

Le renouvellement des générations, un véritable enjeu pour les TPES et PMES

La C.P.L, une réponse pertinente ?

Nous rentrons inexorablement dans la période du renouvellement des générations du baby boom qui va avoir des conséquences fondamentales sur l'organisation de notre société. A l'échelle européenne, aujourd'hui, plusieurs tendances lourdes convergent qui soulignent que :

1. le vieillissement des baby boomers impacte fortement sur le devenir de nos entreprises (comment renouveler les effectifs, comment préserver les savoirs faire.....) ;
2. la persistance d'une fécondité basse ne permet pas à l'Europe de se régénérer ;
3. l'augmentation de l'espérance de vie contribue à multiplier le nombre des personnes âgées et pose plus que jamais la question de l'âge de la retraite ;
4. un tissu économique constitué, à forte majorité, de TPE (+ de 80%) compliquant la diffusion de l'information et de la formation.

Inévitablement, les générations nombreuses du baby boom nées entre 1946 et 1973 s'approchent de l'âge légal de la retraite et les premières l'atteindront en 2006. Ce vieillissement de la population salariée devrait concerner tous les employeurs. Or, force est de constater que la plupart des responsables d'entreprise (TPE / PME) n'anticipe pas ces départs massifs à la retraite et que seul un cinquième s'en préoccupe.

Ce vieillissement entraîne deux conséquences importantes sur le fonctionnement du marché du travail :

- le nombre des actifs de plus de 50 ans a fortement augmenté depuis près de 10 ans, entraînant une part plus importante des salariés âgés parmi la population ayant un emploi ;
- sauf modifications profondes de l'âge de départ à la retraite ou des comportements des entreprises et salariés, de très nombreuses personnes vont quitter le marché du travail à partir de 2006.

Spécificité nationale, donc Sénartaise

Certes, la France n'est pas le seul pays européen dans cette situation mais elle se distingue par un faible taux d'activité de sa population à partir de 55 ans. Le vieillissement de la population salariée devrait concerner tous les employeurs, surtout ceux qui ne réfléchissent pas suffisamment aux conséquences sur la pyramide des âges de leur entreprise. Ainsi, dans la 1/2 des établissements de plus de 10 salariés, le responsable n'a jamais considéré la question et guère plus d'1/5 a une idée précise de la situation à venir. Ce sont pourtant les établissements de moins de 10 salariés qui composent l'essentiel de notre tissu économique.

Un risque majeur

Il y a un vrai risque majeur d'affaiblissement des collectifs stables et des savoir-faire des entreprises. En effet, la caractéristique principale de ces dernières années, pour nombre d'établissements, a été la raréfaction des embauches. La crise économique a amplifié le recours à l'automatisation des process

dans les usines mais aussi l'externalisation des tâches les moins qualifiées. Le renouvellement interpelle directement le mode de fonctionnement des entreprises.

Les départs massifs risquent ainsi d'avoir une influence sur nombre d'entreprises qui auront donc plus de mal à recruter ou fidéliser les salariés et qui prendront le risque de voir disparaître des savoirs faire ou des mémoires importantes pour les établissements. Le renouvellement interpelle donc directement le mode d'organisation des entreprises et, sur un marché du travail tendu, il y aura une compétition inégale entre les petites structures, peu organisées, les structures plus importantes, globalement prêtes ou en tout cas organisées, et le service public qui jouera de la sécurité de l'emploi.

Cela signifie impérativement qu'il faut inscrire dans la réflexion de la gestion des RH la nécessaire insertion des jeunes, le prolongement de l'activité des seniors (et aussi leur recrutement) et l'intégration des femmes afin de sécuriser les forces vives des entreprises et d'assurer la transmission des savoirs faire.

Une fois prise en compte la nécessité de prévoir, voire d'anticiper, le départ en retraite, se pose la question d'assurer une bonne transmission des savoir-faire, et une bonne coexistence entre générations.

