

LA GRANDE ÉPOPÉE DES SENIORS

Conférence de restitution de l'étude
Mercredi 21 mai 2025

14:00

Welcome & introduction



Frédéric JOLY
Agirc-Arrco



Pierre DE LA MORTIÈRE
tribefactory

14:15

LES ENJEUX STRATEGIQUES Bienvenue dans le monde héroïque des seniors



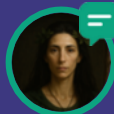
Marc LANDRE
SIA



Annie VISCO
Pro BTP

14:50

PROFILS & PORTRAITS Par-delà les contes et légendes



Caroline SARROT-LECARPENTIER
VIVAGEN +
Intelligence Collective
Intergénérationnelle
(ICI)



Frédérique JESKE
SENIOR4GOOD +
USKOA PARTNERS

15:05

PARCOURS RÉTROACTIF Les riches heures des parcours seniors



Adélaïde MUNOZ
SIA



Marc BRIAND
Malakoff Humanis



Michael FOSSAT
Schneider Electric

15:50

Conclusion



François-Xavier SELLERET
Agirc-Arrco

WELCOME & INTRODUCTION

La grande épopée des seniors



Frédéric JOLY
Agirc-Arrco



Pierre DE LA MORTIÈRE
tribefactory

WELCOME & INTRODUCTION



Pierre DE LA MORTIÈRE : Pourquoi cette étude ?

Frédéric JOLY : Je suis ravi que tu poses cette question, Pierre. Je vais te donner les 4 enjeux que nous avons identifié au commencement de l'étude.

1 – il n'y a pas besoin d'une boule de cristal pour prédire le **vieillissement de la population française**. D'ici 2040, une personne sur deux aura plus de 50 ans. C'est une mutation démographique qui touche l'ensemble de la société... et qui n'épargne pas notre branche. Aujourd'hui déjà, 36 % des salariés de la Retraite Complémentaire et de la Prévoyance ont 50 ans et plus, et cette proportion ne fera qu'augmenter avec le recul de l'âge légal de départ à la retraite... Pire encore, en tendance, nous sommes plus vieux que la moyenne nationale des actifs, que nos collègues des assurances ou nos cousins de la CNAV... gloups

2 – la massification des seniors et l'allongement de la vie professionnelle ne peut pas se résumer pas à la simple adaptation des postes de travail. Ça interroge aussi sur les perspectives de troisième ou quatrième partie de carrière ainsi que sur les choix que nos entreprises pourront proposer pour **maintenir la motivation et l'implication** des seniors.

3 - D'ici 2030, 16 % des effectifs de la branche seront partis à la retraite, entraînant un enjeu crucial de **transmission des compétences**, des valeurs et de la mémoire de nos groupes paritaires de protection sociale.

4 - Le faible taux d'embauche des moins de 30 ans et leur turn-over important qui réduisent les perspectives de renouvellement des générations. Nous avons une pyramide en forme de toupie. Dans ce contexte, les seniors apparaissent comme un **vivier de talents sous-exploité**. D'ailleurs, le petit nom secret de l'étude a été longtemps : « Adopte un seniors ».

Face à ces évolutions, une réflexion profonde s'impose :

- Comment accompagner ces carrières qui s'allongent ?
- Comment maintenir l'engagement des seniors ?
- Comment organiser la transmission des savoirs ?
- Comment attirer et recruter les seniors ?

Les partenaires sociaux nous ont confié une mission d'étude et d'éclairage

Notre objectif :

- Identifier les freins et les leviers à l'emploi des seniors,
- Proposer des parcours professionnels qui tiennent compte des souhaits des seniors,
- Faire des recommandations et proposer des dispositifs pour mieux intégrer les travailleurs expérimentés.



"Le vieillissement de la population active est une **réalité**. À nous d'en faire une **opportunité** "



Pierre DE LA MORTIÈRE : Comment avez-vous procédé ?

Frédéric JOLY : Cette étude est le fruit d'un travail collectif. Durant le temps d'observation et d'analyse ce sont des dizaines d'acteurs qui ont participé à la construction de cet édifice. Elle s'est appuyée sur le travail de l'équipe Data de l'observatoire pour produire des données, sur le cabinet SIA pour la phase de terrain, et sur tribefactory pour la valorisation, mais aussi sur les responsables RH des groupes paritaires. Des visites ont été organisées dans des entreprises inspirantes et une analyse des textes réglementaires et des accords de branche a été effectuée via une IA. Un questionnaire en ligne a permis à 400 collègues de s'exprimer sur le sujet de séniorité. L'étude a ainsi permis de croiser les perspectives démographiques, ainsi que celles liées aux ressources humaines, à la statistique et à la prospective. Elle a aussi permis de proposer des solutions pour faire face à la question de vieillissement.

