

Poitiers, le 30 juin 2024

Pistes de réflexion sur l'emploi de seniors dans les Groupements d'Employeurs (GE)

*Travail collectif conduit par MM. France Joubert et Serge Lopez, experts en dialogue social au sein de la
gouvernance du CRGE*

Constat et opportunités

La réforme de l'âge de départ à la retraite et la problématique future de la négociation relative à la prévention de l'usure professionnelle posent clairement le problème de l'emploi des seniors en France.

Dans ce contexte, le faible taux d'emploi des seniors, déjà très documenté, demeure un véritable problème et la France reste un contre-exemple dans les pays de l'Union Européenne, voire de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques.)

En effet, les derniers chiffres de la Dares (Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques), mettent en évidence cette problématique, même si des efforts ont été réalisés et ont porté leurs fruits depuis trois décennies.

Le taux d'emploi des seniors pour la tranche d'âge 55-64 ans est de 56 % en France contre 72 % en Allemagne ou 77 % en Suède.

Mais ce chiffre de 56 % (32% en 2003) cache des réalités plus inquiétantes.

Ainsi, ce taux tombe à 31 % pour la tranche 60-64 ans (60 % en Allemagne et 70% en Suède.)

Les causes de ce constat sont multiples et sans doute liées à notre histoire sociale proche qui se caractérisait par le retrait des seniors du marché du travail (plans sociaux, pré-retraite, ...)

Quelques éléments du contexte « seniors » sont à ajouter :

Contrairement à de nombreux pays, l'ancienneté en France joue (ou a joué) un rôle important dans le niveau de salaire.

Les plans sociaux visaient (le plus souvent) les salariés les plus âgés (à titre de contre-exemple, depuis 1974, la Suède impose par la loi, le départ en priorité des derniers embauchés.)

De nombreux pays notamment du nord de l'Europe ont pris de nombreuses dispositions pour améliorer les conditions de travail et éviter l'usure professionnelle.

Les seniors n'accèdent que peu ou pas à la formation (72 % des Danois de la tranche d'âge 55-64 ans ont suivi une formation, 62 % des Suédois, 32 % des Français.)

Ce phénomène va être (au moins en partie) amplifié avec le recul progressif de l'âge de départ à la retraite, car une personne âgée de 50 ans est au 3/4 de sa vie professionnelle.

Le rythme de travail est également impacté. Selon la Dares, la part de temps partiels chez les seniors augmente avec l'âge : 20 % des salariés de 55 à 59 ans ont un contrat à temps partiel, contre 30 % des 60-64 ans et 50 % des 65-69 ans. Ce taux est nettement supérieur chez les seniors retraités cumulant retraite et emploi.

De plus, la part des bénéficiaires d'une pension d'invalidité dans la population française croît avec l'âge : elle atteint 9 % à 61 ans (puis bascule à la retraite à 62 ans). (Étude de la Drees - Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques.)

L'allongement de l'âge de la retraite à 64 ans accentuera ce phénomène.

Dernier élément, les stéréotypes :

Les entreprises portent le plus souvent un regard stéréotypé sur les seniors. Ainsi « l'âgisme » désigne toutes les formes de stéréotypes liés au vieillissement et débouchant sur des formes de discrimination liées à l'âge (OMS - Organisation Mondiale de la Santé - rapport de 2016.)

« Ces constats engagent à se mobiliser autrement ! »

Cela nécessite :

- Un examen approfondi des dynamiques individuelles.

L'enquête du CREDOC (Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie), reprise par « les clés du social » nous éclaire sur le sujet :

30% des seniors interrogés « attendent » sereinement la retraite
22 % pensent pouvoir progresser en interne
30% souhaitent monter en compétence
18% souhaitent se reconvertir.

La présumée résistance au changement des seniors est donc ici battue en brèche. Il n'est plus possible de répondre à la question de l'emploi des seniors autrement qu'en considérant que le choix de la réussite est cité à plus de 50 %.

- Une évaluation et un soutien aux outils qui offrent une réponse mutualisée et une capacité à faire travailler ensemble les différentes pièces qui constituent le puzzle de l'emploi senior. Des outils où le partenariat est la règle.

Le Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs (CRGE) et les GE, qui aujourd'hui ont plus de 25 ans d'expérience en matière d'individualisation des parcours professionnels, peuvent apporter, structurellement et humainement, le cadre nécessaire à la réussite des initiatives, mesures et politiques liées à l'emploi des seniors.

