

Recruter et intégrer des seniors



Enjeux

Le recrutement de seniors correspond à des enjeux spécifiques pour les entreprises, que cette action relève d'une politique affichée de lutte contre les discriminations, d'une pratique volontariste ou encore de quelque chose « qui se fait naturellement » :

- recherche d'une population stable pour accompagner la croissance (illustration 1)
- contexte de pénurie de main d'œuvre qualifiée qui amène l'entreprise à élargir son profil de recrutement habituel (illustration 2)
- intérêt perçu d'une mixité des équipes en terme de transmission de compétences et de performance (illustrations 3 et 4)
- besoin de compétences faisant appel à l'expérience, qu'elles soient techniques (illustration 5), transversales (illustration 6) et ou liées à une « expérience de vie » : (illustrations 1 et 7)
- demande des clients (illustration 7)
- en dehors du domaine des strictes compétences, les seniors sont souvent appréciés pour des aspects ayant trait au comportement : par exemple le respect des règles, une maturité dans les choix professionnels, une capacité à relativiser.

Points de repère

Réussir un recrutement de seniors passe par l'identification d'enjeux pour l'entreprise liés à l'embauche de cette catégorie de salariés, ainsi que par des méthodes adaptées et une vigilance apportée lors de l'intégration.

- Recruter des seniors : pourquoi ?

Il s'agit de faire le point sur la situation de l'entreprise au regard du recrutement de cette catégorie de salariés, en se posant des questions comme :

- ☞ À quel âge recrutez-vous habituellement ? Y a-t-il des différences selon les métiers ?
- ☞ Si vous ne recrutez pas de seniors, ou si vous en recrutez peu, est-ce parce que : vous ne recevez pas de candidature de seniors ? vous souhaitez rééquilibrer votre pyramide des âges ? vous voyez plutôt des inconvénients à recruter des seniors
- ☞ Avez-vous déjà réfléchi aux avantages que vous pourriez avoir à élargir votre profil de recrutement ? Reportez-vous à la partie « enjeux » et aux illustrations.

- Attirer et recruter des seniors : comment ?

Les entreprises qui ont l'habitude de recruter des seniors disent qu'elles recrutent *sans faire attention à l'âge*. Mais lorsqu'il s'agit d'une pratique nouvelle, recruter des seniors peut nécessiter des adaptations et des actions spécifiques :

- ☞ **faire évoluer ses méthodes de recrutement**

Les entreprises concernées par le recrutement de seniors ont un point commun : lors des entretiens d'embauche, elles recherchent avant tout **des compétences appropriées**, qu'elles soient techniques ou transversales, **et une correspondance entre le projet de l'entreprise et les aspirations du salarié**. Pour repérer précisément ces dimensions chez les candidats :

- une bonne préparation des entretiens est indispensable, en se posant les questions suivantes : quelles sont les compétences que je veux repérer chez le candidat ? quelles sont les questions qui vont lui permettre de mettre en valeur ce type de compétences ?
- et une confrontation de points de vue entre plusieurs recruteurs travaillant sur la même grille de critères permet de réduire le risque de discrimination sur l'âge, notamment
- une sensibilisation des recruteurs peut être utile, car la discrimination à l'embauche n'est pas toujours faite consciemment
- décider de privilégier l'expérience professionnelle par rapport au niveau de diplôme peut permettre d'élargir le champ des candidatures
- certaines méthodes de recrutement utilisées par l'ANPE, comme la méthode de recrutement par simulation, permet d'élargir les critères de recrutement en évaluant les candidats non plus sur des diplômes, mais sur leurs aptitudes réelles, vérifiées grâce à des tests
- certaines entreprises ont choisi de ne pas transmettre certaines informations (âge, sexe, lieu de naissance, ...) aux recruteurs internes : soit en ne les mentionnant pas sur les curriculum vitae à remplir sur leur site Internet dédié au recrutement, soit en les supprimant manuellement sur toutes les candidatures qui leur parviennent.

