

LE CFA IGS ET CIEFA PRÉSENTENT

COLLOQUE RH
26^{ème} EDITION



21/11

Politiques Seniors en entreprise : enjeux et perspectives

*Dans un contexte politique délicat, quel rôle peut jouer la fonction
RH pour porter des Plans Seniors ambitieux ?*

Organisé par

Avec la participation de :





ÉDITO

Le Colloque RH est un événement annuel du pôle alternance parisien du Groupe IGS. Il clôture le parcours de formation des apprentis au titre de niveau 7 "Manager des Ressources Humaines".

Traitant depuis son origine, avec la première promotion de ce même cursus, d'un sujet d'actualité pour la fonction RH, la 25ème promotion s'est vue confier la mission de l'organiser sur le thème des "Politiques seniors en entreprise".

Si ce sujet constitue encore un sujet de crispation sociale, il revêt également des enjeux forts pour les entreprises : sociétaux car il s'inscrit dans la continuité des politiques de diversité et d'inclusion, réglementaire car, outre son cadre légal, il constitue un objet de négociations collectives, et qu'il fait écho à un autre enjeu clé de la fonction RH : la transmission des compétences et la GEPP.

La promotion MRH 2022/2023 a ainsi travaillé sur cet ambitieux sujet, en recensant des pratiques d'ici et d'ailleurs, en réalisant des courts métrages sur la thématique, en déployant une enquête et en rédigeant des articles issus de recherches approfondies.

Accompagné par Joakim Afonso, Responsable de formation au sein du pôle et par Marie-Albane Scotto et Pascale Kroll, Consultantes/intervenantes, et fruit d'un travail de longue haleine, ce book vous présente le résultat de l'ensemble de ces recherches.

Nous espérons qu'il vous apportera un éclairage utile à vos propres politiques et vous souhaitons une bonne lecture.

Florence Bourgeois

Directrice du CFA-IGS / CIEFA

PRÉAMBULE MÉTHODOLOGIQUE

Afin d'enrichir les articles contenus dans ce livret, nous avons réalisé une **enquête quantitative** auprès de professionnels de différents secteurs.

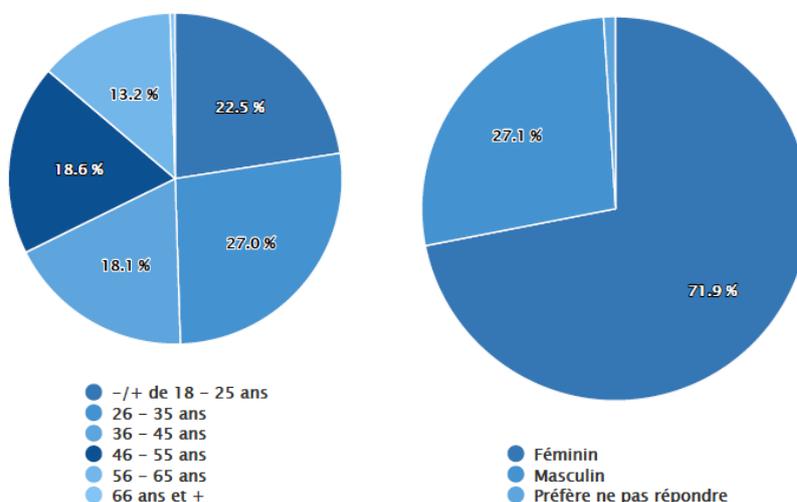
Diffusée en juillet 2023 et composée d'une vingtaine de questions, cette enquête visait à dresser un état des lieux sur deux points essentiels :

- La perception des seniors par les entreprises,
- La progression des entreprises dans la mise en œuvre de mesures en leur faveur.

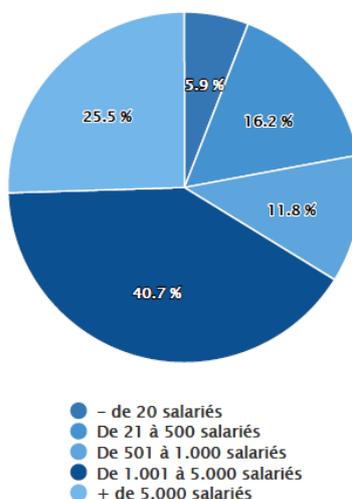
PROFIL DES RÉPONDANTS

204 personnes en poste ont répondu à ce questionnaire et nous ont apporté leur point de vue.

Majoritairement **jeune** et **féminin**, notre échantillon est composé à **61 % de professionnels des ressources humaines** et à 10 % d'experts de la formation/pédagogie.



Les répondants évoluent principalement au sein de **grandes entreprises** (entre 1.000 et 5.000 salariés) dans le secteur du **commerce/distribution** (27 %), de la banque/assurance (10 %) ou de l'informatique/télécoms (10 %), etc.



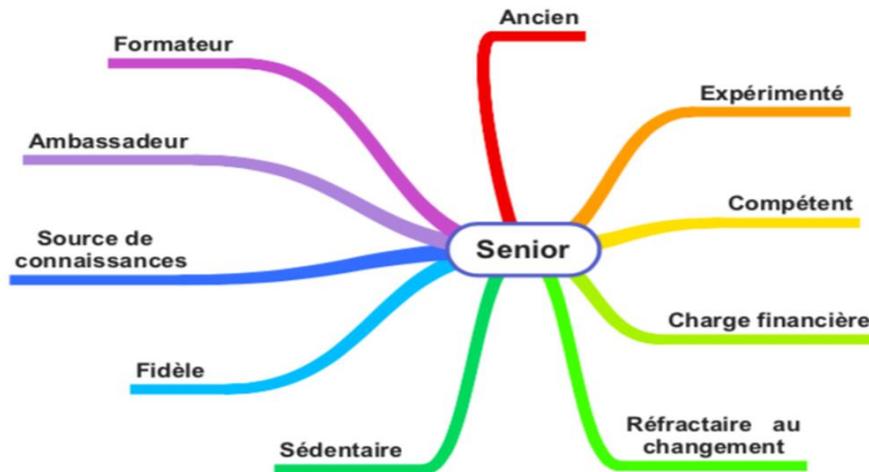
SOMMAIRE

DÉFINITION DU SÉNIOR.....	1
MAINTIEN DANS L'EMPLOI.....	7
AMÉNAGEMENT DE FIN DE CARRIÈRE.....	16
TRANSFERT DE COMPÉTENCES.....	29
RECRUTEMENT ET INCLUSION.....	46
FOCUS INTERNATIONAL.....	55
LES SÉNIORS DEMAIN : POINT DE VUE D'EXPERT.....	65

DÉFINITION DU SÉNIOR

Un footballeur de 28 ans sera considéré comme senior là où un avocat du même âge ne sera qu'un junior. De la même manière, une personne âgée de 60 ans qui décide d'apprendre un nouvel instrument de musique sera considérée comme junior dans ce domaine, et pour autant, du point de vue de l'âge, il semblerait qu'elle soit considérée comme senior vis-à-vis d'un adolescent de 15 ans. Mais l'adolescent, lui, paraît âgé par rapport à l'enfant de 8 ans.

C'est un cercle sans fin, et comme vous l'avez compris, la notion de senior pose de nombreux débats de société. Un vieux ? Un ancien ? Une personne expérimentée ? Comment le définir ?



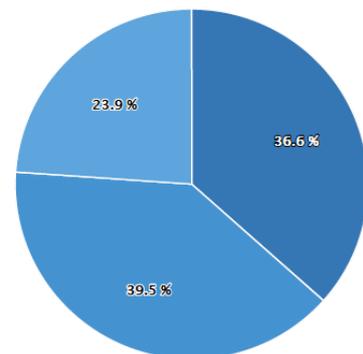
La notion de senior : une signification plurielle

Comment définissez-vous le terme "senior" ?

D'après les résultats de notre enquête, la définition de "senior" diffère d'un individu à l'autre, selon l'entreprise et son secteur.

Pour 40 % des répondants, il s'agit d'un **salarié expérimenté du point de vue de son ancienneté** :

	Nombre	Pourcentage
Un salarié d'un certain âge	75	37%
Un salarié expérimenté (ancienneté)	81	40%
Un salarié qui maîtrise son poste (expertise)	49	24%
Total	205	100%



- Un salarié d'un certain âge
- Un salarié expérimenté (ancienneté)
- Un salarié qui maîtrise son poste (expertis...)

Pour 37 % d'entre eux, il s'agit d'un **salarié d'un certain âge**.

Curieux d'avoir plus de précisions, nous avons posé la question suivante à notre échantillon : « **A partir de quel âge considérez-vous une personne comme étant senior** », à laquelle il a répondu à hauteur de 71 %, **56-65 ans**.

En effet, lorsque nous avons entrepris nos recherches sur le sujet, nous avons constaté que la plupart des articles présents sur internet proposaient une définition du senior du point de vue de l'âge.

Cependant, en approfondissant nos recherches, un auteur nous a permis d'élever notre pensée et de prendre de la hauteur sur cette notion. Il s'agit de Jean-Marie Peretti, qui dans son ouvrage « Le Dictionnaire des Ressources Humaines » paru en 2015, définit les seniors comme étant :

- D'une part, les « salariés au-delà d'un certain âge (généralement 50 ans) »¹,
- Et d'autre part, comme les « salariés ayant une certaine ancienneté dans le poste et de fait une qualification plus élevée ».

Illustrant ainsi l'ambiguïté autour de cette notion et marquant les difficultés à arrêter une définition simple et univoque du terme senior en entreprise.

Deux pistes de réflexion émergent alors :

- Le senior serait la somme des compétences acquises au fil de l'expérience, indépendamment de l'âge du collaborateur ;
- Le senior serait une personne d'un âge avancé qui fait partie de la population active (deuxième partie de carrière).

Nous allons désormais explorer ces perspectives et les confronter à différents points de vue :

D'UN POINT DE VUE CULTUREL

Comme précédemment illustré, dans certains sports, la catégorie "senior" est déterminée en fonction de l'âge des joueurs au sein d'une équipe. Généralement, les juniors sont les moins de 20 ans, les vétérans sont les plus de 45 ans, et les seniors correspondent à cet entre-deux.

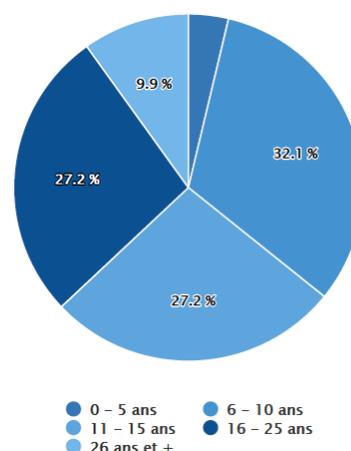
Pour autant, dans un contexte professionnel, a priori, un salarié âgé entre 20 et 45 ans a peu de chances d'être considéré comme senior. Et pourtant, une personne en reconversion professionnelle, qui débute un nouvel emploi, même si elle a 55 ans, sera considérée comme junior.

¹ Peretti, Jean-Marie. « S », *Dictionnaire des ressources humaines*. sous la direction de Peretti Jean-Marie. Vuibert, 2015, pp. 248-260

A partir de combien d'années d'ancienneté, un salarié est considéré comme "senior" ?

Selon 32 % des répondants à notre enquête, **un salarié peut être considéré comme senior dès lors qu'il justifie de 6 à 10 ans d'expérience dans son poste** :

	Nombre	Pourcentage
0 - 5 ans	3	4%
6 - 10 ans	26	32%
11 - 15 ans	22	27%
16 - 25 ans	22	27%
26 ans et +	8	10%
Total	81	100%



D'un point de vue culturel, la définition de senior n'est pas figée car elle dépend de la perception de chaque personne. Elle est donc subjective et propre à chacun. Cette notion, peut en revanche, être encadrée et varier en fonction des disciplines ou du seuil de séniorité défini par les entreprises.

DU POINT DE VUE DES ENTREPRISES, les seniors représentent une charge financière plus importante que les autres profils.

En raison de l'impact de l'ancienneté sur les salaires, le niveau de rémunération des seniors est généralement plus élevé que celui des juniors.

D'après les données du site « Talent »², le salaire moyen d'un senior est de 50.000 euros/an, tandis que celui d'un junior est de 30.512 euros/an.

Parmi les entreprises interrogées, 92 % affirment ne pas être réticentes à l'idée de recruter un profil senior.

Cependant, 56 % d'entre elles admettent que le salaire élevé d'un senior constitue un frein à l'embauche.

Ceci nous laisse ainsi supposer que les seniors font face à plus de difficultés pour s'insérer sur le marché du travail. Cela pourrait également expliquer le faible taux d'emploi présenté dans un article du site « Les clés du social » : « En 2018, comme depuis 2003, la part des chômeurs de longue durée est nettement plus élevée pour les seniors : 60,2 % des 55 ans ou plus au chômage le sont depuis au moins 1 an, contre 41,8 % pour l'ensemble des chômeurs de 15 à 64 ans »³.

² « Salaire moyen d'un Senior en 2023 – France », *Talent*,

<https://fr.talent.com/salary?job=s%C3%A9nior#:~:text=Combien%20un%20s%C3%A9nior%20gagne-t-il%20en%20France%20%3F%20%E2%82%AC,exp%C3%A9rience%20jusqu%27%C3%A0%20%E2%82%AC%2075%20000%20par%20an>

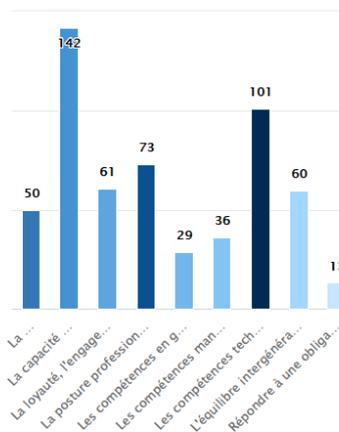
³ « Emploi et chômage des personnes âgées de 55 à 64 ans », *Les clés du social*, <https://www.clesdusocial.com/emploi-et-chomage-des-personnes-agees-de-55-a-64-le-taux-d-activite-augmente>

Et pourtant, ils possèdent un atout de taille sur le marché du travail : leur expertise. En effet, l'expérience professionnelle acquise par les seniors est gage de savoir-faire. Ils détiennent ainsi des compétences clés dans leur domaine d'expertise, qui peuvent être transmises.

Quelles sont les principales raisons pour lesquelles les entreprises recrutent des seniors ?

Selon nos répondants, le principal atout des seniors est leur **capacité à transmettre des connaissances** :

	Nombre	Pourcentage
La capacité à résoudre un problème	50	24%
La capacité à transmettre des connaissances aux collaborateurs	142	69%
La loyauté, l'engagement envers l'entreprise	61	30%
La posture professionnelle et les softs skills (compétences comportementales)	73	36%
Les compétences en gestion de projet	29	14%
Les compétences managériales	36	18%
Les compétences techniques	101	49%
L'équilibre intergénérationnel	60	29%
Répondre à une obligation légale	13	6%
Total	205	100%



Une innovation contractuelle : le CDD senior

Pour favoriser l'emploi des seniors, un contrat spécifique, le **CDD senior**⁴, a été instauré en 2006. Introduit dans l'accord du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors puis ajouté au Code du travail par le décret n°2006-1070 le 28 août 2006, ce contrat se distingue par des règles plus flexibles. Contrairement au traditionnel contrat à durée déterminée, il n'est pas nécessaire de préciser le motif de recours au CDD senior. De plus, il n'y a pas de délai de carence et la durée du contrat peut s'étendre jusqu'à 36 mois.

Pour être éligible à ce contrat, il suffit que la personne soit inscrite à Pôle Emploi et qu'elle soit âgée de 57 ans ou plus. Cette mesure permet ainsi aux seniors de continuer à cotiser pour leur retraite, tout en validant des trimestres supplémentaires.

En somme, le CDD senior offre une plus grande flexibilité aux employeurs, tout en leur permettant de recruter des travailleurs expérimentés capables de transmettre leur savoir-faire.

D'UN POINT DE VUE LÉGAL, aucun texte n'encadre la notion de senior.

Plusieurs indicateurs nous laissent toutefois penser, que pour les pouvoirs publics, la notion de séniorité se porte sur l'âge.

En lien avec la réforme des retraites actuellement en cours, un indice spécifique, connu sous le nom d'index senior⁵, a été introduit.

⁴ « Le contrat à durée déterminée senior », *Le journal des seniors*, <https://journaldesseniors.20minutes.fr/droits/contrat-duree-determinee-senior/>

⁵ Castell, Anne-Lise, « Index senior : l'obligation se précise », *Editions Tissot*, <https://www.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail/index-senior-lobligation-se-precise>

L'index senior : outil clé pour l'employabilité des salariés de + de 55 ans

C'est un document permettant de justifier d'un taux d'employabilité de salariés de plus de 55 ans, à remplir par les entreprises. Il a été pensé et envisagé sur le même modèle que l'index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Ce dernier vient compléter le dispositif de retraite progressive pensé par le gouvernement pour pouvoir faire concorder travail à temps partiel et retraite partielle.

Considérant que « Les entreprises ont une responsabilité centrale dans l'embauche et le maintien en emploi des salariés seniors »⁶, la Première ministre, Élisabeth Borne, a évoqué la mise en place d'un index dans le cadre de l'annonce et de la présentation de la réforme des retraites.

En quoi consiste ce nouveau document envisagé à l'occasion de la réforme des retraites et pourquoi ce dernier est-il envisagé ?

Avec l'index senior, les employeurs auront à publier et à rendre public le détail de leurs effectifs concernant cette tranche d'âge. Ils devront mentionner leur taux de salariés seniors ou en fin de carrière présents dans l'entreprise. Cet indice pourra être utile pour évaluer et comparer leur employabilité en fonction des sociétés, des secteurs d'activité, des villes ou des régions.

La réforme des retraites menée par le gouvernement a pour conséquence principale d'allonger le départ moyen de départ en retraite. Mais pas seulement. En France, on observe qu'un grand nombre de seniors ne sont pas en poste. Elle figure même parmi l'employabilité la moins avancée en comparaison des autres pays européens. Les chiffres de la DARES montrent en effet, que la France n'arrive qu'en 16^e position dans l'emploi des plus de 55 ans parmi les autres pays membres de l'Union Européenne⁷. L'objectif de l'index est d'augmenter leur nombre dans les sociétés.

L'index senior sera-t-il obligatoire pour les entreprises ? Si oui, quelles sont les sanctions en cas de non-respect de cette obligation ?

Il sera obligatoire pour les grandes entreprises installées en France. Il est prévu qu'il s'applique progressivement :

- Dès 2023 pour celles de plus de 1.000 salariés,
- À partir de 2024 pour celles de plus de 300 salariés.

Le gouvernement n'exclut pas de rendre l'index obligatoire pour les sociétés d'au moins 50 salariés, mais rien n'a encore été décidé ni annoncé à ce sujet.

Concernant les sanctions, le ministre du travail Olivier Dussopt a précisé que les entreprises qui refusent de jouer le jeu et de renseigner l'indice senior pourraient être sanctionnées. Une sanction financière a été évoquée, similaire à celle existante pour l'index sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes qui est calculée sur la base d'un pourcentage de la base salariale.

Une société qui emploie trop peu de seniors et dans laquelle la situation n'évolue pas ne sera pas sanctionnée, mais se verra imposé une obligation renforcée dont les termes et modalités ne sont pas encore définis, mais qui devrait consister à conclure un accord d'entreprise sur la question.

Quels seront les indicateurs de mesures ?

Les indicateurs ne sont pas encore précisément définis. Une concertation professionnelle devrait bientôt avoir lieu pour réfléchir à la question et commencer à fixer les critères à considérer. Le Medef sollicite que la négociation soit menée par branche.

Le Premier ministre Élisabeth Borne a précisé que l'index consisterait en un indice informatif, simple et transparent. Il devra indiquer clairement la part de senior employée dans chaque entreprise.

⁶ Lajoinie, Adeline, « Index seniors : c'est quoi cette obligation pour les entreprises ? », *Culture RH*, <https://culture-rh.com/index-seniors/>

⁷ « Tout savoir et tout comprendre de l'index senior », *Cadremploi*, <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/droit-du-travail/tout-savoir-et-tout-comprendre-de-lindex-senior>

Pour conclure, l'index senior est une mesure prise pour soutenir la réforme de départ de l'âge moyen de départ en retraite décidée par le gouvernement. Il prendra la forme d'un indice chiffré permettant d'évaluer facilement leur emploi et de constater l'évolution des embauches de cette catégorie de salariés.

En résumé :

- Le gouvernement souhaite l'instaurer pour favoriser le recrutement et l'employabilité des salariés âgés de plus de 55 ans ;
- Il s'appliquera à toutes les grandes entreprises en France ;
- Celles ne le publiant pas seront sanctionnées financièrement ;
- Celles ne parvenant pas à améliorer leur taux d'emploi dans leurs effectifs seront invitées à conclure un accord collectif pour résoudre ce problème.

Enfin, **D'UN POINT DE VUE SOCIÉTAL**

L'espérance de vie a nettement augmenté ces dernières années. Selon l'INSEE⁸, en 1950, les femmes avaient une espérance de vie moyenne de 69,2 ans contre 85,2 en 2022. Les hommes quant à eux, avaient une espérance de vie moyenne de 63,4,2 ans en 1950, contre 79,3 en 2022.

Quel lien peut-on faire avec la réforme des retraites ?

Le texte prévoit un recul progressif de l'âge de départ à la retraite jusqu'à 64 ans en 2030 et un allongement de la durée de cotisation à 43 ans dès 2027. Cette réforme a suscité de vives protestations syndicales, opposées au maintien en activité des travailleurs les plus âgés. Tandis que les organisations patronales soutiennent quant à elles la réforme, arguant qu'elle permettra de préserver l'équilibre des régimes de retraite par répartition.

Quelles sont les conséquences pour les entreprises ?

Les entreprises devront faire face à une main-d'œuvre plus âgée et envisager de former ces travailleurs afin de maintenir leur employabilité et leur compétitivité sur le marché du travail. En effet, de par leur expérience, les salariés les plus âgés peuvent apporter une expertise précieuse à l'entreprise, mais ils peuvent également, avoir besoin d'une formation supplémentaire pour s'adapter aux nouvelles technologies et aux évolutions du marché.

Alors quel point de vue prendre en compte pour la notion de séniorité ?

Notre attention s'est portée sur la question cruciale de la fin de carrière. En effet, les réformes en cours, l'allongement de l'espérance de vie et le vieillissement de la population font de l'emploi des seniors un enjeu majeur pour les organisations. Celles-ci doivent anticiper les défis du recrutement de demain, en tirant parti de l'expertise des travailleurs plus âgés et en les préparant aux transformations du marché du travail.

⁸ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4277640?sommaire=4318291>

MAINTIEN DANS L'EMPLOI

Pourquoi et comment maintenir les seniors dans l'emploi ? Défis et opportunités

En 2021, « 56 % des 55-64 ans étaient en emploi [...] 54,30 % pour les femmes et 57,70 % pour les hommes »⁹. Inférieur à la moyenne européenne, le taux d'emploi des seniors ne cesse d'augmenter en France (16^e parmi les 27 Etats membres).

Comme le souligne la Harvard Business Review¹⁰, les entreprises peinaient déjà à développer de véritables plans de carrière pour les seniors. L'entrée en vigueur, le 1^{er} septembre 2023, de la réforme rallongeant le départ des seniors à la retraite, a ainsi bousculé les Directions RH qui doivent désormais, s'emparer du sujet et maintenir les actifs de plus de 50 ans dans l'emploi, au même titre que les autres salariés (article L6321-1 - Code du travail¹¹).

LES SENIORS, UNE RICHESSE POUR LES ENTREPRISES

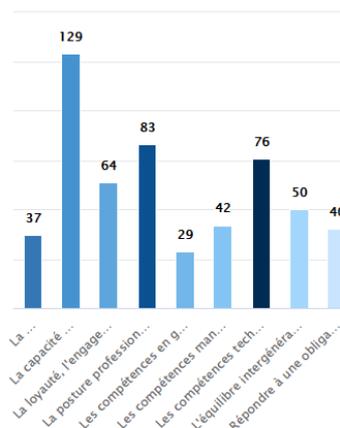
Reconnus pour leur implication, leur fidélité et pour leur niveau d'expertise, les seniors sont une réelle source de savoirs pour les organisations. Leur expérience opérationnelle offre une perspective unique et leur capacité à prendre du recul peut contribuer à la prise de décisions stratégiques.

