



Rencontres SILVERLIFE du 13 décembre 2007



"Les seniors : des créateurs d'emplois et de richesses ?"

Le Jeudi 13 décembre 2007, L'institut SilverLife, fidèle à sa mission de réflexion et de confrontation sur le thème de l'économie du vieillissement, organisait à Paris un colloque sur l'emploi des seniors, qui réunissait experts, promoteurs de projets et DRH d'entreprises.

La France, exception européenne, se débat aujourd'hui dans le traitement de la problématique de l'emploi des seniors. Quelques chiffres, annoncés à coups de canons dans les médias soulignent déséquilibre, situation de crise et réponses partielles, voire annonces accrocheuses sans effets. Rapports, projets de lois, décrets s'empilent sur ce sujet brûlant. Il serait temps de considérer les seniors comme une force et un enjeu pour l'avenir, faute de quoi le pays entier pourrait payer très cher un aveuglement contre lequel certains tirent la sonnette d'alarme.

Des voyants au rouge !

37.8 % des 55-64 ans en emploi (objectif du Conseil Européen de 50 %, à l'horizon 2010)

33 % de probabilité de retrouver un emploi après 50 ans (50 % à 60 % pour les moins âgés)

61 % des seniors touchés par le chômage de longue durée (contre 43 % des plus jeunes)

42.5 % des demandeurs d'emploi seniors n'ont pas le niveau CAP (contre 20.1 % des plus jeunes)

4 % des seniors bénéficient d'une formation (contre 8 % des 26-44 ans et 14 % des moins de 26 ans)

Et pourtant...

Dans cette question de l'emploi des seniors, les chiffres se heurtent aux données sur le vieillissement général de la population. L'allongement de la durée de vie en bonne

santé sous-tend l'allongement de la durée du travail. Les problèmes de recrutement augmentent pour nombre de secteurs de l'économie. L'émergence de situations de pauvreté pour certaines catégories sociales en déficit de cotisations retraite (entre autres les femmes soumises au travail à temps partiel) pose un problème à l'économie entière. Enfin, la question du financement des retraites n'en finit pas d'être débattue, ballottée entre retraites anticipées onéreuses, moindre durée de cotisation, réformes des régimes spéciaux, remise en cause du système de répartition et poids des cotisations sur les plus jeunes avec un risque de fracture sociale. Les mutations attendues nécessitent une évolution des mentalités dans tous les corps sociaux.

- Au sein des pouvoirs publics qui doivent poursuivre leurs incitations à l'emploi des seniors et les réformes qui s'ensuivent.
- Au sein des entreprises qui ont intérêt à valoriser les compétences au-delà des questions d'âge.
- Et enfin au sein de la population qui doit en finir avec l'illusion des départs en retraite anticipés et accepter l'idée qu'une plus longue durée de vie en bonne santé permet une plus longue durée de vie au travail.

« La France s'est droguée aux préretraites pendant 30 ans »
Pr Serge Guérin - Sociologue

Rattraper l'objectif européen

David Anglaret, Expert au sein de la DGEFP, rattachée au Ministère de l'Economie et des Finances est chargé de la coordination du plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010, dont l'enjeu est de parvenir à un taux d'emploi de 50 % d'ici à 2010 pour la tranche d'âge des 55-64 ans. Il manque donc 800 000 emplois à créer en trois ans pour cette tranche d'âge. Sans toutefois présenter de solution miracle à la discrimination à l'emploi des seniors (qui touche les personnes dès 48 ans), ce plan préconise de faire évoluer les mentalités et mobiliser les acteurs, favoriser le maintien dans l'emploi, activer le retour à l'emploi et aménager les fins de carrière dans un cadre tripartite (Entreprises, Etat et partenaires sociaux).

« La difficulté à faire vivre la concertation dans la durée rend malaisé le passage à l'action »
David Anglaret

Du compromis de stagnation aux nouveaux arbitrages

Pierre GRAPIN, Conseiller au BIPE, société de prospective et de conseil en stratégie, présente trois scénarii à l'horizon 2035, date à laquelle on observera une diminution des jeunes actifs et un vieillissement de la population au travail entre 45 et 60 ans. Le BIPE s'est employé, sur la base d'indicateurs économiques et socio économiques, à définir et édifier des progrès sociétaux, par comparaison au bilan établi sur les années 1978-2004. Les comportements et interactions des quatre familles d'acteurs de la vie économique, entreprises, particuliers, système financier et Etat (ensemble des pouvoirs publics et collectivités locales) vont forger l'avenir. Un premier scénario imagine une absence de changement sensible du comportement des acteurs. Entreprises et particuliers restent d'accord pour un départ à la retraite aussi prématuré que possible. L'Etat reste le pourvoyeur unique

des services publics et des retraites. Cette stagnation des mentalités mène à des progrès limités et des résultats économiques modestes, avec un Etat qui continue de supporter la situation de la précarité de l'emploi.

