

LES  
CARNETS  
DU CERCLE

#N°7 - Mai 2025

# Seniors, quelles gestion et évolution de carrière ?

LA GRANDE ÉPOPÉE  
DES SENIORS

<b>AVANT-PROPOS</b>	<b>3</b>
Demain, tous seniors (ou presque) : l'expérience au service de l'avenir !	4
L'emploi des seniors n'est plus une option mais une nécessité	6
<b>I. SENIORS &amp; CARRIÈRES : MIEUX COMPRENDRE POUR AGIR</b>	<b>10</b>
Vers une définition partagée de la notion de senior	12
Pourquoi la gestion de carrière des seniors est indispensable ?	16
Emploi et gestion de carrière des seniors : de quoi parle-t-on ?	18
Emploi et carrière des seniors : les facteurs qui font la différence	22
<b>II. SENIORS &amp; BRANCHE PROFESSIONNELLE : DES ENJEUX STRATÉGIQUES</b>	<b>30</b>
Départ à la retraite : comment assurer la transmission et l'intégration de nouveaux talents	34
Travailler plus longtemps : défis et opportunités	36
Recruter des seniors : un vivier de compétences sous-exploitées	38
<b>III. SENIORS &amp; ACCORDS COLLECTIFS : LE GRAND FLOU</b>	<b>42</b>
Une absence d'accords dédiés à la thématique des seniors	46
Des mesures centrées sur la fin de carrière	48
Vers une approche globale du parcours seniors ?	52
<b>IV. SENIORS &amp; STÉRÉOTYPES : DES IDÉES REÇUES À DÉCONSTRUIRE</b>	<b>56</b>
Les seniors sont plus difficiles à manager	62
Les seniors sont moins ouverts au changement	63
Les seniors représentent des coûts salariaux trop élevés	64
Les seniors sont moins à l'aise avec les nouvelles technologies	65
Les seniors attendent passivement la retraite	66
<b>V. SENIORS &amp; EMPLOI : UNE GESTION DU CYCLE DE VIE</b>	<b>68</b>
Recruter et intégrer autrement	72
Miser sur le développement professionnel	80
Fidéliser et motiver les seniors	86
Accompagner la transition vers la retraite	90
<b>VI. PROPOSITION DE PARCOURS PROFESSIONNELS POUR LES SENIORS : DIVERSITÉ ET ADAPTATION</b>	<b>98</b>
Une approche individualisée des carrières	100
Adapter les parcours aux aspirations et besoins	102
Un suivi évolutif tout au long de la carrière	104
4 parcours types pour répondre aux défis seniors	106
Conclusions	112
Remerciements	113
Annexes	114
Bibliographie	118



# Demain, tous seniors (ou presque) : l'expérience au service de l'avenir !

## LES LÉGENDES DE DEMAIN

**Pas besoin de boule de cristal pour prédire le vieillissement de la population française. Selon les projections, d'ici 2040, une personne sur deux aura plus de 50 ans. Une mutation démographique qui touche l'ensemble de la société... et 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.**

Une analyse des données démographiques de notre secteur permet de dégager les premiers constats :

- ✓ L'allongement de la vie professionnelle ne se résume pas à l'adaptation des postes de travail. Il interroge aussi les perspectives de fin de carrière et les choix que l'entreprise peut proposer pour maintenir la motivation et l'implication des seniors.
- ✓ 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.
- ✓ Le faible taux d'embauche des moins de 30 ans (26 % des entrées en CDI) et leur turn-over important réduisent les perspectives de renouvellement des générations. Dans ce contexte, les seniors apparaissent comme un vivier de talents sous-exploité.

**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 et renouveler les compétences, comment attirer et recruter les seniors ?**

C'est pour répondre à ces défis que les partenaires sociaux de la Branche ont lancé une étude, confiée à l'Observatoire des Métiers, sur l'attractivité et la gestion de carrière des seniors. L'objectif : identifier les freins et les leviers à leur emploi, comprendre les dynamiques du marché du travail, proposer des parcours professionnels différenciant qui tiennent compte des souhaits des seniors, faire des recommandations stratégiques pour mieux intégrer les travailleurs expérimentés. Pour cela, nous avons mobilisé un large éventail méthodologique : analyses quantitatives, études des accords d'entreprise et des textes conventionnels avec une IA dédiée, entretiens d'experts, benchmark d'entreprises innovantes, questionnaires auprès des salariés de la Branche et groupes de travail avec des experts RH. Ces différentes approches nous ont permis d'obtenir une vision croisée – démographique, juridique, RH et prospective – afin d'anticiper les évolutions du marché du travail et de proposer des solutions concrètes.

**Le vieillissement de la population active est un fait. À nous d'en faire une opportunité. La valorisation des compétences seniors, la redéfinition des parcours professionnels et l'accompagnement de cette transition sont des enjeux majeurs. 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.**

**Frédéric Joly,**  
Responsable de l'Observatoire des Métiers



L'emploi des seniors n'est plus une option mais une nécessité

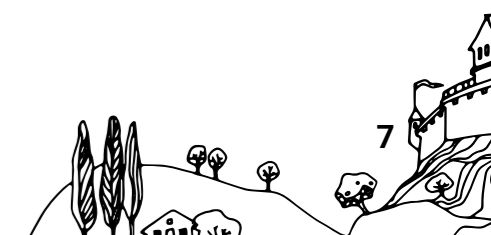
# UN ROYAUME SANS ANCIENS EST UN CHÂTEAU SANS FONDATIONS

La France n'a cessé ces quatre dernières décennies d'adapter, souvent dans la douleur, son système de retraite. De l'abaissement en 1982 de l'âge de départ en retraite de 65 à 60 ans à son relèvement en 2023 à 64 ans, pas moins d'une douzaine de réformes se sont succédées pour ramener ses finances à l'équilibre et ainsi donner corps à une réforme continue des retraites.

En un peu plus de quatre décades, des concepts ont été inventés (pénibilité au travail, usure professionnelle, espérance de vie en bonne santé...), des outils développés (entretien de mi-carrière, retraite progressive, décote/surcote, plan d'épargne retraite...), des dispositifs arrêtés (contribution Delalande, pré-retraites publiques, dispense de recherche d'emploi pour les chômeurs seniors, mise à la retraite d'office avant 70 ans...) sans que jamais le pays ne puisse se passer, à intervalles réguliers, de devoir remettre l'ouvrage sur le métier.

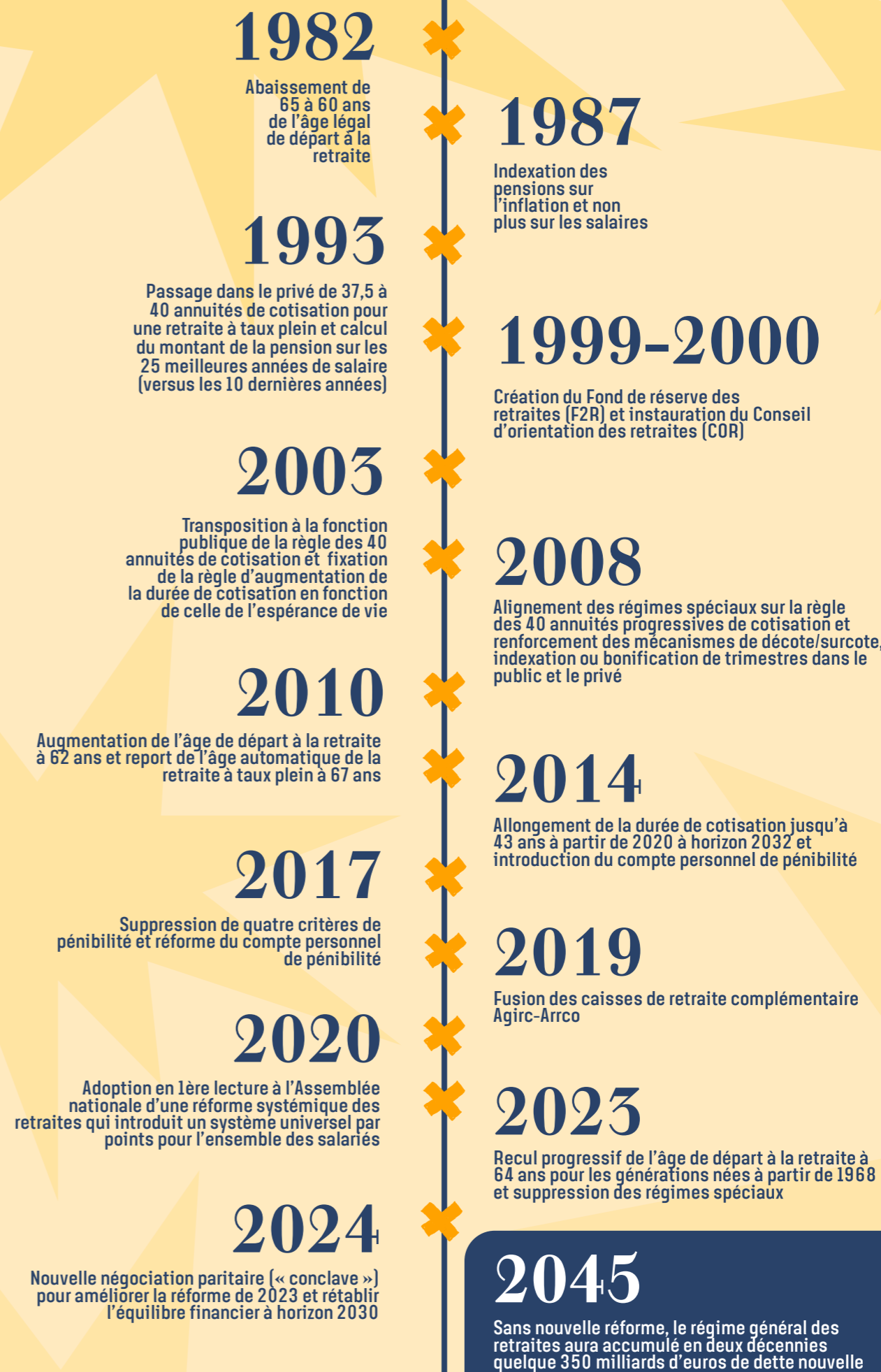
Un an et demi après la réforme 2023 qui a repoussé progressivement l'âge de départ en retraite à 64 ans et accéléré le passage à 43 annuités de cotisation pour bénéficier d'une retraite à taux plein, l'adaptation permanente continue avec le « conclave » qui réunit syndicats et patronat pendant 3 mois. Sollicités par le premier ministre François Bayrou, les partenaires sociaux ont en effet jusqu'à juin pour faire des propositions de réforme du système actuel... Mais avec l'obligation de ramener les comptes à l'équilibre à l'horizon 2030 alors que la Cour des comptes a, fin février, confirmé les dernières prévisions de déficit de l'ensemble des régimes à moyen terme : à savoir, sans nouvelle mesure correctrice, un trou de l'ordre d'environ 15 milliards d'euros par an à horizon 2035, dont 13 pour le seul régime général. Donnée supplémentaire à l'intention des négociateurs : un abaissement à 63 ans de la borne d'âge légale de départ creuserait le besoin de financement, toujours selon la Cour des comptes, de quelques 6 milliards d'euros supplémentaires par an à la même échéance.

Ce n'est donc pas juste une demi-douzaine de milliards mais une vingtaine de milliards d'euros, au bas mot, que les partenaires sociaux vont devoir dégager s'ils veulent à minima amender la réforme de 2023, et bien plus s'ils s'entendent en parallèle pour créer des droits nouveaux en matière de prise en compte de la pénibilité, de retraite des femmes ou encore de droits familiaux. Autant dire que la mission fixée par le Premier ministre aux organisations syndicales et patronales, qui devra de surcroît être validée par le Parlement si elle se révèle conclusive, s'annonce des plus complexes pour ne pas dire impossible...



Déjà importante ces dernières années, la question de l'emploi des seniors va donc plus que jamais occuper une place centrale dans la décennie à venir sur l'avenir du système de retraite. Malgré une multiplication par deux depuis le début des années 2000, le nombre des 55/64 ans en emploi demeure en France cruellement inférieur (60,8% au T3 de 2024) aux standards de nos voisins (63% dans l'UE, 75% en Allemagne et 78% dans les pays nordiques). Et il faudra bien plus que quelques mesures, fussent-elles utiles (retraite progressive, contrat de valorisation de l'expérience, négociation triennale dans l'entreprise, index senior, entretien professionnel...), pour favoriser le recrutement ou le maintien dans l'emploi des salariés vieillissants et tenir l'engagement de doubler le taux d'emploi des 60/64 ans à horizon 2030, en le portant à 65%. L'effort à fournir va être colossal et revient à devoir faire en 5 ans, pour les seuls plus de 60 ans, le même chemin que celui parcouru, en un quart de siècle, pour les plus de 55 ans.

Reste que le pire n'est jamais certain et qu'il demeure des raisons d'espérer : 20% des 55/62 ans ne sont aujourd'hui ni en emploi, ni à la retraite, ni au chômage avec, pour la moitié d'entre eux, un statut qui n'est pas lié à un problème de santé ou de handicap. Soit, chômeurs compris, une population de 900 000 personnes à accompagner vers l'emploi dans les 10 ans à venir. Pour relever ce défi, il faudra toutefois dépasser la contrainte démographique : la moitié des actifs en France, dont la progression du nombre va fortement ralentir, aura en 2035 plus de 45 ans alors que la part des retraités va augmenter de 15% ! Et le frein psychologique, en grande partie lié à des idées reçues d'un autre temps (sur la productivité, le coût, l'absentéisme, l'engagement, le dépassement technologique...), des employeurs : l'âge demeure la 1<sup>ère</sup> discrimination en matière de recrutement, devant le handicap ou l'origine étrangère, dans les entreprises comme l'a récemment confirmé le baromètre Landoy sur les Français et le vieillissement. L'intégration des seniors dans les politiques publiques de l'emploi (dont ils ont toujours été, comparativement aux jeunes, les parents pauvres) pour rééquilibrer le système des retraites n'est donc plus une option, c'est une nécessité vitale et existentielle.



1

Seniors & carrières :  
mieux comprendre  
pour agir

BIENVENUE  
DANS LE  
MONDE  
HÉROÏQUE  
DES SENIORS



# Vers une définition partagée de la notion de senior

## MAITRES ET ÉRUDITS : UNE GALERIE DE PORTRAITS

### Une évolution historique et multidisciplinaire des définitions

De racine latine (« senex »), le terme senior signifie plus âgé, plus vieux ou plus ancien. Le même terme est à l'origine du mot Sénat (« senatus »), se traduisant par conseil des anciens.

A l'ère romaine, le terme « senior » était utilisé pour qualifier des soldats en fin de carrière, respectés pour leurs nombreuses victoires sur le champ de bataille. Dans la langue française, le terme est apparu en 1890 pour désigner les sportifs de plus de 18 ans quittant la catégorie junior pour aller progressivement vers la catégorie des vétérans.

La notion de senior telle qu'utilisée au XXI<sup>e</sup> siècle est une construction sociale récente qui trouve son origine dans la sphère du marketing dans les années 90. L'expression est alors employée pour qualifier un consommateur de plus de 50 ans. Cela a permis d'identifier des profils spécifiques afin de proposer des produits adaptés, avec une communication ciblée auprès d'un groupe d'individus arrivé à un âge charnière.



**Origine latine du terme :**  
Plus âgé, plus ancien



**1<sup>er</sup> siècle avant J-C :**  
Soldats respectés en fin de carrière

**1890 :**  
Sportifs de 18 ans+ quittant la catégorie junior

**A partir de 1990 :**  
Consommateurs de plus de 50 ans

La désignation des personnes âgées est, quant à elle, associée aux représentations qu'une société a de la vieillesse à un moment donné (Guérin, 2007). Avec l'augmentation de l'espérance de vie amorcée depuis le XIX<sup>e</sup> siècle et l'émergence d'une catégorie sociale distincte - les plus de 60 ans - une multiplication des termes servant à les décrire est observée.

À partir des années 1990, le regard sur la vieillesse en Occident s'est profondément transformé, avec l'apparition des notions de « 3<sup>ème</sup> âge », de « 4<sup>ème</sup> âge », de « retraité », d'« aîné », de « jeune-vieux », de « vieux-vieux » ou encore de « senior ». Plusieurs facteurs ont joué un rôle essentiel dans ce changement de perception :



### Les facteurs de l'évolution de la notion de senior

- ✗ Le progrès de la médecine et des conditions sanitaires ont permis de considérablement augmenter l'espérance de vie et donc le regard que l'on porte sur le vieillissement dans la société, où celui-ci est de moins en moins associé à la fin de vie ;
- ✗ Les législations sociales avec notamment la naissance du système français de retraite en 1945. L'âge fixé pour le droit à la retraite devient donc un repère pour la définition de la vieillesse ;

- ✗ Les modifications sociétales telles que l'arrivée massive des personnes issues du baby-boom d'après-guerre à l'âge de la retraite.

Ces différentes évolutions ont ainsi participé à la construction sociale de la vieillesse, des perceptions actuelles et du seuil d'entrée dans cet état. En examinant les différentes facettes de ce terme, il en ressort que la définition de « senior » ne peut se réduire à une simple catégorie d'âge, mais englobe également des considérations sur la qualité de vie, le statut social, et les attentes de la société envers cette population.

**La prise en compte de différentes considérations implique une définition plurielle du terme senior. À l'heure actuelle, ses nombreuses définitions varient en fonction du contexte, de la personne qui l'emploie mais surtout du domaine d'application :**

Le terme senior peut englober une grande diversité de personnes, allant de l'individu de 20 ans dans le domaine sportif, à celui de 60 ans et plus dans les domaines social et de la santé. Cette diversité de définitions a engendré une certaine confusion dans l'utilisation de ce terme, souvent employé aujourd'hui comme un terme générique désignant un vaste ensemble de personnes aux caractéristiques très hétérogènes. Afin de mieux comprendre les divers aspects qui caractérisent cette population, l'approche par « classe d'âge » permet d'appréhender les spécificités liées à chaque tranche d'âge, tout en tenant compte des évolutions sociales et des besoins changeants.

## DES ATTRIBUTS ASSOCIÉS AUX SENIORS VARIÉS ET ÉVOLUTIFS

Recourir à la notion de senior implique en effet de délimiter la population en « classes d'âge » dont la définition statistique s'appuie sur des critères d'âge, biologique ou de statut. L'entrée dans la « vieillesse » a longtemps été définie par le seuil des 60 ans (Van de Velde, 2015), seuil dont l'origine est issue du XVIII<sup>e</sup> siècle (Bourdelaïs, 1993) ainsi que des premières études statistiques sur la thématique s'inspirant des écrits de Cicéron (I<sup>er</sup> siècle avant J-C). Aujourd'hui, elle est de plus en plus délimitée par des critères d'âge plus tardif (75 ans) ou par des indicateurs relatifs à la santé et à la dépendance physique.

Cependant, de nombreux travaux sociologiques avancent l'hypothèse d'une érosion des âges, notamment par l'atténuation des grandes étapes collectives, ou « cycle de vie<sup>1</sup> » (Van de Velde, 2017). Cette érosion entre en contradiction avec « cycle de vie », fondé sur la répétition des mêmes séquences au fil des générations. L'appartenance au groupe des seniors, supposée porteuse de comportements distinctifs et objectivables, est alors remise en question.

Les dernières décennies ont en effet vu une évolution considérable des attributs associés à la classe d'âge senior, grâce à plusieurs facteurs interdépendants (Chokrane et Hatchuel, 1999). L'un des éléments marquants est l'autonomie grandissante des seniors, en réponse à l'essor de leur patrimoine. En effet, au cours des 50 dernières années, le nombre de propriétaires a surtout augmenté chez les plus de 50 ans. Cette amélioration patrimoniale s'est accompagnée d'un accès accru à un certain nombre de biens ou pratiques : biens matériels (voiture, électroménagers), départs en vacances, etc. En 2019, le niveau de vie des seniors était en moyenne légèrement supérieur à celui des plus jeunes. Aujourd'hui, cette tendance s'inverse, préfigurant un écart croissant avec la législation sur les seniors.

**La participation des seniors aux associations a également connu un essor considérable (44% des plus de 65 ans sont engagés). Cela traduit une double évolution des attentes de ce groupe de population : d'une part la volonté d'investissement dans des activités d'échange et de convivialité, d'autre part la volonté d'être tournés vers « l'extérieur » du foyer, loin des traditions des siècles précédents.**

## SENIOR DANS LE MONDE DU TRAVAIL : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Dans le monde du travail, le terme « senior » désigne généralement les personnes de 45 ans et plus, qui possèdent une certaine expérience dans leur domaine et peuvent transmettre leur savoir aux plus jeunes. Le seuil de 45 ans marque l'entrée dans la « deuxième partie de carrière » et est l'âge retenu par le Ministère du travail pour ses « mesures seniors ». Le Code du travail, lui, ne retient pas de critère d'âge pour définir la notion.

Cette norme d'usage ne vaut pourtant pas consensus. L'INSEE considère comme seniors les 55-64 ans tandis que les dispositifs publics à destination des seniors retiennent des âges variables : le CDD senior est ouvert aux salariés de plus de 57 ans tandis que l'aide de l'État pour l'embauche en contrat de professionnalisation d'un senior est portée à 45 ans.

Cette variabilité du seuil se reflète aussi dans les perceptions des employeurs et des employés ; l'étude de l'Ipsos « À compétences égales – Les seniors et l'accès à l'emploi 2022 » révèle que candidats et recruteurs estiment qu'un salarié est considéré comme senior aux alentours de 50 ans. Plus précisément, les candidats fixent l'âge moyen d'un senior à 52,7 ans, tandis que les recruteurs l'estiment à 49,6 ans. Selon l'étude, les recruteurs considèrent qu'un salarié devient senior après 16 années d'expérience professionnelle, alors que les candidats estiment ce seuil à plus de 18 ans d'expérience.

En entreprise, le terme « profil senior » est facilement utilisé pour mettre en avant une expérience confirmée, désignant parfois des salariés relativement jeunes dès qu'ils peuvent justifier d'un certain nombre d'années d'expérience. Un employé devient souvent senior après 10 à 20 ans, mais dans certaines grandes entreprises comme celles de Conseil en management, un profil senior dans le parcours de carrière peut n'avoir que 2 ou 3 années d'expérience professionnelle.

Néanmoins, le terme « senior » peut aussi revêtir une connotation négative dans le monde du travail lorsqu'il est utilisé pour désigner des personnes perçues comme dépassées par les nouvelles technologies et progressivement mises à l'écart de l'entreprise.

1. Ce paradigme repose sur l'idée que tous les individus traversent un ordre prédéfini d'étapes, qu'elles soient familiales, professionnelles ou sociales.

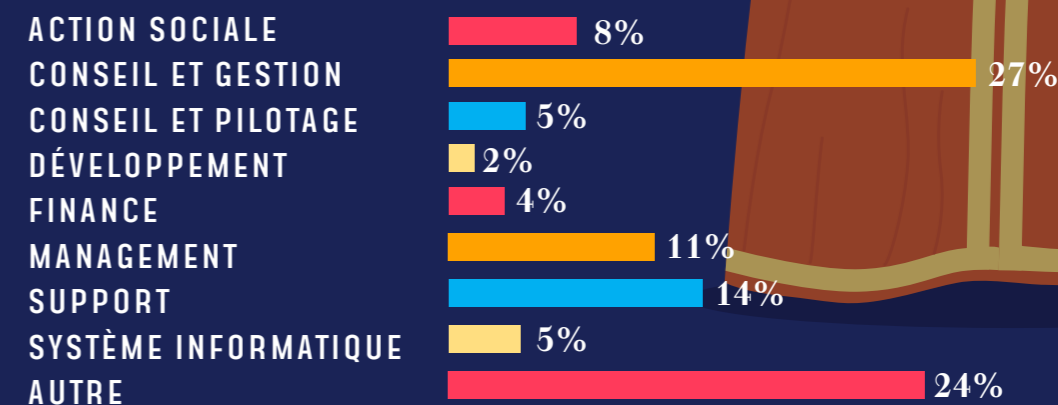
## Questionnaire en ligne

La perception des salariés de la Branche Retraite Complémentaire et Prévoyance confirme cette absence de consensus net sur la définition des seniors, comme en témoignent les résultats de l'enquête en ligne<sup>2</sup>. Cette enquête a permis de récolter 384 réponses auprès de collaborateurs issus de 12 entreprises. Les réponses sont largement distribuées parmi les options proposées mais un certain consensus semble se dégager autour de 55 ans. Nous nous inscrivons, pour la suite de notre analyse, dans l'acceptation large de ce consensus.

**384**  
RÉPONDANTS

**97%**  
SALARIÉS DE LA  
BRANCHE

**48,3**  
ÂGE MOYEN



### À partir de quel âge est-on salarié senior selon vous ?

**22%**



45 ANS +

**24%**



50 ANS +

**32%**



55 ANS +

**19%**



60 ANS +

**3%**



AUTRE

2. Questionnaire en ligne réalisé auprès des entreprises de la branche RCP d'octobre 2024 à janvier 2025.

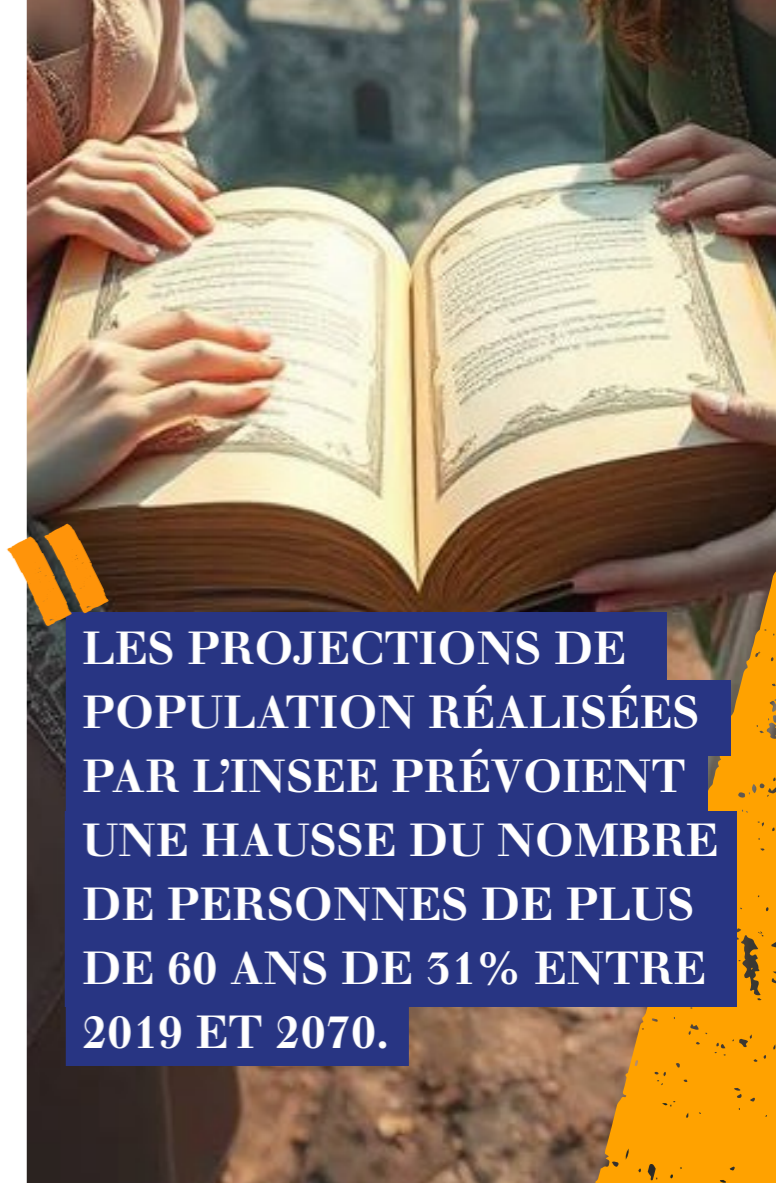
# Pourquoi la gestion de carrière des salariés seniors est indispensable ?

## LE SENS DE LA QUÊTE

L'étude de l'emploi et des trajectoires de carrière des salariés seniors a progressivement gagné en importance au cours du XX<sup>ème</sup> siècle du fait du contexte économique et social de la période et, en particulier, du positionnement de la notion d'emploi des seniors, à l'intersection des thématiques de l'emploi et du vieillissement.