Il convient d'ajouter que face aux difficultés de recrutement que rencontrent les GE, les seniors pourraient être une solution pour la mise à disposition de leurs compétences dans plusieurs entreprises.

Pourquoi le temps partagé via le GE est-il un outil adapté à la mobilisation et la réussite pour l'emploi des seniors ?

De nombreux recruteurs recherchent davantage les savoir-être et savoir-faire que les savoirs, reprochant ainsi aux « jeunes » ce décalage avec la réalité de l'entreprise et ses contraintes. Ils estiment par ailleurs que le rapport des jeunes au travail a évolué.

Or, un senior de par son expérience, est censé savoir s'intégrer à un collectif de travail, maîtriser les codes d'une profession et accepter un système hiérarchique.

Côtés seniors, selon une étude de SNC (Solidarités Nouvelles face au Chômage), réalisée auprès de 760 seniors de + de 50 ans et reprise par « les clés du social », les répondants à l'enquête estiment que leur reconnaissance au travail a diminué avec l'âge, et 1/3 d'entre eux a eu sa dernière promotion avant 40 ans, alors qu'ils pensaient avoir encore des perspectives de carrière. C'est le cas particulièrement des cadres, alors qu'ils se voient comme pouvant exercer des missions d'expertise, de transmission, de tutorat.

Par ailleurs, pour 94 % des seniors, aucun aménagement de poste ou d'organisation du travail ne leur a été proposé, alors que la moitié d'entre eux ressentait une pénibilité morale, une pression et qu'1/4 a eu le sentiment d'une mise à l'écart. Les ouvriers et employés auraient souhaité un aménagement de poste de travail, un changement vers des postes moins pénibles, ou une transition vers la retraite par un passage à temps partiel. (Les clés du social du 18 mai 2023)

Face à l'usure professionnelle (invalidité, inaptitude...), à l'allongement de l'âge de départ à la retraite, aux idées préconçues de certains recruteurs (les seniors sont considérés comme TROP : trop chers, trop expérimentés, trop de compétences dans le cas des cadres, une santé trop fragile pour les ouvriers et employés), le GE peut apporter une réponse.

En effet, les entreprises adhérentes ne s'engagent pas forcément sur des besoins pérennes. C'est au GE d'assurer la pérennité du contrat notamment à temps partiel choisi.

Pour les seniors différentes possibilités s'offrent à eux :

- Pour les seniors chômeurs, retrouver un emploi rémunéré
- Pour les seniors en reconversion ou transition, trouver un parcours professionnel avec un accompagnement formation
- Pour des seniors à forte expertise, sécuriser leurs missions par le salariat dans le cadre du GE
- Pour les seniors à forte expérience, contribuer au tutorat dans les entreprises adhérentes du GE
- Pour les seniors à la retraite, améliorer leur revenu via le cumul emploi-retraite.

« Du temps partagé à l'expérience à partager »

C'est devenu une évidence, fondée économiquement et socialement : il nous faut construire un pont entre les générations et revisiter le tutorat, profiter de l'expertise et des compétences des « anciens » et ainsi répondre aux difficultés actuelles de recrutement.

Accompagner, former, tutorer, les GE s'engagent dans une action spécifique « seniors »

Le GE comme bourse d'emploi à temps choisi et partagé

Afin d'éviter ou de traiter l'usure professionnelle voire le basculement dans le système d'invalidité, le GE pourrait se constituer en bourse d'emploi à temps choisi et partagé.

Cela permettrait que des seniors en fin de droits au chômage se retrouvent en invalidité ou tout au moins en inaptitude. De plus, cette bourse pourrait également répondre aux difficultés de recrutement rencontrées par les entreprises adhérentes au GE.

Le GE comme bourse de tuteurs-formateurs-accompagnateurs seniors

Le GE embauche des seniors demandeurs d'emploi et/ou en reconversion professionnelle, en qualité de futurs tuteurs pour accompagner les nouveaux embauchés dans les entreprises utilisatrices ou pour former des salariés déjà en poste ayant un besoin de montée en compétences.

