

LE CAPITAL SENIORS

Enquête sur la gestion créative des
carrières et des compétences

FLORENCE BONNEVAY
ET PIERRE-EMMANUEL MÉDIONI



CHAIRE
FIT²

FUTURS
DE L'INDUSTRIE
ET DU TRAVAIL

MINES PARIS - PSL

Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Formation, innovation, territoires (FIT²)

Afin de réfléchir à l'organisation du travail et à notre système de formation à la lumière des transformations numériques, de la mondialisation des chaînes de valeur et des exigences sociétales, le Groupe Mäder, Kea Partners, Fabernovel et La Fabrique de l'industrie, rejoints par Orange, Renault, Michelin et le CETIM, ont fondé la chaire « **Futurs de l'industrie et du travail : formation, innovation, territoires** » (FIT²) à Mines Paris PSL.

La chaire FIT² produit, encourage et valorise des études sur les futurs possibles de l'industrie et du travail, ainsi que sur les politiques d'accompagnement de ces transformations. Elle analyse des pratiques d'innovation, de formation, d'amélioration de la qualité du travail et d'organisation de l'action collective, et anime des groupes de réflexion multidisciplinaires rassemblant praticiens et chercheurs.

Contact : thierry.weil@mines-paristech.fr
www.chairefit2.org

Les mécènes de la chaire FIT² en 2024



KÉA



LE CAPITAL SENIORS

Enquête sur la gestion créative des carrières et des compétences

FLORENCE BONNEVAY
ET PIERRE-EMMANUEL MÉDIONI

CHAIRE
FIT²
FUTURS
DE L'INDUSTRIE
ET DU TRAVAIL

MINES PARIS - PSL

ÉDITO

Avec la réforme des retraites de 2023 qui a suscité de nombreuses oppositions et continue de faire débat, l'emploi des seniors apparaît aujourd'hui comme un sujet de société essentiel sur lequel des progrès sont visibles, mais demeurent encore trop modestes. Il cristallise plusieurs enjeux économiques et sociaux : vieillissement de la population active, transmission des savoirs, adaptation des compétences dans un monde qui évolue très rapidement, engagement des salariés, coopération intergénérationnelle, santé au travail...

Force est de constater que les partenaires sociaux n'ont pas réussi à s'entendre lors des négociations de 2024 sur le nouveau pacte de vie au travail, et peu nombreuses sont les entreprises qui se sont réellement emparées du sujet senior, en dépit de certaines initiatives comme celle du Club Landoy qui promeut la Charte 50+. Alors que la population active française vieillit comme celle des autres pays de l'OCDE, l'âgisme reste la discrimination la plus répandue et tolérée. Le déni du problème, les personnes non gérées, parfois même invisibilisées, ainsi que l'usure professionnelle et la pénibilité mal anticipées, rendent les fins de carrière compliquées.

Après une première synthèse réalisée fin 2023 pour la chaire Futurs de l'industrie et du travail de Mines Paris-PSL, qui s'appuyait sur des travaux académiques, des publications d'instituts de recherche et des sondages, nous avons souhaité explorer **les pistes retenues par les entreprises** qui agissent et font des propositions en faveur de leurs populations seniors. Nous avons rencontré des dirigeants, des DRH et des experts ; nous avons également interrogé des seniors et des managers pour aborder la question sous différents angles : beaucoup trop de non-dits subsistent et les personnes concernées sont bien placées pour expliquer leurs perceptions et formuler des propositions.

Et il y a des raisons d'être optimiste ! Au cours de ce travail qui met en avant des bonnes pratiques, nous avons découvert des dirigeants et des DRH conscients et engagés qui proposent des approches inspirantes tant par leur créativité que par la force de conviction qu'ils et elles portent. Nous avons également perçu beaucoup d'envie de changer les choses chez les seniors et chez leurs managers.

Nous avons identifié **deux grands axes de réflexion et d'action** qui se nourrissent mutuellement.

D'une part, des pistes concrètes émergent dans les entreprises concernant l'adaptation de l'organisation du travail et la manière de déconstruire des représentations anciennes et bien ancrées, par exemple la carrière linéaire ascendante vue comme unique modèle de réussite, en proposant davantage de souplesse. La transmission des connaissances et des savoir-faire, et la rareté de certains profils aux compétences pointues, qui sont l'une des préoccupations majeures de certaines organisations, les invitent notamment à revisiter la place que l'on peut donner à chacun et à rechercher de nouvelles solutions.

D'autre part, l'écoute des seniors, qu'on devrait plutôt appeler « expérimentés » pour sortir des stéréotypes négatifs qui leur sont souvent attachés, nous laisse penser qu'un espace existe, de leur côté aussi, pour s'engager dans de nouvelles manières de travailler. De nouveaux « deals » sont concevables et porteurs de bénéfices partagés pour les entreprises et pour les salariés.

Les seniors ne sont pas une catégorie homogène, leurs situations et leurs envies sont multiples, et il est possible d'y répondre de manière différenciée. La flexibilité s'invite alors dans le débat : non pas la flexibilité souhaitée par la seule entreprise pour ajuster le capital humain à ses besoins – qui se traduisait surtout par des plans de départ et l'embauche d'intérimaires – mais une flexibilité des propositions faites aux salariés tant en termes d'évolution professionnelle que de types de missions et de rôles. C'est une invitation à réinventer la relation réciproque du salarié et de l'entreprise avec plus de souplesse, mais aussi une meilleure prise en compte de la situation de chacun. Une réflexion d'ensemble qui, partant des seniors, peut s'élargir ensuite à toutes les catégories de salariés. Car l'aspiration à la différenciation des parcours professionnels selon les périodes de la vie n'est en rien le propre des seniors.

Nous avons également observé tout un champ d'actions menées autour de l'écoute, de la confiance, de la qualité de la relation managériale, de la mise en mouvement, de la formation continue, en un mot de l'accompagnement individuel et collectif. L'entreprise est un système où chacun s'ajuste en fonction de sa perception des autres acteurs et des règles du jeu. Il y a donc un enjeu réciproque pour le management au sens large et pour les collaborateurs, qui rend cette dimension d'accompagnement et de gestion de la relation particulièrement importante et féconde. La mise en œuvre de cette transformation doit s'inscrire dans la durée.

Enfin, les entreprises mobilisées sur la gestion des seniors n'en sont pas toutes au même stade ; certaines se sont lancées récemment en mode projet, d'autres, par leurs caractéristiques et leurs enjeux spécifiques, ont déjà intégré depuis longtemps une gestion qui donne toute leur place aux seniors. Pour ces dernières en particulier, nous nous sommes attachés à identifier les principes de gestion favorables à ce type de fonctionnement. Dans tous les cas, il apparaît que la perception des enjeux et les modalités de gestion des seniors dans ces entreprises avancées sont portées par la conviction et l'implication du top management. Travailler sur la question des seniors implique donc, comme pour la plupart des sujets humains, une réflexion sur la culture de l'entreprise et les valeurs que les dirigeants souhaitent promouvoir.

L'entreprise est aujourd'hui le lieu où quatre générations cohabitent. Comment réussir à (re)faire société et permettre à chacun de trouver sa place ? Il est temps de passer d'un dialogue autour de l'emploi à **un dialogue sur le travail et sa qualité**. C'est aussi cela la responsabilité sociétale de l'entreprise, un aspect de celle-ci qui est trop souvent relégué au second plan. C'est tous ensemble que nous devons prendre le virage de la durabilité et de la soutenabilité du travail.



Florence
Bonnevey



Pierre-
Emmanuel
Médioni

MÉTHODE DE L'ÉTUDE

ENTRETIENS

■ Entreprises

- Camif (mobilier et aménagement de la maison)
- Covéa (assurances, marques MAAF, MMA, GMF)
- DS Smith (emballage)
- Framatome (conception, construction et maintenance de réacteurs nucléaires)
- L'Oréal (cosmétiques et beauté)
- Michelin (pneumatiques et mobilité)
- NGE (BTP)
- Osmia (aménagement paysager et entretien d'espaces verts)
- Schneider Electric (solutions pour l'énergie et l'efficacité énergétique)
- Vicat (matériaux de construction)
- Vinci (concessions, construction, énergie)

■ Experts

- Chasseur de tête
- Coach
- Conseil en collaboration post-retraite et capitalisation des savoirs
- Conseil en outplacement
- Expert RH et droit social
- Mécénat de compétences
- Psychologue
- Spécialiste prospective et tendances

En complément, deux ateliers d'intelligence collective ont été organisés :

■ « Ma vie de senior en entreprise : ce que j'ai à vous dire »

(20 participants cadres seniors de 55 ans et plus, issus de divers secteurs, février 2024)

■ « Des seniors dans mon équipe : opportunité ou casse-tête ? »

(8 participants managers de seniors de divers âges et secteurs, avril 2024)



SOMMAIRE

Préambule : C'est quoi un senior ? 10

**Un sujet émergent dans les entreprises :
contexte et enjeux** 12

1. La toile de fond : choc démographique,
intensification du travail et prise en compte de la diversité 13

2. De multiples enjeux évoqués par les entreprises 18

3. Paroles de seniors : frustrés mais pleins d'envies 22

4. Paroles de managers de seniors :
dépasser les non-dits et construire ensemble la confiance 24

**Huit types d'actions pour gagner en souplesse
et inclusion** 26

1. Écouter les salariés 28

2. Communiquer et sensibiliser pour marquer
un changement de cap 29

3. Former : un impératif 32

4. Donner à tous les mêmes chances 36

5. Gérer la santé et l'usure professionnelle 38

6. Organiser la flexibilité tout au long de la carrière 40

7. Accompagner vers la retraite et au-delà 44

8. Mesurer 46

Une politique senior spécifique ou pas ? 48

1. Arguments en faveur d'une politique dédiée 49

2. Arguments à l'encontre d'une politique dédiée 50

3. Approche préconisée 51

**Votre entreprise est-elle statique
ou transformatrice ?** 52

1. Cinq niveaux d'engagement à l'égard de
son capital senior 53

2. Caractéristiques culturelles et organisationnelles
des entreprises les plus engagées 55

Tous acteurs d'un nouveau paradigme 58

1. Un engagement de direction générale 59

2. Mobiliser l'ensemble des acteurs 60

3. Un chef de projet transversal 61

4. Le triptyque RH, manager, collaborateur 62

12 recommandations pour les entreprises 64

Remerciements 65

PRÉAMBULE

C'EST QUOI UN SENIOR ?