C'est d'abord le développement de l'État Providence (Esping-Andersen, 1990) qui a permis la reconnaissance de la question de l'âge et de l'emploi des seniors comme un aspect fondamental des politiques sociales, dans le cadre de l'effort collectif de lutte contre les risques sociaux. Dès 1930 est adoptée la loi créant les assurances sociales, instaurant pour le risque vieillesse un système de capitalisation viagère pour certains salariés ayant cotisé pendant au moins trente ans. Le principe de répartition pour les retraites, toujours en vigueur aujourd'hui, est adopté quinze ans plus tard, en 1945, dans le cadre de la création de la Sécurité Sociale. Initialement cantonnées au régime de retraites, les politiques sociales se sont diversifiées en matière d'âge et d'emploi des personnes seniors en intégrant notamment les notions d'emploi et de dépendance des personnes âgées, comme en témoigne, dès 1962, le rapport de la Commission d'études des problèmes de la vieillesse, dit rapport Laroque.

Cette diversification fut légitimée par les **évolutions démographiques** qui, dès les Trente Glorieuses, ont modifié la pyramide des âges française. Le vieillissement démographique que nous connaissons aujourd'hui, fondé sur l'arrivée à des âges avancés des personnes nées pendant le baby-boom, ainsi que l'allongement de l'espérance de vie, notamment en bonne santé, légitime l'attention portée à la gestion des carrières seniors qui constitueront une part toujours plus importante des salariés français : les projections de population réalisées par l'Insee prévoient une hausse du nombre de personnes de plus de 60 ans de 31% entre 2019 et 2070 pour s'établir à 23,8 millions de personnes sur une projection de 68,1 millions de personnes au total, soit 35% de l'ensemble de la population (contre 20% en 2024).



**LES PROJECTIONS DE  
POPULATION RÉALISÉES  
PAR L'INSEE PRÉVOIENT  
UNE HAUSSE DU NOMBRE  
DE PERSONNES DE PLUS  
DE 60 ANS DE 31% ENTRE  
2019 ET 2070.**

A la trame de fond démographique vient s'adjoindre des **tendances sociales et sociétales** touchant autant les trajectoires de vie que les parcours de carrière. Depuis les années 1970-1980, plusieurs facteurs ont bouleversé ces parcours, notamment l'augmentation du chômage, les importantes mutations dans l'organisation du travail, ainsi que l'évolution du regard que les salariés portent sur leur emploi. Ces évolutions ont conduit à une plus grande mobilité professionnelle, tant interne qu'externe, offrant à de nombreux employés des alternatives à l'arrêt prématuré de leur carrière, qui était autrefois souvent favorisé, par exemple par des dispositifs de préretraite. (Rouxel et Virely, 2012).

## Emploi et gestion de carrière des seniors : de quoi parle-t-on ?

# DÉCHIFFRER LES VOIES DU SENIOR

L'étude de l'emploi et de la gestion des carrières des salariés seniors est particulièrement riche, bien qu'une relative unité des thématiques sous-jacentes puisse être dégagée. Cette richesse s'explique, nous l'avons vu, par la diversité des tendances ayant conduit à l'émergence de ce sujet d'étude mais résulte aussi de la multiplicité des disciplines qui s'y intéressent. L'unité qui en découle provient de l'homogénéité de la question initialement posée par l'ensemble de ces disciplines : quels sont les déterminants, positifs et négatifs, de l'emploi et d'une gestion de carrière efficiente des salariés seniors ?

## 1 L'EMPLOI DES SENIORS : UNE PERSPECTIVE PLURIDISCIPLINAIRE

Quatre principales disciplines permettent d'éclairer les déterminants, positifs et négatifs, de l'emploi des seniors. Nous nous proposons, dans la suite de notre analyse, de recourir à l'ensemble de ces disciplines afin de bénéficier d'un état des lieux exhaustif.



La première, issue de l'ergonomie et de la médecine du travail, met l'accent sur la question de la santé des salariés seniors, qu'il s'agisse de l'analyse des restrictions dans l'accès à certaines activités liées au vieillissement biologique (Laville et Volkoff, 1994) ou des effets des conditions de travail sur la santé des salariés (Desrioux, 2003). Conditions de travail, adaptation des postes de travail, prévention de l'usure professionnelle, lien entre état de santé et emploi, constituent ainsi les principales thématiques de travail de la discipline, intégrant à la fois les impacts des parcours professionnels et des parcours de vie des salariés seniors (Dubré et Lasfargues, 2003).



La seconde est l'analyse économique du capital humain, défini par les compétences et savoirs liés à l'exercice d'un métier (Becker, 1964). Ces travaux mettent en relation le « coût » des salariés seniors avec leur « rentabilité » et étudient les moyens de recomposer le capital humain, notamment au travers de la formation professionnelle, des réformes du marché du travail ainsi que des pistes de réduction du coût du travail.



La troisième est l'analyse des politiques publiques qui visent notamment à réformer les systèmes de protection sociale afin de les adapter aux trajectoires professionnelles plus hétérogènes et moins linéaires et à agir sur les représentations culturelles associant seniorité et inactivité. Ces politiques jouent un rôle prégnant sur l'emploi, d'abord en fixant un cadre normatif encadrant l'emploi et la gestion de carrière des seniors, mais également au travers de la labellisation qu'elles opèrent : en fixant une « borne » (âge ou durée d'ancienneté) se traduisant par des dispositifs spécifiques (retraite par exemple), elles rompent donc avec les critères fonctionnels mobilisés traditionnellement dans l'analyse des déterminants et freins à l'emploi (la capacité à faire les tâches demandées en mobilisant des compétences données et en s'intégrant dans un collectif de travail).



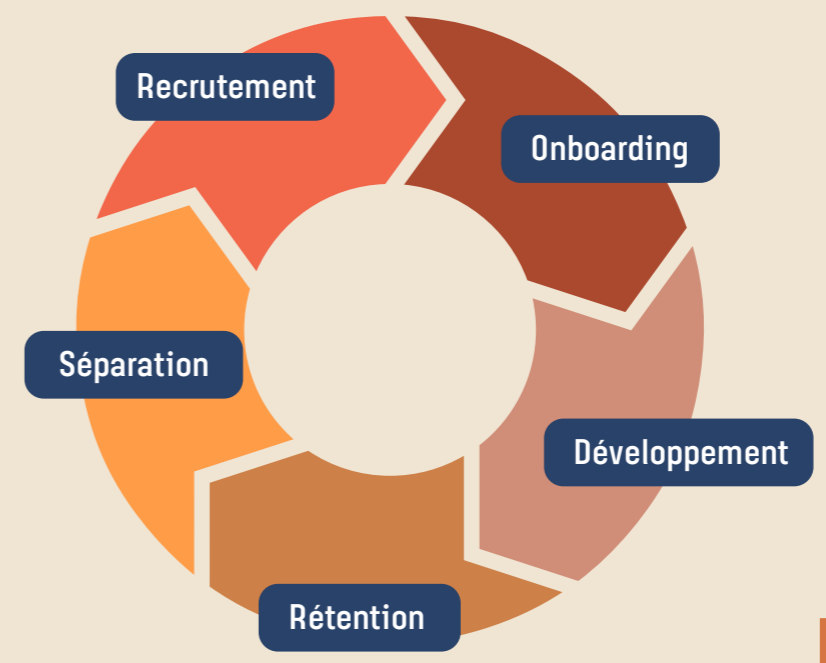
La dernière discipline mobilisée dans l'étude des trajectoires de carrière des salariés seniors est l'analyse des pratiques de gestion mobilisées par les entreprises et organisations pour les accompagner tout au long de leur cycle de vie. Dans cette optique, ce sont les ressorts de la motivation des seniors au travail et les tâches qui leur sont affectées qui sont privilégiés.

## 2 GESTION DE CARRIÈRE DES SENIORS ET CYCLE DE VIE DES SALARIÉS

La notion de gestion des carrières, bien qu'analysée récemment (Schein, 1988), a déjà suscité des débats théoriques notables. Certains adoptent une vision restreinte, focalisée sur la conception et la mise en œuvre de plans de carrière au sein des organisations (Mikovich et Anderson, 1982). D'autres prônent une approche plus large, intégrant à la fois l'évolution verticale – la progression hiérarchique traditionnelle – et l'évolution horizontale – les mouvements latéraux permettant d'acquérir de nouvelles compétences.

**Nous nous proposons d'analyser la carrière au regard d'un concept théorique partagé : le cycle de vie des salariés<sup>3</sup>. Les étapes du cycle de carrière qu'il propose sont les suivantes :**

3. Nous nous appuyons sur la proposition théorique de Biasi (2017), qui définit le cycle de vie des salariés comme « une méthode pour visualiser la manière dont les salariés participent à l'organisation à laquelle ils appartiennent ».



# Emploi et carrière des seniors : les facteurs qui font la différence

## L'ODYSSÉE DES SENIORS

En 2019, les seniors tels que définis par l'INSEE (personnes âgées de 55 à 64 ans), représentaient 4,8 millions d'actifs, soit environ 16% de la population active. Si leur taux d'emploi a fortement progressé, de 38% en 2008 à 54% en 2019, il reste inférieur à celui de nos voisins européens, en particulier pour la population des seniors de plus de 60 ans (34% en France, 47% au niveau de la zone euro, et plus particulièrement 63% en Allemagne).

Le préalable à toute recherche de pistes visant à améliorer la gestion des carrières seniors, objet de notre étude, est donc de comprendre les déterminants de l'emploi des seniors. Concrètement, quels sont les facteurs qui influencent, positivement ou négativement, le recrutement et le maintien dans l'emploi des salariés expérimentés ?

# 1 LES DÉTERMINANTS DE L'EMPLOI ET DE LA GESTION DE CARRIÈRE DES SENIORS LIÉS AU MARCHÉ DU TRAVAIL

Il apparaît dans un premier temps indispensable de s'attacher à l'analyse des déterminants de l'emploi des seniors liés au marché du travail. Dans cette optique, le postulat des travaux proposés par de nombreuses publications est la rencontre entre une offre de travail émanant des salariés seniors et une demande de travail provenant des entreprises, selon un arbitrage effectué entre le « coût » estimé du salarié (salaire, coûts de recrutement, coûts de formation, etc.) et sa « rentabilité » (productivité, compétences, etc.).

## SALAIRES, PRODUCTIVITÉ ET DISCRIMINATION DES SALARIÉS SENIORS

L'analyse économique des déterminants de l'emploi des seniors se fonde sur la comparaison entre le coût du travail senior et sa productivité comme fondement de la décision d'embauche.

A ce titre, il apparaît que les seniors sont en moyenne mieux rémunérés que les plus jeunes, en particulier parmi les plus diplômés<sup>4</sup>. Si ce phénomène s'explique en partie par un effet d'éviction précoce du marché du travail des salariés seniors les moins productifs (Flamand, Gilles et Trannoy, 2018), il a un impact négatif sur le retour à l'emploi des salariés seniors, les attentes en matière de salaire étant largement plus élevées que chez les autres candidats. (Daniel, Eslous et Karvar, 2013).

Comme le soulignent Prouet et Rousselon (2018), si le différentiel de coût du travail est validé théoriquement et empiriquement, les différentiels de productivité entre salariés seniors et juniors restent débattus du fait de problèmes méthodologiques<sup>5</sup>.

Pourtant, l'imparfaite perception de la productivité lors de l'embauche (Petit, 2003) peut être source de discrimination des seniors, les organisations amortissant leurs coûts de recrutement sur une période courte lorsqu'elles font le choix d'embaucher un senior. Plus généralement, deux types de discrimination à l'encontre des salariés seniors sont identifiées : les discriminations directes et les discriminations indirectes (Leleu 2001, Amauger-Lattes, 2007).

### DISCRIMINATIONS DIRECTES :

DISCRIMINATIONS LIÉES UNIQUEMENT AU FAIT DE L'ÂGE : LIMITES D'ÂGE DANS LES OFFRES D'EMPLOIS OU DE FORMATION PAR EXEMPLE.

### DISCRIMINATIONS INDIRECTES :

MESURES QUI, SANS ÊTRE DIRECTEMENT LIÉES À L'ÂGE, AFFECTENT NÉGATIVEMENT ET DE FAÇON DISPROPORTIONNÉE LES SENIORS PAR RAPPORT À D'AUTRES GROUPES D'ÂGE : CRITÈRES DE PERFORMANCE BASÉS SUR LA VITESSE OU EXIGENCES DE MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE PAR EXEMPLE (DRURY, 1993).

Si les discriminations font l'objet d'une réglementation particulière en France<sup>6</sup>, la littérature souligne qu'elles restent opérantes (McGregor, 2002), notamment dans le cadre de l'embauche : il apparaît à cet égard une distinction fondamentale entre les demandeurs d'emplois seniors, qui ont des difficultés importantes à revenir en emploi, et ceux qui sont effectivement en emploi et bénéficient de conditions de travail plutôt meilleures que leurs collègues moins âgées.

4. La croissance de la rémunération avec l'âge est forte en France, le rapport entre salaires des 55-64 ans et salaires des 25-54 ans étant de 1,2 en France contre 1,1 en moyenne dans l'OCDE (OCDE, 2018)

5. Difficulté à observer la productivité individuelle ou effets de composition, la productivité variant grandement d'une industrie à une autre. Ainsi, plusieurs études américaines quantitatives font état d'une diminution de la productivité avec l'âge (Roger et Wasmer, 2011, Gagliardi et al., 2021) tandis que d'autres, qualitatives, soulignent notamment l'impact positif des compétences comportementales liées à l'expérience sur la productivité des seniors (Greenan, Nancy et Robin, 2013).

6. le Code du Travail (Article L1132-2) stipulant « [qu']aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement, [...], sanctionné, licencié, [...] en raison de [...] son âge » et des poursuites pénales pouvant être engagées en cas de discrimination fondée sur l'âge (article L225-1 du Code Pénal)

## LES SALARIÉS SENIORS, UNE RESSOURCE DEVENUE INDISPENSABLE

À l'analyse des déterminants économiques de l'emploi des seniors doit nécessairement s'ajouter la prise en compte du contexte démographique. Les seniors constituent en effet une ressource dont les entreprises ne vont plus pouvoir se passer compte tenu de la recomposition démographique française, impliquant notamment une diminution attendue de la population active (Marbot, 2005). Les entreprises cherchent donc à recruter des salariés seniors à la fois parce qu'elles rencontrent des difficultés de recrutement mais également parce que les salariés expérimentés disposent de qualités professionnelles spécifiques.

La situation de vieillissement démographique, en induisant une pénurie structurelle sur les profils plus jeunes, a pour conséquence une nécessaire ouverture des entreprises aux salariés seniors qui se pérenniseront dans le temps. La conséquence attendue est le retournement du rapport de force sur le marché du travail : de variable d'ajustement, les salariés expérimentés deviennent une ressource rare à attirer.

À L'INTÉRÊT « QUANTITATIF »  
DES ENTREPRISES POUR LES  
SALARIÉS SENIORS, S'AJOUTE UN  
INTÉRÊT « QUALITATIF » :  
LES SENIORS BÉNÉFICIENT  
EN EFFET DE COMPÉTENCES  
PARTICULIÈRES QUI LEUR  
CONFÈRENT UNE FORTE VALEUR<sup>7</sup>  
(MEIER, 2008).

7. Le cas des greeters, ces salariés seniors chargés de l'accueil et du conseil des clients au sein des magasins Wal Mart aux États-Unis est particulièrement évocateur : le géant américain a créé une catégorie s'apparentant à des « emplois réservés » pour capitaliser sur les compétences de seniors en matière de relation de services (Fache, Laude et Waelli, 2010).

## LE RÔLE DES PRATIQUES DE GESTION DANS L'EMPLOI ET LA GESTION DE CARRIÈRE DES SENIORS

Les salariés expérimentés deviennent de plus en plus un objet d'étude important des sciences de gestion : les attirer et les maintenir en emploi seniors devient un enjeu de premier ordre pour les organisations, qui se doivent de construire des parcours de carrière spécifiques.

Concrètement, attirer et maintenir les salariés seniors se fonde sur une proposition de valeur cohérente de la part des organisations. Dans la lignée des travaux de Serge Paugam (2000), la satisfaction des salariés au travail dérive de trois paradigmes : l'homo faber, l'homo sociologicus et l'homo œconomicus.

### HOMO FABER :

LA SATISFACTION PROVIENT DU TRAVAIL

Selon cette logique, la diversité des tâches et le sens que les salariés seniors accordent à leur travail déterminent la motivation. Les pratiques de gestion consistant à développer les compétences des salariés seniors et à offrir une diversité accrue des tâches accroissent donc leur motivation.

C'est en particulier le cas de la formation professionnelle, pourtant largement sous-mobilisée pour cette catégorie.

En outre, le maintien dans l'emploi et la motivation passent par la garantie de conditions de travail et d'un niveau d'exposition raisonnable à la pénibilité, à la fois sur toute la durée de leur carrière professionnelle, et, plus spécifiquement, après l'atteinte de la seniorité<sup>8</sup>.

### L'HOMO OECONOMICUS :

LA SATISFACTION PROVIENT DE LA RÉTRIBUTION

Ce sont les rétributions salariales, statutaires et symboliques qui fondent la motivation et la satisfaction des salariés seniors. Si ces derniers bénéficient de salaires plus importants, il apparaît que les processus de promotion ralentissent avec l'âge et ce bien avant la fin de carrière (Guérin et Saba, 2003). De même, les processus d'évaluation des salariés seniors ne sont pas suffisamment mobilisés dans une perspective d'intégration accrue de ces profils (Juban, 2013).

### L'HOMO SOCIOLOGICUS :

LA SATISFACTION PROVIENT DES RELATIONS INTERPERSONNELLES AU TRAVAIL

Le rôle du management des salariés âgés est fondamental pour les intégrer dans les dynamiques organisationnelles à l'œuvre, en cherchant notamment à capitaliser sur leurs connaissances et compétences spécifiques. Dans cette optique, la promotion de dispositifs de gestion intergénérationnelle des tâches visant à approfondir les relations sociales au travail constitue une opportunité importante. Ainsi, de nombreux dispositifs ont cherché à capitaliser sur des compétences particulières des seniors, que ce soit l'expérience et la transmission de connaissances, au travers de dispositifs tels que le tutorat (Masingue, 2009) ou la mise en place d'équipes intergénérationnelles (Caty et Coudurier, 2004).

8. Si les conditions de travail des plus de 50 ans ne diffèrent pas des autres classes d'âge (Beque et al., 2017), l'impact négatif sur l'emploi après 50 ans de conditions de travail difficiles tout au long de la carrière est en effet largement documenté (Coutrot et Rouxel, 2011).

## 2 PARCOURS DE VIE ET EMPLOI DES SENIORS : UNE RELATION AMBIVALENTE

**Si l'étude des logiques à l'œuvre sur le marché du travail est prépondérante dans la littérature relative à l'emploi et à la gestion de carrières des salariés seniors, il ne faut pas s'y cantonner. L'individu n'est pas uniquement un salarié ou un travailleur mais est nécessairement affecté par sa situation personnelle et son parcours de vie.**

Un premier objet d'analyse est le lien entre état de santé et emploi des salariés seniors. Le vieillissement démographique se fonde en effet sur l'allongement de l'espérance de vie des Français, mais il est important de noter que ce ne sont pas uniquement des années d'espérance de vie en bonne santé qui sont ajoutées. Ainsi, plus de la moitié des personnes sorties prématurément de l'emploi vers la retraite évoquent des problèmes de santé (Masson et Soulard, 2017). Pour autant, une étude de l'OCDE souligne que la détérioration de l'état de santé n'explique qu'une faible part de la forte baisse des taux d'emploi avec l'âge (OCDE, 2017).

Un second objet d'analyse est le lien entre la situation familiale des salariés seniors et l'emploi. Il apparaît en effet qu'un arbitrage est mené par les salariés seniors entre incitation financière à la poursuite d'activité et valorisation du temps de retraite, manifestation spécifique de l'arbitrage travail-loisir. Ainsi, la constitution de patrimoines tout au long de la vie active ou la réception d'un héritage ont des impacts forts sur le maintien dans l'emploi des seniors : dans le second cas, la probabilité de départ à la retraite des 55-65 ans augmente de 40% (Garbinti et Georges-Kot, 2016)<sup>9</sup>.

9. Un cas spécifique de situation familiale impactant la décision de maintien dans l'emploi des salariés seniors est la situation d'aidant d'un proche malade, âgé ou handicapé. Si cet impact est encore difficilement quantifiable, de premiers résultats suggèrent que l'aide apportée a des conséquences sur la vie professionnelle des aidants.



### 3 POLITIQUES PUBLIQUES ET CARRIÈRE DES SENIORS : DES EFFETS DÉTERMINANTS

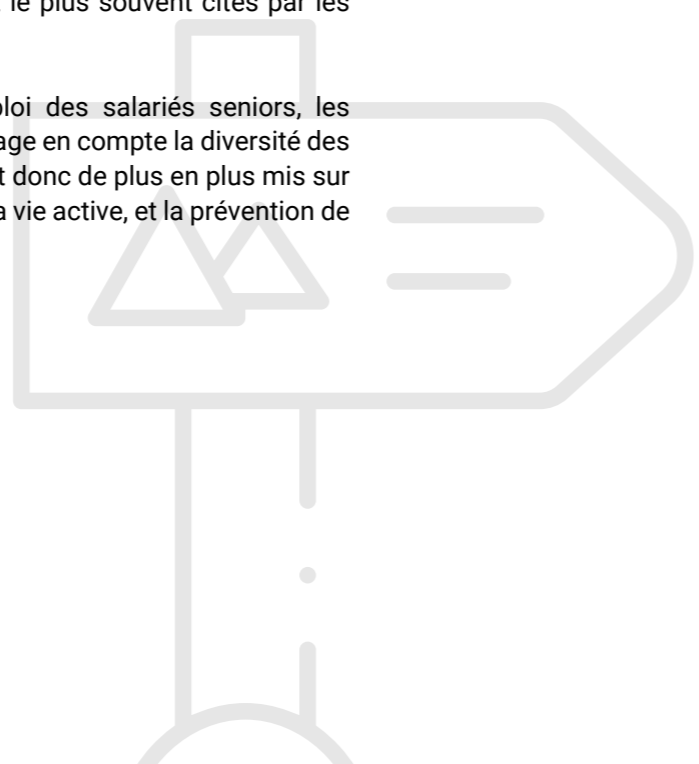
Pendant longtemps, les seniors, touchés massivement par les dispositifs de préretraite censés répondre à l'augmentation du chômage, ont connu un taux d'emploi très bas (33% au début des années 2000). La suppression des préretraites publiques puis, en 2008, de la dispense de recherche d'emploi dont bénéficiaient les demandeurs d'emploi âgés, et enfin le recul de l'âge de la retraite en 2010 ont amélioré le taux d'emploi de cette population.

Cette évolution rend compte de l'importance des objectifs des Pouvoirs Publics : à une recherche de limitation du chômage s'est progressivement substituée une recherche d'accroissement du taux d'emploi des seniors, aujourd'hui prépondérante.

Une pluralité de dispositifs se sont ainsi succédés pour inciter à la poursuite de l'activité des seniors : contribution Delalande, aide différentielle de reclassement, contrats aidés, contrats de professionnalisation, CDD senior, etc., avec des impacts mitigés. De même, les Pouvoirs Publics ont souhaité mobiliser le levier du dialogue social pour favoriser le maintien dans l'emploi des salariés seniors et faire évoluer les pratiques de gestion des entreprises (Prouet et Rousselon, 2018), ici encore avec un bilan mitigé : bien que l'incitation à la négociation soit un outil performant pour lutter contre les stéréotypes et les discriminations à l'égard des seniors, elle semble peu efficace pour agir sur le retour en emploi des seniors (Caser et Jolivet, 2014).

Il apparaît cependant qu'un outil, les règles du système de retraite, joue en France un rôle majeur dans l'adoption des comportements des salariés seniors, au travers d'obligations fermes, telles que l'âge d'ouverture des droits, et de mesures fondées sur la liberté de choix des assurés, telles que les systèmes de majoration du montant de la pension. L'enquête Motivations des départs à la retraite de l'INSEE souligne ainsi que ce sont les motifs liés au droit à pension qui sont le plus souvent cités par les répondants.

En complément de l'objectif de maintien dans l'emploi des salariés seniors, les politiques publiques visent désormais à prendre davantage en compte la diversité des parcours professionnels (Perrin-Joly, 2017). L'accent est donc de plus en plus mis sur l'amélioration des conditions de travail, tout au long de la vie active, et la prévention de l'usure professionnelle.



## Portraits des seniors dans la branche retraite complémentaire et prévoyance

55 ans et +

Part des seniors

**22,3%**

SOIT PLUS DE 2 SALARIÉS SUR 10



Taux de recrutement

**5%**

SOIT 99 SALARIÉS

Départ prévisionnels à la retraite

**16%**

SOIT 4 556 SALARIÉS D'ICI 2030

Taux d'accès à la formation

**88%**

Benchmark

UCANSS 20%

FRANCE ASSUREURS 17%

telecom 9%

FRANCE 19%

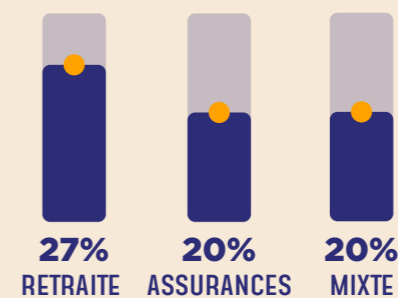
Evolution de la part des seniors

**+5 points**  
ENTRE 2015 ET 2023

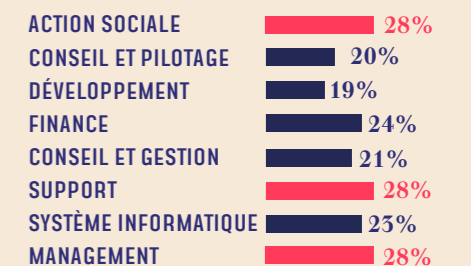
Taux de promotion

**6%**

Activités



Métiers



2

Seniors & Branche  
professionnelle :  
des enjeux stratégiques

# LES DÉFIS DE LA GUILDE DES SENIORS

L'analyse statistique impose naturellement de choisir des seuils. Dans cette partie, les seniors de la branche seront considérés tantôt comme les 55 ans et plus, tantôt comme les 45 ans et plus, selon les données et documents disponibles.

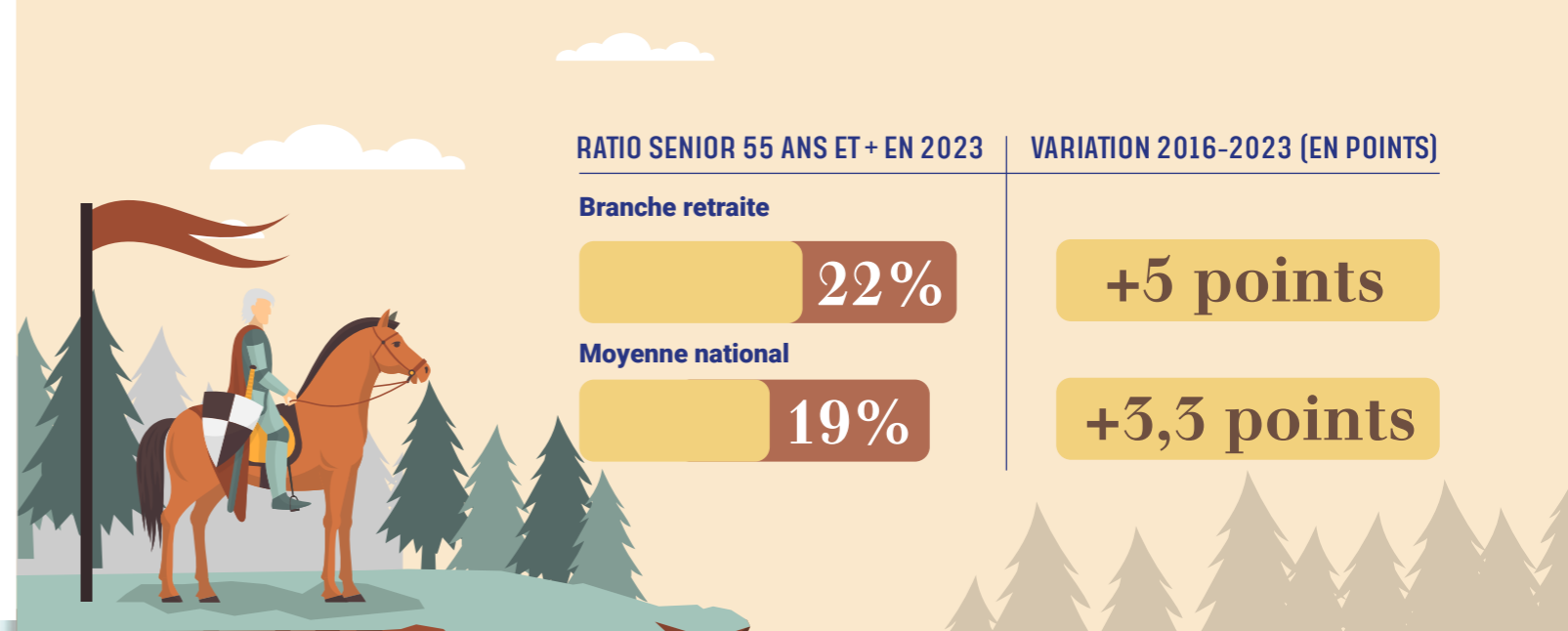
Pour mener à bien les analyses statistiques, nous avons largement utilisé les données issues des enquêtes Profil de branche et Formation concernant les effectifs, les mouvements de personnels, les salaires et l'effort de formation professionnelle réalisées dans la Branche<sup>10</sup>.