Les entreprises ont tout intérêt à les conserver le plus longtemps possible, d'autant plus qu'ils ont un rôle essentiel à jouer dans la transmission des savoir-faire et des connaissances. Avec leur aide, les organisations pourront préparer la relève. Pour que celle-ci soit réussite, Anne Charlier¹², senior career consultant chez Randstad, recommande de favoriser la mobilité interne des seniors, de manière à faire profiter d'autres services de leurs compétences transférables.

Quelles sont les principales raisons pour lesquelles les entreprises recrutent des seniors ?

Qu'elles soient **techniques** ou **comportementales**, ces compétences constituent un véritable atout pour les entreprises que nous avons interrogées :

	Nombre	Pourcentage
La capacité à résoudre un problème	37	18%
La capacité à transmettre des connaissances aux collaborateurs	129	63%
La loyauté, l'engagement envers l'entreprise	64	31%
La posture professionnelle et les soft skills (compétences comportementales)	83	40%
Les compétences en gestion de projet	29	14%
Les compétences managériales	42	20%
Les compétences techniques	76	37%
L'équilibre intergénérationnel	50	24%
Répondre à une obligation légale	40	20%
Total	205	100%



⁹ « Emploi des seniors : des taux en progression jusqu'à 60 ans », *Vie publique*, <https://www.vie-publique.fr/en-bref/287858-emploi-des-seniors-plus-de-la-moitie-des-55-64-ans-en-emploi-en-2021>

¹⁰ Meier, Olivier, « Réforme des retraites : les enjeux pour les seniors en entreprise », *Harvard Business Review*, <https://www.hbrfrance.fr/carriere/reforme-des-retraites-les-enjeux-pour-les-seniors-en-entreprise-60103>

¹¹ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037385741

¹² Michard, Gilles, « Les atouts des seniors, un capital sous-exploité ? », *FocusRH*, <https://www.focusrh.com/strategie-rh/diversite/les-atouts-des-seniors-un-capital-sous-exploite-34381.html>

Une réponse à la pénurie de main-d'œuvre

De plus, maintenir les seniors dans l'emploi peut contribuer à résoudre les problèmes de pénurie de main-d'œuvre dans divers secteurs tels que l'enseignement, le conseil, l'aéronautique, etc. Selon une étude menée par la DARES¹³, la part des 55 à 64 ans en emploi a augmenté de 7,7 points entre 2014 et 2021 en France. 5 secteurs d'activité ont connu une forte croissance du recrutement des seniors. Ces secteurs sont : la santé avec plus de 264.000 emplois, le BTP avec plus de 174.000 emplois, le numérique avec plus de 160.000 emplois, l'aide à la personne avec plus de 147.000 emplois et enfin, l'hôtellerie et la restauration avec plus de 51.000 emplois¹⁴.

Une expérience acquise par la pratique

En termes de savoirs, les seniors et les juniors sont plus ou moins égaux. Mais ce qui les distingue, ce sont leurs niveaux de savoir-faire et de savoir-être acquis par l'expérience.

Jean Frayssinhes souligne avec justesse que « Le temps passé en entreprise est porteur d'expérience car il permet d'acquérir des connaissances par la pratique »¹⁵. Au cours de leur carrière, les seniors se sont confrontés à de multiples situations qui ont façonné leur expertise et perfectionné leurs méthodes de travail. Cette expérience leur offre une compréhension approfondie de l'organisation et de son environnement. Leur parcours professionnel diversifié leur a permis de développer une large palette de compétences, les propulsant parfois au rang d'expert.

Les seniors sont des décisionnaires aguerris, capables de résoudre rapidement les problèmes et de porter un regard critique sur certaines situations. Comme le souligne Olivier Meier, « Les seniors présentent plus de facultés à appréhender globalement les situations, notamment en relation avec l'organisation et ses contraintes. L'expertise ou la technicité du salarié jeune diplômé se trouve ainsi compensée par la connaissance architecturale de l'ancien »¹⁶. Leurs compétences les prédisposent à des rôles de management, de gestion de projets et/ou de conseil¹⁷. Ils peuvent également travailler dans de nombreux domaines tels que la formation, le service à la clientèle, l'enseignement, etc. Grâce à leur expérience professionnelle, leur expertise et leurs compétences en communication.

¹³ https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/28eceabbfaeda07b38a0f4bafca2ec0/Dares-Resultats_Seniors%20sur%20le%20marche%20de%20l%27emploi%20en%202021.pdf

¹⁴ Hardy, Mathilde, « Les 5 secteurs qui recrutent le plus des seniors », *Ouest France*, <https://www.ouestfrance-emploi.com/actualite-emploi/secteurs-recrutent-seniors/#:~:text=Le%20secteur%20de%20la%20sant%C3%A9,domicile%20%3A%20%2B%20147%20000%20emplois.>

¹⁵ Frayssinhes, Jean. « Compétence, expérience, connaissances et savoirs transférables. Étude comparatiste à visée transdisciplinaire », *Éducation Permanente*, vol. 218, no. 1, 2019, pp. 43-54

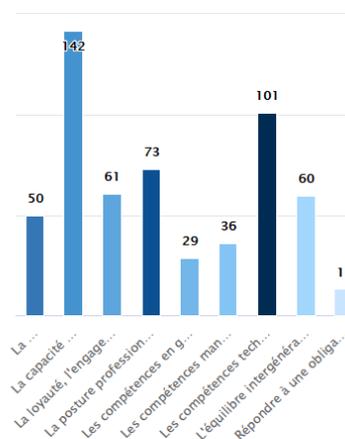
¹⁶ Meier, Olivier. « La gestion des seniors en entreprise. Enjeux et esquisses de solution », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 92, no. 2, 2008, pp. 23-32

¹⁷ Chalom, Samuel, « Cadre seniors, voici les métiers où vous avez le plus de chance d'être recrutés », *Capital*, <https://www.capital.fr/votre-carriere/cadres-seniors-voici-les-metiers-ou-vous-avez-le-plus-de-chances-detre-recrute-1318312>

Quels sont les apports d'un salarié senior pour l'entreprise ?

69 % des participants ont identifié **la capacité à transmettre des connaissances aux collaborateurs** comme la principale raison.

	Nombre	Pourcentage
La capacité à résoudre un problème	50	24%
La capacité à transmettre des connaissances aux collaborateurs	142	69%
La loyauté, l'engagement envers l'entreprise	61	30%
La posture professionnelle et les softs skills (compétences comportementales)	73	36%
Les compétences en gestion de projet	29	14%
Les compétences managériales	36	18%
Les compétences techniques	101	49%
L'équilibre intergénérationnel	60	29%
Répondre à une obligation légale	13	6%
Total	205	100%



Contrairement aux idées reçues, leur recrutement ne se limite pas à une obligation légale, ni à leurs compétences en gestion de projet (14 %). En somme, leur expertise et leurs savoirs constituent un atout majeur pour les entreprises.

Une posture qui inspire confiance

La confiance est un pilier essentiel de la relation entre les entreprises et les clients. Le leadership inspire naturellement confiance. Et justement, les seniors ont cette posture professionnelle et ce savoir-être. Selon une enquête menée par Robert Half, « Workplace Survey » en 2021, 41 % des participants considèrent que les seniors sont des actifs précieux pour crédibiliser les actions de l'entreprise auprès des clients¹⁸. L'âge est un facteur rassurant dans diverses professions, notamment dans le domaine médical, la direction d'entreprise et les métiers du conseil.

Favoriser le maintien dans l'emploi des seniors revêt donc une importance capitale pour les entreprises. L'institut universitaire international luxembourgeois souligne que « L'arrivée d'un senior peut ainsi être une plus-value. Il permet de maintenir le savoir-faire en interne pour assurer la pérennité de l'entreprise »¹⁹.

Le capital humain demeure la première richesse de toute organisation. Imaginez-vous l'avantage concurrentiel indéniable : vous serez accompagnés par des collaborateurs justifiant d'une expérience significative et en capacité de gérer des situations complexes ! Le défi pour les organisations est de bien savoir transformer cette expérience en compétences.

Malgré leurs atouts, les seniors peuvent être marginalisés

Nous l'avons vu, les seniors apportent une expertise inestimable et ont le potentiel de transmettre des compétences cruciales à la performance globale des organisations. C'est le cas dans les secteurs de l'industrie, de la métallurgie ou bien du droit. Cependant, ils continuent de faire face à des préjugés tenaces, notamment concernant leur potentiel d'adaptation aux évolutions et aux mutations technologiques²⁰.

¹⁸ « Point sur l'employabilité des Seniors », CPFormation, <https://cpformation.com/employabilite-seniors/>

¹⁹ « Valoriser les seniors au sein des entreprises luxembourgeoises », Institut Universitaire International Luxembourg

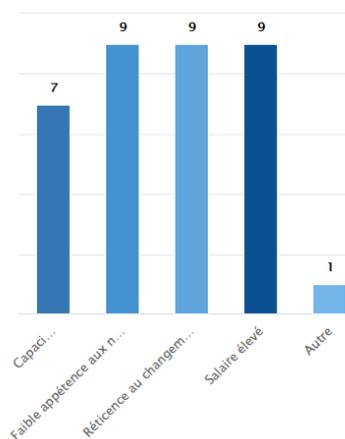
²⁰ Guerfel-Henda, Sana, et Jean-Marie Peretti. « Le senior, objet de discrimination à l'embauche ? », *Humanisme et Entreprise*, vol. 295, no. 5, 2009, pp. 73-88.

Êtes-vous réticent à l'idée d'embaucher un senior, et le cas échéant, quels facteurs motivent cette réticence ?

8 % des entreprises interrogées (16 répondants au total) ont exprimé des réserves. Cette hésitation s'explique principalement par trois facteurs : les seniors seraient selon eux, **rétifs au changement**, **attachés à leur méthode de travail**, peu agiles, et leur **rémunération serait supérieure** à celle des juniors.

	Nombre	Pourcentage
Capacité d'adaptation	7	44%
Faible appétence aux nouvelles technologies	9	56%
Réticence au changement	9	56%
Salaire élevé	9	56%
Autre	1	6%
Total	16	100%

Détail des réponses



Les seniors sont-ils trop chers ?

Les salaires des seniors sont les plus élevés : selon l'INSEE, en 2007, le salaire net annuel moyen des cadres de plus de 50 ans était de 75.000 euros - avec une nette accélération après 55 ans - contre 57.200 pour ceux de 30 à 39 ans²¹.

Sachant que la rémunération des salaires représente un important poste de dépenses pour les entreprises, préserver l'emploi des seniors peut représenter un véritable frein financier, notamment pour les petites structures.

Trop peu diplômés ?

Autre difficulté à préserver l'emploi des seniors en entreprise : leur qualification. Aujourd'hui, les entreprises mettent l'accent sur les diplômes, généralement classés par rang d'écoles.

Vos salariés les plus expérimentés n'ont pas les diplômes requis ? Leurs opportunités d'évolution en interne sont amoindries. C'est le cas pour une partie des seniors qui ne possèdent pas les diplômes adéquats pour prétendre à des postes à responsabilité au cours de leur seconde partie de carrière.

L'explication est historique : dans les années 80, les entreprises recrutaient des personnes ayant certes peu de qualification, mais ces personnes avaient la possibilité de monter en compétences, et d'évoluer sur divers métiers.

De nos jours, en France, nous faisons face à un paradoxe de taille : l'importance accordée au diplôme par rapport à l'expérience professionnelle met en difficulté les travailleurs seniors ayant peu ou pas de diplômes, tandis que les jeunes diplômés rencontrent des difficultés à décrocher leur premier emploi en raison de leur manque d'expérience. Ainsi, les grands groupes et les moyennes entreprises vont hésiter à embaucher un junior sans expérience et lui préférer des « profils confirmés ou ayant fait leurs preuves », tandis que les startups se montrent moins frileuses et embauchent « principalement des jeunes diplômés ». Côté recruteurs, les études supérieures ne préparent pas assez à la vie active. [Ils] déclarent avoir de plus en plus besoin de personnes

²¹ Segond, Valérie, « Emploi des seniors : le tabou du coût du travail », *La Tribune*,

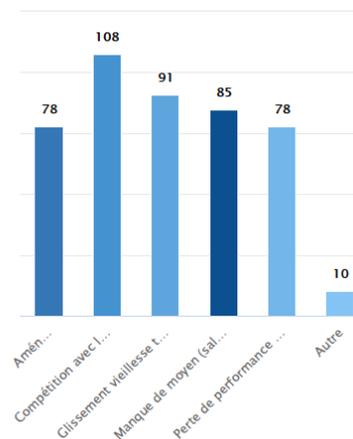
<https://www.latribune.fr/opinions/20100216trib000476713/emploi-des-seniors-le-tabou-du-cout-du-travail.html>

ayant un niveau d'expertise élevé, qui s'acquiert davantage sur le terrain que sur les bancs de la fac. L'expérience professionnelle apparaît donc comme le critère le plus valorisé. C'est un indicateur du potentiel d'adaptation et l'expérience est un signal stratégique de la compétence qui devance le diplôme.²²

Quelles pourraient-être les difficultés rencontrées par l'entreprise lorsqu'elle maintient un senior sur son poste ?

Notre enquête révèle que la concurrence entre seniors et juniors crée des **conflits générationnels** :

	Nombre	Pourcentage
Aménagements divers (tels que des équipements pour les troubles musculosquelettiques, par exemple)	78	38%
Compétition avec les juniors et chocs générationnels	108	53%
Glissement vieillesse technicité : cout élevé (salaires, jours de congés, ...)	91	44%
Manque de moyen (salaire élevé)	85	41%
Perte de performance et de productivité : inertie, démotivation, diminution des objectifs personnels et des perspectives d'évolution.	78	38%
Autre	10	5%
Total	205	100%



Un accès à la formation qui décroît avec l'âge

A caractéristiques d'emploi identiques, les plus de 50 ans se forment moins que leurs cadets, leur taux d'accès fléchissant nettement après 55 ans. En effet, selon la DARES, « Les trois quarts des salariés âgés de 55 ans et plus déclarent ne pas souhaiter suivre une formation (ou une autre formation que celle déjà suivie). Néanmoins, plus du tiers des salariés seniors mettent en avant le refus ou l'absence de soutien par leur employeur »²³.

Se rapprochant de la retraite, les seniors subiraient des discriminations liées au refus des entreprises de les former. Leurs arguments ? Ce serait une perte de temps et d'argent. Pour des collaborateurs qui ne seront plus dans les effectifs d'ici 3/4 ans²⁴.

Et pourtant, **refuser une formation à un senior proche de la retraite est un motif de discrimination et peut entraîner des sanctions pénales**²⁵ (Cass. soc., 11 mai 2010, 2 arrêts, n° 08-45.307).

Des inégalités entre les sexes

Les femmes séniors sont particulièrement touchées par les inégalités de genre, d'autant plus lorsqu'elles avancent en âge. Selon un rapport de l'Anact, « Les discriminations liées au sexe sont

²² « Diplôme vs expérience : le match à l'embauche », *Randstad*, <https://www.randstad.fr/recruteurs/magazine-instant-rh/ressources-humaines/diplomes-vs-experience-match-lembauche/>

²³ <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/formation-professionnelle>

²⁴ « La formation des seniors est une obligation à la charge des employeurs », *FPP*, <http://mag-fpp.formation-professionnelle-paris.fr/conseils-formations/formation-senior-une-obligation-pour-employeur.php#:~:text=La%20formation%20des%20seniors%20est%20une%20obligation%20C3%A0%20la%20charge%20des%20employeurs,-Conseils%20%2D%20Article%20%2D%20Jeudi&text=La%20formation%20professionnelle%20est%20un,formation%20entreprises%20par%20leurs%20employeurs.>

²⁵ <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000022214723/>

principalement subies par des femmes (23,7 %) contre uniquement 5,5 % pour les hommes »²⁶. Elles sont doublement stigmatisées et sont souvent considérées comme moins performantes que les hommes. Cette perception erronée constitue un obstacle supplémentaire au maintien dans l'emploi et à l'accès à des postes de management après 45 ans.

Les employeurs estiment que les femmes sénières ont plus de contraintes personnelles au vu de leur situation familiale ; « Le maintien dans l'emploi des femmes seniors [...] l'importance du taux de divorce où les femmes sénières peuvent se retrouver souvent seules à élever leurs enfants, avec des ressources diminuées ; enfin la question de la prise en charge de la dépendance puisque les aidants sont le plus souvent des femmes en seconde partie de carrière »²⁷. Face à cela, elles seraient contraintes d'occuper des postes avec peu de responsabilités avec un temps de travail raccourci malgré leurs diplômes et leur expérience.

Pour lutter contre ces préjugés, les entreprises doivent entreprendre des actions significatives dès à présent, notamment :

- Réduire les biais cognitifs et les discriminations envers les seniors²⁸ ;
- Mettre en œuvre les différentes mesures gouvernementales visant à préserver l'emploi des seniors au sein des organisations.

LES DISPOSITIFS FAVORISANT L'EMPLOI DES SENIORS

Le contrat de professionnalisation²⁹

Un contrat de professionnalisation pour les seniors ? Cela existe ! Il n'est effectivement, pas réservé aux jeunes. En réalité, il s'adresse aussi aux demandeurs d'emploi de plus de 26 ans, y compris les seniors. Ce contrat, qui vise à offrir une qualification professionnelle reconnue par l'État, facilite l'insertion ou le retour à l'emploi, ainsi que la reconversion, notamment pour les individus désireux de changer de métier, de secteur d'activité ou d'explorer de nouvelles opportunités de carrière. Il combine formation pratique et théorique, démontrant ainsi qu'il n'y a pas d'âge pour développer de nouvelles compétences.

En quoi est-il avantageux ?

Décret n° 2011-524 du 16 mai 2011 : l'employeur peut disposer d'une aide versée par l'État, d'un montant de 2.000 euros/alternant. Cette aide peut être cumulée avec l'aide forfaitaire de Pôle Emploi plafonnée à 2.000 euros elle-aussi.

La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)³⁰

Une carrière est faite d'apprentissages formels et informels auxquels il est parfois difficile de donner une valeur. La VAE permet à toute personne, quel que soit son âge et engagée dans la vie active, d'obtenir une certification professionnelle par la validation de son expérience acquise dans le cadre d'une activité professionnelle et/ou extra-professionnelle. La certification - peut être un diplôme ou un titre à finalité professionnelle ou un certificat de qualification professionnelle - doit être inscrite au RNCP.

²⁶ <https://www.anact.fr/les-femmes-seniors-dans-lemploi-etat-des-lieux>

²⁷ Idem

²⁸ Poilpot-Rocaboy, Gwénaëlle, Natacha Pijoan, et Alain Chevance. « Agir sur les conditions de travail pour maintenir les seniors en emploi », @GRH, vol. 8, no. 3, 2013, pp. 119-149.

²⁹ « Contrat de professionnalisation », *Ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion*, <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/formation-en-alternance-10751/contrat-de-professionnalisation#:~:text=Une%20aide%20de%202000%20%E2%82%AC,plus%20%E2%80%93%20pour%20en%20savoir%20plus.>

³⁰ « La validation des acquis de l'expérience (VAE) », *Ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion*, <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/certification-competences-pro/vae>

A noter : la validation des acquis de l'expérience ne peut être réalisée qu'avec le consentement du salarié. Elle peut être à l'initiative de l'employeur ou du salarié, et peut s'effectuer pendant ou en dehors du temps de travail.

Le Parcours Emploi Compétences (PEC)³¹

Instauré en remplacement du CUI-CAE, le PEC est un contrat de travail de droit privé, visant à soutenir des personnes ne pouvant pas accéder directement à un emploi ou à une formation, en leur permettant de développer des compétences transférables dans le cadre d'une activité professionnelle.

Il n'y a pas de conditions d'âge pour bénéficier d'un contrat PEC. Toutefois, il existe deux types de contrats spécifiques à l'âge : le contrat PEC Jeunes et le contrat PEC Senior qui est porté à 5 ans pour les personnes âgées de 50 ans et plus. De manière exceptionnelle, il peut être prolongé pour les salariés de 58 ans et plus, jusqu'à la date à laquelle ils sont autorisés à faire valoir leurs droits à la retraite. Dans les deux cas, une aide financière est accordée à l'employeur. Elle varie en fonction de la région et du public bénéficiaire.

Son objectif ? Favoriser l'insertion durable des bénéficiaires sur le marché du travail.

UN CADRE LÉGAL FAVORABLE

Plusieurs dispositifs légaux sont en place pour soutenir le maintien dans l'emploi des seniors. Un accord national interprofessionnel (ANI) a été signé le 13 octobre 2005 pour aborder la question de l'emploi des seniors. Cet accord a donné naissance au CDD senior (cf. page 4) et a introduit des mesures complémentaires pour les travailleurs de plus de 45 ans, notamment :

- Le **compte personnel de formation** pour les seniors (CPF)³² : depuis le 28 mars 2017, toute personne âgée de 50 à 54 ans à la fin de son contrat de travail et inscrite à Pôle Emploi peut se voir accorder des heures complémentaires sur son CPF, à raison de 500 heures au maximum,
- Le **bilan de compétences** dans le cadre d'un projet professionnel défini,
- L'**entretien de deuxième partie de carrière**, pour tout salarié à partir de 45 ans et devant se tenir au moins tous les 5 ans.

Quels enjeux pour les seniors et leurs entreprises ?

Comme vous l'avez compris, plusieurs obstacles se dressent devant les travailleurs seniors, et diverses mesures ont été mises en place pour les soutenir, notamment³³ :

- L'accord national interprofessionnel de 2005 sur l'emploi des seniors, qui fournit un cadre pour aborder la question du maintien en emploi et qui établit des principes clés pour la gestion des carrières,
- Le plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors,
- L'index senior,
- Des contrats spécifiques tels que CDD senior et le CDI inclusion pour les plus de 57 ans,
- Le contrat de professionnalisation, le contrat de génération,
- Des aides financières pour encourager l'embauche d'un senior ou d'un demandeur d'emploi de longue durée âgé de plus de 50 ans,

³¹ « Parcours emploi compétences », *Ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion*, <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/parcours-emploi-competences/pec>

³² « La formation pour adultes après 50 ans », *Le journal des seniors*, <https://journaldesseniors.20minutes.fr/droits/formation-adultes/>

³³ « Mesures seniors », *Ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion*, <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/mesures-seniors/>

- La préretraite, la retraite progressive, le cumul emploi-retraite.

Et bien d'autres dispositifs qui s'adaptent aux différentes catégories de travailleurs :

- La formation continue pour les "petits seniors" (à partir de 45 ans),
- La flexibilité des horaires pour les "moyens seniors" (55 ans et plus),
- Les programmes de transition vers la retraite pour les "grands seniors" (dès 60 ans).

DES PRATIQUES OPÉRATIONNELLES EN FAVEUR DES SENIORS

La valorisation des compétences des seniors

Pour valoriser les compétences des seniors, les organisations peuvent également mettre en place :

- Des **programmes de mentorat** : les seniors jouent un rôle de mentor en transmettant leurs savoirs aux nouvelles générations. En accompagnant de jeunes recrues, les seniors aident les juniors à développer leurs compétences. En retour, les jeunes diplômés partagent les connaissances acquises au cours de leur formation ou/et durant leur expérience professionnelle.

Quoi de mieux que ce principe de réciprocité ? Il bénéficie à l'entreprise en renforçant la cohésion et la performance des équipes, tout en assurant la pérennité du savoir-faire en son sein.

Le plan de transition emploi-retraite

Bien que l'Etat encourage au maintien des seniors dans les entreprises, les dirigeants ont la possibilité d'aménager positivement la fin de carrière de leurs collaborateurs les plus expérimentés en leur proposant un plan de transition emploi-retraite.

