

RECRUTEMENT

MIEUX INCLURE LES SENIORS DANS L'EMPLOI

Les seniors resteront-ils les grands exclus du marché du travail ? Si les stéréotypes et la philosophie héritée des restructurations industrielles du 20^e siècle restent des freins, l'actuelle pénurie de main-d'œuvre – ou des règles plus contraignantes – pourrait bien faire évoluer les pratiques...

Alors que l'Insee prévoit une croissance très faible de la population active sur la décennie, sans parler de la réforme des retraites, les seniors vont-ils enfin sortir du ghetto où les ont enfermés les pratiques de mise en « préretraite » lancées dans les dernières décennies du 20^e siècle ? Pour l'heure, ils restent encore boudés par les recruteurs... « Les actifs âgés de 50 ans et plus sont moins exposés que les autres tranches d'âges à la perte d'emploi, avec un taux de chômage à 6,3 %, mais, en cas de perte d'emploi, leur durée d'inscription à Pôle emploi est plus longue : 62 % des demandeurs d'emploi âgés de 50 ans et plus sont inscrits depuis plus d'un an, selon les données du 4^e trimestre 2022, alors que c'est le cas pour 42 % des demandeurs d'emploi âgés

de 25 à 49 ans. Cet écart peut s'expliquer en partie par les représentations des recruteurs sur les seniors, mais aussi par celles des demandeurs d'emploi eux-mêmes », explique ainsi Catherine Poux, directrice du développement des services aux entreprises à Pôle emploi. Les mentalités changent, cependant. « À l'heure où il est difficile de recruter, les seniors représentent clairement un vivier, note ainsi Olivier Ducatillon, président de l'Union des industries textiles. L'argument qui consiste à dire qu'il vaut mieux prendre un jeune avec un regard neuf plutôt qu'un senior expérimenté qui coûtera plus cher perd en importance. » D'autant que Pôle emploi mène aussi un travail de sensibilisation auprès des entreprises. « Dans les faits, un senior peut être un gage de performance pour

une entreprise parce que son expérience le rend plus efficace plus rapidement, relève Catherine Poux. Il sera aussi a priori plus stable que de plus jeunes salariés qui pourront vouloir construire une carrière professionnelle passant par des changements d'entreprises. Il faut aussi prendre en compte la transmission de savoir-faire, que peuvent assurer les seniors. » D'ailleurs, une évolution positive se dessine. Selon les données analysées en 2021 par Pôle emploi, deux tiers des entreprises ayant rencontré des difficultés de recrutement indiquent avoir élargi leurs recherches à des profils différents. « Ces entreprises se disent prêtes à négocier les salaires, ce qui peut favoriser le recrutement des seniors », précise Catherine Poux. Elle souligne l'impact de dispositifs comme l'immersion



professionnelle pour faire reculer les préjugés. « Cela permet au recruteur de se forger une conviction plus étayée, basée sur des éléments concrets et un contact avec le candidat », dit-elle.

Toujours est-il que selon Bérangère Gosse, professeure en gestion des ressources humaines à l'IAE Rouen Normandie, si les politiques publiques visent à favoriser le taux d'emploi des seniors en

réduisant le niveau d'indemnisation chômage, il faut, en parallèle, que « les entreprises accompagnent le maintien en emploi des salariés âgés par une analyse de la pénibilité des postes et des conditions de travail », relève-t-elle.

AXA, ENTREPRISE SENIOR FRIENDLY

Chez Axa France, 40 % des 13 500 collaborateurs ont 50 ans et plus. « Nous avons quatre générations parmi nos salariés et le multigénérationnel est l'un des cinq piliers de notre politique de diversité-inclusion », souligne Amélie Watelet, la directrice des ressources humaines. Parmi cette catégorie de salariés, 90 % ont suivi une formation pour acquérir de nouvelles compétences dans des domaines comme le développement informatique, la souscription ou l'organisation de tests sur les nouveaux applicatifs. Pour la DRH, l'apport des seniors n'est plus à démontrer. « Il est frappant de voir que l'apprentissage, le transfert de compétences et la complémentarité de différents profils et de profils d'âge créent de la valeur, de l'émulation et de la dynamique. Notre bonne santé business est le fruit de ces équipes multiculturelles qui savent bâtir sur le savoir des collaborateurs expérimentés. Nous veillons à conserver un équilibre représentatif des différentes générations déjà présentes au sein des équipes. » ♦

DÉGRADATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Cependant, l'inertie des attitudes reste un obstacle de taille. « Tant que les entreprises considèrent que l'analyse d'un poste et des conditions de travail ne présente pas d'intérêt du fait que les salariés qui l'occupent vont partir dans quelques années et qu'il est possible d'envisager la sortie du salarié grâce à des indemnités chômage, la solution de facilité prévaut. L'analyse d'un poste de travail et son aménagement en vue du maintien en emploi ne sont pas dans la culture de la plupart des entreprises françaises », tranche-t-elle.

La baisse des indemnités et des niveaux de retraites faibles pousseront certes nombre de seniors à rester sur le marché du travail. Et « si le marché est en pénurie, les seniors auront plus de facilité à être embauchés. Dans le cas inverse, ils auront plus de mal à trouver du travail. Mais dans tous les cas, cela risque de s'accompagner d'une dégradation des conditions de travail. Cela ne favorisera pas la prévention de la pénibilité », prévient-elle.

PÉNALITÉS EN CAS DE RUPTURE CONVENTIONNELLE

L'une des options possibles serait, pour Bérangère Gosse, d'appliquer des pénalités pour limiter les ruptures conventionnelles proposées aux seniors. « Les ruptures conventionnelles semblent plus utilisées dans les grandes entreprises. Ce qui pose les questions suivantes : pourquoi le maintien en emploi des seniors semble-t-il plus fréquent dans les petites structures ? Par ailleurs, certaines pratiques de maintien en emploi existent déjà, quels sont leurs ressorts ? Et comment les dupliquer ? », se demande-t-elle. Elle note cependant que de grands groupes se montrent prêts à mettre en œuvre une autre politique d'emploi vis-à-vis des seniors... « Je reste optimiste, conclut-elle. Je crois que les différentes pièces du puzzle – RSE, inclusion, diversité – commencent à s'assembler et que nous allons dans la bonne direction pour faire évoluer la culture vis-à-vis des âges. » Un avis que partage Catherine Poux. « La situation actuelle de l'emploi constitue un terreau favorable pour faire évoluer les pratiques et les approches de recrutement bénéficiant aussi aux seniors », assure-t-elle. ♦ GILMAR SEQUEIRA MARTINS

ENTRETIEN

« IL FAUT DÉSENCLAVER LE RECRUTEMENT »

► Pour favoriser les seniors, le recrutement doit changer d'horizon, quitte à se départir du rôle de fournisseur de services rattaché à une division ou un manager, selon Jean Pralong, professeur en ressources humaines à l'EM Normandie.

Quels sont les freins au recrutement des seniors ?

Le premier est la vision communément admise d'une carrière, héritée des années 70, qui suggère trois étapes incontournables : une phase d'ascension après l'arrivée dans l'entreprise, ensuite, une phase plateau et enfin, une phase de « préparation » à la retraite, du fait d'une lassitude, d'une moindre performance et d'une faible adaptation aux nouvelles technologies ou autres. Le second frein tient à la structure des entreprises. Tout le monde ne peut pas devenir dirigeant, de sorte que finissent par cohabiter des salariés d'âges différents qui ont des postes comparables mais des rémunérations distinctes du fait de l'ancienneté. Ces écarts créent un sentiment d'iniquité. Et là où la question de la promotion ascendante se pose beaucoup

moins, dans le monde de la production et les métiers industriels, celle de la pénibilité est forte. Si l'ANDRH propose des mesures en faveur des seniors qui prévoient des exonérations, c'est la preuve que la rémunération est au cœur du problème.