Des anticipations encore largement insuffisantes

Le retard à opérer les recrutements nécessaires pour assurer le remplacement des salariés qui partent peut être très préjudiciable aux entreprises. Ce retard est parfois dû à un manque de capacité à anticiper avec une préférence pour des solutions précaires. Il est aussi, trop souvent, lié à des considérations financières de court terme qui amènent à retarder le plus possible les recrutements structurants à effectuer. Mais beaucoup d'entreprises se retrouvent aujourd'hui avec à peine une quinzaine de classes d'âge représentées (95% du personnel se situent entre 45 et 60 ans – source Colloque DARES : Age et emploi de mars 2003). De plus, si l'on examine la situation de certains métiers, c'est parfois le quart ou la moitié des intéressés qui peuvent quitter l'entreprise en quelques mois et la laisser complètement démunie. Celles qui n'anticiperont pas ces problèmes vont cumuler les difficultés, machines qu'on ne sait plus réparer, retards de production, délais non respectés, défauts de fabrication et baisse de la qualité...etc.

Plusieurs scénarii possibles :

Les entreprises peuvent ainsi avoir le choix entre plusieurs scénarii :

- le phénomène va inciter à davantage de délocalisation (amplification du phénomène)
- un traitement différencié de la problématique, notamment au sein de grands groupes. Ainsi, certaines usines spécialisées sur des produits « mûrs » ou en fin de vie verraient leur existence prolongée un certain temps de façon à accompagner les vieillissement des effectifs. Parallèlement, d'autres établissements seraient créés pour développer de nouveaux produits ou utiliser les ressources de nouvelles technologies
- corriger progressivement les déséquilibres en faisant entrer des plus jeunes. Mais cela pourrait remplacer un problème par un autre et créer un nouveau pic difficile à gérer par la suite. L'idéal serait de recruter dans toutes les classes d'âge creuses afin d'avoir une situation plus facile à gérer.

Gérer la diversité : une chance à saisir

Il faut faire évoluer les mentalités des acteurs de l'emploi (chefs d'entreprise, salariés, partenaires, syndicats...) et passer à la gestion de la diversité des âges. Cette situation peut se révéler une chance pour les relations intergénérationnelles en transformant une source de conflit en complémentarité et pour le développement du dialogue social. Une stratégie duale apparaît alors, prolonger la vie professionnelle des seniors pour bénéficier de leur expérience et dans le même temps, attirer les jeunes talents pour renouveler les effectifs.

Cela passe ainsi par une mobilisation exceptionnelle de tous les acteurs sociaux car les solutions les plus faciles seront rapidement épuisées. Ainsi, tous les établissements aux effectifs vieillissants, qui n'ont pratiquement plus intégré de jeunes depuis longtemps, vont devoir confronter précisément le niveau des connaissances disponibles des candidats à l'emploi aux nécessités des postes offerts.

Des parcours innovants d'intégration et de formation devront être mis au point. Par ailleurs, diverses pistes seront explorées pour augmenter l'activité des femmes et des salariés les plus âgés, voire pour relancer l'immigration. Mais l'enjeu principal sera d'intégrer les jeunes dans les entreprises de tous les secteurs.

De plus, dans un contexte où les salariés retrouveront des marges de manœuvre quant au choix de leur employeur, la relation du salarié à son entreprise sera de plus en plus le résultat d'arbitrages faisant intervenir l'ensemble des dimensions de la vie de travail (rémunération, conditions de travail, formation mais aussi qualité des relations personnelles et reconnaissance sociale...). Il deviendra ainsi intéressant de construire sa politique de fidélisation (individuelle ou collective) avec les salariés.

Nous le voyons bien, la compétition sera rude et les salariés vont recouvrir, de plus en plus, des marges de négociation. Les petites et moyennes entreprises doivent se rassembler afin, collectivement, d'apporter des solutions à la fois pertinentes et raisonnables. Dans le même temps, il faut procéder à un véritable changement des mentalités notamment pour tout ce qui a trait au dialogue social territorial. Aussi, une nouvelle forme d'organisation, collective, permettra de mieux coller aux évolutions économiques et sociales de la société.