IL n'existe pas de définition universelle des « seniors », et encore moins des « travailleurs seniors ».

Si plusieurs organismes internationaux (Commission européenne, Eurostat, OIT) ciblent sous cette appellation **les 55-64 ans**, les bornes de cette tranche d'âge peuvent varier selon les disciplines (économie, ergonomie, gérontologie, psychologie, sociologie du travail) et les approches mobilisées. Pour les professionnels de santé, par exemple, **70 ans** serait l'âge où l'on devient senior.

En raison du recul tendanciel de l'âge de la retraite et d'un taux d'emploi différencié, les études statistiques tendent à distinguer de plus en plus souvent **les tranches 55-59 ans et 60-64 ans ou plus** (selon l'âge légal de la retraite dans un pays donné).

Dans le monde professionnel, ce seuil est souvent inférieur. On considère qu'à partir de 45 ans, les personnes entrent dans "la deuxième partie de carrière" avec souvent moins de propositions de formation et moins de mobilités. Il leur reste pourtant 20 ans de travail à vivre ! Vers 55 ans, les problèmes issus de la période précédente se manifestent au grand jour.

Le terme senior en langue française est souvent utilisé en entreprise et dans le marketing pour éviter le terme péjoratif « vieux ».

Dans les pays anglo-saxons, le mot « senior » est un adjectif accolé à un poste ou une fonction qui signifie « expert qualifié » (ex. *senior advisor*). Ces termes en apparence identiques n'ont donc pas le même sens.

L'âge reste un concept relatif, surtout quand l'espérance de vie progresse. Devenir senior dépend largement de son ressenti personnel.

“ *Il y a des personnes qui s'auto-définissent senior assez tôt, soit pour en tirer un bénéfice, soit pour s'en plaindre. Et puis au contraire, d'autres qui récusent complètement cette catégorisation. Ce qui est intéressant selon moi, c'est la tension : tantôt la représentation qu'elles se font de leur âge se heurte à l'image que le monde (ou certains lieux ou espaces) leur renvoie, tantôt au contraire elle est très cohérente. Toute la question, c'est comment l'individu peut se débattre, contester, contribuer à déconstruire et à reconstruire différemment sa définition des âges de la vie au travail. L'enjeu, c'est de sortir du risque d'une position un peu misérabiliste d'auto-flagellation ou de plainte. Chacun.e a une forte responsabilité personnelle sur la manière de vivre son âge.* »

Boris Haguenauer,
psychologue, coach et consultant RH



“ *Ce qui m'intéresse, c'est aujourd'hui. Bien que vieux, j'ai l'impression d'avoir l'appétit et l'appétence d'un môme de 20 ans* ».

Antoine de Caunes



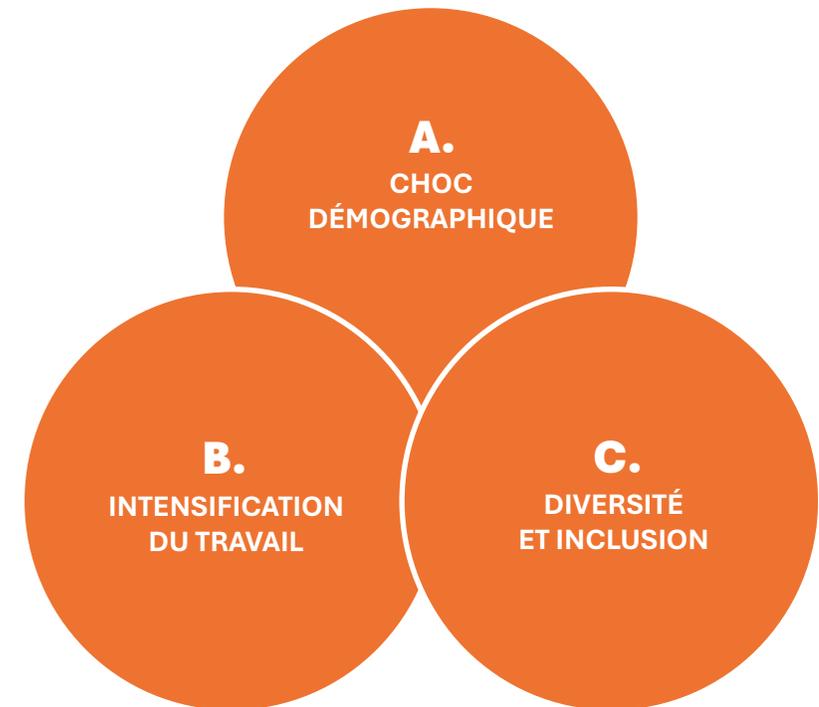
UN SUJET ÉMERGENT DANS LES ENTREPRISES : CONTEXTE ET ENJEUX

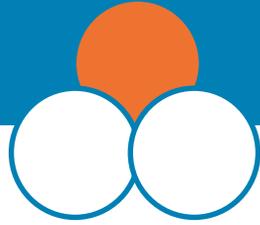
1. La toile de fond : choc démographique, intensité du travail et prise en compte de la diversité
2. De multiples enjeux évoqués par les entreprises
3. Paroles de seniors
4. Paroles de managers de seniors

1.

La toile de fond : choc démographique, intensité du travail et prise en compte de la diversité

La problématique « seniors » prend place au carrefour de trois tendances majeures qu'on retrouve en toile de fond des réflexions des entreprises.





A. CHOC DÉMOGRAPHIQUE

Le vieillissement de la population active et le relèvement de l'âge du départ en retraite dans la majeure partie des pays de l'OCDE¹ conduisent à un allongement de la vie active. Dans les entreprises, jusqu'à quatre générations devront cohabiter et travailler ensemble dans la durée, de manière harmonieuse.

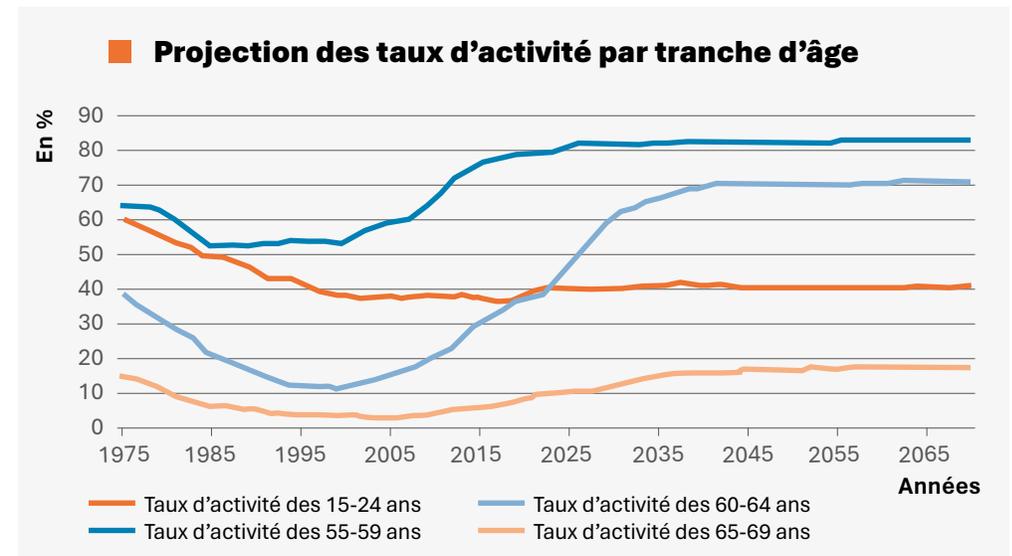
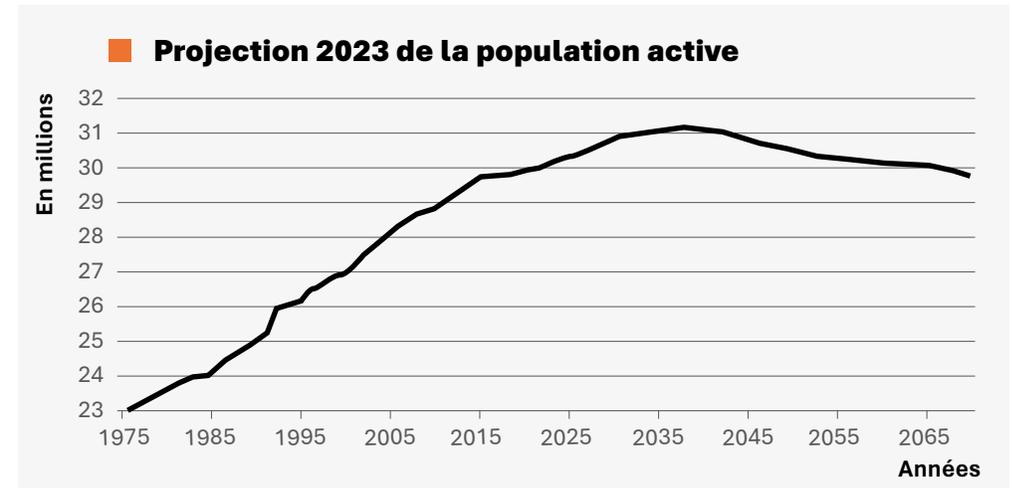
“ On va être dans des situations compliquées par rapport aux dynamiques démographiques. On parle souvent du Japon et de l'Allemagne, mais il faut avoir conscience que c'est notre futur immédiat. Je le dis aux managers et aux entreprises : si vous voulez des personnes compétentes, en nombre suffisant, vous devrez solliciter de plus en plus de seniors, que vous le vouliez ou non. »

Michael Fossat,

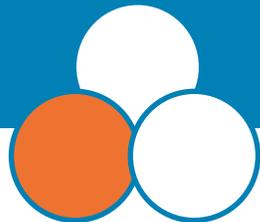
Future Ready Program VP, Schneider Electric

1. Repère Futurs du travail n°21 : Canivenc S., Comment les pays de l'OCDE tentent de prolonger la durée en emploi des seniors, Chaire FIT², mai 2024.

Une population active qui n'augmente plus et décroîtra même dès 2038 et des actifs plus âgés



Source Insee juin 2023 projection de la population active tenant compte la réforme des retraites.
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/7456937?sommaire=7456956>



B. INTENSIFICATION DU TRAVAIL : CONSÉQUENCES SUR LA SANTÉ DES TRAVAILLEURS ET SUR LE SENS DU TRAVAIL

Depuis une trentaine d'années, l'évolution du travail dans les pays industrialisés se caractérise par son intensification : le raccourcissement des délais, le cumul de contraintes de temps plus ou moins (in)compatibles entre elles, des horaires plus dispersés, une accélération des changements et une charge mentale accrue.

