

Relevé de décision Commission Emploi 08.10.2025

Lieu	Visioconférence
Participant(e)s	CPME : Guy Loudière – co-président / U2P : Mikael de Cambourg, Olivier Morel / DREETS : Christine Fara/ Région : Vincent Potin / INFREP : Sébastien Dubost / CFDT : Nicole Goossens / CARIF-OREF : Laure BARAZZUTTI
Excusé(e)s	UDES : Claire Bureau / U2P : Roselyne Lemarchand/ Agence de l’Orientation : Marlyse Demare/ / MEDEF : Séverine Touchard/ CGT : Sébastien Kintanel

1. Introduction et rappel du contexte

Guy Loudière ouvre la séance et rappelle l’ordre du jour :

- Retour sur les résultats du questionnaire seniors, perspectives
- Point d’actualité CRPE

1. Retour sur les résultats du questionnaire seniors, perspectives

Il rappelle les objectifs de partager l’analyse des résultats du questionnaire diffusé aux entreprises normandes concernant l’emploi des seniors afin de dégager des constats partagés, identifier les freins et leviers à l’embauche, et proposer des pistes d’action concrètes.

Présentation des résultats et de synthèse de l’enquête du CREFOP initié par la Commission Emploi sur les Travailleurs expérimentés, 50 + par Laure Barazzutti, *cf power point joint*.

Dans le cadre du plan national 50+ et de la feuille de route du CPRDFOP, le CREFOP Normandie a mené une enquête auprès des entreprises régionales afin de mieux comprendre leurs pratiques et perceptions concernant l’emploi des seniors. 101 réponses ont été collectées entre juin et septembre 2025.

En résumé :

Profil des répondants : Les entreprises ayant participé à l’enquête sont variées en termes de taille, de secteur d’activité et de localisation géographique, couvrant l’ensemble du territoire normand.

Recrutement et maintien en poste : Une majorité d’entreprises ont recruté des personnes de 50 ans ou plus au cours des deux dernières années, et ces recrutements ont souvent débouché sur un maintien en poste. Toutefois, plusieurs freins persistent : le coût salarial, les compétences perçues

comme inadéquates, et des préjugés liés à l'âge. Malgré cela, les répondants se disent globalement ouverts à recruter des seniors à compétences égales.

Perception des travailleurs expérimentés : Les entreprises reconnaissent plusieurs atouts aux seniors : leur expérience, leur fiabilité et leur capacité à transmettre des savoirs. Néanmoins, des réserves sont exprimées concernant leur adaptabilité et leur intégration dans des équipes souvent plus jeunes.

Pratiques RH et besoins exprimés : Peu d'entreprises ont mis en place des actions spécifiques en faveur des seniors, mais certaines évoquent des dispositifs tels que la retraite progressive, des formations ou des plans de pré-retraite. Les besoins identifiés incluent des aides financières, un accompagnement RH renforcé et des dispositifs de reclassement.

Retours complémentaires : Les commentaires libres révèlent des tensions générationnelles, des difficultés liées à l'usage des outils numériques, et des problématiques de santé au travail dans certains secteurs comme le BTP. Plusieurs répondants soulignent la nécessité d'un accompagnement plus personnalisé et d'une meilleure anticipation des parcours professionnels des seniors.

Points saillants des échanges :

- Prévention des risques professionnels et santé au travail :
 - Les troubles musculo-squelettiques (TMS) sont identifiés comme un enjeu majeur, notamment dans les métiers physiques (bâtiment, services à la personne, médico-social). Leur prévalence croissante appelle à des réponses urgentes.
 - Le manque d'anticipation via les entretiens professionnels est regretté. Ces entretiens devraient permettre de détecter les signaux faibles et prévenir les ruptures de parcours.
 - Des propositions concrètes ont été formulées : mise en place de planifications choisies par les salariés seniors, création de binômes seniors/apprentis pour sécuriser les interventions, intégration de formations régulières sur les TMS adaptées à l'âge des salariés.
 - Est évoqué de réorienter les excédents du compte ATMP vers des actions de prévention, plutôt que de compenser les cotisations patronales.
- Formation et évolution des compétences :
 - La formation est perçue comme un levier essentiel pour le maintien dans l'emploi, mais elle reste difficilement accessible pour les seniors : faible appétence pour les parcours longs ou diplômants, représentation scolaire de la formation.
 - Les seniors sont davantage orientés vers des formations préparatoires que qualifiantes.
 - Le besoin d'un accompagnement individualisé est souligné, avec des dispositifs adaptés (préparatoires, accompagnement France Travail, ateliers Carsat).
 - Les référentiels métiers sont jugés trop rigides et souvent obsolètes dès leur mise en œuvre, notamment dans le numérique. Une plus grande souplesse est souhaitée.
 - La création d'un passeport formation électronique est proposée pour suivre les compétences acquises tout au long de la carrière.
- Illectronisme et numérique