☞ **faire savoir que l'on est prêt à recruter ce type de candidat, diversifier ses sources de recrutement**

- travailler en partenariat avec l'ANPE locale ou d'autres partenaires susceptibles de recueillir des candidatures de seniors : cabinets de conseil spécialisés, associations professionnelles
- participer à des forums emploi seniors, aller « au-devant » du public recherché (illustration 2)
- lancer une campagne de communication

☞ **réfléchir à une offre de travail et d'emploi susceptible d'attirer des seniors**, en prenant en compte leurs attentes. Certaines entreprises ont misé sur un dispositif de temps choisi (illustration 1), d'autres sur un contenu de travail bien spécifique, susceptible d'attirer les profils recherchés, voire ont créé de toute pièce une offre de service faisant nécessairement appel aux compétences d'une population de seniors experts (illustration 5).

☞ **être prêt à les former**

Les personnes en dernière partie de carrière peuvent tout à fait apprendre, à condition qu'ils en perçoivent l'intérêt pour eux, et que l'entreprise mette si nécessaire en place des dispositifs adaptés à leurs particularités. Par exemple penser à :

- adapter le temps de formation si nécessaire (illustration 1)
- faire des liens avec les situations de travail et si possible les expériences

antérieures (illustration 7).

- Intégrer des seniors et leur donner envie de rester : comment ?

Au même titre que les autres salariés, les seniors ont besoin d'être intégrés dans l'entreprise, même s'ils ont de l'expérience. Une intégration réussie passe par un processus prévoyant les modalités d'acquisition de la culture d'entreprise et des bases nécessaires à l'exercice de l'activité, et par un management à l'écoute (illustration 1). Elle est facilitée par une certaine mixité des équipes.

Au delà de l'intégration suite à l'embauche, certaines pratiques de management et conditions de travail contribuent à leur donner envie de rester dans l'entreprise. Plusieurs éléments sont à prendre en compte tels que :

- ☞ l'importance du collectif, des relations qui s'y nouent, favorisées ou non par la mixité des équipes, des temps de travail collectif et des coopérations possibles entre générations notamment.
- ☞ l'intérêt au travail et les perspectives qu'il continue d'offrir en terme d'évolution professionnelle, de développement des compétences et d'implication dans les projets de développement de l'entreprise.
- ☞ la reconnaissance et la valorisation des compétences, liés aux modes de management mais aussi au contenu de l'activité à travers des missions de tutorat par exemple
- ☞ la prise en compte des difficultés éventuellement rencontrées et la mise disposition des moyens adaptés tant du point de vue de l'apprentissage (formation en situation, temps de formation) que du point de vue de la réalisation de l'activité (temps de récupération, marges de manœuvre,...).

Illustrations

- Illustration 1

Cette entreprise de télémarketing de 125 salariés a assez rapidement fait le constat que pour se positionner durablement sur des opérations techniques et complexes, fonctionner avec la population salariée « classique » des centres d'appel (85% d'étudiants) ne convenait pas. Le turnover important associé à cette population ne permettait pas d'organiser la montée progressive en compétences nécessaire au regard du type de prestation à fournir. La décision a donc été prise de se tourner vers un autre type de recrutement, afin de fidéliser les salariés et d'être en capacité de les professionnaliser. La cible visée au départ était les « jeunes mamans actives », soit des femmes de 25 à 40 ans souhaitant concilier vie personnelle et vie professionnelle. Dans un premier temps, c'est le hasard qui a fait qu'un autre type de profil s'est également présenté, un peu plus âgé. Le bilan de ce type d'embauche inattendue s'est rapidement révélé très positif, tant en terme de résultats que de comportement global attendu par l'entreprise. L'entreprise apprécie chez eux la bonne maîtrise de la langue française, et note volontiers une plus grande résistance à l'échec et une meilleure capacité à prendre de la distance, qu'elle attribue à l'expérience de vie : « on a au bout du compte des personnes plus solides, avec une maturité dans la voix, une façon d'être au téléphone différente ». Les seniors confirment que leur expérience de la vie leur permet de relativiser, face à des interlocuteurs difficiles.

À partir du moment où les dirigeants de l'entreprise ont décidé d'attirer un autre type de population que les étudiants, ils ont imaginé des conditions d'emploi susceptibles d'intéresser, au départ, des femmes d'âge moyen avec des enfants et le besoin de travailler :

☛ un vrai » temps choisi :

- le salarié a le choix entre 4 types de contrats (20 h, 25 h, 30 h et 35 h), et a la possibilité, 2 fois par an, de demander à changer de régime de travail. Ce temps de travail est annualisé et peut varier d'une semaine sur l'autre.
- chaque semaine, le salarié choisit ses horaires de la semaine suivante (la répartition des ses heures sur la semaine et sur les 4 vacations de la journée : 10 h – 12 h 30, 13 h – 15 h 30, 15 h 30 – 18 h, 18 h – 20 h 30)
- chaque salarié peut demander une mise en disponibilité de 3 mois par an,

La souplesse offerte aux salariés demande un important travail de planification, et suppose la possibilité de recours à un volant d'intérimaires important, qui sert aussi de vivier pour le recrutement.

