Le défi du maintien **en emploi des seniors**

La nouvelle réforme des retraites prévoit un allongement de la durée de l'activité professionnelle et repose la question de la préservation de l'employabilité des salariés expérimentés. Prospection en Indre-et-Loire.

Si le taux d'emploi des seniors (55 à 64 ans) n'a cessé d'augmenter depuis vingt ans – de 32 % au début des années 2000 à 56,9 % en 2022 – la France reste sous la moyenne européenne, selon la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares). Et la réforme des retraites effective depuis le 1er septembre dernier, qui prévoit notamment l'allongement de la durée du départ à la retraite à 64 ans, remet un coup de pression sur l'épineuse question de l'employabilité des seniors.

Des préjugés qui persistent

« Mais les préjugés ont la dent dure ! », constate Nicolas François, délégué régional de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) Centre-Val de Loire. En effet, les seniors souffrent d'étiquettes qui leur collent encore à la peau : personnel trop cher, moins résistant, moins flexible…

Or, les acteurs de l'emploi et de la formation sont unanimes, la mixité est nécessaire et les seniors ont de nombreux atouts à partager en entreprise. *« Outre les compétences techniques, ils ont de nombreuses autres qualités personnelles et relationnelles que les jeunes diplômés n'ont pas. Ils vont donc pouvoir s'adapter beaucoup plus facilement*, insiste Valérie Gruau, fondatrice du site Seniors à votre service. *Leur maturité leur permet aussi d'aborder les problèmes de façon plus sereine. Ils ont une meilleure gestion du stress et plus d'autonomie. »* Et Nicolas François de surenchérir: *« C'est une population qui a connu toutes les transformations récentes. Les seniors se sont faits à la micro-informatique, à l'usage des smartphones et maintenant à l'intelligence artificielle. S'il y a bien une population qui a fait preuve de capacité d'adaptation tout au long des quinze dernières années, c'est celle des cadres expérimentés ! »*

Les entreprises doivent donc s'engager dans le recrutement des seniors.

L'engagement nécessaire des entreprises

Et pour s'assurer de cet engagement, en mai 2023, le ministre du Travail, du plein emploi et de l'insertion, Olivier Dussopt, annonçait mettre en place *« un testing »* lié à l'âge. Il s'agira de tirer au sort chaque année un certain nombre d'entreprises, sans les citer, afin *« de bien mesurer quels sont les biais et les stéréotypes qui peuvent freiner l'accès à l'emploi des seniors »*. Ainsi, deux CV similaires ▶

Textes : Pierre Bonnet, Élodie Cerqueira, Toinon Debenne, Émilie Veyssié.
Photo Une : Adobe Stock **Photos :** Pierre Bonnet, Élodie Cerqueira, Toinon Debenne.
Réalisation : Service des Thématiques NR **Secrétariat de rédaction :** Agnès Aurousseau. **Maquette/PAO :** Alexandra Chérioux

La Nouvelle République du Centre-Ouest 232 avenue de Grammont - 37048 Tours Cedex 1 - Tél. 02.47.31.70.00 - Fax 02.47.31.70.70
Directeur de la publication président du Directoire Olivier Saint-Cricq **Directeur de la rédaction** Christophe Hérigault
Rédacteur en chef Luc Bourrianne **Responsable Thématiques** Anne Irjud
Régie publicitaire **NR Communication** Tours : 02.47.60.62.51
CPPAP 0525 C 87037 - ISSN 2260-6858
Imprimerie La Nouvelle République Tours

Origine principale du papier : France Taux de fibres recyclées : supérieur ou égal à 50 % / Eutrophisation (pâte et papier) : Ptot inférieur ou égal à 0.014 kg/tonne.