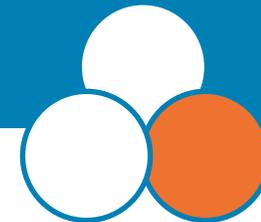
Ces phénomènes ont un impact direct sur la santé des travailleurs, mais aussi sur l'intérêt du travail (sens, engagement), et affectent particulièrement la population senior. Si les entreprises veulent des seniors en bonne santé et engagés dans le travail, elles ne peuvent pas faire l'économie d'une réflexion sur ce sujet.

“ Dans les interventions que je fais en entreprise, j'ai des aînés qui pointent du doigt une jeune génération qui serait trop "fainéante" ou "fragile", alors qu'eux, "à leur âge", ne bronchaient pas. Mais il faut bien comprendre que le monde du travail de leurs débuts n'était pas ce qu'il est aujourd'hui, et se trouvait par nombre d'aspects moins usant. »

Dominique Lhuillier,
professeure émérite en psychologie du travail
Source : *Le Monde*, 30 octobre 2023.

“ Si l'on veut mieux comprendre l'impopularité d'un recul de l'âge de la retraite, il faut avoir à l'esprit que la répétition des urgences, dans le travail lui-même ou dans ses transformations, est davantage problématique quand l'âge avance, parce qu'elle compromet la mise en œuvre des ressources de l'expérience. »

Corinne Gaudart, ergonome,
et Serge Volkoff, statisticien,
lauréats du prix Penser le travail 2023
Source : *Le Monde*, 26 octobre 2023.



C. VOUS AVEZ DIT DIVERSITÉ ?

Une recherche commandée par France Stratégie¹ a montré une corrélation positive entre mixité et productivité, à la fois concernant la mixité d'âge et la mixité de sexe. Dans certaines proportions, une plus grande mixité est associée à une productivité plus élevée.

Les politiques RSE des entreprises devront accorder davantage d'attention à la diversité des ressources humaines dans toutes leurs dimensions pour répondre à une demande sociale et à un reporting de plus en plus précis sur ces questions².

La gestion de la diversité (« *diversity management* ») renvoie à l'ensemble des stratégies et des actions permettant d'accorder une plus large place à certains groupes sociaux au sein des entreprises. Ces groupes sociaux recoupent les critères de discrimination prohibés par le droit, notamment le sexe, l'âge, l'orientation sexuelle, la religion, les origines géographiques, sociales ou « ethno-raciales », ou le critère de l'apparence physique. **Les discriminations liées à l'âge restent cependant parmi les plus importantes et les moins conscientisées dans les entreprises.**

“ L'impact des actions sur l'égalité de genre ouvre la voie à d'autres angles dont celui de l'âge, qui est la dernière discrimination assumée. »

Anne Thévenet-Abitbol,
Prospective and New Concepts VP, Danone

1. TEPP-CNRS : Challe L., Gilles F., L'Horty Y. et Mihoubi F. (2020), Mixité et performance des entreprises, juin.
2. Voir dans le cadre de la directive CSRD, les European Sustainability Reporting Standards (ESRS) S1 à S3 sur le reporting social : ESRS S1 Effectifs de l'entreprise, ESRS S2 Travailleurs de la chaîne de valeur, ESRS S3 Communautés touchées.

2.

De multiples enjeux évoqués par les entreprises

Toutes les entreprises n'ont pas les mêmes enjeux à l'égard des actifs seniors en fonction de la croissance projetée de leur activité, de l'état de leur pyramide des âges, de la dynamique de leur bassin d'emploi ou encore de leur attractivité sectorielle.

Toutefois, des enjeux récurrents sont cités, qui motivent un nouvel intérêt des entreprises à l'égard de la population senior.

- Entretenir et développer les **compétences** globales de l'organisation par la capitalisation et la transmission. Prendre en compte le coût de la déperdition des connaissances et de leur réacquisition.
- Garantir l'**engagement** de tous dans la durée, notamment du fait de l'allongement de la vie active.
- **Lutter contre les difficultés de recrutement** et fidéliser les talents.
- Gérer l'**usure physique et psychologique** en lien avec l'intensification du travail et le rythme des transformations (voir page 20).
- Répondre aux enjeux de **diversité** et d'**inclusion**, en lien avec la politique RSE et l'impact sociétal recherché par l'entreprise. Sur un plan « business », avoir des profils de collaborateurs représentatifs de la diversité des clients (BtoC).
- Favoriser l'**employabilité** des seniors en interne comme en externe pour donner de l'**agilité** à l'entreprise.

Zoom sur les compétences

Quasiment toutes les entreprises interrogées mettent en avant les compétences comme leur premier enjeu, qu'il s'agisse d'assurer leur croissance ou la pérennité de certaines activités, suite notamment aux pertes de compétences consécutives à des plans de départ.

Or l'atout des seniors est qu'ils détiennent majoritairement des compétences « environnementées », c'est-à-dire des connaissances qui s'incarnent dans les savoir-faire et le contexte spécifiques d'une entreprise donnée, même quand leurs compétences techniques ont pu devenir obsolètes. Cela justifie désormais aux yeux de la plupart de recourir à des approches rompant avec le passé.



Nous sommes confrontés aujourd'hui à des tensions sur le marché du travail qui font qu'on n'embauche plus aussi facilement qu'auparavant. C'est un point très, très important dans nos métiers, et plus largement dans l'industrie. Il est impératif de nous sevrer des pratiques qui ont perduré pendant presque 50 ans et qui ont consisté à utiliser l'emploi des seniors comme un amortisseur économique et social, avec la complicité de l'ensemble des acteurs : l'Etat, les syndicats, les entreprises et les salariés concernés. Se passer de ces ressources sur des marchés du travail qui se tendent, est juste une absurdité. »

Pierre-Yves Bigot,

Chef de projets Ressources Humaines, Vinci



C'est souvent sur des projets complexes, par exemple la construction ou reconstruction d'une usine, ou une réorganisation complète, par exemple de la logistique, qu'on va vraiment faire appel à de l'expertise et qu'on va retrouver des soixanténaires. »

Thibault Laumonier,

Managing Director France, Packaging Division, DS Smith

Gérer la pénibilité ou la soutenabilité du travail ?

Les questions relatives à la pénibilité du travail reviennent régulièrement dans le débat social, dans le contexte de l'allongement de la vie active, car elles sont liées à la santé tout au long de la vie professionnelle et au-delà.

Cependant, la pénibilité est envisagée principalement selon des critères physiques et devrait inclure aussi des dimensions psychosociales et organisationnelles, compte tenu de la tertiarisation des activités. Elle est en outre traitée sous l'angle de la prévention de risques avérés pour une population très ciblée.

La manière dont le travail et ses conditions de réalisation permettent à chacun et chacune d'exercer son activité professionnelle à tout âge devrait être pensée sur un mode plus holistique, car la pénibilité d'aujourd'hui conditionne l'usure de demain.

L'approche par la soutenabilité du travail paraît ainsi prometteuse¹.

Le travail soutenable est défini comme « un système de travail qui doit être en mesure de reproduire et développer toutes les ressources et composantes qu'il utilise [...] un travail qui permettrait de construire un parcours de travail en santé et en compétences, et qui prendrait en compte les besoins actuels des personnes et des collectifs sans compromettre leurs capacités et leurs besoins futurs ».

Une telle approche commence à faire son chemin.

1. Delgoutet C. Des pénibilités à la soutenabilité du travail. Construire de nouvelles voies de prise en compte des relations santé-travail, Sciences Po-LIEPP.

“ *Il y a un vrai sujet, regardons les trajectoires. Malgré toutes nos actions pour préserver la santé et la sécurité de nos équipes tout au long de leur carrière, les études de cohortes montrent bien qu'à partir de 60 ans, l'usure physique et les pathologies liées au vieillissement apparaissent.* »

Christophe Berenger,
Directeur Général Adjoint, Groupe Vicat

“ *Le groupe Osmaïa, spécialisé dans l'aménagement et la gestion des espaces verts, met en place des évaluations de carrière régulières pour ses employés afin de mieux comprendre leurs besoins. Par son implantation régionale forte (plus de 40 sites en France) et multi-métiers, il offre la possibilité de mutations géographiques. Des transitions professionnelles sont également envisageables au sein du groupe pour prévenir l'épuisement, la lassitude et encourager l'ambition. La mobilité technique permet aux employés de passer, par exemple, de la création d'espaces verts à l'entretien de sols sportifs, et ainsi modifier les tâches journalières et leur impact physique.* »

Sandrine Martin,
Directrice Générale Adjointe, Osmaïa Groupe

3.

Paroles de seniors : frustrés mais pleins d'envies

ON ARRÊTE DE	ON CONTINUE OU ON IMPULSE
<p>Faire (inciter à) partir les seniors</p> <p>Exclure les seniors des <i>talent reviews</i>, des formations, des promotions, etc.</p> <p>Les considérer comme des coûts/charges</p> <p>Avoir des préjugés (sur leur performance, le numérique, leur motivation, leur rigidité, etc.)</p> <p>Traiter tous les seniors de manière uniforme, alors qu'ils n'ont pas tous les mêmes besoins, ni les mêmes envies.</p>	<p>Changer le vocabulaire pour changer les perceptions (ex. les termes « seniors », « retraite », « maintien dans l'emploi »)</p> <p>Utiliser et valoriser l'expérience et l'expertise</p> <p>Mixer les générations</p> <p>Former les seniors</p> <p>Mettre en place des dispositifs de transmission des compétences</p> <p>Introduire des parcours de fin de carrière à la carte (temps partiel senior, mentorat, consulting interne, mécénat de compétences, aide à la création d'entreprise)</p> <p>Embaucher des seniors</p> <p>Accompagner la préparation de la retraite (perspectives financières et projet de vie).</p>

* Synthèse de l'atelier seniors du 8 février 2024.