- L'illectronisme est en mutation : il ne concerne plus uniquement les publics âgés ou peu formés, mais aussi les jeunes, en raison d'un usage simplifié des outils numériques.
- Ce phénomène pourrait devenir un frein majeur à l'emploi, notamment dans les métiers nécessitant une maîtrise des logiciels complexes.
- Certains intervenants relativisent son impact, estimant que l'usage des applications est généralisé, y compris chez les seniors.
- Recrutement et intégration des seniors
 - Le questionnaire révèle deux chiffres clés : 36,6 % des entreprises ne reçoivent pas de candidatures seniors ; 63 % estiment nécessaire de sensibiliser les recruteurs et managers.
 - L'absence de freins majeurs à l'embauche est soulignée, mais le manque de candidatures et la composition jeune des services RH pourraient expliquer certaines difficultés.
 - La création d'un guide d'intégration est proposée, incluant un protocole de tutorat et une sensibilisation des équipes existantes.
- L'accompagnement à l'embauche est jugé déterminant pour éviter les échecs précoces. (Ateliers avec la Carsat pour sensibiliser sur les enjeux retraite, accompagnement renforcé par France Travail pour favoriser l'entrée en formation).
 -
- Enjeux démographiques et sociétaux
 - Une baisse significative du nombre d'actifs est attendue d'ici 2050, notamment en Normandie. Cette évolution aura des conséquences profondes sur l'économie et les systèmes sociaux.
 - Les métiers non automatisables seront particulièrement touchés.
 - Le rôle de la population issue de l'immigration dans certains secteurs (services à la personne) est souligné.
 - Une réflexion collective est appelée sur l'acceptabilité des migrations et l'évolution des mentalités.

En conclusion, trois axes de travail prioritaires ressortent des résultats de l'enquête et des échanges :

- 1. Sensibilisation des entreprises à l'emploi des seniors, à tous les niveaux (RH, encadrement, équipes). Axe qui correspond au projet de la commission de réaliser un guide sur les seniors à l'attention des entreprises.**
- 2. Analyse des freins à la candidature des seniors, notamment la crainte de ne pas être bien accueillis ou de ne pas tenir le rythme.**
- 3. Valorisation des bonnes pratiques régionales, comme les expérimentations en matière de tutorat, planification adaptée, ou usage d'exosquelettes.**

2. Point d'actualité CRPE (Comité Régional Pour l'Emploi)

Un retour est fait sur le Plénier du CRPE du 29 septembre qui a acté les 4 grands axes stratégiques de la future feuille de route régionale :

- Favoriser l'accès des bénéficiaires du RSA à la formation
- Développer l'emploi des travailleurs expérimentés
- Accompagner la transition écologique
- Accompagner la transition démographique

La thématique des « travailleurs expérimentés » devient un axe stratégique du Comité Régional pour l'Emploi (CRPE), co piloté par la DREETS et Guy Loudière, représentant des partenaires sociaux. Il appartiendra au groupe de travail de formaliser les fiches actions de la feuille de route.

Une réunion de préfiguration permettra de définir les modalités de travail et les priorités qui d'ores et déjà pourront intégrer les 3 thématiques partagées à l'issue de l'analyse du questionnaire :

- 1. Sensibilisation des entreprises au maintien dans l'emploi et au recrutement des travailleurs expérimentés,**
- 2. Mobilisation des seniors via la formation et l'accompagnement,**
- 3. Valorisation et partage des bonnes pratiques.**

Un travail collaboratif sera engagé avec la DREETS, la Région et les partenaires sociaux pour formaliser ces actions dans le cadre du CRPE.

L'articulation avec la Commission reste à préciser, les membres de la Commission sont associés de fait au groupe de travail du CRPE.