

# **DIALOGUE SOCIAL**

## **L'EMPLOI DES SENIORS**

### **LES RECOMMANDATIONS DE LA COPIRE ALSACE**

## LA MISSION

Mission : du 16 juillet 2007 au 31 décembre 2008

### **RAPPEL DU CAHIER DES CHARGES**

#### **Dialogue social :**

→ L'emploi des seniors en cohérence avec le dispositif étatique déjà existant

#### **Les solutions concrètes attendues portent sur les critères :**

- Employabilité des seniors
- Transmission intergénérationnelle des compétences
- Transmission d'entreprises

### **LES SOURCES D'INFORMATION**

- Dialogue social au cours des réunions du groupe de travail de la COPIRE
- PV des réunions du groupe de travail de la COPIRE
- Etudes, actualités, entretiens

## SOMMAIRE

### LES 10 RECOMMANDATIONS CLE DE LA COPIRE ALSACE

#### COMMENT COMPRENDRE LA PROBLEMATIQUE DE L'EMPLOI SUR LES SENIORS ?

1. Regards croisés entre les premières recommandations de la COPIRE et le plan d'action national concerté pour les seniors ?
2. La situation des demandeurs d'emploi en Alsace
3. Le point de vue de quelques employeurs en Alsace
4. Les bonnes pratiques en France
5. Les bonnes pratiques à l'international
6. L'information accessible par internet pour les repreneurs d'entreprise

#### QUELLES REFLEXIONS ET REPONSES PROPOSEES PAR LA COPIRE ALSACE ?

1. Comment maintenir les seniors dans l'emploi ?
2. Comment les PME sont-elles concernées par la gestion des âges ?
3. Comment promouvoir la gestion de deuxième carrière et les dispositifs de formation pour les plus de 45 ans ?
4. Comment agir pour donner aux salariés envie de rester ? Comment recréer du lien inter-générationnel ?
5. Comment favoriser le retour à l'emploi des seniors ? Forum emploi des seniors ou « speed dating seniors »
6. Comment favoriser le retour à l'emploi des seniors ? Les parrains pour requinquer les quinquas
7. Comment favoriser le retour à l'emploi des seniors ? Tables rondes : « **recruter 1 quinquas, pourquoi pas ?** »

### LES 10 RECOMMANDATIONS CLE DE LA COPIRE ALSACE

### ANNEXES

## LES 10 RECOMMANDATIONS CLE DE LA COPIRE ALSACE

### COMMUNIQUER

- Relancer une campagne de communication positive auprès du grand public mettant en valeur les atouts des seniors pour lutter contre les idées reçues

### VALORISER

- Mettre en avant les atouts des seniors à partir du vécu en entreprise (par un collectif d'entreprises et de leurs DRH) sous la forme d'un rédactionnel mettant en exergue la diversité et l'inter-générationnel à toutes les étapes de la vie du salarié

### SENSIBILISER

- Lancer une campagne d'information et de sensibilisation auprès des organisations syndicales, des DP, CE, CHSCT, sur la nécessité de suivre des actions de formation pour les salariés à mi-parcours, à partir de témoignages de salariés et d'employeurs

### FORMER

- Encourager l'accès à la formation professionnelle tout au long de la vie, et plus encore après 45 ans, tant au niveau de l'entreprise (employeur, manager, IRP) qu'en dehors de l'entreprise (OPCA, OPACIF, organismes de formation, réseaux). De plus, les dispositifs de formation utilisés pourront rentrer dans le champ de l'accord sur l'emploi des seniors ou du plan d'action à mettre en œuvre dès le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

### FOCALISER

- Recommander l'utilisation des outils proposés par l'AGEFOS PME et l'OPCALIA, mais aussi l'approche conseil de proximité.
- Mobiliser les ressources sur l'entretien professionnel en tant que fil rouge (mise en place, accompagnement, suivi, analyse des causes de non utilisation, d'échec ou d'abandon)

### ANTICIPER

- Proposer un appui technique au niveau des OPCA dans le cadre des nouvelles obligations de l'entreprise de 50 salariés pour la mise en place d'un accord sur l'emploi des seniors ou d'un plan d'action dès janvier 2010 (phase de préparation, de lancement et de suivi)

### TRANSMETTRE

- Professionnaliser le tutorat

### AGIR

- Lancer un Forum de l'emploi des seniors ou « *Speed dating seniors* »

### ALLER PLUS LOIN

- Faire s'engager les recruteurs à accorder un entretien de recrutement aux quinquas qui correspondent au profil recherché

### PARRAINER

- Développer le dispositif du parrainage seniors

**COMMENT COMPRENDRE  
LA PROBLEMATIQUE DE  
L'EMPLOI SUR LES SENIORS ?**

## REGARDS CROISES PREMIERES RECOMMANDATIONS COPIRE ET PLAN D'ACTION NATIONAL CONCERTÉ POUR LES SENIORS

L'objectif de cette étude comparative a visé le repérage des points convergents entre les premières recommandations de la COPIRE diffusées en janvier 2006 et le Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors de juin 2006.

D'une part, la COPIRE a été l'auteur de 13 conseils et pistes de réflexion axés sur la transmission des savoirs et des entreprises.

D'autre part, le Plan national d'action concerté pour les seniors a fixé 5 objectifs généraux déclinés en 31 actions.

Les points communs sont concentrés autour de 3 lignes directrices, que sont la transmission des savoirs, la transmission des entreprises et la gestion des compétences, se retrouvant dans 11 solutions d'actions. Ce résultat permet de valider que le travail déjà réalisé sur le sujet est bien en adéquation avec une orientation politique plus globale.

La difficulté réside dans la mise en application de ces actions. A ce titre, on peut s'interroger sur les effets véritables de ce Plan. Il n'existe pas d'étude en l'état actuel de mesure de l'impact. Selon David ANGLARET, Chef de Projet Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors, DGEFP, seuls sont suivis un « certain nombre de grands indicateurs macro (taux d'emploi, taux de chômage), mais sans recul suffisant pour pouvoir relier leur évolution à la mise en œuvre du plan. En ce qui concerne le "CDD seniors", le site de l'ANPE permet de vérifier que très peu d'offres d'emploi sont proposées sous cette forme. Il n'existe pas de système d'information permettant de dire avec précision combien ont été conclus, mais selon ses informations, ce contrat reste « confidentiel ». « Il est important de ne plus le présenter comme une mesure phare du plan. » En effet, seulement une vingtaine de contrats de ce type ont été signés à l'heure actuelle.

## LA SITUATION DES SENIORS DEMANDEURS D'EMPLOI EN ALSACE

*Chiffres ANPE, ASSEDIC à septembre 2007*

13 254 demandeurs d'emploi en Alsace sont âgés de plus de 50 ans, soit 18,2 %. Les hommes sont majoritaires à 58,5%. Femmes et hommes confondus, le niveau de formation est bas, à moins de V pour un tiers et à V et IV pour la moitié. On comptabilise en moyenne un senior indemnisé pour un senior non indemnisé et la durée moyenne d'inscription est supérieure de 4 mois par rapport à l'ensemble des demandeurs d'emploi.

Il est à relever que l'image véhiculée du profil du senior type ne correspond pas à la réalité. En effet, le portrait robot du senior n'est pas un homme, mais une femme âgée de 50 à 54 ans, non qualifiée, de niveau bac maximum, à la recherche d'un emploi dans les services à la personne. Il est à noter que les licenciements sont le 1<sup>er</sup> motif d'inscription aux ASSEDIC, suivi par les fins de CDD.

On peut également relever que les sorties de fichier des seniors à fin juin 2007 ont augmenté de 10% par rapport à la même période en 2006. Le suivi des seniors demandeurs d'emploi est réalisé à 96% par les conseillers ANPE, les 4% restants par un cotraitant. Les Mises en Relations avec les offres d'emploi ont enregistré des résultats probants, puisqu'elles ont permis d'augmenter le taux de placement de 65% par ce biais. Ainsi, ont été dénombrées 27 253 MER, dont 1 870 ont débouché sur un contrat de travail, soit un ratio de 14,5. Le poids des seniors est plus important dans les entreprises du secteur marchand. Ainsi, 34,7% de seniors bénéficient d'un contrat initiative emploi.

L'Aide Dégressive à l'Employeur a concerné 193 personnes en 2006, à 80 % des hommes. L'âge moyen est de 49,5 ans. Les bénéficiaires sont plus nombreux dans les fortes zones d'emploi. 85 % des contrats d'embauche sont à durée déterminée et 83 % à temps complet. Les entreprises de taille inférieure à 10 salariés sont celles qui utilisent le plus cette mesure. 63 % des entreprises accueillant des seniors sur ce dispositif se situent dans le tertiaire, 30 % dans le commerce. Leur taux de reclassement se situe à 85 %. Le non reclassement est lié à l'âge.

L'AFPE a concerné 1 325 personnes en 2006. Les hommes ont bénéficié de cette aide à 61%. L'âge moyen est de 35,2 ans. 52,3 % ont moins de 34 ans et 66,7% ont moins de 40 ans. 63% des bénéficiaires sont concentrés dans le nord de l'Alsace. Leur taux de reclassement se situe à 93 %. Il est très fort pour les jeunes et diminue avec l'âge et pour les femmes.

L'ensemble de ces informations prouve qu'il existe bien une discrimination dans le retour à l'emploi liée à l'âge. Les mesures d'aide spécifiques à l'embauche des seniors constituent un vecteur insuffisamment exploité.

## LE POINT DE VUE DE QUELQUES EMPLOYEURS EN ALSACE

A l'instar de l'enquête OPCALIA, nous pouvons relever la difficulté à identifier des entreprises ayant développé une politique active de gestion des âges.

Active sur le sujet, l'association ACTAL reconnaît que, de manière globale, les entreprises se limitent à une veille stratégique de premier niveau. Ainsi, elles commencent tout juste à s'intéresser à la pénibilité au travail engendrant notamment des TMS, alors même qu'un travail de sensibilisation a été entamé depuis plus de 10 ans.

En parallèle, si aucune mesure spécifique n'est adoptée vis-à-vis des seniors, les entreprises interviewées disent ne pas traiter différemment la population âgée.

A l'évidence, les grandes et très grandes entreprises sont mieux outillées que les petites et très petites structures. En vogue, le sujet de la diversité pourrait être porteur pour les seniors, mais concerne là encore davantage les grandes organisations d'ailleurs davantage enclines à faire partir leurs seniors avant l'âge légal de la retraite. Cet usage a certainement trouvé ses limites, grâce à la nouvelle loi de financement de la sécurité sociale, qui désormais pénalise l'entreprise à l'initiative de la rupture.

Beaucoup d'informel règne dans les organisations et laisse libre cours à la volonté des décideurs. D'où l'importance de communiquer et sensibiliser sur le rôle et la place du senior dans l'entreprise.