Le second scénario mène à une situation de crise potentielle. Il suppose que l'Etat déplace la protection sociale vers l'entreprise, ce qui engendre des progrès sociaux déséquilibrés, une amputation de la croissance avec un risque de crispation entre les acteurs.

Le dernier scénario implique de nouveaux arbitrages et se caractérise par une nette évolution des comportements de tous les acteurs :

- les particuliers acceptent de payer le prix de leurs exigences.
- les entreprises recrutent et organisent une meilleure transition entre vie active et retraite.
- l'Etat déplace la fiscalité vers la TVA sociale et ne remplace pas les départs à la retraite dans la fonction publique.
- le système financier canalise l'épargne vers les nouveaux secteurs demandeurs (fonds de pension, etc.).

Ce scénario entraîne des progrès sur tous les fronts et permet d'assurer une meilleur croissance économique, une réduction de l'endettement, un taux d'activité plus équilibré et une croissance globale et durable dans laquelle les risques sont partagés entre Etat, entreprises et particuliers, dans un équilibre sociétal souhaité. Pour toutes ces raisons, ce scénario est LA solution.

Depuis soixante ans, la vie s'allonge, la vie active raccourcit !

BIPE

L'emploi des seniors, un enjeu pour l'avenir des entreprises

Au centre de la question de l'emploi, les entreprises doivent se poser la question du « bien vieillir en entreprise » qui nécessite une évolution des mentalités, un esprit d'initiative et un changement de regard sur l'employabilité des plus de 50 ans. Il s'agit de stopper la discrimination envers les seniors (à l'embauche et au maintien en emploi), d'évaluer les personnes en fonction de leurs compétences plutôt que de leur âge, de valoriser les potentiels des seniors, de défendre la formation tout au long de la carrière, de favoriser la mobilité et la flexibilité des personnes à tout âge, d'instaurer des démarches de tutorat croisé entre les tranches d'âge, et enfin, d'adapter l'organisation de l'emploi (ergonomie de postes de travail, télétravail, congés pour accompagnement aux personnes âgées...). Trop peu d'entreprises ont cette conscience de la problématique des seniors et de l'impérative nécessité d'y faire face, ce qui rend remarquable les actions de quelques unes.

Chez Grand Optical, les seniors s'adressent aux seniors

Grand Optical, fort de ses 215 magasins qui réalisent un CA de 310 millions d'euros, voit désormais l'emploi des seniors comme une stratégie marketing afin de mettre en adéquation l'âge de la clientèle et celle des collaborateurs en magasin. **Jacques-Denis LATOURNERIE**, DRH, souligne les bénéfices de l'emploi des « quinquas », qui représentent aujourd'hui 9 % des collaborateurs : amélioration des process de recrutement, d'intégration et de formation, et moindre turnover.

« Les seniors, des collaborateurs qui rapportent »

Randstad veut changer le regard des entreprises

L'entreprise de travail temporaire Randstad, pourtant non spécialisée dans l'emploi des seniors, initie le débat sur cette question et invite les entreprises à se saisir du problème. **Aline CREPIN**, Directrice marketing et Responsable de la diversité, avoue la perplexité de la société face au paradoxe des entreprises qui veulent à la fois recruter des personnes expérimentées (donc pas de jeunes), mais pas trop expérimentées (car pas totalement « façonnables »). Randstad s'emploie à sensibiliser ses clients par plusieurs moyens : diffusion de la revue « Regards », intitulée « Seniors au travail, quel avenir ? » auprès de 8000 entreprises et lancement d'un forum « senior » en 2008.

**« Pour bien fonctionner,
les entreprises doivent être le reflet de la société »**
Randstad

Thalès, le groupe où les compétences priment sur l'âge

Le groupe Thalès, en employant plus de 70 000 personnes dans 50 pays, bénéficie d'une expertise en matière de gestion des ressources humaines. **Xavier BROSETA**, Vice-président RH de Thalès Air System Division, précise que l'une des réponses du groupe à la question de l'emploi des seniors a été de stopper leur politique de préretraites, à l'exception des restructurations ou des plans sociaux. La société œuvre désormais à faire évoluer les métiers en travaillant par famille professionnelle. Le problème de Thalès à l'avenir repose davantage dans les difficultés de recrutement d'emplois spécifiques à haut degré de technologie que dans une question d'âge. A ce titre, Thalès s'emploie à dynamiser le marché des seniors au sein de l'entreprise : mobilité entre les divisions, et tutorat inversé (des jeunes vers les seniors notamment dans les domaines de haute technologie).