- Tutorer les nouveaux embauchés dans les GE, notamment les plus jeunes

Le senior de par sa longue expérience dispose des qualités liées au monde de l'entreprise : connaissance des codes de l'entreprise, intégration dans un collectif de travail, acceptation d'une ligne hiérarchique, conscience des contraintes horaires (ponctualité...) : autant de qualités que certains employeurs estiment faire défaut aux jeunes.

Les qualités de savoir-être très prisées des employeurs peuvent se retrouver dans le profil de certains seniors.

Ce tutorat nécessitera une formation préalable des seniors sur la transmission des savoirs et sur l'approche d'éventuelles particularités attribuées aux nouvelles générations.

Ce tutorat pourra également être utilisé pour les jeunes embauchés dans le GE avant et pendant la mise à disposition auprès des entreprises adhérentes au GE.

- Former des salariés en postes dans les entreprises adhérentes

Le tuteur-mentor pourra contribuer à élever le niveau de compétences et de performance des salariés en poste dans l'entreprise utilisatrice, notamment via la formation dispensée par le senior.

Cela imposera une double condition :

- Une formation du senior à l'acte pédagogique
- Une reconnaissance de la formation interne et/ou la reconnaissance du GE en qualité d'organisme de formation 5

Ainsi, l'adhérent pourra utiliser les fonds de la formation professionnelle en faisant appel à un formateur du GE.

A ce titre, le CRGE de par son expérience en la matière, pourra accompagner les GE en termes de méthode pour accéder à la création et la certification d'un organisme de formation.

« De l'intérêt des parties prenantes à la relation triangulaire »

On retrouve les caractéristiques d'un GE avec sa relation singulière : 3 parties au contrat. Le GE comme employeur, l'entreprise adhérente comme utilisatrice, le salarié comme mis à disposition.

Le GE comme cellule de reconversion solidaire à temps partagé pour les seniors

Compte tenu de la diversité des entreprises adhérentes dans un GE multisectoriel et donc de la diversité des métiers mais aussi de la spécialisation des entreprises dans un GE monosectoriel, des seniors inclus collectivement dans un Plan de Sauvegarde de l'Emploi ou faisant l'objet d'un licenciement de -de 10 salariés, pourraient être embauchés dans le GE pour une durée limitée (3 mois) afin de découvrir les différents métiers ou spécialités des entreprises adhérentes au GE.

Cette découverte par immersion dans les entreprises, permettrait aux salariés seniors en congé de conversion de se faire une idée précise des métiers et ainsi de permettre une meilleure orientation voire une embauche par le GE ou les entreprises adhérentes.

Si la durée de 3 mois ne permet pas une embauche directe, le senior pourra retrouver son congé de conversion.

Selon les dernières estimations en termes de pérennisation de l'emploi via un GE, on peut établir qu'un tiers des embauches se traduisent par un CDI dans le GE et un tiers par un CDI dans les entreprises adhérentes au GE.

Cela demande sans doute une évolution du GE qui ne semble pas très complexe compte tenu de son expérience en matière de recrutement, de co-construction de parcours professionnels et de mise à disposition de salariés.

D'autres pistes pourraient être explorées, notamment dans le cadre de TransCo, avec les associations Transitions Pro. Ce dispositif (individuel ou collectif) permet d'anticiper des mutations économiques dans l'entreprise, voire d'éviter un Plan de Sauvegarde de l'Emploi, en formant un individu dont le métier ou le poste est menacé.

Quel intérêt pour chacun de faire appel à un senior via le GE ?

- pour le salarié senior : une valorisation de ses acquis et de son expérience pour une meilleure estime de soi ; un emploi pérenne et un nouveau parcours professionnel.
- pour l'entreprise adhérente : un accompagnement pour les nouveaux embauchés ; une possibilité d'avoir accès à un formateur connaissant l'entreprise ou à un référent métier.
- pour le GE : une offre étoffée au service des entreprises (tutorat, formation) et un meilleur suivi des salariés partagés.

Cette dernière piste est à explorer. En effet, le senior- tuteur pourrait lors des intermissions contribuer au suivi et à l'accompagnement des salariés mis à disposition par le GE (entretien professionnel, relation avec les adhérents...)

Quelles conditions de réussite pour un « GE seniors » ?

Tout d'abord, au-delà de l'effet communication de l'appellation « GE seniors », il est proposé, soit de passer par la création d'un GE spécifique, soit de développer dans les GE existants, une « filière seniors » qui devra répondre à un cahier des charges précis.