Il existe un outil à la fois approprié et original : la Commission Paritaire Locale.

Le cadre légal

Fondement légal : article L132-30, section IV du code du travail : dispositions particulières aux entreprises de moins de 50 salariés.

« Des accords conclus dans les conditions prévues par l'article L 132-20 peuvent regrouper, au plan local ou départemental, professionnel ou interprofessionnel, les entreprises occupant moins de 50 salariés. Dans le cas où les accords mentionnés au deuxième alinéa sont conclus dans le périmètre d'un groupement d'employeurs constitué dans les formes prévues à l'article L 127-1, ce seuil d'effectif ne s'applique pas. Ces accords instituent des commissions paritaires professionnelles ou interprofessionnelles, qui concourent à l'élaboration de conventions ou accords collectifs de travail, ainsi qu'à l'examen des réclamations individuelles et collectives et de toute autre question relative aux conditions d'emploi et de travail des salariés intéressés. Les accords conclus dans le cadre des commissions paritaires locales peuvent prendre la forme d'accords professionnels, interprofessionnels ou d'accords interentreprises signés par chacun des chefs d'entreprises visés par ces accords. Les accords interentreprises sont soumis au régime des accords d'entreprise. Ces accords peuvent prévoir des modalités particulières de représentation du personnel des entreprises visées au premier alinéa du présent article et du personnel des entreprises visées au cinquième alinéa de l'article L421-1. Ils doivent alors déterminer si les représentants du personnel sont désignés par les organisations syndicales représentatives ou élus par les salariés desdites entreprises dans les conditions prévues à l'article L 423-14. Ces représentants exercent au moins les missions définies au premier alinéa de l'article L 422-1. Ces accords doivent comporter les dispositions relatives aux crédits d'heures des représentants du personnel ainsi que celles relatives aux modalités d'exercice du droit de s'absenter, à la compensation des pertes de salaires ou au maintien de ceux-ci ainsi qu'à l'indemnisation des frais de déplacement des salariés représentants du personnel ou membres des commissions paritaires. En cas de licenciement, la procédure prévue aux articles L 425-1 à L 425-3 sera applicable aux représentants du personnel mentionnés à l'alinéa

précédent et, si les accords le prévoient, aux salariés membres des commissions paritaires mentionnés au second alinéa du présent article.
Le bilan annuel prévu à l'article L 136-2 rend compte de la mise en œuvre des dispositions du présent article. »

Son objet

La CPL participe à l'amélioration du dialogue social sur un territoire. Il y a, en effet, un lien indéniable entre les conditions de relation au travail, les conditions d'emploi, les conditions de travail, les conditions de vie, la fidélisation des salariés et l'attractivité d'un territoire.

Force est de constater que le plus grand nombre de TPE/PME ne bénéficie isolément d'aucun dispositif en faveur des salariés et des employeurs. La CPL permet de palier à ce manque. Ainsi, ce dispositif permettrait l'élaboration d'accords collectifs concernant, par exemple, la prévoyance, la mutuelle, les chèques déjeuners, les chèques vacances, en fait des accords pouvant cibler les activités sociales déterminant pour l'attractivité d'un territoire et la fidélisation de salariés et premier terrain de l'entente minimale entre plusieurs interlocuteurs.

En effet, les effets conjugués de départs importants à la retraite (génération des baby boomers), de marché de l'emploi tendu (notamment pour la demande de compétences) et, effet direct, le renouvellement massif des effectifs de la fonction publique dans les 5 à 10 prochaines années (près de 50%) avec son corollaire d'atouts supposés liés au fonctionnariat, sont autant de dangers qu'il faut anticiper en travaillant, notamment, sur tout ce qui concourt à maintenir, à séduire, à accompagner intelligemment.