“ *Quand tu es plus âgé, tu es plus critique (avant décision, pour discuter, même si après la décision, tu es très loyal). Discuter les décisions, ce n'est pas toujours bien vu... sauf si tu as un manager intelligent. »*

Victor*

“ *Dès qu'on a 50 ans, le regard des autres change. Et on vous questionne tout le temps (le chef, la RH). On sent qu'ils n'attendent que ça : qu'on parte. »*

Françoise*

* Tous les prénoms ont été modifiés.

Verbatim issus de l'atelier « Ma vie de senior en entreprise », février 2024.

“ *Si tu ne retransmets pas, tu as le sentiment que ton expérience ne compte pas. »*

Pierre*

“ *Dans ma boîte, l'accompagnement RH n'existe pas. Il y a un entretien tous les 6 mois avec le manager pour parler des objectifs et de la perf (et de temps en temps, est-ce que tu te sens bien ?), mais on ne voit pas les RH. Il devrait y avoir un RDV RH tous les 5 ans au moins pour parler de la suite et définir ensemble le meilleur deal. À 40 ans, j'aurais bien aimé qu'on s'intéresse à moi. »*

Valentine*

4.

Paroles de managers de seniors : dépasser les non-dits et construire ensemble la confiance

- Une confiance réciproque doit être gagnée tant par le manager que par le senior.
- Les managers reconnaissent que les stéréotypes d'âge s'invitent dans la relation managériale avec beaucoup de non-dits.
- Une fois les méfiances surmontées, la mixité d'âge des équipes ainsi que les qualités propres aux seniors¹ sont vues le plus souvent par les managers comme une opportunité.
- Des cultures sectorielles ou organisationnelles « jeunistes » rendent la tâche des managers compliquée vis-à-vis des seniors.
- Les managers constatent un manque fréquent de soutien de la part des DRH et un manque d'exemplarité des dirigeants sur le sujet.
- Il est souvent préférable pour les managers d'adopter une approche différenciée selon les besoins des personnes, tout en respectant l'équité de traitement. Equité plutôt qu'égalitarisme.

“ Le DG m'a dit qu'il ne voulait pas voir une de mes collaboratrices senior lors de cet événement ; il a dit : "la mémé, je ne veux pas la voir". Quand j'y repense maintenant, je me sens très en colère. »

Agnès*

* Tous les prénoms ont été modifiés. Verbatim issus de l'atelier « Des seniors dans mon équipe : opportunité ou casse-tête ? », avril 2024.

1. Cités par les managers : les seniors font gagner du temps au manager par leur connaissance de l'entreprise, s'expriment davantage, modèrent les jeunes, sont fiables, etc. Pour plus de détail sur les atouts reconnus aux seniors, voir Bonnevey et Médioni (2023). Gestion de carrière des seniors, Chaire FIT².

“ Souvent, dans un souci d'égalitarisme bien-pensant, on s'oblige à montrer que tout le monde est pareil. Or, ça pourrait être intéressant de dire "toi tu es très jeune, c'est ton œil neuf, ton rapport d'étonnement qui va nous intéresser pendant ce temps collectif" et de dire explicitement "toi, tu es senior et tu as quelque chose d'autre à nous apporter dans cette dynamique de groupe". »

Corinne Samama,

Coach

“ Les plus âgés sont plus posés, ils aident à modérer les jeunes. Je ne gère pas de la même façon les plus jeunes et les plus âgés : je suis plus à l'écoute des plus jeunes, les plus âgés cherchent moins la confrontation. »

Martine*

“ Les seniors vous apportent une connaissance de l'entreprise, une connaissance des personnes dans l'entreprise qui vous fait gagner énormément de temps. Mais ils nécessitent aussi une énergie énorme de la part du manager (ex. du Covid et du télétravail). »

Hélène*

“ En tant que manager, j'avais une enveloppe d'augmentation à répartir, je faisais des propositions qui devaient ensuite être validées par la hiérarchie. J'ai plusieurs fois attribué des augmentations aux seniors de mon équipe, elles n'ont jamais été acceptées. Ça redescendait avec un refus. J'ai fini par arrêter d'essayer. »

Christine*



HUIT TYPES D' ACTIONS POUR GAGNER EN SOUPLESSE ET INCLUSION

Face à une situation souvent « grippée », l'objectif de l'entreprise consistera à déverrouiller le système en y introduisant de la souplesse.

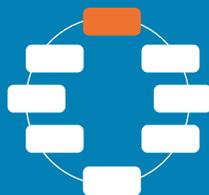
Les 8 types d'actions recensés dans le cercle de la politique seniors offrent un panorama du champ des possibles. Les entreprises ayant témoigné n'ont pas encore déployé l'ensemble de ces actions, mais certaines les ont déjà engagées, et d'autres les ont évoquées et y réfléchissent. Ces 8 thèmes peuvent en outre avoir des modalités d'application variées.

Le cercle de la politique seniors



1.

Écouter les salariés



Ce sont les personnes sur le terrain qui comprennent le mieux leur réalité, leurs besoins, leurs envies et les contraintes de l'activité. Il faut donc commencer par écouter salariés et managers.

Libérer la parole, c'est déjà offrir une place et de la considération à ceux que l'entreprise tend à invisibiliser, notamment en raison de l'âge. On peut écouter les seniors via des dispositifs spécifiques (Schneider Electric) ou en allant sur le terrain (Vicat, DS Smith).

Mais écouter ne suffit pas, il est aussi capital de faire un retour aux salariés sur ce qui a été entendu.

“ *On a écouté les seniors, on a fait des ateliers, des workshops, des études et des enquêtes ciblées.* »

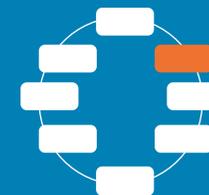
Michael Fossat,
Schneider Electric

“ *Il ne pourra pas y avoir de prévention efficace si on ne commence pas par écouter les travailleurs sur ce qu'ils ressentent, vivent, sur la façon dont ils font leur travail.* »

Sophie Thiéry,
Commission Travail et emploi
du CESE

2.

Communiquer et sensibiliser pour marquer un changement de cap



- Communiquer sur le sens de la démarche pour l'entreprise et les objectifs poursuivis.
- Communiquer sur **la valeur des expérimentés.**
- Mettre en avant des « rôles modèles » seniors, notamment ceux qui ont opéré **des reconversions tardives.**

Après une carrière dans la gestion de portefeuille et les stratégies d'investissement, Frédéric Rollin quitte en 2023 Pictet Asset Management pour ouvrir son atelier d'artiste. Il se qualifie sur son profil LinkedIn de « jeune artiste ». Outre ses tableaux, il illustre également des revues et magazines (dont ce livre).

Campagne Axa en 8 podcasts pour promouvoir les nouvelles trajectoires autour de la cinquantaine : « L'audace n'a pas d'âge ».





- Promouvoir un nouveau vocabulaire : « les expérimentés », « grey gold » dans les pays nordiques, les **NOLD** (contraction de « *Never Old* »).
- Déconstruire les représentations négatives liées à l'âge (jeunes et seniors) et promouvoir les valeurs de l'intergénérationnel (ex. L'Oréal Generation Days).

“ Dans un service hospitalier, les infirmières titulaires d'un diplôme spécialisé qui n'est plus délivré disaient d'elles-mêmes "Je fais partie des dernières, je suis un dinosaure". Et ça me touchait tellement que les personnes emploient ce mot avec ses connotations péjoratives que je leur répondais "au Japon, on dirait de vous que vous êtes un trésor national vivant". Et je voyais leur sourire quand je disais cela et le regard des autres sur elles changer complètement. »

Boris Haguenaer

Les NOLD

Le concept a été imaginé par Anne Thévenet-Abitbol, Prospective and new concepts VP chez Danone, et par sa collègue, Charlotte Darsy, Healthy aging director.

Les nold ont entre 45 et 65 ans et représentent potentiellement 17,3 millions de Français. Dans cette tranche d'âge, ils sont 8 sur 10 à ne pas se reconnaître dans les standards générationnels qu'on leur propose, selon un sondage Toluna Harris Interactive réalisé en mai 2023. Ils se sentent trop vieux pour être jeunes et trop jeunes pour être vieux.

30

Huit types d'actions pour gagner en souplesse et inclusion

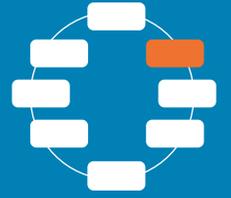


Illustration : Frédéric Rollin.

31

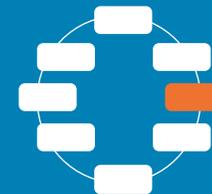
Huit types d'actions pour gagner en souplesse et inclusion

3.

Former : un impératif

Formations de type
comportemental et culturel

Formations pour soutenir
les évolutions de carrière
et l'employabilité à long terme



Les formations de type **comportemental et culturel** ont pour but de soutenir le changement de cap de l'entreprise à l'égard des seniors.

- Former les salariés à la compréhension des autres générations et au travailler ensemble. (ex. le programme **Octave**)
- Former les managers à la non-discrimination, en rappelant que celle-ci ne se limite pas à l'embauche (conséquences légales des discriminations, mises en situation).

Le programme **Octave** : « on a fait de l'âge un sujet pour que ça devienne un non-sujet »

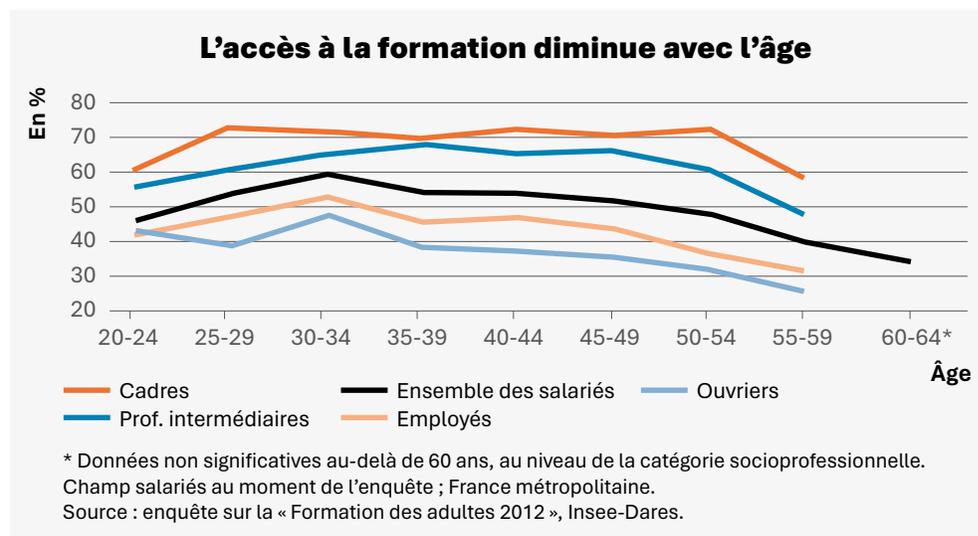
« Dès le départ, l'idée du programme a été intergénérationnelle. Le nom d'Octave vient de l'idée que l'entreprise serait comme un piano sur lequel on ne jouerait que sur les 2 octaves centrales, en négligeant les octaves graves et les octaves aiguës, les plus âgés et les plus jeunes » explique Anne Thévenet-Abitbol, Prospective and new concepts VP chez Danone.