La loi Fillon a parfois causé des départs rapides et imprévus pour l'entreprise. Il subsiste encore beaucoup d'impréparation au départ des seniors, liée au mode de fonctionnement et d'organisation, comme à la bonne volonté du manager.

Les raisons pour l'entreprise de s'intéresser à la gestion des âges :

- Des métiers en tension
- La volonté et une certaine vision du dirigeant
- Une pyramide des âges inversée
- Une valeur ajoutée des seniors dans leur domaine de compétences
- La réparation de problématiques de santé



## LES BONNES PRATIQUES EN FRANCE

Dans l'objectif communautaire fixé à 50 % du taux d'emploi des 55-64 ans, la France se démarque en se situant en queue de peloton avec un des taux les plus faibles d'Europe, à savoir 37,8 %. En parallèle, l'intention de rester au travail des salariés âgés jusqu'à l'âge légal de la retraite se traduit pour 57,3 % (selon une étude INSEE de décembre 2007) des Français en activité de 50 à 64 ans par une préférence à partir le plus rapidement possible, alors que la moyenne des 10 pays européens s'élève à 46 %. Plusieurs facteurs explicatifs sont avancés : d'une part, la satisfaction au travail, la santé et l'espérance de vie et, d'autre part, la question financière. A cela s'ajoute une « tradition » de plusieurs décennies à privilégier le départ des seniors pour régler les problèmes de sureffectif. Du côté des employeurs, les résultats en novembre 2007 d'une étude réalisée par l'OPCALIA auprès de 853 entreprises de plus de 10 salariés montrent que 81% des entreprises considèrent que la gestion des âges n'est pas un enjeu immédiat. Pour autant, l'enquête menée par le réseau ANACT auprès de 10 000 dirigeants de PME menée révèle que 68 % des dirigeants ont une bonne image des seniors.

Pour faire face à ce peu d'engouement, nous avons voulu comprendre les motivations de 13 entreprises de 50 à 57 000 salariés dans les secteurs de l'automobile, assurance, aéronautique, BTP, pharmacie vétérinaire, pneumatique, établissements pour personnes âgées dépendantes, mécanique, lesquelles sont engagées dans une politique de gestion des âges, et surtout recenser les mesures adoptées.

### Les facteurs déclencheurs

La condition de départ, c'est une période de changement, choisie ou contrainte, par anticipation ou réaction selon des critères exogènes (environnement fortement concurrentiel et disparition ou naissance d'un pan d'activité, secteur de pointe en constante évolution, métiers en tension, image du senior positive) ou endogènes (gérer le sureffectif, anticiper des départs massifs et organiser la transmission des savoirs, volonté de marquer de la reconnaissance vis-à-vis des seniors, de leur permettre une fin de carrière adaptée à leur situation, climat social, indicateurs sociaux dans le rouge (absentéisme, maladies...)).

La 1<sup>ère</sup> étape consiste toujours à poser un diagnostic préalable.

### Les conditions de réussite

Plusieurs variables paraissent émerger du fait de leur récurrence pour accompagner le changement :

- une dynamique globale qui s'appuie sur une stratégie, un projet d'entreprise
- une Direction convaincue de la nécessité d'agir, qui donne un sens et une cohérence
- un modèle participatif avec une implication de l'ensemble des acteurs (direction, managers, DRH, salariés, CE, CHSCT, DP)
- un temps de négociation et de concertation
- une responsabilité partagée salariés-entreprise
- le partage des informations
- le principe du volontariat
- des partenariats pour les petites entreprises
- des moyens pour financer la formation

- la valorisation des atouts des seniors
- pas de stigmatisation des seniors

### **Les résultats**

La clarification des objectifs préalable est non seulement essentielle dans la mise en place du plan d'action, mais également dans l'adhésion à sa mise en œuvre.

Quelques exemples d'outils utilisés

#### ***La gestion des carrières***

- des entretiens : entretien de carrière tous les 5 ans ou 2ème partie de carrière (projet professionnel, réflexion à moyen-long terme) avec la DRH
- des bilans : bilan carrière (pour préparer à travailler plus longtemps), bilan personnalisé, bilan professionnel réalisé dans la cellule « emploi-mobilité », point réorientation de compétences
- la mise en place d'un compte carrière et de points carrière pour tous
- la mise en place de comités de carrière

#### ***La formation***

- Crédit DIF (anticipation de 100 à 200 H)
- Période de professionnalisation
- Appui individuel VAE (prime en cas de réussite de 7 %)
- Congé création/reprise d'entreprise

#### ***Tutorat et parrainage***

- Définir les besoins en tutorat
- Mettre une formation au tutorat en place (pour tous les plus de 50 ans)
- Principe du volontariat
- Inscrit dans l'entretien annuel
- Prise en compte dans les objectifs, attribution d'une prime d'objectifs (pour tous)
- Formateur-tuteur à temps plein
- Intensification de l'accueil des jeunes à tous les niveaux
- Sollicitation des seniors pour « tutorer » des jeunes en difficulté dans le cadre de conventions avec des missions locales, objectif de « remise en selle »
- Accueil de jeunes en « parcours découverte »

Ensemble, ces entreprises ont imaginé différentes **solutions de réorientation** de leurs salariés âgés :

- Missions de conseil ou coaching, de missions transverses (créer des passerelles), de missions hors site dans des écoles ou associations ou entreprises, détachement temporaire sur d'autres sites de l'entreprise
- Participation à des équipes-projets pour préparer le changement de production et d'organisation du travail
- Promotion de seniors à des postes clé

## LES BONNES PRATIQUES A L'INTERNATIONAL

Ouvert sur les expériences étrangères, le gouvernement français avait proposé à la Commission d'Orientation des Retraites à fin 2007 de s'inspirer des modèles européens. Tout ce qui peut renverser la position de la France est vivement souhaitable.

L'observation de quelques mesures et pratiques de 7 pays avait pour objectif d'identifier ceux qui détiennent des résultats des plus honorables et d'évaluer si certains de leurs dispositifs étaient transposables au système français.

Ainsi, déjà depuis 1990, la Suède, suivie du Danemark et du Royaume-Uni, obtiennent les meilleurs taux européens. Après une décroissance généralisée dans les années 1995, la majorité des pays européens ont connu un relèvement de la situation de l'emploi des seniors. Seules la France (de - 0,6 %, soit 37,8%) et le Danemark (- 1,3 %, soit 61,9 %) ont continué de décroître.

**Il est par conséquent urgent et vital de changer radicalement les modes de fonctionnement ancrés sur une tradition française de départs anticipés. Ceci vaut non seulement pour maintenir les salariés dans l'emploi, mais également pour allonger la durée de vie active. Pour faire évoluer les mentalités tant du côté des employeurs, que des salariés, ainsi que de tous les acteurs de l'emploi, il incombe que « sur le terrain », la réalité corresponde au discours et que les nouvelles mesures (Delalande, fin de dispense de recherche d'emploi, décote, surcote..) réussissent dans leur vocation à décourager les retraites anticipées.**

### Deux catégories de politiques probantes

La question se pose ensuite de mener soit une politique globale, soit une politique ciblée sur les seniors. Au Royaume-Uni, en Finlande et aux Pays-Bas, l'approche globale s'est révélée positive. En effet, une augmentation du taux de l'emploi de 3,7 % à 10% sur la période 1995-2000 marque les progrès réalisés, alors même que les dispositifs mis en place ne sont en aucun cas similaires.

**Le ciblage de la population des seniors a été adopté par la Suède et le Danemark sur deux jalons que sont l'amélioration des conditions de travail et la formation tout au long de la vie. Cela leur a permis d'obtenir les meilleurs scores en Europe.**

### Une vision commune des salariés âgés

Dans tous les pays, il apparaît que le souhait des seniors se porte vers un assouplissement des conditions de travail. Leur demande va dans le sens d'une plus grande autonomie pour choisir le temps, les horaires de travail, l'organisation et les conditions de travail. Les caractéristiques individuelles influencent directement leurs aspirations et varient selon le niveau de qualification. En effet, le taux d'emploi des 55-64 ans en Europe s'élève fortement au fur et à mesure que l'on monte l'échelon des qualifications :

- études primaires : 49,4 %
- niveau secondaire : 67,9 %
- niveau d'éducation supérieur : 81,6%

### **Le désintérêt des employeurs vis à vis des seniors**

Selon une enquête déjà menée en 1999, très peu d'entreprises européennes sont disposées à recruter des candidats de 50 ans et plus, ou à maintenir dans l'emploi des salariés de 60 ans et plus.

Ce qui peut amener les seniors dans l'emploi, c'est un déséquilibre de l'offre et de la demande sur le marché du travail (« papy-boom » en 2018 en Alsace selon l'ACTAL) et une plus grande tertiarisation (meilleure intégration des seniors que dans l'industrie).

Pour conclure, certains ingrédients s'avèrent incontournables quelles que soient la culture, l'histoire, les données socio-économiques d'un pays pour réussir à lever les blocages :

- ➔ Mener une politique à long terme
- ➔ Mobiliser un ensemble de mesures complémentaires
- ➔ Instaurer des leviers financiers
- ➔ Engager vers une responsabilité partagée
- ➔ Sensibiliser les acteurs
- ➔ Communiquer sur les bonnes pratiques (des employeurs eux-mêmes)

## L'INFORMATION ACCESSIBLE PAR INTERNET POUR LES REPRENEURS D'ENTREPRISE

Une recherche google autour de 3 mots clé :

- reprise d'entreprise en Alsace
- aide à la reprise d'entreprise en Alsace
- offres de reprise d'entreprise en Alsace

a permis d'identifier 6 sites récurrents :

- REGION ALSACE
- Chambre de Commerce et d'Industrie
- Chambre des Métiers
- Association pour la Création d'Entreprise
- FORCE ALSACE
- OSEO

L'observation de l'arborescence de chacun de ces sites a permis de constater que l'information concernant les étapes de la reprise d'entreprise se trouve abondamment disponible sous différents angles de vue. Ainsi, le site APCE est particulièrement développé en la matière. Les trois points suivants semblent être des leviers de la réussite.

### **L'information et la promotion de l'offre de formation, considéré comme un facteur clé de succès**

Un tableau a été élaboré permettant de recenser l'ensemble des stages accessibles par internet selon des critères communs (public concerné, conditions d'admission, procédures de sélection, taux de réussite, durée, suivi, contenu, droits d'inscription). Cela a permis de relever une diversité de formations proposées en Alsace par les chambres consulaires. L'AFPA propose également un stage d'initiation à la gestion des créateurs et repreneurs d'entreprise, lequel n'est pas visible sur internet. Les CCI de Strasbourg et de Mulhouse sont seules à proposer une formation spécifique aux repreneurs, cette dernière s'adressant plus spécifiquement aux repreneurs internes. Les autres formations ne font pas de distinction entre créateurs et repreneurs. La majorité des 6 offres de formation sont réalisées dans la continuité, à l'exception de la CCI de Mulhouse qui propose un étalement sur 16 mois. Les durées sont très variables, entre 5 jours et 46 jours, tout comme les contenus. Les critères de sélection paraissent bien définis, mais sujets à une certaine tolérance en cas de nombre de demandes insuffisantes. A l'inverse, pour l'AFPA, les demandes sont souvent plus importantes que le nombre de places disponibles. Les taux de réussite, c'est-à-dire de reprise dans un délai de 9 mois environ et de pérennisation à 2 ans et plus, sont difficiles à évaluer de manière générale, en raison soit de formations récemment mises en place ou en cours d'achèvement, soit de critères temps divergents, soit du manque de suivi statistique.