Quel rôle peut jouer le recrutement ?

Il y a vingt ans, le recrutement était l'aboutissement d'une carrière de terrain et pas un point d'entrée dans les RH. Les recruteurs étaient des professionnels expérimentés qui connaissaient l'entreprise, les équipes et les métiers. Ils recrutait pour l'entreprise et envisageaient dès le départ une trajectoire pour le nouveau venu. Dans les années 2000, ces postes ont été supprimés et remplacés par des Business Partners, des RH généralistes et polyvalents, rattachés à une Business Unit et non plus à la DRH. Ce système a fonctionné tant que les besoins de recrutement restaient réduits. Depuis dix ans, ils ont augmenté et il a fallu de nouveau mettre en place des recruteurs. On a choisi des juniors, avec l'idée que ces recruteurs auraient surtout à recruter des jeunes, ce qui tombait plutôt bien. En outre, ces nouveaux recruteurs sont nés de l'idée qu'il fallait les mettre dans une position de service vis-à-vis des managers.

Que faut-il faire évoluer ?

Les recruteurs vont devoir réviser leur point de vue et s'intéresser avant tout aux compétences. Mais ils ont du mal à se faire entendre car ils sont en position de fournisseurs vis-à-vis de managers « clients » qui cherchent le candidat idéal, comme le ferait un cabinet. C'est une position très inconfortable. Aujourd'hui, les jeunes recruteurs se basent sur le diplôme et non sur les métiers de l'entreprise car ils les connaissent peu et ils affectent le personnel sur la base de la fiche de poste et non sur les besoins. Du fait de leur jeunesse et de leur position, ils n'ont pas un poids suffisant pour se faire entendre. Ils sont au fait des stéréotypes et des biais, mais ils n'ont pas assez de pouvoir de conviction face à un manager moins éclairé – puisqu'il n'est ni recruteur ni spécialiste des RH – mais qui va en revanche évaluer leur travail...

Quelles actions proposez-vous ?

Il faut désenclaver le recrutement et le reconnecter à la gestion des carrières. Un recruteur ne doit pas seulement pourvoir des postes isolés pour satisfaire un manager mais proposer des perspectives de carrière afin d'établir une relation plus durable avec le candidat.

L'évaluation du candidat doit dépasser l'avis du seul manager. Il va falloir aussi former les managers à évaluer des compétences et plus seulement à lire des CV. Pour que ce changement ait lieu, deux leviers doivent être actionnés. Le premier, incitatif, doit être un discours sur les compétences, porté par les directions générales. Le second, plus coercitif, consistera à vérifier que les entreprises ne recrutent pas uniquement des candidats de moins de 40 ans. Il faut des mesures structurelles pour prendre conscience des recrutements réels actuels. Il va falloir mesurer la moyenne d'âge des personnes recrutées, la moyenne d'âge par type de poste et aussi la moyenne d'âge des personnes licenciées ou qui se voient proposer une rupture conventionnelle. Les entreprises doivent se confronter à leur pratique du recrutement, instaurer une réelle évaluation des compétences en excluant le critère de l'âge. Un message devra aussi être porté auprès des candidats. Il faudra remplacer la corrélation entre ancienneté et salaire par une autre entre compétence et salaire, quel que soit l'âge, afin de relativiser le « bonus » de rémunération obtenu grâce à l'ancienneté. ♦ PROPOS RECUEILLIS PAR GILMAR SEQUEIRA MARTINS

DIVERSITÉ

FRANPRIX MET LES STÉRÉOTYPES À NU

► Pour diversifier ses effectifs, l'enseigne a modifié son mode de recrutement et conçu une formation pour déconstruire les biais, dont ceux vis-à-vis des seniors. Aujourd'hui, 20 % des effectifs ont plus de 50 ans.