L'étude menée met en lumière un ensemble d'observations clés et de défis majeurs auxquels est confrontée la Branche retraite complémentaire et prévoyance. En analysant les données et tendances actuelles, elle offre un aperçu des dynamiques en jeu, tout en posant des questions essentielles sur l'avenir de cette branche.

Depuis de nombreuses années, la part des seniors, définis ici comme les personnes âgées de 45 ans et plus, ainsi que celles de 55 ans et plus, a connu une évolution marquante en France. Cette tendance s'inscrit dans un contexte global de vieillissement de la population, reflétant des changements démographiques profonds. Les avancées médicales, l'amélioration des conditions de vie et des carrières professionnelles prolongées et la faible natalité contribuent toutes à cette augmentation, particulièrement visible dans certains secteurs d'activité.

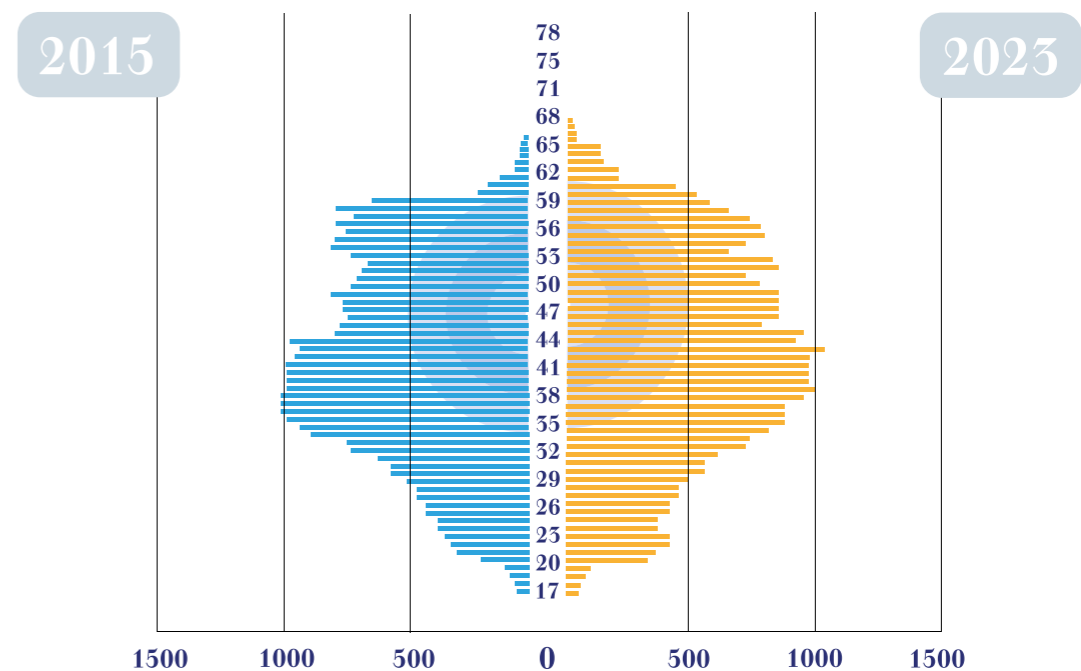
La Branche retraite complémentaire et prévoyance s'inscrit dans cette tendance. Le secteur affiche même une proportion de seniors plus forte que la moyenne nationale (22% contre 19%) avec une progression plus importante sur la période 2016-2023.

10. Sources en annexes



Cette part plus importante des seniors dans la branche peut s'expliquer par plusieurs facteurs :

- Une ancienneté importante des salariés de la branche : avec 17 ans d'ancienneté moyenne pour les salariés en CDI, notre branche fait partie des secteurs dans lesquels on peut réaliser l'intégralité de sa carrière. La diversité des métiers, les missions d'intérêt général, l'important effort de formation professionnelle et les dispositifs facilitant l'équilibre des temps de vie sont autant d'avantages qui invitent à continuer son parcours au sein des groupes paritaires de protection sociale.
- La faible part des moins de 30 ans dans les recrutements : dans un volume de recrutements en CDI réduit depuis plus de 10 ans, la part des moins de 30 ans n'a jamais cessé de diminuer. Ce faible apport de sang neuf a contribué à l'érosion progressive de la pyramide des âges amplifiant le forme de toupie. L'alternance qui a le vent en poupe depuis plusieurs années, ne vient pas endiguer cette tendance. En effet, le faible taux de transformation des contrats d'alternance en CDI n'a pas d'impact sur la structure de la pyramide.



Ce phénomène n'est pas propre à notre secteur. La proportion de seniors dans la branche retraite complémentaire et prévoyance est supérieure de celle observée dans le secteur des assurances (17,9%) et de l'UCANSS (20,6%). Ces tendances illustrent non seulement la nécessité de la Branche retraite complémentaire et prévoyance de s'adapter à la démographie vieillissante mais également d'en tirer parti pour bénéficier de l'expérience et de la stabilité que les salariés seniors peuvent apporter.

# Départ à la retraite : comment assurer la transmission et l'intégration de nouveaux talents

## LA COMMUNAUTÉ DES MENTORS ET DES NOVICES

À l'approche de 2030, les projections indiquent un départ significatif à la retraite d'une large proportion de salariés seniors dans la branche Retraite Complémentaire et Prévoyance. En effet, d'ici à 2030, c'est potentiellement 18% des effectifs qui pourraient faire valoir leurs droits à la retraite. Cette situation représente un double enjeu majeur pour le secteur : assurer une transmission efficace des compétences accumulées par ces collaborateurs expérimentés et réussir l'intégration de nouveaux talents pour combler le vide laissé par ces départs.

### Etat des lieux :

L'analyse des effectifs de la branche révèle que **69% des postes de management sont occupés par des salariés âgés de 45 ans et plus.**

**Ce chiffre témoigne de l'importance de ces salariés expérimentés dans la gestion efficace des organisations et dans la transmission de savoir-faire.**

**Les seniors, par leur ancienneté, portent la mémoire des pratiques établies, des réseaux professionnels et de la culture d'entreprise, ce qui les rend indispensables pour maintenir une continuité organisationnelle.**

À l'inverse, la faible proportion et le léger déclin du taux d'embauche pour les salariés âgés de moins de 30 ans, passant de 21% en 2016 à 17% en 2023, met en lumière les défis associés à l'attractivité et à l'intégration efficaces des nouveaux talents, qui peuvent amener des perspectives et compétences nouvelles notamment en matière de traitement des données et de maîtrise de l'Intelligence artificielle.

En effet, l'analyse du ratio entre seniors et non-seniors de la branche révèle que l'augmentation du ratio seniors est liée au vieillissement de la population et à une faible embauche des plus jeunes. Cette tendance souligne la nécessité pour les groupes paritaires de protection sociale de cibler activement le renouvellement de leur personnel et d'encourager un environnement propice à l'accueil et à la croissance des jeunes talents.

### Enjeux :

L'enjeu principal est d'assurer la continuité des savoir-faire stratégiques et de transmettre l'histoire et la culture de notre secteur face au départ des salariés seniors vers la retraite. La transmission des compétences à la nouvelle génération devient cruciale, non seulement en matière de compétences techniques, mais aussi en ce qui concerne la culture d'entreprise et les connaissances tacites.

Les compétences techniques, bien qu'impératives, ne représentent qu'une facette des savoir-faire transmis. En effet, la véritable richesse réside dans les connaissances tacites, ces pratiques et savoirs acquis par des années d'expérience et rarement formalisés. Leur transmission nécessite plus qu'une formation technique ; elle requiert une immersion dans le vécu de ceux qui les détiennent.

En conclusion, l'enjeu de la transmission des savoirs dans les organisations ne se limite pas à préserver les compétences : il s'agit de maintenir et de renforcer l'identité même de l'entreprise. Intégrer les différences générationnelles peut devenir une véritable source de richesse, à condition que l'on favorise un climat de confiance et de respect mutuel.

EFFECTIF TOTAL EMBAUCHÉ	TAUX D'EMBAUCHE EN CDI EN 2016	TAUX D'EMBAUCHE EN CDI EN 2023	ÉVOLUTION (EN POINTS DE %)
	1544	1940	
20/24 ans	8%	9%	+1
25/29 ans	21%	17%	-4
30/34 ans	20%	18%	-2
30/39 ans	15%	16%	+1
40/44 ans	14%	15%	+1
45/49 ans	10%	12%	+1
50/54 ans	7%	8%	+1
55/59 ans	4%	4%	0
60/64 ans	1%	1%	0

Évolution du taux d'embauche selon les tranches d'âge au sein de la branche Retraite Complémentaire et Prévoyance  
Échelle nationale : En 2023, 58,4 % des personnes âgées de 55 à 64 ans ont un emploi, contre 82,6 % de celles âgées de 25 à 49 ans. Ces taux continuent d'augmenter pour atteindre leurs plus hauts niveaux depuis 1975.

### Paroles d'expert

**LE MENTORAT EST TRÈS UTILISÉ DANS TOUS LES MÉTIERS, FONCTIONS SUPPORTS AUX FONCTIONS OPÉRATIONNELLES. CELA EST TRÈS UTILISÉ CAR LES PERSONNES SENIORS ONT DES SAVOIRS SPÉCIFIQUES À TRANSMETTRE, CELA EST DÛ À L'ANCIENNETÉ DE LA PERSONNE DANS L'ENTREPRISE.**

## Travailler plus longtemps : défis et opportunités

# LES BÂTISSEURS DE CATHÉDRALES

### Etat des lieux :

Le passage de l'âge de la retraite de 62 à 64 ans en France a soulevé des discussions importantes concernant l'impact économique et social de cette réforme. L'idée principale derrière ce changement est de permettre un allongement de la durée de vie professionnelle afin de s'adapter à l'allongement de l'espérance de vie et de garantir la pérennité du système de retraites. Actuellement, le départ des seniors, qui représentent une part significative des départs (31,3%), est souvent dû aux départs à la retraite, avec un âge moyen de 62,6 ans.

L'une des problématiques majeures soulignées est la gestion de la troisième partie de carrière à partir de 50 ans. Les 50/54 ans, c'est-à-dire les futurs seniors, représentent d'ores et déjà 17,1%.

Le faible taux de promotion<sup>11</sup> dans cette tranche d'âge, à seulement 6% contre 16% pour les 30/44 ans, révèle l'existence de freins à la progression de carrière continue. Ces limitations peuvent avoir un impact démoralisant sur ces salariés, entraînant une baisse de motivation et potentiellement une diminution de leur engagement. Alors que les seniors occupent 27% des emplois de cadres, l'absence de perspectives de progression constitue un frein à leur motivation et peut nuire à la rétention des talents. En revanche, l'évolution des salaires pour cette catégorie d'âge reste sensiblement la même que la moyenne de la Branche.

Parallèlement, l'accès à la formation reste une composante essentielle pour assurer la mise à jour des compétences des seniors et leur adaptabilité aux évolutions rapides du marché du travail. Bien que 87,9% des seniors aient accès à des formations, la durée limitée des formations suivies (16,7 heures contre 24,6 heures pour l'ensemble) et le caractère souvent obligatoire de celles-ci ne répondent pas toujours de manière adéquate à leurs besoins et aspirations. Un investissement plus ciblé et personnalisé dans leur développement professionnel pourrait non seulement stimuler leur engagement mais aussi contribuer à maintenir un haut niveau de performance au sein de l'organisation.

11. Changement de classe ou de niveau d'emploi

### Enjeux :

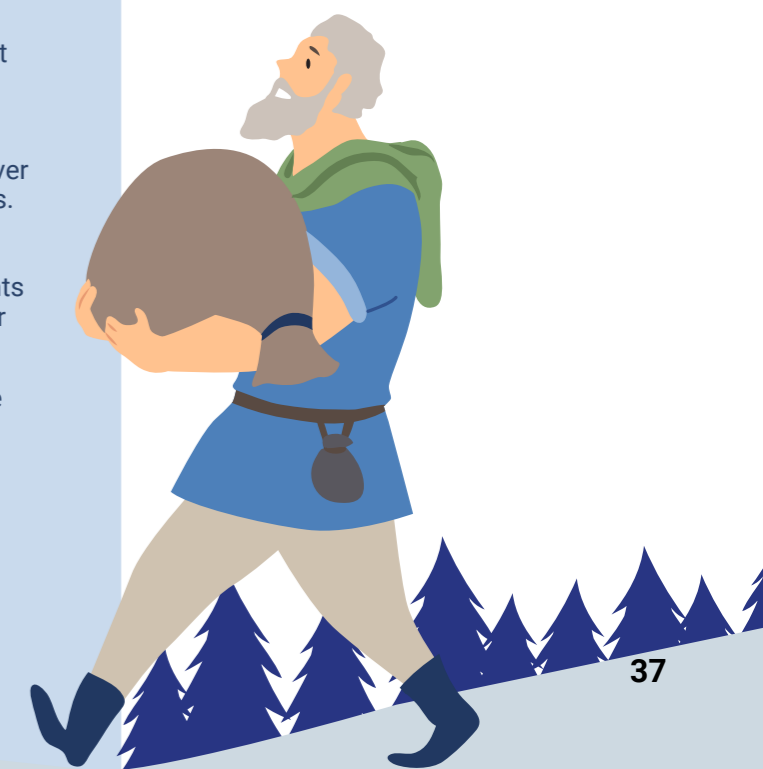
Dans le contexte actuel où l'espérance de vie augmente et où les carrières professionnelles peuvent s'étendre, il devient crucial de réfléchir aux moyens d'encourager la motivation et l'engagement des seniors au sein des groupes paritaires de protection sociale. Le prolongement de la carrière des seniors offre non seulement des avantages économiques, mais il permet également de conserver une expérience précieuse au sein des organisations. Pour atteindre cet objectif, il est essentiel que les postes occupés par les seniors soient à la fois enrichissants et adaptés aux éventuels changements physiques, afin de favoriser leur engagement et leur bien-être au travail.

La branche Retraite Complémentaire et Prévoyance doit également promouvoir une culture d'inclusion et de valorisation de la séniorité. Reconnaître les contributions uniques des seniors et les intégrer pleinement dans la dynamique de l'équipe peut renforcer leur sentiment d'appartenance et d'engagement.

### Paroles d'expert

LES SENIORS ONT TENDANCE À MOINS DEMANDER DE FORMATIONS, PARFOIS EN RAISON DE CERTAINS STÉRÉOTYPES COMME CELUI OÙ LA FORMATION, L'INNOVATION SONT DES SUJETS MONOPOLISÉS PAR LES JEUNES. IL FAUT FAIRE ATTENTION AUX THÉMATIQUES DES FORMATIONS DE FAÇON À NE PAS RENFORCER CERTAINS STÉRÉOTYPES.

Frédérique Jeske,  
Senior for good et Uskoa partners



## Recruter des seniors : un vivier de compétences sous-exploité

# A LA RECHERCHE DES TALENTS D'OR

### Etat des lieux :

**Des difficultés à renouveler les générations :** depuis plusieurs années le volume d'embauches en CDI est en baisse. En 2023, la part des recrutements des moins de 30 ans ne représente qu'un quart des entrées. Cette tendance est renforcée par une augmentation du taux de turn-over depuis la fin de la pandémie de COVID-19 et notamment pour cette classe d'âge (2022 : 36% de turn-over, 2023 : 26%). Il faut ajouter à ce portrait, un taux de survie, c'est-à-dire la part des salariés restant après une année d'embauche, à 70% en 2022. Autrement dit, 30% des salariés recrutés en 2021 ont quitté nos entreprises avant la fin de l'année 2022. La question de l'attractivité et de la fidélisation des nouveaux embauchés est un enjeu de taille pour notre secteur.

**De faibles recrutements de seniors :** L'analyse actuelle de la branche retraite complémentaire et prévoyance met en évidence un paradoxe frappant : malgré l'importance croissante des seniors sur le marché de l'emploi, leur potentiel reste largement sous-exploité en termes de recrutement. En effet, les taux d'embauche des individus âgés de 55 à 59 ans s'élèvent à seulement 4%, et tombent à 1% pour la tranche 60-64 ans.

Cet état de fait souligne une réticence institutionnelle à intégrer pleinement ces travailleurs au sein des organisations, un choix qui semble négliger les nombreux avantages concurrentiels qu'ils peuvent apporter.

La richesse du vivier de compétences et d'expérience des seniors est indéniable. Ces travailleurs possèdent non seulement une connaissance approfondie de leurs domaines respectifs, mais également une capacité prouvée à s'adapter aux évolutions du marché. Les entreprises qui continuent à sous-estimer cette tranche démographique perdent l'opportunité d'accéder à une source stable et loyale de capital humain. En outre, la démographie montre que 18% des personnes âgées de 65 ans et plus demeurent actives, preuve d'une volonté et d'une capacité à contribuer significativement aux organisations qui les accueillent.



### Enjeux :

Les seniors apportent une perspective enrichissante grâce à leur expérience professionnelle. Leur vécu dans le domaine permet de donner un éclairage complémentaire aux situations complexes. En période de crise, par exemple, il est crucial que les entreprises puissent compter sur des individus capables de proposer des stratégies basées sur des expériences antérieures comparables. Cette expertise peut fournir un avantage concurrentiel considérable et offrir une stabilité opérationnelle précieuse en temps d'incertitude.

L'intégration d'un ou plusieurs seniors à l'équipe peut stimuler la résilience organisationnelle grâce à une certaine capacité de discernement et de sagesse décisionnelle, ce qui améliore le processus stratégique des entreprises et minimise les risques.

De plus, leur rôle ne se cantonne pas à être des soutiens décisionnels ; ils servent souvent de mentors au sein des équipes. Cette interaction intergénérationnelle enrichit la culture d'entreprise, rendant les équipes plus cohésives et innovantes. La diversité des perspectives améliore la prise de décision et la gestion des projets, les jeunes bénéficiant de l'expérience de leurs aînés.

Cette collaboration génère des solutions innovantes, associant nouvelles idées et technologies au recul des plus expérimentés. Les équipes ainsi constituées s'adaptent mieux aux changements du marché, favorisant une croissance durable.

L'intégration réussie des seniors est plus qu'une simple nécessité démographique ; c'est une opportunité stratégique d'enrichir la force de travail. Des études, telles que celles menées par l'AARP,

indiquent que les entreprises qui intègrent et valorisent la diversité intergénérationnelle recueillent de nombreux bénéfices significatifs. Notamment, elles profitent d'un accroissement de l'innovation puisque la combinaison de perspectives variées et d'expériences hétérogènes enrichit le processus créatif. De plus, cette diversité contribue à renforcer la fidélité des employés, car ceux-ci se sentent valorisés et intégrés au sein d'une organisation qui reconnaît l'apport unique de chaque génération.

Cette approche positionne l'entreprise de manière plus compétitive sur le marché, en lui permettant de se démarquer par une adaptabilité et une résilience accrues face aux défis actuels et futurs. Par ailleurs, elle favorise une culture d'entreprise inclusive et dynamique, qui est un atout précieux pour maintenir un environnement de travail motivant et productif sur le long terme.

**POUR LES SENIORS IL FAUT LÉGIFÉRER CAR LES ENTREPRISES AVANCENT LORSQU'ELLES Y SONT FORCÉES. SENIOR4GOOD RÉFLÉCHIT À QUI SERAIT LE PLUS EFFICACE ENTRE INCITATION OU OBLIGATION. AU FINAL LA SOCIÉTÉ EST SOUVENT CONTRE LES QUOTAS MAIS LES QUOTAS FONCTIONNENT CAR LES ENTREPRISES SOUHAITENT AFFICHER DE BONS INDEX.**

# Questionnaire en ligne

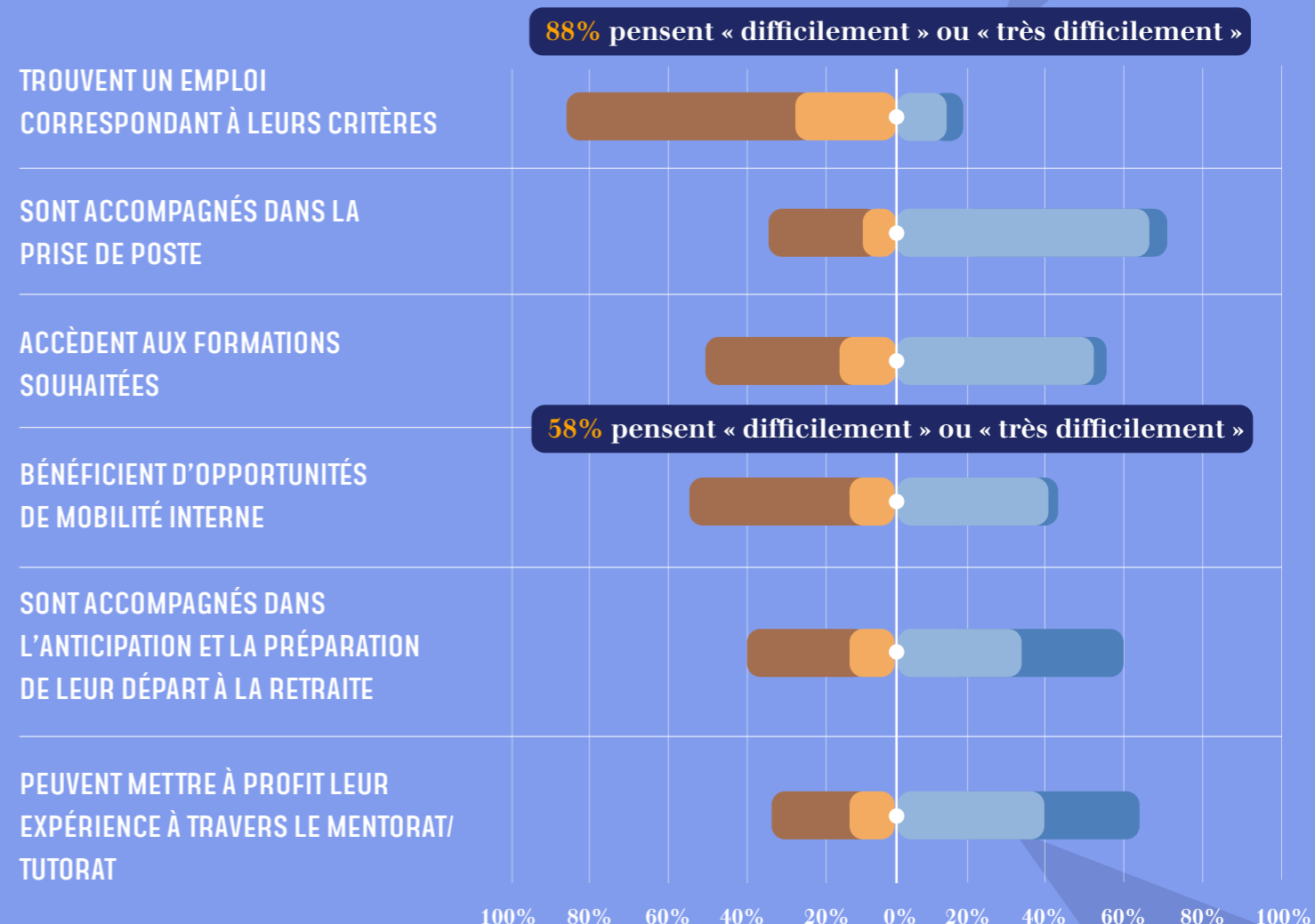
L'enquête réalisée auprès de collaborateurs Branche Retraite Complémentaire et Prévoyance a permis de mettre en lumière des constats intéressants et contrastant avec un premier état des lieux issu d'une revue de littérature.

## LES COLLABORATEURS S'ACCORDENT SUR 2 FREINS MAJEURS À L'EMPLOI MAJEURS POUR LES SENIORS :

- Les collaborateurs seniors trouvent difficilement ou très difficilement un emploi correspondant à leurs critères  
**(D – Difficulté de recrutement des seniors)**
- Les collaborateurs seniors bénéficient difficilement ou très difficilement de mobilité interne  
**(C – Maintien dans l'emploi)**

A l'inverse, les collaborateurs de la branche semblent satisfaits de l'accès à la formation et à la préparation à la retraite pour les seniors.

# Selon vous, les collaborateurs seniors ...



3

Seniors & accords  
collectifs : le grand flou

PERDUS  
DANS LES  
COULOIRS  
DU TEMPS



Comme étudié dans la partie précédente, les enjeux entourant l'emploi des seniors sont nombreux : défis liés aux recrutements de seniors, à leur troisième partie de carrière, à leur départ à la retraite (âge ou préparation à la retraite en entreprise), dans un contexte politique et réglementaire particulièrement mouvementé, etc.

Pour y répondre, de nombreux secteurs d'activité ont établi des accords collectifs, que ce soit au niveau de la Branche ou au niveau des entreprises la constituant, qui viennent compléter les Accords Nationaux Interprofessionnels (ANI) portant des dispositions étendues à l'ensemble des Branches professionnelles signataires. Ces accords sont le fruit d'une concertation entre les partenaires sociaux et les employeurs et constituent, de fait, un recueil exhaustif et partagé des dispositions applicables relatives à l'emploi des seniors.

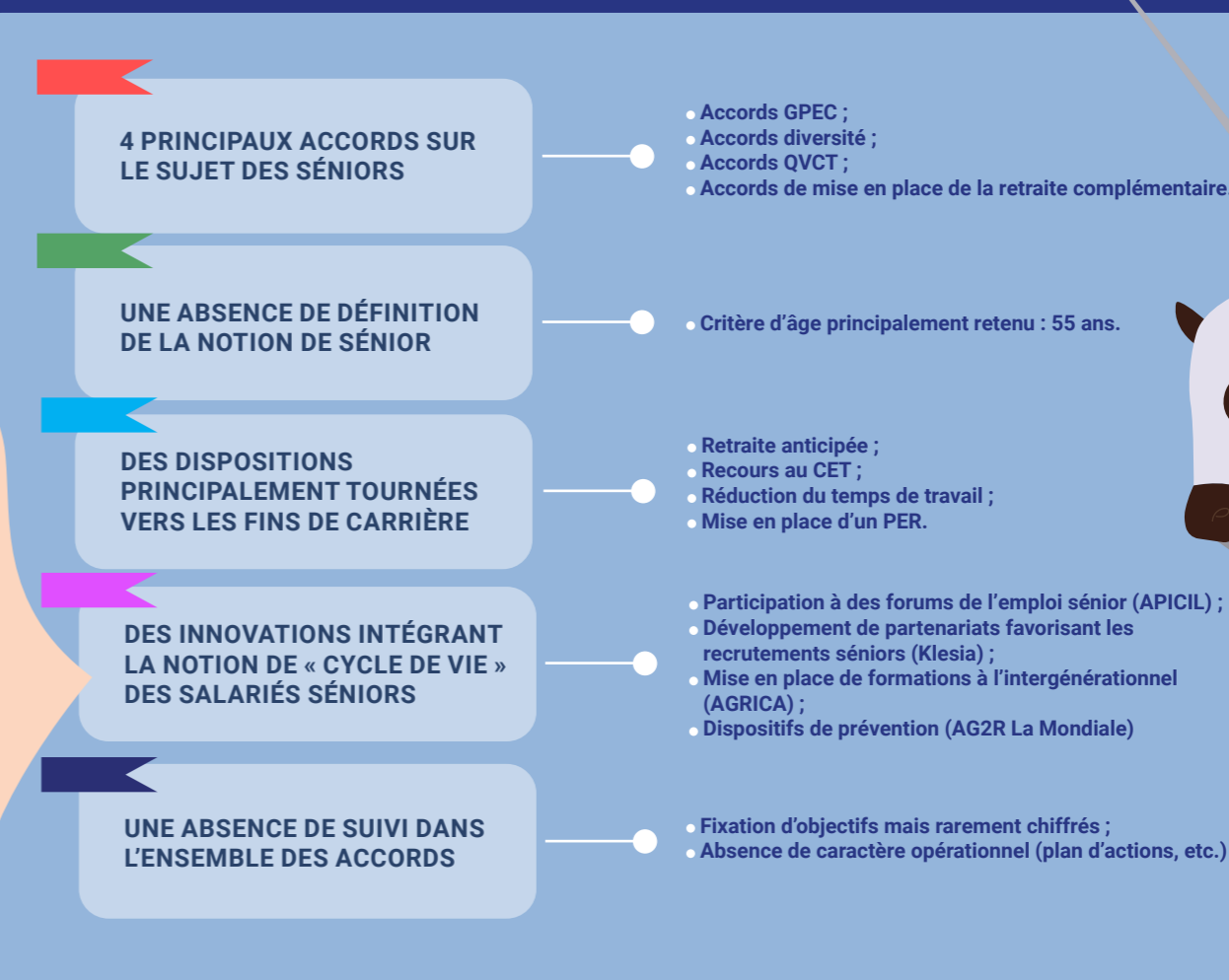
De ce fait, l'analyse des accords de Branche existants au sein de la Branche retraite complémentaire et Prévoyance que ce soit au niveau conventionnel et au niveau de chacun des groupes paritaires de protection sociale, a permis de mettre en évidence les principales dispositions existantes au sein de la Branche.