### **La sensibilisation à la cession**

Un des freins à lever concerne les futurs cédants : leur donner les moyens, l'envie et le besoin d'anticiper pour dépasser leur résistance

### **Le site de la REGION ALSACE**

Considéré comme fédérateur, ce site ne couvre que des informations liées aux aides et propose un lien vers OSEO.

## **Voici les recommandations de la COPIRE :**

**Valoriser l'organisation de la période de transmission au cours de laquelle le repreneur est intégré dans l'entreprise : période de professionnalisation, management de transition, tutorat cédant/repreneur, aide à l'embauche d'un cadre**

**Démystifier le frein financier à la reprise d'entreprise pour les demandeurs d'emploi en valorisant d'autres ressources : viager, association avec désengagement progressif du cédant...**

**Accéder à une information centralisée sur un portail unique dédié à la reprise d'entreprise en Alsace (Région ou guichet unique ANPE/ASSEDIC) pour y trouver les informations et liens utiles, notamment l'ensemble des formations disponibles**

**Mettre en place un suivi des stagiaires ayant été formés à la reprise d'entreprise après 9 mois et 18 mois, afin de proposer un accompagnement sur les problématiques rencontrées individuellement**

**Sur le modèle du parrainage jeune + senior, mettre en place un binôme créateur/repreneur jeune + senior au niveau de l'ANPE, afin de s'épauler dans la conduite et l'aboutissement du projet**

**QUELLES REFLEXIONS ET REPONSES  
PROPOSEES PAR  
LA COPIRE ALSACE ?**

A fin janvier, une première réunion en Comité de Pilotage a conduit à poursuivre le chantier dédié à l'emploi des seniors.

Autant la DRTEFP était convaincue de l'utilité d'aller plus loin et de proposer à la COPIRE de poursuivre en lançant **5 actions**, autant les partenaires sociaux ont manifesté leur **intérêt commun** (à l'exception de la CGT) de s'impliquer davantage sur un terrain encore insuffisamment abordé, mais en pleine transformation dans le paysage juridique national.

La problématique de l'emploi des seniors est ainsi devenue un axe prioritaire, tant en raison de l'actualité avec les nouvelles mesures portant sur le départ à la retraite, qu'en raison des enjeux futurs.

*En effet, 5 mois plus tard, la loi du 26 juin 2008 portant modernisation du marché du travail traduit bien la volonté du gouvernement d'agir sur tous les fronts pour changer les comportements vis à vis des seniors, y compris eux-mêmes.*

La COPIRE a poursuivi ces travaux en se fixant **5 orientations prioritaires** directement reliées à l'**Accord sur les Seniors**, lesquelles ont permis de définir et d'engranger les actions ci-après :

#### **LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI**

→ matinée de débat

#### **ACTION SPECIFIQUE PME**

→ enquête en partenariat avec le CEREQ

#### **INFORMATION SECONDE CARRIERE,**

→ sensibilisation des OPCA interprofessionnels

#### **LE RETOUR A L'EMPLOI**

- parrainage seniors demandeurs d'emploi
- projet forum seniors ou « speed dating seniors »
- table ronde

#### **L'INTERGENERATIONNEL**

→ sensibilisation des DRH du Club de la Diversité



## COMMENT MAINTENIR LES SENIORS DANS L'EMPLOI ?

Très fortement mobilisés par la question des « papy-boomers », la COPIRE (à l'exception de la CGT qui n'a pas signé l'accord sur les seniors de 2005) a organisé une matinée de débat sur le maintien dans l'emploi des seniors en juin 2008 (en annexe les actes de la matinée de débat).

### Les objectifs de cet événement

L'objectif visé a consisté à informer et sensibiliser tant les entreprises, les institutions représentatives (IRP) du personnel que les institutionnels sur la nécessité de se mobiliser ensemble pour favoriser le maintien dans l'emploi des salariés âgés. Il s'agissait en outre de permettre les échanges entre ces publics différents et de les amener à comprendre les enjeux de chacun par rapport au vieillissement dans l'entreprise. La mise en place d'ateliers participatifs a servi de support au dialogue afin de définir conjointement des pistes de travail pour répondre concrètement et s'engager plus avant sur le terrain. La collecte de ces idées a été reprise par la COPIRE pour formuler des recommandations.

### La France en mauvaise position

Les mesures et incitations gouvernementales se succèdent sans véritable effet pour rattraper le retard par rapport aux autres pays de l'Union Européenne. En effet, le taux d'emploi des seniors de 55 à 64 ans reste parmi le plus faible avec 38 % contre 44 %. Ainsi, après l'Accord National Interprofessionnel sur la formation professionnelle, l'Accord sur les seniors et le Plan d'action national concerté pour les seniors, le gouvernement a lancé en juin les rendez-vous de 2008 et proposé un plan de réforme du régime général des retraites. Le nouveau PLFSS 2009 génère un ensemble de nouvelles mesures de nature à repousser le départ à la retraite, incitatives mais aussi contraignantes tant pour le salarié, que pour l'employeur. Le dossier des retraites se situe au centre de tous les débats, pour des raisons économiques, financières et démographiques, tout en étant lié au vieillissement de la population et à l'élévation de l'espérance de vie. Le dossier des retraites ouvre aussi celui de l'emploi des salariés qui avancent en âge. Comment alors accompagner cette population pour lui donner les conditions de travail et les clés de motivation pour « **rester** dans la course » ?

### L'entretien au centre

Le pivot commun mis en œuvre par les deux entreprises présentes pour témoigner de leur pratique est l'entretien pour un temps d'écoute et de dialogue. A Electricité de Strasbourg, l'entretien de jalonnement de carrière vise à « échanger sur la deuxième partie de carrière avec un bilan des acquis et une réflexion sur les attentes » pour chaque salarié atteignant l'âge de 45 ans. Chez HARTMANN, un dispositif spécifique a été proposé à 180 seniors. Le point de départ a été un entretien de deuxième partie de carrière avec un Manager Opérationnel et un consultant externe. A partir des échanges individuels, des pistes d'amélioration utiles sur le plan collectif, telles une meilleure « reconnaissance des individus, la valorisation du tutorat ou l'utilisation des talents cachés » ont pu être lancées.

### Seniors et TIC

Que l'entreprise ait sa part de « responsabilité sociale » ou qu'elle soit paternaliste, ce qui compte au final, c'est qu'elle permette à l'homme de ne pas être placé en situation de fragilité professionnelle. Ainsi, pour le Directeur de l'Ecole de Management Strasbourg, la « fracture numérique induite par l'omniprésence des TIC » (technologies de l'information et de la communication) touche davantage les plus de 50 ans dans la mesure où l'âge est

aussi un facteur d'amplification des effets ressentis. Alors, si les changements supposés sont plus importants pour les seniors, cela signifie qu'il faut apporter des solutions pour tenter de lever les résistances. Il suggère ainsi la formation individuelle et collective aux outils, l'accompagnement de proximité et la réduction de la frontière entre la vie professionnelle et la vie privée.

### **Les prémisses du changement**

En parallèle, quelques constats peuvent être établis sur les pratiques d'entreprise consécutives à l'accord des seniors de 2005. S'ils restent les plus touchés par les plans sociaux, on peut en revanche constater « la fin des accords portant uniquement sur le départ anticipé des seniors en cas de réduction des effectifs », selon l'Institut du Travail. En revanche, l'alourdissement des charges ne suffit pas à dissuader complètement de l'utilisation de préretraites « maison ». Mais depuis quelques mois, plusieurs accords de GPEC portant sur des actions vis-à-vis de l'ensemble des salariés et du transfert des compétences côté seniors montrent qu'après 30 ans de prise en compte de l'âge comme variable d'ajustement, les comportements commenceraient enfin à évoluer.

### **Faire changer le regard**

Dans un but d'empathie, une courte représentation théâtrale mettait en scène un jeune recruteur infantilisant un quinquagénaire, ce dernier devenant ensuite un chef d'entreprise interviewé par un jeune candidat. Par son côté original et ludique, ce jeu théâtral avait pour ambition de modifier le regard du spectateur, de l'entraîner à se mettre à la place de l'autre, tel un jeune qui à coup sûr deviendra plus âgé, tel un senior qui rejette sans autre raison que l'âge quelqu'un de son âge.

### **L'âge n'est pas un handicap**

Les échanges au cours des ateliers participatifs ont été prolixes et ont fait émerger un grand nombre d'idées, dont les plus significatives : la co-responsabilité de l'employeur et des organisations syndicales, l'affirmation conjointe de la fin du système de préretraite, le développement du tutorat relié au projet d'entreprise et les moyens de sa valorisation, la systématisation de la mobilité interne, le principe de réservation de postes de fin de carrière, la recherche de l'amélioration des conditions de travail, l'utilisation de la GPEC comme outil d'anticipation et de sécurisation des parcours professionnels.

L'âge, contrairement aux idées reçues, ne serait pas un problème spécifique lié au senior. Les problèmes des seniors, tels qu'ils sont véhiculés, ne seraient in fine que des révélateurs de l'ensemble des problèmes de l'entreprise.

### **Les recommandations**

→ Idée clé : **l'âge n'est pas un handicap**, mais le vieillissement en est un. Les freins liés au maintien en emploi et à l'accès à la formation professionnelle après 45 ans ne seraient que des révélateurs des problèmes rencontrés par l'entreprise vis-à-vis de tous les salariés. Ainsi, la pénibilité des postes de travail renvoie vers l'aménagement des postes de travail à titre préventif, et non pas seulement à titre curatif.

Les mesures incitatives actuelles et à venir ne pourront produire des changements de comportement majeurs, que si elles sont accompagnées d'une prise de conscience de la discrimination par l'âge et de la volonté d'y remédier en agissant de manière globale.