Le vieillissement de la population active est une réalité. À nous d'en faire **une opportunité**. Une opportunité de repenser nos pratiques RH.

L'Agirc-Arrco et les groupes paritaires de protection sociale ont un rôle clé à jouer pour faire de notre branche une référence en matière d'intégration et de gestion des carrières des seniors.

LES ENJEUX STRATEGIQUES

Bienvenue dans le monde héroïque des seniors



Marc LANDRE
SIA



Annie VISCO
Pro BTP



Marc LANDRE : Sur la question des retraites et l'emploi des seniors, le grand soir n'existe pas. En effet, depuis plus de 40 ans et l'abaissement de l'âge légal du départ en retraite, la réforme du système des retraites est continue. En effet, depuis 1982 des réformes sont menées afin de tenir compte des contraintes démographiques et contraintes économiques du système. La première réforme date de 1987 et a conduit à désindexer les pensions de retraite des salaires pour les indexer sur l'inflation. Cette décision a entraîné une baisse continue du niveau des pensions des retraités.

Par la suite, le gouvernement de Lionel Jospin a créé le Conseil d'orientation des retraites et le Fonds de réserve des retraites. En 2023, l'âge de départ a été relevé à 64 ans, mais d'autres mesures ont eu lieu auparavant, avec la mise en place des 40 annuités et l'alignement des régimes spéciaux sur ces 40 annuités. L'âge de départ en retraite a été relevé à 62 ans en 2010. En 2014, la durée de cotisation a été allongée jusqu'à 43 ans. Les cotisations ont été relevées et en 2017 quatre critères de pénibilité ont été supprimés.

Par ailleurs, les caisses Agirc et Arrco ont été fusionnées en 2019. Ces réformes ont joué sur les trois leviers qui pèsent sur l'emploi des seniors. Le premier concerne le niveau de pension puisque le taux de remplacement ne cesse de baisser. Le second levier concerne le niveau des cotisations et elles ont été augmentées. Ainsi, la CSG et la CRDS ont été créées et le niveau des cotisations retraites est plafonné à 28 % du salaire brut. Enfin, le troisième levier concerne la durée de travail, soit à travers la durée de cotisations soit à travers l'âge de départ.

Des mesures ont été décidées sur l'emploi des seniors comme les dispositifs décidés par Gérard Larcher, en 2005. A partir de 2010, la suppression de la dispense de recherche d'emploi pour les chômeurs seniors a contribué à 50 % de l'augmentation du nombre de seniors recensés en catégorie 1 à Pôle Emploi. Des mesures ont été décidées pour prendre en compte la pénibilité dans le travail. Le compte de pénibilité a été voté en 2014 sous la présidence de François Hollande.

"Depuis 1982, la réforme du système des retraites est continue"

Le processus de réforme des retraites se poursuit, puisque le régime sera en déficit en 2030. Le travail des seniors a été mis de côté dans la loi de 2023, mais un accord national interprofessionnel (ANI) a été conclu fin 2024. Il propose un certain nombre de modifications pour permettre aux seniors de rester plus longtemps en emploi. Cet ANI sera débattu par le Parlement en juin, mais il paraît déjà insuffisant.

En effet, l'audit réalisé par la Cour des Comptes a montré que le système de retraite sera déficitaire à hauteur de 6 milliards en 2030, de 15 milliards en 2035 et de 30 milliards en 2045. Le régime général aura accumulé en deux décennies, d'ici à 2045, 350 milliards d'euros de dette supplémentaire.

Le conclave sur les retraites doit aboutir au mois de juin et vise à trouver des solutions pour rétablir l'équilibre financier du régime. Par ailleurs, une conférence sur le financement de la protection sociale a été annoncée par le Président de la République.

LES ENJEUX STRATEGIQUES



Il convient de rappeler que les retraites représentent 40 % des prestations sociales versées en France et 20 % des dépenses publiques.