Ce plan offre la possibilité aux travailleurs de :

- **Racheter leurs trimestres** pour partir plus tôt en retraite et à taux plein ;
- Bénéficier d'un **temps partiel seniors** avec le maintien éventuel de cotisations à la retraite sur la base d'un salaire taux plein ;
- Opter pour une **retraite progressive** ouvrant droit à un complément de salaire versé par les caisses de retraite, tout en continuant à travailler à temps partiel après 60 ans, sans affecter le montant futur de leur retraite ;
- Ou pour un **compte pénibilité** comblant le delta entre un salaire temps plein et un temps partiel, ou d'anticiper le départ à la retraite, ...

Variées, ces mesures répondent à des volontés diverses : accorder un départ anticipé ou atteindre plus rapidement la retraite à taux plein ; aménager le temps de travail et diminuer progressivement l'activité de certains salariés ; concilier retraite et activité professionnelle.

Par ailleurs, la mise en place de mesures sociales adaptées aux choix stratégiques et au cadre réglementaire permet de réaliser des économies de masse salariale importantes.

Les programmes de santé

Et si les entreprises lançaient un programme de santé dédié aux seniors dans l'objectif d'assurer leur bien-être ? Ceci permettrait d'une part, de répondre à des obligations légales - comme en dispose les articles L4121-1 à 5 du Code du travail³⁴, l'employeur met en œuvre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs - et d'autre part, de répondre de manière ambitieuse aux besoins actuelles des organisations confrontées au vieillissement de la population, à l'arrivée toujours plus tardive des personnes sur le marché de l'emploi et à l'allongement de l'âge légal du départ à la retraite.

³⁴ <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006178066>

UNE TRANSITION PARFOIS DÉLICATE

Comment passer du tout au rien ?

L'approche du départ à la retraite peut-être une période difficile, en particulier pour les hommes. Comme l'explique Anasthasia Blanché³⁵, psychanalyste, la perte du statut professionnel peut plonger les seniors dans l'angoisse, voire la dépression, car ils passent d'une journée riche en activités et en interactions à une journée qui semble soudainement vide.

Pour les en prémunir, il existe des solutions. Les entreprises peuvent notamment apporter leur soutien en proposant des :

- **Ateliers post-retraite** : animés par des professionnels qui accompagnent, orientent et "forment" les seniors. Ils y recevront des conseils et des bonnes pratiques (projection dans de nouvelles activités, formation au numérique) et se sentiront entourés pour préparer ou entamer sereinement leur vie à la retraite.
- **Ateliers bien-être** : organisés par des préventeurs experts autour de sujets essentiels liés à cette transition : prévention santé, bien-être, lutte contre la perte de moral et de confiance, problèmes hormonaux, équilibrage nutritionnel, repères pour un meilleur sommeil, etc.

A titre d'exemple, Accenture a développé en 2016, un programme bien-être au travail s'appuyant sur 4 piliers : la nutrition, la prévention du stress, la pratique sportive et le sommeil. D'après Marie Sipos³⁶, Chargée de projets capital humain au sein de la société, ce programme se décline sous forme d'ateliers et de formations, et fait partie intégrante de la culture d'entreprise, qui fait la promotion de la diversité et de l'engagement social.

Transformer la contrainte en opportunité

Maintenir les seniors dans l'emploi est une exigence légale ; elle peut également se révéler être une opportunité. Pour cela, il convient aux entreprises de se poser les bonnes questions : comment créer une cohésion harmonieuse entre les différentes générations en interne ? Comment transmettre efficacement les compétences des seniors ? Comment aménager leur fin de carrière ?

Ne l'oublions pas, nous serons tous seniors un jour. Cela fait de l'investissement dans le maintien des seniors dans l'emploi, une priorité pour tous !

³⁵ Blanché, Anasthasia. « Vieillesse et retraite : approches psychanalytiques », *Le Journal des psychologues*, vol. 282, no. 9, 2010, pp. 22-27.

³⁶ « Comment favoriser le bien-être au travail ? L'exemple d'Accenture », *Preventica*, <https://www.preventica.com/actu-interview-video-sipos-accenture.php>

AMÉNAGEMENT DE FIN DE CARRIÈRE

Le saviez-vous ? **61 % des salariés seniors ne se sentent pas suffisamment accompagnés dans la gestion de leur parcours professionnel** (source : IFOP 2023). Plus préoccupant encore, plus d'un tiers des salariés estime que leur entreprise n'a pas mis en place les dispositifs nécessaires pour les aider à mieux appréhender leur fin de carrière.

Rappelons-le, la réussite de la transition vers la retraite revêt une importance capitale, non seulement pour le bien-être des travailleurs mais aussi pour la performance globale de l'entreprise.

Face à cette réalité, comment les entreprises abordent-elles concrètement l'aménagement de fin de carrière de leurs salariés ? Comment peuvent-elles accompagner leurs seniors vers la sortie et de manière sereine ? Comment favoriser la transmission des savoirs et des compétences ? Explorons ces questions en détail.

AMÉNAGEMENT DE FIN DE CARRIÈRE : L'ESSENTIEL

Avez-vous récemment consulté le bilan social de votre entreprise ? Ce précieux document vous permet, en autres, de connaître le nombre exact de collaborateurs se rapprochant de l'âge de la retraite. C'est un premier pas, qui inévitablement, soulève une question : comment allez-vous aménager leur fin de carrière ?

Démystification préalable : l'aménagement de fin de carrière ne se résume pas à l'accompagnement au départ en retraite

C'est un malentendu fréquent. En réalité, l'aménagement de fin de carrière englobe l'ensemble des processus et des méthodes visant à maintenir le salarié dans son emploi, dans des conditions optimales, dans le but de prolonger sa durée de travail.

Son objectif ? Permettre aux travailleurs de vivre cette période sereinement en leur offrant un environnement de travail adapté à leurs besoins, en facilitant la transmission de leur savoir-faire, tout en préparant efficacement leur sortie de l'entreprise.

Les seniors présents au sein de votre organisation souhaitent se renseigner sur les différents aménagements existants au sein de votre entreprise ?

LA PLACE CENTRALE DES RESSOURCES HUMAINES

Durant cette période de transition, la RH occupe une place centrale et joue un rôle essentiel, qui peut être découpé en quatre grandes étapes :

1. Questionner

Durant cette étape, vous jouez avec un rôle de conseil et d'écoute auprès des salariés, tout en partageant cette responsabilité avec les managers. Précieux alliés du quotidien, les managers écoutent et recensent les besoins des collaborateurs - notamment durant les entretiens annuels et professionnels - avant de vous en faire part.

Les managers peuvent également, initier les premiers échanges sur les projets d'avenir du senior, sur ses envies ou ses besoins. Une fois le retour d'informations fait, vous pourrez contribuer à l'aménagement de fin de carrière des personnes concernées.

2. Informer

Après cela, les managers, lorsqu'ils sont (in)formés, ou vous, professionnels RH, aurez pour mission d'informer le senior sur les dispositifs existants et sur les moyens d'y accéder.

Nous vous invitons également, à engager le dialogue avec le collaborateur : rappelez-lui sa valeur pour l'entreprise et encouragez-le à transmettre son savoir et à partager son expertise, source de

richesse pour l'organisation. Ce feedback, est indéniablement, le secret du maintien de la motivation du sénior et, par conséquent, de sa performance.

3. Accompagner

Une fois informé, il est nécessaire d'accompagner le collaborateur de manière personnalisée. Indubitablement, la mise en place d'aménagements nécessitera d'entreprendre des démarches administratives. Il sera de votre rôle de guider et de soutenir le sénior de telle sorte qu'il puisse accomplir toutes ces démarches sereinement.

4. Repenser

Repenser l'aménagement de fin de carrière nécessite de remettre en question l'existant, y compris ses pratiques RH.

En termes de GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels) vous pourriez vous monter "visionnaire" et intégrer ces aménagements au plan global de votre entreprise.

Pour avoir une idée plus précise des actions à mener, nous vous encourageons à consulter, mesurer ou analyser différents indicateurs :

- La pyramide des âges,
- L'état de santé de vos seniors,
- Leur niveau d'engagement,
- Leurs compétences.

En avez-vous conscience ? Certaines pratiques peuvent se révéler discriminantes envers les seniors.

Les avez-vous inclus dans votre politique de marque employeur (promotion de la diversité, de l'inclusion et de la mixité intergénérationnelle) ? Avez-vous rédigé vos offres d'emploi de manière inclusive ? En matière de licenciement collectif, vos seniors sont-ils des cibles privilégiées ? Ces pratiques discriminantes - et la liste n'est pas exhaustive - incitent les seniors à prendre leur retraite plus tôt. C'est pourquoi, il est essentiel de recueillir leur point de vue sur vos pratiques afin de repenser vos politiques.

QU'EN EST-IL D'UN POINT DE VUE LÉGAL ?

Entreprises de plus de 50 salariés : vos obligations

Depuis le 1^{er} janvier 2010³⁷, les entreprises de plus de 50 salariés doivent mettre en œuvre des mesures pour favoriser l'emploi des seniors sous réserve d'être redevables d'une pénalité. Cette pénalité est fixée à 1 % des rémunérations ou gains versés aux travailleurs salariés. Elle est due pour chaque mois entier au cours duquel l'entreprise n'est pas couverte par un accord ou un plan d'action.

Si tel est votre cas, vous pouvez être couvert par un accord de branche relatif à l'emploi des salariés seniors ou appliquer un plan d'action d'entreprise à déposer auprès de la DREETS, Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (recrutement des seniors, anticipation de l'évolution des carrières professionnelles, aménagement des fins de carrières, etc.).

Vous avez négocié un accord d'entreprise ou un plan d'action en faveur de l'emploi de vos salariés seniors ? Etes-vous sûr que ce dernier remplisse toutes les conditions pour ne pas être assujéti à la pénalité de 1 % ? Pour plus de sécurité, vous pouvez demander au Préfet de région, selon une procédure de rescrit, de se prononcer sur votre situation et vous confirmer que votre entreprise peut s'exonérer ou non du paiement de la pénalité.

³⁷ Circulaire DGEFP-DGT n° 2009-31 du 9 juillet 2009 relative aux accords et aux plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés prévus par l'article 87 de la loi 2008-1330 de financement de la sécurité sociale pour 2009

Des exceptions pour les entreprises de moins de 300 salariés

Les spécialistes en droit social précisent que « Les entreprises de moins de 300 salariés ne seront pas pénalisées si leur branche d'activité a conclu un accord validé et étendu relatif à l'emploi des salariés âgés »³⁸. Il est donc essentiel de consulter votre convention collective.

La formation tout au long de la vie

L'ANI du 5 décembre 2003 et la loi du 4 mai 2004 sur la formation professionnelle tout au long de la vie précise que « La formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation nationale. Elle vise à permettre à chaque personne, indépendamment de son statut, d'acquérir et d'actualiser des connaissances et des compétences favorisant son évolution professionnelle, ainsi que de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle. Elle constitue un élément déterminant de sécurisation des parcours professionnels et de la promotion des salariés »³⁹.

Le Code du travail précise que « L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations »⁴⁰.

L'entreprise a donc pour obligation de former ses salariés pour les maintenir dans l'emploi, en sécurité et en bonne santé, ou encore leur permettre d'effectuer une formation dans le but de se reconverter. Cette obligation vaut pour chaque salarié, du début à la fin de sa carrière.

Des mesures spécifiques prévues par la loi pour les 45 ans et plus

- Un entretien professionnel tous les deux ans pour discuter de leur évolution professionnelle, des formations à envisager, d'un éventuel bilan de compétences ;
- Une action de formation chaque année, pour tous les salariés, en particulier les séniors ;
- Un temps partiel ou une réduction du temps de travail, dans le cadre d'un dispositif de retraite progressive (cf. page 14).

Quelles conséquences en cas de non-respect de ces obligations ?

Certaines entreprises peuvent décider de ne pas instaurer de dispositifs visant à maintenir leurs seniors dans l'emploi, par manque de temps. Toutefois, il est essentiel de rappeler que le non-respect des obligations légales peut entraîner des sanctions. Par exemple, en France, les employeurs qui ne respectent pas leurs obligations en matière de formation professionnelle s'exposent à une amende pouvant atteindre 3.000 euros par salarié concerné.

A ce stade, il est essentiel de noter que la conformité aux obligations légales ne garantit pas nécessairement une transition de fin de carrière optimale pour les séniors. Il est impératif de compléter ces obligations légales avec des mesures adaptées à chaque situation. Les entreprises doivent tenir compte des besoins individuels de leurs salariés et mettre en place des dispositifs sur mesure pour accompagner leur fin de carrière de manière efficace. Quels sont ces dispositifs ?

³⁸ I. Vénuat, « Emploi des seniors : prendre les bonnes mesures pour éviter la pénalité de 1 % au 1er janvier 2010 », *Editions Tissot*, <https://www.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail/emploi-des-seniors-prendre-les-bonnes-mesures-pour-eviter-la-penalite-de-1-au-1er-janvier-2010>

³⁹ <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000028688646/2015-01-01>

⁴⁰ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037385741

LES DIFFÉRENTS DISPOSITIFS DE FIN DE CARRIÈRE

Pour les collaborateurs à quelques années de la retraite, quels sont les dispositifs d'aménagement de fin de carrière envisageables ?

Le congé fin de carrière (CFC) : une pause rémunérée avant la retraite

Les collaborateurs en CDI justifiant d'au moins 10 ans d'ancienneté peuvent envisager un congé fin de carrière. Ce dispositif offre une rémunération d'au moins 65 % de leur ancienne rémunération brute. La durée maximale du CFC varie de 6 mois (pour 10 à 19 ans d'ancienneté) à 2 ans (pour 30 ans et plus). Ce congé peut également être prolongé en utilisant le Compte Épargne Temps (CET), sous réserve d'accords d'entreprise. L'employeur peut toutefois refuser cette option si elle perturbe l'organisation de l'entreprise.

Le temps partiel sénior : alléger le temps de travail en fin de carrière

Selon la loi française, les collaborateurs de plus de 55 ans peuvent demander un temps partiel d'au moins 80 % de leur temps plein pour anticiper leur arrêt d'activité. Cela garantit une rémunération équivalente à 80 % de leur rémunération brute tout en maintenant leur protection sociale. Une bonne solution pour adapter le temps de travail avant la retraite sans impact sur le montant de la future pension.

La retraite progressive : travailler à temps partiel sans perte de revenus

La retraite progressive permet au sénior de poursuivre son activité à temps partiel dans l'entreprise, tout en percevant un salaire équivalent au temps de travail. Une partie de sa pension compense sa rémunération. Le collaborateur continue de cotiser pour sa retraite pendant cette période. Dans certains cas, il est possible de cotiser au taux plein, si l'entreprise est d'accord.

Les conditions pour y prétendre :

- Être âgé entre 62 et 64 ans et avoir cotisé 150 trimestres,
- Faire une demande de liquidation partielle de sa retraite à la hauteur de la réduction de son temps de travail ; cette déduction doit être comprise entre 40 et 80 %. Le salarié à temps partiel percevra un salaire et un complément avec sa pension de retraite partielle. Un exemple concret : temps partiel à 60 % = salaire 60 % + pension 40 %.

Lorsque viendra le moment où le collaborateur souhaitera cesser son activité professionnelle, sa pension de retraite sera recalculée en prenant en compte la période de travail à temps partiel.

La cessation progressive d'activité : vers la retraite en douceur

La cessation progressive d'activité concerne quant à elle, les collaborateurs âgés de 60 ans avec 150 trimestres acquis, un contrat à temps complet et une ancienneté importante dans l'entreprise (en général, minimum 10 ans, en fonction des conventions collectives).

L'employeur peut proposer aux collaborateurs de réduire leur temps de travail afin de préparer leur retraite. En ce cas, une prime, versée par l'employeur, exonérée de cotisations sociales et fiscales, compense la perte de salaire dans certaines limites. Ce dispositif ne déclenche pas la retraite, mais permet à l'entreprise de préparer le transfert de compétences.

Retour en chiffres (source : CNAV, 2020⁴¹) : au niveau national, en 2020, 12.344 retraites progressives ont été attribuées par le régime général (hors sécurité sociale des indépendants). 75 % de ces attributions concernent les femmes. 23.000 personnes au total ont bénéficié d'une retraite progressive en 2020.

⁴¹ « Les aménagements de fin de carrière : retraite progressive, cumul emploi-retraite, surcote », *Atout'âge*, <https://www.atout-age.fr/les-amenagements-de-fin-de-carriere/>

Un point d'alerte pour les RH : le risque de démotivation des collaborateurs, que faire ?

Désir de prendre sa retraite ou d'explorer de nouveaux domaines : il s'avère parfois difficile de garder la flamme de la motivation allumée pour certains collaborateurs seniors. Cela constitue un défi quotidien pour les entreprises. Des solutions existent, telles que le choix de proposer de nouvelles missions ou formations en lien avec les compétences des seniors.

Diversité de profils, choix multiples de solutions

Se renouveler dans de nouveaux environnements ...

Certains grands groupes internationaux, à l'instar du Crédit Agricole, envoient leurs experts en mission dans leurs filiales à l'étranger. Cette opportunité leur permet de sortir de leur routine, de découvrir de nouveaux environnements et de partager leur expertise avec d'autres entités. Cette expérience peut revigorer les seniors et leur redonner un sentiment de valeur.

... Ou cesser l'activité

Mais parfois, en dépit des bonnes volontés et des actions mises en place par l'entreprise pour le maintien dans l'emploi, il arrive que certains collaborateurs proches de la retraite préfèrent cesser leur activité.

A situation unique, solutions flexibles et adaptées

La législation française prévoit différents dispositifs d'aménagement de fin de carrière pour s'adapter aux situations et aux besoins de chacun. L'objectif est de diminuer progressivement ou partiellement l'activité du collaborateur avec un maintien ou une réduction de sa rémunération.

En fonction du collaborateur, de son poste, du contexte, du secteur, de l'entreprise, les besoins d'aménagement de fin de carrière peuvent différer ; il est important de les prendre en compte pour s'adapter. Heureusement, des dispositifs ont été mis en place pour que les collaborateurs trouvent la solution la plus adaptée à leurs besoins. Nous vous les présentons dans la partie qui suit.

Que faire pour les collaborateurs qui voient leur départ reculer à la suite de la réforme des retraites ?

« Au partir 1^{er} septembre au 31 décembre 1961 sera la première impactée. En effet, à compter du 1^{er} septembre 2023, l'âge légal de départ à la retraite reculera de 3 mois par an. Les Français nés dans la seconde partie de l'année 1961 pourront partir à compter de 62 ans et 3 mois. Ils devront travailler un trimestre de plus que ce qui était prévu avant la réforme. La première génération à partir à la retraite à 64 ans sera celle née en 1968. Ces Français devront cotiser 2 trimestres de plus que ce qui était initialement prévu »⁴².

Comment réagissent les collaborateurs qui voient leur retraite s'éloigner ? Comment les motiver à rester dans l'entreprise ? Ces questions sont un préalable à toute réflexion que doivent entamer les entreprises afin de trouver les meilleures solutions possibles pour les parties prenantes. Tous les dispositifs précédemment présentés s'appliquent à ces cas. Pour cela, les RH mèneront un entretien avec eux pour les besoins d'aménagement des conditions de travail, du temps de travail ou les deux. Ils peuvent d'ailleurs s'appuyer sur des conseillers retraites (des salariés des organismes de retraite) pour mener cet entretien avec les collaborateurs seniors.

Travailler après la retraite, un choix pas si exceptionnel : « En 2020, 495.000 personnes, soit 3,4 % des retraités de 55 ans ou plus résidant en France, déclarent exercer une activité professionnelle tout en percevant une pension de retraite. Parmi l'ensemble des retraités en emploi, la moitié sont cadres ou indépendants. En 2016, selon les données de l'échantillon inter-régimes de retraités, 16,4 % des retraités de 66 ans ont cumulé une pension dans leur régime principal avec un emploi au

⁴² Joséphine, Pelois, « Réforme des retraites : tout ce qui a changé au 1er septembre 2023 », *Le Figaro*, <https://emploi.lefigaro.fr/retraite/guide-de-la-retraite/429-reforme-des-retraites-ce-qui-a-change-au-1er-septembre-2023-4-septembre-2023/#:~:text=La%20g%C3%A9n%C3%A9ration%20n%C3%A9e%20du%201er,62%20ans%20et%203%20mois.>

moins une fois depuis leur départ à la retraite. Cette proportion est en hausse de 2,6 points par rapport à 2012 » (source : INSEE⁴³).

Un collaborateur souhaite continuer à travailler en étant à la retraite ? Est-ce possible ? Quel sera son statut ?

Lorsqu'un collaborateur est à la retraite, il a le droit de revenir travailler ponctuellement au sein de son ancienne entreprise. Voire dans une autre. Ce cas de figure est fréquent dans des secteurs comme la banque où des experts financiers apportent leur expertise sur des problématiques complexes.

Les règles de cumul emploi-retraite sont strictes et dépendent de l'âge et des revenus :

- Avoir 62 ans et percevoir sa retraite à taux plein,
- Attendre 6 mois avant de retourner travailler chez son ancien employeur, au risque de voir sa retraite suspendue pendant 6 mois,
- Passé le délai de 6 mois, ou tout de suite après avoir obtenu la retraite si le sénior n'exerce pas son activité chez son dernier employeur, il lui est possible de cumuler ses pensions de retraite (de base et complémentaire) avec un montant plafond de revenus.

La somme du salaire mensuel brut d'activité soumis à la Contribution sociale généralisée (CSG) et des montants bruts de ses pensions de retraite de base et complémentaire ne doit pas dépasser l'un des 2 montants suivants :

- Soit 160 % du Smic en vigueur au 1^{er} janvier de l'année 2023 (2.734,85 euros brut par mois),
- Soit la moyenne des salaires que perçus au cours des 3 derniers mois d'activité avant l'admission en retraite. C'est le plafond le plus avantageux qui est retenu.

Retour en chiffres (source DREETS⁴⁴) : 482.000 personnes ont cumulé en 2018 une activité salariée tout en percevant une pension de retraite. Ce qui représente 3,4 % environ des retraités touchant une pension de retraite.

Travailler de manière indépendante, des options pour compléter les revenus

Pour certains, la retraite n'implique pas la fin de leur carrière. Ils peuvent choisir de :

- **Créer leur entreprise.**
- Travailler en **freelance.**
- Redevenir **salariés à temps partiel.**

Cela peut être nécessaire pour compléter leurs revenus de retraite.

Au collaborateur de bien vérifier les conditions de cumul emploi retraite avant de se lancer dans l'une de ces options. Et pour cela de bien connaître les différents dispositifs.

Quels sont les dispositifs mis en place dans les entreprises françaises ? Sont-ils connus des collaborateurs séniors ?

Selon une étude menée par l'IFOP⁴⁵ auprès de 1.000 salariés de 50 ans et plus : 30 % des collaborateurs séniors ne savent pas si leur employeur a mis en place des dispositifs d'aménagement de fin de carrière. Ce pourcentage pose question : pourquoi est-il si important quand la même enquête met en lumière que 57 % des séniors interrogés ont au moins un dispositif mis en place dans leur entreprise ? Le constat est ainsi au regard des chiffres rapportés par le

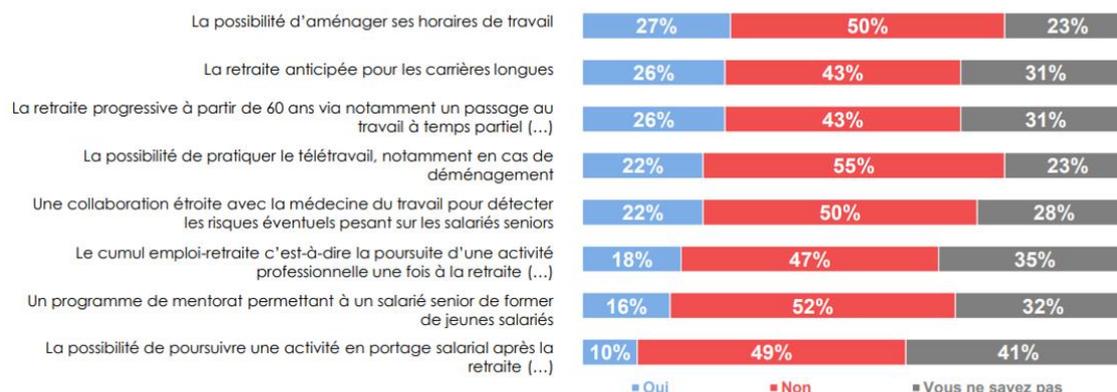
⁴³ https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2022-05/22%20-%20Le%20cumul%20emploi-retraite_0.pdf

⁴⁴ <https://www.atout-age.fr/les-amenagements-de-fin-de-carriere/>

⁴⁵ <https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2023/03/119747-Presentation.pdf>

rapport « Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés » : seul 1 nouveau retraité sur 3 indique savoir ce qu'est un dispositif de retraite progressive :

QUESTION : D'après ce vous en savez, votre employeur a-t-il mis en place les dispositifs suivants pour accompagner les fins de carrière et les départs à la retraite ?