De même, dans les 5 à 10 prochaines années, 50% des dirigeants des TPE / PME vont partir à la retraite.

C'est enfin un outil qui permet de fédérer les entreprises et d'atteindre une masse critique privilégiant les négociations (notamment vis-à-vis des prestataires).

Concrètement, comment cela se passe t il ?

Le 22 novembre dernier, à l'IUT de Sénart, était organisée une réunion de présentation des CPL à laquelle était conviée des représentants de la CPL des Deux Sèvres qui est, aujourd'hui, l'un des dispositifs les plus aboutis.

Elle fédère en effet près de 60 entreprises et 800 salariés.

Au départ, la réflexion a été engagée sur le dialogue social dans l'artisanat (avec l'Union Patronale des Artisans locale) afin d'endiguer le départ des salariés des petites structures vers de plus grosses entreprises, mieux organisées. La question salariale, déjà, est au cœur du projet.

L'idée donc, au départ, pour ces petites entreprises, était de bien s'organiser afin de proposer les mêmes avantages à leurs salariés que ceux en vigueur dans de plus grosses structures. Le démarrage de la CPL, en 2002, s'est réalisée autour d'une convergence « à minima », les œuvres sociales (carte Cézam, chèque vacances, tickets restaurant, loisirs ...).

Puis, assez rapidement, ont été mis en place des outils complémentaires tels l'épargne salariale inter entreprises (favorisant notamment la reprise d'activités par les employés eux-mêmes), une commission de prévention des litiges (l'idée étant de travailler très en amont le dialogue social afin de désamorcer les conflits sociaux), une mutuelle complémentaire santé et, bientôt, un comité hygiène – sécurité – conditions de travail.

Demain, la CPL sera le lieu d'actions innovantes comme un groupement d'employeurs de l'artisanat afin, notamment, de palier aux absences des salariés retenus par des formations, un phénomène qui ira s'amplifiant avec le DIF (les seniors seraient même une cible indiquée pour ces remplacements). Et aussi comme une plate forme de conversion afin de garantir l'employabilité des actifs sur un bassin de vie en les aidant à rebondir lorsque la fin de leur activité est consommée (ex de femmes employées dans la filière textile et qui, après une reconversion, sont désormais actives dans la métallurgie). Enfin, un groupement d'assistance maternelle afin de proposer une offre de service souple, réactive et adaptée à des demandes ponctuelles et récurrentes.

Dans leur cas, la CPL 79 négocie les accords et s'appuie sur une association, l'APIA (Association Paritaire Interentreprises de l'Artisanat) qui agit comme le bras armé. Cette organisation permet de lever des fonds via le biais de l'association, notamment pour pourvoir à son propre financement (DDTEFP, Conseil Général, Conseil Régional...). Un animateur a été recruté qui va au devant des entreprises (notamment la cible des prescripteurs tels les experts comptables).

La souplesse du dispositif est, assurément, un élément fort qui, malgré le peu de recul, permet toutefois de constater une progression croissante des entreprises et des salariés fédérés.

La CPL, un outil du dialogue social territorial.

La C.P.L. s'adresse, avant tout, aux entreprises de – de 50 salariés. C'est un outil souple et adaptable en fonction des attentes exprimées. Idéalement, il permet de se fédérer autour du plus petit dénominateur commun avant, ensuite, de proposer un éventail plus large, voire innovant. Il peut permettre la déclinaison d'accords de branche qui ne sont pas toujours en vigueur localement.

Les ingrédients Ile franciliens :

- la parité (entreprises, salariés et représentants)
- une structure porteuse
- un accompagnement technique
- une première régionale
- des co-financeurs attentifs et plutôt enthousiastes (DDTEFP, CG, CR...)
- Un territoire et une organisation pertinents (Sénart et Sénart Développement)
- Un rassemblement de volontés et d'audaces (Sénart Entreprises)