**« Chez Thalès, la France est le seul pays dans lequel l'emploi des seniors
semble poser problème »**
Xavier Broseta

Se retrousser les manches les yeux fixés sur l'horizon

La gestion des seniors, on l'a vu, devient un obstacle incontournable sur le chemin de l'avenir de notre société. Mais évoquer un problème n'a jamais suffi à le résoudre et des actions doivent être mises en place sans tarder, au-delà des effets littéraires et des décisions d'intention, voire des intentions de décisions... Bousculer les mentalités ne sera pas le moindre des efforts à fournir, surtout si cela s'accompagne de profondes réformes des systèmes en place dans lesquels certains pensent encore pouvoir se cantonner. Les échéances sont proches. Des réalisations montrent la voie de l'innovation, comme **Gérard FOURNIER**, du cabinet Boyden. Cette société d'intérim de management s'adresse à une population de cadres dirigeants dont les salaires sont supérieurs à 100 000 €. Seule la compétence détermine la mission et non l'âge pour ces cadres qui effectuent des missions de 1 à 2 ans. De son côté, **Nicole TURBE-SUETENS**, est en charge du projet européen

eSangathan 2006-2008 qui vise à explorer et promouvoir les avantages des environnements collaboratifs de travail, en croisant deux modèles : l'un, social, venant du sous continent Indien, basé sur l'entraide intergénérationnel et l'autre, technologique, venant d'Europe. La France se trouverait gagnante à observer ses voisins européens pour lesquels l'emploi des seniors n'est pas un problème mais au contraire une force. Il n'est qu'à voir le taux de 70 % d'emploi des seniors en Suède.

L'institut SilverLife a, pour sa part, réfléchi au problème et a élaboré sept propositions alternatives pour l'emploi des Seniors

Seniors à potentiel (SP)

Sur le modèle élaboré pour les moins des 35 ans à haut potentiel (HP), les entreprises doivent imaginer des outils de GRH pour les seniors à potentiel (SP). Si les plus de 55 ans représentent 11,3 % de la population active en France, on peut estimer que le cinquième de ces salariés sont des SHP en puissance. Cela représente quelques 600 000 personnes qui sont autant de vecteurs de création de richesse.

Seconde vie, seconde chance

Les récents accords interprofessionnels sur la formation tout au long de la vie professionnelle (ANI du 20/09/2003, ANI du 5/12/2003) ont introduit le rendez-vous des 45 ans. Possibilité avant 55 ans de bénéficier d'un dispositif d'accompagnement personnalisé de type réorientation professionnelle. Condition : changer de statut professionnel ou de secteur d'activité.

Droit à la formation

Chaque salarié dispose d'un droit individuel à la formation. Il est parfois difficile aux seniors de trouver des offres adaptées à leurs besoins. Possibilité pour les entreprises de convertir ce budget DIF en jours de formation donnés par les seniors dans les écoles et universités. Plutôt que d'être simplement formé, le senior devient formateur.

Seconde vie, seconde chance (suite)

Création d'un dispositif de majoration des indemnités de fin de carrière lorsque le senior à un projet de création d'entreprise après son départ en retraite.

Trois ou quatre générations

Les seniors sont au coeur des solidarités familiales – Support de leurs enfants pendant les études ou les débuts dans la vie professionnelles, prise en charge des aînés, notamment dans le cas de perte d'autonomie. Possibilité de prendre un congé de 3 mois pour accompagner, comme pour la naissance d'un enfant, un proche dans une étape importante de sa vie.

Services à la personne

La France accuse un retard dans les services aux personnes, emplois d'avenir car non éligibles à la délocalisation. Création d'un fonds pour accompagner la création d'entreprises dans le secteur des services à la personne favorisant les Seniors ou les binômes Senior/Junior.

Société de la connaissance

Chaque Senior a développé une expertise propre, utile à son entreprise, à son environnement familial voire social. Créer, sur le modèle du bénévolat de compétences, un site Internet pour valoriser les Seniors et leurs compétences professionnelles ou extraprofessionnelles.

« Il faut passer de la gestion de l'âge à la gestion des âges »

Serge Guérin