Source : IFOP, mars 2023

Ne faudrait-il pas envisager d'améliorer la communication sur ces dispositifs afin que ceux-ci soient connus de tous et qu'ils puissent prendre des décisions éclairées ?

Les entreprises ne mettant pas en avant ces dispositifs d'accompagnements existant risqueraient de perdre une main d'œuvre précieuse à forte valeur ajoutée. De plus, l'aménagement de fin de carrière présente un coût non négligeable. Nous le verrons dans la suite dans notre étude.

QUELS SONT LES ENJEUX À SE PRÉOCCUPER DE L'AMÉNAGEMENT DE FIN DE CARRIÈRE POUR LES ENTREPRISES ?

Selon l'INSEE, en 2019⁴⁶, le taux d'activité des 50-64 ans représentent 65,6 %. L'âge de la retraite recule : la population active vieillit. Cela constitue un défi majeur pour les entreprises. Il est crucial qu'elles se penchent sur l'aménagement de fin de carrière et qu'elles comprennent pourquoi cela présente un intérêt certain.

Saviez-vous que les aménagements de fin de carrière ont des enjeux de performance ?

Mettre en place des mesures d'aménagement permet aux collaborateurs les seniors de contribuer au développement de l'entreprise pendant les dernières années de leur vie professionnelle. En d'autres termes, cela permet la rétention des travailleurs expérimentés ainsi que le partage de leur savoir-faire. Vous le voyez, cela participe à la performance globale. Il s'agit même du principal enjeu pour les entreprises !

L'aménagement de fin de carrière aide à la fois les collaborateurs expérimentés et les entreprises.

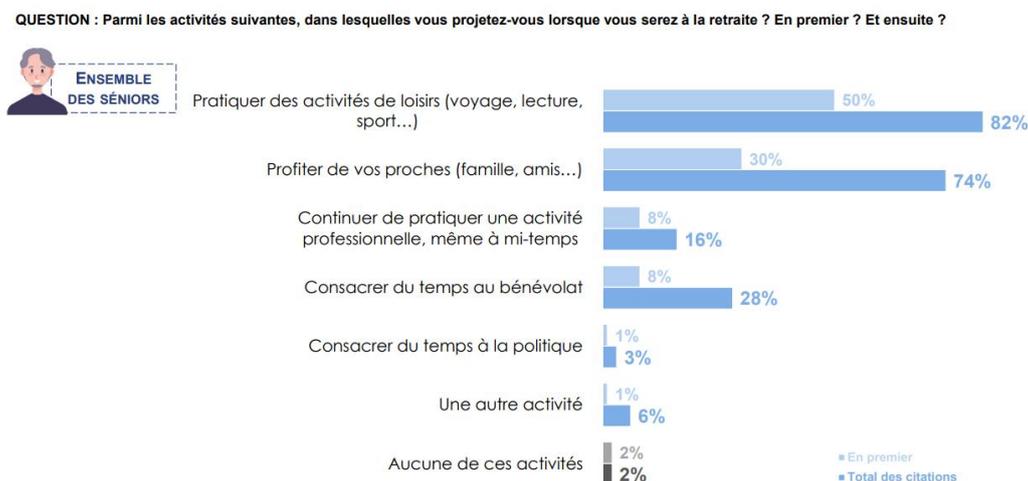
- Côté seniors : il répond aux attentes variées des premiers (options de travail flexibles, travail à temps partiel, transfert de leur expertise aux travailleurs plus jeunes),
- Côté entreprises : il correspond aux besoins des secondes pour assurer la pérennité de certaines activités et ne pas perdre leurs compétences rares.

⁴⁶ [https://www.insee](https://www.insee.fr/fr/statistiques/3676623?sommaire=3696937#:~:text=Le%20taux%20d'activit%C3%A9%20des%2050%2D64%20ans%20p%20rogresse%20de,(76%2C9%20%25).)

[.fr/fr/statistiques/3676623?sommaire=3696937#:~:text=Le%20taux%20d'activit%C3%A9%20des%2050%2D64%20ans%20p%20rogresse%20de,\(76%2C9%20%25\).](https://www.insee.fr/fr/statistiques/3676623?sommaire=3696937#:~:text=Le%20taux%20d'activit%C3%A9%20des%2050%2D64%20ans%20p%20rogresse%20de,(76%2C9%20%25).)

Quels sont les dispositifs mis en place dans les entreprises françaises ? Sont-ils connus des collaborateurs seniors ?

Selon l'étude menée par l'IFOP, 16 % des interrogés souhaitent continuer de pratiquer une activité professionnelle (même à mi-temps) lors de leur passage à la retraite ; 8 % d'entre eux émettent ce souhait en premier parmi les autres options proposées.



Source : IFOP, mars 2023

D'après cette même enquête et sur le même échantillon de personnes, 39 % déclarent vouloir travailler ponctuellement chez son employeur actuel ou un autre employeur.

Garder une activité aménagée et rémunérée : une solution à moindre coût et à performance optimale

Suivant les résultats de l'étude, la plupart des seniors souhaitent garder une activité rémunérée mais également aménagée au sein de leur entreprise, pour bien préparer leur départ à la retraite. Grâce aux dispositifs mis en place, l'entreprise pourra compter sur les aménagements et la volonté des seniors pour transférer leurs expertises à d'autres membres de l'équipe. Une solution à moindre coût permettant une performance optimale !

Ces mesures d'aménagement anticipent considérablement l'effet de Noria (remplacer les seniors par des salariés plus jeunes quand ils partent à la retraite). Elles laissent la porte ouverte à la transmission des connaissances ; elles dynamisent les fins de carrière donnant aux seniors le sentiment de les réinvestir dans un nouveau cycle professionnel.

Accompagnement des nouvelles générations

Les seniors sont enclins à partager leurs compétences et à s'impliquer davantage dans leur emploi actuel. Ils désirent faciliter l'intégration des plus jeunes au sein de leur entreprise et élargir leur champ d'intervention.

Votre entreprise hésite encore ? Et pourtant, d'après cette même enquête IFOP auprès des seniors :

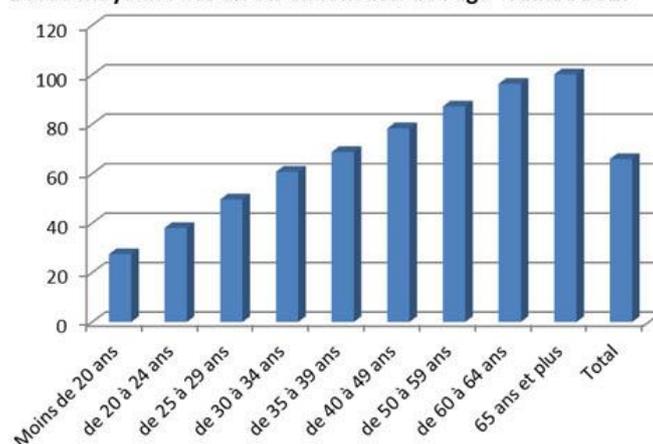
- 69 % aimeraient avoir la possibilité de faciliter l'intégration de plus jeunes salariés au sein de leur emploi actuel,
- 52 % souhaiteraient élargir le champ d'intervention au sein de leur emploi actuel, en exerçant d'autres missions ou en intervenant sur des projets transversaux.

D'autre part, saviez-vous que les aménagements de fin de carrière ont des enjeux de gestion des risques ?

L'aménagement de fin de carrière permet aux entreprises de gérer les risques liés à la santé physique et mentale des collaborateurs seniors et de prévoir des options de travail flexibles.

Selon une étude réalisée par la CNAMTS en 2017⁴⁷, il existe une corrélation entre l'âge et la durée des arrêts de travail.

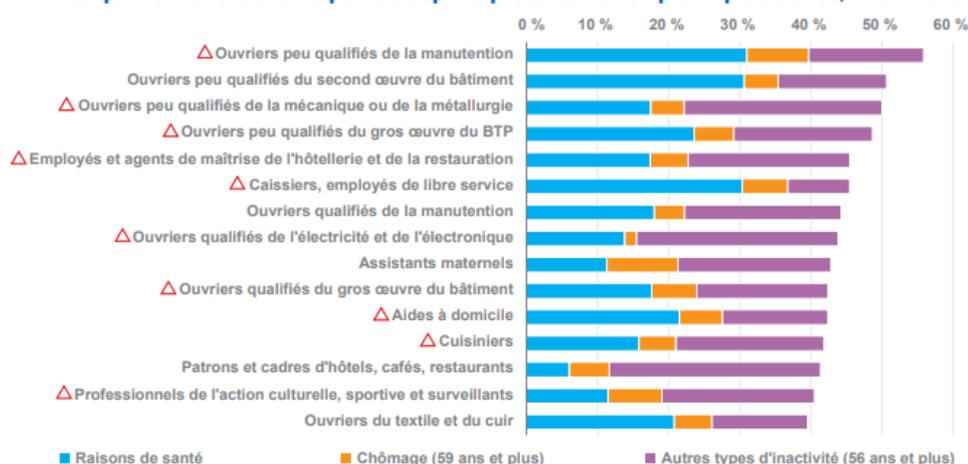
Durée moyenne des arrêts en fonction de l'âge - Année 2017



Source : CNAMTS, 2017

L'aménagement de la fin de carrière peut donc aider les entreprises à gérer ces risques en offrant des options de travail flexibles et en aidant les collaborateurs à se préparer à leur retraite.

Les quinze métiers avec la part de départs précoces de l'emploi la plus élevée, 2004-2019



Note : le symbole △ signale les métiers où les travailleurs sont les plus nombreux à répondre « non » à la question « Vous sentez-vous capables de faire le même travail qu'actuellement jusqu'à la retraite ? ».

Champ : France métropolitaine, personnes en emploi de 50-69 ans en année N-1, cessant leur activité pour fin de carrière en année N. Lecture : entre 2004 et 2019, parmi les ouvriers peu qualifiés de la manutention qui partent en fin de carrière, 31 % le font pour raisons de santé.

Sources : France Stratégie, à partir des enquêtes Emploi 2004-2019 (Insee) et des enquêtes Conditions de travail 2013, 2016 et 2019 (Dares-Drees-DGAFP)

⁴⁷ Bertrand, Merlin, « Statistiques AT du régime général année 2017 – détails par tranches d'âge », *Info Risque*, <https://inforisque.fr/actualite-du-risque/article-8239-2019-04-30-Statistiques-AT-regime-general-annee-2017-detaills-tranches-age.html>

Comme exposé ci-dessus, l'enquête réalisée par France Stratégie⁴⁸ en 2019 montre les vingt métiers pour lesquels les sorties d'entreprise sont les plus précoces sur une population sénior.

Ou encore, saviez-vous que les aménagements de fin de carrière ont des enjeux d'engagement et de fidélisation ?

« J'avais peur de parler de la retraite avec mon responsable et d'envisager un mi-temps »⁴⁹. Ce témoignage est celui de Bernard, aujourd'hui retraité. Il est titré d'une étude réalisée en 2020 par Yce Partners et Alphonse auprès de 548 pré ou jeunes retraités. Vous le voyez, pour Bernard comme pour nombre de ses homologues, le passage à la retraite peut apparaître comme un sujet beaucoup trop sensible en entreprise. Aucune discussion n'est en ce cas engagée.

Mettre en place des aménagements de fin de carrière permet donc aux entreprises d'adapter les responsabilités des collaborateurs séniors en fonction de leurs capacités. Cela assure une transition en douceur vers la retraite, en tenant compte des souhaits et des objectifs de chacun.

En accompagnant cette transition, les employeurs renforcent l'engagement de leurs collaborateurs et contribuent à briser le tabou entourant la retraite. Ils montrent leur volonté de soutenir leurs salariés tout au long de leur parcours professionnel.

Parlons maintenant d'économie... saviez-vous que les aménagements de fin de carrière ont des enjeux de gestion des coûts ?

Bien évidemment, tout cela à un coût ... OU PAS ! Mettre en place des aménagements de fin de carrière permet à l'entreprise de faire des économies.

Plutôt que de raisonner uniquement en termes de coût, il est préférable de réfléchir en termes de rapport coût/rentabilité. Il peut être intéressant d'inclure plusieurs paramètres d'appréciation du coût réel des séniors en regardant certains indicateurs clés tels que :

- Le faible turnover de ces salariés expérimentés qui permet d'éviter des coûts de recrutement souvent onéreux,
- Leur capacité à être immédiatement opérationnel sans période d'adaptation,
- Leur faible taux d'absentéisme, etc.

En reportant le coût élevé des séniors aux économies réalisées par le faible turnover et la meilleure productivité liée leur efficacité et leur précision, on peut être surpris par la rentabilité de l'emploi d'un salarié sénior !

En effet, le remplacement des travailleurs expérimentés représente un coût significatif. Le processus de recrutement, de formation, et d'intégration d'un nouveau collaborateur peut facilement atteindre 10.000 euros, voire plus.

LE COÛT DE L'AMÉNAGEMENT DE FIN DE CARRIÈRE

Optimiser l'aménagement de fin de carrière pour vos collaborateurs séniors : le sujet est essentiel, nous l'avons vu, tant pour eux que pour votre entreprise. Et concrètement quels avantages cela implique-t-il pour les séniors ? Comment votre entreprise peut-elle également en tirer profit et quels en seront les coûts ?

Le coût d'un programme d'aménagement de fin de carrière : une variable à multiples facettes

⁴⁸ https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2023-na121-emploi-seniors-avril_0.pdf

⁴⁹ Tessa, Georges, « Pourquoi les employeurs devraient accompagner les salariés en fin de carrière », *Alphonse*, <https://lestalentsdalphonse.com/preparer-sa-retraite/employeurs-accompagnement-retraite/>

Son coût peut varier considérablement d'une entreprise à l'autre, en fonction de divers facteurs :

- Taille de votre entreprise,
- Nombre de salariés bénéficiaires,
- Durée de la période de transition,
- Nombre de salariés éligibles,
- Avantages spécifiques ouverts
- Les lois et règlements locaux.

Qu'il est difficile de fournir un chiffre de coût précis ! Néanmoins, voici quelques points de référence pour vous guider :

- Coûts directs : ils englobent les avantages financiers accordés aux salariés en fin de carrière, tels que les indemnités de départ, les paiements de transition, les primes de départ anticipés. En moyenne, ces coûts représentent de 0,5 % à 1,5 % de la masse salariale annuelle de l'entreprise⁵⁰.
- Coûts indirects : ceux-ci couvrent la gestion du programme, y compris les ressources humaines dédiées, les frais administratifs, la formation et le développement des salariés, la communication interne, ... Leur ampleur dépendra de la complexité et du programme.
- Coûts liés à la rétention des connaissances : préserver et de transférer l'expertise des salariés seniors demande des investissements, notamment pour la mise en place de processus de transfert de connaissances, de mentorat, de formation intergénérationnelle, etc. Là encore, les coûts associés peuvent varier en fonction de vos besoins spécifiques.

Et le coût du turn-over alors ?

Lorsque nous évoquons l'aménagement fin de carrière, le sujet du turn-over vient naturellement à l'esprit. Son coût peut être particulièrement élevé en raison de l'expérience perdue lors du départ de salariés expérimentés. D'après les études, le coût moyen du remplacement d'un salarié est d'environ 50 % du salaire annuel de ce dernier. Cela comprend les frais de recrutement, de sélection, de formation et d'intégration du nouveau salarié, ainsi que la baisse de productivité pendant la période de transition.

Pour des postes hautement spécialisés, ce coût peut monter bien au-delà, atteignant jusqu'à 150 % ou plus du salaire annuel.

Pourquoi de telles envolées ? L'explication est simple : le recrutement de candidats qualifiés peut s'avérer plus difficile et nécessiter des efforts de recherche plus importants ainsi que des salaires plus élevés pour attirer les profils souhaités.

En fin de compte, si la mise en place de ce type de programme représente un coût initial variable, il peut plutôt être considéré comme un investissement financier, avec de nombreux avantages :

- La réduction du turn-over, qui permet d'établir une stabilité au sein de l'organisation et de préserver l'expertise des salariés plus expérimentés,
- Une productivité accrue quand le programme est bien conçu,
- Une réputation d'employeur attrayante.

En investissant dans l'aménagement de fin de carrière, les entreprises peuvent créer un environnement stable et favorable à long terme.

⁵⁰ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_545416.pdf

In fine ... Qu'attendez-vous pour mettre en place des aménagements de fin de carrière ?

C'est entendu, l'adoption d'un tel plan de gestion de carrière au sein d'une entreprise comporte des enjeux forts pour l'entreprise. La communication, facteur clé de succès et axe d'amélioration des RH.

La principale gageure reste de communiquer efficacement sur ces initiatives pour en garantir le succès. Nous l'avons préalablement constaté dans l'enquête IFOP : beaucoup d'aménagements mis en place au sein des établissements sont méconnus des seniors et des entreprises.

Comment financer tout cela ? Des options telles que le temps partiel des seniors, les jours de CET, le déblocage anticipé de l'épargne salariale et l'indemnité de départ à la retraite mensuelle peuvent être mises en place pour atténuer la réduction de rémunération due au passage au temps partiel. De plus, les cotisations à la retraite restent basées sur un temps plein pendant cette transition.

Finalemment

Connaissez-vous les dispositifs d'aménagement de fin de carrière en France ?

Les résultats de notre enquête mettent en lumière une **connaissance limitée des processus d'accompagnement de fin de carrière** au sein de la population étudiée principalement composée de professionnels RH et de jeunes diplômés.

	Nombre	Pourcentage
Oui	88	43%
Non	117	57%
Total	205	100%

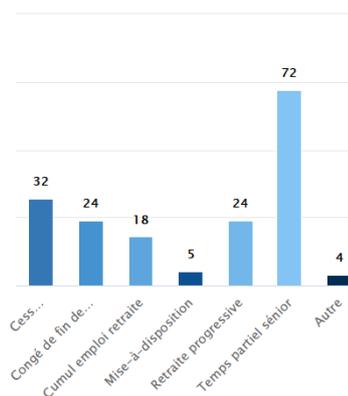
Un paradoxe émerge : seulement **43 % des répondants déclarent avoir connaissance de ces dispositifs**. Or **46 % affirment que de tels dispositifs existent au sein de leur entreprise** :

Existe-t-il au sein de votre entreprise, un/des dispositif(s) d'aménagement de fin de carrière ?

	Nombre	Pourcentage
Oui	94	46%
Non	29	14%
Je ne sais pas	82	40%
Total	205	100%

Si vous avez répondu "oui" à la question précédente, quels sont-ils ?

	Nombre	Pourcentage
Cessation progressive d'activité	32	34%
Congé de fin de carrière	24	26%
Cumul emploi retraite	18	19%
Mise-à-disposition	5	5%
Retraite progressive	24	26%
Temps partiel sénior	72	77%
Autre	4	4%
Total	94	100%



Les dispositifs sont méconnus et partiellement exploités. Ainsi, ne faudrait-il pas envisager d'améliorer la communication sur ces dispositifs afin de les rendre plus visibles de tous ?

La sensibilisation des collaborateurs, ainsi que des professionnels des RH, est essentielle pour optimiser ces initiatives d'aménagement de fin de carrière et garantir qu'elles atteignent leur plein potentiel.

TRANSFERT DE COMPÉTENCES

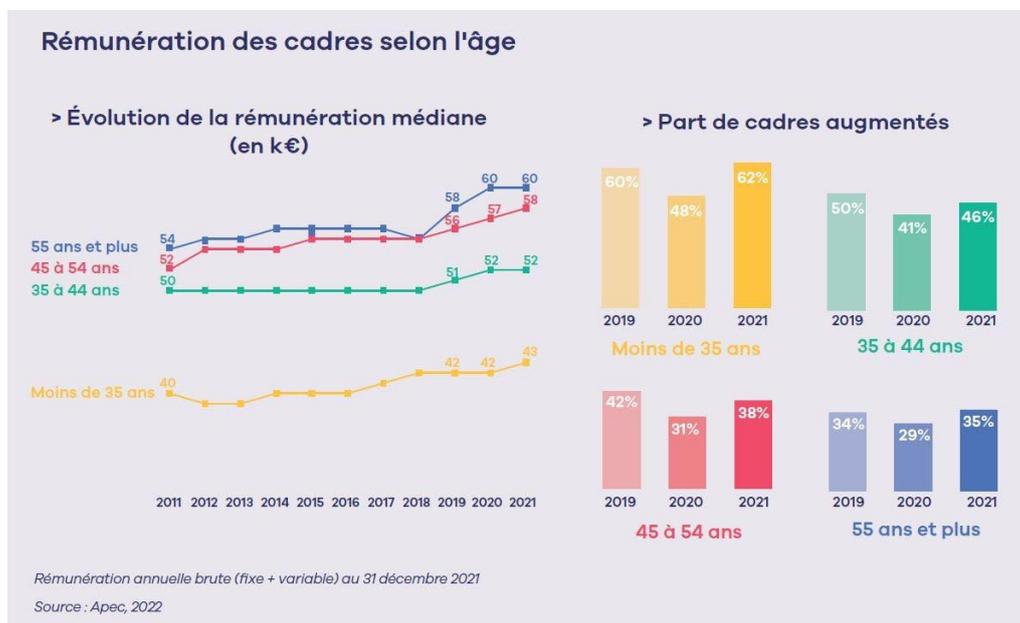
LE TRANSFERT DE COMPÉTENCES EN ENTREPRISE

« La compétence ou l'incompétence n'ont pas d'âge »⁵¹

L'intergénérationnel au sein de l'entreprise est en constante évolution, avec le départ progressif des baby-boomers (1945-1960) à la retraite et l'arrivée de la génération Z. Cette dernière, représentera presque 30 % de la masse salariale d'ici 2030⁵². Cette transition a été suffisamment préparée ?

Anticiper pour mieux gérer les coûts

Les coûts liés à l'emploi des travailleurs seniors comparés aux plus jeunes fluctuent en fonction de plusieurs éléments. La localisation, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité (l'industrie et le commerce sont, selon le baromètre Apec⁵³, les deux secteurs les plus rémunérateurs), les politiques de rémunération, et le niveau de responsabilité et d'expérience requis pour les postes occupent une place centrale dans cette variation.



Sans surprise, plus on avance dans sa carrière plus on gagne. Toutefois, on observe que les augmentations des salariés les plus seniors marquent le pas. Passés 45 ans, un gros tiers seulement a été augmenté.

