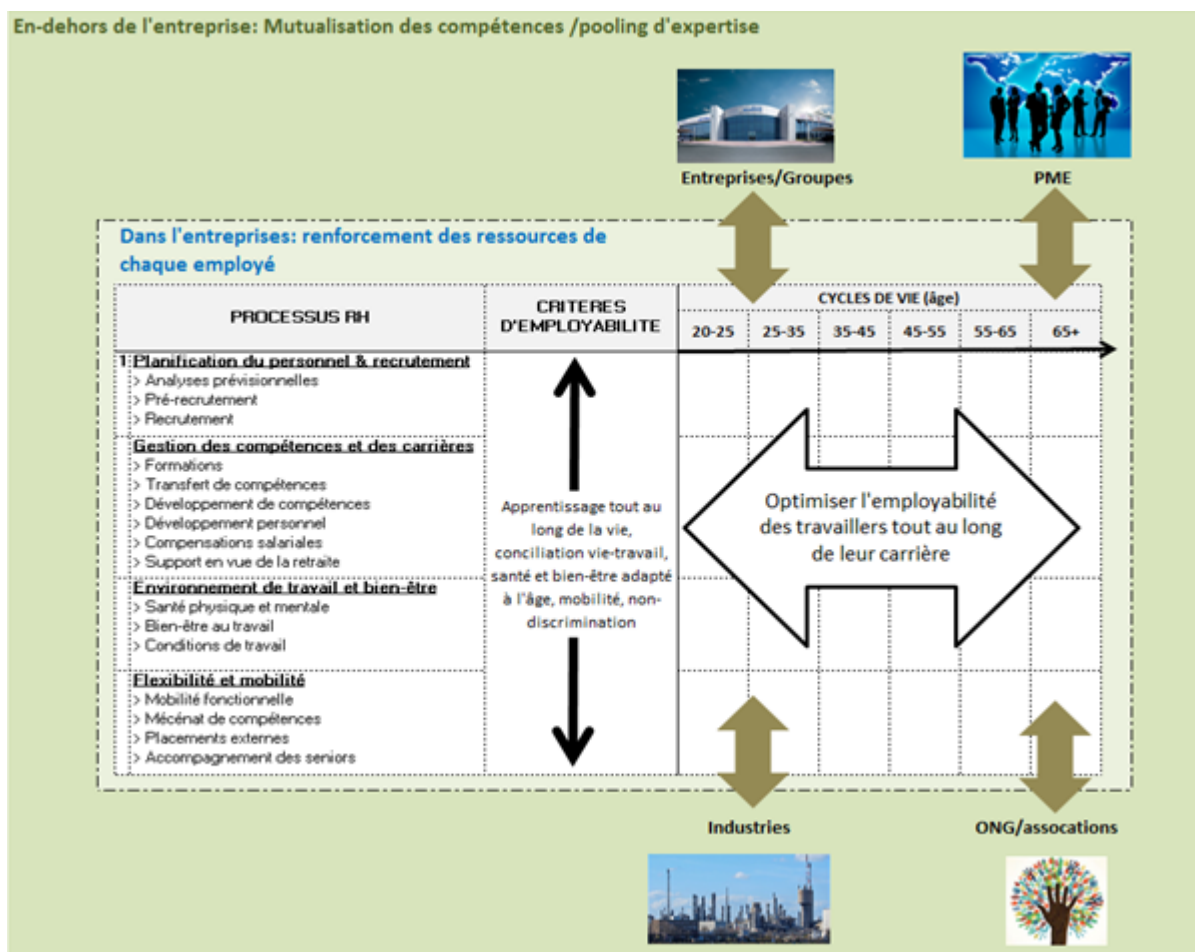
- Renforcer les liens entre univers scolaire, universitaire et milieux économiques pour faciliter l'insertion professionnelle : encourager les formules de type Entreprendre pour Apprendre, 100.000 entrepreneurs...
- Identifier les qualifications requises dans l'emploi de demain, dont la maîtrise de techniques du numérique, en refixant des priorités seniors dans le cadre des CFI (via sur-abondement par exemple)
- Préciser les besoins locaux « d'emplois digitalisés » ainsi que dans les branches professionnelles pour orienter les formations dans le cadre d'un « *Plan Régional de Compétences Numériques* »
- Mettre en œuvre une réelle « formation tout au long de la vie » avec un « Livret Formation Entreprise » couplé au CFI (concept d'Epargne formation) : cette formalisation soutiendra la sensibilisation
- Effectuer régulièrement un bilan des aptitudes et compétences requises des salariés (voir « LEA »)
- Etudier la faisabilité d'un « Contrat de compétences », distinct du contrat de travail, favorisant la mobilisation de l'expérience senior au service d'une entreprise jusqu'au départ effectif en retraite