## EN SYNTHÈSE

Le tableau ci-dessous synthétise les principales caractéristiques des accords de la Branche analysés au cours de cette étude.

Au total, 20 accords ont été analysés, au niveau à la fois de la Branche, des Groupes Paritaires de Protection Sociale et des Institutions de Prévoyance la constituant (Agrica, AG2R La Mondiale, APICIL, Fédération Agirc-Arrco, Kerialis, Klesia, Malakoff Humanis, PRO BTP). L'utilisation d'une IA générative dédiée a permis de mener une première analyse sur la base de questions ciblées sur 4 grandes thématiques que nous avons ensuite approfondies par analyse textuelle.

- ✓ La typologie des accords traitant de la question de l'emploi de seniors dans la Branche de la retraite complémentaire et de l'assurance de personnes ;
- ✓ La présence (ou l'absence) de définition de la notion de senior dans ces accords, et/ou le critère d'âge retenu ;
- ✓ Le type de dispositions portées par l'accord étudié ;
- ✓ La présence ou non d'indicateurs de suivi de ces accords, sous la forme de cibles chiffrées associées à chacune des dispositions présentées, ainsi que d'avenants ou de documents permettant de constater l'avancement de la mise en œuvre des dispositions



## Une absence d'accords dédiés à la thématique des seniors

# GANDALF LE BLANC, GRAND ABSENT DES ACCORDS ENTRE GUILDES

À ce jour, il n'existe pas, au sein de la Branche, d'accords collectifs en vigueur portant spécifiquement sur l'emploi des seniors. Au contraire, les dispositions relatives à cette thématique sont recensées dans des accords connexes, englobant, outre notre objet d'étude, des dispositions portant sur d'autres sujets.

Parmi les accords analysés, nous retrouvons donc à la fois des accords sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, des accords sur la Qualité de Vie et les Conditions de Travail (QVCT), des accords diversité (portant principalement sur la lutte contre les discriminations entre les hommes et les femmes), ainsi que des accords traitant spécifiquement de la mise en place d'une retraite supplémentaire au niveau de l'entreprise.

Que conclure de cette absence d'accords dédiés spécifiquement aux seniors ? Certainement pas que cette thématique n'est pas suivie au sein de la Branche, mais plutôt que la posture à l'égard des seniors est une posture « assimilationniste » : les seniors sont considérés comme des salariés « comme les autres », qui ne doivent pas nécessairement faire l'objet de dispositions spécifiques mais bénéficier d'un égal accès aux dispositions prévues pour l'ensemble des salariés, quel que soit leur âge.

Cette vision va à rebours de celle qui a été suivie sur la thématique de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes au sein de la Branche, qui a pu, dans de nombreux GPS, faire l'objet d'accords spécifiques, auxquels sont d'ailleurs parfois adjoints des dispositions sur les seniors.

Le principal corollaire de l'absence d'accords dédiés à la thématique de l'emploi des seniors est l'absence de définition de la notion de seniors au sein des accords analysés. Nous l'avons vu, définir cette notion n'est pas chose aisée et une manière courante de trancher dans ce débat est de proposer un critère d'âge faisant entrer, de facto, les salariés dans cette catégorie. Pour autant, seuls deux accords proposent une définition sous forme de critère d'âge, retenant alors 55 ans ; seuil retenu à l'issue de notre revue de littérature.

## Des mesures centrées sur la fin de carrière

# CHAQUE ÉTAPE, TU ACCOMPAGNERAS

Nous l'avons vu, les salariés seniors de la Branche ne forment finalement pas un « groupe » de salariés dans les accords collectifs. Ceci s'explique par l'absence d'homogénéité entre membres de ce « groupe », mais aussi par une vision faisant des seniors des salariés « comme les autres » pour lesquels le seul enjeu est l'accès effectif aux dispositions en vigueur pour l'ensemble des autres salariés.

L'apparition des seniors comme groupe distinct des autres collaborateurs ne se fait qu'à la lumière de ce qui est propre aux seniors : la perspective de la fin de leur carrière professionnelle. En effet, l'existence d'une contrainte extérieure aux entreprises de la Branche, celle de l'âge légal de départ à la retraite, induit pour elles une obligation et se répercute en cascade sous la forme de dispositions spécifiques.

Ainsi, l'ensemble des Groupes paritaires de Protection Sociale ainsi que la Fédération Agirc-Arrco, proposent à leurs salariés seniors des dispositions relatives à leur fin de carrière. Ces dispositions s'articulent autour de plusieurs thématiques :



### La préparation à la retraite au travers de temps d'information et de partage :

à titre d'exemple, des « bilans de fin de carrière » sont proposés aux salariés de plusieurs GPS, de même que des entretiens d'information à la retraite éclairant les salariés seniors sur leurs obligations et leurs droits. Une dernière organisation propose également des stages de préparation à la retraite sur une durée plus importante afin de couvrir un large éventail de thématiques, y compris la préparation psychologique à la retraite.

## FORMATIONS DE PRÉPARATION À LA RETRAITE PAR L'AGIRC ARRCO



Des formations de préparation à la retraite et des journées de sensibilisation sont proposées par les caisses de retraite complémentaire Agirc-Arrco tout au long de l'année.

Ces dispositifs se déroulent sur une durée de 1 à 2 jours et sont organisés en présentiel ou en distanciel. Ils sont animés par des professionnels de la retraite, de la prévention, du patrimoine.

Au cours de ces formations, sont abordées des thématiques essentielles pour accompagner le salarié à « passer le cap de la retraite » en toute sérénité.

- ✘ Le projet de vie à la retraite (changement de vie, activités et loisirs, relations sociales, engagement associatif...)
- ✘ La prévention : agir sur sa santé pour rester en forme demain
- ✘ Se protéger et protéger les siens (successions et patrimoine)
- ✘ Les services Agirc-Arrco, notamment les services d'accompagnement et de prévention.

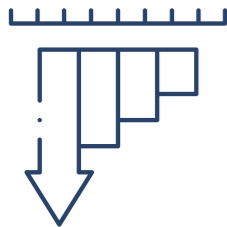
### 3 Seniors & accords collectifs : le grand flou



#### Le transfert de compétences :

du point de vue des compétences, les salariés seniors constituent généralement un groupe de « sachants » au sein des organisations. Ils ont une connaissance fine à la fois du fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble et des compétences requises spécifiquement sur leur poste. Le spectre d'une disparition pure et simple de ce savoir est donc redouté par les employeurs qui ont mis en place dans une majorité de groupes paritaires de protection sociale (GPS) des dispositions relatives au transfert de compétences. Plusieurs formes peuvent être adoptées et à des âges différents.

Un GPS propose ainsi un processus spécifique de transmission des savoirs pour les salariés de 59 ans et plus, d'autres un dispositif de « **mécénat de compétences** », un autre un dispositif de **tutorat** à destination du salarié amené à reprendre le poste qui sera laissé vacant par le salarié senior partant à la retraite.



#### La diminution du temps de travail et les dispositifs de retraite progressive :

nous l'avons vu précédemment dans l'étude, les impulsions politiques vis-à-vis de l'emploi des seniors ont été, pendant de longues années, tournées vers une réduction du temps de travail et une diminution du taux d'emploi des seniors afin de favoriser l'arrivée sur le marché du travail de salariés jeunes. Cette tendance se ressent encore vivement dans les dispositions portées par les accords collectifs au sein de la Branche : l'ensemble des GPS propose ainsi des dispositifs d'aménagement des fins de carrière des salariés seniors tels que la mise en place d'un temps partiel de fin de carrière, des dispositifs de retraite progressive et/ou de retraite anticipée. Si ces dispositifs constituent une alternative enviable pour certains collaborateurs, le fait de donner corps au « groupe » des seniors uniquement sous la forme de dispositifs contribue à véhiculer, voire à renforcer, un certain nombre de préjugés sur lesquels nous reviendrons longuement par la suite. De manière encore plus prononcée, l'émergence des seniors comme groupe uniquement dans le cadre de dispositifs de fin de carrière semble porter en elle une incohérence avec l'absence de cette vision sur les autres thématiques liées à l'emploi.

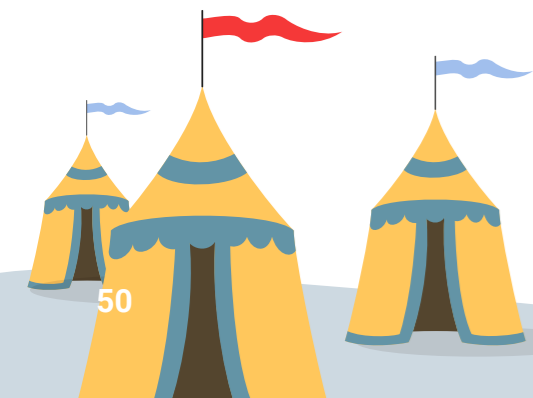
- L'alternative, consistant à constituer les seniors comme groupe spécifique au sein des entreprises, et ce sur l'ensemble de leur cycle de vie, permettrait de lever cette incohérence tout en prenant en compte de manière plus profonde les problématiques spécifiques qu'ils rencontrent.



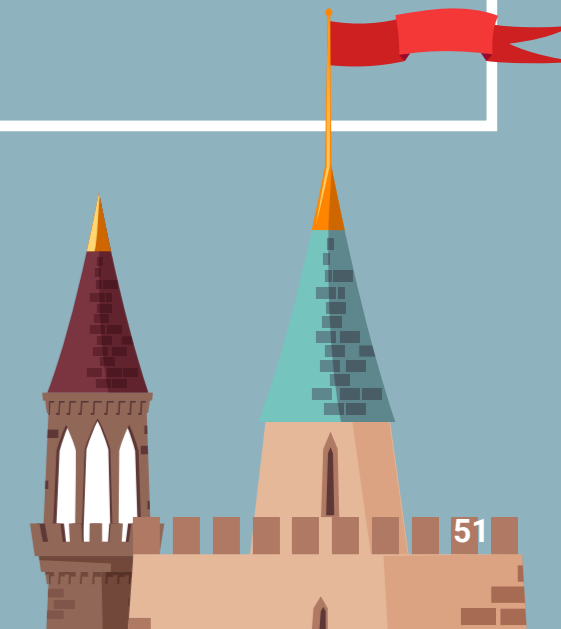
## FOCUS SUR L'ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL (ANI) DU 14 NOVEMBRE 2024 « EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SALARIÉS EXPÉRIMENTÉS »

L'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 14 novembre 2024 marque une étape importante dans la gestion de l'emploi des seniors en France. Au-delà de renforcer leur employabilité et de favoriser leur maintien dans l'emploi, cet accord souligne l'importance cruciale d'améliorer la capacité des entreprises à anticiper l'évolution des emplois et des compétences, ainsi qu'à prévenir les risques de désinsertion et d'usure professionnelle. Cette approche prend en compte les spécificités liées à la taille des entreprises, notamment des TPE-PME, reconnaissant que pour être pleinement efficace, cette action doit se déployer tout au long de la vie professionnelle, bien avant la fin de carrière. Les enjeux de l'emploi des seniors, qui doivent être traités aux niveaux national, sectoriel et de l'entreprise, visent à établir un dialogue social renforcé et à adapter les conditions de travail aux besoins évolutifs des salariés tout au long de leur carrière.

- **Entretiens professionnels renforcés** : Obligation d'entretiens professionnels pour améliorer la gestion des carrières des seniors, notamment à partir de 45 ans et entre 58 et 60 ans.
- **Création du contrat de valorisation de l'expérience** : Encourager le maintien des seniors dans l'emploi en valorisant leur expérience.
- **Rétablissement de la retraite progressive à 60 ans** : Possibilité de commencer la retraite progressive quatre ans avant l'âge légal de départ, à 60 ans, pour améliorer l'aménagement des fins de carrière.
- **Obligations de négociier** : Négociations triennales obligatoires dans les entreprises de plus de 300 salariés sur le recrutement, le maintien dans l'emploi et la transmission des compétences.
- **Amélioration des conditions de travail** : Prévention des risques professionnels et des risques psychosociaux, ainsi que gestion intergénérationnelle pour éviter la discrimination liée à l'âge.



50



51

## Vers une approche globale du parcours seniors ?

# APPRENTI, COMPAGNON, MAÎTRE... UN CHEMIN INITIATIQUE

Cette vision a commencé à être prise en compte par les différentes organisations signataires des accords collectifs au sein de la Branche. Ainsi, outre les dispositifs tournés vers la fin de carrière, existants pour l'ensemble des organisations, toutes proposent, de manière différente pour chacune d'elle, des dispositions relatives à d'autres étapes du cycle de vie des salariés seniors.



Une vision globale de l'ensemble des dispositions portant sur l'ensemble du **cycle de vie des seniors** au sein de la Branche permet ainsi, comme le synthétise le schéma ci-dessus, de dessiner un futur pour la prise en compte des salariés seniors comme « groupe » à destination duquel des dispositions spécifiques peuvent être prises. Ces dispositions portent sur quatre thématiques principales dont trois nouvelles :

### Le recrutement des salariés seniors :

l'évolution démographique impliquant un nombre de plus en plus important de salariés seniors sur le marché du travail (et, concomitamment une moindre proportion de jeunes actifs), certaines entreprises de la Branche ont développé des actions spécifiques dans le cadre du recrutement des salariés seniors. Outre une application stricte des dispositions légales en matière de non-discrimination à l'embauche (offres d'emploi ouvertes à tous, sans mention de l'âge), certains GPS œuvrent à développer leur sourcing à destination de candidats seniors au travers de la participation à des forums sur l'emploi des seniors ou de partenariats avec des structures spécialisées dans le recrutement des salariés seniors.

Il serait cependant réducteur de n'inclure, dans l'effort des entreprises de la Branche fait en matière de recrutement des seniors, que les dispositifs liés stricto sensu au sourcing et au processus de recrutement en tant que tel, tant l'ensemble des avantages et dispositifs affectés à d'autres étapes du cycle de vie contribue à l'attractivité des métiers de la Branche. Cette dimension, aujourd'hui marginale dans la réflexion des GPS, est amenée à prendre de plus en plus d'importance dans le futur tant la déformation de la pyramide des âges va s'accroître.

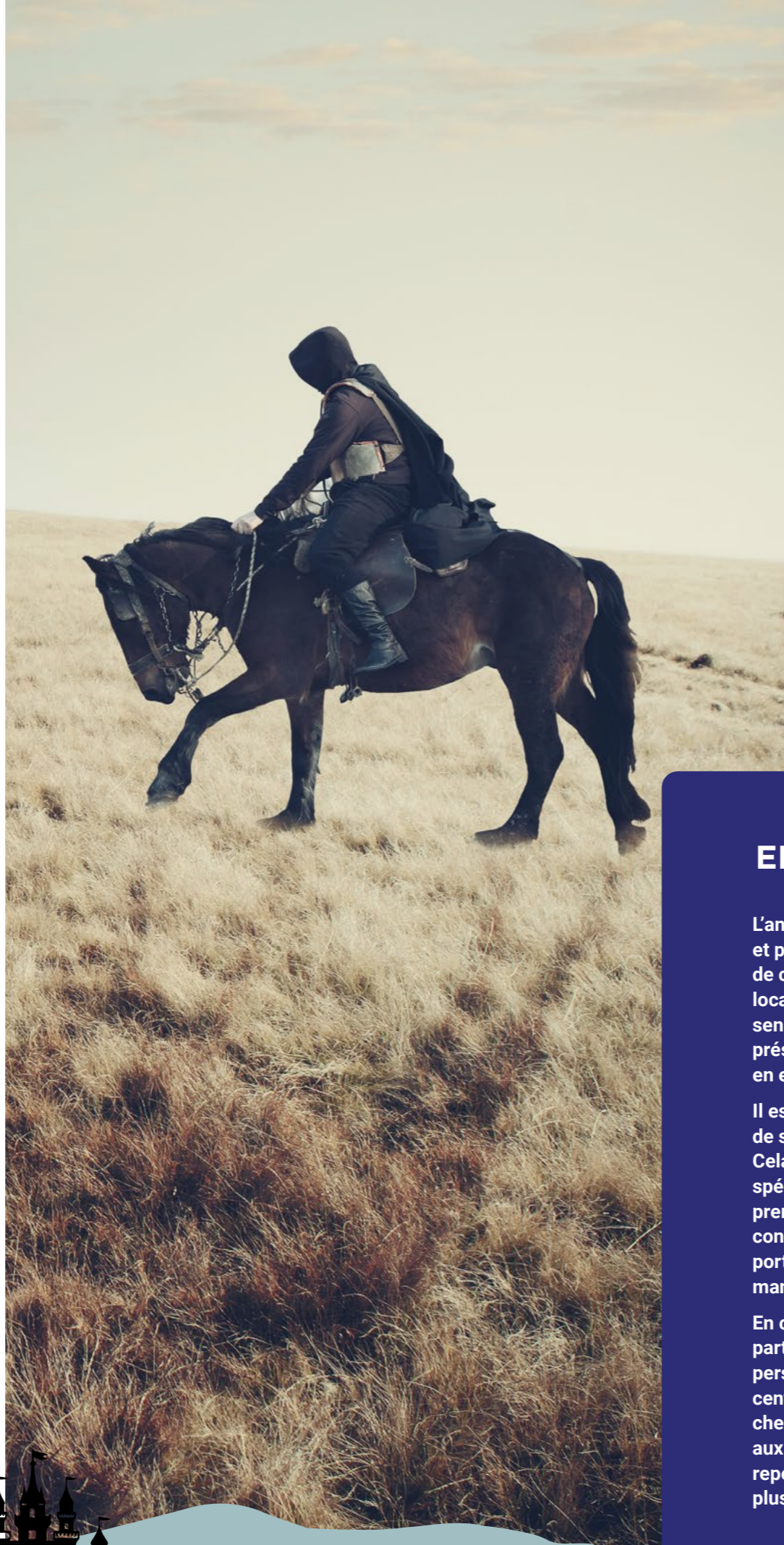


### Le développement des compétences et des opportunités des salariés seniors :

une fois le recrutement effectif, l'enjeu est le maintien dans l'emploi des salariés seniors, au même titre que pour l'ensemble des autres collaborateurs. Il apparaît, d'abord, que le développement des compétences des seniors, au travers de dispositifs de formation professionnelle adaptés, est, au niveau national, lacunaire (comme en témoigne la diminution des taux de formation des salariés seniors par rapport à la population générale). Pourtant, un salarié de 50 ans a encore quatorze années de travail devant lui, soit environ le tiers de sa carrière professionnelle ! Ne pas investir dans le développement de ses compétences constitue donc un manque à gagner important pour l'entreprise. Pour faire face à ce paradoxe, certains Groupes paritaires de Protection Sociale s'engagent à maintenir des taux de formation homogènes selon les classes d'âge des salariés. D'autres adaptent les contenus et les modalités de formation proposées afin de les rendre plus accessibles aux salariés seniors.

Le développement de l'emploi des seniors en cours et à venir ne doit cependant pas induire seulement un intérêt sur les formations proposées aux seniors eux-mêmes, mais bien à l'ensemble de l'entreprise. Comme nous le verrons longuement par la suite, les préjugés et stéréotypes sont encore nombreux à l'encontre des seniors, et une action spécifique à destination des autres collaborateurs (pouvant être aisément incluse dans les formations sur la diversité et l'inclusion) semble pertinente. Plus spécifiquement, certains GPS proposent des formations spécifiques aux managers en matière de **management intergénérationnel**.

Outre le sujet du développement des compétences des seniors, au travers de formations, le développement de leurs parcours et de leurs opportunités constitue un point central du raisonnement en cycle de vie. De même que pour la formation, les taux de mobilités professionnelles diminuent largement avec l'avancement en âge des salariés, si bien que plusieurs GPS se sont engagés à garantir un égal accès aux mobilités.



### La rétention des salariés seniors :

outre le développement des compétences et des opportunités des salariés seniors, des actions spécifiques de rétention sont mises en œuvre par certains GPS. Ces dernières visent à prévenir la survenance de problématiques spécifiques liées à l'âge, au premier rang desquelles la dégradation de la santé des collaborateurs seniors. Pour y faire face, un GPS propose, tout au long de la carrière, des **visites médicales** en amont de la séniorité, visant à prévenir les risques de santé. D'autres problématiques s'accroissent avec l'âge des salariés (sans pour autant ne concerner que les salariés les plus âgés), notamment la dégradation de la santé d'un proche : plusieurs GPS proposent ainsi des **congés proche aidant** afin de permettre à ces collaborateurs d'accompagner leur proche tout en conservant leur activité professionnelle, prévenant ainsi une rupture anticipée du contrat de travail en cas d'impossibilité à concilier les deux.

Selon les profils de salariés seniors, la rétention est concomitante de l'évolution professionnelle au sein de la hiérarchie de l'entreprise, au travers de promotions et d'évolution de salaires. Pour autant, aucune disposition spécifique n'est mise en œuvre sur cette thématique au sein des accords étudiés.

De même que pour la formation, les taux de mobilités professionnelles diminuent largement avec l'avancement en âge des salariés, si bien que plusieurs GPS se sont engagés à garantir un égal accès aux mobilités.

## EN CONCLUSION

L'analyse des accords existants au sein de la Branche retraite complémentaire et prévoyance a mis en lumière une focalisation notable sur les dispositifs de fin de carrière pour les salariés seniors. Néanmoins, certaines initiatives, bien que localisées, montrent une volonté d'adopter une approche basée sur le cycle de vie des seniors. Ces dispositifs s'inscrivent dans un cadre légal et réglementaire plus large, présenté dans la section précédente, et reflètent une vision particulière de la séniorité en entreprise.

Il est important de noter l'absence d'une reconnaissance formelle d'un groupe distinct de salariés seniors, ce qui résulte en des dispositions éparpillées et non spécifiques. Cela soulève une question cruciale : faut-il considérer les seniors en tant que groupe spécifique, à l'instar des démarches pour l'égalité femme/homme ? Cette question prend d'autant plus de sens dans un contexte où certaines initiatives, bien qu'étant conçues pour répondre à des problématiques spécifiques aux seniors, adoptent une portée plus large en s'adressant à l'ensemble des salariés, notamment à travers le management intergénérationnel et la lutte contre la discrimination.

En conclusion, l'étude encourage une réflexion sur la nécessité de développer et de partager une vision cohérente sur l'ensemble du cycle de vie des salariés seniors, perspective qui est discutée plus en profondeur dans la partie V. Ce questionnement central pourrait servir de point de départ pour les décideurs et les praticiens qui cherchent à optimiser la gestion des carrières des seniors et à répondre efficacement aux défis posés par une main-d'œuvre vieillissante. En somme, cette étude invite à repenser l'approche actuelle et à envisager des stratégies intégrées pour une gestion plus inclusive et proactive des carrières des seniors.

4

Seniors & stéréotypes :  
des idées reçues  
à déconstruire

# PAR-DELÀ LES CONTES ET LÉGENDES



Les perceptions de la séniorité s'avèrent variées. Si les experts interrogés forment un certain consensus autour des discriminations perçues, aucun des préjugés liés aux seniors ne fait l'unanimité, chez les employeurs comme chez les salariés.

### Paroles d'expert

LES DISCRIMINATIONS  
INDIRECTES SONT  
TOUJOURS TRÈS  
PRÉSENTES

LES DISCRIMINATIONS  
SONT LIÉES  
PARTIELLEMENT À LA  
STRUCTURE DU MARCHÉ  
DU TRAVAIL

LES  
DISCRIMINATIONS  
DÉFAVORISENT  
MAJORITAIREMENT  
LES SENIORS AU  
CHÔMAGE

Les discriminations, qui correspondent à des jugements ou des comportements injustes à l'égard de certains individus ou groupes, sont profondément ancrées dans les biais cognitifs (cf. tableau de présentation ci-dessous).

Par définition, ces biais sont des formes de pensée qui s'écartent de la rationalité et introduisent des distorsions dans notre perception et notre jugement. Ils se manifestent lorsque notre pensée logique est mise de côté, favorisant des croyances ou décisions qui semblent intuitives mais sont en réalité erronées. Par exemple, **le biais de confirmation** nous pousse à chercher et privilégier des informations qui confortent nos idées préconçues, fermant la voie à la pensée rationnelle et impartiale.

**Dans le contexte des discriminations, ces biais cognitifs rendent plus difficile la reconnaissance des talents et des compétences d'une personne, simplement en raison de stéréotypes ou de préjugés. Ainsi, la compréhension et la remédiation des biais cognitifs s'avèrent essentielles pour favoriser un environnement plus équitable et inclusif, où les décisions sont prises sur des bases rationnelles et non influencées par des distorsions involontaires de la pensée**

#### ✘ Biais de confirmation :

**Définition :** Tendance à rechercher, interpréter et favoriser les informations qui confirment nos croyances préexistantes, tout en minimisant ou ignorant les preuves contraires.

**Exemple :** *Un recruteur ayant un a priori négatif sur les compétences numériques des seniors ne retient que les éléments confirmant ce préjugé lors d'un entretien, ignorant les preuves de leur adaptabilité technologique.*

#### ✘ Biais d'attribution :

**Définition :** Tendance à expliquer le comportement d'autrui en surestimant l'importance des facteurs internes (personnalité, intentions) et en sous-estimant les facteurs externes ou contextuels

**Exemple :** *Attribuer la lenteur d'un employé senior à son âge, sans considérer d'autres facteurs comme une charge de travail excessive ou des problèmes organisationnels.*

#### ✘ Biais de stéréotypes :

**Définition :** Tendance à catégoriser les individus sur la base de généralisations simplifiées concernant les groupes auxquels ils appartiennent, entraînant des attentes spécifiques sur leur comportement et leurs capacités.

**Exemple :** *Un manager qui suppose qu'un candidat senior sera moins dynamique ou moins enclin à accepter des changements, sans évaluer ses compétences et son expérience individuelles.*

#### ✘ Biais de représentativité :

**Définition :** Tendance à juger la probabilité d'un événement en fonction de sa ressemblance à un stéréotype ou à un cas familier, en ignorant les statistiques et les informations objectives.

**Exemple :** *Considérer qu'un candidat senior est probablement moins à l'aise avec les nouvelles technologies qu'un jeune candidat en tenue décontractée, sans vérifier leurs compétences réelles.*

#### ✘ Biais de disponibilité :

**Définition :** Tendance à accorder plus d'importance aux informations qui viennent facilement à l'esprit, souvent en raison de leur caractère récent ou marquant

**Exemple :** *Surestimer la difficulté d'intégration des seniors dans une équipe après avoir lu un article récent sur les conflits intergénérationnels au travail.*

#### ✘ Biais de statu quo :

**Définition :** Préférence pour le maintien de la situation actuelle, résistance au changement.

**Exemple :** *Préférer continuer à recruter uniquement des jeunes diplômés pour des postes techniques, malgré les avantages potentiels d'embaucher des seniors expérimentés dans ces domaines.*



**4** Seniors & stéréotypes :  
des idées reçues à déconstruire

**FOCUS METHODOLOGIQUE**

8 entretiens individuels d'une heure avec des experts et 2 ateliers collaboratifs d'environ 10 salariés de la Branche Retraite complémentaire et Prévoyance ont permis notamment de décrire et discuter les stéréotypes liés à la séniorité et à la collaboration intergénérationnelle.