Sur ces fondements, des pistes d'actions et de réflexion engageant chacun des acteurs (entreprise, DRH et IRP, demandeurs d'emploi, branches professionnelles, OPCA, CRAV et enseignement supérieur) tournent autour d'un axe central : **développer l'employabilité est un levier incontournable et indispensable au maintien de l'emploi**. Les propositions de la COPIRE sont focalisées autour de réponses possibles à la question du « comment faire ? »

**Voici les recommandations de la COPIRE :**

**Communiquer**

- Relancer une campagne de communication positive auprès du grand public mettant en valeur les atouts des seniors pour lutter contre les idées reçues : femmes et hommes d'expérience, mais aussi de compétences, fiables, disponibles, porteurs de la mémoire de l'entreprise...
- Communication interne d'entreprise et syndicale pour valoriser les bonnes pratiques avec des témoignages de salariés et d'employeurs
- Lancer une campagne d'information et de sensibilisation auprès des organisations syndicales et des DP, CE, CHSCT, sur la nécessité de suivre des actions de formation pour les salariés à mi-parcours

**Former**

- L'âge ne doit plus être une variable d'ajustement. Pour que cette affirmation ne soit pas un vœu pieu, l'accès à la formation professionnelle doit être encouragé tout au long de la vie et encore plus après 45 ans, dans une logique d'écoute réciproque, quel que soit le dispositif de formation (période de professionnalisation, DIF, CIF, VAE). Cela peut constituer un indicateur mesurable dans le cadre de l'obligation d'aboutir à un accord sur l'emploi des seniors ou d'un plan d'action le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

**Dialoguer**

- Dans une logique de dialogue permanent, l'entretien professionnel est un outil au service du développement professionnel de tous, et plus encore des quadras et quinquas.
- Le bilan de compétences réalisé par un prestataire extérieur devrait être fortement encouragé par l'entreprise pour favoriser la mobilité professionnelle. Certains cabinets proposent des bilans spécifiques seniors.

**Outils**

- En tant que relais des entreprises, les OPCA doivent être encouragés à promouvoir les outils permettant de donner à l'entreprise une visibilité sur le moyen terme, les aidant ainsi à prendre des décisions stratégiques. Ces outils de diagnostic permettant l'élaboration d'un plan d'action seront adaptés aux besoins et à la taille de l'entreprise. Le concept et la mise en œuvre de la GPEC constitueront des niveaux d'information a minima, dont l'entretien professionnel est l'élément central.

**Prévenir**

- Aller vers plus de préventif dans la médecine du travail et vers une culture de l'entretien physique (exemple de la Finlande) : rôle pivot de la médecine du travail (envoi d'un questionnaire à tous les quinquas) et de la bonne coordination avec le CHSCT et d'un ergonome

### **Motiver**

- Incitatifs financiers du salarié au développement des compétences et au développement professionnel pour une mobilité horizontale ou verticale : boîtes à idées et primes, augmentation individuelle si développement de la polyvalence, primes sur les résultats
- Développer la réduction du temps de travail progressif, selon le besoin ou l'envie du salarié, et proposer aux salariés seniors qui le souhaitent de travailler certains jours (mercredi, samedi, dimanche)
- Former au management inter-générationnel

### **Valoriser**

- Former, valoriser et reconnaître les tuteurs pour favoriser la transmission des compétences, mais aussi des usages et de la culture d'entreprise (exemple de l'accord du 25.10.2006 sur le tutorat dans la branche « négoce de bois », charte de tutorat)

### **Formaliser**

- Prévoir un paragraphe<sup>1</sup> consacré à la diversité dans la charte d'entreprise

### **Agir**

- Pratiquer la diversité et l'inter-générationnel à toutes les étapes de la vie du salarié : recrutement, intégration, formation, mobilité interne, gestion de projet, organisation des équipes, management, clubs sportifs...

---

<sup>1</sup> Certaines entreprises construisent leurs relations avec l'environnement en s'appuyant sur un ensemble de valeurs, lesquelles sont écrites sous la forme d'une charte ou d'une simple énumération de principes, de règles ou de valeurs.

## COMMENT LES PME SONT-ELLES CONCERNEES PAR LA GESTION DES AGES ?

Ci-dessous note de commentaire rédigée par le CEREQ

Lors d'une réunion avec le groupe de travail de la COPIRE Alsace, il a été décidé que le BETA Céreq réaliserait une enquête par questionnaire postal auprès de PME alsaciennes sur la manière dont elles envisageaient l'emploi des seniors. Cette enquête devait venir en complément de l'enquête par entretiens que le centre prévoyait d'effectuer pour la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle et pour laquelle il sollicitait la COPIRE afin d'obtenir par son entremise les références d'entreprises à rencontrer.

### **Rappel de la base d'enquête**

En 2005, la COPIRE avait fait réaliser une enquête sur l'emploi des seniors auprès de dirigeants de PME et de demandeurs d'emploi de plus de 50 ans. Cette enquête avait pour objet de savoir comment les entreprises anticipaient le remplacement de leurs salariés approchant du moment de prendre leur retraite et de mieux cerner l'image qu'elles avaient de leurs salariés âgés. Ce questionnaire se focalisait notamment sur l'importance accordée à la transmission des compétences des salariés expérimentés aux plus jeunes.

Sur les 84 entreprises interrogées, seules une dizaine avaient pris des dispositions particulières concernant leurs salariés âgés : aménagement des postes ou des horaires, tutorat, avantages incitatifs pour retarder leur départ.

Le principe adopté pour l'enquête par le BETA Céreq était de reprendre la liste des entreprises initialement retenues pour la première enquête afin de mesurer des changements éventuels. Dans la liste initiale des 150 entreprises (91 du Bas-Rhin et 59 du Haut-Rhin), seules les entreprises de 10 salariés et plus<sup>2</sup> ont été sélectionnées. En effet, dans les trop petites entreprises la situation des travailleurs âgés est traitée dans une logique du cas par cas qui n'aurait été analysable qu'avec un grand nombre d'entreprises. En outre, avec 41 adresses haut-rhinoises et 70 bas-rhinoises, nous retrouvons une répartition entre les deux départements plus proche de la répartition initiale et de leur poids démographique dans la région, même si nous ne pouvons prétendre à une réelle représentativité de cet échantillon par rapport aux PME alsaciennes.

### **Observations**

#### **→ Caractéristiques des répondants**

Les retours ont été très décevants : 8 réponses sur 111 envois (1 seule du Ht-Rhin) et la plupart du temps les réponses aux questions ouvertes se réduisaient à "oui" ou "non" sans plus de précisions. La première explication se fonde sur le constat déjà fait lors de la précédente enquête : très majoritairement les entreprises ne voient pas d'intérêt au sujet d'une spécificité de leurs salariés âgés, donc de justification à leur appliquer des dispositions particulières. Une seconde raison qui a pu renforcer la première est conjoncturelle : le questionnaire est arrivé dans les entreprises fin septembre avec une demande de réponse pour le 15 octobre, autrement dit au moment où se manifestait la crise financière, un

---

<sup>2</sup> Nous n'avons pas inclus les 10 entreprises qui avaient déclaré avoir pris des mesures particulières relatives à la présence dans leur effectif de travailleurs âgés parce que nous avons prévu de demander à rencontrer leur dirigeant dans le cadre de notre enquête qualitative.

contexte dans lequel notre enquête pouvait paraître tout à fait inactuelle. On note, d'ailleurs, que les personnes qui ont rempli le questionnaire ne font pas toujours partie des dirigeants de l'entreprise : responsable administratif, assistant de gestion, comptable, ce qui rejoint l'hypothèse d'un intérêt faible pour ce sujet.

Pourtant, malgré le très faible retour de questionnaire, il demeure utile de présenter brièvement les informations recueillies.

Bien que nous ayons écarté les entreprises de moins de 10 salariés sur la base des informations disponibles<sup>3</sup>, nous avons eu deux réponses d'entreprises de cette classe d'effectifs : l'une, de 3 salariés, n'en compte aucun de 50 ans ou plus et l'autre, de 9 salariés, n'envisage pas de remplacer ses salariés cinquantenaires quand ils auront pris leur retraite. Une seule entreprise comptait plus de 35 salariés (156), les 5 autres avaient de 12 à 34 salariés. La part des plus de 50 ans dans le total des salariés de ces entreprises est un peu supérieure à un sur cinq (au recensement de 2004, c'est un peu moins de un actif sur cinq en Alsace qui avait plus de 50 ans) et parmi ces plus de 50 ans, plus d'un tiers sont classés comme cadres (24 sur 61). Les activités sont diversifiées : fabrication d'articles métalliques, céramiques, installation d'équipements électriques, thermiques, commerce de détail de combustible, de livres, soutien au spectacle.

*Le premier constat : les départs en retraite, récents ou prochains, de salariés n'ont pas posé ou ne devraient pas poser de problèmes à ces entreprises pour assurer leur remplacement.*

Toutes les réponses sont concordantes, avec néanmoins des contextes différents : une entreprise, quoique comptant des seniors dans son personnel, n'a pas de départs prévus, tandis que dans une autre la présence de seniors semble être considérée comme une charge : ils ne devraient pas être remplacés, une réduction de leur temps de travail a d'ailleurs été proposée aux intéressés qui l'ont déclinée et rien ne justifie aux yeux du gérant de prolonger le maintien en emploi de salariés proches de la retraite sinon l'obligation de le faire, dont il considère que cela va lui coûter cher.

### → Les représentations des seniors

Les représentations que se font les entreprises sur les travailleurs âgés faisaient l'objet d'interrogations reprises dans notre questionnaire et les réponses ont peu varié (pour autant qu'on puisse les comparer). Qu'est ce qui les caractérise ? Simplement d'être plus âgés ?<sup>4</sup> 4 ont répondu "non", 2 "oui", mais une réponse distingue selon les salariés (pour 2 seul l'âge les distingue et pour 2 c'est plus que cela, en l'occurrence un état d'esprit<sup>5</sup> plus réfléchi ; les autres réponses sont cinq contre une à leur reconnaître plus de pondération. De même on leur accorde le bénéfice de l'expérience, du savoir-faire<sup>6</sup> (toutes les réponses exprimées). Par contre la traduction en responsabilités exercées n'est pas automatique : elle est majoritaire (4 "oui", 3 "non")<sup>7</sup> mais ne concerne pas tous les salariés âgés comme le précise un des répondants.

Ces questions ont ensuite été reprises dans une comparaison entre les salariés de plus de 50 ans et ceux qui n'ont pas atteint cet âge, car on peut faire l'hypothèse que dans bien des cas la situation des travailleurs âgés n'est pas considérée comme posant problème à l'entreprise, qu'il n'y a pas de raison de ne pas les considérer comme des salariés comme les autres. Y a-t-il des différences en matière d'implication au travail ? "Non", répondent les 7 entreprises. Il en est de même en matière d'idées défendues dans l'entreprise : 6 "non", 1 "oui". Peut-on davantage confier des responsabilités à des seniors ? Comme précédemment les réponses sont partagées, sans pour autant être parallèles : on peut en effet juger que sur le principe on devrait pouvoir confier plus aisément des responsabilités à des seniors sans, pour autant, avoir pu le concrétiser dans le contexte particulier des postes à tenir et des

<sup>3</sup> Greffe des tribunaux de commerce.

<sup>4</sup> En 2005 : 46% des répondants

<sup>5</sup> En 2005 : 47%.