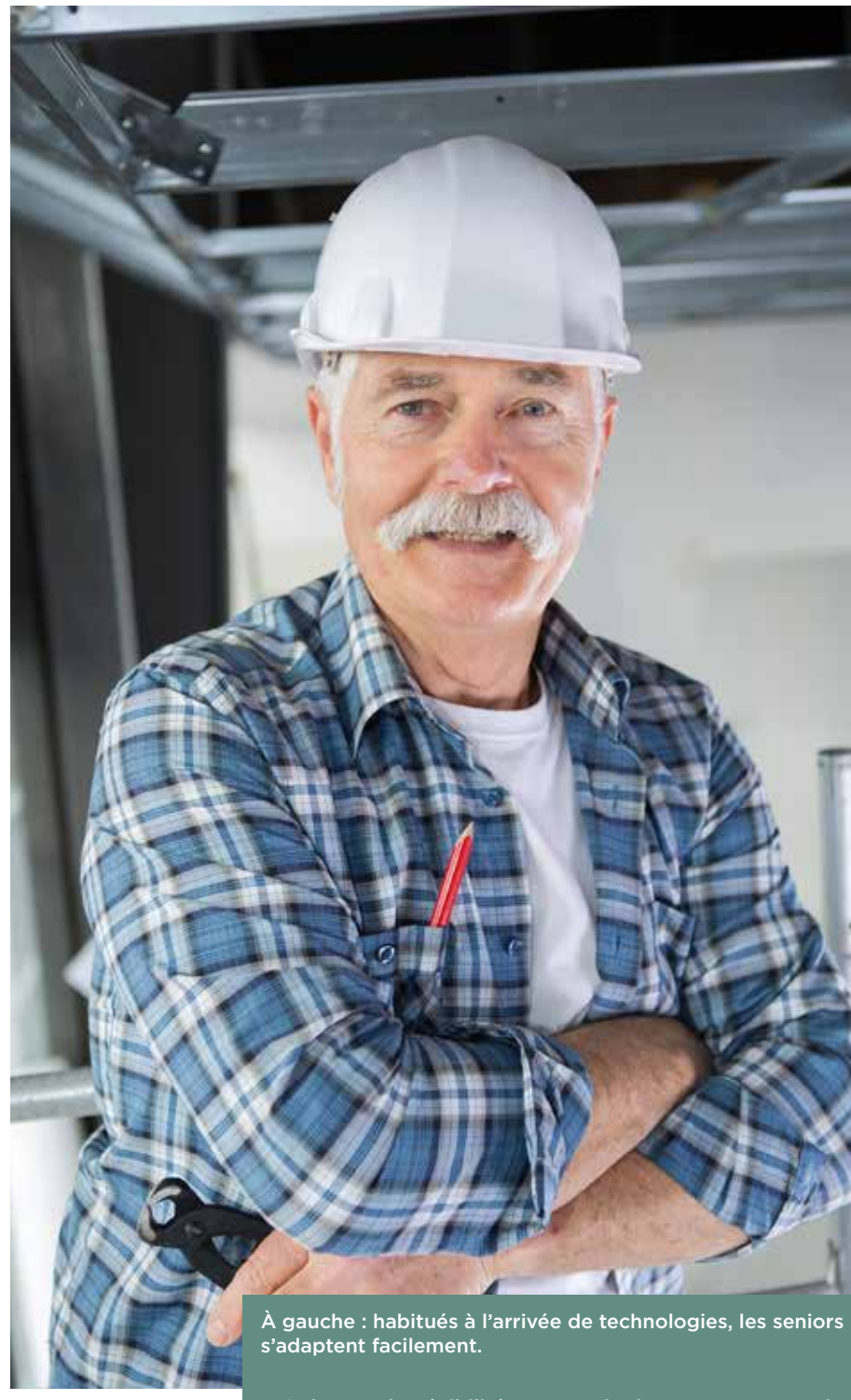
fictifs, dont l'un correspond à profil jeune et l'autre moins jeune, seront envoyés à l'entreprise. Si l'employeur a une réponse différente et défavorable aux seniors, de manière systématique, ce sera un révélateur de discrimination. En attendant la mise en place de ce dispositif, d'autres sont déjà disponibles pour accompagner les entreprises (retraite progressive, aménagement du temps de travail…). Et la formation peut également s'avérer être un bon moyen pour retrouver un emploi ou effectuer une reconversion. *« On peut devenir formateur pour transmettre son savoir-faire. Il est possible aussi de recourir à l'alternance, grâce au contrat de professionnalisation pour les plus de 55 ans. Il y a de nombreuses opportunités sur les métiers en tension »*, constate Pascal Penot, directeur de l'Afpa de Tours. En 2022, son établissement accueillait 121 stagiaires de plus de 55 ans, sur un effectif de 800. De nombreuses solutions d'accompagnement sont proposées pour découvrir de nouveaux métiers, suivre des remises à niveau (informatique, français, maths…), la mise en place de projet professionnel ou encore travailler sur la confiance en soi.

Prévenir plutôt que guérir

Une confiance en soi qui peut se perdre aussi lorsque les problèmes de santé surviennent avec l'âge, les accidents de la vie ou la pénibilité du travail. Les entreprises doivent alors réinvestir le champ de l'organisation, pour maintenir leurs salariés plus longtemps en poste. Ainsi, du côté de l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract), on mise sur la prévention. *« La question de la pénibilité doit être posée dès que le salarié intègre l'entreprise, quel que soit son âge. Il faut se poser la question de ce qui ménage et abîme pour anticiper l'usure professionnelle »*, insiste Isabelle Freundlieb, directrice de l'Aract Centre-Val de Loire. Ainsi, à la demande des entreprises, l'agence intervient sur l'aide et la revisite de l'organisation du travail : *« Nous transférons nos méthodologies pour une offre de service sur les territoires. Revoir l'organisation du travail passe forcément par le dialogue avec le dirigeant, les représentants du personnel et les salariés. »*
Du côté de l'Association interentreprises de prévention et de santé au travail, l'APST 37, même son de cloche avec la création d'une cellule de prévention de la désinsertion professionnelle. *« Notre job quotidien c'est la prévention et, pour travailler le plus longtemps possible, il est nécessaire de privilégier la prévention primaire »*, martèle Hervé Ciboit directeur de l'APST 37. Cette cellule a vocation, entre autres, à renforcer la prévention des risques professionnels et améliorer le suivi médical des salariés. Le Dr Jacques Patillot, médecin du travail, admet que, souvent, *« on arrive un peu trop tard »*. Il préconise donc que les médecins du travail et les médecins traitants communiquent. *« Surtout à l'heure où plus d'un salarié sur trois pense qu'il ne pourra pas aller jusqu'à la retraite ! »* ●