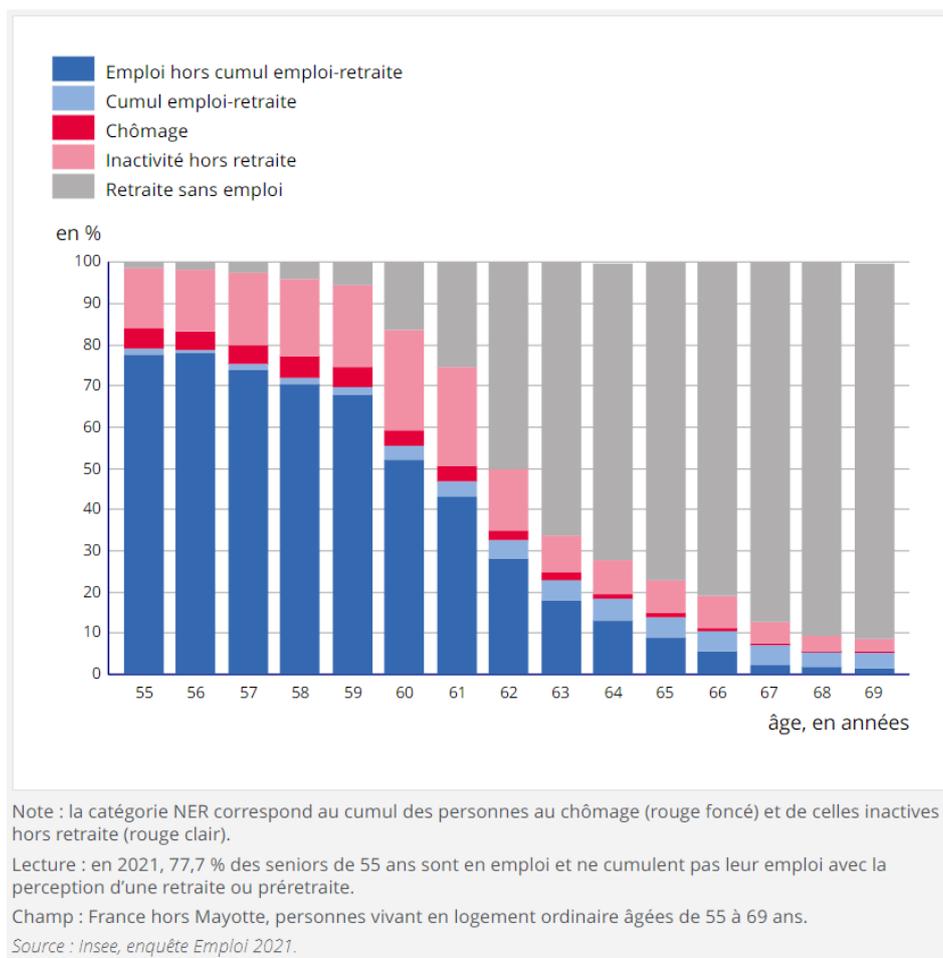
D'après les statistiques de l'INSEE⁵⁴, en 2021, les personnes âgées entre 55-69 ans sont principalement réparties entre la retraite (43 %) et l'emploi (41 %), dont 3 % en cumul emploi-retraite. Les 16 % restants, se situent en dehors de ces catégories, étant soit au chômage (3 %), soit inactifs sans percevoir de retraite (13 %).

⁵¹ Michel, Bouthot, « Chemin Parsemens d'Immortelles Pensees », Editions Felix, 1999

⁵² « Millennials, Gen Z, Gen X... découvrez les attentes de vos jeunes collaborateurs », Pôle Emploi, <https://www.pole-emploi.fr/employeur/des-conseils-pour-gerer-vos-ress/generations-x-y-z--un-rapport-au.html#:~:text=Gen%20%20%3A%20entre%20s%C3%A9curit%C3%A9%20de,d'ici%20%C3%A0%2020304>.

⁵³ Sylvie, Laidet-Ratier, « Salaire 2022 : vers un record des cadres augmentés et ... insatisfaits », Cadremploi, <https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/salaires-le-nombre-de-cadres-augmentes-mais-insatisfaits-en-forte-hausse-en-2021-et-2022-selon-apec>

⁵⁴ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7617420>



Réformes : quel impact sur les tranches d'âge ?

Entre 2014 et 2021, les parts de personnes ni en emploi ni à la retraite ont particulièrement augmenté, en particulier aux tranches d'âge entre 60 et 62 ans et entre 65 et 67 ans. Ces tranches d'âge sont directement touchées par les réformes passées. Cette tendance devrait continuer à évoluer en raison de la nouvelle réforme des retraites, fixant l'âge légal de départ en retraite à 63 ans en 2027 pour atteindre 64 ans en 2030.

Les collaborateurs seniors détiennent des compétences essentielles, occupent des postes clés, voire des postes stratégiques ou de management. Leur départ pourrait avoir un impact sur l'entreprise. Pour assurer la transmission et la sécurisation des compétences, l'assurance retraite⁵⁵ préconise la mise en place de plans d'action avant un potentiel départ en retraite ou changement de poste. Ces plans permettent aux nouveaux collaborateurs de pouvoir s'approprier ces compétences et connaissances, assurant ainsi la continuité des activités de l'entreprise.

Mais alors, le transfert de compétences dans votre entreprise, enjeux stratégiques, obligation ou préoccupation ?

Afin de garantir leur pérennité et de sécuriser leurs compétences, les entreprises ont l'opportunité de mettre en place des dispositifs pour favoriser le transfert de compétences d'une génération à l'autre.

⁵⁵ « Les seniors, un atout pour votre entreprise », *L'assurance retraite*, <https://www.lassuranceretraite.fr/portail-info/hors-menu/annexe/footer/seniors-atout-entreprise.html>

Le transfert des compétences s'avère crucial pour les entreprises, surtout dans un environnement où la concurrence ne cesse de s'intensifier. Les organisations se doivent d'être réactives, notamment avec l'arrivée massive des jeunes générations, moins exigeantes en matière de rémunération.

Le transfert de compétences, pilier de la performance

Le concept de transfert de compétences consiste à transmettre le savoir-faire et l'expertise des collaborateurs seniors aux plus jeunes, que ce soit au niveau de leur poste de travail ou au sein de l'entreprise. Cela favorise l'innovation et l'adaptabilité de l'entreprise à son environnement, en encourageant l'adoption de nouvelles pratiques, la transmission de la culture d'entreprise et l'émergence de nouvelles idées. Au final l'objectif est bien de garantir la pérennité de l'entreprise, tout en assurant sa performance globale.

Le premier défi pour toute entreprise réside dans sa capacité à identifier les compétences transférables et, surtout, les compétences rares qui lui sont essentielles. Il existe divers types de compétences :

- **Techniques** (savoir-faire),
- **Comportementales** (savoir-être),
- **Conceptuelles** (analyser, comprendre, agir de manière systémique).

Les compétences rares désignent des expertises spécifiques, difficiles à trouver sur le marché du travail. Il s'agit de compétences uniques, spécialisées ou hautement spécialisées, qui suscitent une forte demande dans un secteur particulier, mais qui se font rares parmi les candidats potentiels.

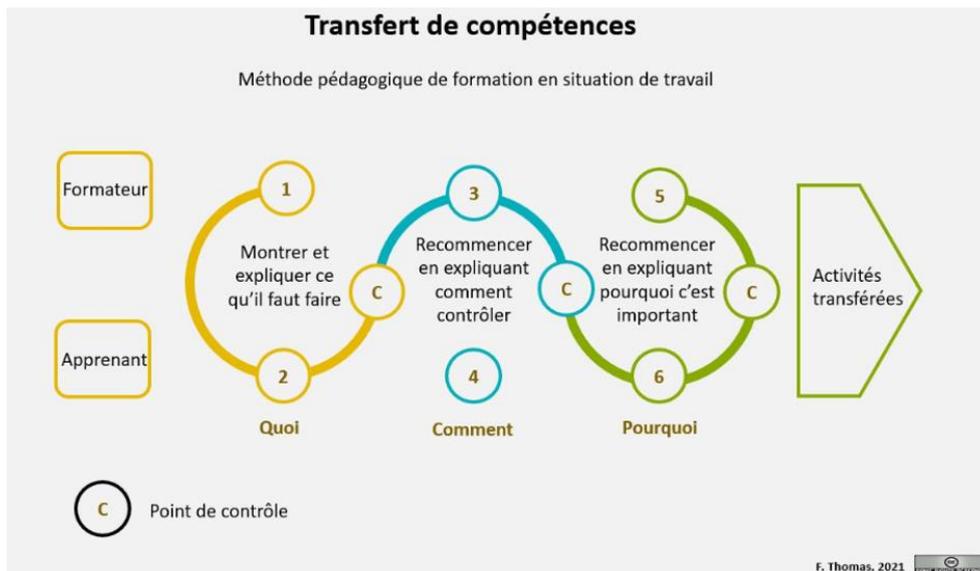
L'identification des compétences rares est cruciale et comporte divers enjeux :

- Un avantage concurrentiel : les compétences rares permettent de se distinguer de la concurrence en offrant des produits ou services uniques (plus d'innovation par exemple) ;
- Des performances accrues : les salariés dotés de compétences spécialisées sont généralement plus productifs et capable de générer de la valeur ajoutée. Cette dernière peut se traduire par une meilleure rentabilité, une croissance accrue et une position dominante sur le marché ;
- Une meilleure adaptabilité et innovation : dans un marché en constante évolution, la détention de compétences rares permet à une entreprise de s'adapter rapidement aux nouvelles technologies et tendances du marché, ...

L'identification des compétences rares peut être un processus complexe. Il en reste néanmoins indispensable. Pour cela, il convient d'établir un référentiel des compétences pertinent. Les entreprises doivent procéder à l'analyse des besoins actuels et futur, des projets à venir et des domaines clés où des compétences spécifiques seront nécessaires. La capacité à anticiper l'évolution à long terme est cruciale.

Les conséquences d'une mauvaise gestion des compétences sont importantes. Comme le montre l'exemple du langage de programmation COBOL⁵⁶. Ce langage, vieux de plus de 64 ans, est indispensable au fonctionnement des banques et assurances. Et pourtant, les écoles ne forment plus les développeurs à ce langage. De surcroît les collaborateurs en mesure de le coder sont partis à la retraite. Comment dès lors pallier le manque d'anticipation des banques et assurances sur cette compétence ? En faisant appel à des collaborateurs retraités pour assurer des missions de transition tout en transmettant leurs compétences sur COBOL aux juniors. D'autres entreprises ont opté pour une migration de leur système de codage. Même si cela s'est révélé onéreux.

⁵⁶ « Les banques en pénurie de spécialistes du Cobol », *La dépêche*, <https://www.ladepeche.fr/2023/05/23/les-banques-en-penurie-de-specialistes-du-cobol-un-code-informatique-11213587.php>



Source : Coachingment-Vôtre, 2021

Comment, à l'occasion d'un nouvel arrivant externe dans l'entreprise ou d'un changement de poste à la suite d'une mutation, favoriser la performance, l'autonomie et la productivité, le tout dans un laps de temps le plus court possible ?

Le défi est d'importance. Et cela, d'autant plus que l'autonomisation du collaborateur est coûteuse et chronophage pour l'entreprise. En effet, d'après l'INSEE⁵⁷, le coût d'un recrutement externe peut varier de 3.000 euros à 10.000 euros brut et un collaborateur met, en moyenne, six mois à devenir autonome sur son nouveau poste.

Formation versus transfert de compétences : un choix stratégique

Les entreprises sont confrontées au dilemme de former rapidement de nouveaux collaborateurs tout en minimisant les coûts et les perturbations opérationnelles.

Les formations, bien que nécessaires, sont coûteuses et requièrent du temps, tant au niveau de la dispense de celles-ci qu'à l'application des nouvelles compétences acquises⁵⁸ :

Les entreprises ont là une équation à plusieurs variables :

- La durée d'une formation peut varier d'une demi-journée à deux journées, pendant lesquelles le collaborateur n'est pas disponible pour son activité,
- La mise en pratique de ces compétences ajoute un nécessaire temps de perfectionnement,
- Bien souvent, la formation n'est pas dispensée par des intervenants en interne (d'autres collaborateurs par exemple) et a un coût.

Le transfert de compétences émerge comme une alternative efficace. Exit les formations, coûteuses et chronophages pour insuffler les compétences nécessaires aux nouveaux arrivants. Le transfert de compétences permet, grâce à l'identification de collaborateurs seniors experts dans leur domaine, de favoriser la transmission de leurs savoirs aux nouvelles générations et qu'elle puisse être préservée au sein de l'entreprise.

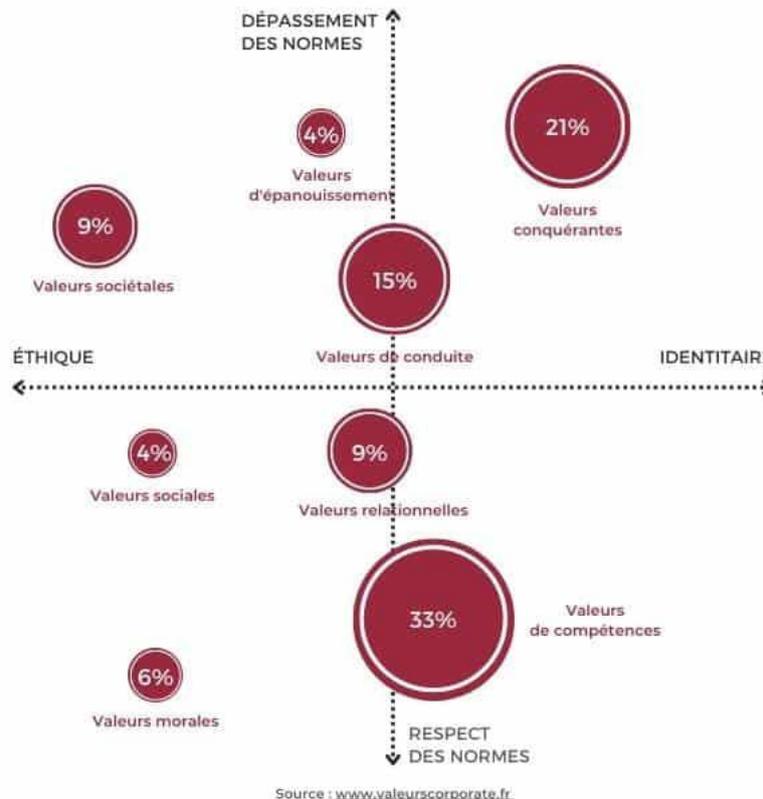
Au-delà de l'aspect très opérationnel, ce transfert offre un impact direct sur la productivité des collaborateurs et, de facto, de l'entreprise. Mais pas seulement puisqu'il contribue à :

⁵⁷ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5758750?sommaire=5759063>

⁵⁸ « Quelles règles de TVA appliquer pour vos formations ? », *Eurofiscalis*, <https://www.eurofiscalis.com/regles-tva-des-formations/>

- La performance des collaborateurs en les dotant de compétences clés,
- La simplification des process internes en réduisant les échelons hiérarchiques, limitant ainsi le risque d'erreurs,
- La culture d'entreprise favorisée en encourageant les échanges intergénérationnels et en brisant les silos,
- L'innovation stimulée en préservant des compétences clés.

Selon Thierry Wellhoff (auteur de l'ouvrage « Les Valeurs » paru en 2011), « Les compétences font partie des huit grandes familles de valeurs qui forgent l'identité de l'entreprise. Elles incluent des notions essentielles comme la satisfaction client, le savoir-faire, l'esprit d'équipe, le service, l'excellence, la qualité, ... »⁵⁹.



Source : Valtus, 2022

Principaux enjeux du transfert de compétences

Les compétences jouent un rôle essentiel dans la croissance de l'entreprise, que ce soit dans des périodes de routine ou de transformation. Face à des événements tels que des départs à la retraite, des accidents du travail ou des démissions, les entreprises doivent faire preuve de vigilance pour protéger et maintenir les compétences. Ainsi, le transfert de compétences apparaît comme un enjeu majeur.

Le transfert de compétences est un dispositif visant à transmettre des informations techniques et des connaissances inhérentes à des missions spécifiques. Les approches du transfert de compétences sont variées et dépendent de la fonction occupée, du domaine technique et plus largement du côté stratégique ou opérationnel du poste. De même, les outils et méthodes de transfert varient en fonction de l'emploi du collaborateur ciblé par un tel dispositif.

⁵⁹ « Le transfert de compétences : un enjeu majeur pour les entreprises », Valtus, <https://www.valtus.fr/2022/11/09/le-transfert-de-competences-un-enjeu-majeur-pour-les-entreprises/>

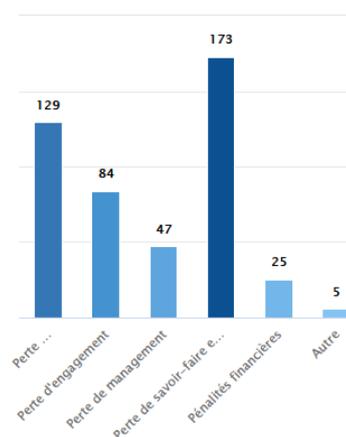
Afin de mieux appréhender la thématique liée au transfert des compétences, il est essentiel de considérer différents enjeux, notamment le maintien des compétences des seniors et leur transmission aux plus jeunes.

Selon Michel Barabel et Olivier Meier⁶⁰, les seniors possèdent des compétences et des connaissances précieuses parmi lesquelles :

- **Expertise technique** : les seniors sont reconnus pour leur niveau de maîtrise sur des processus spécifiques, constituant ainsi un atout essentiel pour résoudre des problèmes complexes et prendre des décisions éclairées ;
- **Résolution de problèmes** : les seniors ont développé la capacité à analyser les situations et à proposer des solutions créatives, contribuant ainsi à la résolution de problèmes fonctionnels et/ou stratégiques ;
- **Leadership** : basé sur leur expérience, les travailleurs plus âgés démontrent des compétences en gestion d'équipe, prise de décision et communication, bénéfiques pour guider et favoriser une culture d'entreprise positive ;
- **Transmission** : les seniors possèdent des connaissances spécifiques à leur domaine et leur capacité à les transmettre aux plus jeunes générations facilite la continuité des compétences et le développement des salariés.

Quels pourraient-être les risques du départ des seniors ?

	Nombre	Pourcentage
Perte de culture d'entreprise	129	63%
Perte d'engagement	84	41%
Perte de management	47	23%
Perte de savoir-faire et de compétences rares	173	84%
Pénalités financières	25	12%
Autre	5	2%
Total	205	100%



Détail des réponses
perte de performance et de qualité

Perte de savoir-faire et de compétences rares (84 %) : les seniors détiennent généralement des compétences et des connaissances précieuses, souvent difficiles à trouver chez les plus jeunes. Leur départ peut entraîner un déficit de compétences critiques, affectant ainsi la productivité et la qualité du travail.

Perte de culture d'entreprise (63 %) : la disparition de la culture d'entreprise est un risque majeur lié au départ des seniors. Ces collaborateurs ont largement contribué à façonner la culture de l'entreprise au fil des années. Leur départ peut rompre la transmission des valeurs, traditions et normes de l'entreprise, impactant ainsi son identité et sa cohésion.

Perte d'engagement (41 %) : les seniors affichent souvent un fort niveau d'engagement envers leur entreprise, en raison de leur longue histoire au sein de l'organisation. Leur départ peut conduire à une baisse de l'engagement au sein de l'équipe, d'autres salariés percevant un manque de loyauté de la part de l'entreprise envers ses vétérans.

⁶⁰ Barabel, Michel, et Olivier Meier. « Chapitre 11. Favoriser l'innovation et conduire le changement », , *Manageor. Tout le monde à l'ère digitale*, sous la direction de Barabel Michel, Meier Olivier. Dunod, 2015, pp. 589-642.

En conclusion, il est impératif pour les entreprises de mettre en place des stratégies de gestion des compétences et de succession pour atténuer ces risques et assurer une transition en douceur lors du départ des séniors.

LE CADRE JURIDIQUE

Le transfert de compétences permet aux structures de veiller à garantir la pérennité de leur savoir-faire en assurant la transmission des compétences et des connaissances entre les générations de salariés.

Cadre juridique en France : obligations et implications

En France, le transfert de compétences est régi par plusieurs textes de loi, imposant notamment aux entreprises des obligations en matière de formation professionnelle :

- La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale⁶¹ a instauré une obligation pour les entreprises de mettre en place un plan de formation. Elle vise à développer les compétences de leurs salariés et à favoriser leur évolution professionnelle ;
- Le Code du travail prévoit des dispositions relatives à la transmission des savoirs et des compétences entre les salariés, notamment par le biais de la formation professionnelle. Ainsi, l'article L.6321-1 du Code du travail dispose que « La formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation nationale »⁶².

Le tutorat : encadrement et mise en pratique

Bien qu'il n'y ait pas d'obligation légale de le mettre en place, sa mise en œuvre est encadrée par des articles du Code du travail :

- L'article L6223-5 du Code du travail définit les missions du maître d'apprentissage dans le cadre d'un contrat d'apprentissage : « Le maître d'apprentissage a pour mission de contribuer à l'acquisition par l'apprenti dans l'entreprise des compétences correspondant à la qualification recherchée et au titre ou diplôme préparés... »⁶³ ;
- L'article L6223-8 précise que l'employeur doit veiller à la formation du maître d'apprentissage : « L'employeur veille à ce que le maître d'apprentissage bénéficie de formations lui permettant d'exercer correctement sa mission et de suivre l'évolution du contenu des formations dispensées à l'apprenti et des diplômes qui les valident ».
- L'article D6325-6 énonce les conditions de choix d'un tuteur dans le cadre d'un contrat de professionnalisation : « Pour chaque salarié en contrat de professionnalisation, l'employeur choisit un tuteur parmi les salariés qualifiés de l'entreprise. Le salarié choisi pour être tuteur doit être volontaire et justifier d'une expérience professionnelle d'au moins deux ans dans une qualification en rapport avec l'objectif de professionnalisation visé »⁶⁴ ;
- L'article D6325-9 indique les limites de nombre de salariés qu'un tuteur peut superviser simultanément : « Lorsqu'il est salarié, le tuteur ne peut exercer simultanément ses fonctions à l'égard de plus de trois salariés bénéficiaires de contrats de professionnalisation ou d'apprentissage ou de périodes de professionnalisation ».

⁶¹ <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000028683576>

⁶² https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037385741

⁶³

<https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006189858/#:~:text=Version%20en%20vigueur%20au%2011%20novembre%202023&text=Le%20ma%C3%A9tre%20d'apprentissage%20a,centre%20de%20formation%20d'apprentis.>

⁶⁴ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000029408683

Le tutorat ne se limite pas aux études. Il peut également, être mis en place lorsqu'un nouveau collaborateur intègre l'entreprise et entre deux collaborateurs en interne. L'article D6313-3-2 du Code du travail⁶⁵ en détaille les différentes étapes :

1. L'analyse de l'activité de travail pour, le cas échéant, l'adapter à des fins pédagogiques ;
2. La désignation préalable d'un formateur pouvant exercer une fonction tutorale ;
3. La mise en place de phases réflexives, distinctes des mises en situation de travail et destinées à utiliser à des fins pédagogiques les enseignements tirés de la situation de travail. Objectif : observer et analyser les écarts entre les attendus, les réalisations et les acquis de chaque mise en situation afin de consolider et d'explicitier les apprentissages ;
4. Des évaluations spécifiques des acquis de la formation jalonnant ou concluant l'action.

L'ANI du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle précise les objectifs de la fonction tutorale : « Contribuer à l'acquisition de connaissances, de compétences et d'aptitude professionnelle ».

L'article D.981-8 du Code du travail (Décret n°2004-968 du 13 septembre 2004), précise que cette fonction exercée sur la base du volontariat, à des salariés « Pouvant justifier d'une expérience professionnelle d'au moins deux ans dans une qualification en rapport avec l'objectif de professionnalisation visé »⁶⁶. Il précise aussi, que le tuteur a pour mission « d'accueillir, aider, informer et guider les personnes bénéficiaires des contrats ou périodes de professionnalisation » qu'il doit « organiser avec les salariés concernés l'activité de ces personnes dans l'entreprise et contribuer à l'acquisition des savoir-faire professionnels ».

Critères spécifiques au sein des entreprises : personnalisation et reconnaissance

Au sein des entreprises, des critères plus spécifiques peuvent être établis par des accords de branches, accords collectifs et/ou OPCO.

A titre d'exemple, l'accord collectif de Carglass services SAS du 3 mars 2020⁶⁷, relatif à la gestion des emplois et des parcours professionnels, prévoit :

- La mise en place d'une politique favorisant le maintien dans l'emploi des collaborateurs âgés ainsi que la transmission des savoirs et des compétences de ces derniers ;
- Une prime allouée aux tuteurs à l'issue de chaque formation ;
- Une valorisation des collaborateurs concernés autour de portraits, mises à l'honneur et interviews, ...