<sup>6</sup> En 2005 : 95%.

<sup>7</sup> En 2005 : 54%.



personnalités ; inversement des seniors peuvent exercer des responsabilités en raison de leurs qualités sans que cela corresponde à une règle de gestion des âges.

Quant à l'attribution de tâches adaptées aux seniors pour tenir compte de l'évolution de leurs capacités, elle recueille majoritairement des réponses négatives : 5 "non", 1 "oui" (de l'entreprise qui a proposé de réduire le temps de travail mais avec refus des intéressés).

Cela confirme : il prévaut un *principe de non différenciation des salariés en considération de leur âge*.

### → Les problèmes posés aux entreprises par les seniors

La transmission au sein de l'entreprise des savoirs acquis par les seniors ne justifie nulle part de dispositions particulières, à l'exception de la seule entreprise qui se distingue par une proportion plus forte de seniors qui représentent plus d'un tiers des salariés. Mais il n'y a pas davantage de précision dans la réponse.

L'actualisation des compétences des seniors ne semble pas poser de problème particulier, et quand la réponse est plus précise que "non", l'accent est mis sur les différences d'individualités, sur leur "mentalité", c'est-à-dire d'un point de vue qui vaut à n'importe quel âge. Il est à noter que dans 4 entreprises, certains seniors ont eu accès à de la formation (dans le cadre du plan ou du DIF) contre 3 où ce ne fut pas le cas.

Deux entreprises font mention de problèmes de santé, ainsi que d'absentéisme, tout en relevant, l'une et l'autre, que le travail est éprouvant physiquement, l'une précisant que l'absentéisme touche aussi les plus jeunes ; ce sont aussi celles qui déclarent avoir procédé à des aménagements des postes de travail.

*Aucune entreprise ne pratique l'entretien professionnel avec les salariés en seconde partie de carrière pour redéfinir leur projet professionnel, pas même celle ayant 156 salariés dont 1/4 de seniors. Parmi les autres l'une précise : "nous sommes une petite entreprise artisanale", soulignant ainsi que le faible effectif n'offre pas d'évolution de carrière ni de différenciation de projets professionnels au sein de l'entreprise.*

Il n'y a nulle part de réduction du temps de travail des seniors, deux entreprises précisant que les salariés ne le demandaient pas ou qu'ils avaient refusé la proposition qui leur en avait été faite (cf. supra).

De façon plus générale : *il n'y a pas de raison de prendre des dispositions particulières pour les salariés âgés* (5 réponses), en 1<sup>er</sup> lieu parce que les salariés n'ont pas de demande en ce sens (4), mais aussi en raison de l'activité de l'entreprise (2) ou parce qu'ils craignent le coût que cela engendrerait (2).

### → Les mouvements de personnels

Au cours des 3 dernières années, 3 entreprises n'ont eu aucun départ en retraite, 3 en ont eu 1, et l'entreprise employant 150 salariés en a connu 8 ; aucune entreprise n'a eu de départ pour inaptitude pendant cette période, et une seule a eu un départ (volontaire) de senior avec un autre motif. Il y a donc eu *peu de sorties d'emploi* dans ces entreprises et quasiment toujours pour bénéficier d'une retraite.

Sur les 7 entreprises, 4 ont recruté au cours de ces 3 années (en tout plus de 44 personnes), et deux ont embauché chacune un senior (mais dans l'une il représente 1 sur 34 embauches). *Si la proportion est faible, elle n'est pas nulle.*

Sur les difficultés qui peuvent faire obstacle au recrutement d'un senior, quatre réponses se réfèrent aux efforts physiques demandés, peu compatibles avec l'âge.

Mais on a aussi des réponses plus nuancées : “tout dépend du profil recherché et du candidat”, c’est-à-dire, selon d’autres réponses, que pour des postes “non opérationnels”<sup>8</sup> il n’y aurait pas de difficulté à en embaucher, que cela pourrait même être souhaitable pour des postes à responsabilité. D’autres aussi se contentent d’observer qu’il n’y a pas de recrutement à l’ordre du jour dans leur entreprise ou que les candidatures qui se présentent sont celles de jeunes, que l’entreprise préfère accueillir des stagiaires à former puis embaucher le cas échéant (ce qui revient à focaliser les recrutements sur les entrants dans la vie active).

Quant aux raisons que peut avoir l’entreprise de prolonger le plus longtemps possible l’emploi de salariés proches de leur retraite, deux entreprises répondent franchement “aucune” et “rien” (insistant sur le coût de ce maintien). Quatre autres, à l’inverse, évoquent le temps qu’il faut pour transmettre le savoir-faire et l’expérience : “nécessité de transfert de compétences qui demande du temps” ; trois d’entre elles ont plus d’un quart de leur effectif qui a plus de 50 ans (mais deux seulement ont eu des départs en retraite dans la période récente).

Quand au rôle incitatif des pouvoirs publics pour favoriser le maintien en emploi voire le recrutement de seniors, il y a peu de réponses positives. Sont évoqués allègement de charges sociales, primes ou, de façon plus originale, une gratuité de formations aux nouvelles technologies.

### **Hypothèses conclusives**

- ➔ Il est difficile de tirer des conclusions sur la base de données aussi réduites. On peut seulement relever que **dans ces petites entreprises l’emploi de salariés de plus de 50 ans ne paraît pas poser de problèmes particuliers, actuels ou anticipés.**

Les remarques qui suivent ne valent que comme des hypothèses simplement non contradictoires avec les données recueillies, mais qui peuvent servir à orienter le questionnement que nous avons à poursuivre dans les entretiens qualitatifs que nous allons engager.

- ➔ Le cadre général dans lequel s’inscrivent les positions de ces représentants de PME-TPE paraît être l’affirmation plus ou moins implicite d’un principe de non différenciation dans le traitement des travailleurs âgés par rapport aux autres salariés : **ni discrimination ni distinction**. Il semble d’ailleurs que souvent les salariés eux-mêmes ne souhaitent pas faire l’objet d’un traitement particulier qui les singulariserait parmi les autres salariés.
- ➔ Qu’à l’échelle du pays il y ait lieu de s’inquiéter du taux d’activité des plus de 55 ans (voire des plus de 50 ans) trop faible et que cela puisse justifier que les pouvoirs publics ou les partenaires sociaux adoptent des politiques en faveur du maintien et du retour en emploi des travailleurs âgés, il demeure qu’à l’échelle d’un petit établissement les problèmes éventuels que peuvent poser les situations de salariés approchant de la retraite s’appréhendent avant tout comme des **problèmes particuliers** appelant des **réponses spécifiques**.
- ➔ Il est notable à cet égard que la mesure de **l’entretien professionnel** instituée par les partenaires sociaux, notamment lorsque les salariés abordent la seconde partie de leur vie active, ne trouve **aucun écho dans ces PME**.
- ➔ En matière de recrutement, il apparaît que l’embauche de personnes ayant plus de 50 ans se produit très rarement parce que les logiques de recrutement s’inscrivent plutôt dans une durée longue qui ne favorisent pas leurs travailleurs âgés et, dans cette perspective, ce sont les jeunes qui sont privilégiés.

<sup>8</sup> i.e. non soumis à des contraintes physiques éprouvantes.



- Aussi l'interrogation justifiée sur le taux d'emploi des seniors devrait surtout se porter sur les conditions pouvant favoriser un retour à l'emploi de ceux qui l'ont perdu, davantage que sur celle du maintien dans l'emploi jusqu'au départ en retraite.
- Il n'est pas sûr en effet que dans les PME en particulier on puisse identifier une tentation d'écartier les travailleurs âgés prématurément. Le principe de non différenciation trouve au contraire une bonne illustration en matière de maintien en emploi. Il semble bien que celui-ci ne pose **pas de problèmes particuliers tant que le salarié demeure opérationnel à un niveau semblable à celui des autres salariés**, ce qui paraît être la règle générale. Et même lorsque c'est moins le cas, l'exemple de l'un des répondants montre que l'employeur ne cherche pas pour autant à précipiter leur départ.
- Quant à la question de la transmission des compétences de salariés partant à la retraite à une échéance prochaine, elle ne semble pas non plus constituer un problème majeur. Ou plus précisément, il y a des dispositions à prendre du fait que le départ d'un salarié compétent devrait être anticipé pour opérer son remplacement dans de bonnes conditions, mais **tous les départs volontaires de salariés expérimentés ne sont pas des départs en retraite** et tous les salariés âgés n'occupent pas des postes où ils mettent en œuvre une expertise. Aussi peut-on juger déplacée une valorisation excessive de la fin d'activité professionnelle comme un temps qui devrait être occupé par la transmission des compétences. Les fonctions de formateurs internes dans l'entreprise sont rarement liées à l'âge mais davantage à un degré de responsabilité et à des compétences à former.

En définitive, l'âge peut être une **loupe** qui rend plus manifestes des problèmes liés à l'exécution de tâches dans la durée, en matière de pénibilité physique ou d'intensité du travail, comme en matière d'entretien des compétences ou de transmission de savoir-faire à des collègues de moindre ancienneté, mais ces problèmes sont susceptibles de concerner d'autres salariés qui ne sont pas proches de leur retraite.

#### Voici les observations de la COPIRE :

- Le questionnaire était adressé aux chefs d'entreprises, et non aux salariés.
- Le problème des seniors se trouve naturellement moins marqué dans les PME/TPE que dans les grandes entreprises. Plus le nombre de seniors est élevé, plus ils sont visibles et plus des actions sont possibles. On prend conscience du nombre de seniors et de leur déficit en termes de compétences et de qualification au moment des PSE.
- Il est difficilement envisageable que l'on garde aujourd'hui le même métier tout au long de sa vie professionnelle, en raison de l'évolution des technologies, des produits, des machines, des marchés, de l'informatique. Cela va dans le sens d'un développement professionnel « obligatoire » pour s'adapter au métier et passe souvent par une formation « sur le tas » dans les petites structures.
- Si le nombre de postes accessibles pour les salariés âgés demandeurs d'emploi est plus restreint (par les conditions de travail ou les critères de responsabilité), les besoins en recrutement dans les 5 prochaines années contribueront à rééquilibrer la balance.

## COMMENT PROMOUVOIR LA GESTION DE DEUXIEME CARRIERE ET LES DISPOSITIFS DE FORMATION POUR LES PLUS DE 45 ANS ?

Les OPCA interprofessionnels représentent de très bons relais d'information sur le terrain des entreprises, ayant une entrée directe à partir des obligations de collecte de formation. Ils sont outillés pour poser des diagnostics et des solutions sur mesure afin de dynamiser la formation professionnelle en concordance avec les besoins de l'entreprise. Moins informées que les grandes entreprises, les PME/TPE y voient là un fournisseur d'information, de conseil et de suivi, ce d'autant qu'elles ne disposent pas de compétences internes en ressources humaines. Cela s'inscrit dans la lignée du rapport Carle qui pousserait les OPCA vers un rôle accru de conseil plus particulièrement envers les petites organisations (extrait du rapport : « rendre obligatoire la fonction de conseil, d'ingénierie et d'accompagnement exercée par les OPCA au profit des PME et TPE pour toutes leurs démarches et formalités administratives liées à la formation continue »).