**Serge Guérin**  
Sociologue,  
Enseignant-chercheur,  
Conférencier



**Caroline Sarrot-Lecarpentier**  
Spécialiste  
communication  
et dialogue




**Frédérique Jeske**  
Experte engagement,  
leadership, impact  
intergénérationnel



**Laetitia Niaudeau**  
Directrice générale  
adjointe APEC



**Emmanuel Grimaud**  
Fondateur Maximis  
(conseil gestion  
des salariés seniors)



**Soléna Busson Mars**  
DRH & Gestion  
direction territoriale  
Nord-Ouest  
Radio France

Un certain consensus est apparu sur les stéréotypes les plus présents auprès des salariés seniors d'après les experts et les personnes présentes aux ateliers :

- ➔ Les seniors sont plus difficiles à manager
- ➔ Les seniors sont moins ouverts au changement
- ➔ Les seniors sont moins à l'aise avec les nouvelles technologies
- ➔ Les seniors représentent des coûts salariaux trop élevés
- ➔ Les seniors attendent passivement leur retraite



# Questionnaire en ligne

Ces préjugés ont ensuite été sélectionnés et soumis à évaluation dans le questionnaire partagé à plus grand échelle. Ils ont ensuite été analysés à travers le prisme des biais cognitifs. Les salariés de la Branche Retraite Complémentaire et Prévoyance s'accordent sur les préjugés les plus prégnants, comme en témoignent les résultats de l'enquête en ligne réalisée au sein de la branche en 2024.

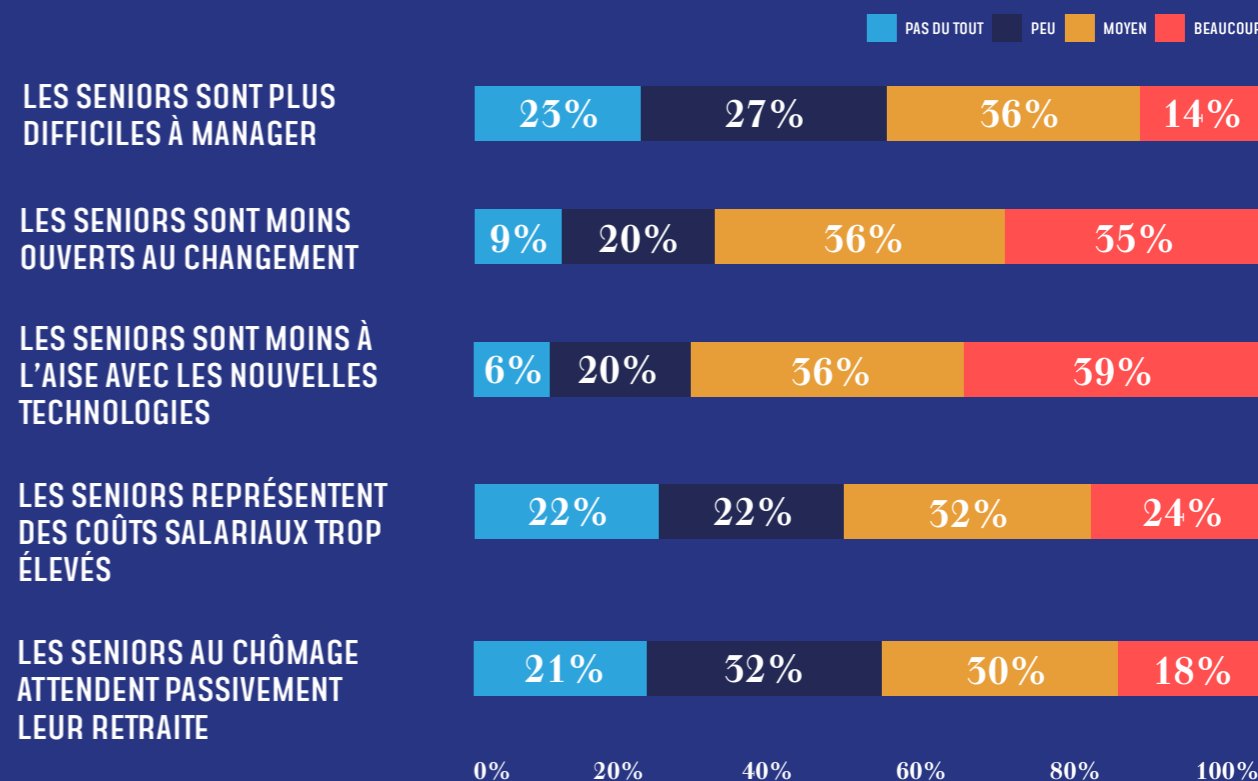
D'après le questionnaire, les préjugés les plus présents sur les employés seniors seraient :

- Le manque d'ouverture au changement
- Les difficultés d'utilisation des nouvelles technologies

Un effet d'âge sur la perception des préjugés n'a pas été observé, les réponses étant assez similaires peu importe la tranche d'âge.

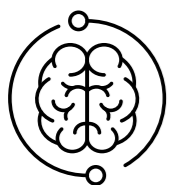


## Selon vous, est-ce que ces préjugés sur les salariés seniors existent en entreprise ?



## LES SENIORS SONT PLUS DIFFICILES À MANAGER

PAS DU TOUT PEU MOYEN BEAUCOUP



### Biais d'ancrage :

Les seniors sont associés à une supposée rigidité ou à des attentes hiérarchiques plus élevées, souvent sans prendre en compte les comportements individuels

### CONTRE-ARGUMENTATION

La majorité des seniors seraient ouverts à des adaptations de leurs responsabilités et attendent de la reconnaissance et un suivi constructif, comme tout collaborateur. Les salariés seniors sont également plus fidèles à l'entreprise ; une étude récente (2023) de Seniors à votre service révèle que 75% des travailleurs âgés de 50 à 64 ans sont restés fidèles à un même employeur pendant ou depuis plus d'une décennie. Cette loyauté s'accroît avec l'ancienneté, démontrant un engagement certain envers l'entreprise.

• **Expérience et autonomie** : ils nécessitent moins de micro-gestion car leur expertise leur permet d'anticiper et de résoudre les problèmes. Une étude de Review Jobs révèle que 69% des répondants estiment que les salariés seniors sont soigneux dans leur travail, et 76% les jugent compétents. Cette perception positive de leurs compétences témoigne de leur capacité à travailler de manière autonome.

• **Stabilité émotionnelle et relationnelle** : leur maturité les rend moins sujets aux conflits interpersonnels et plus enclins à trouver des compromis. L'étude HappyIndexatWork 2022 de Choose my company montre que la satisfaction au travail des seniors est très favorable, ce qui contribue à un environnement de travail plus stable et harmonieux

• **Leadership naturel et esprit d'équipe** : leur recul face aux situations complexes les rend capables de gérer des crises ou de proposer des solutions pragmatiques. Les entreprises reconnaissent de plus en plus cette qualité en mettant en place des systèmes de tutorat pour valoriser l'expérience des seniors (guide pratique de l'ANACT - agence nationale pour l'amélioration des conditions au travail).

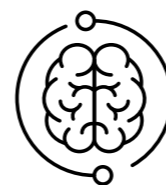
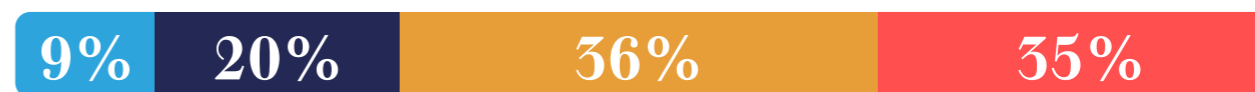
• **Fidélité à l'entreprise** : leur stabilité rend leur gestion moins stressante à long terme par rapport aux collaborateurs plus jeunes, parfois en quête rapide de nouvelles opportunités (dernière expérience pro de 6/8 ans VS 1ère expérience de 4 ans en moyenne).

**LE FAIT QUE LES SENIORS SONT DES EMPLOYÉS DIFFICILES À MANAGER, ET RIGIDES REPRÉSENTE UN DERNIER GRAND STÉRÉOTYPE ; LES MANAGERS ASSEZ JEUNES ONT PEUR DE MANAGER DES EMPLOYÉS SENIORS.**

Frédérique Jeske,  
Senior for good et Uskoa partners

## LES SENIORS SONT MOINS OUVERTS AU CHANGEMENT

PAS DU TOUT PEU MOYEN BEAUCOUP



### Biais de confirmation :

Ce biais se manifeste lorsque nous prêtons davantage attention aux exemples qui confirment nos attentes et ignorons ceux qui les contredisent.

### CONTRE-ARGUMENTATION

Les seniors actuels se sont adaptés à toutes les crises, réformes et évolutions organisationnelles et managériales dans l'entreprise depuis 40 ans.

De nombreux seniors entreprennent des **reconversions professionnelles** ou se lancent dans **l'entrepreneuriat**. Cela prouve qu'ils ne sont pas seulement aptes au changement, mais qu'ils y voient une opportunité de prolonger leur carrière.

• **Expérience dans la gestion du changement** : les seniors ont souvent vécu de nombreuses transformations organisationnelles, technologiques ou sectorielles au cours de leur carrière (passage au numérique, etc.)

• **Motivation à rester pertinents** : leur motivation à apprendre et à s'adapter est souvent sous-estimée, beaucoup investissent volontairement dans l'acquisition de nouvelles compétences. Cette catégorie d'âge présente un taux d'accès à la formation très élevé.

• **Adaptabilité prouvée** : beaucoup de seniors ont dû changer de métier, se reconvertir ou adopter de nouvelles façons de travailler au cours de leur carrière

**UN AUTRE STÉRÉOTYPE EST CELUI DE LA CAPACITÉ D'ADAPTATION, DE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT. UN STÉRÉOTYPE ASSEZ CONTRADICTOIRE PUISQUE QU'IL CONCERNE UNE GÉNÉRATION QUI S'EST ADAPTÉE À DES BOULEVERSEMENTS MAJEURS.**

Frédérique Jeske,  
Senior for good et Uskoa partners

# LES SENIORS REPRÉSENTENT DES COÛTS SALARIAUX TROP ÉLEVÉS

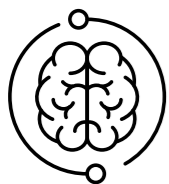
PAS DU TOUT PEU MOYEN BEAUCOUP

22%

22%

32%

24%



## Biais d'attribution :

Les personnes attribuent la hausse des coûts à l'âge plutôt qu'à des facteurs plus variés

## CONTRE-ARGUMENTATION

Aujourd'hui, la **rémunération est principalement liée au poste occupé, aux responsabilités assumées et aux résultats obtenus.**

D'ailleurs, les seniors ne sont pas les plus demandeurs en matière de salaire.

En France, le salaire médian des cadres de +50 ans a stagné depuis 2021, à 60 K€, et n'est plus supérieur que de 1000 euros au salaire médian des cadres quadras.

### • Une productivité souvent supérieure au coût :

Ils peuvent accomplir des missions complexes plus rapidement et avec moins d'erreurs, ce qui compense largement leur coût salarial. Leur rémunération correspond à la valeur ajoutée qu'ils apportent, qu'il s'agisse de leur expertise, de leur autonomie ou de leur rôle stratégique.

### • Une stabilité qui réduit le turnover et ses coûts :

Les coûts d'un recrutement (annonces, entretiens, intégration) et d'une période de transition (baisse de productivité) peuvent être considérables. La fidélité des seniors atténue ces dépenses face au coût élevé d'un recrutement junior raté, qui oscillerait entre 30 000 et 60 000 euros selon le cabinet Deloitte en 2025.

### • Contribution à la transmission des compétences :

Ils permettent à l'entreprise d'économiser sur les formations externes en transmettant leurs savoir-faire en interne.

### • Les seniors ont moins accès aux promotions et augmentations que les autres

**CERTAINS SENIORS SONT DANS UNE SITUATION D'URGENCE POUR RETROUVER UN EMPLOI ET LA MAJORITÉ DES DEMANDEURS EST PRÊTE À FAIRE DES CONCESSIONS : CHANGEMENT D'EMPLOI, RÉVISION DES EXIGENCES SALARIALES. PARFOIS LES RECRUTEURS N'OSENT PAS PROPOSER CERTAINS EMPLOIS, CERTAINS SALAIRES ALORS QUE LES DEMANDEURS SENIORS SONT VRAIMENT PRÊTS À DE NOMBREUSES CONCESSIONS.**

Laetitia Niaudeau,  
Directrice générale adjointe APEC

**LES SENIORS SONT TRÈS GÉNÉREUX EN RECRUTEMENT, NE DEMANDENT RIEN, ONT TENDANCE À ABAISSER LEUR NIVEAU DE REVENU, ETC. BEAUCOUP MOINS EXIGEANT QUE LES JEUNES.**

Emmanuel Grimaud,  
Fondateur Maximis (conseil gestion des salariés seniors)

# LES SENIORS SONT MOINS À L'AISE AVEC LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

PAS DU TOUT PEU MOYEN BEAUCOUP

6%

20%

36%

39%



## Biais de stéréotypes :

Ce biais renforce un biais de confirmation en catégorisant les seniors comme moins technophiles en raison d'une croyance largement répandue

## CONTRE-ARGUMENTATION

Les salariés seniors actuels ont connu des bouleversements technologiques majeurs et ont su, de ce fait s'adapter à toutes les évolutions depuis 40 ans pour **utiliser des outils technologiques souvent nettement plus techniques que les nouveaux.**

### • Une forte motivation à rester compétitifs :

Une enquête menée par *LiveCareer* en 2022 révèle que 76% des seniors âgés de 57 à 75 ans se sentent plus à l'aise avec les nouvelles technologies grâce à leur exposition accrue pendant la pandémie, notamment via le télétravail. Cela montre leur motivation à s'adapter pour rester performants et compétitifs.

### • Une utilisation déjà répandue des technologies personnelles :

les seniors utilisent largement les technologies dans leur vie quotidienne pour des activités variées, représentant 1/3 des internautes. (Les 47-65 ans passaient en moyenne 30 heures par semaine sur le web d'après un article Atout-âge).

**LA DIFFICULTÉ D'ACQUISITION EST UN STÉRÉOTYPE, IL N'Y A PAS DE DIFFÉRENCE AVEC UN SENIOR ET CELA MÊME AVEC LES OUTILS TECHNOLOGIQUES MODERNES. PENDANT LE COVID, IL Y A EU DES FORMATIONS TEAMS ET LES RELAIS FORMATION ÉTAIENT DES SENIORS.**

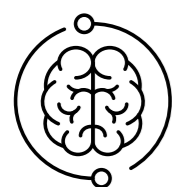
Emmanuel Grimaud,  
Fondateur Maximis (conseil gestion des salariés seniors)

**LES SENIORS SONT CENSÉS NE PAS ÊTRE BONS AVEC LE NUMÉRIQUE MAIS L'ILLECTRONISME TOUCHE TOUTES LES GÉNÉRATIONS, Y COMPRIS LES JEUNES. BEAUCOUP DE DONNÉES MONTRENT D'AILLEURS QUE LES SENIORS SONT TRÈS CONNECTÉS. LE FACTEUR SOCIAL JOUE DAVANTAGE SUR LE SUJET DE LA CONNEXION QUE L'ÂGE.**

Frédérique Jeske,  
Senior for good et Uskoa partners

LES 45 ANS ET + REPRÉSENTENT 62% DE LA FAMILLE SYSTÈMES D'INFORMATION DE LA BRANCHE TECHNOLOGIES BRANCHE RCP

# LES SENIORS AU CHOMAGE ATTENDENT PASSIVEMENT LA RETRAITE



## Biais de représentativité :

*L'âge avancé est souvent associé à la fatigue ou à un manque de motivation et ce biais fait conclure, à partir d'éléments pas nécessairement représentatifs, que tous les seniors au chômage ne cherchent pas activement d'emploi*

## CONTRE-ARGUMENTATION

En réalité, de nombreuses études montrent **que les seniors au chômage sont souvent très actifs dans leur recherche d'emploi.**

Une dynamique de formation et de reconversion chez les seniors demandeurs d'emploi qui est d'ailleurs soutenue par diverses initiatives ; Le programme expérimental «Atout Senior», lancé en septembre 2024, vise à former 1 000 seniors demandeurs d'emploi entre septembre 2024 et octobre 2025, avec un objectif de 80% de retour à l'emploi. Ce programme, mené en collaboration entre France Travail, l'Apec et Ifocop, démontre en effet une volonté institutionnelle de soutenir la formation et la reconversion des seniors.

Pour rappel, l'âge effectif de départ en retraite était de 62 ans et 6 mois en 2023 au sein de la Branche retraite complémentaire et prévoyance et la réforme de 2023 ne devrait le repousser que de 6 mois en raison des dérogations.

### • Une forte volonté de rester actifs :

la majorité des seniors ne considèrent pas le chômage comme une pause, mais comme une transition. Ils sont motivés pour continuer à contribuer activement au monde du travail.

### • La nécessité économique :

les seniors ne peuvent pas «attendre» la retraite sans risquer des difficultés financières, surtout avec la baisse des pensions et le coût de la vie.

### • Une disponibilité et une motivation sous-estimées :

les seniors au chômage peuvent être plus disponibles et motivés que certains jeunes candidats, car ils sont prêts à s'investir pleinement et immédiatement.

### • Un soutien à l'entrepreneuriat :

beaucoup de seniors au chômage se tournent vers la création d'entreprise ou le travail indépendant pour rester actifs et valoriser leurs compétences. Les seniors de plus de 50 ans représentent 16% des créateurs d'entreprise avec près de 90 000 seniors qui se lancent dans l'entrepreneuriat chaque année.

## ACTIONS POUR REMÉDIER AUX STÉRÉOTYPES

**En somme, ces stéréotypes liés à l'âge sont non seulement injustes mais également contreproductifs. Ils créent un environnement où les compétences et l'expérience des seniors sont négligées, perpétuant ainsi un cycle de sous-utilisation. Pour les entreprises, cela signifie aussi rater l'opportunité d'exploiter un précieux réservoir de talents.**

Dès lors, il est essentiel de promouvoir une reconnaissance plus nuancée et équilibrée des capacités des travailleurs seniors. Adopter une approche fondée sur des faits objectifs plutôt que sur des suppositions pourrait non seulement enrichir la diversité intergénérationnelle au sein des équipes, mais aussi renforcer la compétitivité et l'innovation des entreprises. Différentes actions peuvent être mises en place en ce sens :

### FORMATIONS SUR LES BIAIS COGNITIFS :

Un travail approfondi sur les biais cognitifs est crucial. Il est nécessaire d'étendre les formations de sensibilisation, non seulement au personnel des ressources humaines, qui est déjà souvent formé sur divers sujets, mais aussi aux managers et dirigeants d'entreprise. Ces formations peuvent aider à identifier et à réduire les biais cognitifs et stéréotypes qui influencent les décisions de recrutement.

### SENSIBILISATION DES MANAGERS :

Les entreprises doivent développer des programmes de formation spécifiques pour les managers, centrés sur le recrutement équitable et inclusif. En mettant l'accent sur la non-discrimination liée à l'âge, on peut permettre aux managers de prendre des décisions plus justes et objectives au moment de choisir un candidat pour un poste.

**DANS LES ENTREPRISES, DES RH SONT FORMÉS A DE NOMBREUX SUJETS MAIS LES MANAGERS N'ONT PAS DE FORMATION. EN FRANCE DE MANIÈRE GÉNÉRALE, LES MANAGERS MANQUENT DE FORMATION, PARTICULIÈREMENT SUR LE RECRUTEMENT DES SENIORS.**

Soléna Busson Mars,  
DRH & Gestion direction territoriale  
Nord-Ouest Radio France





5

Seniors & emploi :  
une gestion du cycle  
de vie

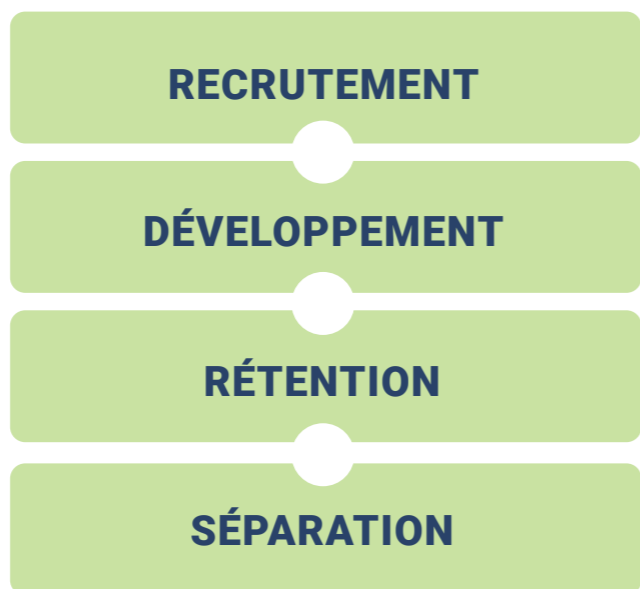
AU FIL  
DES  
SÉQUENCES  
DU TEMPS

## 5 Seniors & emploi : une gestion du cycle de vie

Appréhender les pratiques de gestion de l'emploi à travers la notion de cycle de vie des salariés offre une vision globale des interactions entre l'employeur et les salariés tout au long de leur parcours professionnel. En appliquant cette notion, les groupes paritaires de protection sociale peuvent non seulement mieux identifier les compétences spécifiques et la richesse d'expérience que les travailleurs plus âgés apportent, mais aussi anticiper et adapter leurs stratégies de gestion des ressources humaines pour répondre efficacement aux besoins changeants de ces salariés au fil du temps.

Cette approche permet de personnaliser l'évolution professionnelle des seniors, en tenant compte des différentes phases de leur carrière, de leurs aspirations et de leurs contraintes, tout en veillant à favoriser leur bien-être et leur engagement au travail. Elle encourage aussi la mise en place de politiques proactives, telles que la formation continue, la flexibilisation des horaires ou l'adaptation des postes de travail, qui non seulement prolongent la durée de service de ces salariés expérimentés, mais maximisent également leur contribution aux objectifs organisationnels.

**CE CYCLE DE VIE, CONSTITUÉ DE QUATRE ÉTAPES ESSENTIELLES PERMET AUX ENTREPRISES DE STRUCTURER EFFICACEMENT LEURS STRATÉGIES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.**



Le **recrutement**, première étape, consiste à attirer et sélectionner les talents qui répondent aux besoins de l'organisation. Vient ensuite le **développement**, où l'accent est mis sur l'acquisition et le perfectionnement des compétences des salariés, afin de maximiser leur potentiel et leur contribution à l'entreprise. La **rétention**, troisième étape, vise à fidéliser les talents en créant un environnement de travail favorable et motivant. Enfin, la **séparation**, qu'elle soit volontaire ou involontaire, est l'ultime phase du cycle, où les pratiques mises en place visent à garantir une transition harmonieuse pour les deux parties.

En analysant ces étapes comme un continuum, les organisations peuvent adapter leurs pratiques pour répondre aux besoins évolutifs de leurs salariés, tout en atteignant leurs objectifs stratégiques.

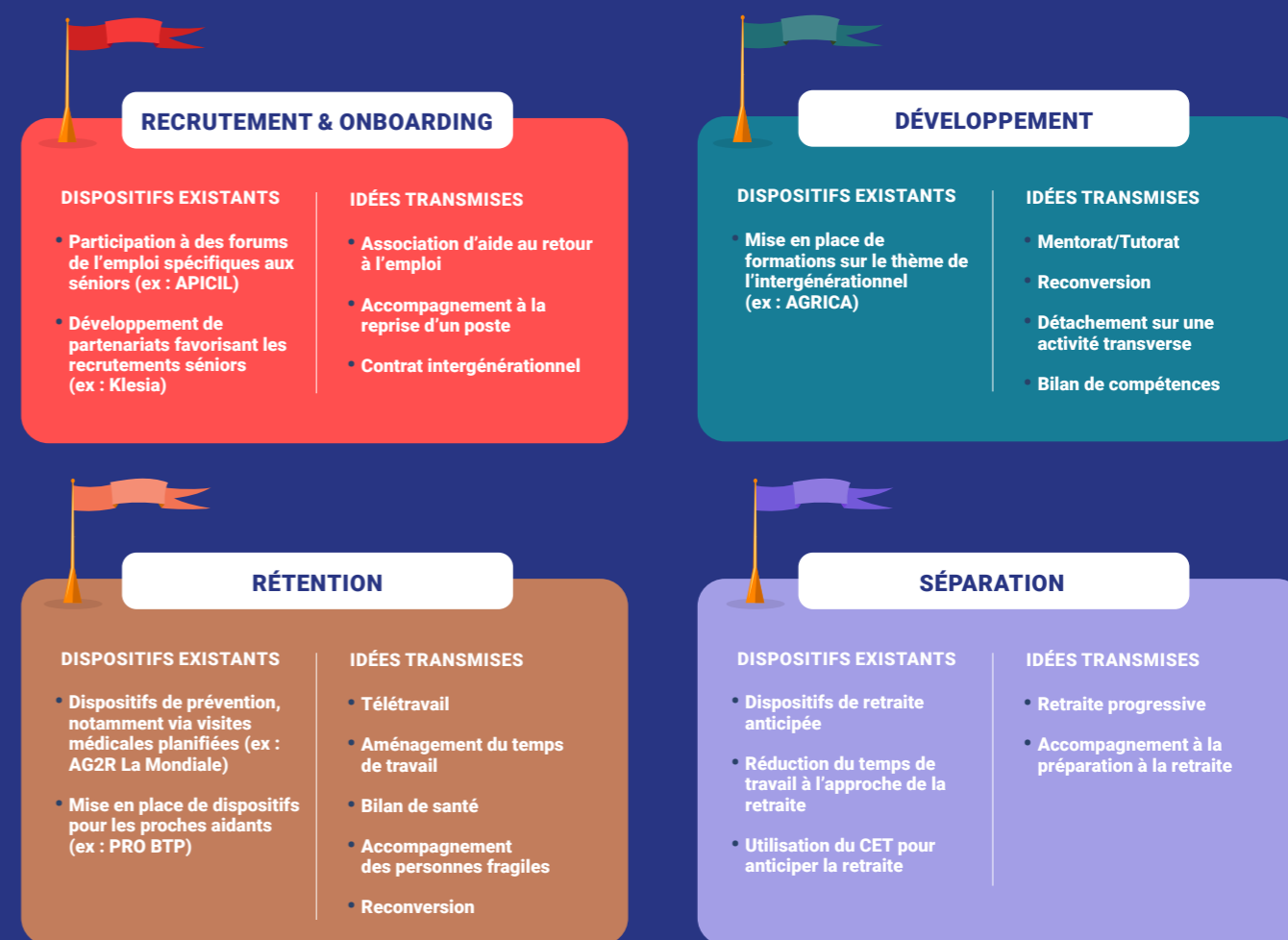
Les salariés de la Branche Retraite Complémentaire et Prévoyance interrogés, s'accordent sur les préjugés les plus prégnants, comme en témoignent **les résultats de l'enquête en ligne** réalisée au sein de la branche.

Une certaine méconnaissance des dispositifs existants a été observée. En effet, 42% des répondants à **l'enquête en ligne** ont répondu ne pas connaître de dispositif.

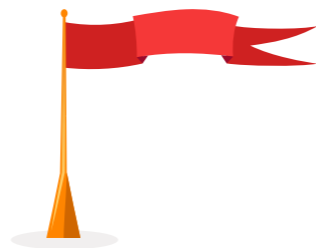
Les dispositifs exprimés dans le questionnaire ont été répartis selon les étapes du cycle de vie avec un rappel des dispositifs existants déjà mentionnés dans la partie III relative aux accords de branche.

## Questionnaire en ligne

Connaissez-vous un exemple de dispositif relatif à l'emploi des seniors dont vous aimeriez bénéficier ou dont vous avez bénéficié et que vous souhaiteriez mettre en avant ?



**RECRUTEMENT & ONBOARDING**  
RECRUTER ET INTÉGRER AUTREMENT



# BIENVENUE À LA TABLE RONDE

Les seniors, forts d'une expérience accumulée au fil des décennies, apportent une richesse inégalée en termes de connaissances, de résilience et de capacité à naviguer dans des environnements complexes. Leur intégration au sein des entreprises nécessite cependant une adaptation des processus de recrutement. Il est primordial de **valoriser leurs compétences spécifiques**, souvent masquées par des stéréotypes tenaces qui les étiquettent injustement comme étant moins innovants ou moins adaptables.

Une **approche personnalisée de l'onboarding**, qui met en avant les atouts uniques des seniors et répond à leurs attentes spécifiques, est essentielle. Les entreprises doivent alors s'affranchir des stéréotypes pour concevoir des stratégies inclusives. Par exemple, l'accès à des formations spécifiques dès leur intégration et des parcours de développement adaptés permettant aux seniors de mettre à jour leurs compétences techniques et de favoriser leur intégration dans des équipes souvent plus jeunes.

