



Retraites : les entreprises commencent à se mobiliser sur le travail des seniors



Un Français sur deux solde sa retraite alors qu'il n'est déjà plus en activité. Des grandes entreprises ont commencé à se saisir du sujet dans le cadre de leur politique RSE. L'Oréal réfléchit à en faire un critère d'achat responsable pour ses fournisseurs. Les PME souhaiteraient des exonérations de charges pour l'emploi des plus de 57 ans.

Lire plus tard

Actualité PME

Partager

Commenter



En 2019, seulement 5 % des recrutements de cadres dans le secteur privé concernaient des profils ayant plus de vingt ans d'expérience. (iStock)

Par **Valérie Landrieu**

Publié le 31 mars 2022 à 14:30

Mis à jour le 31 mars 2022 à 14:53

La perspective d'une **réforme décalant l'âge de la retraite à 65 ans** remet un vieux sujet sur la table : l'emploi, et l'employabilité, des seniors. Aujourd'hui, en France, la moitié des 55-64 ans sont en emploi et la proportion tombe à un tiers pour les 60-64 ans - quand la moyenne est à 46 % sur l'ensemble de la zone euro. Résultat : un Français sur deux solde sa retraite alors qu'il n'est déjà plus en activité, même si un système de malus minore désormais les pensions complémentaires avant 65 ans.

Les sorties de chômage sont rares pour ceux qui ont dépassé 55 ans. Moins souple, forcément, dépassé - peut-être même fini ? - et surtout trop cher, le senior n'a pas tout pour lui. En 2019, seulement 5 % des recrutements de cadres dans le secteur privé concernaient des profils ayant plus de vingt ans d'expérience. Dommage lorsque l'on sait que le pic des ruptures conventionnelles intervient entre 58 et 61 ans - en réalité, des fins de carrière gérées à bon compte par un détour par Pôle emploi avant la retraite.

Seulement 5 % des recrutements de cadres dans le secteur privé concernaient des profils ayant plus de 20 ans d'expérience.

Transition démographique

Mais à l'heure de l'**entreprise inclusive** et de la pénurie de compétences, la discrimination des seniors commence à déranger. Dernière démonstration en date : la signature, sous le haut patronage d'Olivia Grégoire, la secrétaire d'Etat chargée de l'Economie sociale, solidaire et responsable, d'un premier « acte d'engagement interentreprises concernant la place des collaboratrices et collaborateurs de plus de 50 ans ».

Emmenées par le Club Landoy, qui se présente comme « un think tank dédié à la transition démographique » et le **groupe L'Oréal**, 32 entreprises, quasi exclusivement des grands groupes, se sont engagées sur le recrutement des seniors, leur formation, leur maintien dans l'emploi, mais aussi sur l'accompagnement des fins de carrière et la sensibilisation aux stéréotypes.

Pôle emploi : forte baisse du chômage en janvier

« Après la transition numérique et la transition écologique, il faut prendre la mesure de la transition démographique, expose Sibylle Le Maire, directrice exécutive de Bayard et fondatrice du club. Dans moins de dix ans, 50 % de la population en France aura plus de 50 ans, et notre modèle n'est soutenable ni économiquement ni socialement. »

« Après la transition numérique et la transition écologique, il va falloir prendre la mesure de la transition démographique. »

Index seniors

L'Oréal a commencé à évoquer le sujet avec ses fournisseurs, en le plaçant dans le cadre de sa démarche d'achats responsables. « Nous n'avons pas ajouté l'emploi des seniors comme critère de sélection mais c'est un point sur lequel nous réfléchissons », confie Jean-Claude Legrand, directeur général des RH du groupe de cosmétiques. Il pourrait par exemple relever d'un pourcentage significatif de collaborateurs de plus de 55 ans.

Les sept grands défis du nouveau patron de L'Oréal

Les entreprises doivent-elles s'attendre à un futur index seniors à la façon d' **un index égalité entre femmes et hommes** ? L'idée circule. Pour autant, la proposition de loi de la députée UDI Valérie Six sur « L'emploi des seniors jusqu'à la retraite » s'est proprement fait détricoter par la majorité, à l'automne dernier. « Mauvais timing politique », regrette l'intéressée, qui avait pourtant reçu lors de ses travaux le soutien de la ministre du Travail Elisabeth Borne et du secrétaire d'Etat chargé des Retraites Laurent Pietraszewski.

Parmi les mesures qui devaient permettre de « maintenir les seniors en emploi, favoriser leur retour à une activité et améliorer le passage de la vie professionnelle à la retraite », Valérie Six avait justement proposé, à l'attention des entreprises de plus de 500 salariés, de créer un index seniors sur la base de leurs taux d'emploi, de formation et de mobilité interne.

Métiers relais

Quoi qu'il en soit, les ressorts de l'emploi des seniors sont d'autant plus fragiles qu'ils varient d'un milieu à l'autre. Au sein d'Eol Group, PME spécialisée dans la fabrication de meubles de bureau (environ 45 millions d'euros de chiffre d'affaires), le directeur général, Arnaud Barral, en a fait le constat. Entre vie professionnelle précoce et fatigue des corps, les salariés des usines font valoir leurs droits à la retraite dès que possible, quand, a contrario, les salariés de l'administratif et du commercial restent tant que leur envie demeure. « Certains ont poursuivi leur activité jusqu'à 70 ans », précise le dirigeant.