Une réunion de travail avec l'AGEFOS PME et l'OPCALIA a permis de mettre en exergue des points convergents et divergents entre les deux OPCA :

### **Les points convergents**

- Les deux OPCA rencontrent les mêmes difficultés à mobiliser les entreprises.
- La question des seniors ne rencontre pas d'écho si elle est uniquement abordée sous l'angle du public des seniors. Elle doit être orientée de façon indirecte à partir d'une approche globale et pragmatique faisant référence à des outils facilement identifiables (GPEC, pyramide des âges). Le sujet n'est de toute façon pas suffisamment pertinent, eu égard au nombre de personnes éventuellement concernées dans les petites structures. Par ailleurs, les petites tailles d'entreprises favorisent la proximité entre salariés et employeurs. Dans les plus grandes entreprises, le sujet ne constitue pas une priorité.
- Sur la question de proposer un évènement commun autour de l'entretien professionnel, il n'y a pas de réelle volonté sur ce point, dans la mesure où chacun des collecteurs souhaite rester différencié sur ses propres stratégies et modes opératoires.

### **Relevé des points forts de l'AGEFOS**

- Diffusion du logiciel Talents & Compétences accessible aux PME, facile d'utilisation, droits d'accès moindres
- Campagne de communication spécifique avec un financement EDEC visant à accompagner et équiper 50 PME sur cet outil de GPEC
- Appui de la CGPME
- Outils : plaquette entretien professionnel, DVD d'information des nouvelles réformes pour les entreprises de moins de 10 salariés, plaquette VAE
- Formations spécifiques à l'entretien professionnel
- Proximité terrain des conseillers formation et stabilisation des équipes

### **Relevé des points forts de l'OPCALIA**

- Volonté politique et intérêt fort sur la question des seniors, à travers un séminaire des administrateurs dès 2006, portant un axe d'orientation sur l'emploi des seniors
- Outils spécifiques sur les seniors : plaquette (avec quizz) décliné en diverses versions
- Fin d'une période d'expérimentation de l'outil DEMO-GRAPHE (GPEC, pyramide des âges) avant d'en assurer le développement dès 2009
- Logiciel Capital Compétences de diagnostic avec un retour écrit immédiat, portant sur une vision plus stratégique du projet d'entreprise
- Autre outil innovant : Serious Game à compter de 2009 pour une autoformation interactive et ludique des managers sur l'entretien professionnel
- Lancement d'un site dédié au seniors baptisé « fifti »
- Plaquette sur l'entretien professionnel très complète (guide d'entretien, exemple de documents à utiliser...)

---

### Voici les recommandations de la COPIRE :

#### *Capitaliser*

- Poursuivre dans cette phase d'appropriation des outils pour gagner en recul, expérience et perspective

#### *Focaliser*

- A partir de là, mobiliser les ressources sur l'entretien professionnel en tant que fil rouge et recommander l'utilisation des outils proposés par l'AGEFOS PME et l'OPCALIA : source de dialogue, contributeur direct du projet professionnel dans sa visibilité et sa mise en œuvre, point de départ d'une action de formation

#### *Suivre*

- Réaliser un suivi de l'utilisation de l'entretien professionnel, à placer éventuellement après le passage des conseillers dans l'entreprise ou à partir de la mise en œuvre de dispositifs de formation au bénéfice de seniors, mais aussi travailler sur les causes de non mise en place de l'entretien professionnel (on peut s'étonner du fait que l'entretien professionnel n'est pas mis en place par une entreprise sur deux, alors qu'il s'agit là d'une obligation pour tout employeur issue de l'ANI du 05.12.2003 rendue obligatoire par arrêté du 17.12.2004).

#### *Responsabiliser*

- Subordonner le co-financement (ou mutualisation de financement) d'une formation de l'Etat ou de la Région à la bonne application de la loi sur l'entretien professionnel

#### *Contrôler*

- Proposer aux inspecteurs du travail de vérifier la mise en place de l'entretien professionnel et d'une GPEC pour les entreprises de plus de 300 salariés

#### *Accompagner*

- Proposer un appui technique dans le cadre des nouvelles obligations de l'entreprise de 50 salariés pour la mise en place d'un accord sur l'emploi des seniors ou un plan d'action dès janvier 2010 (phase de préparation, de lancement et de suivi)

## COMMENT AGIR POUR DONNER AUX SALARIES ENVIE DE RESTER ? COMMENT RECREER DU LIEN INTER-GENERATIONNEL ?

Une intervention dans le Club de la Diversité, composé d'entreprises issues du MEDEF et du CJD, a été réalisée en avril 2008. Il s'agissait d'animer un débat contradictoire entre l'intention du salarié âgé de rester au travail jusqu'à l'âge légal de la retraite (taux des français le plus faible par rapport au reste de l'UE), l'âge moyen de départ à la retraite se situant à 58 ans, et l'allongement de la durée de vie active. Devant ces réalités contrastées et les marges de progression à faire, un des premiers leviers sur lequel jouer est de comprendre et d'agir pour donner envie au salarié âgé de rester jusqu'à l'âge légal de la retraite a minima. L'objectif était de faire s'exprimer les DRH présents pour mieux comprendre les freins et les difficultés vis-à-vis de la population des quinquas.

### **Ne rigolez pas, ce sont eux qui vont payer votre retraite !**

A cet effet, une affiche de la CRAV a été utilisée (avec son accord) comme support. Réservée à un usage interne jusqu'en juillet 2008, elle comporte le texte suivant : « **Ne rigolez pas, c'est eux qui vont payer votre retraite !** » illustrant quatre jeunes en décor extérieur, type cité, à l'attitude mi-nonchalante, mi-provocatrice.

Pour orienter nos investigations, nous nous sommes fondés sur une hypothèse d'interprétation de l'affiche :

- ▶ pour les salariés âgés, les jeunes représentés sur l'affiche pourraient être leurs propres enfants
- ▶ dans ce cas, ces derniers se verraient pénalisés par le départ à la retraite des seniors avant l'âge légal
- ▶ en réaction, les seniors seraient incités à repousser leur départ au moins jusqu'à l'âge légal de retraite

Sans évoquer les objectifs visés, ni le sujet qui nous préoccupe, un questionnaire comportant 3 questions a été proposé aux DRH :

- A votre avis, pour qui et pour quoi cette affiche a-t-elle été réalisée ?
- En quoi êtes-vous touché ou non par le message qu'elle véhicule ?
- Et si vous l'affichiez dans votre entreprise, quelles réactions cela provoquerait-il ?

Il en est ressorti que l'attitude des jeunes et le texte de l'affiche ont plutôt suscité un message pessimiste, voire provocateur, qui met mal à l'aise. Cela a l'avantage d'accrocher, d'attirer l'attention pour sensibiliser et susciter la solidarité entre générations. Ont été évoqués d'ailleurs aussi bien les jeunes que les plus âgés, comme étant concernés par cette affiche. On a également fait le constat d'une minorité de femmes représentées.

L'intérêt d'un affichage de ce support en entreprise serait de susciter le débat autour de l'acceptation de la différence. On peut en déduire qu'il y a bien consensus sur l'intérêt et l'accroche de cette affiche, mais qu'il serait nécessaire de l'accompagner d'un argumentaire afin d'en optimiser ses effets. Sans argumentaire, le message que l'on veut faire passer

n'est pas clair. Notre hypothèse de départ n'a donc pas été validée. Cette affiche ne pourrait valablement s'adresser directement aux salariés sur une zone d'affichage.

### **Enquête MANPOWER**

Selon une enquête menée par MANPOWER en mars 2008, les salariés et les chefs d'entreprise considèrent aujourd'hui que l'on est senior à 51,4 ans pour les premiers et 50,7 ans pour les seconds. Si l'écart n'est pas important, on peut tout de même relever l'effet de loupe des salariés à leur propre égard. De manière très nette, les salariés ont le sentiment qu'il est plus difficile aujourd'hui, par rapport à il y a 10 ans, pour les plus de 50 ans de rester motivés. Les facteurs explicatifs proviennent du manque de perspective d'évolution vers des nouveaux postes, puis du manque d'écoute de la part des jeunes, mais aussi du manque d'opportunité de formation. On relèvera également que plus de la moitié des seniors interrogés souhaitent s'arrêter avant l'âge de leur retraite et plus d'un tiers pensent vraiment le faire. La France se situe à un âge légal de départ à la retraite qui est le plus bas d'Europe, à l'exception de la Grèce et l'âge de départ effectif des français se situe à 59 ans, selon des données transmises par le Conseil d'Orientation des Retraites à novembre 2007.

### **La tentation naturelle de partir avant l'âge légal de la retraite**

Le problème majeur évoqué par le groupe de travail est celui de l'intention de partir des salariés, lesquels viennent demander au DRH une voie de sortie. Cela est compréhensible, car tout le monde connaît des exemples de personnes qui sont parties avant l'âge légal de la retraite et qui profitent pleinement de leur situation. D'ailleurs l'un des participants a posé la question suivante : « qui n'a pas aussi envie de partir plus tôt ? de faire par exemple une croisière de plusieurs mois sur son voilier ? ».

### **Comment les retenir ?**

Encore une fois, on peut répéter qu'il est important et nécessaire de commencer par faire évoluer les comportements, eux-mêmes traduisant les mentalités forgées sur la culture de départ du plus ancien durant plusieurs décennies.

Mais pour retenir et motiver les « nouveaux » quinquas, ceux qui ne seront plus concernés par des dispositifs de préretraite, des mesures déjà évoquées mais insuffisamment mises en œuvre peuvent jouer leur rôle si ensemble le salarié et l'employeur sont convaincus que le senior peut encore apporter à l'entreprise : le télétravail, la formation, le tutorat, la relance de carrière à 50 ans.

Pour exemple, dans le domaine des assurances, la perte de 40 % des effectifs et du savoir-faire en quelques années a nécessité de prendre en considération ce problème pour trouver des solutions d'accompagnement au départ et de transmission des savoirs.

---

**Voici les observations et recommandations de la COPIRE :**

***Motiver***

- Ecouter les seniors : en entretien professionnel, mais aussi de manière non formalisée
- Proposer des missions spécifiques à gérer en toute autonomie : projet, accueil stagiaires...
- Valoriser les dispositifs existants : cumul emploi-retraite, tutorat

***Transmettre***

- Argumenter sur l'intérêt du tutorat :
  - Le senior y trouve une place utile auprès des jeunes
  - Le senior peut valoriser son savoir-faire auprès d'une nouvelle génération exigeante en termes de résultats attendus et intolérante en cas de défaillance
- Professionnaliser le tutorat

***Communiquer***

- Plus les départs à la retraite se font tôt, plus le fardeau sera lourd à porter pour les jeunes générations.