Pour réussir le recrutement des seniors, les services des ressources humaines doivent donc repenser leurs stratégies. Cela passe par la **mise en place de politiques axées sur la diversité intergénérationnelle** et l'inclusion. Des entretiens qui évaluent la **valeur ajoutée de l'expérience**, des **aménagements de postes** qui tiennent compte des **besoins spécifiques des seniors**, ou encore des **programmes de parrainage** sont autant de pistes à explorer.

En somme, le recrutement des seniors ne se limite pas à un acte de solidarité sociale. Il s'agit d'une stratégie gagnant-gagnant, où les entreprises bénéficient d'un capital humain précieux, indispensable pour relever les défis contemporains. À l'heure où la compétitivité mondiale repose sur l'innovation et l'agilité, intégrer les seniors au cœur de la stratégie organisationnelle est un choix avisé, alliant tradition et modernité. Les entreprises capables de lever les barrières, réelles ou supposées, à l'embauche des travailleurs âgés et de valoriser leur apport, s'assureront un avantage concurrentiel certain dans le paysage économique global.



## L'IMPORTANCE DE LA MARQUE EMPLOYEUR POUR ATTIRER ET RETENIR LES SALARIÉS SENIORS DANS UN ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

La marque employeur désigne l'image, la réputation et la perception que les groupes paritaires de protection sociale projettent en tant qu'employeurs. Elle représente l'ensemble des valeurs, des cultures, des pratiques et des avantages qu'un employeur offre à ses employés potentiels et existants. La construction d'une marque employeur solide vise à attirer, retenir et fidéliser les talents. Elle inclut souvent des éléments tels que la culture d'entreprise, les opportunités de développement professionnel, les avantages sociaux, la réputation des groupes paritaires sur le marché du travail, ainsi que la manière dont elle communique et interagit avec ses employés.

Une marque employeur positive contribue à créer un environnement attractif pour les candidats potentiels, renforçant ainsi la capacité des groupes paritaires à recruter les meilleurs talents.

Les principales valeurs ajoutées à mettre en avant face aux besoins des candidats seniors sont les suivantes :



RÉMUNÉRATION



QUALITÉ DE VIE  
AU TRAVAIL



FLÉXIBILITÉ  
DE L'ORGANISATION  
DU TRAVAIL



FORMATION ET  
ÉVOLUTION DE  
CARRIÈRE



SENS DU  
TRAVAIL



### RÉMUNÉRATION :

Mettre en avant des avantages supplémentaires.



### QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL :

Promouvoir une communication ouverte et transparente avec un recueil régulier des retours des salariés.



### FLEXIBILITÉ DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL :

Offrir des options flexibles adaptées aux besoins individuels (travail hybride, horaires de travail flexibles). Prendre en compte la prévention de l'usure professionnelle.



### FORMATION ET ÉVOLUTION DE CARRIÈRE :

Promouvoir une culture d'entreprise axée sur le développement des compétences en favorisant l'apprentissage continu.



### SENS DE LA MISSION :

Clarifier la mission et les valeurs des groupes paritaires  
Promouvoir une culture collaborative afin de renforcer le sentiment de communauté.



### Paroles d'expert



**Laetitia Niaudeau**  
Directrice générale  
adjointe APEC

SUR LE RECRUTEMENT, IL POURRAIT Y AVOIR DES MESURES D'AIDE COMME DES AIDES FINANCIÈRES POUR LES TPE/PME, DES AIDES FISCALES, DES BAISES DE COTISATIONS SOCIALES. L'APEC NE SE POSITIONNE PAS SUR CES DIFFÉRENTES MESURES. CES AIDES REPRÉSENTENT UN RISQUE FORT DE STIGMATISATION SUPPLÉMENTAIRE.

POURQUOI NE PAS INSTAURER DES INDEX, DES LABELS, QUI STIMULERAIENT LE RECRUTEMENT DES SENIORS. PLUS ON MESURE QUELQUE CHOSE PLUS ON LE CONSIDÈRE.

QUAND ON RECRUTE UN CADRE SENIOR, IL SERA FIDÈLE À L'ENTREPRISE SUR LA FIN DE SA CARRIÈRE ALORS QUE POUR LES AUTRES CADRES, LE TAUX DE DÉPART AU BOUT DE 2 ANS EST DE 40%.

# RECOMMANDATIONS ET BONNES PRATIQUES

L'étude documentaire externe complétée des ateliers avec les salariés des groupes paritaires et des entretiens avec les experts a permis de définir des recommandations associées à des propositions de leviers actionnables.

## OBJECTIFS

Favoriser le recrutement et l'intégration de salariés seniors dans les équipes



→ LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

→ PROMOUVOIR DES MÉTHODES DE RECRUTEMENT ADAPTÉES (MISE EN SITUATION)

→ CIBLER LES BESOINS DE FORMATION ADAPTÉS LORS DE L'ENTRETIEN DE FIN DE PÉRIODE D'ESSAI

→ FAVORISER LE RETOUR À L'EMPLOI DES SENIORS (FRANCE TRAVAIL, COOPTATION, ASSOCIATION, ETC.).  
FAVORISER LES RECONVERSIONS/TRANSITIONS PROFESSIONNELLES

→ PARTICIPER À DES SALONS « SENIORS »

→ SENSIBILISER LE CODIR AFIN D'IMPULSER UNE POLITIQUE D'ENTREPRISE (DÉCONSTRUIRE LES PRÉJUGÉS, CALCULER LES GAINS, ETC.)

→ STRUCTURER UNE APPROCHE PRÉVISIONNELLE DES COMPÉTENCES ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS

→ METTRE EN PLACE DES PARCOURS D'INTÉGRATION INTERGÉNÉRATIONNELLE (NOTAMMENT POUR LES SALARIÉS SENIORS INACTIFS PENDANT LONGTEMPS)



## Adapter le processus de recrutement

### État des lieux / Contexte Ce qui existe déjà

- Formation des RH (Klesia)
- Formation des managers (Klesia)
- Partenariat entreprise/association

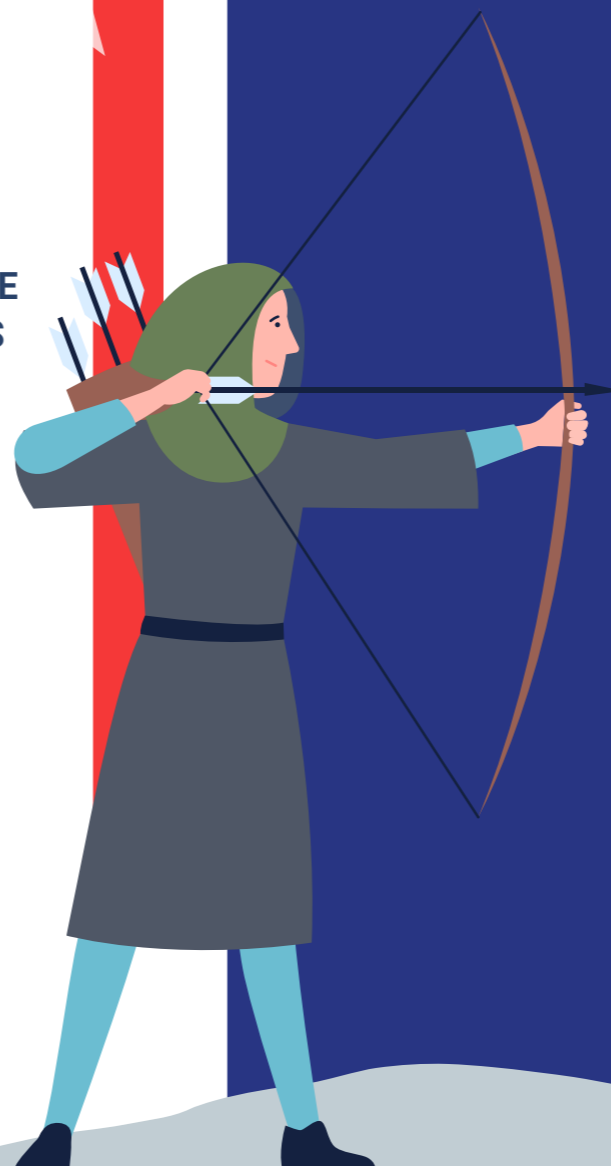
### OBJECTIFS

Adapter le processus de recrutement pour les salariés seniors est une initiative importante pour promouvoir l'inclusivité et tirer parti de l'expérience des travailleurs plus âgés

- Travailler sur les biais et stéréotypes
- Rapprocher seniors/besoins entreprise
- Évaluer la compétence

## MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

- ✗ **Rédaction d'offres d'emploi inclusives** : Évitez les termes qui pourraient décourager les candidats seniors, comme «jeune» ou «énergique». Mettez plutôt l'accent sur les compétences et l'expérience.
- ✗ **Canaux de recrutement diversifiés** : Utilisez des plateformes variées, y compris des sites dédiés aux seniors en recherche d'emploi, pour élargir le vivier de candidats potentiels.
- ✗ **Formation des recruteurs** : Sensibilisez les équipes de recrutement aux biais d'âge et encouragez une évaluation objective basée sur les compétences et l'expérience.
- ✗ **Entretiens adaptés** : Offrez des formats d'entretien flexibles qui tiennent compte des longues carrières des candidats, en leur permettant de mettre en avant leur expérience pertinente.
- ✗ **Valorisation de l'expérience** : Mettez l'accent sur la valeur ajoutée que peut apporter l'expérience des candidats seniors, notamment en matière de mentorat et de transmission de savoirs.
- ✗ **Aménagements adaptés** : Soyez ouvert à des discussions sur l'adaptation des postes ou des horaires pour convenir aux besoins des travailleurs seniors.





## Mettre en place un parcours d'intégration intergénérationnel

### Etat des lieux / Contexte Ce qui existe déjà

- Parcours d'intégration classique pour les salariés seniors

### OBJECTIFS

Mettre en place des parcours d'intégration intergénérationnelle pour les salariés, notamment ceux seniors qui ont été inactifs pendant longtemps nécessite la création d'un environnement de travail inclusif

- Facilitation de la réinsertion professionnelle.
- Promotion de la richesse intergénérationnelle
- Réduction des stéréotypes et création d'une culture inclusive

## MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

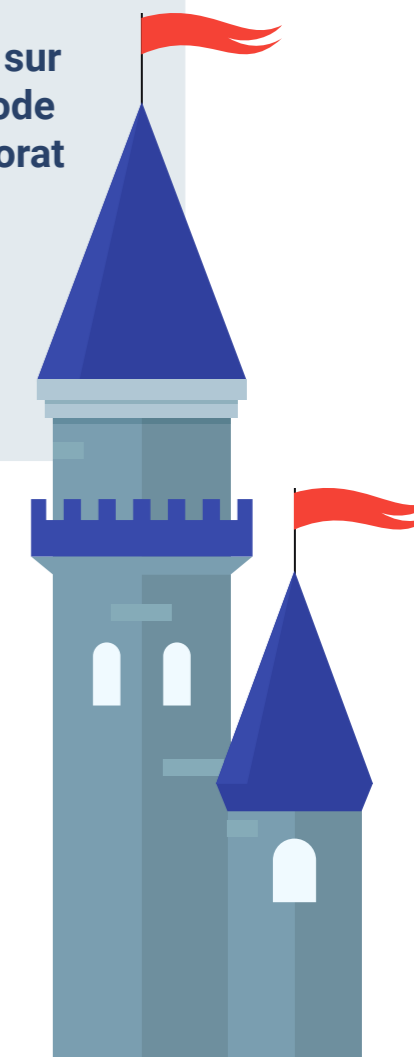
- ✘ **Programmes de mentorat croisé** : Développez des systèmes où les employés plus jeunes et ceux plus expérimentés peuvent échanger des connaissances. Les seniors peuvent partager leur expérience et leur sagesse, tandis que les plus jeunes peuvent offrir des perspectives sur les nouvelles technologies et les tendances actuelles.
- ✘ **Formation et mise à jour des compétences** : Proposez des séances de formation pour les seniors afin de les aider à se familiariser avec les nouvelles technologies ou pratiques commerciales qui ont émergé pendant leur période d'inactivité.
- ✘ **Parcours d'intégration personnalisés** : Créez des processus d'onboarding sur mesure qui tiennent compte des besoins spécifiques des salariés seniors, tels que des présentations progressives aux nouvelles responsabilités et technologies.
- ✘ **Sessions de sensibilisation** : Organisez des ateliers pour promouvoir la compréhension intergénérationnelle et réduire les stéréotypes liés à l'âge. Cela peut aider à créer un climat de respect et de coopération.
- ✘ **Projets en équipe intergénérationnelle** : Encouragez la collaboration sur des projets qui nécessitent une combinaison d'expérience et de nouvelles approches, valorisant ainsi les contributions de chaque génération.
- ✘ **Flexibilité et adaptations** : Offrez des options de travail flexibles et envisagez des aménagements qui peuvent faciliter la transition des seniors de retour au travail.

## EXEMPLES D'INITIATIVES POUR LE RECRUTEMENT

### LES « REBONDS-CARRIÈRE » CHEZ EUROGROUP CONSULTING

Dans un métier du conseil où la population salariée est relativement jeune (33 ans) et les candidats âgés peu nombreux, un dispositif spécifique en partenariat avec l'APEC et d'autres associations (alumni...) a permis de sourcer 6 candidats de plus de 45 ans et de leur proposer une semaine d'immersion au sein d'une équipe client. Cet essai encadré (Période de Mise en Situation Professionnelle) a débouché sur 3 recrutements, accompagnés en période d'intégration par un dispositif de mentorat renforcé.

(Source : APEC)



### UNE « SEMAINE DE CARRIÈRE » CHEZ SCHNEIDER

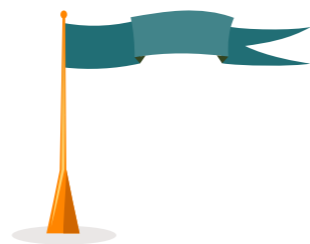
« La semaine de la Carrière est un moment privilégié pour les salariés afin de découvrir des activités et métiers qu'ils ne connaissent pas, mais aussi pour réfléchir à leur propre développement. Elle est organisée au moins une fois par an de façon digitale. Pour les salariés non connectés, cette semaine est pilotée par les équipes locales sur la base du programme de la semaine afin de s'assurer que tous les salariés puissent en bénéficier ».

*(Accord GEPP Groupe Schneider Electric, Juillet 2021)*

### SENSIBILISER ET FORMER LES RECRUTEURS AUX MÉTHODES DU « RECRUTEMENT INCLUSIF » À L'UGAP

Lors des phases de recrutement, les chargé(e)s de développement des ressources humaines (CDRH), sensibiliseront les managers aux atouts de la mixité intergénérationnelle et, en fonction de la liste restreinte retenue, s'attacheront à proposer des candidats permettant de garantir cette mixité. L'objectif est de valoriser l'embauche des plus expérimentés comme des plus jeunes ».

*(Accord relatif à la mixité intergénérationnelle,  
17 novembre 2022)*



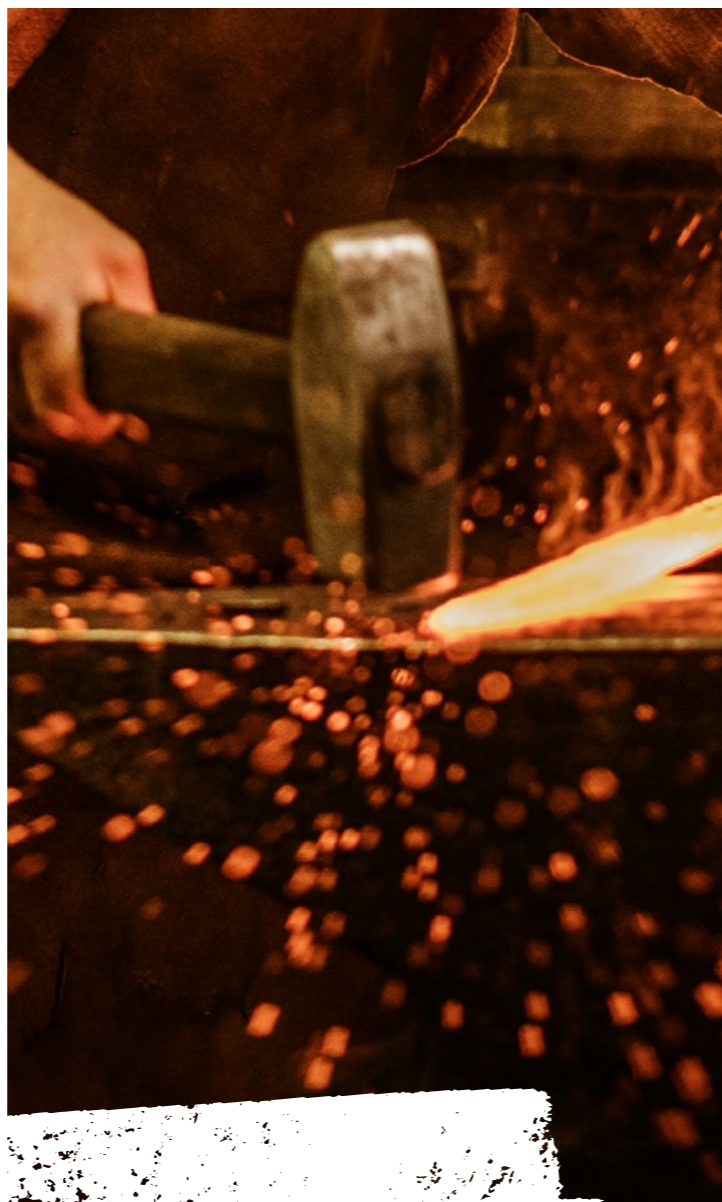
DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL  
MISER SUR LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

## FORGER LES NOUVELLES COMPÉTENCES

Dans le parcours professionnel des seniors, l'étape dédiée au développement est d'une importance capitale. C'est une période déterminante durant laquelle les compétences et les aptitudes des travailleurs aguerris sont non seulement actualisées, mais également enrichies. Dans un contexte mondial où les avancées technologiques et économiques sont incessantes, il est impératif que les seniors ne soient pas laissés en arrière-plan. Le développement de carrière à ce stade assure tant la compétitivité individuelle sur le marché du travail que la **mise en valeur de l'expérience acquise au fil du temps**.

Une démarche dynamique de **perfectionnement des compétences** offre ainsi aux seniors non seulement des opportunités accrues d'évolution professionnelle, mais contribue également à un épanouissement personnel et professionnel accru. Les entreprises qui se consacrent à l'amélioration continue des compétences de leurs employés âgés cultivent une **culture tournée vers l'apprentissage et l'innovation**, bénéficiant ainsi d'une **main-d'œuvre à la fois diversifiée et adaptable**. En soutenant le développement des seniors, on favorise aussi l'**inclusion intergénérationnelle** et l'échange de connaissances essentielles, garantissant une pérennité et une valeur inestimables pour l'organisation. Ce partage permet de diffuser des savoir-faire précieux et de renforcer la cohésion entre les différentes générations au sein de l'entreprise.

Le cadre de travail doit viser une ouverture permettant à chaque employé, indépendamment de son âge ou de son parcours, de **s'exprimer librement et de se sentir valorisé**. Dans cette optique, l'engagement actif des seniors doit non seulement être soutenu, mais aussi encouragé à travers diverses initiatives. Il est crucial de **reconnaître leurs contributions** et de les **intégrer aux processus décisionnels**, afin qu'ils se sentent pleinement impliqués dans l'orientation de l'entreprise.



## RECOMMANDATIONS ET BONNES PRATIQUES

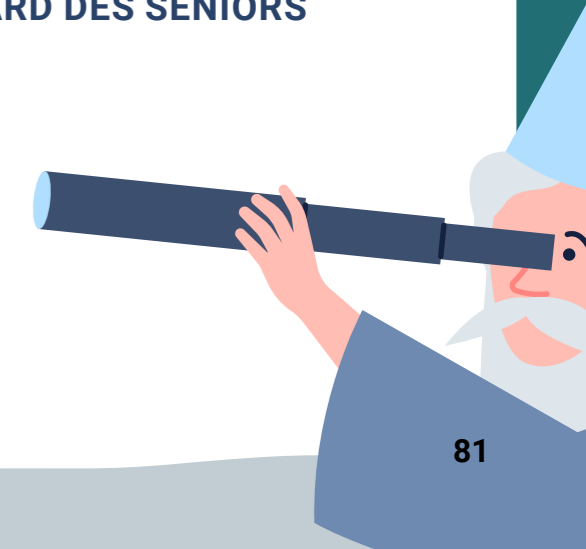
L'étude documentaire externe complétée des ateliers avec les salariés des groupes paritaires et des entretiens avec les experts a permis de définir des recommandations associées à des propositions de leviers actionnables.

### OBJECTIFS

Permettre aux salariés seniors un **développement professionnel pertinent**



- ÉTOFFER L'OFFRE DE FORMATION POUR LES SENIORS ET ADAPTER LES MODALITÉS
- PROMOUVOIR L'INTERGÉNÉRATIONNEL AU SEIN DES ÉQUIPES PROJETS
- DÉVELOPPER LES MODALITÉS DE MOBILITÉ INTERNE
- REVOIR LES PROCÉDURES DE PROMOTION ET D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE DES SENIORS
- FAVORISER L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS SENIORS
- IDENTIFIER LES SOUHAITS DE TRAJECTOIRE OU PARCOURS DES SENIORS
- DÉVELOPPER LES VAE (VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE) POUR LES SENIORS
- ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES POSTURES MANAGÉRIALES À L'ÉGARD DES SENIORS





## Favoriser l'engagement des salariés

### Etat des lieux / Contexte Ce qui existe déjà

- Lassitude, moins d'opportunité, moins d'envies
- Amoindrissement du bureau comme espace de socialisation
- Nouvelles technologies

### OBJECTIFS

- Donner envie / maintenir un dynamisme
- Donner du sens
- Maintenir la productivité



## Identifier les souhaits de trajectoire ou parcours des salariés seniors

### Etat des lieux / Contexte Ce qui existe déjà

- Entretiens annuels
- Entretiens professionnels standards

### OBJECTIFS

- Interroger spécifiquement les seniors pour connaître leurs envies et besoins :
  - Progresser
  - Transmettre
  - Ralentir
  - Continuer comme avant
- Adapter les parcours
- Pouvoir proposer une adaptation des parcours, voire des filières différenciées

## MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

- ✘ **Comprendre les origines du désengagement dans le cadre des entretiens :** Organisez des entretiens individuels ou en petits groupes pour identifier les facteurs de désengagement. Ces entretiens doivent être un espace sécurisé où les salariés peuvent exprimer librement leurs préoccupations. Utilisez des sondages ou des questionnaires pour recueillir des données quantitatives sur le niveau d'engagement et les sources potentielles de désengagement.
- ✘ **Associer au projet d'entreprise :** Impliquez les seniors dans des groupes de travail ou des comités sur des projets stratégiques, leur permettant de contribuer activement au futur de l'entreprise.
- ✘ **Renforcer la fierté d'appartenance à l'entreprise et aux métiers de la retraite complémentaire :** Célébrez les réalisations et la longévité des carrières des salariés seniors par des événements ou des récompenses. Reliez le travail des seniors aux valeurs fondamentales de l'entreprise et à sa mission, notamment dans des secteurs tels que la retraite complémentaire, pour renforcer la signification de leur rôle.
- ✘ **Proposer des activités connexes :** Offrez des opportunités aux seniors de partager leurs compétences avec des associations ou des projets communautaires (mécénat de compétences), ce qui peut revitaliser leur engagement et leur donner un nouveau sens à leur travail.
- ✘ **Favoriser les moments de convivialité :** Organisez des événements réguliers, comme des déjeuners en équipe ou des célébrations de fin d'année, pour renforcer les liens sociaux et le sentiment d'appartenance.

## MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

- ✘ **Conduire des entretiens personnalisés :** Organisez des entretiens individuels avec les seniors pour discuter de leurs aspirations de carrière. Les employés doivent pouvoir exprimer leurs souhaits et préoccupations concernant leur futur professionnel. Utilisez des outils d'évaluation pour aider les seniors à identifier leurs compétences clés et intérêts.
- ✘ **Adapter les parcours professionnels :**
  - Faciliter la progression :** Offrir des opportunités de formation continue et de développement des compétences pour ceux qui souhaitent évoluer dans leurs rôles.
  - Encourager la transmission :** Encourager des programmes de mentorat croisé où les salariés seniors peuvent transmettre leurs connaissances et compétences aux générations plus jeunes. Reconnaitre et valoriser leur rôle en tant que mentors pour renforcer leur sentiment d'accomplissement.
  - Permettre de ralentir :** Proposer des modalités de travail flexibles, comme le temps partiel ou la retraite progressive, pour les salariés qui souhaitent réduire leur charge de travail tout en restant actifs. Adapter les missions et responsabilités en conséquence pour maintenir leur engagement.
  - Soutenir ceux qui souhaitent continuer comme avant :** Assurer un environnement stable pour les seniors qui préfèrent maintenir leurs responsabilités actuelles. Offrir un soutien continu pour garantir qu'ils se sentent valorisés et épanouis dans leurs rôles existants.
- ✘ **Utiliser des sondages et questionnaires :** Mettez en place des sondages pour recueillir des données sur les souhaits de carrière des salariés seniors de manière anonyme.
- ✘ **Organiser des ateliers de développement de carrière :** Organisez des ateliers où les seniors peuvent explorer diverses options de carrière, tels que des rôles de mentorat, des transitions vers d'autres départements ou la réduction progressive de responsabilités avant la retraite. Offrez des séances de coaching pour aider les seniors à formuler et à planifier leurs objectifs de carrière, en tenant compte de leurs aspirations et de leur expérience.

## EXEMPLES D'INITIATIVES POUR LE DÉVELOPPEMENT

### L'ALTERNANCE INTERNE CHEZ EDF

« Pour couvrir les besoins de compétences à enjeux pour 2020, le groupe EDF a initié en 2019 la mise en place de promotions en alternance interne de salariés en reconversion sur des postes répondant à ses enjeux de gestion prospective des ressources humaines. Plusieurs promotions de salariés en alternance ont été conçues en partenariat avec l'université Paris Saclay et Global Knowledge en vue notamment de devenir data analyst. »

(Source : DEU 2019, p.168)

### UN CONSEIL EN ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE PRIS EN CHARGE CHEZ SAFRAN

« S'agissant des salariés seniors, Safran s'engage à ce que les salariés d'au moins 50 ans et ayant au moins 2 ans d'ancienneté, puissent bénéficier d'un accompagnement. Celui-ci aura pour objectif d'aider le salarié à se projeter dans la suite de sa vie professionnelle. Cet accompagnement peut nécessiter l'intervention de conseillers professionnels externes. Il sera alors pris en charge financièrement sur le plan de formation en cas de refus de Transitions Pro. »

(Accord seniors pour l'année 2022)

### UNE COMMUNAUTÉ DE FORMATEURS INTERNES CHEZ APICIL

« L'Université APICIL a initié, au mois d'octobre 2020, la création d'une communauté de formateurs internes visant à favoriser les interactions, les synergies et la transversalité entre l'ensemble des formateurs. [...] Les rôles de formateur et d'expert pédagogique contribuent à la transmission des savoirs et des compétences au sein du Groupe et favorisent la coopération intergénérationnelle. Aussi, le Groupe APICIL souhaite promouvoir l'exercice des rôles de formateur et d'expert pédagogique par des salarié·e·s âgé·e·s et permettre ainsi une diffusion plus large de leurs savoirs et de leurs compétences. »

(Accord diversité, 14 janvier 2021)

RÉTENTION ET ENGAGEMENT  
FIDÉLISER ET MOTIVER LES SENIORS

## RENOUVELER SON ALLÉGEANCE

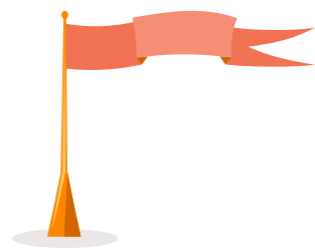
Dans l'optique de consolider la rétention des salariés seniors au sein de l'entreprise, il devient impératif de mettre en place un **environnement de travail qui soit à la fois flexible et véritablement inclusif**, car cela a un impact positif sur la performance globale de l'entreprise et le bien-être de ses salariés. Cette approche ne se limite pas à la simple coexistence des salariés, mais encourage un engagement authentique où la diversité est perçue comme une véritable richesse.