Élodie Cerqueira

La formation, un bon levier pour les seniors



À gauche : habitués à l'arrivée de technologies, les seniors s'adaptent facilement.

C-dessus : la pénibilité est un point important pour maintenir les seniors en emploi. (Photos Adobe Stock)

Une plateforme au service des seniors

(Photo Valérie Gruau)

Quand elle fonde son site Seniors à votre service.com, en 2008, Valérie Gruau souhaitait mettre en relation des retraités qui cherchaient un complément de revenus avec des particuliers employeurs, pour des services d'aide à domicile. Face à la demande, deux ans plus tard, elle ouvre son site aux seniors de plus de 50 ans et depuis 2012, aux 45 ans et plus. *« C'est à cet âge-là que ça commence à être plus compliqué de retrouver un emploi, quand on se retrouve au chômage »*, explique-t-elle. Elle a donc prospecté auprès d'entreprises intéressées par ces profils expérimentés : *« Désormais, nous avons deux types de recruteurs : les particuliers employeurs et les entreprises. Et les demandeurs d'emploi viennent vers nous parce qu'ils savent qu'on ne leur dira jamais qu'ils sont trop âgés ! »* Ainsi, en Indre-et-Loire, la plateforme compte 1.820 candidats seniors, 1.300 recruteurs et 2.900 annonces d'offres et de demandes d'emploi en ligne.

L'expérience, « une mine d'or ! »

(Photo Stéphane Pouëssel)

Stéphane Pouëssel, chef de l'entreprise éponyme de charpente, couverture et ossature bois, à Monts et président de la Fédération française du bâtiment 37, a sous sa coupe trente-six employés, dont trois de plus de 50 ans. *« Lorsqu'un candidat de 58 ans se présente, la première réaction est de se demander ce qu'on va en faire. Puis, immédiatement, c'est de se dire qu'il a quarante ans de métier et que c'est une mine d'or. Je le prends ! »* C'est précisément pour maintenir dans son entreprise ces précieux savoir-faire qu'il y a deux ans Stéphane Pouëssel a embauché un charpentier, aujourd'hui âgé de 62 ans. Si, depuis, il lui a proposé un poste moins pénible à l'atelier, il se félicite de son bagage qu'il peut transmettre aux plus jeunes. *« Avec les personnels âgés, on travaille différemment. Je ne les mets pas sur les chantiers pénibles, mais là où il y a de la technicité. »* Et en équipe, pour assurer le partage d'expérience avec les plus jeunes.

Les seniors ont du talent

(Photo Valérie Métivier)

Depuis 2019, l'Apec a mis en place un dispositif de parrainage nommé Talents seniors. Pour la première fois cette année, il a été déployé en région Centre-Val de Loire. C'est ainsi que Valérie Métivier, 57 ans, a pu bénéficier de l'accompagnement bénévole d'une marraine, Chloé Martini, responsable ressources humaines de la société Roc Confortation (37), pour retrouver un emploi après plusieurs mois sans activité. *« Elle était à l'écoute de mon histoire, investie et disponible. Elle a été très aidante, c'était une véritable coach »*, se félicite Valérie, qui a retrouvé un emploi en quelques semaines. *« J'ai trouvé un poste de responsable service client au sein de la société Novellini et je retiens de ce dispositif le lien humain et l'énergie positive qui m'ont été transmis. »* Talents seniors a réuni trente binômes pour un accompagnement de neuf mois ; pour cette première édition régionale, 50 % des filleuls ont retrouvé une activité professionnelle ou une formation.

Ikea s'engage dans **le recrutement pour tous**

Dotés de compétences professionnelles et personnelles précieuses, les seniors tirent leur épingle du jeu dans les entreprises où la diversité est une priorité.