« Oser être soi et être acteur dans un monde qui change (quel que soit son âge) » est le fil conducteur de ce programme de séminaires, partagé avec d'autres entreprises partenaires : un mix de plénières et d'ateliers. Selon sa créatrice, toutes les générations qui arrivent en se disant « vraiment les vieux ne comprennent rien » ou « les jeunes sont des petits cons », repartent en se disant qu'ils ont beaucoup plus de points communs qu'ils ne l'imaginaient.

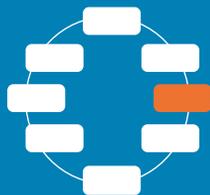
La formation tout au long de la vie est essentielle pour garantir l'employabilité.

Or, l'accès à la formation diminue avec l'âge, alors que la durée de vie moyenne d'une compétence technique est aujourd'hui de 2 ans contre 30 en 1987.

Selon l'OCDE (2023), en moyenne, seul 24 % des 55-65 ans ont participé à une formation professionnelle dans les 12 derniers mois, contre 41 % des 45-54 ans et 46 % des 35-44 ans. Pour toutes les classes d'âge, mais plus encore pour les seniors, on est loin de l'ambition européenne visant 60 % d'adultes formés chaque année d'ici à 2030¹.



1. Décision 2023/936 du parlement européen et du conseil du 10 mai 2023 relative à l'année européenne des compétences.



Il faut faire de la formation en continu la clé de la gestion des carrières et de l'employabilité à long terme, en complément de mobilités régulières.

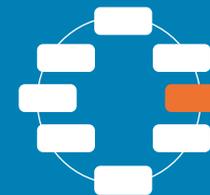
- Encourager les personnes à se remettre en mouvement sur la formation. Les salariés occupant les emplois les moins qualifiés sont aussi ceux qui formulent le moins de demandes de formation (19 % des ouvriers contre 50 % des cadres)¹.

Ex. formation à l'anglais pour tous, y compris les opérateurs, chez Michelin.

Ex. chez L'Oréal, en France, tous les collaborateurs en usines et centrales d'expédition suivent une formation aux compétences numériques essentielles.

- Mettre la compétence et les compétences pour tous tout au long de la vie au cœur du dispositif (Framatome, NGE, Vicat, Schneider Electric)
- Former les seniors au mentorat ou au tutorat des plus jeunes (NGE, Vicat)
- Créer dans une première phase un poste de responsable dédié aux formations « seniors » pour rompre avec les mauvaises habitudes.

1. « La formation en entreprise face aux aspirations des salariés », Céreq, Bref n° 357, 2017.



Chez NGE, la formation procède d'une démarche volontariste de l'entreprise qui considère que la formation professionnelle et l'évolution font partie des droits fondamentaux des collaborateurs.

« Ils ont tous reçu quatre jours de formation et ils sont reconnus tuteurs FNTF-NGE. Pour pouvoir délivrer un titre de tuteur, il nous a fallu un agrément délivré par la Fédération Nationale des Travaux Publics, c'est quelque chose de très encadré. Nous sommes fiers de ces 500 tuteurs qui sont susceptibles d'accueillir avec compétence puisqu'ils ont été formés pour ça. Et pour eux, il y a la reconnaissance et la fierté associées au titre. »

Bruno Pavie,
DRH, NGE



4.

Donner à tous les mêmes chances

- Recruter des seniors. 45 % des recruteurs et 74 % des DRH ont encore pour consigne de privilégier les jeunes dans leurs recrutements¹.
- Ouvrir aux seniors les *talent reviews* et les opportunités de promotion ou de mobilité horizontale.

Recruter ou ouvrir des postes aux seniors agit efficacement sur les représentations et contribue à modifier la culture d'entreprise vis-à-vis de l'âge au travail.

“ *Chez Framatome nous avons de très importants besoins en compétences sur tous les métiers. C'est l'expérience qui est valorisée en tant que telle, l'âge n'est pas un critère.* »

Elisabeth Terrail,
SEVP HR, Framatome

1. Etude Grant Alexander, 8 janvier 2024. <https://www.grantalexander.com/etude-exclusive-les-mesures-les-plus-efficaces-pour-le-maintien-recrutement-des-collaborateurs-seniors/>

“ *Chez Covéa, chaque collaborateur est acteur de son parcours et peut postuler aux postes ouverts. Le senior est traité comme tout le monde.* »

Marie-Pierre Rechsteiner,
DRH, Groupe Covéa

“ *Nous recrutons des personnes sur certains postes qui n'ont ni compétences, ni expérience. Elles ont plus de 50 ans, voire 58 ans. Nous les formons et nous sommes ravis du résultat, car ce sont des collaboratrices et collaborateurs engagés et qui partagent la volonté de réussir.* »

Christophe Berenger,
Vicat

“ *Je considère que la vision du senior a évolué. C'est-à-dire que c'est plus facile de replacer un senior aujourd'hui que ça ne l'était il y a quelques années. Par exemple, les chasseurs de têtes disaient toujours qu'à partir de 50 ans, les candidats ne les intéressaient plus. Aujourd'hui, ils peuvent tout à fait replacer des gens de 55 ans. Donc la vision a évolué et ça se voit aussi dans le taux d'emploi des seniors qui a augmenté.* »

Hervé Bommelaer,
conseiller en outplacement

5.

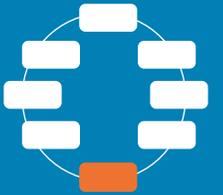
Gérer la santé et l'usure professionnelle

- Prévenir les risques pour la santé liés à l'effort physique sur les postes
Exemples : accès à des abonnements sportifs ou salle de sport interne, programme de renforcement musculaire (Vicat)
- Répondre à la lassitude et à l'usure physique et psychologique :
 - en proposant des mesures spécifiques pour le travail posté.
Exemples : gérer la pénibilité avec le compte épargne-temps (Michelin Vicat, Safran)

« Le kiné va donner aux équipes différents mouvements, différents exercices à faire. L'enjeu, c'est la répétition quotidienne, que l'individu soit ensuite autonome soit au démarrage de sa journée, soit quand il va devoir soulever une charge, qu'il ait ce réflexe. »

Christophe Berenger,
Vicat

Chez Vicat, l'accord Prévention et réduction de la pénibilité signé le 5 mars 2019 prévoit pour les collaboratrices/ collaborateurs dont l'emploi les expose à un ou plusieurs des six facteurs de pénibilité, l'acquisition de congés supplémentaires sur le compte épargne-temps.



- en faisant évoluer les salariés vers des postes adaptés à leur situation et à leur âge : ex. postes de jour, fonctions supports comme le contrôle qualité ou l'amélioration continue.
- en proposant plusieurs rôles ou postes en pluriactivité pour soulager, équilibrer l'effort et donner des espaces de développement.
Exemple : chez NGE, chef de chantier et formateur, ou tuteur et opérationnel.

« Un ouvrier du BTP, un chef de chantier, voire un conducteur de travaux, peuvent ressentir, à une cinquantaine d'années, une certaine lassitude et des difficultés physiques, mais ils aiment leur métier et ont envie de rester proactifs. On va alors leur offrir de diminuer leur activité professionnelle sur le chantier en leur proposant d'aller faire de la formation à temps partiel. Ils vont ainsi avoir une nouvelle corde à leur arc, celle de la formation. »

Bruno Pavie,
NGE

6.

Organiser la flexibilité tout au long de la carrière

Le développement professionnel est un enjeu tout au long de la carrière.

REPENSER LE MODÈLE UNIQUE DE GESTION ASCENSIONNELLE DES CARRIÈRES AFIN D'OUVRIR LE JEU

Cela implique de :

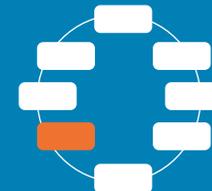
- Tenir des **entretiens à mi-carrière** assortis d'un bilan de carrière, puis entretiens réguliers à partir de 45 ans, pour faire le point et envisager des réorientations de carrière en interne ou en externe.
 - Cartographier ses compétences clés
 - Définir ses appétences et aspirations professionnelles
 - Structurer son projet professionnel et en parler.

“ Notre enquête collaborateurs a révélé un taux d'engagement plus faible des 51-55 ans. Il a été décidé au niveau du groupe de mettre en place systématiquement un entretien de carrière à dix ans du départ à la retraite pour replacer le senior dans une dynamique d'emploi. Nous avons travaillé avec un groupe pilote. Nous nous sommes rendu compte que l'échange n'est pas si facile et avons élaboré des modules de formation afin d'outiller manager et collaborateur à avoir une discussion de qualité, préparée et suivie dans la durée et une contribution partagée car le rôle du manager est clé dans le processus. »

Corinne Derboeuf,
Directrice Diversité, Inclusion et QVT France,
Schneider Electric

40

Huit types d'actions pour gagner en souplesse et inclusion



- Créer des filières « experts » et « gestion de projets » pour ne pas faire du management la seule voie pour « faire carrière » (Framatome, Michelin, Schneider Electric).

“ Chez Framatome nous avons environ 700 experts, il y a trois niveaux d'expertise : expert, senior expert, fellow. L'expertise est au cœur de nos métiers. Le processus de sélection des experts a lieu tous les deux ans sous forme d'une campagne avec des critères précis. Il est piloté par notre directeur scientifique, avec un dispositif collégial, des auditions et des évaluations entre pairs. »

Elisabeth Terrail,
Framatome

- Individualiser les approches pour répondre à la diversité des aspirations. Les seniors n'ont pas tous les mêmes besoins ni les mêmes envies au même moment. Cette approche différenciée concerne d'ailleurs tous les salariés à certaines étapes de leur vie (parentalité, aidants familiaux, reprise après une maladie grave, etc.)
Exemple : les *persona* de Schneider Electric (voir encadré ▶) et de Michelin
- Prendre en considération le fait que certains seniors peuvent être prêts à des aménagements de rémunération ou de responsabilités en échange d'un travail plus conforme à leurs souhaits, ce qui a notamment été exprimé par certains seniors lors des ateliers.