## PRESENTATION SIMPLIFIEE DU LIFELONG EMPLOYABILITY ASSESSMENT

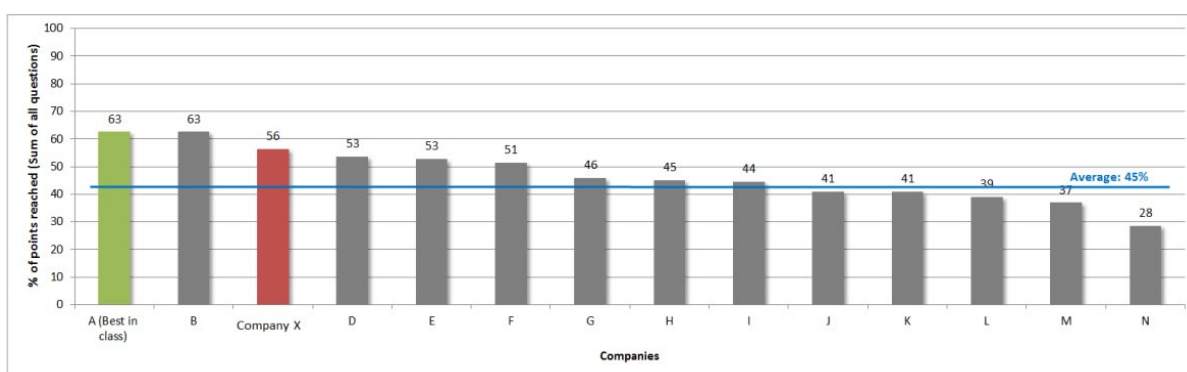
[https://www.sodalitas.it/public/allegati/Lifelong-Employability-Assessment-\(LEA\)-tool-report-2014\\_0\\_2016122134813979.pdf](https://www.sodalitas.it/public/allegati/Lifelong-Employability-Assessment-(LEA)-tool-report-2014_0_2016122134813979.pdf)

Le **Lifelong Employability Assessment (LEA)** est un outil destiné aux Direction des Ressources Humaines, et a pour but de déterminer le degré d'intégration des critères d'employabilité (tout au long de la carrière) dans l'ensemble des processus RH (planification et analyses prévisionnelles, recrutement, développement de compétences et formations, conditions de travail, mobilité interne et externe, etc.). Un amendement législatif pourrait le coupler à la GPEC.

Graphique 1 : Intégrer les critères d'employabilité tout au long de la carrière dans l'ensemble des processus RH



Graphique 2 : Performance globale en pourcentage en termes d'intégration des facteurs d'employabilité dans les processus RH





Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

LA CHEFFE DE CABINET

Paris, le 21 NOV. 2014

Nos réf. : EIN/2014/62666

Vos Réf. : Votre lettre du 10/10/2014

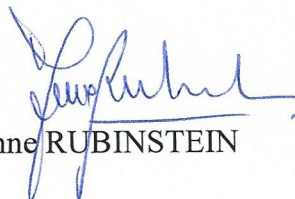
Monsieur le Délégué général,

Vous avez bien voulu transmettre à M. Emmanuel Macron, Ministre de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique, un exemplaire de votre livre blanc intitulé « Des mesures d'urgence contre le chômage des séniors et futurs séniors aujourd'hui et demain ».

Le Ministre a pris connaissance avec intérêt de ce document et vous remercie de l'en avoir rendu destinataire.

Compte tenu de l'intérêt qu'il attache à ce dossier, il a demandé à Mme Astrid Panosyan, Conseillère en charge de l'attractivité, des territoires et des services, de vous recevoir. Aussi, je vous propose de contacter son secrétariat, au 01 53 18 40 21, afin de fixer un rendez-vous.

Je vous prie de croire, Monsieur le Délégué général, à l'assurance de ma considération distinguée.

  
Anne RUBINSTEIN

Monsieur Lionel TOURTIER  
Délégué général  
Généralités E.R.I.C.  
4 rue du Cirque  
75008 Paris



MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI  
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL

*Le Ministre*

*Paris, le* 29 DEC. 2014

Nos réf. : CAB. N°14007967/EVo  
Vos Réf. : Votre lettre du 10/10/2014

Monsieur le Délégué Général,

Vous avez bien voulu m'adresser le Livre Blanc "Des mesures d'urgence contre le chômage des seniors et futurs seniors aujourd'hui et demain".

Je vous remercie de votre démarche. Soyez assuré que j'ai pris connaissance de ce document avec intérêt.

Je tiens tout d'abord à vous assurer de ma détermination à agir pour l'emploi de tous et à lutter contre les difficultés rencontrées par les seniors à se maintenir en emploi ou à retrouver un emploi. Je m'attacherai à poursuivre et amplifier la mobilisation du Gouvernement comme celle de l'ensemble des acteurs économiques et sociaux.

Le contrat de génération issu de cette mobilisation, constitue l'un des dispositifs majeurs de la bataille pour l'emploi menée par le Gouvernement. Ce dispositif doit donner leur place à tous les âges dans l'entreprise, avec trois objectifs : l'emploi des jeunes en CDI, le maintien dans l'emploi ou le recrutement des seniors, la transmission des compétences et des savoir-faire.

Lors d'une réunion avec les partenaires sociaux, le 23 juin dernier, j'ai présenté les grandes orientations d'un plan de mobilisation en faveur de l'emploi des seniors. Ce plan a été conçu pour favoriser le recrutement et l'intégration des seniors dans le monde du travail.

Dans ce plan figurent notamment le doublement de la prime du contrat de génération (8000€ au lieu de 4000€), lorsque l'entreprise recrute un jeune et un senior, le renforcement de l'accompagnement des seniors par Pôle emploi ou encore la mise en place de périodes de mise en situation professionnelle pour permettre aux demandeurs d'emploi de garder un contact avec les entreprises, d'avoir plus facilement des expériences en milieu de travail.

**Monsieur Lionel TOURTIER**

Délégué général

GENERATION E.R.I.C.

4 rue du Cirque

75008 PARIS

S'agissant de la possibilité d'échanger sur les propositions du Livre Blanc, j'ai demandé à Madame Céline JAEGGY-ROULMANN, Conseillère en charge à mon Cabinet de l'insertion professionnelle, de l'emploi des seniors et des personnes handicapées, de se tenir à votre disposition pour vous recevoir. Je vous invite à prendre contact avec son secrétariat (Tél. : 01.49.55.32.69), afin de fixer les modalités pratiques de cette rencontre.

Je vous prie de croire, Monsieur le Délégué Général, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

*cordialement*

*François Rebsamen*  
François REBSAMEN