Nous aimons chez Ikea promouvoir dans nos recrutements l'image d'une diversité et la séniorité en fait partie ! À l'instar de nombreuses entreprises aujourd'hui, l'enseigne suédoise s'engage dans une politique favorable au recrutement des seniors, notamment parce qu'ils *« ont des valeurs travail plus marquées que les autres générations »*, telles que la ponctualité, l'assiduité ou encore un faible absentéisme. Les personnels des ressources humaines indiquent être sensibles également à leurs *« qualités relationnelles indéniables, telles que l'écoute ou la prise de recul, qui permettent aux équipes de grandir en maturité »*.

Ainsi, à Tours, la célèbre enseigne de mobilier compte 34 salariés de plus de 45 ans et 21 de plus de 50 ans, sur un effectif global de 234 employés. *« Au-delà de leurs compétences marquées par une expérience professionnelle significative, ce sont avant tout les valeurs de la personne que nous recherchons, et ce pour tous les collaborateurs au cours de nos entretiens de recrutement. »*

Malgré une politique favorable à l'embauche des seniors, force est de constater que les candidatures des personnels âgés affluent moins que celles des profils plus jeunes. Une carence qui peut s'expliquer par l'image de l'entreprise dans laquelle les seniors ne se reconnaissent pas toujours *« et qui s'excluent peut-être naturellement du processus de recrutement en ne se donnant pas la chance de postuler »*. Pourtant, le service des ressources humaines l'assure, *« les seniors ont tout autant leur place que les autres dans ce processus de recrutement »*.

Et s'il n'y a pas de formation spécifique, Ikea accorde un soin particulier à l'intégration du salarié à son poste de travail en le mettant en situation. *« Il s'agit d'un mode d'apprentissage très suédois, laissant place à l'erreur : ce qui fait partie de l'apprentissage et de la réussite du nouvel embauché à pouvoir maîtriser les tâches liées à son poste. »* Pour faciliter sa prise de poste, un système de parrainage est mis en place avec des collaborateurs pédagogues et qui accompagnent tous les nouveaux salariés. L'enseigne se félicite, par ailleurs, de constater que certains employés seniors décident de rester en poste même lorsque l'heure de la retraite a sonné…

É. C.

Alain Blondeau, 57 ans, est salarié en CDI depuis treize ans à Ikea Tours. (Photo Élodie Cerqueira)

Le mécénat de compétences, **le dispositif gagnant-gagnant**

À 60 ans, Véronique a donné un nouveau sens à sa carrière professionnelle en s'engageant pendant deux ans auprès de la Ligue contre le cancer 37.

Marie Presset (à gauche), directrice de la Ligue contre le cancer 37 et Véronique (à droite), en mécénat de compétences. (Photo Élodie Cerqueira)

Véronique est avec nous depuis mars 2022, pour une durée de deux ans, et elle nous apporte beaucoup ! Marie Presset, directrice de La ligue contre le cancer 37, ne cache pas son enthousiasme lorsqu'elle aborde l'accueil de Véronique, au sein de son association, dans le cadre d'un mécénat de compétences. Ouvert à tous, ce dispositif encadré par la loi Aillagon de 2003, permet en effet aux entreprises de mettre leurs personnels à disposition d'une association d'intérêt général qu'elles ont choisie. Un dispositif où chacun est gagnant : le salarié qui partage ses compétences et leur donne du sens, l'entreprise qui s'inscrit dans une action sociale et l'association qui bénéficie gracieusement d'expertises nouvelles.

Ainsi, après une carrière épanouissante d'une quarantaine d'années à la Société générale, Véronique a souhaité aménager sa fin de carrière avec une nouvelle expérience humaine. *« Mon entreprise propose des aménagements dans le cadre de mi-temps seniors, dont le mécénat de compétences. Ce qui m'a séduite dans ce dispositif, c'est de pouvoir choisir l'association vers laquelle je souhaitais me tourner »*, explique la sexagénaire. *« Et accueillir un nouveau membre à mi-temps nous donne un second souffle ! »*, renchérit Marie Presset.

Un second souffle bienvenu puisque le salarié reste employé et payé par son entreprise, sur des temps et des durées convenues entre les acteurs concernés. En effet, si la mission de Véronique au sein de la Ligue contre le cancer 37 dure deux ans, le temps et la fréquence du mécénat de compétences varient en fonction des besoins – avec des missions pouvant aller de la demi-journée au plein temps, dans la limite de trois ans. Et, comme pour toute action de mécénat, ce dispositif, accessible à toutes les entreprises, permet de bénéficier d'une réduction d'impôts de 60 % du montant du salaire de la personne mise à disposition.

Véronique va donc terminer sa mission fin février 2024, à l'issue de laquelle elle prendra sa retraite : *« Je suis reconnaissante envers mon entreprise de m'avoir permis d'accéder à ce dispositif et de m'engager auprès de la Ligue. »* Un engagement chevillé au corps puisqu'elle compte bien rester bénévole au sein de l'association, à la grande satisfaction de Marie Presset qui souhaite vivement renouveler l'expérience !

É. C.