Afin de rendre possible ce type d'approche, il est proposé un aménagement des aides voire de la réglementation. Une étude de faisabilité devra conforter cette démarche en associant les GE et les pouvoirs publics.

Pour répondre à la mise en place du GE comme bourse de tuteurs-formateurs-accompagnateurs, il est nécessaire de disposer :

- d'une aide forfaitaire à l'embauche d'un senior de plus de 57 ans, inscrit comme demandeurs d'emploi ou en congé de conversion, de 5 000 euros et une exonération des cotisations patronales d'assurances sociales (assurance maladie, maternité, invalidité, vieillesse-décès) et d'allocations familiales. Le coût de cette aide pourrait être pris en charge par l'Etat et la Région, par exemple en Nouvelle-Aquitaine dans le cadre d'une convention-cadre.

En ce qui concerne les exonérations, celles-ci pourraient être prévues dans le cadre d'un plan national pour l'emploi des seniors.

- d'une contribution des entreprises adhérentes pour soutenir la filière senior du GE. Cette contribution permettrait de démontrer aux pouvoirs publics que le GE s'engage avec ses adhérents.
- d'un accompagnement des OPCO pour la formation des seniors tuteurs, des seniors futurs formateurs et des seniors en reconversion pour la découverte des métiers. L'engagement des partenaires sociaux via les OPCO sera également le signe de la volonté des organisations syndicales salariales et patronales de contribuer au traitement original, via les GE, de l'emploi des seniors.
- d'ouvrir la possibilité de PEC (Parcours Emploi Compétences) spécifiques pour les seniors de + de 57 ans inscrits à Pôle Emploi depuis plus d'un an. Ce dispositif permettrait de pallier la réduction de la durée d'indemnisation du chômage tout en offrant un emploi partagé dans le GE. Le temps partiel éventuellement proposé faciliterait, dans un premier temps, la reprise du travail pour le senior et l'accompagnement par l'équipe permanente des GE.
- d'encourager la reprise d'un emploi à temps partiel d'un senior dans un GE. Afin d'encourager la reprise d'activité d'un senior au chômage via le GE, il serait souhaitable de simplifier l'accès au cumul d'une partie des allocations de chômage perçues par le senior reprenant un travail à temps partiel au GE. Ce dispositif devrait s'entendre sur une durée annuelle. En effet, le frein à l'embauche en CDI, comme indiqué plus haut, vient du risque pris par le GE de ne pas trouver au démarrage du contrat suffisamment de « missions » pour le salarié. Aussi ce dispositif de complément de rémunération pourrait couvrir utilement les périodes d'intermissions. Ce dispositif ne s'appliquant que si le senior dispose encore de droits à indemnisation chômage, cela risque de limiter l'emploi de seniors en fin de droits, voire sans droits compte tenu notamment de la réduction de la durée d'indemnisation. Il faudrait sans doute dépasser cet obstacle et trouver ou adapter un autre mode de financement (activation du RSA - Revenu de Solidarité Active, de l'ASS - Allocation de Solidarité Spécifique...).
- de créer une aide spécifique au tutorat.

Afin d'encourager le transfert de compétences et d'expertise dont les seniors disposent compte tenu de leurs expériences, un accompagnement particulier pourrait être mis en place sous forme d'aide. En effet, et comme indiqué dans les propos introductifs, des seniors en fin de carrière ne se retrouvent plus (ou pas) dans le modèle actuel : pré retraite peu développée surtout dans les PME TPE, contraintes trop lourdes dans leurs entreprises (usure, fatigue, pression...). Ils expriment une volonté de prendre du recul, d'être moins en production tout en ayant conscience des savoir-faire qui peuvent se perdre.

Dans l'esprit du contrat de génération, il faudrait développer un GE ou une filière dans les GE existants, orientés vers la transmission au travail dans laquelle les seniors seraient vecteurs de cette transmission dans les entreprises utilisatrices auprès des salariés juniors qui ont besoin de monter en compétences par le transfert et la transmission de pratiques.

Acteurs de leur fin de carrière, les seniors pourraient ainsi prendre du recul par rapport à leurs fonctions et à leur métier n'étant plus en production (moins de stress, moins de fatigue) et exercer des missions valorisantes pour la fin de leur vie professionnelle.