⁶⁵ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000038022325

⁶⁶ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000018518316/2004-09-15

⁶⁷ <https://www.droits-salaries.com/824515019-carglass-services/82451501900019-siege/T09220018441-accord-collectif-carglass-services-sas-du-3-mars-2020-de-substitution-a-l-accord-collectif-carglass-du-14-fevrier-2018-relatif-a-la-gestion-des-emplois-et-des-parcours-professionnels-autr.shtml>

Au cours de votre carrière, avez-vous été amené(e) à transférer d'une manière ou d'une autre vos compétences à autrui ?

Notre enquête révèle que **79 %**, des répondants ont eu l'opportunité de partager leurs **compétences au cours de leur carrière**. Ceci témoigne d'une expérience riche et d'une volonté de contribuer à la croissance et au développement de leurs collègues.

	Nombre	Pourcentage
Oui	162	79%
Non	43	21%
Total	205	100%

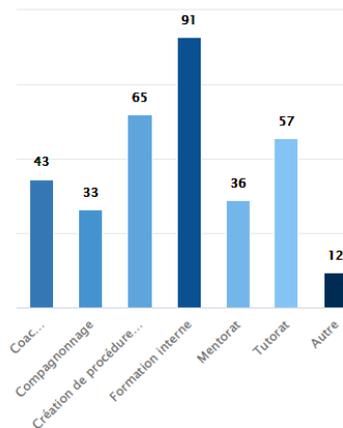
Ils sont prêts à aider leurs collaborateurs à grandir et à réussir. En matière de transfert de compétences, leur expérience est assurément une ressource précieuse pour l'entreprise.

Notons tout de même que 21 % des répondants n'ont pas encore eu cette opportunité.

Si vous avez répondu "oui" à la question précédente, par quel dispositif ?

Les répondants ayant déjà transféré leurs compétences ont utilisé une variété de dispositifs pour le faire, démontrant ainsi leur polyvalence en matière de partage de connaissances.

	Nombre	Pourcentage
Coaching	43	27%
Compagnonnage	33	20%
Création de procédures permettant de conserver les savoirs (knowledge management)	65	40%
Formation interne	91	56%
Mentorat	36	22%
Tutorat	57	35%
Autre	12	7%
Total	162	100%



Détail des réponses
Passation ou formation des nouveaux arrivants
Consulting

Parmi les dispositifs les plus populaires, la **"formation interne"** (56 %) les positionne comme des "formateurs émérites", le **"knowledge management"** (40 %) les consacre "gardiens des précieux savoirs de l'organisation", le **"tutorat"** (35 %) et le **"coaching"** (27 %) montrent leur disposition à accompagner le développement professionnel de leurs collègues.

En somme, ces professionnels, acteurs clés dans la transmission du savoir, utilisent une diversité de dispositifs, témoignant ainsi des outils mis à disposition pour accompagner le transfert.

CONCRÈTEMENT, QUE PEUVENT METTRE EN PLACE LES ENTREPRISES ?

Pour adresser ces enjeux, les entreprises disposent de plusieurs outils. En voici quelques-uns.

Le tutorat : une pépite méconnue

Les entreprises, à la conquête de la gestion efficace de leurs ressources humaines, disposent de bijoux souvent sous-estimés. Le tutorat en est l'un d'eux. Débarrassons-nous des idées reçues, le tutorat n'est pas simplement lié à l'alternance ou à l'accompagnement des jeunes. C'est un levier RH et managérial puissant qui, bien utilisé, peut-être la clé pour pérenniser les compétences stratégiques en interne. En effet, cet outil de professionnalisation permet d'optimiser la période d'intégration dans une organisation, et peut contribuer à diminuer le turn-over des nouveaux embauchés⁶⁸.

Dans l'antiquité, le tuteur avait un rôle éducatif dans la sphère privée. Le tutorat a évolué au fil des siècles. Dès le 19^{ème} siècle, notamment au sein d'institutions scolaires et universitaires, il a évolué vers une notion de tutorat de pairs appelé aussi "peer tutoring" il correspond au fait d'apprendre d'un pair plus compétent⁶⁹.

Aujourd'hui, il revêt une nouvelle forme dans le monde professionnel, mettant en relation des salariés expérimentés et des nouveaux venus. Le tutorat, c'est le partage de savoirs et de compétences, un moyen efficace de favoriser l'intégration professionnelle et le développement des compétences.

Comment mettre en place le tutorat en entreprise ?

- Un choix volontaire : optez pour des tuteurs parmi les salariés expérimentés et volontaires. Une collaboration entre personnes qualifiées et celles en développement de qualification ;
- Un programme actif : établissez un programme encourageant la transmission de savoirs directement en situation de travail ;
- Evaluation et valorisation : évaluez et garantissez le transfert des compétences, tout en reconnaissant et récompensant le rôle essentiel du tuteur.

Le compagnonnage : un savoir-faire en soi

Désigne principalement une branche du mouvement ouvrier français. En 2010, le compagnonnage fut même inscrit du Patrimoine Culturel Immatériel de l'Unesco en tant que « réseau de transmission des savoirs et des identités par métier »⁷⁰.

Le compagnonnage est un mode d'apprentissage ancré dans la réalisation d'activités professionnelles en présence d'un pair, un transfert de savoir-faire par la démonstration. Pour qu'il participe pleinement au développement des compétences des agents, il doit suivre un processus bien défini, avec une clarification des objectifs poursuivis et des rôles de chaque acteur concerné, ainsi que sur une implication forte de la hiérarchie.

Les atouts incontestables du compagnonnage :

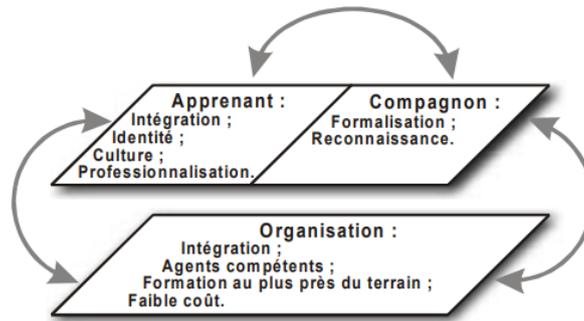
- Pratique professionnelle : mettre les ressources en action en situation professionnelle, première étape cruciale dans la professionnalisation et le développement des compétences ;
- Identité professionnelle : la construction de l'identité professionnelle favorise l'intégration au sein d'une culture identitaire, avec ses références et ses normes ;

⁶⁸ Mohib, Najoua. « Tutorat », Anne Jorro éd., *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*. De Boeck Supérieur, 2022, pp. 447-450.

⁶⁹ Bédouret Thierry. « Tutorat », « monitorat » en éducation : mises au point terminologiques. In: *Recherche & Formation*, N°43, 2003. Entrer à l'université. Le Tutorat méthodologique, sous la direction de Régine Sirota. pp. 115-126.

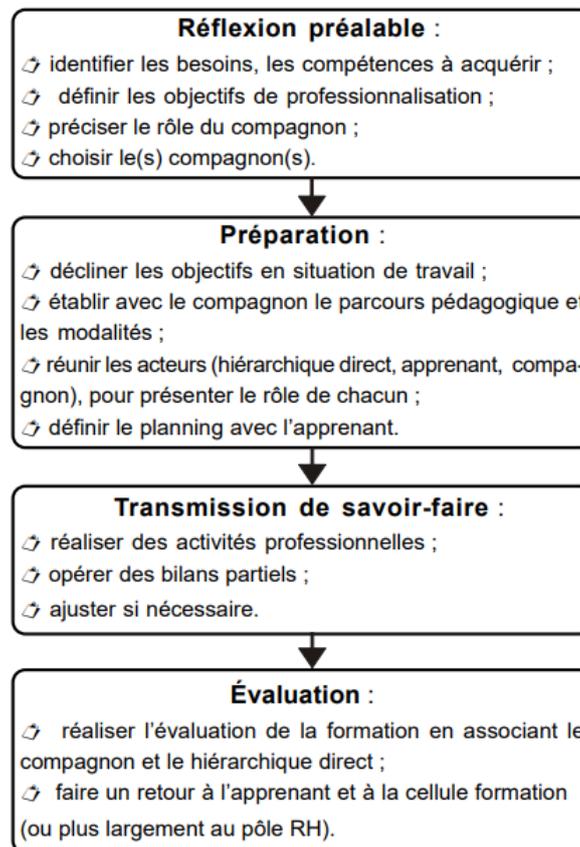
⁷⁰ Intangible Cultural Heritage, *Unesco*, <https://ich.unesco.org/en/state/france-FR?info=activities-with-the-patronage&cp=FR&topic=es-estado>

- Rapidité d'acquisition : l'expérience du terrain permet une acquisition plus rapide des savoirs et savoir-faire, dépassant l'approche par "tâtonnement".



Source : CEDIP, 2002

Pour illustrer, plongeons dans le cas du Ministère de la transition écologique. Bien que, de prime abord, le compagnonnage puisse sembler simple à mettre en œuvre, il repose sur un processus rigoureux. Le Ministère a identifié quatre grandes phases pour assurer le succès de cette méthode innovante :



Source : CEDIP, 2002

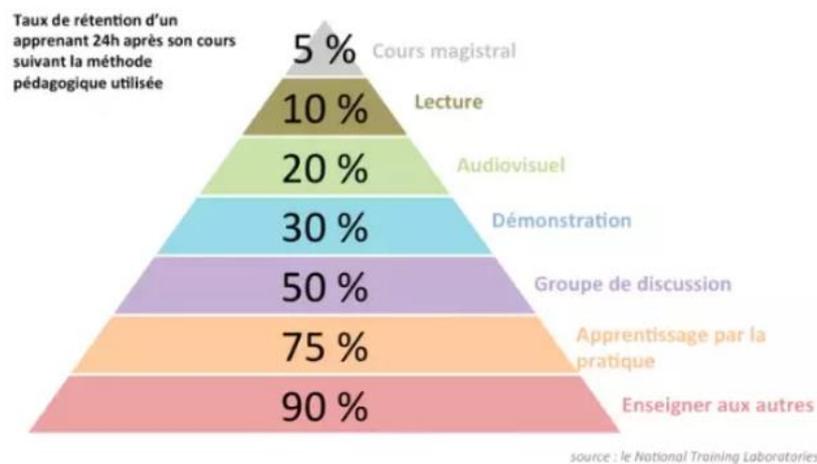
Le Ministère pointe du doigt certains aspects cruciaux pour maximiser l'efficacité du compagnonnage. Explorez ces points de vigilance qui peuvent faire toute la différence dans cette modalité d'apprentissage :

- Naviguer dans l'ingénierie de formation : un compagnon mal informé des objectifs de la séquence d'apprentissage peut entraîner des difficultés pour l'apprenant à lier acquis pratiques et cours théoriques. Une perte de sens décourageante peut en résulter. Il est impératif de renforcer l'encadrement pour garantir des pratiques actuelles et adaptées ;

- Impliquer la hiérarchie directe : souvent, le compagnon est le principal moteur de motivation, mais la hiérarchie doit jouer son rôle de manager en facilitant et en valorisant l'acte de formation. La réussite du compagnonnage dépend de l'importance que lui accordent les hiérarchiques directs ;
- L'ingénierie pédagogique au cœur du compagnonnage : une déclinaison précise des objectifs de formation et pédagogiques est essentielle. Malheureusement, elle est souvent réalisée de manière partielle, voire inexistante. Sans explications ni accompagnement, cette étape perd de son intérêt limité pour les acteurs impliqués ;
- L'évaluation, maillon indispensable : le compagnonnage doit être évalué, comme toute formation. Cela permet de vérifier l'atteinte des résultats et souligne son importance.

Le mentorat : un atout majeur pour l'épanouissement professionnel

Le National Training Laboratories le confirme : les programmes de mentorat sont bien plus qu'une simple pratique, ils représentent un puissant levier de rétention des talents.



Renée Houde, Professeure retraitée du Département de communication sociale et publique de L'UQAM est une des pionnières du mentorat au Québec, Elle le définit comme « Une relation d'accompagnement entre un adulte senior qui possède une expertise dans un domaine (le mentor) et un adulte junior en formation ou en apprentissage (le ou la mentoré/e) qui aspire à se développer (savoir, savoir-faire et savoir-être). Le mentoré développe les compétences et habiletés qu'il aspire à développer, il apprend à voir les choses autrement et se transforme. Ainsi peut-on voir le mentor comme un accoucheur des esprits, pour reprendre l'expression attribuée à Socrate »⁷¹.

Une perspective bien différente du tutorat, souvent utilisé à l'arrivée de nouveaux collaborateurs. Le mentorat, lui, s'inscrit dans le développement de carrière.

Quelques recommandations précieuses pour votre programme de mentorat :

- La durée du mentoring peut varier, de quelques mois à un horizon plus lointain, en fonction des objectifs de carrière visés et du profil du "mentoré".
- Contrairement au coach ou consultant externe, le "mentor" est un volontaire, sans notion de hiérarchie.

A titre d'exemple, MOBILIZE Financial Services (Groupe Renault), a développé un programme visant à développer une relation personnelle de mentorat entre deux personnes pour 6 mois dans lequel un mentor bénévole, disposant d'une expérience significative, oriente et accompagne les jeunes mentoré dans la réalisation de son objectif.

⁷¹ Houde, Renée. « Le mentorat aujourd'hui : des racines et des ailes ! », *Revue Lumen Vitae*, vol. lxiii, no. 2, 2008, pp. 129-146.

Le reverse mentoring : un partage innovant de savoirs intergénérationnels

Le reverse mentoring, une approche étonnante où les rôles traditionnels du mentorat sont inversés. Dans le reverse mentoring, le mentoré n'est autre que le cadre dirigeant qui apprend des jeunes générations. Apparue aux États-Unis dans les années quatre-vingt-dix, cette pratique gagne du terrain en France, en particulier au sein des grandes entreprises.

IBM, géant américain de l'informatique, prône cette approche proactive pour gérer les transferts de compétences entre les générations. Grâce à ce programme, les juniors chez IBM partagent leur expertise et leur expérience en matière de développement de logiciels et de technologies émergentes avec les salariés les plus anciens. Ce partage de connaissances spécialisées accélère l'apprentissage des nouvelles technologies par les seniors tout en offrant aux juniors l'opportunité de perfectionner leurs compétences grâce aux perspectives des générations plus anciennes.

Le reverse mentoring favorise la transmission intergénérationnelle des savoirs. Cet échange dynamique vise à partager des connaissances, mais aussi des compétences, des expériences et des perspectives entre les différentes générations. Cette pratique renforce également l'esprit d'équipe et la cohésion entre les différents services ou départements.

Elle offre une opportunité unique de détecter les difficultés éventuelles rencontrées par les collaborateurs dans leur travail, ouvrant ainsi la voie à des actions d'amélioration des conditions de travail.

Le vis ma vie : une plongée dans l'expérience immersive

Le "vis ma vie", une expérience unique qui plonge un salarié au cœur de la réalité professionnelle de ses collègues ou de ses supérieurs hiérarchiques. Cette pratique novatrice favorise la transmission des savoirs intergénérationnels et renforce les liens au sein de l'entreprise.

Selon Amélie Motte, Saphia Larabi et Sylvain Boutet (2018)⁷², cette pratique permet :

- De créer du lien entre les collaborateurs et d'améliorer la cohésion de groupe entre les différents services ;
- Avoir une meilleure vision des différents services ;
- Faire grandir l'esprit collectif ;
- Valoriser les contributions individuelles.

Le timing parfait pour adopter le "vis ma vie" :

Il est recommandé de le mettre en place dans les situations suivantes :

- À l'embauche : durant la période d'intégration, prévoir un temps d'immersion dans chaque service pour une meilleure imprégnation des rôles de chacun et une compréhension approfondie des différents postes. Cela favorise également la création de liens entre les nouveaux arrivants et leurs collègues ;
- Sur la base du volontariat : un changement de poste sur un jour. Un collaborateur prend la place d'un autre collaborateur. Un roulement régulier dans tous les services à tous les niveaux est essentiel ;
- Quand un service est tributaire d'un autre service : souvent source d'opposition, d'action chronophage ou de perte de temps. Les managers doivent pouvoir échanger sur les difficultés et proposer des solutions en invitant les collaborateurs à découvrir d'autres services.

La société Aircall⁷³, spécialisée dans la solution en téléphonie, a instauré le concept de "vis ma vie en entreprise". Cette initiative, propulsée par la solution Gather⁷⁴, offre une expérience immersive

⁷² Motte, Amélie, Saphia Larabi, et Sylvain Boutet. « Outil 33. Le "Vis ma vie" », , *La boîte à outils du Chief Happiness Officer*. sous la direction de Motte Amélie, Larabi Saphia, Boutet Sylvain. Dunod, 2018, pp. 102-103.

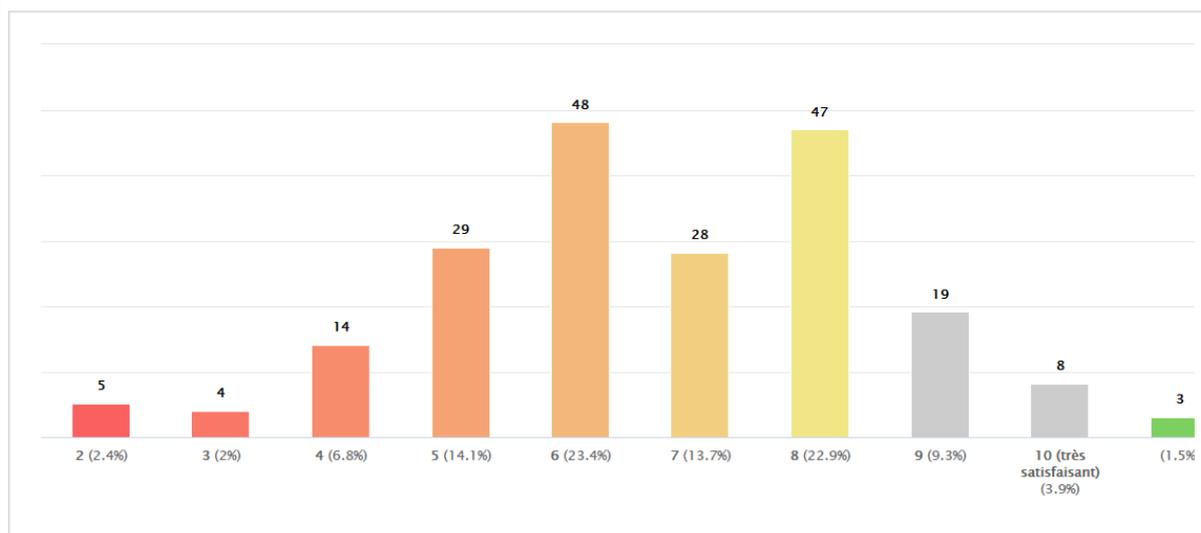
⁷³ Vincent, Hogommat, « Transmettre et progresser : l'enjeu de l'employabilité des seniors », *Neobrain*, <https://www.neobrain.io/blog/transmettre-competences-employabilite-seniors>

⁷⁴ <https://www.gather.town/>

en réalité virtuelle, permettant à chacun d'explorer de manière ludique et libre la réalité professionnelle de ses collègues.

Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous la proposition de l'entreprise en termes de dispositifs et d'outils pour faciliter le transfert de compétences et atténuer les risques ?

Minimum	Moyenne	Maximum
1	5.67	10



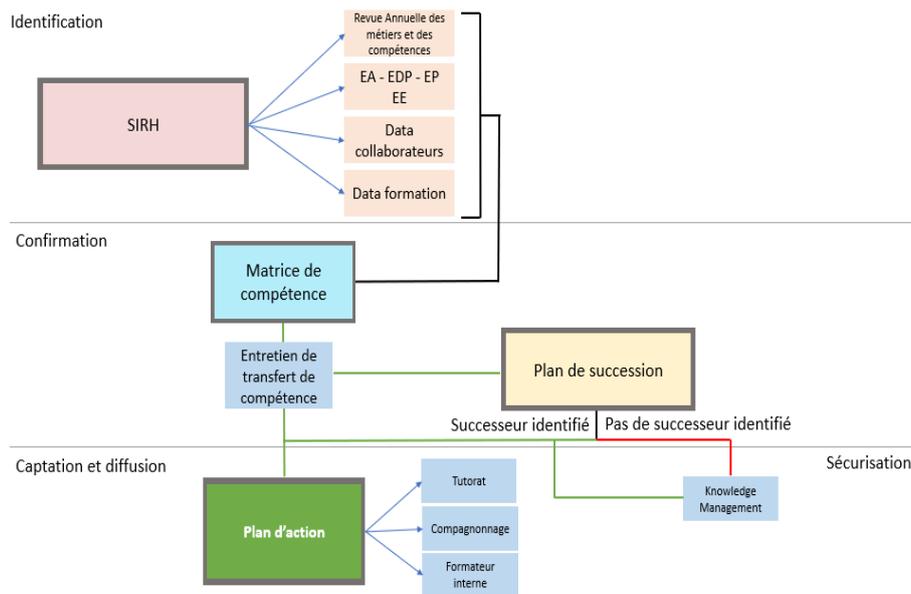
C'est une mission ... pas une échelle !

Cette évaluation des dispositifs de transfert de compétences suggère que la plupart des salariés ont embarqué dans la navette, et le compte à rebours a commencé. Pour certains, le décollage est imminent, tandis que d'autres ont déjà atteint de nouveaux territoires avec succès. Un groupe de **13,2 %** se démarque (27 répondants au total), avec les échelles **9** et **10**, indiquant qu'ils ont atteint l'étoile la plus brillante du transfert de compétences.

Tout ceci démontre une confiance significative dans la gestion du transfert de compétences. Cela montre de surcroît une adhésion positive à la proposition de l'entreprise et une réussite significative dans la gestion du transfert de compétences.

Plongée dans l'action concrète de la transférabilité des compétences : des exemples inspirants d'entreprises

Orano, fournisseur de référence dans le soutien à l'exploitation des sites nucléaires, nous offre un exemple palpable de gestion des compétences, de leur indetification à leur sécurisation :



Source : Orano

Cette entreprise a mis en place une matrice du transfert des compétences, conciliant théorie, enjeux et outils pour assurer une passation de savoirs efficace.

Diversité des approches dans la pratique

Voici différents exemples de transfert de compétences que l'on peut trouver aujourd'hui. La liste n'est pas exhaustive :

- TISSER⁷⁵ (Transmettre les Informations et les Savoirs des Séniors Exploitants Routiers) - **Guide de transfert des compétences** : c'est un projet proposé par l'AFT, avec le soutien du FSE (Fonds Social Européen). Il met à disposition des entreprises un kit d'outils pour faciliter le transfert de compétences entre collaborateurs exploitants. Il met l'accent sur l'apprentissage du métier et l'apprentissage par le métier.

GRILLE D'ANALYSE DES COMPÉTENCES UTILISÉE DANS UNE ENTREPRISE DU BÂTIMENT					
Activités clés	Valeur ajoutée pour la stratégie du site	Rôle de l'expérience dans la maîtrise	Rareté du savoir-faire	Possibilité d'acquisition par formation	Criticité (pondération totale)
Utiliser et exploiter les résultats des statistiques	3	2	2	3	10
Réaliser des essais non destructifs	2	3	3	3	10
Auditer les laboratoires d'essai de l'entreprise et mettre à jour les méthodes	2	2	1	2	7
Réaliser et analyser les essais en granulométrie et contrôler l'aptitude des matériaux à l'emploi	2	2	1	2	7
Former le personnel et ses clients : formulation, référentiels, fabrication, transport et mise en place	3	3	2	2	10
Elaborer le cahier des charges des achats de nouveaux matériels pour la R&D	2	2	2	1	7

Source : Cairn⁷⁶

⁷⁵ <https://tisser.aft-dev.com/>

⁷⁶ Sarton, Laurence, et Robert Diez. « Comment sauvegarder des compétences cachées », *L'Expansion Management Review*, vol. 146, no. 3, 2012, pp. 84-91.