☛ une rémunération plus favorable que les minima de la convention collective : +9% par rapport au fixe, plus des primes diverses (assiduité/présentisme, résultats, horaires décalés), ce qui place l'entreprise légèrement au-dessus de ce que proposent ses concurrents,

☛ des missions valorisantes et intellectuellement intéressantes.

Un management à l'écoute et en appui semble être un des éléments importants pour une bonne intégration des seniors : il prend en compte certaines spécificités, ayant identifié des besoins plus marqués pour cette population, notamment en termes de reconnaissance et plus largement de bien-être au travail : « il faut leur accorder plus de temps, par exemple par le biais de petits debriefings fréquents avec les superviseurs ».

Autre point important pour l'intégration, l'entreprise passe parfois plus de temps qu'avec les jeunes générations à familiariser certains seniors avec l'outil informatique, et les met à l'aise par rapport à ce petit handicap. Ils suivent si nécessaire des formations externes, pendant lesquelles ils peuvent se consacrer uniquement à l'apprentissage du maniement de la souris, par exemple. L'investissement s'avère payant.

Illustration 2

Dans un contexte qui allie forte croissance d'activité et pénurie de compétences, **cette entreprise du BTP** de 2400 salariés, sous une impulsion forte de la direction, a choisi de placer les ressources humaines au cœur de sa stratégie de développement. Une politique volontariste de l'entreprise en matière de recrutement et l'ouverture vers de nouvelles cibles telles que les jeunes, les femmes, les personnes en situation précaire mais aussi les seniors. L'entreprise va désormais à la rencontre de ce public en organisant des visites de chantier, en participant à des salons et en nouant des partenariats avec des écoles, l'ANPE, le PLIE.

Illustration 3

Cette **Structure d'Insertion par l'Activité Economique** compte 13 salariés dont 4 permanents et 9 contrats d'insertion (Contrat à Durée Déterminée d'Insertion ou contrat de professionnalisation).

L'objet social de l'association est d'offrir des solutions de reclassement sur des métiers du second œuvre pour des personnes reconnues travailleurs handicapés qui ne sont plus aptes à exercer leur ancien métier, ou qui souhaitent se réorienter dans les métiers du bâtiment. Elle

accueille aussi des jeunes qui souhaitent découvrir ou se former à ces métiers du second œuvre. L'idée est de mixer ces publics anciens et jeunes, de les faire travailler ensemble afin de mutualiser leurs compétences : les binômes ainsi constitués, s'auto compensent soit sur le handicap soit sur la compétence. L'entraide et l'apprentissage sont placés au cœur de l'organisation du travail.

Illustration 4

Ce groupe de 500 salariés, sous-traitant de l'électronique en forte croissance, n'arrivait pas à recruter des jeunes ayant entre 2 et 5 ans d'expérience. Il a choisi de mixer dans ses équipes des personnes ayant une quinzaine d'années d'expérience, des ingénieurs débutants et des seniors. Ces derniers apportent leur expérience de l'industrie et de la conduite de projet, leurs savoir-faire d'expérience, les jeunes leur connaissance de nouvelles formules de calcul. Les clients apprécient de travailler avec ces équipes mixtes.

Illustration 5

La création de **cette société de transmission de savoir-faire** spécialisée dans le domaine de l'hydraulique s'est opérée autour d'un double constat :

- la perte de savoir-faire hydraulique liée à l'accélération des départs en retraite, l'absence de formation professionnelle et la faible attractivité du métier pour les nouvelles générations
- l'absence de structure pour organiser les départs et assurer la transmission de savoir-faire.