L'accent doit être mis sur des initiatives qui **valorisent les contributions uniques** des salariés seniors, telles que la **reconnaissance de leur talent à travers des promotions**, et leur **participation active aux décisions stratégiques**.

Intégrer les seniors dans des **programmes de mentorat** ou leur attribuer des **rôles de leadership** peut être bénéfique pour renforcer leur sentiment d'appartenance et d'engagement. En les impliquant activement, on valorise leur expérience et leurs compétences, ce qui non seulement contribue à leur développement personnel, mais enrichit également l'ensemble de l'équipe. Les seniors peuvent partager leurs connaissances approfondies et leur vision stratégique avec les plus jeunes, favorisant ainsi une **culture d'apprentissage continu et de collaboration intergénérationnelle**. De plus, en assumant des responsabilités de leadership, ils renforcent leur confiance en eux et leur estime personnelle, tout en jouant un rôle crucial dans la transmission des valeurs et la pérennisation de la culture organisationnelle.

Par ailleurs, des services de **l'action sociale**, comme le **soutien aux salariés proches-aidants**, sont essentiels pour assurer un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ce qui contribue à leur satisfaction et à leur rétention au sein de l'entreprise.

En synthèse, pour que ces efforts soient efficaces, un engagement fort de la direction est nécessaire pour élaborer des politiques qui favorisent l'équité et garantissent un environnement où chaque salarié peut s'épanouir pleinement.



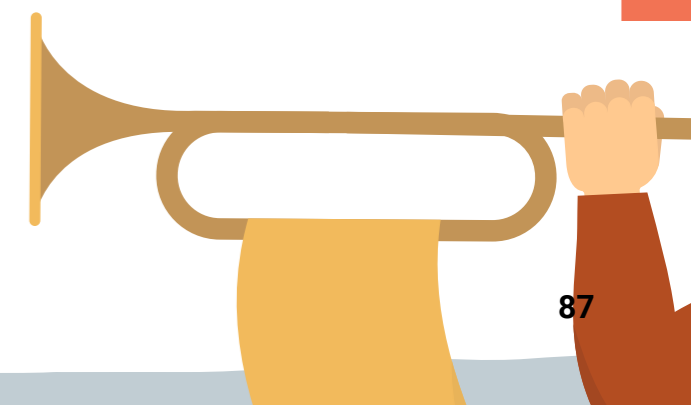
## RECOMMANDATIONS ET BONNES PRATIQUES

L'étude documentaire externe complétée des ateliers avec les salariés des groupes paritaires et des entretiens avec les experts ont permis de définir des recommandations associées à des propositions de leviers actionnables.

### OBJECTIFS

Favoriser l'engagement des salariés à l'entreprise pour une rétention plus grande

- AMÉNAGER LES HORAIRES DE TRAVAIL (HORAIRES FLEXIBLES OU TÉLÉTRAVAIL)
- METTRE EN PLACE DES POLITIQUES ET RESSOURCES POUR LES PROCHE-AIDANTS
- METTRE EN PLACE DES PROGRAMMES DE RECONNAISSANCE
- FAVORISER LES PROGRAMMES DE TRANSMISSION DE COMPÉTENCES
- OFFRIR DES OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL, MOBILITÉ INTERNE ET RECONVERSION
- ÉVALUER ET ADAPTER LES POSTES DE TRAVAIL POUR RENFORCER LEUR ERGONOMIE
- METTRE EN ŒUVRE UNE POLITIQUE DE PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS
- PRÉPARER LA REPRISE DU SALARIÉ SENIOR APRÈS UN ARRÊT





## Favoriser les programmes de transmission de compétences

Etat des lieux / Contexte  
Ce qui existe déjà

### OBJECTIFS

- Préservation du savoir-faire
- Renforcement de la cohésion intergénérationnelle
- Développement des compétences des jeunes salariés en valorisant les seniors

## MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

- ✗ **Identifier les compétences clés** : Avant de lancer un programme, recensez les compétences et les savoir-faire essentiels que les seniors peuvent transmettre. Cela peut être fait à travers des évaluations internes et des entretiens avec les seniors eux-mêmes
- ✗ **Mettre place des programmes de mentorat et tutorat** : Jumelez des salariés seniors avec des employés plus jeunes pour partager leurs connaissances de manière structurée et régulière.
- ✗ **Organiser des ateliers et formations** : Faites intervenir les seniors en tant qu'experts pour transmettre des compétences spécifiques. Ces sessions peuvent être ponctuelles ou régulières.
- ✗ **Documenter des connaissances** : Encouragez les seniors à participer à la rédaction de manuels, guides de procédures ou à l'enregistrement de vidéos de formation pour conserver une trace tangible de leur expertise.
- ✗ **Favoriser les projets intergénérationnels** : Impliquez des équipes mixtes, composées de salariés seniors et juniors, dans des projets spécifiques qui permettent une collaboration et apprentissage mutuels.
- ✗ **Utiliser des outils numériques** : Exploitez les plateformes numériques et les outils de collaboration en ligne pour faciliter le partage de savoir-faire
- ✗ **Planifier des temps de transition** : Intégrez une période de transition structurée où les seniors transitionnant vers la retraite consacrent du temps à la formation et au transfert de connaissances.
- ✗ **Valoriser les efforts** : Mettez en place des systèmes de reconnaissance pour valoriser les efforts des salariés seniors dans la transmission de compétences, tels que des récompenses ou des certificats.
- ✗ **Suivre et évaluer** : Mettez en place un système pour évaluer l'efficacité du programme de transmission de compétences, en recueillant des retours d'expérience à la fois des seniors et des juniors, et en ajustant les stratégies en fonction des résultats obtenus.



## EXEMPLES D'INITIATIVES POUR LA RÉTENTION

### DÉROGER AUX PLAGES HORAIRES FIXÉES PAR ACCORD À L'UGAP

« Les collaboratrices et collaborateurs âgés de 58 ans et plus et travaillant à temps plein ont la possibilité d'aménager leurs horaires de travail en bénéficiant d'une amplitude horaire assouplie, s'agissant de la détermination des plages fixes et souples définies dans l'accord sur les horaires variables. Ainsi, ils et elles pourront commencer leur journée de travail à compter de 10h (au lieu de 9h30) et l'achever à partir de 16h (au lieu de 16h30). Ces collaborateurs informeront, par écrit, leur responsable hiérarchique avec copie au département administration du travail de la DRH, de leur intention de bénéficier de ces aménagements. Les collaborateurs conservent leur obligation de réaliser 39 heures de travail hebdomadaires et demeurent liés à toutes les autres modalités prévues par l'accord sur les horaires variables ».

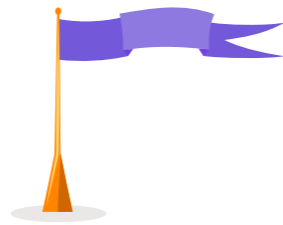
(Accord relatif à la mixité intergénérationnelle, 17 novembre 2022)

### UN QUOTA SUPPLÉMENTAIRE DE JOURS DE TÉLÉTRAVAIL À L'OPCO ATLAS

« Dans le cadre du présent accord, les parties signataires ont décidé d'attribuer un quota de 20 jours annuels de télétravail aux collaborateurs âgés de 55 ans et plus, à temps complet comme à temps partiel et ce, quelle que soit leur durée hebdomadaire de travail. Ce quota s'ajoutera aux jours de télétravail dont peuvent déjà bénéficier les collaborateurs à temps complet comme ceux dont le temps partiel est d'au moins 80%. Ces 20 jours sont définis par année civile et ne pourront être reportés d'une année sur l'autre. Ils seront proratisés selon la date anniversaire du collaborateur atteignant ses 55 ans en cours d'année ainsi qu'en cas d'entrée ou sortie en cours d'année.

À compter de leur 58ème anniversaire, les collaborateurs exerçant leur activité à temps plein ou à temps partiel d'un minimum de 80% verront ce quota de 20 jours annuels remplacer par l'attribution d'un jour hebdomadaire de télétravail supplémentaire, dans la limite de 3 jours maximum par semaine (ou 2 jours hebdomadaires pour les collaborateurs à temps partiel travaillant sur 4 jours) ».

(Accord sur la mise en œuvre de dispositions spécifiques à destination des collaborateurs dits seniors, 13 juin 2022)



SÉPARATION ET TRANSITION VERS LA RETRAITE  
ACCOMPAGNER LA TRANSITION VERS LA RETRAITE

## FAIRE SA PLACE AU GRAND CONSEIL DES SAGES

La transition des salariés seniors vers leur fin de carrière représente un moment critique du cycle de vie professionnel. Cette phase de séparation ne doit pas être envisagée uniquement comme une cessation brutale d'activité, mais plutôt comme **une transition soigneusement gérée**, prenant en compte à la fois les impératifs de l'entreprise et les aspirations personnelles des seniors. Alors que l'âge effectif de départ à la retraite recule progressivement, les entreprises doivent faire preuve de **flexibilité et d'anticipation** pour répondre à ce défi.

L'une des premières considérations dans cette transition est la valorisation des savoir-faire des seniors. Forts d'années d'expérience et de compétence, ces collaborateurs possèdent un **capital relationnel et un savoir technique** inestimables pour les entreprises. Il devient donc crucial de créer des opportunités pour que ces connaissances soient transmises aux générations montantes. Cela peut passer par des **programmes de mentorat** ou de **coaching intra-entreprise**, où les seniors jouent un rôle actif dans la formation des jeunes salariés, assurant ainsi la continuité des compétences et le maintien d'une culture d'entreprise forte.

Parallèlement, il est fondamental de gérer cette transition avec une approche proactive et bienveillante. Les entreprises doivent élaborer des **stratégies d'accompagnement personnalisé** pour leurs salariés seniors, en tenant compte de leurs aspirations et de leurs besoins spécifiques. Cela pourrait inclure des **évaluations de compétences**, des **conseils en gestion de carrière**, et même des **propositions de temps partiel ou de télétravail** pour ceux désirant une transition en douceur vers la retraite. Ce modèle permet de respecter les choix personnels des salariés tout en maximisant leur contribution jusqu'à la fin de leur contrat.

Enfin, il est crucial d'envisager la séparation non pas comme une fin, mais comme une **ouverture vers de nouvelles perspectives** pour le salarié. Grâce à un accompagnement approprié, les seniors peuvent être encouragés à **envisager de nouvelles activités**, qu'il s'agisse de bénévolat, de formations



continues, de projets entrepreneuriaux ou de portage salariale (filiale d'expertise où le senior peut intervenir en tant que spécialiste). Ce soutien ne profite pas uniquement aux salariés eux-mêmes mais renforce également l'image de l'entreprise, en tant qu'employeur responsable et attentif au bien-être de ses employés.

En conclusion, la phase de séparation d'un salarié senior, loin d'être une rupture, doit être vue comme une transition bénéfique pour toutes les parties impliquées. Cela nécessite une gestion bien calibrée, des opportunités de transmission de connaissance, et un soutien adapté, transformant ainsi un potentiel défi en une réussite partagée.

## RECOMMANDATIONS ET BONNES PRATIQUES

L'étude documentaire externe complétée des ateliers avec les salariés des groupes paritaires et des entretiens avec les experts ont permis de définir des recommandations associées à des propositions de leviers actionnables.

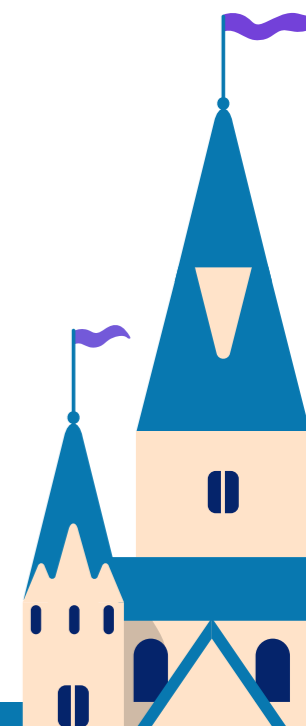
### OBJECTIFS

Assurer une **transition fluide**  
et préparée vers la retraite



- PROPOSER DES OPTIONS DE RETRAITE ANTICIPÉE (UTILISATION DU CET)
- INTRODUIRE DES PROGRAMMES DE RETRAITE PROGRESSIVE EN RÉDUISANT LA CHARGE DE TRAVAIL
- ACCOMPAGNER DANS LA PRÉPARATION À LA RETRAITE (ATELIERS, SESSIONS DE CONSEIL)

- INFORMER SUR LES PRESTATIONS SOCIALES
- ACCOMPAGNER DANS DES PROGRAMMES DE RECONVERSION OU ENTREPRENARIAT





## Accompagner dans des programmes de reconversion ou entrepreneuriat

Etat des lieux / Contexte  
Ce qui existe déjà

### OBJECTIFS

- Faciliter la transition professionnelle
- Encourager l'innovation et la diversité
- Renforcer le bien-être et la résilience des seniors

## MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

- ✘ **Evaluer les compétences et aspirations :** Commencez par un bilan de compétences pour aider les seniors à identifier leurs forces, leurs intérêts et les domaines où ils pourraient envisager une reconversion ou un projet entrepreneurial.
- ✘ **Faciliter le réseautage :** Aidez à la création de réseaux entre les seniors et les professionnels actifs dans leurs nouveaux domaines d'intérêt, en organisant des événements de réseautage pour établir des connexions et trouver des opportunités.
- ✘ **Proposer des formations spécifiques :** Offrez des sessions de formation ciblées sur les compétences nécessaires à la reconversion professionnelle ou à la création d'entreprise, y compris la gestion d'entreprise, le marketing ou des compétences techniques.
- ✘ **Collaborer avec des partenaires externes :** Travaillez avec des organismes de formation ou associations professionnelles pour offrir aux seniors des ressources et des occasions d'apprentissage enrichissantes et diversifiées.
- ✘ **Mettre en place un coaching personnalisé :** Établissez un système de coaching ou de mentorat personnalisé pour aider les seniors à naviguer dans le processus de transition, avec des conseils sur la planification de carrière, le développement personnel et le lancement d'une entreprise.
- ✘ **Présenter des systèmes de continuité d'activité :** Orientez vers des organismes tels qu' Expert Connect pour offrir la possibilité de portage salarial, intérim d'expert, CDD senior, etc.
- ✘ **Offrir un soutien financier et logistique :** Fournissez des aides financières, comme des subventions ou des prêts à taux réduit, et faciliter l'accès à des ressources logistiques, comme des espaces de coworking ou des réseaux de soutien professionnel.
- ✘ **Fournir un accompagnement psychologique :** Offrez un soutien psychologique pour aider les seniors à gérer les défis émotionnels associés à une transition de carrière importante, renforçant ainsi leur confiance et leur résilience.

## EXEMPLES D'INITIATIVES POUR LA RÉTENTION

### LE TEMPS PARTIEL AIDÉ CHEZ SAFRAN

Les salariés ayant au moins 5 ans d'ancienneté au sein du Groupe peuvent effectuer à leur demande un temps partiel égal à 80 %, 70 % ou 60 % de leur horaire ou forfait de référence (base temps plein) au cours des 30 mois précédant le départ à la retraite pour les salariés ayant travaillé en horaire normal.

*(Accord seniors, décembre 2021)*

### LA RETRAITE PROGRESSIVE AIDÉE CHEZ CHANEL

Sous réserve de différentes conditions d'éligibilité, « et au vu des contraintes organisationnelles de l'activité », le groupe Chanel propose à ses collaborateurs bénéficiaires du dispositif légal de retraite progressive une série d'avantages : rémunération complémentaire permettant d'atteindre 100% de rémunération pour 80% de temps de travail, maintien intégral des cotisations prévoyance et retraite.

*(Accord seconde partie et fins de carrière, juillet 2022)*

## L'ENTRETIEN DE TRANSITION CHEZ CEGEDIM

Les employés envisageant un départ volontaire en retraite sont encouragés à prendre contact avec leur interlocuteur RH pour discuter de leurs intentions. Cet entretien permettra d'explorer les mesures d'accompagnement sans constituer pour autant un engagement ferme quant à la date de départ. Même en cas de report du départ, les mesures d'accompagnement ne seront pas automatiquement remises en question. L'objectif de l'entretien est d'identifier les moyens d'accompagnement :

La possibilité d'une formation de préparation à la retraite

- Le passage à temps partiel avec maintien des cotisations de retraite
- La mise en place d'une retraite progressive, d'un cumul emploi retraite
- La passation des compétences
- Le montant de l'indemnité de départ en retraite
- L'extension du télétravail régulier

*(Accord de socle commun relatif aux seniors,  
16 mai 2023)*

## LE MÉCÉNAT DE FIN DE CARRIÈRE CHEZ SWISSLIFE

L'entreprise propose un dispositif de mécénat de fin de carrière pour aider les salariés seniors à préparer leur transition vers la retraite. Ce dispositif offre des missions de mécénat de compétences, qui doivent s'aligner avec la politique d'engagement de l'entreprise et respecter certaines conditions. Les salariés peuvent demander à participer 15 mois avant leur départ à la retraite, avec un préavis de 3 mois pour trouver une mission adaptée et une durée de mission d'un an. Pendant cette période, les salariés travailleront à 80% pour l'entreprise et consacreront 20% de leur temps à une association. La compatibilité avec les besoins de service reste une condition préalable pour l'acceptation dans ce programme.

*(Accord GEPP, février 2023)*



# PROPOSITIONS D'INDICATEURS DE SUIVI A CHAQUE ETAPE DU CYCLE DE VIE

## RECRUTEMENT

## DÉVELOPPEMENT

## RÉTENTION

## SÉPARATION

Le cycle de vie de l'emploi a été ici utilisé comme un cadre structurant afin d'analyser les défis et les opportunités liés à l'emploi des seniors.

Pour chaque étape, des indicateurs clés pourraient être suivis. Ces indicateurs permettent non seulement de suivre les tendances actuelles mais aussi d'identifier des opportunités pour améliorer l'expérience professionnelle des seniors tout au long de leur cycle de vie professionnel.

Ils peuvent être utilisés pour évaluer les performances actuelles, identifier les domaines d'amélioration et élaborer des stratégies pour soutenir efficacement les seniors dans leur parcours professionnel.



### RECRUTEMENT

- ✓ **Taux de recrutement de seniors** : mesurer le nombre de seniors embauchés par rapport au total des embauches.
- ✓ **Profil des candidats seniors** : analyser les caractéristiques des candidats seniors (âge, expérience, secteur d'origine).
- ✓ **Utilisation des canaux de recrutement** : identifier les canaux de recrutement les plus efficaces pour les seniors (réseaux sociaux, agences d'emploi, recommandations).



### DÉVELOPPEMENT

- ✓ **Participation aux formations** : part de seniors ayant suivi des formations professionnelles.
- ✓ **Nombre de salariés seniors n'ayant pas eu accès à la formation pendant 3 ans**
- ✓ **Mentorat et tutorat** : nombre de salariés impliqués dans ces types de dispositifs.
- ✓ **Satisfaction par rapport aux opportunités de développement** : Feedback des salariés sur les opportunités de développement professionnel disponibles.
- ✓ **Progression interne** : Nombre de promotions internes parmi les seniors. Augmentation de salaire par classes d'âge.



### RÉTENTION

- ✓ **Taux de rétention** : mesurer le taux de turn-over des seniors par rapport à d'autres groupes d'âge et le « taux de survie<sup>12</sup> » après un an de recrutement.
- ✓ **Satisfaction des employés** : Résultats des enquêtes de satisfaction montrant le niveau d'engagement et de satisfaction des seniors.
- ✓ **Absence involontaire** : Nombre moyen de jours d'absence non planifiée par senior.
- ✓ **Télétravail** : nombre de jours moyens de télétravail utilisés dans l'année.

12. Part des salariés restant dans l'entreprise après une année d'embauche



### SÉPARATION

- ✓ **Taux de départ à la retraite planifié** : Pourcentage de seniors quittant leur poste après des départs à la retraite planifiés.
- ✓ **Cumul emploi-retraite** : Nombre de seniors qui choisissent de cumuler emploi et retraite
- ✓ **Motif de départ** : Analyse des raisons pour lesquelles les seniors quittent l'entreprise.
- ✓ **Feedback de sortie** : Satisfaction et retour d'expérience des employés seniors lors de leur départ, souvent recueilli via des entretiens de sortie.

#### Synthèse d'indicateurs s'inspirant de ceux suivis par le groupe Schneider Electric (Observatoire paritaire de l'emploi des seniors) dans le cadre du programme « Sénior France »

<b>EMPLOI</b>	Taux d'emploi des seniors	Taux de recrutement de seniors	Taux d'emploi à temps partiel des seniors	Taux de départ des seniors, par motif
<b>DÉVELOPPEMENT</b>	Taux de mobilité interne des seniors	Taux de formation des seniors sur les métiers et transformations du groupe	Nombre de seniors ayant suivi une formation sur le leadership	Nombre de salariés seniors ayant engagé une formation au catalogue CPF
<b>RÉMUNÉRATION</b>	Proportion de seniors ayant bénéficié d'une augmentation individuelle	Proportion de seniors ayant bénéficié d'une promotion	% de bonus cible moyen / bonus moyen payé des seniors	Répartition des évaluations de performance des seniors
<b>PRÉVENTION</b>	Taux d'absentéisme courte durée des seniors	Taux d'absentéisme longue durée des seniors	Proportion des seniors ayant une maladie professionnelle reconnue	Taux d'accident du travail reconnu par la Sécurité Sociale des seniors
<b>ENGAGEMENT</b>	Taux de seniors formateurs internes	Taux de seniors tuteurs		



6

Proposition de parcours professionnels pour les seniors : diversité et adaptation

# LES RICHES HEURES DES PARCOURS SENIORS

## Une approche individualisée des carrières

# UN POUR TOUS, TOUS DIFFÉRENTS

La perception des seniors dans le cadre de leur parcours professionnel est une thématique de plus en plus prégnante dans les sociétés contemporaines. Le terme senior, qui évoque souvent l'image de l'approche de la retraite, couvre en réalité une période bien plus étendue où les individus continuent d'évoluer et de contribuer activement dans leur carrière. Il est crucial de réexaminer cette phase de vie professionnelle avec une perspective plus nuancée et valorisante.

Aujourd'hui, l'âge de la retraite recule et nombreux sont les seniors qui dépassent l'âge traditionnel de la retraite pour continuer à travailler, soit par nécessité économique, soit par désir de rester actifs et engagés. Cette dynamique offre l'occasion de repenser leur rôle au sein des organisations, prenant en compte leur expérience, leur expertise et leur potentiel en tant que mentors pour les générations plus jeunes. Le défi réside dans le fait de naviguer entre la perception stéréotypée de l'incapacité à s'adapter aux nouvelles technologies et l'atout considérable que représentent leurs décennies d'expérience.

Au-delà des problématiques liées à l'âge, il est essentiel de comprendre les motivations des seniors. Pour beaucoup, le travail représente un vecteur d'identité et de satisfaction personnelle, renforçant l'idée que la fin de carrière ne se limite pas à un déclin ou à une transition vers l'inactivité.

Par conséquent, les entreprises doivent adapter leur gestion des talents pour intégrer cette population en offrant des formations continues adaptées et en développant des modèles de flexibilité au travail. Elle requiert une volonté des dirigeants de reconnaître et de valoriser l'apport significatif de cette tranche de la population, tout en transformant les espaces de travail pour répondre aux besoins diversifiés de leurs salariés.

En fin de compte, voir les seniors non pas comme des travailleurs en bout de parcours mais comme des ressources au potentiel inexploré permet d'envisager des parcours professionnels plus riches et équilibrés. Cette approche positive pourrait bien devenir une des clés de la réussite des entreprises dans un marché du travail en constante évolution.



## Adapter les parcours aux aspirations et besoins

# DES HÉROS AUX MULTIPLES DESTINS

Les parcours professionnels ne doivent pas être un carcan rigide mais plutôt refléter la diversité des besoins des individus, en particulier chez les seniors. Ces derniers, forts de leur riche expérience et de leur vécu, peuvent avoir des aspirations variées qui ne sont pas nécessairement linéaires.

Ces aspirations sont souvent façonnées par leurs trajectoires professionnelles antérieures, mais aussi par leurs attentes sur le plan personnel.

Les aspirations des salariés seniors varient également en fonction de leurs valeurs personnelles, de leur condition physique et de leur vision de l'avenir. Pour certains, l'accent est mis sur le maintien d'un rythme de travail équilibré, leur permettant de consacrer du temps à des activités personnelles. D'autres peuvent chercher à partager leur savoir-faire et leurs expériences en mentorant les plus jeunes générations au sein de l'entreprise. Ces aspirations influencent directement leur satisfaction et leur engagement, des éléments cruciaux pour leur bien-être.

Enfin, le bien-être des salariés seniors est une dimension centrale à considérer. Celui-ci ne se limite pas à la santé physique mais englobe également l'équilibre psychologique et social. Un environnement de travail flexible, des conditions propices à la reconnaissance de

leurs contributions, ainsi que des opportunités de développement continu sont des facteurs qui nourrissent leur bien-être global.

L'introduction de parcours professionnels diversifiés permet aux entreprises de non seulement maximiser le potentiel des salariés seniors, mais également de renforcer la cohésion et l'efficacité organisationnelle. En prenant en compte les aspirations individuelles, les entreprises peuvent créer un environnement de travail inclusif et performant, où chaque salarié, indépendamment de son âge, se sent valorisé et encouragé à contribuer activement à la réussite commune.



## Un suivi évolutif tout au long de la carrière

# LE SENTIER DES BATISSEURS

Afin de mieux accompagner les salariés seniors dans la réalisation de leurs aspirations professionnelles, il est essentiel d'adopter une démarche itérative pour identifier leurs souhaits de parcours de carrière. Cette démarche présente de multiples avantages. Premièrement, elle offre une flexibilité organisationnelle en alignant continuellement les offres de développement avec les aspirations des seniors. Deuxièmement, elle favorise l'inclusion et la diversité en intégrant les différences de parcours et de perspectives. Enfin, elle optimise le climat social en valorisant l'expérience et en prévenant le déclin du sentiment d'accomplissement personnel chez les seniors.



### Conduire des entretiens personnalisés :

Organiser des entretiens individuels avec les seniors pour discuter de leurs aspirations de carrière. Les salariés doivent pouvoir exprimer leurs souhaits et préoccupations concernant leur futur professionnel.



### Utiliser des sondages et questionnaires :

Mettre en place des sondages anonymes pour recueillir des données sur les aspirations professionnelles des seniors, leurs perspectives sur l'équilibre travail-vie personnelle, et leur satisfaction au travail.



### Organiser des ateliers de développement de carrière :

Organiser des ateliers où les seniors peuvent explorer diverses options de carrière, tels que des rôles de mentorat, des transitions vers d'autres départements ou la réduction progressive de responsabilités avant la retraite.

## Méthodologie utilisée par le groupe Schneider Electric dans le cadre du programme « Sénior France »

Appréhender facilement la réalité de l'emploi des seniors

### 1 . Mise en place d'un Observatoire paritaire

de l'emploi des seniors, composé de représentants de la Direction et des organisations syndicales représentatives

Evaluer les ressentis des collaborateurs sur la seconde partie de carrière

### 2 . Réalisation d'une enquête

auprès d'un panel de collaborateurs seniors

Répondre à la diversité des aspirations

### 3 . Elaboration d'une politique

de l'emploi des seniors s'appuyant notamment sur des accords groupe existants et enrichie des mesures unilatérales

Maintenir une dynamique et accompagner le changement

### 4 . Communication régulière et mesure d'impact

en s'appuyant sur les résultats de l'Observatoire et dans le cadre d'un dialogue social continu

## 4 parcours types pour répondre aux défis seniors

# LES 4 CHEMINS DU DESTIN

La proposition de 4 de parcours professionnels pourrait offrir des options personnalisées, permettant aux collaborateurs seniors de choisir la voie qui correspond le mieux à leurs envies et à leur situation de vie, tout en contribuant à la pérennité et au succès de l'organisation. Que ce soit pour maintenir leur rôle actuel, partager leurs connaissances, explorer de nouvelles opportunités de croissance ou ajuster progressivement leur charge de travail, ces parcours visent à créer un environnement de travail épanouissant et inclusif pour tous.

