



## Compte-rendu des Rencontres SILVERLIFE



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

**Judi 13 décembre 2007**  
**Cercle National des Armées (Paris 8)**

**Gilles Duthil**, Président de l'Institut SilverLife, rappelle le rôle de l'Institut, à la fois espace de réflexion et de confrontation sur le thème de l'économie du vieillissement.

**Serge GUERIN**, professeur à l'ESG anime la matinée, à laquelle participent :

**David ANGLARET**, DGEFP, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi

**Pierre GRAPIN**, Conseiller du Président, BIPE

**Jacques-Denis LATOURNERIE**, DRH, Grand Optical

**Aline CREPIN**, Directrice marketing et Responsable de la diversité Randstad

**Xavier BROSETA** Vice-président RH, Thalès Air System Division

**Gérard FOURNIER**, Directeur général, Boyden Interim Executive

**Nicole TURBE-SUETENS**, Fondatrice de Distance Expert

Pour la synthèse et la conclusion, **Jean-Yves RUAUX** Rédacteur en chef de Seniorscopie.com

**David Anglaret** expose le plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010. Ce plan s'inscrit dans une stratégie européenne basée sur l'objectif de Lisbonne de parvenir à un taux d'emploi de 50 % d'ici à 2010 pour la tranche d'âge des 55-64 ans (6.5 millions de personnes en France). Cet objectif représente 800 000 emplois pour cette tranche d'âge en trois ans.

Le plan se décline en 5 objectifs et 31 actions, sans toutefois présenter de solution miracle à la question :

- Faire évoluer les mentalités et mobiliser les acteurs
- Favoriser le maintien dans l'emploi
- Activer le retour à l'emploi
- Aménager les fins de carrière
- Comment suivre et adapter le plan dans un cadre tripartite (avec l'Etat et les partenaires sociaux)

Les freins à l'emploi sont la discrimination à l'embauche selon l'âge, le poids du chômage longue durée, un faible niveau de formation initiale et peu d'accès à la formation continue, ainsi qu'une culture du départ anticipé promue durant ces dernières trente années en France.

David Anglaret souligne la difficulté à faire vivre la concertation dans la durée qui rend difficile le passage à l'action. La poursuite de ce plan se fera à un rythme de réunions trimestrielles au sein de la DGEFP.

**Pierre GRAPIN** présente pour sa part trois scénarii à l'horizon 2035 sur la question de l'emploi des seniors, à partir des constats suivants :

- depuis soixante ans la vie s'allonge alors que la durée de vie raccourcit
- Entre 2005 et 2035, on observera une diminution des jeunes actifs, une augmentation des seniors actifs et un bond du quatrième âge.

Les 4 acteurs de la vie économique, entreprises, particuliers, système financier et Etat (pouvoirs publics et régimes sociaux) adoptent des comportements et interactions qui vont forger l'avenir.

Un premier scénario imagine une absence de changement sensible du comportement des acteurs, et mène à des progrès limités, des résultats économiques modestes, avec un Etat qui continue de supporter la situation de l'emploi.

Le second scénario qui suppose une protection sociale déplacée vers l'entreprise engendre des progrès sociaux ambivalents et déséquilibrés, avec un risque de crispation entre les acteurs.

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

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

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

**Jacques-Denis LATOURNERIE**, présente la nouvelle orientation de Grand Optical qui voit désormais l'emploi des seniors comme une stratégie marketing afin de mettre en adéquation l'âge de la clientèle et celle des collaborateurs en magasin. Les bénéfiques de l'emploi des « quinquas », sont une amélioration des process de recrutement, d'intégration et de formation, et un moins grand turnover.

**Aline CREPIN**, expose pour sa part la préoccupation de l'entreprise de travail temporaire Randstad face au paradoxe des entreprises qui veulent à la fois recruter des personnes expérimentées (donc pas de jeunes), mais pas trop expérimentées (car pas totalement « façonnables »). La société Randstad (qui n'est pas spécialisée dans l'emploi des seniors) s'emploie à sensibiliser ses clients par plusieurs moyens : diffusion de la revue « Regards », intitulée « Seniors au travail, quel avenir ? » auprès de 8000 entreprises et lancement d'un forum « senior » en 2008.

**Xavier BROSETA**, au nom de Thalès, évoque l'une des réponses de la société à la question de l'emploi des seniors qui a été d'arrêter la politique de préretraites, à l'exception des restructurations ou des plans sociaux. La société travaille désormais à faire évoluer les métiers en travaillant par famille professionnelle. Xavier Broseta souligne que la France est le seul pays dans lequel l'emploi des seniors semble poser problème. Le problème de Thalès à l'avenir repose davantage dans les difficultés de recrutement d'emplois spécifiques que dans une question d'âge. A ce titre, Thalès s'emploie à dynamiser le marché des seniors au sein de l'entreprise : mobilité entre les divisions, et tutorat inversé (des jeunes vers les seniors notamment dans les domaines de haute technologie).

**Gérard FOURNIER**, pour Boyden, évoque la question de l'intérim de management, qui concerne une population de cadres dirigeants dont les salaires sont supérieurs à 100 000 €. Parmi les 20 000 cadres supérieurs qui se sont présentés chez Boyden, seulement 1/3 d'entre eux, soit environ 6000, sont aptes à remplir les missions correspondant aux demandes des clients. Seule la compétence détermine la mission et non l'âge pour ces cadres qui effectuent des missions de 1 à 2 ans.