L'ANI vise à accorder plus de place aux seniors dans les entreprises afin de doubler le taux des plus de 60 ans d'ici à 2030. Actuellement, 38 % de plus des personnes de 60 ans sont en emploi, et l'objectif est de le porter à 65 %. Cet objectif est particulièrement ambitieux. L'ANI prévoit l'ouverture de la retraite progressive à partir de 60 ans et la mise en place d'un contrat de valorisation de l'expérience qui sera expérimenté pendant cinq ans et ouvert pour les chômeurs de plus de 60 ans. Par ailleurs, il est prévu de renforcer l'entretien de mi-carrière à 45 ans et de mener une négociation triennale dans les entreprises sur l'emploi des seniors. Ces mesures apparaissent insuffisantes pour réussir à doubler le taux d'emploi des plus de 60 ans dans les entreprises.

Par ailleurs, le Premier ministre a mis en place un conclave au mois de janvier. Trois organisations professionnelles, FO, la CGT et l'U2P ont quitté cette instance. Les autres organisations remettront leurs propositions le 17 juin. Les syndicats, et notamment la CFDT, veulent une baisse de l'âge de départ en retraite, mais une telle mesure coûterait 6 milliards d'euros. Le patronat, avec le MEDEF, est hostile à cette proposition et souhaite aborder plus globalement la question du financement de la protection sociale.

Il convient de rappeler qu'un éventuel accord serait soumis au Parlement et son adoption paraît difficile à envisager étant donné la composition de l'Assemblée nationale. Enfin, une conférence sociale sur le financement de la protection sociale a été annoncée.

LES ENJEUX STRATEGIQUES



La France comptera un tiers d'habitants âgés de plus de 60 ans en 2040 contre un quart actuellement. Un actif sur cinq est âgé de plus de 55 ans et 900 000 seniors de plus de 55 ans sont disponibles sur le marché du travail. En effet, ils sont soit chômeurs soit inactifs. Or, la moitié d'entre eux ne sont pas handicapés ou n'ont pas de problème de santé.

Il est nécessaire d'abord s'accorder sur la définition du mot « senior » qui vient du latin « senex », qui signifie « plus âgé, plus vieux, plus ancien ».

Le sens du terme a évolué au cours des siècles et il existe une diversité de définitions qui crée du flou et de la confusion.

Le Ministère du travail considère qu'est senior est une personne âgée de 45 ans tandis que la DARES fixe le seuil à 55 ans.

Cette absence de consensus est confirmée par l'enquête qui a été menée. En effet, un tiers des répondants au questionnaire ont indiqué que les personnes devenaient seniors à partir de 55 ans, mais un quart fixe le seuil à 50 ans, un cinquième après 40 ans et un cinquième après 60 ans.

Le cabinet a analysé les accords collectifs signés au sein de la branche, mais aucun n'est spécifiquement dédié aux seniors, même si des mesures destinées aux seniors figurent dans différents accords. Par ailleurs, il n'existe pas de définition stabilisée des seniors ni aucune mesure de suivi des mesures. Enfin, toutes les mesures qui sont prises dans ces accords sont orientées sur la fin de carrière avec les retraites progressives, les plans de retraite, la baisse du temps de travail à l'approche de la liquidation.

Il convient de travailler sur le cycle de vie des seniors du recrutement jusqu'à la séparation. Des actions spécifiques permettent de voir le senior différemment, de le fidéliser, de le recruter et de le promouvoir. Il est particulièrement difficile de recruter les seniors. Il convient de rappeler qu'un senior chômeur a sept fois moins de probabilités de sortir du chômage aussi rapidement qu'un autre chômeur. En effet, des idées reçues collent à la peau des seniors comme leur haut niveau de rémunération ou le manque de motivation. Or, ces idées sont fausses et le senior constitue un investissement dans l'avenir.

900 000

seniors de +55 ans (chômeurs et inactifs) à accompagner vers l'emploi dans les 5 ans à venir,

dont la moitié n'a pas de problèmes de handicap ou santé.

6 Milliards d'€

de déficit en 2030, 15 milliards en 2035 et 30 milliards en 2045



Témoignage



Annie VISCO
Pro BTP

LES ENJEUX STRATEGIQUES



Pierre DE LA MORTIÈRE : Bonjour Annie VISCO, vous êtes directrice adjointe acquisition et développement des talents chez Pro BTP. Votre parcours est particulièrement riche et original : vous avez été formée comme géologue, vous êtes aussi coach... et artiste peintre. Pouvez-vous nous en dire plus sur votre parcours ?

Annie VISCO : Bonjour Pierre. Oui, en effet, j'ai toujours fonctionné au coup de cœur dans ma vie professionnelle. J'ai besoin d'être motivée par ce que je fais. Ce sont souvent des rencontres qui m'ont donné envie de suivre certaines personnes, de m'engager dans de nouveaux projets. À partir de 55 ans, j'ai changé trois fois d'activité. J'ai d'abord créé un cabinet de conseil en management et en coaching. Puis, en septembre 2019, j'ai rejoint un cabinet de conseil en management, avant de devenir responsable formation et recrutement en janvier 2021.