***Responsabiliser***

- Employeurs : plus l'employeur laisse partir le salarié tôt à la retraite, plus il court un risque de voir augmenter les cotisations patronales
- Salariés : plus le salarié part tôt à la retraite, plus son niveau de pension risque d'être soumis à décote

## COMMENT FAVORISER LE RETOUR A L'EMPLOI DES SENIORS ? FORUM EMPLOI DES SENIORS OU SPEED DATING SENIORS ?

Pour traiter la question du retour à l'emploi des seniors, un rapprochement avec l'association QUINQUA 67 a été moteur pour de nouvelles propositions de la COPIRE.

Cette association regroupe environ 125 adhérents bas-rhinois originaires de toutes les catégories socio professionnelles. Elle propose un accompagnement sous la forme d'ateliers sur les techniques de recherche d'emploi, projet professionnel, redynamisation, informatique, création/reprise d'entreprise. L'atelier « redynamisation » ou « expression libre » est particulièrement intéressant, dans un contexte de deuil où il est souvent difficile à accepter d'avoir perdu son emploi. Il aide à tourner la page et à se sentir plus confiant en soi. L'association dispose également d'un site sur lequel sont diffusés les mini-CV des adhérents.

Les difficultés rencontrées :

- Liées à l'image de soi des quinquas : sentiment de rejet, repli sur soi, perte de confiance, difficulté à faire le deuil de son emploi précédent
- Liées à l'image portée en France sur les quinquas : chers, peu adaptables..

-----

**Voici les recommandations de la COPIRE :**

***Mener une campagne de mise en avant des seniors sur tous les fronts, de manière directe comme indirecte***

- **Lancer un Forum de l'emploi des seniors ou « *Speed dating métiers* » des seniors à destination des petites entreprises, car elles représentent un vecteur important des besoins sur le marché caché. Soutenue par le Pôle Emploi, cette action « coup d'éclat » devrait être relayée par la presse, pour être visible autant que possible. Elle devrait aussi être reproduite à fréquence régulière. Le fait d'organiser un salon orienté vers la population des seniors permettrait de faire remonter au grand public une volonté d'agir pour trouver des réponses au problème et pour les demandeurs d'emploi un nouvel élan porté à leur cas particulier.**
- **Il pourrait aussi être fait appel aux sous-traitants du Pôle Emploi en tant qu'organisateur de ce type de manifestation.**
- **Afin de lancer une telle opération, la COPIRE se propose de lancer une réunion de démarrage avec les différents prestataires pouvant être concernés.**

**L'association QUINQUA 67 a déjà proposé un projet de mise en œuvre d'un forum spécifique au public des seniors, qui définit un mode d'organisation de rencontre des seniors avec les entreprises qui recrutent.**

**Il faut rappeler qu'un forum emploi de seniors avait été organisé en 2007 par l'ANPE à Strasbourg.**

**Il pourrait également être pertinent, dans les forums et manifestations liées à l'emploi, de :**

***S'associer pour***

- conduire une opération d'offres de services de la part des associations et/ou services de l'emploi auprès des entreprises présentes sous la forme de mini-CV**
- assurer systématiquement la mise en œuvre de Speed Dating Seniors ou espaces de rencontres entre employeurs et seniors et entre consultants et seniors**

**Pour la COPIRE, il semble également nécessaire de contribuer à :**

***Responsabiliser***

- Sensibiliser le patronat et responsabiliser les cabinets de recrutement à ne pas écarter les seniors, à leur donner la chance d'un entretien, à présenter a minima un senior au client parmi les candidats sélectionnés**



## COMMENT FAVORISER LE RETOUR A L'EMPLOI DES SENIORS ? « LES PARRAINS POUR REQUINQUER LES QUINQUAS »

Un premier constat a été réalisé quant au fait qu'aucune initiative de parrainage n'a pour le moment été réalisée autrement que pour un public de jeunes. En rupture avec le monde du travail, les seniors ont besoin de retrouver un lien avec un salarié qui humanise la réalité du travail, laquelle peut leur apparaître éloignée, voire inaccessible. Ainsi, l'idée d'un parrainage de seniors s'inscrit en toute cohérence dans une dimension relationnelle et de réseau : en créant un lien personnel fort entre un cadre et un demandeur d'emploi, on agit à la fois sur les représentations de l'un et de l'autre - en redonnant confiance et en ouvrant de nouvelles opportunités...

De ce fait, il est apparu intéressant à la DDTEFP 67 et à la Maison de l'Emploi et de la Formation de Strasbourg, en lien avec les partenaires sociaux, de développer des pratiques positives basées sur une implication directe et personnelle des cadres ou responsables d'entreprises en activité.

### **La mise en oeuvre du parrainage**

Le projet a été initié par la COPIRE et porté par la Maison de l'Emploi et de la Formation de Strasbourg avec le soutien de l'animation régionale du parrainage pour l'emploi et de la DDTEFP 67

- Il favorise la constitution d'un réseau local de parrains
- Il garantit l'information, la sensibilisation, voire la formation des parrains
- Il veille à ce que la relation entre parrain et filleul persiste tout au long du parcours de parrainage
- Il détermine le nombre de demandeurs d'emploi à parrainer et les sensibilise au parrainage
- Il leur prescrit le parrainage et les met en relation avec les parrains
- Il s'engage à suivre le parcours de parrainage en restant un interlocuteur du parrain et du filleul

### **Le profil des parrains**

En tant que dirigeants, DRH ou cadres (logistique, commercial, production, administratif et financier), ils ont manifesté (et c'est la condition sine qua none), leurs volonté et capacité à s'engager, le plus souvent par conviction personnelle. Ils sont ainsi 12 à avoir accepté, dont 3 femmes, sur les 30 sollicités. Ils viennent de différents secteurs d'activité, tels la métallurgie, les services (hôtellerie, assurances, formation), le commerce du sport. La plupart ont pu être identifiés à la suite de la matinée de débat sur le maintien dans l'emploi des seniors, via le club de la Diversité (MEDEF et CJD), ainsi que divers réseaux professionnels et personnels. Les motifs de refus à devenir parrain ont porté principalement sur la reconnaissance de la non-prise en compte de la problématique des seniors en interne et sur un manque de disponibilité à court terme. Certains ont déjà fait savoir leur motivation à devenir parrains sur la période 2009.

- Les parrains sont reconnus par les employeurs du fait de leur expérience et de leur posture professionnelle
- Ils présentent des qualités d'écoute et de dialogue
- Ils sont prêts à s'engager sur une période déterminée pour accompagner efficacement un demandeur d'emploi senior dans sa démarche de retour à l'emploi.

### **Le rôle des parrains**

- A travers des rencontres régulières durant une première période de 3 mois, ils aident leur filleul à retrouver un emploi
- Ils font bénéficier leur filleul de leur expérience et de leur réseau relationnel, afin qu'ils accèdent à l'emploi
- Le parrain définit un plan d'action avec son filleul et suit sa réalisation. Il l'accompagne et le conseille dans toutes les étapes de sa recherche d'emploi
- Le parrain s'engage à être disponible pour un contact régulier
- Il n'est pas tenu de recruter le filleul dans son entreprise. Non contraint par cette perspective, il pourra établir des relations avec son filleul avec une plus grande prise de recul, de manière positive et constructive. De la même manière, le filleul ne se sentira pas jugé comme en entretien de recrutement et se montrera plus ouvert et confiant.
- Il n'est ni un psy, ni un assistant social et n'est pas compétent pour intervenir dans la sphère privée

### **Le profil des filleuls**

Ils sont 3 femmes et 9 hommes de 50 à 57 ans ayant répondu à l'appel et identifiés par les réseaux d'association ou par démarche spontanée :

- Demandeurs d'emploi depuis une semaine jusqu'à 2 ans
- Toutes catégories socioprofessionnelles : cadre, ETAM
- Tous secteurs d'activités : services, industrie, commerce
- Qui subissent des freins à leur repositionnement professionnel en raison de leur âge et des préjugés associés aux seniors : trop chers, pas assez malléables, décalés par rapport aux NTIC...

Dans le cadre du parrainage, le filleul :

- Doit être ouvert à la rencontre et convaincu de l'utilité du parrainage
- S'engage à agir en cohérence avec le plan d'actions défini avec son parrain et à lui rendre compte des résultats obtenus
- Ne devrait pas avoir d'attentes irréalistes (le parrain ne peut pas tout faire, il est juste un détenteur de certaines clés)
- Doit faire la part des choses entre les problématiques professionnelles et personnelles

### **Engagements mutuels**

Le parrain et le filleul :

- signent une charte de parrainage
- s'engagent à respecter les rendez-vous fixés d'un commun accord
- échangent leurs expériences lors de rencontres régulières.

Les échanges permettent de :

- Préciser le projet professionnel
- Tester et/ou améliorer les techniques de recherche d'emploi (CV, lettres de candidature, entretiens, etc...)
- Se mettre en contact avec le réseau relationnel du parrain.

---

## **Voici les recommandations de la COPIRE**

### ***Parrainer***

- Développer le dispositif du parrainage en le faisant porter par plusieurs partenaires différents (Pôle Emploi, APEC et associations/clubs de chercheurs d'emploi, cabinets de reclassement), avec le soutien de la DRTEFP, des Maisons de l'Emploi et l'animation d'une mission de parrainage pour une professionnalisation et valorisation de la démarche

## COMMENT FAVORISER LE RETOUR A L'EMPLOI DES SENIORS ? TABLE RONDE : **RECRUTER 1 QUINQUA, POURQUOI PAS ?**

Afin d'inciter les entreprises et les cabinets de recrutement à ouvrir leurs portes aux quinquas, la COPIRE a organisé une table ronde en décembre 2008 autour de cette simple question-suggestion : **Recruter 1 quinquas, pourquoi pas ?**

Toujours sur le thème « comment se mobiliser pour l'emploi des seniors ? », cette manifestation suit en toute logique la matinée de débat de juin 2008 consacrée au maintien des personnes d'expérience dans l'emploi.

L'objectif visé consiste à faire évoluer les représentations socioculturelles et à dépasser les stéréotypes négatifs préjudiciables au recrutement des générations plus anciennes.

L'ambition des partenaires sociaux est que, parmi les candidats sélectionnés pour un entretien de recrutement, l'on retrouve à compétences équivalentes, un quinquas pour lui permettre de se positionner.

Afin de véhiculer au mieux ce message auprès des recruteurs présents, le Président de l'ANDRH était tout indiqué pour animer la table ronde.

### Des questions et des réponses

#### → La question de l'image

Les quinquas souffrent d'une image négative. Depuis plusieurs décennies, la presse propose un modèle de cadre dynamique toujours sous le signe de la jeunesse. Rien n'a changé, il suffit d'observer les supports publicitaires. Le culte de la réussite passe par le jeunisme. A contrario, le vieillissement n'est pas perçu comme un enrichissement ou un épanouissement.