**Nicole TURBE-SUETENS**, expose le projet européen eSangathan, qu'elle pilote depuis le cabinet Distance Expert. Ce projet a commencé en 2006 et se terminera en 2008 et vise à explorer et promouvoir les avantages des environnements collaboratifs de travail. Il s'agit de croiser deux

modèles : l'un, social, venant du sous continent Indien et l'autre, technologique, venant d'Europe. La finalité de cette approche est d'écrire un Livre Blanc de recommandations.

***L'ensemble des interventions s'est articulé autour des grandes composantes de la question de l'emploi des seniors :***

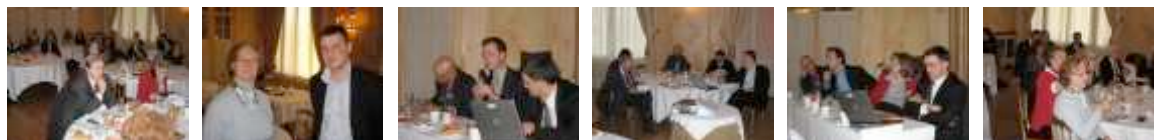
- Le vieillissement général de la population
- L'allongement inévitable de la durée du travail comme conséquence de l'allongement de la durée de vie en bonne santé
- Les problèmes de recrutement à venir pour nombre de secteurs de l'économie
- L'émergence de situations de pauvreté pour certaines catégories sociales en déficit de cotisations retraite (entre autres les femmes soumises au travail à temps partiel)
- La question du financement des retraites

***A ce constat répond un éventail d'orientations :***

- Continuer de susciter le recours à l'emploi de seniors afin de rattraper le retard de la France par rapport à d'autres pays européens.
- Sensibiliser les entreprises à :
  1. stopper la discrimination envers les seniors (à l'embauche et au maintien en emploi)
  2. évaluer les personnes plus en fonction de leurs compétences que de leur âge
  3. Valoriser les potentiels des seniors
  4. Favoriser la formation tout au long de la carrière
  5. Favoriser la mobilité et la flexibilité des personnes à tout âge
  6. Instaurer des démarches de tutorat croisé entre les tranches d'âge
  7. Adapter l'organisation de l'emploi (télétravail, congés pour accompagnement aux personnes âgées...)

***Ces évolutions nécessitent une évolution des mentalités :***

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



A l'issue de ce colloque, qui aborde l'une des questions clefs de l'avenir de l'emploi en France, l'Institut SilverLife a lui-même élaboré sept propositions alternatives pour l'emploi des Seniors :

1	<p><b>Seniors à potentiel (SP)</b>            Sur le modèle élaboré pour les moins des 35 ans à haut potentiel (HP), les entreprises doivent imaginer des outils de GRH pour les seniors à potentiel (SP). Si les plus de 55 ans représentent 11,3 % de la population active en France, on peut estimer que le cinquième de ces salariés sont des SHP en puissance. Cela représente quelques 600 000 personnes qui sont autant de vecteurs de création de richesse.</p>
2	<p><b>Seconde vie, seconde chance</b>            Les récents accords interprofessionnels sur la formation tout au long de la vie professionnelle (ANI du 20/09/2003, ANI du 5/12/2003) ont introduit le rendez-vous des 45 ans. Possibilité avant 55 ans de bénéficier d'un dispositif d'accompagnement personnalisé de type réorientation professionnelle. Condition : changer de statut professionnel ou de secteur d'activité.</p>
3	<p><b>Droit à la formation</b>            Chaque salarié dispose d'un droit individuel à la formation. Il est parfois difficile aux seniors de trouver des offres adaptées à leurs besoins. Possibilité pour les entreprises de convertir ce budget DIF en jours de formation donnés par les seniors dans les écoles et universités. Plutôt que d'être simplement formé, le senior devient formateur.</p>
4	<p><b>Seconde vie, seconde chance (suite)</b>            La France accuse un retard par rapport à d'autres pays européens en matière d'emploi des seniors et de création d'entreprise. Création d'un dispositif de majoration des indemnités de fin de carrière lorsque le senior a un projet de création d'entreprise après son départ en retraite.</p>
5	<p><b>Trois ou quatre générations</b>            Les seniors sont au coeur des solidarités familiales – Support de leurs enfants pendant les études ou les débuts dans la vie professionnelles, prise en charge des aînés, notamment dans le cas de perte d'autonomie. Possibilité de prendre un congé de 3 mois pour accompagner, comme pour la naissance d'un enfant, un proche dans une étape importante de sa vie.</p>
6	<p><b>Services à la personne</b>            La France accuse un retard dans les services aux personnes, emplois d'avenir car non éligibles à la délocalisation. Création d'un fonds pour accompagner la création d'entreprise dans le secteur des services à la personne favorisant les Seniors ou les binômes Senior/Junior.</p>
7	<p><b>Société de la connaissance</b>            Chaque Senior a développé une expertise propre, utile à son entreprise, à son environnement familial voire social. Créer, sur le modèle du bénévolat de compétences, un site Internet pour valoriser les Seniors et leurs compétences professionnelles ou extraprofessionnelles.</p>

Compte-rendu rédigé par Emily Nousbaum