41

Huit types d'actions pour gagner en souplesse et inclusion



Les *persona* de Schneider Electric

En écoutant les seniors via des workshops, Schneider Electric a constaté qu'il y avait plusieurs types d'aspirations chez les seniors. Le groupe a alors identifié **4 *persona*** (continuer, transmettre, accélérer, préparer son départ) auxquels correspondent différents types d'offres : par ex. participer à des projets pour continuer ; devenir formateur interne pour transmettre ; être accompagné par un coach pour accélérer ; passer en temps partiel pour préparer sa retraite. Le but n'est pas de remettre des gens dans des cases mais de déconstruire l'idée qu'il n'y aurait qu'un seul type de senior, celui qui attend la retraite, en se désengageant progressivement de son travail.

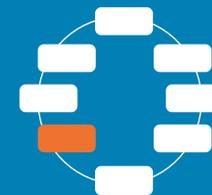
Cette approche vise ainsi à faciliter la réflexion des seniors sur leur prochaine étape professionnelle et à mettre en avant les ressources de développement associées.

Claire veut
CONTINUER
à s'investir
dans son emploi

Thierry veut
TRANSMETTRE
ses connaissances

Alba veut
ACCELERER
sa carrière

Pierre commence à
PREPARER
son départ



FLEXIBILISER L'ORGANISATION DU TRAVAIL

- Proposer de nouvelles opportunités « contractuelles » ou de nouvelles formules d'organisation du travail :
 - Travail par mission en interne
 - Prêt de main d'œuvre en interne ou en externe
 - Temps partagé
 - **Mécénat de compétence**
 - Volontariat sur le temps de travail
 - Semaine compressée
 - Télétravail renforcé.
- Accompagner la création d'activité ou d'autres formes d'évolution professionnelle.

BNP Paribas : près de 150 missions de mécénat de compétences par an grâce à un processus très structuré

« En France, le dispositif de mécénat de compétences¹ est trop peu utilisé parce que beaucoup d'entreprises n'en voient pas vraiment l'utilité. Or, c'est un dispositif qui est primordial non seulement pour les seniors, mais pour l'entreprise en général. La base de la crédibilité du programme en interne comme en externe, c'est d'être dans une dynamique positive, fondée sur l'enthousiasme du collaborateur et sur un bon matching collaborateur/association. Nous avons une équipe centralisée pour toutes les demandes de mécénat de compétences de tout le groupe en France et pour tout type de collaborateurs. En général, les missions sont de 18 mois à deux ans. »

Patrick de Villepin,

Responsable du volontariat, BNP Paribas

1. Loi du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, dite « loi Aillagon ». Pour mieux comprendre ce dispositif : <https://www.economie.gouv.fr/files/Guide-pratique-mecenas-competences-novembre2021.pdf>

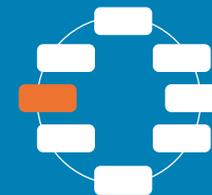
7.

Accompagner vers la retraite et au-delà

- Aider les salariés à mieux comprendre leur future retraite, les différentes options et les impacts financiers associés.
- Accompagner l'exploration du projet de vie post-retraite (coaching individuel ou collectif) et aider les personnes à se projeter.
- En toute fin de carrière, proposer des solutions variées de : retraite progressive, temps partiel senior, cumul emploi-retraite, mécénat de compétences, en fonction des besoins et désirs exprimés.
- Organiser les collaborations post-retraite dans une perspective de transmission des compétences.

« Quand vous faites revenir quelqu'un qui a 68 ans, qui est parti à la retraite depuis trois ans, parce qu'il n'y a que lui qui maîtrise ce produit chez ce client, et que vous êtes prêt à le payer pour qu'il revienne, cela envoie un signal fort aux collaborateurs de 50 ans et plus. Ils se disent que la compétence a de la valeur et qu'ils sont loin d'être "finis". Et ça change aussi la représentation du manager au sujet des seniors. »

Michael Fossat,
Schneider Electric



Collaborations post-retraite

« Les seniors sont un incroyable vivier de talents. Dans les secteurs à cycle long comme l'énergie, notamment le nucléaire, ou les transports, les profils seniors ont une connaissance intime de la construction des infrastructures qui s'avère indispensable pour leur exploitation et leur maintenance. Pour celui qui prend sa retraite, un travail rémunéré et/ou du bénévolat à temps partiel sont des outils complémentaires pour le maintien de l'insertion sociale et l'amélioration de l'espérance de vie en bonne santé. Experconnect a été créé il y a presque 20 ans sur cette conviction. »

Caroline Young,
Présidente d'Experconnect

« Je trouve que nous avons l'enjeu de repenser le travail pour ne pas considérer qu'il y a le travail et ensuite la vraie vie. Parce qu'en fait, la vraie vie, c'est le travail. La vraie vie, c'est l'activité. La vraie vie, c'est contribuer à quelque chose et quand on ne contribue à rien, on meurt plus vite. »

Emery Jacquillat,
Président, Camif



Le programme EXPert@Vinci : faire revenir les retraités de manière flexible pour répondre aux besoins de compétences.

Dans les entreprises, seul ce qui se mesure existe. C'était le sens de l'index senior, un temps envisagé par le gouvernement pour accompagner la réforme des retraites, à l'image de l'index d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes qui a fait ses preuves .

Même si cet index senior a été, à ce jour, abandonné, il est dans l'intérêt de chaque entreprise de connaître ses chiffres-clés en matière d'emploi et de carrière de « ses » seniors :

- Le taux d'emploi des plus de 50 ans et des plus de 60 ans.
- Le taux de formation des plus de 50 ans
- Les mobilités internes des plus de 50 ans
- Les entrées et les sorties des plus de 50 ans
- Les taux d'augmentation et de bonus versés aux plus de 50 ans
- L'engagement des collaborateurs seniors

Un système de mesure permet de se fixer des objectifs de progrès en la matière, à la manière de Schneider Electric qui construit son propre Observatoire de l'emploi senior. Celui-ci comporte 20 indicateurs répartis en 5 thèmes :

- Accès à l'emploi
- Dynamique de développement professionnel
- Reconnaissance
- Prévention santé
- Engagement

Autre exemple : le **Senior Score** proposé par la fédération Seniors Force Plus.



Le Senior Score : quand le monde associatif prend le relais pour mesurer et challenger

La fédération Seniors Force Plus est un groupement de citoyens, d'associations et de parties prenantes qui souhaitent contribuer à l'amélioration des perspectives d'emploi des seniors. Elle a développé le Senior Score, à l'image du Nutri-Score qui renseigne sur la qualité nutritionnelle des produits alimentaires. Il a pour but de renseigner sur la qualité de l'engagement d'une société pour une meilleure employabilité des seniors. Son objectif est de permettre aux entreprises de s'auto-évaluer (ou d'être évaluées) et de communiquer clairement leur engagement envers l'employabilité des seniors à leurs parties prenantes.

La fédération a calculé le Senior Score des entreprises du CAC 40, en s'appuyant sur les documents publics disponibles, montrant ainsi qu'il reste encore beaucoup à faire sur ce sujet.





UNE POLITIQUE SENIOR SPÉCIFIQUE OU PAS ?

Cette question fait débat au sein de nombreuses entreprises : faut-il dédier des mesures spécifiques à la population des seniors ou vaut-il mieux travailler sur des politiques générales dont certaines mesures cibleront prioritairement les seniors ?

À noter que les seniors interrogés sont eux-mêmes ambivalents sur ce sujet.

1.

Arguments favorables à une politique dédiée

- Malgré une amélioration significative, le taux d'emploi des seniors (55-64 ans) reste en France inférieur à la moyenne des pays de l'Union européenne (58,4 % contre 63,9 % dans l'Union européenne, 74,6 % en Allemagne et 78 % en Suède. Données Eurostat, 13 juin 2024).
- Il s'agit de l'une des dernières catégories subissant des discriminations assumées (absence de formations, de promotions, d'augmentations, etc.), nécessitant un changement visible de pratiques.
- Face à la santé, la pénibilité et l'usure professionnelle, les seniors présentent des besoins spécifiques.
- Parler de politiques générales s'apparente souvent à une posture d'évitement pour ne rien faire à leur égard.

“ *Ce n'est pas toujours dit clairement, mais c'est une politique implicite. Les augmentations, les bonus, ce n'est pas pour les seniors, car de toute manière, ils ne partiront pas. En revanche, j'ai le feu vert pour accepter toutes leurs demandes de rupture conventionnelle.* »

DRH

“ *Des sociétés comme la mienne parlent de l'ESG, mais on voit très bien qu'il y a des personnes gentiment poussées dehors, il y a des publications sur l'égalité, mais ce n'est pas vrai, on fait de l'âgisme.* »

Michèle,
salariée expérimentée

2.

Arguments à l'encontre d'une politique dédiée

- Les politiques dédiées contribuent à stigmatiser les seniors et peuvent avoir des effets contre-productifs sur leur engagement et motivation.
- Les réponses qui peuvent être apportées aux seniors en matière de qualité de vie au travail et de conditions de travail (QVCT) concernent en fait tous les travailleurs.

“ Les salariés n'aiment pas du tout qu'on les catégorise en "seniors", ce qui les identifie comme en situation descendante dans l'entreprise. Bien qu'animées souvent des meilleures intentions, c'est ce que font pourtant la plupart des entreprises. »

Jean-Christophe Sciberras,

Conseil en relations sociales,
ancien Président de l'ANDRH

“ On devient le senior que l'on est par l'effet des années de travail précédentes.

Ça n'a pas de sens de séparer les deux périodes. »

Linda Constans-Lesne,

médecin du travail et sociologue des organisations

“ Qu'est-ce qui distingue un senior ? Rien du tout, si ce n'est la maturité d'expérience. Mais la réflexion, c'est la même que celle des autres : sur le parcours, les aspirations... »

Corinne Derboeuf,

Schneider Electric

3.

