

LES  
CARNETS  
DU CERCLE

#N°7 - Mai 2025

# Seniors, quelles gestion et évolution de carrière ?

LA GRANDE ÉPOPÉE  
DES SENIORS  
SYNTHÈSE

OBSERVATOIRE des MÉTIERS  
et des QUALIFICATIONS  
Retraite complémentaire  
et prévoyance

Découvrez la grande épopée  
des seniors à travers  
l'étude complète



# Demain, tous seniors (ou presque)

## LES LÉGENDES DE DEMAIN

Le vieillissement de la population n'est plus une hypothèse, c'est une réalité tangible. D'ici 2040, 1 Français sur 2 aura plus de 50 ans. Dans la Branche Retraite Complémentaire et Prévoyance, plus d'un salarié sur trois a déjà passé ce cap. Dans ce contexte, les seniors apparaissent comme une ressource précieuse qu'il faut apprendre à mieux valoriser, accompagner et fidéliser.

### CONSTATS CLÉS :

**36%**

des salariés de la branche  
ont plus de 50 ans.

**16%**

des effectifs partiront  
à la retraite d'ici 2030.

**5%**

taux de recrutement  
des seniors

### ENJEUX :

- ✘ Maintenir l'engagement des seniors.
- ✘ Organiser la transmission des savoirs.
- ✘ Dépasser les stéréotypes pour recruter autrement.

**LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION ACTIVE  
EST UN FAIT. À NOUS D'EN FAIRE  
UNE OPPORTUNITÉ.**

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

# Mieux comprendre la notion de « senior »

## BIENVENUE DANS LE MONDE HÉROÏQUE DES SENIORS

Le terme «senior» recouvre une réalité mouvante, façonnée par l'histoire, la société et les perceptions. Selon le contexte, il peut désigner un sportif de 18 ans, un salarié de 45 ans ou un retraité de 75 ans. Dans le monde du travail, il s'applique le plus souvent dès 45 ou 50 ans, seuil d'entrée dans la «deuxième partie de carrière».

### POINTS DE REPÈRE :

- ➔ Pas de définition unique : 45 ans pour certains dispositifs, 55 ans pour d'autres.
- ➔ Âge moyen perçu d'un senior : 49,6 ans selon les recruteurs, 52,7 ans selon les candidats.
- ➔ Une réalité liée à l'expérience plus qu'à l'âge seul.

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

19%



45 ANS +

24%



50 ANS +

34%



55 ANS +

20%



60 ANS +

2%



AUTRE

DANS LE CADRE  
DE CETTE  
ÉTUDE, NOUS  
RETIENDRONS  
LE SEUIL DE  
**55 ANS ET PLUS.**

# Dans la branche : des défis stratégiques

## LES DÉFIS DE LA GUILDE DES SENIORS

# 1

### DÉFIS LIÉS AU DÉPART À LA RETRAITE

#### ENJEUX :

- ✘ Transmission des savoirs, de la culture et de la mémoire
- ✘ Acquisition de nouvelles compétences : IA et datas

# 2

### LE PROLONGEMENT DE LA CARRIÈRE

#### ENJEUX :

- ✘ Faible taux de promotion des 50/54 ans (6% vs 16% pour les 30/44ans).
- ✘ Impact sur la motivation et la rétention des talents.
- ✘ Importance de la formation continue (87,9%des seniors ont accès à des formations).

# 3

### LA DIFFICULTÉ DE RECRUTEMENT

#### ENJEUX :

- ✘ Sous-exploitation du potentiel des seniors malgré leurs compétences et expérience



# Portraits des seniors **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

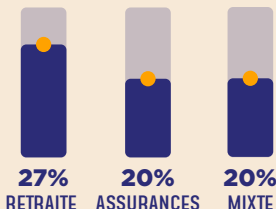
# 16%

SOIT 4 556 SALARIÉS D'ICI 2030

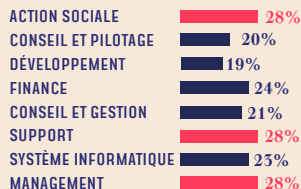
## Taux d'accès à la formation

# 88%

## Activités



## Métiers



## 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%

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

## GANDALF LE BLANC, GRAND ABSENT DES ACCORDS ENTRE GUILDES

L'analyse des accords dans la branche montre une faiblesse de la reconnaissance des seniors comme groupe cible. Trop souvent, les mesures sont limitées à la fin de carrière, avec peu d'initiatives sur le recrutement ou le développement.