Pierre DE LA MORTIÈRE : Quel beau parcours ! Quels conseils donneriez-vous aujourd'hui aux seniors qui souhaitent évoluer ou se reconverter ?

Annie VISCO : Je dirais qu'il est essentiel de rester curieux. C'est la clé. J'ai accompagné de nombreux seniors, et j'insiste toujours sur l'importance de croire en soi. Il faut sentir qu'on a un talent, se convaincre qu'on est une opportunité, et qu'on peut créer des opportunités autour de soi. Les seniors sont souvent très adaptables, ils n'ont plus besoin de prouver quoi que ce soit. Ils peuvent exercer un "pouvoir avec" plutôt qu'un "pouvoir sur", ce qui est une vraie richesse dans les organisations.

Pierre DE LA MORTIÈRE : Et concrètement, chez Pro BTP, que mettez-vous en œuvre pour accompagner les seniors ?

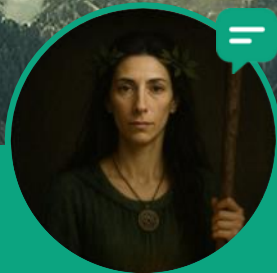
Annie VISCO : Plusieurs dispositifs existent. Nous proposons des formations pour préparer la retraite, des jours de vacances supplémentaires pour les collaborateurs de plus de 60 ans. Il y a aussi des dispositifs de mécénat de compétences, et les seniors peuvent jouer un rôle de tuteur. C'est une manière de valoriser leur expérience tout en transmettant leur savoir.





PROFILS & PORTRAITS

Par-delà les contes et légendes



Caroline SARROT-LECARPENTIER
VIVAGEN + Intelligence Collective
Intergénérationnelle (ICI)



Frédérique JESKE
SENIOR4GOOD +
USKOA PARTNERS

PROFILS & PORTRAITS



Frédérique JESKE : je suis très heureuse d’avoir contribué à cette étude. Souvent, il est reproché aux seniors d’exiger une rémunération trop élevée, d’être fatigués, déconnectés ou encore réfractaires aux changements. Les stéréotypes qui pèsent sur les expérimentés sont particulièrement puissants

Or, les seniors seront majoritaires au travail alors que, dans le même temps, de moins en moins de jeunes arrivent sur le marché. La transition démographique et le vieillissement de la population génèrent un risque majeur de déficit de ressources qualifiées dans les années à venir. Il est regrettable d’associer séniorité et départ de l’entreprise.

Il convient de rappeler qu’il existe non pas un senior, mais des seniors. En effet, certains souhaitent rester dans leur poste, d’autres souhaitent ralentir le rythme, certains veulent transmettre leurs compétences, d’autres ont plutôt envie de continuer à se former. Enfin, des seniors ont envie « d’accélérer ».

Des personnes de plus de 50 ans ont décidé de prendre une nouvelle place au travail et dans la société. En effet, ce cap de 50 ans représente la moitié de la vie. Ils apportent une contribution précieuse à ce changement de regard et ils témoignent de l’allongement de l’espérance de vie. Ces seniors savent que la prévention et le mode de vie sont plus importants que les gènes pour bien vieillir.

Cette génération de seniors symbolise aussi la quête de sens qui est désormais commune aux plus jeunes et aux plus seniors. Ils réhabilitent le positif de l’âge, de l’expérience et de la maturité. Ils se réinventent professionnellement, ils sont connectés, et constituent un pivot, un lien entre les générations.

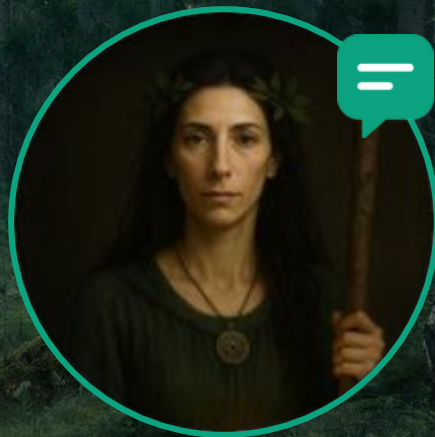
Les seniors représentent le savoir, la connaissance, l’expérience et apportent des compétences et de la maturité.