Approche préconisée

Il est sans doute nécessaire de **passer par une phase de dispositifs spécifiques en faveur des seniors**, compte tenu de la profondeur des préjugés âgistes et de la tradition lourde dans notre pays des plans de préretraite.

Ces dispositifs auront cependant intérêt à **s'inscrire dans des politiques pensées de manière holistique**, de manière à s'ouvrir ensuite à tous.

“ Certains dispositifs sont ouverts à tout le monde, à certaines conditions parfois, et en revanche, ils bénéficient majoritairement aux seniors. »

Corinne Derboeuf,

Schneider Electric

“ Je pense qu'aujourd'hui on a besoin d'une politique qui soit pensée globalement, avec des compartiments. Et les seniors, ce n'est qu'une dimension de cette politique globale. »

Christophe Berenger,

Vicat

“ Les seniors ont certes des besoins plus saillants dans un certain nombre de domaines, mais qui ne sont en rien leur apanage. Les jeunes et les seniors sont comme les canaris de la mine, ils alertent sur des sujets qui concernent en fait tous les collaborateurs. »

Thierry Weil,

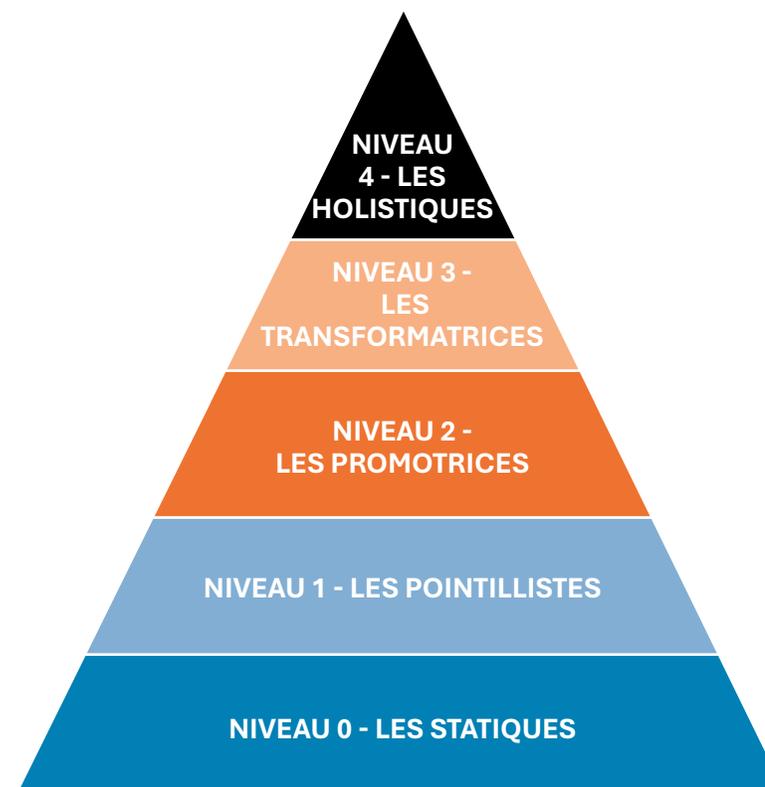
professeur à Mines Paris PSL et animateur de la chaire FIT²

IV.

VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE STATIQUE OU TRANSFORMATRICE À L'ÉGARD DE SON CAPITAL SENIOR ?

1.

Cinq niveaux d'engagement à l'égard de son capital senior



2.

Caractéristiques culturelles et organisationnelles des entreprises les plus engagées à l'égard de leur population senior

Les observations montrent **cinq niveaux d'engagement** des organisations à l'égard de leur capital senior.

Niveau 0 - Les Statiques. Elles ne font rien de nouveau et persistent dans une politique d'incitation au départ anticipé des seniors.

Niveau 1 - Les Pointillistes. Elles ont un problème précis à résoudre (par ex. difficultés de recrutement ou perte de compétences) et elles adoptent des solutions spécifiques pour y répondre, sans aller plus loin.

Niveau 2 - Les Promotrices. Elles nomment le sujet et travaillent sur une série d'actions, notamment de communication et de sensibilisation, pour modifier les représentations de l'âge au travail et promouvoir le management intergénérationnel.

Niveau 3 - les Transformatrices. Elles communiquent sur le sujet, forment tout au long de la carrière, font évoluer les modes d'organisation du travail et la gestion des carrières vers davantage de flexibilité, et proposent des « offres » plurielles et individualisées.

Niveau 4 - Les Holistiques. Elles fondent leur approche sur les compétences et la contribution de chacun au collectif de travail. De ce fait, elles embauchent régulièrement des seniors. L'âge des collaborateurs n'est pour elles pas un sujet, mais elles répondent aux besoins liés à la pénibilité et à l'usure professionnelle.

Les entreprises engagées sur les niveaux 3 et 4 envers leur population senior présentent **certaines caractéristiques communes**. Toutes ces caractéristiques ne se cumulent pas systématiquement, mais au moins certaines d'entre elles sont toujours présentes, et paraissent plus déterminantes que la seule taille de l'entreprise.

Il faut bien entendu considérer ces caractéristiques culturelles et organisationnelles comme des prédispositions à l'engagement envers les seniors, et non comme des conditions déterministes.

- **Des entreprises incarnées :** des valeurs humanistes incarnées par la direction générale qui les porte en interne comme en externe : respect, authenticité, transparence...
- Un discours des dirigeants et des DRH fortement **ancré dans ces valeurs, et des pratiques managériales qui les reflètent** : écoute des collaborateurs, proximité vis-à-vis du terrain, confiance, subsidiarité, **valorisation de la compétence...**
- Une inscription de l'entreprise dans **le temps long**, qui l'incite à considérer les besoins de compétences à long terme. Ce souci du temps long peut reposer sur :
 - la durée de vie du cycle de conception-production et des produits (nucléaire, construction, réseaux de transport et d'énergie, certaines industries...), ainsi que les besoins de maintenance et de continuité de services qui en découlent ;

- l'actionnariat et le type de gouvernance : les dirigeants d'entreprises familiales, qui ont su se développer sur plusieurs générations, ont un horizon temporel souvent différent de celui des sociétés cotées, parfois focalisées sur leurs résultats trimestriels. D'autres entreprises dont l'actionnariat est très stable sans être familial, de même que les entreprises détenues par leurs salariés ou encore certaines entreprises à mission sont, elles aussi, plus fréquemment orientées vers le long terme.

- Des **engagements sociétaux affirmés** (politique RSE ambitieuse, entreprise à mission) : les entreprises qui s'engagent sur le sujet des seniors évoquent aussi d'autres problématiques sociétales comme la réindustrialisation, la société inclusive, l'insertion des jeunes, les déséquilibres du marché du travail, la responsabilité territoriale, les salaires décents, etc.
- **La qualité du dialogue avec les partenaires sociaux** qui connaissent les situations locales.

“ *On s'intéresse davantage aux hommes, à ce qu'ils peuvent faire, à ce qu'ils ont envie de faire, bien avant de s'intéresser à la rentabilité d'un chantier. Alors bien sûr, économiquement, c'est important d'être attentif au compte de résultat parce que c'est aussi ce qui nous fait vivre. Mais avant tout, il y a un mode de fonctionnement avec une passion qui est portée par tout le Comex et par tous les patrons opérationnels. »*

Bruno Pavie,
NGE

“ *Ce n'est vraiment pas un problème d'avoir des gens de 50 ans et plus, au contraire. En tout cas dans l'industrie, cela colle bien avec les valeurs, les besoins, le rythme de l'industrie. »*

Thibault Laumonier,
DS Smith

“ *Cela fait belle lurette qu'on est parti du principe que quelqu'un qui n'est pas formé peut devenir très compétent à partir du moment où on investit sur lui. »*

Christophe Berenger,
Vicat

“ *Il y a une certaine proximité, il y a un certain respect, il y a du dialogue et puis surtout, on valorise pleinement la connaissance, la compétence des gens, donc on fait attention à ça. »*

DS Smith



TOUS ACTEURS D'UN NOUVEAU PARADIGME

Pour s'engager dans le nouveau paradigme, l'action conjointe de tous les acteurs est nécessaire.

1.

Un engagement de direction générale pour assurer le *sponsorship* au plus haut niveau

- Une DG qui commence par reconnaître les atouts des collaborateurs expérimentés et à diffuser valeur et considération à leur égard dans toute l'entreprise.
- Des dirigeants qui doivent être des modèles exemplaires dans leurs actes. L'écart entre le discours et l'action décrédibilise la démarche. Le rajeunissement des directions générales peut contribuer au renforcement conscient ou inconscient de préjugés âgistes au sein de l'organisation.



Tout part de l'intention des directions générales, il suffit qu'un dirigeant soit convaincu que les seniors ont des choses à apporter. Il suffit de le dire simplement : c'est une richesse pour l'entreprise d'avoir des sachants. Ce terme de sachant est intéressant, il pourrait être davantage utilisé. »

Boris Haguener

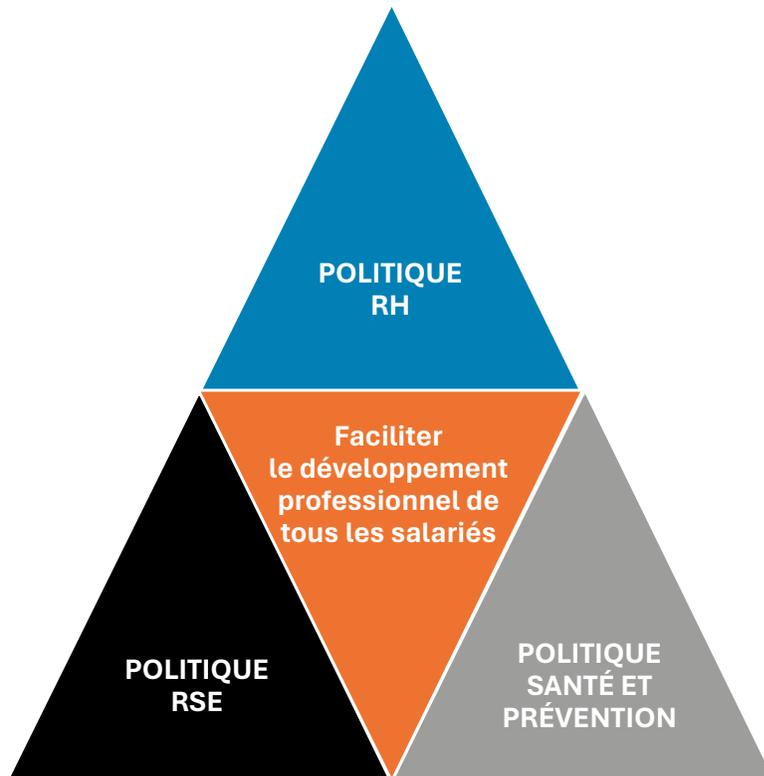


C'est forcément une décision de direction générale d'être dans cette démarche. Il y a chez NGE un discours positif, un discours de proximité, un discours encourageant. Cela nécessite une sensibilité particulière aux hommes et aux femmes, parce que les dirigeants les connaissent bien et parce qu'ils sont eux-mêmes issus du terrain. »

Bruno Pavie,
NGE

2.