Les seniors sont les bienvenus chez Franprix. Si l'âge de la « séniorité » varie selon les acteurs impliqués dans le recrutement, pour Jonathan Goldfarb, directeur du recrutement, de la formation et des projets digitaux RH de Franprix, la barre peut être fixée à 50 ans. « Je dirais qu'à partir de cet âge, les personnes atteignent un niveau de séniorité dans leur expérience professionnelle », dit-il. Prévoyante, l'enseigne a d'ailleurs adopté une « politique de diversité » dès 2018 et fait évoluer son mode de recrutement l'année suivante. Ainsi, l'entretien téléphonique a été supprimé. « Tout le monde n'est pas forcément à l'aise avec l'exercice ou ne se trouve pas dans les meilleures conditions pour y répondre », explique Jonathan Goldfarb. Le sacrosaint CV est aussi passé à la trappe et l'approche du recrutement est devenue... anonyme, pour que chacun puisse postuler. En parallèle a été mis en place « un jeu basé sur les valeurs des postulants, détaille le directeur du recrutement. Il consiste à noter, de 1 à 5 étoiles, une quarantaine d'images selon son degré d'importance et de signification pour le candidat. Chaque image porte des valeurs qui ont été testées au préalable auprès d'un échantillon de 10 000 personnes. In fine, le jeu fait ressortir les cinq valeurs clefs du candidat et si elles coïncident avec les nôtres, il accède à la session de recrutement. » Ce changement dans le

recrutement a fait arriver dans les effectifs des candidats issus d'horizons tels que la restauration, le bâtiment, les fonctions administratives, de même que des personnes issues de la grande exclusion ou des cadres ayant exercé à l'étranger. Pour piloter cette évolution, un accompagnement des directeurs de magasins et du management a été mis en œuvre. Les stéréotypes sont en effet légion et ceux sur les seniors ne manquent pas. Jonathan Goldfarb les connaît d'autant mieux qu'il a une formation de psychologue clinicien. Il a pu constater que les seniors sont souvent dépeints comme manquant de dynamisme, ayant plus de problèmes de santé que d'autres catégories de salariés ou avec une propension au changement plus faible. Il a donc mis sur pied une formation spécifique d'une demi-journée pour que les directeurs et managers se « libèrent » de ces a priori négatifs. « L'objectif est de mettre à jour les biais inconscients et les stéréotypes grâce au jeu, à des échanges, à l'évocation d'exemples de la vie personnelle et à des mises en situation », explique-t-il.

UN MÉCANISME « FAINÉANT »

Ces formations ont pour but principal d'expliquer aux participants comment se construisent les stéréotypes. Un processus d'une simplicité désarmante, selon Jonathan Goldfarb. « C'est une croyance qui se renforce par l'observation, un mécanisme "fainéant" »

qu'utilise le cerveau en faisant un raccourci pour gagner du temps et de l'énergie », précise-t-il. Comment s'en détacher ? En les exposant et en les mettant à nu afin qu'ils perdent de leur puissance, indique ce spécialiste, qui confronte aussi directement son public. « Quand je me trouve face à un directeur de magasin qui a 50 ans, je lui demande s'il se reconnaît dans ce portrait de "senior". Cela produit souvent une prise de conscience et déclenche un échange autour des points positifs qui sont occultés », poursuit-il. Les 420 directeurs de magasin ont déjà suivi la formation. Franprix compte aujourd'hui plus de 640 seniors parmi ses effectifs, soit 20 % du total. Cet ensemble se divise en deux catégories distinctes : les présents dans l'enseigne depuis longtemps et les récemment embauchés. Dans tous les cas, Jonathan Goldfarb estime que leur apport est indéniable. « Nous leur reconnaissons de multiples qualités, dit-il. Une certaine tempérance, leur capacité à prendre du recul, d'apaiser et de résoudre des situations délicates, un goût pour le travail bien fait qui se rapproche de l'artisanat, peut-être un peu perdu dans notre société qui va toujours plus vite, et un pouvoir de transmission, de conseil et d'accompagnement des plus jeunes. » Il ajoute que la diversité des parcours peut aussi apporter un nouveau regard sur l'équipe, le travail, le rapport au client... ♦ GILMAR SEQUEIRA MARTINS