La transition démographique doit être considérée comme un enjeu RH, mais aussi comme un risque stratégique pour la performance de l’entreprise. Il convient d’apprécier la richesse d’avoir cinq générations au travail et la performance durable des organisations dépend des dynamiques intergénérationnelles.

Il est nécessaire de sensibiliser et d’accompagner les équipes, d’aider les managers à déconstruire les préjugés et les stéréotypes liés à l’âge. Par ailleurs, il convient de prendre soin des salariés seniors et d’embaucher des plus jeunes. Enfin, il est nécessaire d’évaluer, de mesurer, d’équilibrer la pyramide d’âge interne. Il convient pour les entreprises de conserver leurs seniors motivés, performants, engagés.



Témoignage



Caroline SARROT-LECARPENTIER
VIVAGEN + Intelligence Collective
Intergénérationnelle (ICI)

PROFILS & PORTRAITS



Pierre DE LA MORTIÈRE : Bonjour Caroline SARROT-LECARPENTIER. Vous développez une vision originale de l'entreprise, que vous qualifiez d'écosystème vivant. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Caroline SARROT-LECARPENTIER : Bonjour Pierre. Oui, pour moi, l'entreprise ne devrait pas être pensée comme une pyramide des âges figée, mais comme un écosystème vivant. Le terme « pyramide des âges » fige les rôles et les places de chacun. À l'inverse, une vision circulaire, inspirée de certaines cultures asiatiques, permet de penser la circulation de l'énergie, des savoirs et des expériences dans l'entreprise sans qu'ils en sortent. C'est une dynamique bien plus riche.

Pierre DE LA MORTIÈRE : Cela implique donc de repenser les rôles, y compris après la retraite ?

Caroline SARROT-LECARPENTIER : Absolument. Même les retraités peuvent continuer à contribuer à l'entreprise en transmettant leur savoir aux plus jeunes. Comme aux USA chez IBM avec les "lunchtime Legends" où d'anciens salariés viennent raconter l'histoire de leur entreprise pour inspirer les jeunes générations. C'est une manière de faire circuler la mémoire collective. L'entreprise, c'est comme une cellule souche : elle évolue, elle progresse, elle régénère.

Pierre DE LA MORTIÈRE : Vous insistez aussi sur la manière dont on nomme les générations...

Caroline SARROT-LECARPENTIER : En effet. Je préfère parler de « décennies » plutôt que de « générations ». Une génération dure 25 ans, mais dans une entreprise, on peut avoir six décennies différentes qui cohabitent.

En Bourgogne, par exemple, des charpentiers retraités reviennent une semaine par an pour conseiller les jeunes. C'est un beau modèle d'échange. L'anthropologue britannique Tim Ingold parle d'entremêlage des générations. Moi je parle d'Intelligence circulaire. Nous plaçons l'un et l'autre pour une symbiose générationnelle plutôt qu'une juxtaposition de catégories générationnelles, comme les Gen Z ou les Boomers. Enfermant et clivant.

Pierre DE LA MORTIÈRE : Et dans ce contexte, quelle place pour les seniors dans l'entreprise ?

Caroline SARROT-LECARPENTIER : Trop souvent encore, les seniors sont enfermés dans des rôles de transmission. Or, beaucoup souhaitent encore créer, innover. Ils ne doivent pas avoir peur de l'IA ou penser que ce n'est pas pour eux. Ils la découvrent en même temps que les plus jeunes. Eux-mêmes le disent "nous ne sommes pas meilleurs que vous !"

Pierre DE LA MORTIÈRE : Cela interroge aussi la posture des managers, surtout quand ils sont plus jeunes que les seniors qu'ils encadrent...

Caroline SARROT-LECARPENTIER : Ils ne doivent pas avoir peur de manager des collaborateurs plus âgés. Il faut "juste" être à l'écoute de leurs besoins, parfois leurs limites. Et surtout regarder ce qu'ils savent "encore" faire plutôt que l'inverse. Et les former régulièrement.

"Les seniors découvrent l'intelligence artificielle en même temps que les plus jeunes"

PROFILS & PORTRAITS



Pierre DE LA MORTIÈRE : Les managers sont donc en première ligne dans la gestion de cette diversité générationnelle ?

Caroline SARROT-LECARPENTIER : Oui, ce sont souvent des « managers sandwich » ou des « managers pompiers ». Ils gèrent des urgences, des tensions, et n'ont pas toujours le temps ou les outils pour faire vivre l'intelligence collective. Pourtant, une étude de 2010 montre que la diversité bien exploitée, avec une répartition équilibrée de la parole, mène à plus d'innovation. Il faut former les managers à cela.