## 4 PARCOURS PROFESSIONNELS



### ✖ TRANSMETTRE

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



### ✖ CONTINUER

Soutenir les seniors qui souhaitent poursuivre leur carrière sans changement majeur



### ✖ RALENTIR

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



### ✖ PROGRESSER

Faciliter la progression des collaborateurs seniors et enrichir leurs parcours professionnels



# 1 CONTINUER

Soutenir les seniors qui souhaitent poursuivre leur carrière sans changement majeur

## Assurer un environnement stable :

- **Aménagement des horaires** : offrir des horaires de travail flexibles qui tiennent compte des besoins personnels et familiaux des seniors peut contribuer à réduire le stress et améliorer leur équilibre vie professionnelle/vie personnelle.
- **Ajustements ergonomiques** : adapter les postes de travail pour réduire les contraintes physiques et prévenir les troubles musculaires ou squelettiques est essentiel pour garantir le bien-être physique des seniors.
- **Clarté dans les responsabilités** : maintenir des responsabilités clairement définies et éviter des changements fréquents dans leurs missions permet de créer un environnement prévisible, propice à la stabilité professionnelle.

## Renforcer la communication intergénérationnelle :

- **Projets Collaboratifs** : favoriser la participation à des projets avec des collègues de différentes générations, ce qui peut encourager les échanges d'idées et de pratiques.
- **Mentorat Inversé** : mettre en place un mentorat inversé où les jeunes générations partagent leurs connaissances sur des outils ou tendances modernes, tout en apprenant des expériences des seniors. Cela permettrait de développer un pont intergénérationnel.

## Maintenir une transparence sur l'évolution des métiers :

**Communications Régulières** : élaborer des newsletters ou des rencontres d'équipe pour informer régulièrement sur l'évolution des métiers, les tendances du secteur, et les changements organisationnels

### Facteurs clés de succès

Engagement de la Direction

Développement continue

Adaptabilité et flexibilité

Système de reconnaissance

Communication transparente

# 2 TRANSMETTRE

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

## Encourager des programmes de mentorat croisé :

- **Structuration des programmes** : mettre en place des programmes de mentorat croisé structurés permet de faciliter la transmission des savoirs et des compétences. Cela inclut des sessions régulières où les seniors et les jeunes peuvent échanger sur des problématiques spécifiques. Une plateforme de mentorat pourrait également être mise en place.
- **Formations sur le mentorat** : organiser des ateliers pour former les seniors sur les meilleures pratiques de mentorat peut accroître l'efficacité de ces échanges. En comprenant mieux les attentes des jeunes, les seniors deviennent des mentors plus compétents et engagés.

## Reconnaître et valoriser leur rôle en tant que mentors :

- **Programmes de reconnaissance** : intégrer des initiatives de reconnaissance officielles, telles que des prix, des certificats ou des événements annuels, pour célébrer et valoriser les contributions des mentors seniors.
- **Retour d'expérience** : encourager les jeunes à livrer un retour d'expérience et à partager l'impact positif que leurs mentors ont eu sur leur développement professionnel. Cela renforce l'importance du rôle des mentors et accroît leur sentiment d'accomplissement.

## Planifier des temps de transition :

- **Période de relais structurée** : mettre en place une période de transition formelle pour les seniors qui approchent de la retraite, où une partie de leur temps serait dédiée à la préparation de nouveaux employés ou la documentation des processus et connaissances.
- **Formation et transfert de connaissances** : organiser des ateliers et des sessions formelles de transfert de connaissance où les seniors peuvent partager leurs savoir-faire et meilleures pratiques au-delà de leur départ.

### Facteurs clés de succès

Engagement de la Direction

Culture d'entreprise favorable

Implication et formation des managers

Système de reconnaissance

Suivi et évaluation

Ressources adéquates



# 3 PROGRESSER

Faciliter la progression des collaborateurs seniors et enrichir leur parcours professionnels

## Offrir des opportunités de formation continue et de développement des compétences :

- **Catalogue de formations spécifiques :** créer un catalogue de formations ciblant les besoins des seniors, incluant des cours sur les nouvelles technologies, le management, la gestion de projet ou des compétences spécifiques à leur domaine.
- **Subventions pour l'éducation :** proposer des subventions ou des crédits pour des cours universitaires ou des certifications professionnelles.

## Revoir les procédures de promotion et d'évolution professionnelle :

- **Comité de promotion inclusif :** établir un comité de promotion diversifié qui utilise des critères transparents et équitables pour évaluer les promotions, en s'assurant que l'expérience et la séniorité soient valorisées.
- **Feedback structuré :** mettre en place un système de feedback régulier pour discuter des opportunités de progression avec les seniors et ajuster leurs parcours professionnel.
- **Développer les VAE (validation des acquis de l'expérience) :** nouer des partenariats avec des institutions académiques ou professionnelles reconnues pour accompagner les seniors.
- **Proposer des contrats de professionnalisation :** bénéficier de 3 types d'aide de l'Etat pour un contrat de professionnalisation à un salarié de plus de 45 ans.

## Offrir des possibilités de mobilité interne :

- **Plateforme de mobilité :** mettre en place une plateforme interne où les salariés peuvent voir les opportunités disponibles, postuler à des postes en interne ou travailler sur des projets transversaux.
- **Programme de rotation interservices :** introduire un programme de rotation qui permet aux seniors de travailler dans différents services pour acquérir de nouvelles compétences.

## Accompagner l'évolution des postures managériales à l'égard des seniors :

- **Formation des managers :** mettre en place des ateliers de sensibilisation pour les managers, concentrés sur la gestion de la diversité d'âge et la valorisation des contributions des seniors.
- **Guidelines management :** élaborer des directives et des ressources de gestion qui aident les managers à adopter des pratiques inclusives, tout en reconnaissant les défis spécifiques auxquels les seniors peuvent être confrontés.
- **Programme de mentorat officiel :** mettre en place un programme de mentorat formel où des mentors seniors sont jumelés avec de nouveaux leaders ou des collègues juniors pour offrir des conseils, un appui et développer les compétences managériales.
- **Groupes de pairs :** organiser des groupes de discussion entre pairs où les seniors peuvent partager leurs expériences et apprendre de ceux dans des rôles similaires, créant ainsi une communauté d'entraide et de développement continue.

# 4 RALENTIR

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

## Proposer des modalités de travail flexible :

- **Temps partiel et retraite progressive :** mettre en œuvre des politiques permettant aux seniors de passer à temps partiel ou d'opter pour une retraite progressive. Cela inclut une réduction progressive des heures de travail tout en maintenant certains bénéfices pour assurer une transition en douceur.
- **Télétravail et horaires flexibles :** proposer la possibilité de télétravailler ou d'aménager ses horaires pour mieux concilier vie personnelle et professionnelle, particulièrement pour ceux qui désirent diminuer leur charge de travail.
- **Combiner l'activité avec une activité externe :** Proposer la possibilité de s'engager auprès d'associations (nombre d'heures défini par an) ou d'avoir une double activité professionnelle (multi salariat, freelance ou entrepreneuriat).

## Adapter les missions et responsabilités :

- **Redéfinition des rôles :** travailler avec les seniors pour redéfinir leurs rôles et responsabilités afin de les ajuster à leur nouvelle charge de travail sans perte de motivation. Cela peut inclure des tâches de conseil, de formation ou d'encadrement qui profitent de leur expérience.
- **Projets spécifiques :** attribuer des projets spécifiques ou de courte durée qui correspondent à l'intérêt et à l'expertise des seniors tout en respectant une charge de travail réduite.
- **Mettre place des programmes de mentorat et tutorat :** jumeler des salariés seniors avec des employés plus jeunes pour partager leurs connaissances de manière structurée et régulière.

## Accompagner dans la préparation à la retraite :

- **Ateliers et sessions de conseil :** organiser des ateliers ou des sessions de conseil axés sur la planification financière, la gestion du temps libre, et la transition psychologique vers la retraite pour aider les seniors à se préparer efficacement.

## Accompagner dans des programmes de reconversion ou entrepreneuriat :

- **Programmes de formation et de reconversion :** proposer des formations spécifiques pour ceux qui souhaitent se reconvertir dans un nouveau domaine professionnel, incluant des cours, des certifications et des stages.
- **Support à l'entrepreneuriat :** mettre en place des programmes de soutien pour les seniors souhaitant lancer leur propre entreprise, incluant des ateliers sur l'entrepreneuriat, le mentorat par des entrepreneurs expérimentés et l'accès à des réseaux professionnels et à du financement.



### Facteurs clés de succès

Engagement de la Direction

Culture organisationnelle inclusive

Mesure et évaluation

Formation et implication des managers

Communication efficace

### Facteurs clés de succès

Communication transparente

Flexibilité et personnalisation

Soutien managérial

Ressources et infrastructures adaptées

Suivi et évaluation

## Conclusions

L'emploi des seniors représente un enjeu majeur dans le contexte actuel de transformation du marché du travail. L'appropriation de ce sujet par tous représente un réel enjeu pour la Branche retraite complémentaire et prévoyance. Cette étude a poursuivi 4 objectifs principaux : proposer une définition partagée du terme « senior », proposer une compréhension approfondie de la gestion de carrière des seniors, identifier les défis et opportunités liés à leur emploi, et proposer des dispositifs pour améliorer leur intégration et leur développement professionnel.

Le travail de recherche a mis en lumière la complexité et la richesse de la gestion de carrière des seniors, soulignant l'importance de dépasser les stéréotypes et d'adopter une vision « cycle de vie » de leurs parcours professionnels. Face à la multitude de défis, nous avons choisi de mettre l'accent sur trois aspects clés : l'intégration des seniors dans les équipes, leur développement professionnel, et leur rétention.

Selon nous, trois compétences sont à développer en priorité chez les seniors : **l'adaptabilité**, la **collaboration**, et la **communication efficace**. Ces compétences apparaissent comme les plus transversales et plébiscitées pour accompagner les seniors dans leurs parcours professionnels diversifiés.

Pour faciliter ces processus, nous avons proposé un ensemble de dispositifs RH et managériaux visant à faciliter trois moments clés : l'identification des besoins des seniors, l'évaluation de leurs compétences, et le développement ou le renforcement de ces compétences. Cette approche s'inscrit dans une dynamique globale de gestion par les compétences, indispensable pour accompagner l'évolution des collaborateurs seniors et sécuriser leurs parcours professionnels.

**Enfin, nous avons proposé quatre parcours professionnels adaptés aux besoins diversifiés des seniors, prenant en compte leurs trajectoires professionnelles, aspirations et bien-être. Cette étude s'inscrit dans un ensemble de travaux visant à promouvoir une gestion inclusive et dynamique de l'emploi des seniors, essentielle pour répondre aux défis démographiques et économiques actuels.**



## Remerciements

Cette étude est le résultat d'un travail collectif. Elle n'aurait pu exister sans la participation de nombreux acteurs de la branche retraite complémentaire et prévoyance, rencontrés à l'occasion d'entretiens ou d'ateliers.

Nous tenons à les remercier chaleureusement pour leur disponibilité et la qualité des échanges que nous avons eus.

### GROUPE DE TRAVAIL

AG2R La Mondiale	Philippe DEVAUGIRAUD
AGIRC-ARRCO	Emmanuelle VALLEE
AGIRC-ARRCO	Morgane QUAGLA-POZZOL
AGIRC-ARRCO	Olivier KOSSOWSKI
AGRICA	Asmae KHALID
AGRICA	Pascale ASCOET
APICIL	Sofiene CHAABANI
APICIL	Véronique ROUX
AUDIENS	Cyril GANIVET
AUDIENS	Kenza HAIKEL
B2V	Pascale CANTECOR
CRC	Florence DENAMIEL
IRCEM	Elodie POUTHE
IRCEM	Juliette ROUX
KLESIA	David GLOGOVIC
MALAKOFF HUMANIS	Marc BRIAND
MALAKOFF HUMANIS	Rose-Marthe FRANCIETTA
PRO BTP	Annie VISCO
PRO BTP	Nadia ATMANI
UNIPREVOYANCE	Delphine MARECHAL

### ENTRETIENS EXPERTS

AGIRC-ARRCO	Marc LANDAIS
INSEEC	Serge GUERIN
SENIORS FORCE PLUS	Caroline SARROT-LACARPENTIER
SENIORS4GOOD	Frederique JESKE
APEC	Laetitia NIAUDEAU
MAXIMIS	Emmanuel GRIMAUD
RADIO France	Soléna BUSSON MARS
SCHNEIDER ELECTRIC	Michael FOSSAT

### ÉQUIPE ORGANISATION

AGIRC-ARRCO	Séverine BOYER
AGIRC-ARRCO	Frédéric JOLY
AGIRC-ARRCO	Nathalie GRACIANNETTE
SIA	Adelaide MUNOZ
SIA	Marc LANDRE
SIA	Tanguy SAINT LEGER
TRIBEFACORY	Brice CHABAUD
TRIBEFACORY	PIERRE DE LA MORTIÈRE



# Annexes

## Liste des accords d'entreprise et de branche étudiés



- Accord portant sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et la QVT



KERIALIS

- Accord d'entreprise relatif à la retraite par capitalisation.

KLESIA

- Accord relatif à la mise en place du Plan d'Épargne Retraite ;
- Accord relatif à la diversité, à l'inclusion et à l'égalité des chances ;
- Accord relatif à la QVCT.



- Accord portant sur la rémunération et les avantages divers ;
- Accord portant sur la mise en place d'un PER obligatoire ;
- Accord relatif aux mesures d'accompagnement des évolutions de carrière.



- Accord sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie et des conditions de travail au sein de PRO BTP



- Accord portant sur la mise en place d'un PER obligatoire pour les salariés cadres ;
- Accord sur la diversité et l'inclusion du Groupe APICIL ;
- Accord sur l'accompagnement des salariés en fin de carrière.



- Accord relatif à la gestion active et prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- Accord relatif à la fin de carrière, à la retraite supplémentaire et au PERCO des collaborateurs du GIE AG2R ;
- Accord de transition ;
- Accord sur l'utilisation du CET dans le cadre d'un congé de fin de carrière.



- Accord relatif à la gestion des emplois, des parcours professionnels et à la mixité des métiers



- Accord relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et sur la diversité



- Accord relatif à la gestion des emplois et des compétences au sein de la Fédération Agirc-Arrco



## Focus méthodologique analyse statistique de la Branche

### EFFECTIFS :

- **Source** : profil de Branche 2024 (PB24)
- **Données effectifs** : population tous contrats confondus au 31/12/2023
- **Données mouvements** : population CDI – mouvements de l'année 2023
- **Turn-over** : Fichier Mouvements PB24 : Entrées-Sorties et Sorties/motifs : Démission, Fin de période d'essai, Licenciement, Rupture Conventionnelle/effectif CDI de l'année précédente

### FORMATION :

- **Données effort de formation 2024** : Formations suivies par les salariés tous contrats confondus durant l'année 2023
- **Salarié formé** : un salarié peut avoir suivi plusieurs formations
- **Stagiaire** : une action de formation = 1 salarié

### SALAIRES :

- **Source** : Enquête de salaires 2024 (données au 31/12/2023)  
Effectifs en CDI – Classe de 1 à 8 – Temps de travail  $\geq 50$  %



# Lexique facteurs clés de succès

→ CONTINUER → TRANSMETTRE

→ PROGRESSER → RALENTIR

## Engagement de la Direction :

- **Soutien Actif** : Les dirigeants doivent montrer un engagement fort en valorisant l'expérience des seniors et en soutenant les initiatives visant à leur fournir un environnement de travail stable et enrichissant.
- **Vision Stratégique** : Inclure le maintien des talents seniors dans la stratégie de gestion des ressources humaines de l'organisation.

## Culture Organisationnelle Positive :

- **Valorisation de l'Expérience** : Créer une culture d'entreprise qui respecte et valorise l'expérience et l'expertise des travailleurs seniors.
- **Inclusion et Diversité d'Âges** : Favoriser une culture inclusive qui encourage la collaboration intergénérationnelle et réduit les stéréotypes liés à l'âge.

## Culture d'Entreprise Favorable :

- **Valorisation du Partage** : Créer un environnement où le partage des connaissances est non seulement encouragé mais aussi valorisé et récompensé, contribuant à une culture d'apprentissage continue.
- **Reconnaissance des Contributions** : Mettre en avant les réussites des mentors et des équipes intergénérationnelles dans les communications internes.

## Communication Transparente :

- **Information Continue** : Maintenir une communication ouverte et honnête sur l'évolution des métiers, des technologies, et des besoins de l'entreprise. Assurer que les politiques de travail flexible, de retraite progressive et autres options sont clairement communiquées à tous les salariés. La transparence sur les critères d'éligibilité et les processus est essentielle.
- **Écoute Active** : Encourager un dialogue ouvert avec les seniors pour comprendre leurs besoins, attentes et préoccupations, afin d'ajuster les programmes en conséquence.

## Développement Continu :

- **Accès à la Formation** : Assurer un accès constant à des opportunités de formation, pour le développement des compétences techniques et personnelles des seniors.
- **Plan de Développement Personnel** : Établir avec chaque senior un plan de développement personnalisé pour assurer leur croissance professionnelle continue.

## Systèmes de Reconnaissance :

- **Célébration des Contributions** : Mettre en place des systèmes de reconnaissance pour célébrer les contributions des seniors à l'organisation, renforçant leur sentiment d'appartenance et de motivation.
- **Récompenses et Incitations** : Introduire des programmes de récompenses qui reconnaissent l'expérience et l'engagement des seniors dans l'organisation.

## Ressources Adéquates :

- **Infrastructure de Mentorat** : Fournir des outils et plateformes pour faciliter la mise en relation entre mentors et mentorés, et pour documenter et partager les connaissances.
- **Temps et Financement** : Allouer du temps et des ressources financières pour soutenir les activités de mentorat et le développement des projets intergénérationnels.

## Adaptabilité et Flexibilité :

- **Personnalisation des Programmes** : Adapter les initiatives pour répondre aux besoins spécifiques des individus et des équipes, assurant ainsi une pertinence et une efficacité maximales.
- **Évolution Continue** : Rester ouvert aux nouvelles idées et approches, en adaptant les programmes en fonction des avancées technologiques et des changements démographiques.

## Mesure et Évaluation :

- **Indicateurs de Performance** : Définir des indicateurs clairs pour mesurer l'efficacité des programmes, tels que la participation, la satisfaction des employés, et les taux de mobilité interne.
- **Feedback Continu** : Recueillir et utiliser les feedbacks des participants pour améliorer en continu les programmes en fonction des besoins et des attentes des salariés seniors.

## Formation et Implication des Managers :

- **Sensibilisation des Managers** : Former les managers pour qu'ils soient des alliés dans la mise en œuvre de ces initiatives, en étant sensibilisés aux défis spécifiques des seniors.
- **Alignement des Objectifs** : S'assurer que les objectifs des managers incluent le soutien proactif à l'évolution professionnelle des seniors.

## Soutien Managérial :

- **Formation des Managers** : Former les managers pour qu'ils soutiennent et encouragent activement l'utilisation de ces options par les seniors. Cela inclut la gestion des équipes partiellement à distance ou à temps partiel.
- **Leadership Exemplaire** : Les leaders doivent promouvoir et adopter ces politiques, en servant de modèles.

## Personnalisation :

- **Approche Personnalisée** : Adapter les modalités de travail et les programmes en fonction des préférences et situations individuelles des salariés seniors.
- **Souplesse Organisationnelle** : L'organisation doit être prête à ajuster ses structures et processus internes pour faciliter la flexibilité du travail.

## Ressources et Infrastructure :

- **Technologie Appropriée** : Mettre à disposition les outils technologiques nécessaires pour soutenir le travail flexible, comme l'accès à distance sécurisé et des plateformes de communication.
- **Ressources Financières et Humaines** : Allouer un budget et des ressources humaines suffisants pour développer et maintenir ces programmes.



# Bibliographie

La présente bibliographie recense l'ensemble des articles, enquêtes et rapports cités au cours de l'étude. Ces derniers sont présentés selon leur ordre d'apparition au cours de l'étude.

## Articles de recherche :

- **Van de Velde C.** (2015), « Ages, parcours, générations : penser les existences contemporaines », *Sociologie des âges de la vie*, p.8-41
- **Caser, F., Jolivet A.** (2014) « L'incitation à négocier en faveur de l'emploi des seniors. Un instrument efficace ? », *Revue de l'Ires*, n°80, p. 27-48
- **Jolivet A., Volkoff S., Caron L., Caser F., Delgoulet C., Théry L.** (2014), « Conditions de travail et seniors : quelques expériences », *Centre d'études de l'emploi*, n°92, p. 1-4
- **Marbot E.**, (2014) « Analyse exploratoire de la notion de senior à travers les accords de branche relatifs aux seniors », *Management & Avenir*, n°73, p. 131-147
- **Poilpot-Rocaboy G., Pijoan N., Chevance A.** (2013), « Agir sur les conditions de travail pour maintenir les seniors en emploi », *@GRH*, n°8, p. 119-149
- **Aubert, P.** (2012) « Impacts directs et indirects des systèmes de retraite sur l'emploi des seniors : résultats récents ». *Revue française des affaires sociales*, XXX
- **Aubert P.** (2012), « Allongement de la durée requise pour le taux plein et âge de départ en retraite des salariés du secteur privé : une évaluation de l'impact de la réforme des retraites de 1993 », *Retraite et Société*, n° 62, p. 127-144.
- **Aubert P., Duc C., Ducoudré B.** (2012), « Projeter l'impact des systèmes de retraite sur les sorties d'activité futures : une illustration par le modèle PROMESS », *Revue française des Affaires sociales*, n° 4, octobre-décembre p. 85-105.
- **Baraton M., Befly M., Fougère D.** (2011), « Une évaluation de l'impact de la réforme de 2003 sur le départ en retraite des enseignants du second degré public », *Économie et Statistique*, n° 441-442, p. 55-78.
- **Benallah S.** (2011), « Comportement de départ en retraite et réforme de 2003. Les effets de la surcote », *Économie et Statistique*, n° 441-442, p. 79-100.
- **Bozio A.** (2011), « La réforme des retraites de 1993 : l'impact de l'augmentation de la durée d'assurance », *Économie et Statistique*, n° 441-442, p. 39-54.
- **Farvaque, N.**, (2011) « Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors : régulation publique, dialogue social et boîte à outils », *Revue de l'Ires*, n°69, p. 139-172
- **Jolivet A., Lamotte B., Massit C.** (2010), « Négocié sur l'emploi des seniors ? Analyse d'accords d'entreprise de 1999 à 2006 », *Travail et Emploi*, n°121, p. 33-42
- **Hairault J.-O., Langot F., Sopraseuth T.** (2009), « Le faible taux d'emploi des seniors : distance à l'entrée dans la vie active ou distance à la retraite ? », *Revue de l'OFCE*, n° 109, p. 63-84.
- **Albert C., Grave N., Oliveau J.-B.** (2008), « Surcote : les raisons d'un échec relatif », *Retraite et Société*, n° 54, p. 33-63.
- **Caser, F., Jolivet A.** (2014) « L'incitation à négocier en faveur de l'emploi des seniors. Un instrument efficace ? », *Revue de l'Ires*, n°80, p. 27-48
- **Jolivet A., Volkoff S., Caron L., Caser F., Delgoulet C., Théry L.** (2014), « Conditions de travail et seniors : quelques expériences », *Centre d'études de l'emploi*, n°92, p. 1-4
- **Benallah S., Duc C., Legendre F.** (2008), « Peut-on expliquer le faible taux d'emploi des seniors en France ? », *Revue de l'OFCE*, n° 105, p. 5-17.
- **Blanchet D., Debrand T.** (2007), « Souhaiter prendre sa retraite le plus tôt possible : santé, satisfaction au travail et facteurs monétaires », *Économie et Statistique*, n° 403-404, p. 39-62.
- **Hairault J.-O., Langot F., Sopraseuth T.** (2006), « Les effets à rebours de l'âge de la retraite sur le taux d'emploi des seniors », *Économie et Statistique*, n° 397, p. 51-64.
- **Blanchet D.** (2006), « Âge ou distance à la retraite : quel est le principal déterminant de l'emploi des seniors ? », commentaire à la suite de l'article de Hairault, Langot et Sopraseuth, *Économie et Statistique*, n° 397, p. 65-68.
- **Cahuc, P.** (2005), « Le difficile retour en emploi des seniors », *Revue française d'économie*, 20-1, p. 3-56
- **Aubert P., Blanchet D., Blau D.** (2005), « Le marché du travail après 50 ans : éléments de comparaison franco-américaine », in *L'économie française : comptes et dossiers 2005-2006*, INSEE, p. 93-123.
- **Bommier A., Magnac T., Roger M.** (2001), « Départs en retraite : évolutions récentes et modèles économiques », *Revue française d'économie*, vol. 16, n° 1, p. 79-124.
- **Blanchet D., Mahieu R.** (2001), « Une analyse microéconométrique des comportements de retrait d'activité », *Revue d'économie politique*, hors-série « Épargne et retraite », p. 9-31.
- **Perrin-Joly C.** (2017) , « Générations au travail, générations en relation : un autre regard sur l'allongement de la vie active », *Gérontologie et Société*, vol. 39, n°153, p.9-23

## Revue de littérature systémiques :

- **INSEE** (2019), « France, portrait social »
- **Prouet E., Rousselon J.** (2018), « Les seniors, l'emploi et la retraite », France Stratégie
- **Challe L.** (2016), « Sous-emploi des seniors et discrimination : une contribution empirique », thèse de doctorat, université Paris Est
- **Vendramin P., Valendu G.** (2014), « Perspective de genre sur l'emploi et les conditions de travail des seniors », Institut syndical européen
- **Caser, F., Jolivet, A., Lochard Y., Mailliot S., Parlier M., Pernot J-M., Trouiller G., Catherine V.** (2013), « Construction et mise en œuvre d'accords et plans d'action en faveur de l'emploi des seniors », Rapport de l'IRES et l'ANACT pour une réponse d'appel à projet de la DARES
- **Hairault J.-O.** (2013) « Pour l'emploi des seniors. Assurance chômage et licenciements », Collection du CEPREMAP
- **Coutrot T., Rouxel C.** (2011), « Emploi et santé des seniors durablement exposés à des pénibilités physiques au cours de leur carrière », l'apport de l'enquête « Santé et itinéraire professionnel », DARES Analyses, n°020
- **Defresne M., P. Marioni, Thévenot C.** (2010), « L'opinion des employeurs sur les seniors : les craintes liées au vieillissement s'atténuent », DARES Analyses, n° 55.
- **Aubert P., Barthélemy N., Benallah S., Cornu-Pauchet M., Samak J.** (2010), « Les motivations de départ à la retraite : premiers résultats de l'enquête auprès des nouveaux retraités du régime général », Études et Résultats, n° 745.
- **Aubert P.** (2009), « Allongement de la durée requise pour le taux plein et âge de départ en retraite des salariés du secteur privé : une évaluation de l'impact de la réforme des retraites de 1993 », Document de travail du CREST, n° 21.
- **Debrand T., Sirven N.** (2009), « Quelles sont les motivations des départs en retraite en Europe : situation personnelle, familiale, professionnelle ou rôle de la protection sociale ? », Document de travail, n° 26, IRDES.
- **Huyez-Levrat G.** (2008), « Le faux consensus sur l'emploi des seniors », Centre d'études de l'emploi
- **Aubert P.** (2007), « L'emploi des salariés âgés : le rôle des salaires et de la productivité dans la demande de travail des entreprises », thèse de doctorat, université Paris-X
- **Guérin S.** (2007) « L'invention des seniors »
- **Bozio A.** (2006), « Réforme des retraites : estimations sur données françaises », thèse de doctorat, EHESS Paris.
- **Guillemard, A-M. Jolivet, A.** (2006) « De l'emploi des seniors à la gestion des âges ». Problèmes politiques et sociaux, 924
- **Guérin, S., Fournier, G.,** (2006) « Le management des seniors », Editions d'Organisation Groupe Eyrolles
- **Autume (d') A., Betbèze J.-P., Hairault J.-O.** (2005), « Les seniors et l'emploi en France, rapport du Conseil d'analyse économique », Paris, La Documentation française.
- **Monso O., Tomasini M.** (2003), « Le vieillissement dans les entreprises : faire face aux innovations technologiques », Premières Synthèses, n° 09.2, DARES.
- **Caradec V.** (2001) « Sociologie de la vieillesse et du vieillissement »
- **Bouffartigue, P. Bouteiller, J.** (1999) « Les modalités de réduction du temps de travail des cadres dans des entreprises pionnières »
- **Chokrane, B. Hatchuel, G. Berthuit F.** (1999) « L'évolution des opinions et des comportements des seniors depuis vingt ans, en France »
- **Chokrane, B. Hatchuel, G.** (1999) « La dynamique sociale des seniors »
- **Patrice Bourdelais** (1993), « L'âge de la vieillesse. Histoire du vieillissement de la population »,



LE **C**ERCLE  
DE  
L'OBS  
ERVATOIRE

▼ **OBSERVATOIRE des MÉTIERS  
et des QUALIFICATIONS**  
Retraite complémentaire  
et prévoyance