### CONSTATS :

- ✘ Aucun accord dédié spécifiquement aux seniors.
- ✘ Définition absente dans la plupart des textes.
- ✘ Accent mis sur la retraite progressive, le tutorat ou la transmission.

### PROPOSITIONS :



Élaborer un accord spécifique pour structurer une politique seniors.



Inscrire des objectifs chiffrés et des indicateurs de suivi.



Décliner les mesures sur l'ensemble du cycle de vie.

**LES SALARIÉS SENIORS DE LA BRANCHE NE FORMENT FINALEMENT PAS UN "GROUPE" DANS LES ACCORDS COLLECTIFS.**

- Extrait de l'étude



# Adopter une approche par cycle de vie

## AU FIL DES SÉQUENCES DU TEMPS

Pour accompagner les carrières des seniors, il est temps de sortir d'une vision figée et linéaire. La gestion doit s'adapter aux besoins et aux aspirations à chaque étape du parcours, en intégrant des dispositifs de formation, de mobilité, de santé ou de réengagement.

### AXES D'ACTION :



**Recrutement adapté :**  
sourcing ciblé, forums seniors, partenariats spécialisés.




**Développement :**  
égalité d'accès à la formation, promotion, mobilité.



**Rétention :**  
aménagement, anticipation santé, congés aidants.



**Transmission :**  
tutorat, mécénat de compétences, binômes intergénérationnels.



UN SALARIÉ DE 50 ANS  
A ENCORE QUATORZE  
ANNÉES DE TRAVAIL  
DEVANT LUI, SOIT  
ENVIRON LE TIERS  
DE SA CARRIÈRE  
PROFESSIONNELLE !

- Extrait de l'étude

Découvrez  
l'étude complète



## 4 parcours professionnels pour les seniors

# LES RICHES HEURES DES PARCOURS SENIORS

La branche a les moyens de devenir exemplaire en matière de gestion des seniors. Il s'agit désormais de construire une politique globale, structurée et prospective, fondée sur la reconnaissance des parcours, des compétences et des potentiels à tout âge.

### CONTINUER

**SOUTENIR LES SENIORS  
QUI SOUHAITENT  
POURSUIVRE LEUR  
CARRIÈRE SANS  
CHANGEMENT MAJEUR**

- Assurer un environnement stable
- Offrir un soutien continu
- Renforcer la communication intergénérationnelle
- Maintenir une transparence sur l'évolution des métiers

### TRANSMETTRE

**FAVORISER LA  
TRANSMISSION DES  
CONNAISSANCES ET  
DE L'EXPÉRIENCE DES  
SALARIÉS SENIORS AUX  
JEUNES GÉNÉRATIONS**

- Encourager des programmes de mentorat croisé
- Reconnaître et valoriser leur rôle en tant que mentors
- Favoriser les projets intergénérationnels
- Planifier des temps de transition

### PROGRESSER

**FACILITER LA  
PROGRESSION DES  
COLLABORATEURS  
SENIORS ET ENRICHIR  
LEURS PARCOURS  
PROFESSIONNELS**

- Offrir des opportunités de formation continue et développement
- Offrir des possibilités de mobilité interne
- Revoir les procédures de promotion et d'évolution
- Accompagner l'évolution des postures managériales à l'égard des seniors

### RALENTIR

**PERMETTRE AUX  
COLLABORATEURS  
SENIORS DE RALENTIR  
TOUT EN RESTANT  
ACTIFS ET ENGAGÉS**

- Proposer des modalités de travail flexible
- Adapter les missions et responsabilités
- Accompagner dans la préparation à la retraite
- Accompagner dans des programmes