Pierre DE LA MORTIÈRE : Quelles seraient, selon vous, les priorités d'action pour favoriser une vraie dynamique intergénérationnelle ?

Caroline SARROT-LECARPENTIER : J'en propose trois.

D'abord, signer la Charte 50+ du Ministère puis s'évaluer pour connaître son "Senior Score" développé par la fédération Seniors Force Plus.

Ensuite, structurer le dialogue intergénérationnel : le co-mentoring, les cercles de transmission vivants – pas juste des PowerPoint en fin de carrière. Et cela doit être inscrit dans le temps de travail.

Enfin, il faut outiller les managers : ajouter un module spécifique sur la gestion des relations intergénérationnelles dans leurs formations existantes. On ne peut pas se reposer sur l'intuition pour gérer ces enjeux.

Pierre DE LA MORTIÈRE : Et au-delà des outils, quelle philosophie de l'emploi faudrait-il adopter, selon vous ?

Caroline SARROT-LECARPENTIER : Il faut sortir d'une logique de parcours linéaire pour aller vers une logique de cycles de vie. Comme le suggéraient Serge Guerin et Pierre-Henri Tavoillot dans La Guerre des générations aura-t-elle lieu ?, il serait même pertinent de créer un ministère de la Longévité. Une étude a montré que le désengagement au travail commence souvent trois ans après la prise de poste. Il faut réactiver l'engagement régulièrement.

Pierre DE LA MORTIÈRE : Et pour les jeunes générations, qu'est-ce que cela implique ?

Caroline SARROT-LECARPENTIER : Les entreprises doivent être curieuses de leurs collaborateurs. Les jeunes ne restent pas s'ils ne se sentent pas reconnus. Il faut dépasser la fiche de poste, valoriser les potentiels, créer de la transversalité et surtout sécuriser des temps de parole. Les carrières seront multiples, les statuts variés, les transitions fréquentes. C'est un monde qui demande souplesse, confiance, et surtout qui sait faire circuler les intelligences de son capital humain.

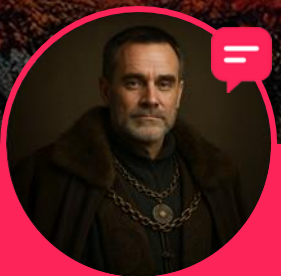


PARCOURS RÉTROACTIF

Les riches heures des parcours seniors



Adélaïde MUNOZ
SIA



Marc BRIAND
Malakoff Humanis



Michael FOSSAT
Schneider Electric



PARCOURS RÉTROACTIF



Pierre DE LA MORTIÈRE : Bonjour à toutes et à tous. Merci de participer à cette table ronde sur l'emploi des seniors et les transformations en cours dans les entreprises. Michaël FOSSAT, vous êtes chez Schneider Electric. Quelle est la place des seniors dans votre organisation ?

Michaël FOSSAT : Bonjour Pierre. Aujourd'hui, les seniors représentent 20 % des effectifs de Schneider Electric, soit environ 30 000 salariés dans le monde. En France, la proportion dépasse les 45 %. C'est un vrai enjeu, à la fois qualitatif et quantitatif. À titre d'exemple, une personne sur deux qui quitte l'entreprise a plus de 30 ans d'expérience.

Pierre DE LA MORTIÈRE : Et comment Schneider Electric s'est-elle organisée face à cette évolution ?

Michaël FOSSAT : Nous avons lancé le Senior Talent Program en 2021, avec l'objectif de mieux anticiper le vieillissement global de la population – à l'exception notable de l'Inde et de l'Afrique. Il nous fallait réfléchir à la manière dont cinq générations cohabitent dans l'entreprise. On s'est rendu compte que ce sujet n'était pas réellement structuré jusqu'alors.

Nous avons aussi observé, via notre enquête annuelle, que les salariés de plus de 50 ans déclaraient un moindre engagement. Ce constat ne signifie pas nécessairement qu'ils étaient désengagés, mais dans un contexte de pénurie de talents, il est essentiel d'écouter et de valoriser cette population.

Pierre DE LA MORTIÈRE : Comment avez-vous travaillé sur ce sujet ?

Michaël FOSSAT : Nous avons mené des entretiens, des enquêtes, collecté des données quantitatives et qualitatives. De là, nous avons établi quatre personas :

- **CLAIRE**, qui souhaite rester active dans son poste actuel.
- **THIERRY**, qui veut transmettre ses connaissances.
- **ALBA**, qui souhaite accélérer sa carrière.
- **PIERRE**, qui prépare une transition vers une retraite active.