Dans sa proposition de loi, Valérie Six suggérait que la visite médicale de mi-carrière introduite par la loi santé au travail depuis l'été soit couplée avec un entretien mené par un conseiller en évolution professionnelle. L'étape est cruciale. « On ne fera pas monter des gens de 65 ans sur un toit », dit souvent François Asselin, le président de CPME.

« Outre cette balise de mi-carrière en termes de santé au travail, il va falloir imaginer des dispositifs de formation et de transition professionnelle vers des 'métiers relais' et anticiper la situation suffisamment tôt », déroule Eric Chevée, vice-président en charge des affaires sociales au sein de l'organisation patronale.

En attendant, la CPME espère quelques mesures incitatives de type exonération de charges pour maintenir en emploi les plus de 57 ans. Et pour faciliter la reprise d'activité des chômeurs seniors, Eric Chevée laisse entendre qu'une mutualisation des coûts liés au licenciement pour inaptitude rendrait les petites entreprises moins frileuses pour les recruter (voir encadré).

Le risque d'inaptitude, un frein pour les PME

Lorsque le maintien en emploi d'un salarié est gravement préjudiciable à la santé ou que son état de santé rend impossible son reclassement au sein de l'entreprise, il revient à cette dernière de rompre le contrat de travail par un licenciement pour inaptitude et de s'acquitter d'indemnités. Si cette inaptitude est d'origine professionnelle (maladie ou accident), le salarié a droit à une indemnité spécifique.

Démographie : ce que sera la France en 2070

Valérie Landrieu



Les retraités actifs, un vivier que lorgnent les patrons pour les petits salaires



5 millions de personnes vont être à la retraite entre 2022 et 2030 et 1 sur 2 envisage de rester actif. Certains petits patrons y voient une manne pour recruter des salariés motivés pour des postes au SMIC et à temps partiel.

[Lire plus tard](#)[Actualité PME](#)[Partager](#)[Commenter](#)

Les retraités qui ont du mal à boucler leurs fins de mois se remettent sur le marché du travail. (Shutterstock)

Par **Valérie Landrieu**

Publié le 31 mars 2022 à 11:41 Mis à jour le 31 mars 2022 à 11:48

« Il y a dix-huit mois, lorsque je prospectais les entreprises avec mes profils, elles me disaient : 'Vous voulez nous mettre quelqu'un de 58 ans ? Mais vous plaisantez !' Et aujourd'hui, elles viennent me voir. » Jean-Emmanuel Roux, le fondateur de TeePyJob, plateforme d'emplois dédiée aux plus de 50 ans n'en revient pas.

En un an, lui qui destinait au départ son réseau au dépannage des artisans en mal de main-d'oeuvre qualifiée et décrochait de très petites entreprises de la restauration et du BTP comme clients a même vu arriver parmi ses annonceurs des ETI et des grands groupes. Pour parer l'absence de candidat, des entreprises, comme tout récemment la RATP, proposent à leurs retraités de jouer les prolongations en CDD, mais d'autres misent hardiment sur le vivier de retraités pour faire tourner leurs affaires.

Pour aborder le sujet, Didier Brumpt-Froissard, qui dirige, près de Lyon, une petite PME de gravure et signalétique (600.000 euros de chiffre d'affaires annuel) va droit au but : « Je ne peux pas dégager de gros salaires, je rémunère au SMIC et j'ai du mal à embaucher en CDI, explique-t-il. Les retraités qui peinent à boucler leurs fins de mois et se remettent sur le marché du travail pour compléter leur pension sont heureux de venir travailler. Ils retrouvent un statut et leur motivation n'a rien à voir avec celles des plus jeunes », poursuit le petit patron qui a recruté, sur sa douzaine de salariés, 5 seniors sur des postes techniques et administratifs.

« Les retraités retrouvent un statut et leur motivation n'a rien à voir avec celles des plus jeunes. »

Chez TeePyJob, Jean-Emmanuel Roux en voit aussi de ces retraités prêts à signer pour un complément de revenus. 60 % de ses inscrits n'ont pas soldé leur retraite, 40 % sont des aspirants au cumul emploi-retraite. Pour rappel, le montant net moyen des retraites en France est inférieur à 1.400 euros.

« 5 millions de personnes vont entrer en retraite entre 2022 et 2030 et 1 sur 2 envisage de rester actif », se réjouit Jean-Emmanuel Roux. La tendance ne devrait pas s'inverser : un consensus est en train d'émerger sur la question de permettre aux travailleurs en cumul emploi-retraite d'acquérir des droits supplémentaires - ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. C'est notamment l'une des [contreparties de la réforme envisagée par le candidat-président Emmanuel Macron](#) .

Retraite : tout savoir sur le cumul emploi retraite en 8 questions clés

Face au manque de main-d'oeuvre, à quand des campagnes de recrutement « spéciales retraité » à la manière de [celles que l'on a vues pour les jeunes](#) ? Des enseignes de la distribution spécialisée et de la restauration rapide, qui veulent disposer d'équipes ressemblant à leur clientèle, étudieraient la question pour répondre à leurs pics d'activité journaliers ou hebdomadaires, avec prudence. Le travail contraint des retraités pour cause d'insuffisance des pensions est un sujet hautement inflammable pour les entreprises. L'année dernière aux Etats-Unis, une vidéo TikTok d'un employé âgé de McDonald's commis au ménage extérieur avait suscité une vague d'émotion sur les réseaux sociaux.

Valérie Landrieu