

## Opinion | Quel avenir professionnel pour les seniors ?



Nous sommes au début d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée qui s'observe notamment par les difficultés que rencontrent nombre d'entreprises à recruter. Certaines tournent ainsi leurs regards vers les seniors qui continuent cependant, pour beaucoup, à être plutôt poussés vers la sortie qu'invités à rester, ou à revenir. (Par Jean-Emmanuel Roux, fondateur de TeePy Job).

Place aux jeunes ? Pas si simple... Ou alors aux jeunes seniors qui avant de partir à la retraite de plus en plus nombreux (ils seront 22 millions en 2026, soit 1 Français sur 3) voudraient bien travailler encore un peu et, surtout, dans de meilleures conditions. Il n'y a plus assez d'actifs, et pourtant 50 % des seniors qui partent à la retraite ne travaillent déjà plus... Alors, plutôt que de s'écharper sur l'âge de départ ou la durée de cotisation, peut-être faudrait-il songer au moyen de ramener vers l'emploi les nombreux seniors qui en sont éloignés. En fin de carrière, mais toujours opérationnels et utiles.

### Les «travailleurs expérimentés», une priorité du gouvernement ?

Il y a un mois, le rapport Bellon-Meriaux-Soussan, intitulé «favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés», a été remis au gouvernement. Un rapport rédigé à la demande du 1er ministre qui parlait quant à lui de «maintien en emploi des seniors». Le terme «maintien» a sans doute semblé un peu maladroit aux auteurs, comme s'il traînait avec lui une idée d'assistantat : on porterait à bout de bras des seniors incapables de se maintenir eux-mêmes, ou encore malgré eux...

Les mots, en effet, ont du poids et s'il est important de favoriser effectivement l'emploi des seniors, il faut s'éloigner de l'idée que les seniors «sont maintenus» dans l'emploi. Le choix de «travailleurs expérimentés» paraît également discutable (on peut être expérimenté à 30 ans) : mettre l'accent sur l'importance de l'expérience, oui ; avoir peur du mot «senior», non. Il n'a rien de péjoratif et devrait, au contraire, être fièrement revendiqué par ceux et celles qu'il concerne.

Qui sont ces travailleurs ? Il paraît difficile de fixer un âge exact à partir duquel on entre dans la catégorie des travailleurs seniors. Mais on peut convenir que, passé 50 ans, on fait partie, professionnellement parlant, des seniors. On risque alors, dans l'état actuel des choses, à plus ou moins court terme, d'être poussé vers la sortie. On risque aussi, si l'on est au chômage, d'avoir du mal à retrouver un emploi. C'est un fait : les seniors sont les travailleurs qu'on pousse le plus volontiers dehors ; ils sont aussi les champions du chômage longue durée. Double peine et double problème auquel s'attaque le rapport Bellon dont les analyses (solides) et les idées (bonnes) seront, espérons-le, suivies d'effets. Il me semble néanmoins que le rapport n'aborde pas assez la question des seniors sortis de l'emploi. Les dispositifs proposés pour favoriser leur «maintien» sont intéressants, mais quid de ceux qui n'ont pas d'emploi ? Comment les ramener vers l'emploi ?

## Une réalité beaucoup plus fréquente qu'on ne croit

N'ayons pas peur des mots, ni des chiffres : selon les dernières estimations, 920.000 seniors de plus de 55 ans sont aujourd'hui sans emploi. On peut en ajouter 500.000 de plus si l'on compte les demandeurs d'emploi de catégorie B. Sans compter les nombreux travailleurs indépendants qui se sont déclarés autoentrepreneurs faute de mieux, cotisent tant bien que mal et gagnent rarement plus que le SMIC (1.200 euros par mois).

Il y a de fait une grande disparité au sein même des seniors : si le taux d'activité des 55-59 ans se situe dans la moyenne européenne, la catégorie des 60-64 ans est beaucoup moins bien lotie, avec un taux d'activité de 31 % seulement (soit presque 14 points de moins que la moyenne européenne). La situation est préoccupante : aujourd'hui, en France, la moitié des personnes partant à la retraite ne travaille déjà plus.

Ainsi, pour beaucoup, le problème n'est pas tant de savoir jusqu'à quel âge ils vont devoir cotiser, mais de pouvoir cotiser. De pouvoir travailler. Difficile d'envisager sereinement la retraite quand on est au chômage et de passer la fin de sa vie professionnelle aux minima sociaux... C'est une réalité d'autant plus difficile que les seniors qui se retrouvent sans emploi se heurtent autant à des barrières culturelles qu'à des obstacles techniques. La plupart ne sait pas, en effet, vers qui se tourner. La réponse de Pôle emploi est inadaptée. L'intérim ne s'adresse pas à eux. Beaucoup d'entreprises, encore, ne considèrent pas leur profil.

Ajoutez à cela le poids des idées fausses : certains seniors pensent que s'ils reprennent un emploi sans parvenir à s'y maintenir, ils perdront leurs droits aux allocations... Et le manque de dispositifs incitatifs : on pourrait par exemple créer une prime au retour à l'emploi pour les seniors, une prime symbolique qui les encouragerait dans cette voie. Bref, entre ce que veut le gouvernement et les propositions du rapport Bellon, il manque, il me semble, l'articulation qui permette de remettre les seniors dans l'emploi.

## Vertus de l'expérience et de la transmission

Car l'expérience des seniors est un atout indiscutable pour les entreprises. Quand je parlais de barrières culturelles, c'est bien de cela qu'il s'agit. Et le rapport Bellon insiste avec raison sur ce point : il faut absolument valoriser l'expérience, revenir à cette idée fondamentale que la transmission est la clef, non seulement du lien humain, mais encore de l'innovation et de la réussite des organisations. À cette fin, il faudrait en effet faire évoluer les représentations liées à l'âge et mener, comme le suggère le cinquième axe du rapport Bellon, des travaux de recherche qui permettraient de rendre sensible, tangible, la valeur de l'expérience. Plutôt que de pousser vers la sortie les salariés les plus âgés, les entreprises devraient chercher à valoriser ces derniers, comprendre que leur expérience est une richesse à redistribuer. Une ressource disponible qui ne leur coûte rien de plus, qu'un effort de vision !

Enfin, il est faux de dire que les seniors se maintiennent à des postes que des jeunes au chômage pourraient occuper. D'abord en raison de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée déjà évoquée. Ensuite, parce que favoriser l'emploi des seniors, c'est favoriser l'emploi des jeunes. En effet, un chef d'entreprise avisé se dira : si je garde le senior, il va s'occuper du jeune que je viens d'embaucher, de ceux qui arrivent, les booster. Si je crée des équipes plurigénérationnelles, si je favorise la complémentarité au travail, non seulement je valorise les aînés, mais je sais que mes jeunes salariés seront bien formés, mis sur les bons rails, encouragés par l'exemple. De fait, le senior, on ne va pas lui prendre sa place : il partira bientôt à la retraite. Alors il transmet, il n'est pas dans la rétention du savoir.

C'est pourquoi les seniors ont un vrai rôle à jouer pour former, pour l'apprentissage. Ces derniers récolteront au passage, via l'échange et une proximité intergénérationnelle facilitée, un savoir propre à la jeune génération, comme cette aisance quasi naturelle avec les nouvelles technologies. J'en fais, pour ma part, l'expérience quotidienne : j'apprends ce que je sais à mes jeunes collaborateurs, et ils me le rendent bien ! On vieillit moins vite à leurs côtés.

**Jean-Emmanuel Roux** est fondateur de TeePy Job.