En réponse à ce constat, l'idée de départ consistait à concevoir une organisation qui fédère des responsables et cadres d'entreprises hydrauliciennes en passe de prendre leur retraite, ou qui y sont déjà, et de leur confier des missions techniques en entreprises, permettant ainsi la transmission intergénérationnelle et la pérennisation des compétences. Aujourd'hui, l'entreprise regroupe trois catégories de salariés :

- des salariés juniors, spécialisés en hydraulique et employés en CDI
- des « middle seniors » qui sont des « non retraités » possédant une expérience significative dans le domaine et travaillant en collaboration avec l'entreprise avec un statut d'indépendant.
- des « seniors » qui sont des anciens responsables techniques ou chefs d'entreprise à la retraite reconnus pour leur expertise, qui collaborent avec l'entreprise sous plusieurs formes : portage salarial, micro entreprise, travailleur indépendant, en situation de cumul emploi retraite.

Illustration 6

Cette société d'ingénierie de 6500 personnes en développement a signé un accord cadre avec l'ANPE portant sur la lutte contre les discriminations. Pour faire face à son développement, en particulier à l'international, elle cherche des compétences techniques très pointues, mais également des compétences plus transverses de pilotage de projets internationaux et d'encadrement : les débutants représentent 50% des recrutements, ceux-ci ont besoin d'un encadrement plus mature. Le recrutement des seniors (population de plus de 40 ans) est passé de 27 personnes par an en 2005 à 60 en 2007, dont 11 salariés de plus de 55 ans, il était marginal avant la signature de l'accord cadre.

Illustration 7

Dans **cette association d'aide à domicile de 65 salariées**, le dirigeant et l'encadrement accueillent avec un a priori favorable les profils de candidats de plus de 45 ans. L'expérience leur a en effet montré que l'intégration était plus durable pour cette tranche d'âge (« ... avec des populations plus jeunes, on a des difficultés à pérenniser leur motivation, le turn-over est important ... »), que la performance était au rendez-vous (« ...elles savent analyser une

situation, gérer une situation difficile... »), et que leur gestion au quotidien était plus facile (... « ... quand elles vont être absentes, elles préviennent à l'avance... on peut compter sur elles... »). Ainsi, l'expérience de vie et le fait d'avoir en général mûri son projet professionnel avant de se présenter à l'embauche ressortent comme des avantages attribués aux candidates seniors. Les personnes aidées elles-mêmes trouvent souvent plus rassurant d'être prises en charge par une personne ayant une certaine expérience de la vie.

La structure a été aidée et confortée dans une pratique de recrutement de seniors déjà installée par un dispositif mis en place dans le cadre d'un projet EQUAL, "PROMAP", qui visait à favoriser l'insertion d'un public demandeur d'emploi de 45 ans et plus, non qualifié, en les formant aux métiers de l'aide à la personne âgée et/ou dépendante et/ou handicapée. Il comportait plusieurs spécificités :

- L'association au titre « d'entreprises apprenantes » de quatre structures partenaires à toutes étapes de la démarche
- Un ciblage des candidats mené par l'ANPE et L'ASSEDIC
- Des candidats sélectionnés en situation de travail permettant ainsi de confirmer la pertinence leur projet professionnel.
- Un encouragement des candidats à une projection professionnelle multi employeurs dans le de favoriser les passerelles de mobilité entre association d'aide à domicile et établissement p personnes âgées.

Deux sessions expérimentales ont été menées permettant sur l'ensemble du dispositif à personnes d'obtenir le titre d'Assistante de vie aux familles avec un contrat de travail à la clé et à structure d'embaucher 2 candidates ayant pu tester leur motivation pour le métier et se for avant leur intégration.

Points de vigilance

- Ne pas diffuser d'annonces comprenant des mentions sur l'âge qui peuvent exposer à des sanctions d'ordre juridique. Une mention « seniors bienvenus » est parfois utilisée.
- Ne pas tomber dans l'excès inverse au niveau des représentations, en particulier ne pas opposer jeunes et seniors quant à leurs « qualités comportementales » supposées : les populations ne sont pas homogènes, les différences s'accroissent d'ailleurs avec l'âge, raisonner plutôt en termes de complémentarité de compétences.
- Intégrer tous les salariés, mais prendre en compte les spécificités, par exemple un temps d'adaptation des seniors aux outils informatiques qui peut être plus long dans certains cas.

Pour aller plus loin

Sur les mesures pour favoriser l'emploi des seniors : www.pole-emploi.fr

Sur le recrutement par simulation :

http://www.anpe.fr/espace_employeur/recrutez_avec_anpe/selectionnez_candidats/recrutement_par_simulation_3138.html