- APEC - **Ateliers pratiques pour se préparer au transfert des savoirs** : l'APEC (Association pour l'emploi des cadres) propose des ateliers pratiques visant évaluer les compétences transférables dans une entreprise et à décider des méthodes les plus adaptées.
- EIKOS CONCEPTS⁷⁷ - **Utilisation du jeu dans la formation pour le transfert des compétences** : en collaboration avec LudiNord Pro, une journée spéciale sur l'usage du jeu dans la formation met l'accent sur le transfert des compétences. Eikos Concepts, acteur de ludopédagogie et la gamification pédagogique, souligne l'importance du mentorat et des outils virtuels pour faciliter l'apprentissage par le jeu.
- VINCI Construction - **Réflexion collective pour définir les compétences à transférer** : Lorsque possible, il est recommandé de réunir les acteurs concernés (responsable de la production, responsable hiérarchique, service des ressources humaines ou formation, salariés d'expérience) pour définir les compétences à transférer en utilisant une grille de criticité.
- Adequancy⁷⁸ - **Transfert de compétences en management de transition** : Philippe, DRH de ce Cabinet de recrutement à Paris partage l'expérience du management de transition, soulignant le transfert de compétences entre managers expérimentés dans des situations spécifiques, telles que les restructurations d'entreprise ou les transitions managériales.

QUE RETENIR ?

Voici différents exemples de transfert de compétences que l'on peut trouver aujourd'hui. La liste n'est pas exhaustive :

Enjeux :

- Identification des compétences indispensables de l'entreprise ;
- Sécurisation et pérennisation des compétences par la transmission ;
- Performance et croissance de l'entreprise.

Dispositifs et outils :

- Le tutorat : apprentissage et professionnalisation ;
- Le mentorat et reverse mentoring ;
- Le compagnonnage ;
- Le Vis ma Vie.

Et, pour finir, notre point sur le transfert des compétences et vous laissez embarquer dans le prochain sujet :

Recrutement et inclusion des séniors : une méthode innovante de transfert

Alors que la population vieillit et que la durée de travail s'allonge, les séniors se révèlent être une ressource précieuse en termes d'expérience et d'expertise.

Les séniors, se positionnent en tant que spécialistes chevronnés, apportent une expérience professionnelle solide. Leur présence au sein de l'entreprise offre une valeur ajoutée grâce à des qualités développées au fil des années, telles que l'adaptabilité, l'autonomie, l'organisation et la gestion du stress.

L'embauche de séniors favorise la transmission des savoirs entre générations. Ces experts confirmés deviennent des mentors, partageant généreusement leur savoir-faire avec les

⁷⁷ <https://eikos-concepts.com/eikos-concepts/>

⁷⁸ <https://adequancy.com/le-management-de-transition/>

collaborateurs plus jeunes. Cette transmission intergénérationnelle renforce le tissu professionnel en favorisant une circulation fluide des connaissances et des compétences.

RECRUTEMENT ET INCLUSION

Recruter un junior, c'est recruter un sénior avec quelques temps d'avance

Dans son ouvrage « Rétention et recrutement des séniors », paru en juillet 2010, Mutsumi Wilhelmy, affirme que « Depuis plusieurs années, le vieillissement de la population est un phénomène ayant un impact important sur le marché du travail ».

Face à ce changement sociodémographique, certains employeurs repensent leurs pratiques de gestion. L'objectif est double : attirer puis retenir davantage leurs collaborateurs et tirer profit de leur expertise et expérience. Les séniors deviennent ainsi des acteurs clés pour combler d'éventuelles lacunes au sein des entreprises.

Les séniors sont aujourd'hui, confrontés à des préjugés liés à leur âge. L'âge, est le premier critère de discrimination à l'embauche (devant le genre, les origines sociales et éthiques). Pourtant, la non-discrimination et l'égalité des opportunités sont des impératifs pour respecter les droits fondamentaux de l'homme. Afin de créer un environnement professionnel inclusif, les entreprises doivent instaurer des processus de recrutement objectifs basés sur les compétences requises pour le poste plutôt que l'âge du candidat.

APPROCHE THÉORIQUE

Recruter des séniors, pourquoi faire ?

Dans une société en pleine mutation démographique, le recrutement des séniors devient une pièce maîtresse des stratégies RH. Selon une étude du Haut-Commissariat au Plan (05 Février 2023), « Les plus de 65 ans, qui représentent un cinquième de la population française en 2020, représenteront un quart de la population en 2040, puis près de 30 % à partir de 2050 »⁷⁹.

Lutte contre la discrimination liée à l'âge

Légiféré par les articles du Code du travail et du Code de la fonction publique, le principe de non-discrimination en matière d'embauche s'impose. Les discriminations basées sur l'âge sont expressément prohibées, consolidant les droits fondamentaux des travailleurs.

Capitalisation sur l'expérience et l'expertise

Dans l'un de ses articles, Rozenn Gourvennec souligne que les séniors apportent bien plus qu'une longue carrière : « L'une des principales qualités des séniors est leur capacité d'adaptation. Avec leur parcours long et diversifié, ils ont appris à s'adapter aux évolutions de leur secteur, (...) et la grande majorité d'entre eux accepterait de se former pour rester dans la course. Ils disposent d'une expertise riche et sont prêts à transmettre leurs compétences »⁸⁰.

Reverse mentoring et transmission intergénérationnelle

Au-delà de l'expérience, le recrutement des séniors s'inscrit dans une logique de "reverse mentoring" (cf. page 40), favorisant un échange de connaissances entre générations. Les jeunes générations guident les managers dans leurs attentes et les technologies émergentes.

⁷⁹ « Vieillissement de la société française : réalité et conséquences », *Haut-Commissariat au Plan*, https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2023/09/hcp_vieillissement_de_la_societe_francaise_-_realite_et_consequences.pdf

⁸⁰ Rozenn, Gourvennec, « La valeur ajoutée des profils séniors », *FIGARO Recruteur*, <https://recruteur.lefigaro.fr/article/la-valeur-ajoutee-des-profils-seniors/>

Les bénéfices du recrutement d'un sénior

Le recrutement des séniors peut présenter de nombreux avantages pour une entreprise. Ce sont autant de bonnes raisons pour aller à l'encontre des idées reçues, à savoir :

Un sénior est un salarié stable : A l'approche de la retraite, les séniors recherchent des postes stables pour terminer leur carrière et se projeter durant plusieurs années.

Selon une étude réalisée par OpinionWay pour Microsoft France en janvier 2022⁸¹, 45 % des salariés français ne voient plus de raisons valables de rester dans leur entreprise actuelle. Selon cette même étude, 55 % des moins de 35 ans envisagent plus facilement d'envoyer leur CV à d'autres entreprises depuis la crise sanitaire, contre 36 % des personnes âgées de 50 ans et plus.

Un sénior a de l'expérience : Dotés d'une expérience variée, les séniors sont opérationnels rapidement, optimisant l'efficacité de l'entreprise. Dans une étude réalisée par Pôle emploi et l'Apec en Janvier 2022 sur les cadres de 55 ans et plus et les demandeurs d'emploi, un conseiller Pôle emploi témoigne : « Certains disent qu'ils sont moins à l'aise sur Internet, mais ça ce n'est plus vrai aujourd'hui. (...) »⁸².

Le sénior peut être un maître des soft-skills : Experts dans la gestion des situations professionnelles complexes, apportent des compétences relationnelles essentielles : création de lien social avec leurs collègues, apaisement des conflits, adaptation aux changements et aux situations inattendues, ...

Le sénior un rôle essentiel dans la transmission intergénérationnelle : Les séniors peuvent s'inscrire dans une logique de mentorat interne. C'est d'ailleurs, l'un des objectifs du knowledge management, le management des connaissances, démarche vouée à optimiser la circulation des connaissances au sein d'une organisation.

Un sénior ne coûte pas si cher : L'expérience a certes un coût. Mais le recrutement des séniors peut s'avérer un investissement judicieux à long terme,

A cet effet, l'État propose des mesures pour encourager les entreprises à embaucher des séniors, parmi lesquelles une subvention financière accordée aux entreprises pour tout recrutement de demandeurs d'emploi âgés de 45 ans et plus, en contrat de professionnalisation (cf. page 12).

Le sénior joue un rôle pilier dans l'entreprise

Les séniors jouent un rôle clé en temps de crise. Selon une étude publiée par l'Apec parue le 08 juin 2021, « Les cadres séniors endossent aussi un rôle de "régulateurs des relations sociales" au sein de l'entreprise : ils peuvent être des courroies de transmission pour le management »⁸³. La grande majorité des managers (82 %) est convaincue qu'avoir des cadres séniors dans son équipe en temps de crise est plutôt rassurant.

Pour Serge Guérin, Sociologue, interrogé par Capital : « Les recruteurs auraient tout intérêt à cultiver la diversité des âges pour coller à celle de leurs consommateurs. N'oublions pas que notre pays compte plus de 20 millions de personnes de plus de 50 ans »⁸⁴.

Cela confirme les études réalisées par Pôle emploi et l'Apec et mentionnées ci-dessus, les discriminations liées à l'âge sont nombreuses et rendent difficile la recherche d'emploi pour ces

⁸¹ « La fidélité à son entreprise : ce capital qui s'épuise », *Microsoft*, <https://news.microsoft.com/fr-fr/2022/01/11/la-fidelite-a-son-entreprise-ce-capital-qui-sepuise/>

⁸² « 8 bonnes raisons d'embaucher des seniors », *Pôle Emploi*, <https://www.pole-emploi.fr/employeur/les-conseils-de-pole-emploi/8-bonnes-raisons-dembaucher-des.html#:~:text=Dans%20une%20%C3%A9tude%20r%C3%A9alis%C3%A9e%20conjointement,est%20plus%20vrai%20aujourd'hui.>

⁸³ « Les cadres seniors : Des profils à forte valeur ajoutée, notamment en période de crise », *Apec*, <https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20c3%a9tudes/pdf/les-cadres-seniors--des-profils>

⁸⁴ Christine, Halary, « Managers, ne laissez plus partir les séniors ! », *Capital*, <https://www.capital.fr/votre-carriere/managers-ne-laissez-plus-partir-les-seniors-1368877>

profils. D'autre part, la diversité est bénéfique à l'entreprise dans son ensemble et les liens avec la performance sont de plus en plus soulignés par les entreprises.

Les difficultés du recrutement des séniors

Le recrutement des séniors, bien que porteur de nombreux avantages pour les entreprises, est souvent entaché par diverses difficultés qui peuvent affecter la recherche d'emploi pour cette catégorie de travailleurs.

Les obstacles auxquels ils font face comprennent :

Correspondance entre niveau d'expérience et compétences : Selon une étude menée par Peggy BARON⁸⁵, 40 % des personnes âgées de plus de 55 ans déclarent rencontrer des difficultés à trouver un poste correspondant à leur niveau d'expérience et de compétences. Un obstacle non négligeable lorsque l'on sait que les travailleurs seront amenés à travailler de plus en plus longtemps.

Absence de réponses aux candidatures : L'étude révèle également que 26 % des séniors trouvent difficile d'obtenir une réponse à leurs candidatures. Ce manque de retour peut créer un sentiment de frustration et de démotivation parmi les candidats plus âgés.

Hausse de salaire difficile et discrimination : Une autre étude, menée par Glassdoor⁸⁶ en février 2022, révèle que 82 % des plus de 55 ans estiment mériter une augmentation de salaire.

Par ailleurs, une étude « Diversity and Inclusion » réalisée pour Glassdoor en France, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne par The Harris Poll en 2019 a déjà révélé que 29 % des interrogés de tous âges avaient été témoins ou victimes d'âgisme en entreprise en France. A titre de comparaison, c'est plus qu'en Allemagne (22 %) mais moins qu'au Royaume-Uni (39 %) ou aux États-Unis (45 %). Tous pays confondus, un peu plus d'un tiers des salariés (34 %) ont été témoins ou victimes de discrimination fondée sur leur âge au travail. Sans conteste, l'âge figure parmi les premiers motifs de discrimination au travail.

Cela met en lumière la nécessité de mettre en place des politiques de recrutement spécifiquement orientées vers les séniors pour surmonter ces défis persistants.

Le recrutement des séniors : quel rôle sociétal pour l'entreprise ?

Le recrutement des séniors représente un défi majeur pour l'entreprise en termes de responsabilité sociétale.

Depuis 2010, les entreprises non couvertes par un accord ou un plan d'actions relatif à l'emploi des salariés âgés encourrent une pénalité équivalente à est fixée à 1 % des rémunérations ou gains versés aux travailleurs salariés ou assimilés. Cette pénalité sera due pour chaque mois entier au cours duquel l'entreprise n'est pas couverte par un accord, et ce, conformément au décret 2009-560 du 20 mai 2009⁸⁷. Les fonds issus de cette pénalité sont alloués à la Caisse nationale d'assurance vieillesse.

⁸⁵ Peggy, Baron, « Travail : 2 seniors sur 5 peinent à trouver un poste correspondant à leur niveau d'expérience », *L'ADN*, <https://www.ladn.eu/actualite/travail-difficultes-senior-trouver-emploi/>

⁸⁶ « 2 seniors sur 5 peinent à trouver un poste correspondant à leur niveau d'expérience », *Focus RH*, <https://www.focusrh.com/strategie-rh/diversite/2-seniors-sur-5-peinent-trouver-un-poste-correspondant-leur-niveau-d-experience-34935.html#:~:text=Une%20autre%20%C3%A9tude%2C%20men%C3%A9e%20par,ont%20obtenue%2C%20un%20b%C3%A9nol%20persiste.>

⁸⁷ <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000020639752/>

Equilibre social et création de richesses

Recruter des profils séniors favorise le maintien de l'équilibre social au sein de l'entreprise, en garantissant une répartition équilibrée des âges. Cette diversification contribue à éviter la prédominance d'une population junior. De plus et comme exposé précédemment, le recrutement des séniors facilite la transmission des compétences aux salariés les moins expérimentés, stimulant ainsi la création de richesses.

Aussi, d'un point de vue économique, l'embauche de séniors facilite la transmission du savoir-faire intergénérationnel, renforçant la pérennité de l'entreprise.

Lutte contre la discrimination

Sur le plan sociétal, les entreprises jouent un rôle essentiel dans la lutte contre la discrimination liée à l'âge, conformément à l'accord du 16 décembre 2009 relatif à l'emploi des séniors⁸⁸. Elles doivent veiller à éliminer toute forme de discrimination lors des processus de recrutement, assurant ainsi aux séniors des opportunités égales en matière de formation et de promotion.

Soulignons en outre que le recrutement et le maintien dans l'emploi des séniors dans l'entreprise confèrent à l'entreprise la capacité d'intégrer, dans sa politique et sa stratégie d'action, le respect des attentes et des intérêts de cette communauté. Cette démarche contribue significativement à l'amélioration de la marque employeur, conférant à l'entreprise une dimension humaine essentielle à son identité et à sa performance.

Pourquoi privilégier le recrutement d'un sénior ?

Le choix de privilégier le recrutement de séniors repose sur plusieurs avantages indéniables, façonnant ainsi une décision stratégique pour l'entreprise.

Expertise spécifique et réactivité

Les séniors apportent une expertise précieuse forgée au fil des années dans des domaines spécifiques. Recruter un sénior peut ainsi permettre à l'entreprise de tirer profit immédiatement de cette connaissance approfondie. En cas de départ soudain et imprévu, le recrutement d'un sénior garantit une transition rapide, éliminant la nécessité d'une longue période de formation et d'adaptation, contrairement à un profil junior.

Equilibrage de la pyramide des âges

La prise en compte de la pyramide des âges s'avère cruciale. Face à une surpopulation de profils juniors, recruter des séniors devient une stratégie pour rééquilibrer la structure organisationnelle. Ce choix contribue non seulement à diversifier les équipes mais également à instaurer un mentorat naturel, les séniors accompagnant les juniors dans leur développement professionnel.

Secteurs propices et postes stratégiques

Certains secteurs et métiers requièrent particulièrement l'expérience et la capacité à prendre des décisions éclairées. Les domaines du conseil, du management, de la formation, de la communication, des ressources humaines, du marketing, de la finance ou encore du secteur juridique, sont propices au recrutement de séniors.

Les postes de haute direction, tels que directeurs de service, sont souvent mieux assumés par des profils séniors, compte tenu de leur expérience, recul et maturité professionnelle.

Selon les données de la DARES publiées le 10 mars 2022, certains secteurs d'activité se montrent particulièrement ouverts au recrutement de séniors. Notamment, la grande distribution, le commerce, les activités juridiques, comptables, de gestion, l'architecture, l'ingénierie, le contrôle et

⁸⁸ https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/article/KALIARTI000022070699

les analyses techniques. C'est le cas également des secteurs ayant d'importants postes à pourvoir tels que : la santé (+ 264.000 emplois) ; le BTP (+ 174.000 emplois) ; le numérique (+ 160.000 emplois) ; l'aide à la personne et les services (+ 147.000 emplois) ; l'hôtellerie-restauration (+ 51.000 emplois)⁸⁹.

QUELLE APPROCHE LÉGALE POUR LE RECRUTEMENT DES SÉNIORS

Veille juridique sur les pratiques actuelles

En France, l'article L. 1132-1 du Code du travail⁹⁰ interdit formellement la discrimination des séniors lors des recrutements en fonction de leur âge. Tout refus d'embauche ou restriction des opportunités professionnelles basées sur l'âge est proscrit. En cas de discrimination prouvée, des sanctions, sous forme d'amendes et de dommages-intérêts, peuvent être imposées à l'employeur.

Les lois régissant le recrutement des séniors ont évolué pour promouvoir l'emploi et combattre les discriminations liées à l'âge. En France, les entreprises de plus de 50 salariés sont tenues de négocier un accord sur l'emploi des séniors tous les trois ans. Cet accord prévoit des mesures favorisant le maintien dans l'emploi des séniors.

Depuis le 1^{er} janvier 2010, les entreprises sont tenues de réaliser des entretiens professionnels à leurs salariés séniors tous les deux ans (cf. page 18). Ces entretiens visent à d'anticiper les évolutions professionnelles et à favoriser l'employabilité des séniors.

Plusieurs typologies de contrats peuvent être à disposition des séniors

Divers contrats sont disponibles pour les séniors, chacun répondant à des besoins spécifiques :

- **CDD sénior**⁹¹ : Contrat à Durée Déterminée d'une durée maximale de 18 mois, renouvelable une fois, pour les salariés de plus de 57 ans inscrits comme demandeur d'emploi depuis plus de trois mois ou bénéficiant d'un contrat de sécurisation professionnelle après un licenciement économique, afin de lui permettre d'acquérir, par son activité, des droits supplémentaires en vue de la liquidation de sa retraite à taux plein (cf. page 4).
- **CDI inclusion**⁹² : maintien en emploi durable pour les séniors en difficultés sociales et professionnelles particulières, par le biais de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), avec des incitations financières pour les employeurs. L'embauche de séniors en CDI inclusion est prioritaire pour le versement aux SIAE intéressés par un accompagnement à l'emploi pendant la durée du contrat (100 % du montant socle de l'aide au poste IAE classique la première année d'embauche du CDI inclusion puis 70 % les années suivantes). Il a été créé en vertu de la loi relative à l'inclusion et au dépistage du chômage de longue durée en Territoire zéro le 14 décembre 2020⁹³.
- **Contrat Unique d'Insertion (CUI)**⁹⁴ : dédié aux personnes professionnellement fragilisées, il s'adresse au secteur non marchand (collectivités, établissements de soins, associations, ateliers et chantiers d'insertion, ...). Il associe formation et/ou accompagnement

⁸⁹ « Les secteurs les plus favorables à l'embauche des travailleurs seniors », *ITG, le portage salarial*, <https://www.itg.fr/portage-salarial/actualites/2023-mai/5secteurs-plus-favorables-embauche-travailleurs-seniors>

⁹⁰

https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000045391841#:~:text=Aucune%20personne%20ne%20peut%20%C3%AAtre,de%20la%20loi%20n%C2%B0

⁹¹ <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F15759#:~:text=Quelle%20est%20la%20dur%C3%A9e%20d,dur%C3%A9e%20du%20contrat%20initial%20comprise>.

⁹² <https://communaute.inclusion.beta.gouv.fr/forum/cdi-inclusion-tout-ce-que-vous-devez-savoir-123/>

⁹³ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000042665434>

⁹⁴ <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/parcours-emploi-competences/article/le-contrat-unique-d-insertion-cui-dispositions-generales>

professionnel pour son bénéficiaire, et aide financière pour l'employeur, pour l'embauche d'une personne de plus de 50 ans. Sa durée est de 2 ans, prolongée à 5 (cf. page 13).

- **Contrat de professionnalisation (CDI ou CDD)** : alternance entre période de travail et de formation, dont peut bénéficier un demandeur d'emploi de longue durée. Ce contrat peut être un moyen de se remettre à la vie active tout en acquérant de nouvelles compétences. Tout employeur peut bénéficier d'une aide de 2.000 euros pour l'embauche d'un salarié de 45 ans ou plus, demandeur d'emploi (cf. page 12).

Au sein de votre entreprise, proposez-vous des contrats différents du CDI et du CDD classique pour le recrutement des séniors ?

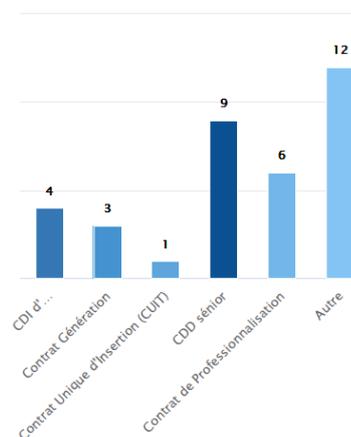
	Nombre	Pourcentage
Oui	26	13%
Non	92	45%
Je ne sais pas	87	42%
Total	205	100%

Près de la moitié des répondants, soit **42 % des personnes interrogées ne sont pas informées de l'existence éventuelle de contrats alternatifs pour le recrutement des seniors au sein de leur entreprise**, soulignant un besoin accru de communication des entreprises sur ces dispositifs.

Des actions de communication sont recommandées afin d'informer les salariés sur les opportunités d'emploi pour les séniors au sein de l'entreprise.

Si vous avez répondu oui à la question précédente, quel(s) type(s) de contrat(s) proposez-vous ?

	Nombre	Pourcentage
CDI d'Inclusion	4	15%
Contrat Génération	3	12%
Contrat Unique d'Insertion (CUIT)	1	4%
CDD sénior	9	35%
Contrat de Professionnalisation	6	23%
Autre	12	46%
Total	26	100%



Détail des réponses
CCDU
Free-lance
Intérim

Nous constatons que le CDD sénior et le contrat de professionnalisation sont les contrats les plus connus par les salariés. Toutefois, on note que 46 % des répondants ont répondu "autre".

En effet, **certaines entreprises mettent en place d'autres contrats** tels que le **CCDU** (Contrat à durée déterminée d'usage), le contrat de **freelance** ou d'**intérim**. Ces nouveaux types de contrats permettent aux entreprises de se désengager du long terme avec les séniors.

La réglementation en vigueur

- **Le Code du travail** : il prévoit une aide à l'embauche pour les demandeurs d'emploi de 55 ans ou plus : « Les employeurs qui se trouvent dans le champ d'éligibilité de la réduction prévue à l'article L. 241-13 du code de la sécurité sociale perçoivent sur leur demande une aide à l'embauche, en contrat à durée indéterminée ou à durée déterminée d'au moins six mois, de demandeurs d'emploi âgés de cinquante-cinq ans ou plus, inscrits sur la liste des demandeurs d'emploi mentionnée à l'article L. 5411-1 du présent code »⁹⁵.
- **Loi de Financement de la Sécurité Sociale**⁹⁶ : dans son article R138-25 alinéa 2, le Code de la sécurité sociale considère que les salariés sont qualifiés comme séniors dès l'âge de 45 ans. De ce fait, la loi de Financement de la Sécurité Sociale (LFSS) établit l'âge de 50 ans comme seuil pour le recrutement et de 55 ans pour le maintien dans l'emploi.
- **Les branches professionnelles** : depuis 2010, les entreprises employant au moins 50 salariés ou appartenant à un groupe comprenant au moins 50 salariés doivent engager des négociations pour conclure un accord d'entreprise (ou de groupe), ou élaborer un plan d'action avec un objectif chiffré à déterminer, que ce soit en matière de recrutement ou de maintien dans l'emploi. Si elles ne font rien, elles seront redevables d'une pénalité financière de 1 % de la masse salariale jusqu'à la production d'un texte (plan d'action ou accord).
- **Entretien professionnel tous les deux ans** : la loi impose des entretiens professionnels tous les deux ans, contribuant à la réflexion sur les évolutions professionnelles des séniors.