À chacun correspond un ensemble de dispositifs. Claire, par exemple, accède à des formations et au boost digital. Thierry peut participer à du co-mentorat ou du mécénat de compétences. Alba peut bénéficier de parcours de leadership ou d'expertise. Et Pierre peut profiter d'aménagements comme la retraite progressive ou le Duo Pro, qui permet de conjuguer emploi chez Schneider et création d'entreprise.



PARCOURS RÉTROACTIF

4 parcours types pour répondre aux défis des seniors

1



CONTINUER

Soutenir les seniors qui souhaitent poursuivre leur carrière sans changement majeur.

2



TRANSMETTRE

Favoriser la transmission des connaissances et de l'expérience des salariés seniors aux jeunes générations.

3



PROGRESSER

Faciliter la progression des collaborateurs seniors et enrichir leurs parcours professionnels.

4



RALENTIR

Permettre aux collaborateurs seniors de ralentir tout en restant actifs et engagés.

PARCOURS RÉTROACTIF

Pierre DE LA MORTIÈRE : Une approche très personnalisée. Marc BRIAND, chez Malakoff Humanis, quelle est la situation ?

Marc BRIAND : Chez nous, 42 % des salariés ont plus de 50 ans. Nous avons signé la Charte 50+, pour pouvoir nous comparer à d'autres organisations. Sur les quatre grands indicateurs de suivi, nous sommes au-dessus de la moyenne, notamment sur le recrutement et l'accès à la formation des seniors, qui dépasse les 90 %.

Pierre DE LA MORTIÈRE : L'étude réalisée par l'Observatoire des métiers reflète-t-elle la réalité chez vous ?

Marc BRIAND : Globalement oui, même si elle porte sur les 55 ans et plus. Chez nous, le recrutement ne pose pas de difficulté. À titre d'exemple, nous avons embauché 45 personnes en CDD seniors. Notre enjeu principal reste de maintenir l'engagement et d'accompagner les transitions.

Pierre DE LA MORTIÈRE : Adélaïde MUNOZ, vous avez co-piloté cette étude avec l'équipe de l'Observatoire. Que pouvez-vous nous en dire ?

Adélaïde MUNOZ : Cette étude repose sur des entretiens, des ateliers et l'analyse de documents. Nous avons adopté une lecture par **cycles de vie** et non par âge. Cela permet d'adapter les politiques RH aux différentes phases que traversent les salariés tout au long de leur carrière.

Cette approche valorise la formation continue, l'aménagement des postes, mais aussi des politiques de rétention, de développement professionnel et de transition vers la retraite, qu'il faut préparer avec soin.

APPROCHE PAR CYCLE DE VIES



- Offrir des options de retraite anticipée (utilisation du CET)
- Accompagner dans la préparation à la retraite (ateliers, sessions de conseil)
- Proposer des programmes de reconversion ou entrepreneuriat



- Valoriser l'expérience (mentorat, tutorat)
- Donner une visibilité aux perspectives internes
- Renforcer la reconnaissance des savoirs informels

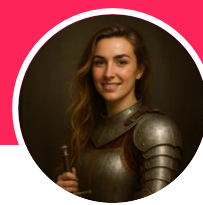


- Offrir un accès égal à la formation continue
- Proposer des projets en lien avec leurs compétences et envies
- Soutenir les mobilités horizontales ou reconversions internes



- Adapter les pratiques de sourcing
- Créer des parcours d'intégration spécifiques (binômes, missions temporaires)
- Sensibiliser les managers à la gestion inter générationnelle

PARCOURS RÉTROACTIF



Pierre DE LA MORTIÈRE : Justement, comment aborder cette phase de transition ?

Adélaïde MUNOZ : Il faut éviter une rupture brutale. La séparation doit être personnalisée et anticipée. Certains groupes font appel à des prestataires comme Maximis pour accompagner les projets de reconversion, de bénévolat ou d'entrepreneuriat des retraités. Ce type d'accompagnement valorise l'image de l'entreprise auprès des jeunes générations aussi.

Pierre DE LA MORTIÈRE : Marc, comment est-ce que Malakoff Humanis prépare cette étape ?

Marc BRIAND : Nous proposons de la retraite progressive, et nous accompagnons les collaborateurs qui souhaitent s'investir dans le bénévolat ou dans des associations.

Michaël FOSSAT : Même chose chez Schneider. L'accord GEPP permet de transformer l'indemnité de départ en retraite en temps de travail via le CET. On soutient les projets individuels et la diversification des parcours.