Mobiliser l'ensemble des acteurs, RH, RSE, Santé, pour construire des politiques globales et cohérentes



60

Tous acteurs d'un nouveau paradigme

3.

Un chef de projet transversal, capable de couvrir toutes les facettes du sujet

La mission du chef de projet transversal sera soutenue directement par le Comex. Le chef de projet engagera dans la démarche l'ensemble des partenaires internes et externes de l'organisation.

- Les équipes RH : formation, gestion de carrière, recrutement, gestion des talents, relations sociales, diversité...
- Les autres directions, notamment la RSE et la Communication.
- Les acteurs de la prévention et de la santé au travail : médecine du travail, ergonomes, psychologues...
- Les partenaires sociaux
- Les réseaux de collaborateurs.

La démarche devra s'articuler avec la revue des accords de Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) pour poser clairement dans ceux-ci les principes d'accompagnement des deuxièmes parties de carrière et la manière de les faire vivre dans l'entreprise.

61

Tous acteurs d'un nouveau paradigme

4.

Le triptyque RH, manager, collaborateur

La mise en œuvre de la démarche au quotidien reposera essentiellement sur la mobilisation du triptyque RH, manager, collaborateur.

LE GESTIONNAIRE RH

- Garantit le cadre de non-discrimination.
- Recense et communique l'ensemble des offres existantes.
- En développe de nouvelles.
- Est proactif sur la formation des seniors.
- Sensibilise les managers au maintien d'un plan de formation pour tous les collaborateurs.
- Sensibilise les managers à la tenue des entretiens annuels.
- Participe activement à la réflexion de mi-carrière et propose un bilan de carrière.

LE MANAGER

- Travaille sur ses préjugés d'âge, notamment pour le recrutement ou la mobilité entrante d'un senior.
- Crée un espace d'écoute.
- Construit la confiance.
- Gère les personnes différemment selon leurs besoins, dans le respect de l'équité.
- Incite à la formation.
- Accompagne le collaborateur dans sa réflexion sur l'avenir et contribue à élargir le champ des possibles.

LE COLLABORATEUR

Les entreprises ont encore beaucoup de travail à accomplir en matière de politique senior, mais elles ne peuvent pas tout. Le senior lui-même a une responsabilité personnelle quant à son parcours pour se mettre en question et en mouvement.

- Travaille son énergie et sa confiance en soi.
- Anticipe et se projette dans des scénarios de suite de carrière.
- Réfléchit sur ses appétences et exprime ses souhaits avec clarté.
- Se forme : est curieux, demande des formations, utilise son CPF.
- Évolue, le cas échéant, dans une plus petite organisation.
- Est prêt à considérer une diminution de salaire et/ou de responsabilités contre un nouveau travail qui a du sens pour lui.
- S'il est ou a été manager, ne se focalise pas exclusivement sur un poste de management.

12 RECOMMANDATIONS POUR LES ENTREPRISES

- 1. Comprendre ce qui se joue aujourd'hui pour l'entreprise, quels sont ses principaux enjeux**
- 2. Écouter les collaborateurs**
- 3. Analyser la culture prévalente à faire évoluer**
- 4. Démarrer au niveau de la DG pour donner du sens et être exemplaire, puis intégrer tous les acteurs**
- 5. Sortir du non-dit, employer un autre vocabulaire, mettre en valeur des rôles modèles, donner des gages de la réalité du changement**
- 6. Construire une démarche dans la durée, en commençant de manière concrète et pragmatique**
- 7. Travailler les coopérations intergénérationnelles en profondeur, notamment autour de la transmission de la culture et des savoirs**
- 8. Proposer des approches différenciées qui répondent à la pluralité des besoins**
- 9. Former continûment pour créer de nouvelles opportunités d'évolution pour tous et accompagner le changement**
- 10. Se saisir pleinement de la transformation de l'organisation du travail**
- 11. Inciter tous les collaborateurs à rester en mouvement**
- 12. Mesurer et ajuster pour tenir compte des impacts systémiques de ce qui a été mis en place**

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier vivement l'ensemble des personnes qui nous ont consacré du temps pour la réalisation de cette étude :

Louis Bazire (ex-BNP Paribas), Patrick de Villepin (BNP Paribas), Emery Jacquillat (Camif), Amaury de Hautecloque et Marie-Pierre Rechsteiner (Covéa), Anne Thévenet-Abitbol (Danone), Thibault Laumonier (DS Smith Packaging France), Denis Bouchard (EDF), Elisabeth Terrail et Christophe Lasne (Framatome), Murielle Arnould (L'Oréal), Sophie de Villepin, Laure Trincal et Gabriel Lefeuvre (Michelin), Bruno Pavie (NGE), Sandrine Martin (Osmaïa), Michael Fossat et Corinne Derboeuf (Schneider Electric), Christophe Berenger (Vicat), Pierre-Yves Bigot (Vinci), ainsi que Boris Haguenaure (cabinet ResSources), Sophie Thiéry (CESE), R. B. Bassoulet (Egon Zehnder), Hervé Bommelaer (Enjeux Dirigeants), Caroline Young (Experconnect), Jean-Christophe Sciberras (NewBridges), Corinne Samama (RESONANCE Coaching), Tong Chhor (Seniors Force Plus), et tous les participant.e.s aux ateliers d'intelligence collective.

Un grand merci aux mécènes de la Chaire FIT² (Kéa, La Fabrique de l'industrie, CETIM, Michelin et Orange) sans lesquels cette étude n'aurait pu exister, à son Conseil scientifique, ainsi qu'à l'équipe de la chaire, notamment Thierry Weil, Marie-Laure Cahier et Suzy Canivenc.

POUR EN SAVOIR PLUS



Lire

CHAIRE FIT
FITNESS
ET DU TRAVAIL
PARIS - PSL

GESTION DE CARRIÈRE DES SENIORS : ÉCLAIRAGES ET PRATIQUES D'ENTREPRISES

WORKING PAPER N°3
(5 décembre 2023)
Par Florence Poelman-Bonnevey et Pierre-Emmanuel Médioni*

SOMMAIRE

- Introduction : Un agenda fort pour d'adhésions à l'emploi des seniors - la reforme des retraites P. 2
- 1. Je t'aime, moi non plus. Les représentations des entreprises et des seniors sur leur travail P. 3
- 2. Lutter contre les préjugés d'âge et favoriser les facteurs d'engagement des seniors P. 8
- 3. Quelques pistes d'action pour les entreprises P. 16
- Conclusion : Des approches pour manager P. 18
- Annexe : L'exemple des pays nordiques P. 19

Cette étiquette vous choque ?
Reconvertissez, éliminez votre âge sur vos cartes

Chaque AFEC, même avec l'âge a voulu contribuer à ce monde différent et changer les regards des recruteurs pour faire bouger les lignes. Nous sommes convaincus que cette campagne a dû avoir un impact en profondeur, mais c'est une première prise de conscience à encourager.

* Statistiques consultées: Florence Poelman-Bonnevey et Pierre-Emmanuel Médioni ont pu se appuyer sur leur expérience professionnelle au sein de grands groupes. Ils accompagnent aujourd'hui managers et managers en entreprise dans différents secteurs d'activité.
L'avis de l'auteur n'est pas une recommandation de la CFAE pour employer ou ne pas employer.

CHAIRE FIT
FITNESS
ET DU TRAVAIL
PARIS - PSL

COMMENT LES PAYS DE L'OCDE TENTENT DE PROLONGER LA DURÉE EN EMPLOI DES SENIORS

REPÈRE N°21



En lien avec le sujet

SUZU CANIVENC

Les jeunes, des travailleurs comme les autres

Comment les entreprises peuvent-elles mieux répondre aux attentes des salariés ?

CHAIRE FIT
FITNESS
ET DU TRAVAIL
PARIS - PSL

Les auteurs

Statisticiens-économistes, **Florence Bonnevey** et **Pierre-Emmanuel Médioni** ont 30 ans d'expérience professionnelle au sein de grands groupes. Ils accompagnent aujourd'hui des dirigeants, des équipes et des organisations dans leurs développement et transformations.

Directeur de la publication : Thierry Weil, Chaire FIT²
Conception, édition : Marie-Laure Cahier www.cahierandco.com
Direction artistique et mise en page : Laëtitia Lafond
Illustrations : Frédéric Rollin
ISBN : 978-2-38542-643-9
© Chaire FIT², 2024. Tous droits réservés.

Achevé d'imprimer en 2024 - Imprimerie Chirat

LE CAPITAL SENIORS

Enquête sur la gestion créative des carrières et des compétences



l'heure où la retraite recule et les carrières s'allongent, les entreprises ont-elles vraiment pris conscience de la valeur de leur capital « seniors » ?

Après des années de plans de pré-retraite et de mesures discriminantes à l'égard des seniors, cette enquête permet de se convaincre qu'il reste beaucoup à faire pour gérer de manière créative les carrières et prolonger la vie active de seniors engagés et en bonne santé. C'est une véritable révolution des représentations de l'âge et de l'organisation du travail qu'il s'agit d'opérer afin de créer une culture inclusive pour tous les salariés.

S'appuyant sur des témoignages, des études de cas et des ateliers collectifs, cet ouvrage propose un panorama synthétique des enjeux à considérer et des actions à mettre en œuvre pour bousculer les préjugés âgistes et faire travailler ensemble, de façon harmonieuse et dans la durée, des générations différentes.

Un incontournable pour les directions générales, les départements des ressources humaines, de la gestion des talents, de la transformation organisationnelle et de la RSE, ainsi que pour les managers.