Le quinquas accuse également une image négative qu'il porte sur lui-même. Le chômage est malheureusement parfois perçu comme une situation d'échec. Cela est fortement critiquable, dans la mesure où le simple fait de travailler toute sa vie dans la même entreprise relève désormais de l'exception. Il est à noter que peu de personnes au-delà de 48 ans présentent leur candidature dans un cabinet de recrutement.

#### → La question de la rémunération

Cette image négative peut d'ailleurs amener le quinquas, dont la recherche d'emploi dure déjà depuis un certain temps sans résultat ni même sans retour, à baisser ses prétentions salariales de manière disproportionnée, ce qui décrédibilise sa candidature par ricochet.

En revanche, l'idée reçue du « quinquas trop cher » est invalidée. Parfaitement conscient d'être en concurrence avec d'autres candidats plus jeunes et de sa précarité sur le marché de l'emploi, il est disposé à négocier le salaire à la baisse pour revenir à l'emploi. D'autant qu'il est bien souvent dégagé de certaines de ses obligations financières.

#### → La question des atouts des quinquas

La valeur ajoutée du quinquas, c'est son capital de compétences et/ou un certain style de savoir-être et de valeurs fortement appréciés des employeurs. La jeunesse, le manque d'expérience et de recul ne sont pas toujours des modèles de réussite. Il suffit de

prendre les exemples récents des traders ayant commis des fautes graves et fortement préjudiciables pour leur entreprise.

→ **La question du « marketing » des quinquas**

On peut constater la difficulté pour les quinquas à se valoriser sur le marché de l'emploi. Il arrive fréquemment qu'ils subissent un licenciement après une longue période d'activité dans la même entreprise. Il est assez compréhensible que face à ce changement, ils ne soient pas armés pour retourner rapidement à l'emploi. Ainsi, lorsqu'ils finissent par décrocher un entretien au bout de plusieurs mois d'attente et d'espoirs déçus, ils vont le plus souvent à l'échec. En effet, leur impatience les empêche de canaliser leurs angoisses et une certaine perte de confiance en soi. Cela se traduit au moment de l'entretien par un manque d'écoute et un décalage par rapport à la réponse à apporter aux besoins de l'entreprise.

Pour remédier à son inexpérience dans la recherche d'emploi, il peut être utile de faire appel aux services d'un cabinet spécialisé chargé d'accompagner le quinquas et de lui proposer une ou plusieurs offres d'emploi. Cela suppose un financement de l'entreprise et l'accord du salarié.

→ **La question des quinquas sous l'angle de l'APEC**

Sur le même registre, le projet Etap'Carrière a été mené par l'APEC en 2005 à Paris et à Strasbourg. Il s'agissait de proposer un accompagnement renforcé et un suivi personnalisé à un public de quinquas. Malgré 70 % de taux de retour à l'emploi, l'expérimentation n'a pas été poursuivie au motif de coût trop onéreux.

→ **La question de l'intégration des quinquas**

Il ne suffit pas de convaincre les DRH de recruter un quinquas. Cela doit venir tant par le haut, que par tous les niveaux de la hiérarchie. Sans doute, les collaborateurs et chefs de service doivent également accepter l'intégration d'un plus âgé. D'où l'importance de travailler en concertation, sur la phase d'intégration et de former au management de la diversité, afin de dissiper toutes les craintes et de lever les résistances éventuelles.

**Le slogan à retenir**

Une entreprise qui **gagne**, c'est celle où **tout le monde est différent**.  
Si tout le monde est identique, l'entreprise va dans le mur.

**Autres pistes d'action**

Développer un argumentaire positif.

Pour les cabinets de recrutement, argumenter, conseiller, pousser et faire prendre conscience aux DRH que l'expérience et les compétences riment avec le nombre d'années.

**Témoignage SIEMENS, Thierry HERZOG, DRH**

L'âge n'est un critère ni positif, ni négatif. Dans un contexte très technique, ce qui importe ce sont les compétences et le comportement. Plusieurs personnes licenciées de WIMETAL de plus ou moins 50 ans ont été recrutées récemment. Cela n'a pas fait l'objet de problème particulier. Il faut simplement prévoir un accompagnement à l'intégration.

Le changement passe par l'évolution des mentalités. L'évolution des mentalités demande un effort et donc de la volonté.

**Témoignage EUROFINs, Barbara KUNTZMANN, RRH**

Une action innovante a été menée en matière de recrutement pour faire face à d'importants besoins en personnel. Une trentaine de candidats ont été sélectionnés, dont des seniors, des personnes sans formation et des personnes handicapées, pour occuper des postes d'aides laboratoire créés « sur mesure ». Cette opération a été lancée par la volonté du dirigeant, en partenariat avec la MEF de Saverne, l'ANPE et le GRETA. Les candidats ont suivi un parcours d'intégration sous la forme d'un stage et de sessions de formation en physique-chimie, avant de se voir proposer un CDI.

Plus concrètement, une étude des postes a été réalisée pour identifier les compétences de base et caractéristiques personnelles requises par les postes à pourvoir. L'originalité du processus de pré-sélection vient du fait que les candidats ont été rencontrés chacun individuellement durant moins de 10 minutes, sans CV, c'est-à-dire sans que leurs parcours professionnel et de formation ne soient dévoilés. Cela a permis d'opérer à des choix de manière neutre et sans a priori, lesquels ont été fondés uniquement sur l'adéquation entre les besoins du poste, les capacités et la motivation de chaque candidat.

**Témoignage de DE DIETRICH, Sabine Saint MARTIN, DRH**

Agir contre la stigmatisation des seniors est difficile, dans la mesure où le plus souvent, s'il y a bien débat public menant à de bonnes intentions, ces dernières restent au stade... des intentions. Sans doute, il n'existe pas de mode d'emploi, ni de recette miracle. Le parrainage d'un demandeur d'emploi quinquagénaire peut être une réponse possible. Cela permet de prendre conscience que sans le vouloir on est amené à porter un regard différent sur les personnes en dehors de l'entreprise. Il faut « lutter contre soi-même » et ses propres préjugés. Donner un coup de main à son filleul pour l'aider à réactiver un réseau professionnel fait partie des actes utiles, parmi d'autres.

Cette opération expérimentale a été initiée par la COPIRE d'après une idée de la DDTEFP et de la MEF de Strasbourg, en partenariat avec la mission locale de parrainage, le CRAPT-CARRLI en novembre 2008.

Ce qui peut être fait, c'est tout simplement permettre aux femmes et hommes d'expérience d'avoir un entretien de recrutement (et de ne pas être systématiquement écartés) et décider à partir de là, si le profil recherché correspond ou ne correspond pas.

Il faut prendre conscience qu'en tant que recruteur, on écarte systématiquement ces candidats dont l'âge commence par un cinq, voire même bien avant, en raison des stéréotypes négatifs liés à l'âge.

- **Et si en 2009, chaque recruteur s'engageait à recevoir au moins 3 (ou plus) personnes d'expérience, afin de leur donner la chance de défendre leur candidature ??**

**Témoignage Thibert MEYER, filleul de Mme Sabine SAINT MARTIN, quinquagénaire en recherche d'emploi**

Le réseau est primordial. J'ai travaillé dans l'export et mon réseau s'est effondré au bout de 6 mois. Je suis en train de recréer un réseau grâce au soutien de ma marraine. Lors du 1<sup>er</sup> entretien que j'ai eu avec elle, cela m'a fait l'effet d'un boomerang. Cela m'a remis le pied à l'étrier. J'ai envisagé des pistes nouvelles. A chaque fois que je la vois, je ressors avec une liste de choses à faire. Aujourd'hui, je suis plus confiant en moi. Les contacts commencent à produire leur effet.

A l'issue de cette table ronde, Thibert MEYER a obtenu plusieurs RV avec des recruteurs.

**Documentation mise à disposition**

Cahier de mini-CV des filleuls

Plaquette Charte de la Diversité

Petite revue de presse

**Envoi synthèse aux participants ainsi que le cahiers des mini-CV de filleules**

---

**Voici les recommandations de la COPIRE**

***Argumenter***

→ Mettre en avant les atouts des seniors à partir du vécu en entreprise (par un collectif d'entreprises et de leurs DRH) sous la forme d'un rédactionnel : stabilisé, qui calme le jeu, fiable, mobile (n'a plus d'obligations familiales), qui a des valeurs, respectueux de la hiérarchie, dégagé des obligations financières, qui vient travailler tout en étant malade...

***Aller plus loin***

→ Faire s'engager les recruteurs à accorder un entretien de recrutement aux quinquas qui correspondent au profil recherché

## LES 10 RECOMMANDATIONS CLE DE LA COPIRE ALSACE

### COMMUNIQUER

- Relancer une campagne de communication positive auprès du grand public mettant en valeur les atouts des seniors pour lutter contre les idées reçues

### VALORISER

- Mettre en avant les atouts des seniors à partir du vécu en entreprise (par un collectif d'entreprises et de leurs DRH) sous la forme d'un rédactionnel mettant en exergue la diversité et l'inter-générationnel à toutes les étapes de la vie du salarié

### SENSIBILISER

- Lancer une campagne d'information et de sensibilisation auprès des organisations syndicales, des DP, CE, CHSCT, sur la nécessité de suivre des actions de formation pour les salariés à mi-parcours, à partir de témoignages de salariés et d'employeurs

### FORMER

- Encourager l'accès à la formation professionnelle tout au long de la vie, et plus encore après 45 ans, tant au niveau de l'entreprise (employeur, manager, IRP) qu'en dehors de l'entreprise (OPCA, OPACIF, organismes de formation, réseaux). De plus, les dispositifs de formation utilisés pourront rentrer dans le champ de l'accord sur l'emploi des seniors ou du plan d'action à mettre en œuvre dès le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

### FOCALISER

- Recommander l'utilisation des outils proposés par l'AGEFOS PME et l'OPCALIA, mais aussi l'approche conseil de proximité.
- Mobiliser les ressources sur l'entretien professionnel en tant que fil rouge (mise en place, accompagnement, suivi, analyse des causes de non utilisation, d'échec ou d'abandon)

### ANTICIPER

- Proposer un appui technique au niveau des OPCA dans le cadre des nouvelles obligations de l'entreprise de 50 salariés pour la mise en place d'un accord sur l'emploi des seniors ou d'un plan d'action dès janvier 2010 (phase de préparation, de lancement et de suivi)

### TRANSMETTRE

- Professionnaliser le tutorat

### AGIR

- Lancer un Forum de l'emploi des seniors ou « *Speed dating seniors* »

### ALLER PLUS LOIN

- Faire s'engager les recruteurs à accorder un entretien de recrutement aux quinquas qui correspondent au profil recherché

### PARRAINER

- Développer le dispositif du parrainage seniors