

Opinion : Sept propositions pour améliorer l'employabilité des seniors

Il est possible de redynamiser la présence des seniors sur le marché du travail. Xavier de Yturbe, ancien DRH, propose notamment d'ajuster leur salaire aux profits de l'entreprise et d'adopter une meilleure gestion prévisionnelle des carrières.

On le sait, l'emploi des seniors en France n'est pas bon, surtout celui des plus de 60 ans, notamment en comparaison de celui d'autres pays occidentaux. Ceci pèse sur les finances publiques dont celui des retraites : moins de recettes pour l'Etat et moins d'actifs pour financer les retraites.

Les employeurs ne sont pas enclins à maintenir ou à recruter des seniors parce qu'ils les trouvent trop chers et insuffisamment productifs. Dans ce domaine, mieux vaut inciter et convaincre que contraindre.

Sept catégories de mesures pourraient être proposées afin de remédier à cette situation :

Salaire plafonné

1. Asseoir progressivement une partie de la rémunération des seniors sur la rentabilité de l'entreprise, ce qui implique de plafonner la partie fixe de leur rémunération quelques années avant leur séniorité et de ne plus les augmenter que par une part variable.

Avantage pour l'employeur : le senior ne lui coûte pas plus cher qu'un salarié non senior puisque, soit l'entreprise ne fait pas de profit et dans ce cas l'employeur ne verse pas de rémunération variable, soit l'employeur fait du profit et c'est alors sur ce profit qu'il prélève ladite rémunération variable, donc sans augmenter ses coûts.

Avantage pour le senior : ne représentant plus un surcoût pour l'employeur, il ne dégrade pas son employabilité et garde ainsi son emploi.

Il faut pour cela que, si l'employeur est contraint de ne pas verser de rémunération variable, la rémunération fixe du senior soit au moins égale à l'allocation chômage qu'aurait perçue l'employé si sa partie fixe avait continué d'augmenter. Cependant l'allocation chômage nette étant environ 30 % moins élevée que la rémunération nette à partir de laquelle elle est calculée, cela laisse de la marge à l'employeur.

Anticiper

2. La proposition précédente implique de faire la pédagogie auprès des futurs seniors, sur le fait que les rémunérations doivent se penser tout au long d'une vie et en rapport avec l'employabilité plutôt que de se gérer selon la seule logique d'augmentations continues. Même s'il faut noter que l'augmentation proposée uniquement par la part variable est à tout prendre moins brutale que la pratique de la plupart des pays anglo-saxons consistant à diminuer purement et simplement la rémunération fixe des seniors. En fait, cette pédagogie devrait être effectuée tout au long de la carrière des futurs seniors.

3. Consacrer dans la gestion prévisionnelle des effectifs une place importante et croissante à l'identification de postes dans lesquels les seniors pourraient être au moins aussi performants, voire plus que des plus jeunes : par exemple, des postes consistant à transmettre les acquis de l'expérience, postes moins pénibles physiquement, postes où le discernement et la maturité sont plus prégnants, postes où la rapidité de l'exécution et la vélocité sont moins requises...

Cette réflexion devrait être lancée plusieurs années à l'avance avant l'âge de la séniorité afin d'avoir le temps de former les futurs seniors à leur reconversion, donc pas au moment où l'on découvre alors trop tard que le senior n'est plus compétitif.

Zones géographiques

4. Développer le partage de l'emploi pour les seniors, si possible dans la même zone ou dans le même bassin d'emploi afin de répartir le coût de son emploi entre plusieurs employeurs et donc réduire ce coût pour tous les employeurs concernés. Ou au moins partager l'emploi du senior à l'intérieur d'une zone géographique lui évitant d'avoir à déménager.

5. La mesure précédente qui revient à instaurer plusieurs temps partiels pour le sénior pourrait se combiner avec une activité totale de plus en plus réduite et/ou se combiner avec un cumul emploi retraite.

6. Enfin il faudrait qu'il y ait une coopération entre employeurs et/ou DRH au sein d'une même zone géographique sur l'emploi des séniors pour des emplois multi-employeurs et l'anticipation de ceux-ci.

7. Diminuer progressivement les charges sociales patronales selon l'âge du senior, de telle manière que la diminution des recettes sociales soit moins coûteuse pour l'Etat que la disparition totale de ces dernières plus le versement d'allocations chômage.

Il n'y a ainsi aucune fatalité pour que notre pays ait un moins bon taux d'emploi des seniors que d'autres. Beaucoup dans ce domaine est affaire d'imagination, de flexibilité, d'anticipation, de prévision et de négociation entre les partenaires sociaux, la méthode consistant à trouver des chemins gagnants pour l'employeur, les séniors, les partenaires sociaux, la Sécurité sociale et l'Etat.

Les Echos, 27 février 2025

Xavier de Yturbe est ancien DRH.