Adélaïde MUNOZ : Et il ne faut pas oublier la rétention. Il est indispensable de créer un environnement inclusif, flexible, basé sur des parcours personnalisés. Il faut reconnaître l'expérience, impliquer les seniors dans les décisions stratégiques, et favoriser leur participation à des dispositifs de mentorat.

Marc BRIAND : À ce titre, 35 % des rôles de tuteurs chez Malakoff Humanis sont occupés par des salariés de plus de 50 ans. Ce sont des dispositifs très appréciés.

Michaël FOSSAT : Un point important aussi : nous avons observé une auto-censure de la part de certains seniors. Ils hésitent à candidater à de nouveaux postes. Pour y remédier, nous avons mis en place des ateliers de remise en dynamique de carrière.

Adélaïde MUNOZ : L'étape du développement professionnel est essentielle. Il faut maintenir à jour les compétences, mettre en valeur l'expérience, encourager l'innovation intergénérationnelle et proposer des formations continues adaptées.





« Il faut maintenir à jour les **compétences**, mettre en valeur l'expérience, encourager **l'innovation intergénérationnelle** et proposer des formations continues adaptées »

Pierre DE LA MORTIÈRE : Et sur le volet recrutement ?

Adélaïde MUNOZ : Recruter des seniors, c'est accéder à un capital humain riche en expérience. Il faut faire tomber les freins, proposer des parcours différenciés :

- Pour ceux qui veulent continuer sans changement : soutien classique et maintien dans le poste.
- Pour ceux qui veulent transmettre : mécénat, mentorat, tutorat inversé.
- Pour ceux qui veulent progresser : mobilité interne, parcours d'expertise.
- Et enfin, pour ceux qui souhaitent réorienter leur temps.

Michaël FOSSAT : Je préfère parler de réorientation que de « ralentissement ». Beaucoup de seniors veulent s'impliquer autrement : associations, famille, création d'activité. Ce n'est pas un retrait, c'est un déplacement de l'énergie.

Adélaïde MUNOZ : Le mot « ralentir » peut s'appliquer au rythme dans l'entreprise, mais l'énergie, elle, reste présente. Il faut que les entreprises soient à l'écoute, créent des passerelles, valorisent la diversité des envies.

CLÔTURE

Conclusion



François-Xavier SELLERET
AGIRC-ARRCO



François-Xavier SELLERET: L'emploi des seniors constitue un vieux sujet qui retrouve une actualité particulière. En effet, pour la première fois en France, les décès seront plus nombreux que les naissances cette année. Ce point constitue une mauvaise nouvelle du point de vue de la pérennité du système de retraite par répartition. Par ailleurs, longtemps, la France pouvait se permettre de mener une politique malthusienne vis-à-vis des seniors, parce que la génération qui arrivait sur le marché du travail était nombreuse. Or, actuellement, de nombreuses entreprises rencontrent des difficultés pour recruter.

Le taux d'emploi des seniors étaient ainsi plus élevés dans les pays nordiques qui ont connu une baisse de la fécondité dès la fin des années 1990. Par ailleurs, il est normal lorsque l'âge de départ en retraite est plus bas que les salariés envisagent leur fin de carrière plus tôt. A titre d'exemple, à la SNCF les roulants arrêtaient de se former à 45 ans parce qu'ils savaient qu'ils allaient partir en retraite à 50 ans.

Ainsi, la manière d'appréhender ce sujet a changé en 20 ans et les entreprises devront s'adapter à cette nouvelle donne étant donné les difficultés de recrutement qu'elles rencontrent. Les métiers en tension sont ceux dont les jeunes se détournent. Il convient de souligner que tous les seniors ne sont pas très bons encadrants ou de bons pédagogues.

Rappelons également que l'espérance de vie s'allonge. L'emploi des seniors pose des questions de formation, d'aménagement des postes de travail. Il convient de savoir comment les organisations continuent à porter cette question. Il est plus simple de conserver les personnes seniors que de les recruter.

Par ailleurs, à la veille de la retraite, 13 % des personnes sont au chômage mais la moitié d'entre elles le sont depuis moins de deux ans.

Il convient donc d'accompagner l'emploi des seniors ce qui suppose que des personnes de 45 ou 50 ans sortent de leur zone de confort et changent de métier.

L'employeur et le salarié ont donc une responsabilité partagée sur ce sujet.





DÉCOUVREZ LA GRANDE ÉPOPÉE DES SENIORS À TRAVERS L'ÉTUDE COMPLÈTE