QUELLE SONT LES PRATIQUES RH EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT

Processus de recrutement dédiés séniors : la diversité est de mise

Pour favoriser le recrutement des séniors, les entreprises s'efforcent d'uniformiser leur processus et adoptent diverses stratégies de communication. Elles utilisent plusieurs canaux : salons spécialisés sur l'emploi des séniors (le "Salon des Seniors"⁹⁷ est le plus grand événement de France dédié aux 50+), jobs datings dédiés, journées portes ouvertes ou encore communications sur leur politique de diversité.

Diversifier les sources de recrutement s'avère également fructueux. Selon Aurélie TACHOT, « Les cabinets de recrutement ainsi que les associations d'anciens diplômés d'écoles ont généralement des CV thèques qui regorgent de séniors ». En effet, pour recruter un senior qualifié, il faut mener ses recherches au bon endroit. Cette recommandation est d'autant plus pertinente compte tenu du fait que la plupart des profils séniors sont encore peu présents sur les réseaux sociaux professionnels. Pour les identifier, il est donc préférable de s'appuyer sur son réseau.

Aussi, il est conseillé « d'assouplir les critères de sélection », explique Nathalie Olivier, consultante et formatrice RH pour Orsys, en valorisant notamment l'expérience professionnelle et la motivation en rapport avec le niveau de diplôme obtenu. Les séniors, tout comme leurs homologues plus jeunes, peuvent bénéficier de sessions de formation, démontrant ainsi une motivation accrue à apprendre et à acquérir de nouvelles compétences.

Si vous aspirez à faire évoluer vos pratiques de recrutement, l'Anact⁹⁸ recommande :

- Une bonne préparation des entretiens est indispensable, en se posant les questions suivantes : quelles sont les compétences que je veux repérer chez le candidat ? Quelles sont les questions qui vont lui permettre de mettre en valeur ce type de compétences ? ;

⁹⁵ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072050/LEGISCTA000023034385/

⁹⁶ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000020644754

⁹⁷ <https://www.salondesseniors.com/>

⁹⁸ « Maintien et retour en activité professionnelle des séniors », ANACT, https://guidededu.ucanss.fr/res/Guide_complet_ANACT_seniors.PDF

- Une confrontation des points de vue de plusieurs recruteurs travaillant sur une même grille de critères de recrutement (assise sur les compétences à détecter) permet de réduire le risque de discrimination sur l'âge ;
- Une sensibilisation des recruteurs aux risques de discrimination à l'embauche peut être utile, car ce type de biais n'est pas toujours opéré consciemment ;
- Privilégier l'expérience professionnelle par rapport au niveau de diplôme peut permettre d'élargir le champ des candidatures ;
- Certaines méthodes de recrutement utilisées par le Pôle Emploi, comme la méthode de recrutement par simulation, permet d'élargir les critères de recrutement en évaluant les candidats non plus sur des diplômes, mais sur leurs aptitudes réelles, vérifiées grâce à des tests ;
- Des services RH ont choisi de ne pas transmettre certaines informations (âge, sexe, lieu de naissance, ...) aux recruteurs internes : soit en ne les mentionnant pas sur les curriculum vitae à remplir sur leur site Internet dédié au recrutement, soit en les supprimant manuellement sur toutes les candidatures qui leur parviennent.

Reformulation des descriptifs de poste

Les entreprises qui ont l'habitude de recruter des seniors disent qu'elles recrutent sans faire attention à l'âge. Mais lorsqu'il s'agit d'une pratique nouvelle, recruter des seniors peut nécessiter des adaptations et des actions spécifiques.

Pour attirer les candidatures des plus de 50 ans, la reformulation des descriptifs de poste est essentielle. Bien que la loi interdise de mentionner un âge, l'utilisation de termes tels que « candidat expérimenté », « confirmé » voire « les seniors sont les bienvenus », sont des tournures inclusives et des mots plus neutres qui devraient jouer en votre faveur.

Il est également indispensable de réfléchir en amont, à une offre de travail et d'emploi tenant compte des attentes des seniors. Certaines entreprises ont misé sur un dispositif de temps choisi, d'autres sur un contenu de travail bien spécifique, susceptible d'attirer les profils recherchés, voire ont créé de toute pièce une offre de service faisant nécessairement appel aux compétences d'une population de seniors experts.

Quel est le prix à payer pour recruter un sénior ?

Le coût du recrutement d'un sénior comprend divers éléments tels que le salaire et les avantages sociaux

Les seniors, en raison de leur expérience et leur expertise, peuvent avoir des prétentions salariales plus élevées que les juniors. Les avantages sociaux spécifiques, telles que la retraite anticipée ou encore des horaires de travail flexibles, peuvent également influencer le coût total du recrutement.

Les entreprises doivent toutefois considérer le recrutement des seniors comme un investissement sur le long terme, contribuant à la performance et à la pérennité de l'entreprise.

L'ancienneté des seniors peut également impacter le coût, avec des salaires et avantages sociaux qui varient en fonction du niveau d'expérience. Cette ancienneté peut en outre influencer les perspectives d'évolution : si le sénior a déjà occupé des postes à responsabilités et désire continuer dans cette voie, l'entreprise doit être en mesure de lui offrir un poste à hauteur de ses aspirations et de ses compétences, avec un salaire adapté. Néanmoins, il faut reconnaître que certains seniors, par choix ou nécessité, peuvent être disposés à accepter des postes "moins capés".

Benchmarker pour mieux recruter

Lors du recrutement des juniors, le critère déterminant est souvent le background académique. Par exemple, les meilleures écoles d'ingénieurs ont un salaire supérieur de 25 % à l'embauche comparé aux écoles d'ingénieurs les moins bien classées. Il en va de même pour les écoles de commerce,

où il y a le même gap de salaire. Les juniors sortant d'universités, hormis Dauphine, ont les salaires d'entrée de grille.

Pour les séniors, le processus de benchmarking interne est courant, en évaluant les salaires sur le même poste au sein de l'entreprise, localement, au niveau international, voire par rapport aux concurrents. Cette approche vise à assurer une rémunération juste, équitable et compétitive pour les séniors, alignée sur leurs compétences, expérience, et aspirations professionnelles.

QUE RETENIR ?

En conclusion, l'emploi des séniors revêt une importance croissante, alimentée par le vieillissement de la population. La loi considère un salarié comme sénior dès l'âge de 45 ans. Malgré des efforts, de nombreux séniors font face à des discriminations liées à leur âge sur le marché du travail, engendrant un désavantage comparatif.

Afin d'éviter une discrimination criante, le Code du travail amis en place des lois de non-discrimination incluant le critère de l'âge. De surcroît, au fil des années, afin de favoriser l'employabilité des séniors, plusieurs types de contrats nouveaux ont été instaurés: le CDD sénior, le CDI inclusion, le Contrat Unique d'Insertion (CUI) et le contrat de professionnalisation (CDI ou CDD).

Des sanctions sont prévues pour les entreprises de plus de cinquante collaborateurs ne mettant pas en place d'accord et de plan d'action en faveur des séniors.

Les séniors, en tant que salariés stables et expérimentés, peuvent être des piliers pour une entreprise. Les pratiques RH pour les recruter comprennent la diversification des canaux de communication, l'assouplissement des critères de sélection du candidat et l'utilisation de mots-clés pour viser cette population.

Le coût réel d'un recrutement de sénior varie selon plusieurs facteurs, le secteur, la convention collective, la localisation du poste. Bien que le coût initial puisse être plus important en raison des prétentions salariales souvent plus élevées des séniors, il peut être inférieur à long terme en raison d'un moindre risque de turnover comparé aux juniors restant en moyenne de 3 à 4 ans en poste.

FOCUS INTERNATIONAL

Nous avons vu les dispositifs mis en place pour les séniors en France. Et ailleurs, c'est comment ? Tour d'horizon des pratiques en vigueur chez nos chers voisins.

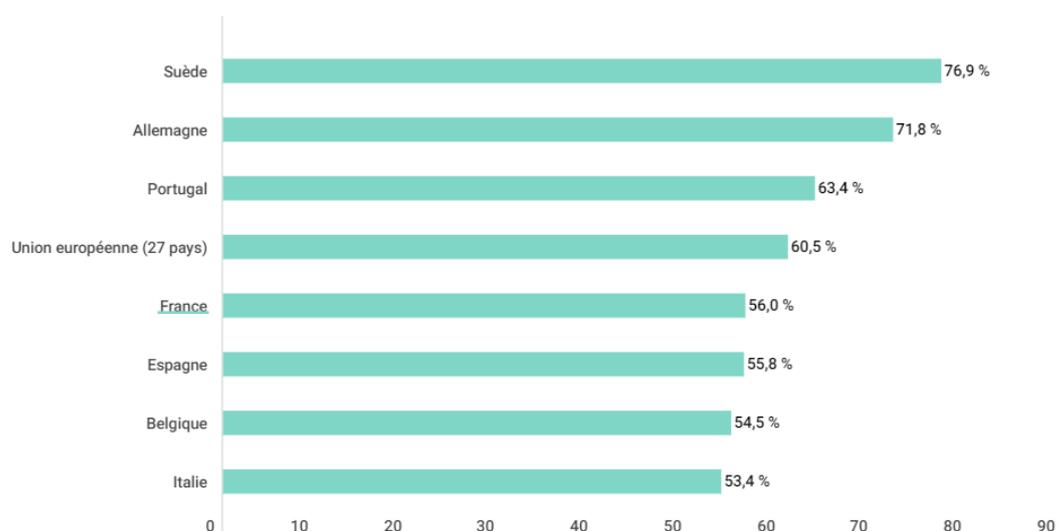
DÉFINITION DU SÉNIOR

Dans la plupart des pays européens tels que la Belgique, la France, l'Allemagne, l'Italie ou la Suède, le terme "sénior" n'a pas de définition légale précise.

Cependant, certains pays utilisent un âge de référence pour déterminer les avantages sociaux, à l'instar de la Belgique où l'âge de 65 ans est souvent considéré. Dans les entreprises belges, si l'on se réfère aux différents dispositifs d'emploi mis en place par l'Office National de l'Emploi, en moyenne une personne est dite "sénior" lorsqu'elle atteint les 50 ans.

MAINTIEN DANS L'EMPLOI

Taux d'emploi des séniors dans quelques pays de l'Union Européenne



Source : DARES, 2022

Dans l'Union européenne, les taux d'emploi connaissent d'importantes variations entre Etats membres. Selon Eurostat, c'est en Suède qu'il est le plus élevé avec 76,9 % en 2021 contre 43,8 % en Roumanie, pays où il est le plus bas. La moyenne européenne se situe à 60,5 %. La France est quant à elle à la 16^e place sur 27, avec un taux d'emploi des séniors de 56 %.

Pays à faible taux d'emploi des séniors : Italie et Belgique

En Italie, la réforme Monti-Fornero de 2011⁹⁹ a fixé l'âge de départ à la retraite à 67 ans, pouvant être envisagée dès 62 ans et pourrait être repoussé à 69 ans et 9 mois d'ici 2050.

⁹⁹ Denise, Delahaye, « Italie : "la retraite à 67 ans, c'est trop tard, surtout pour les métiers pénibles !" », *France 3*, <https://france3-regions.francetvinfo.fr/provence-alpes-cote-d-azur/alpes-maritimes/menton/italie-la-retraite-a-67-ans-c-est-trop-tard-surtout-pour-les-metiers-penibles-2710110.html>

Malgré cela, le salaire d'un travailleur italien à temps plein entre 55 et 64 ans est 19 % plus élevé que celui des travailleurs âgés entre 25 et 54 ans (source : OCDE, l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques).

A l'instar de l'Italie, en Belgique, les seniors dans l'emploi (50 ans et plus) représentaient 21 % des actifs fin 2022¹⁰⁰ ; mais les salaires, l'âge de départ à la retraite et le pourcentage d'actifs seniors ne favorisent pas leur emploi.

Pays à fort taux d'emploi des seniors : la Suède

En Suède, 3 spécificités structurelles du marché du travail favorisent l'employabilité des seniors. Elles peuvent expliquer le retard de la France en la matière :

- 1. Le niveau de salaire des seniors ne crée pas de fossé avec les quadragénaires**, basé sur un principe dit égalitariste : « à travail égal, salaire égal ». Le système de l'augmentation des salaires par rapport à l'ancienneté n'a pas cours en Suède. Ainsi, après 45 ans, les salaires augmentent très peu, ne créant pas de fossé entre un profil senior et un profil quadragénaire, comme c'est le cas en France. « Cette propriété est en mesure de faciliter le maintien dans l'emploi de nombreux travailleurs seniors », considère l'économiste Vincent Touzé¹⁰¹.
- 2. L'accès à la formation continue augmente avec l'âge**, facilitant ainsi la reconversion et la mobilité professionnelle. Cette formation continue est adaptée aux travailleurs seniors pour leur permettre d'accéder à de nouveaux emplois « moins difficiles sur le plan physique ou plus adaptés aux travailleurs vieillissants », constate Vincent Touzé. Près de 62 % des seniors suédois de plus de 55 ans ont ainsi suivi une formation.
- 3. La loi sur la sécurité de l'emploi de 1974** a mis en place une règle « premier entré, dernier sorti ». Elle privilégie le maintien des travailleurs les plus anciens lors des licenciements, mais peut limiter leur mobilité. A contrario, cette règle limite la mobilité des seniors préférant ne pas quitter leur poste de peur de perdre leur "sécurité" d'emploi.

En général, la retraite en Suède est considérée comme relativement confortable, avec un système de retraite solide qui offre une sécurité financière pour les retraités.

Point d'attention n°1 : La retraite des femmes en Suède

En Suède, les femmes vivant seules sont sévèrement touchées par leurs mauvaises conditions de vie à la retraite.

Actuellement, 250.000 retraités se situent en dessous du seuil de pauvreté et sont dans l'obligation de travailler pour survivre décemment. Selon le Bureau central de la statistique du Royaume de Suède, le taux de pauvreté parmi les plus de 65 ans atteint 14 %.

Point d'attention n°2 : Le versement des pensions de retraite en Roumanie pour les citoyens étrangers

Le processus de versement des pensions de retraite en Roumanie peut être plus complexe pour les citoyens étrangers. En tant que membre de l'UE, la Roumanie prend en compte les cotisations effectuées dans d'autres pays de l'Espace économique européen (UE + Islande, Norvège, Suisse et Liechtenstein) dans la période de cotisation totale.

¹⁰⁰ « Informations sur le marché du travail », *Commission européenne*, https://eures.ec.europa.eu/living-and-working/labour-market-information_fr

¹⁰¹ « Travailleurs seniors : Le modèle suédois », *Syntec-Conseil*, <https://syntec-conseil.fr/nos-evenements/operation-coup-de-pouce/le-mag/articles-de-fond/travailleurs-seniors-le-modele-suedois/>

Pour les ressortissants de l'UE, la demande de retraite doit être déposée auprès de l'organisme de retraite du dernier pays où ils ont travaillé et cotisé dans l'EEE (l'Espace économique européen). Cet organisme sera responsable de la gestion de la demande de retraite et de la coordination des informations entre les pays impliqués par votre demande.

Si le travailleur a exercé dans plusieurs pays de l'EEE, le calcul de la pension se fera à la fois selon les règles nationales et les règles communautaires. Chaque pays dans lequel le travailleur été assuré pendant au moins un an vous versera une pension de vieillesse au moment où il atteint l'âge de la retraite fixé par ce pays, en fonction du montant des cotisations versées.

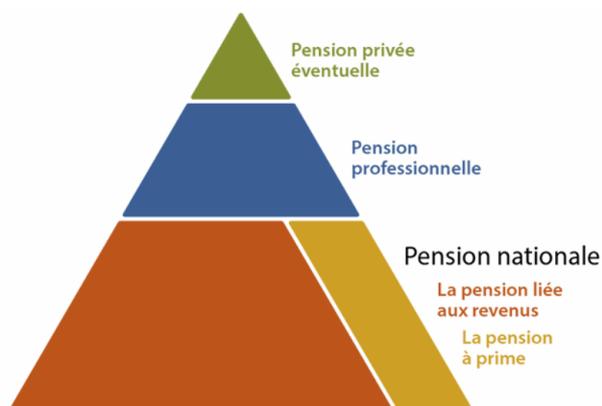
AMÉNAGEMENT DE FIN DE CARRIÈRE

L'aménagement de fin de carrière est un sujet important pour tout salarié souhaitant partir en retraite. Cet aménagement existe-t-il dans d'autres pays, que ce soit en UE ou en dehors ?

Aménagement de fin de carrière en Suède

En Suède, cet aménagement est un aspect important du système de retraite. Voici quelques points clés :

- Âge de la retraite : la pension de base peut être versée dès 62 ans (63 ans à compter de 2023). Le régime de retraite ne prévoit pas d'âge limite de départ à la retraite. L'accord de l'employeur est toutefois requis au-delà de 68 ans (69 ans à partir de 2023).
- Cotisations et régimes : chaque année, 18,5 % du revenu de référence d'un Suédois est prélevé pour les cotisations au régime général de retraite. Le système comprend une pension générale (répartition), un régime de retraite professionnelle (capitalisation) et une pension de retraite privée (capitalisation).



Source : Informationsverige

- Plafonds et niveaux de pension : il existe un plafond maximal basé sur les revenus (7,5 fois le montant du revenu de base, lequel est déterminé chaque année) et un niveau minimum garanti de pension générale pour les personnes disposant d'une pension faible ou nulle.

Aménagements de fin de carrière : voici quelques exemples :

- Retraite à 65 ans., mais possibilité de prendre sa **retraite anticipée dès l'âge de 61 ans**, avec réduction de la pension de retraite ;
- **Travail à temps partiel à partir de l'âge de 60 ans** ;
- **Congé de fin de carrière** pour réduire le temps de travail avec compensation financière ;

- **Programmes de préretraite** avec compensation financière pour les travailleurs âgés de plus de 60 ans ;
- **Formation** et soutien pour la reconversion des travailleurs de plus de 60 ans.

Concernant la Roumanie

- Système de retraite : la Roumanie a un régime public de retraite obligatoire basé sur le principe de répartition. Les pensions dépendent des cotisations et durées d'affiliation ;
- Caisse de retraite complémentaire : pour les personnes nées après le 1^{er} juillet 1971, l'adhésion à une caisse de retraite complémentaire privée est obligatoire ;
- Calcul de la pension : La pension repose sur un système de points lié à la durée des cotisations, au revenu et à la valeur du point de pension ;
- Montant de la pension : le montant minimum de la pension est fixé à 704 RON ~ 140,80 euros (janvier 2020).

Aménagements de fin de carrière en Roumanie

En Roumanie, plusieurs aménagements de fin de carrière sont réglementés par la loi et susceptibles de varier selon la profession et le secteur d'activité. Voici quelques-uns de ces aménagements :

- **Retraite anticipée** : pour les travailleurs ayant accompli un nombre minimum d'années de service ou atteint un certain âge ;
- **Travail à temps partiel** : possibilité de travailler à temps partiel ou de réduire le temps de travail afin de se préparer à la retraite ;
- **Indemnités de départ à la retraite** : versement d'indemnités aux travailleurs licenciés ou mis à la retraite contre leur volonté ;
- **Programmes de formation et de reconversion professionnelle** : aide aux travailleurs pour trouver un emploi ou démarrer leur propre entreprise après la fin de leur carrière ;
- **Programmes de préretraite** : permettent aux travailleurs de quitter leur emploi avant l'âge de la retraite tout en recevant une compensation financière.

L'aménagement de fin de carrière en Pologne

- Nouveau régime de retraite (2019) : basé sur un système de comptes notionnels, combinant cotisations réelles et système de répartition avec contributions définies. Un montant minimal est garanti aux assurés ayant une certaine durée d'assurance (20 ans pour les femmes, 25 ans pour les hommes). En cas de durée d'assurance moindre, aucun minimum n'est garanti ;
- **Réduction de la durée de travail** : les travailleurs de plus de 55 ans peuvent réduire leur temps de travail jusqu'à 4 heures par jour sans perte de salaire. Cette mesure vise à encourager les travailleurs à rester plus longtemps en emploi ;
- **Travail à temps partiel** : option de travail à temps partiel à partir de l'âge de 55 ans, avec garantie de maintien de leur emploi à temps plein ;
- **Formation continue** : accès à des programmes de formation continue pour reconversion et développement de nouvelles compétences ;

- **Réduction de la charge de travail** : les travailleurs âgés peuvent réduire leur charge de travail en fonction de leur état de santé ;
- **Préretraite** : accord possible entre les entreprises et les travailleurs âgés de plus de 55 ans pour une sortie progressive tout en bénéficiant d'un complément de retraite :

Il convient de noter que ces aménagements de fin de carrière peuvent varier en fonction des conventions collectives et des accords conclus entre les employeurs et leurs salariés.

Et aux Etats-Unis ?

Aux Etats-Unis, l'âge légal pour partir à la retraite est de 62 ans. Cependant, pour obtenir une pension à taux plein, l'âge varie en fonction de l'année de naissance. Par exemple, pour la génération X, née en 1960, l'âge de retraite à taux plein est de 67 ans.

A noter qu'un départ anticipé à la retraite engendre une décote maximum de 32,5 %. Le départ à 70 ans donne quant à lui droit à des majorations. Le mode de calcul est similaire à celui de la France, 1 trimestre en France = 1 crédit aux USA.

Les aménagements de fin de carrière aux Etats-Unis sont limités¹⁰², mais les travailleurs peuvent être éligibles à des options telles que :

- **Assurance santé via le régime de soins de santé subsidié** (Obamacare) ou le COBRA (Consolidated Omnibus Budget Reconciliation Act) permettant aux anciens employés de continuer à bénéficier du régime d'assurance santé de l'entreprise moyennant le paiement de primes ;
- **Plans d'épargne-retraite**, tels que le 401(k) ou le IRA, offrant des options d'épargne fiscalement avantageuses pour préparer leur retraite.

Contexte mondial

Concernant les pays hors UE, comme les Etats-Unis, les aménagements de fin de carrière peuvent varier considérablement.

Certains pays peuvent avoir des systèmes plus développés avec des régimes de retraite anticipée, des programmes de transition professionnelle, et d'autres avantages.

Cependant, d'autres régions, notamment sur certains continents comme l'Afrique, l'Asie du Sud-Est et l'Amérique latine, peuvent avoir des aménagements de fin de carrière moins développés, quoi que cela dépende largement des lois et réglementations propres à chaque pays.

En résumé, la plupart des pays ont des lois ou réglementations qui offrent des options de retraite ou de fin de carrière, mais la nature et la disponibilité de ces aménagements varient considérablement d'un pays à l'autre. Les travailleurs peuvent être autorisés à travailler jusqu'à un certain âge sans aménagement spécifique, tandis que d'autres pays peuvent offrir des dispositions pour la retraite anticipée ou des programmes de transition professionnelle.

Point d'attention n°3 : Aux Etats-Unis, la cotisation sur le salaire est de 12,40 % (6,20 % pour l'employeur et 6,20 % pour le salarié avec un plafond de 160.200 dollars en 2023).

¹⁰² La retraite aux Etats-Unis, *La retraite en clair*, <https://www.la-retraite-en-clair.fr/retraite-france-monde/retraite-etranger/retraite-etats-unis#:~:text=Ce%20qu'il%20faut%20retenir%20sur%20la%20retraite%20aux%20%C3%89tats%20Unis&text=Les%20cotisations%20sont%20de%2012,%C3%A0%2032%2C5%20%25>

Point d'attention n°4 : en 1935, aux Etats-Unis, Franklin Roosevelt a instauré le système de retraite par répartition. Ce système repose sur le prélèvement automatique d'une taxe sur les salaires mensuels des salariés et les revenus des employeurs. Une partie des cadres américains cotise à des fonds de retraites professionnels en complément du régime de base.

Il existe deux principales approches :

- Régime de base : l'employeur s'occupe de placer une partie du salaire sur un fond privé ;
- Fonds de retraite professionnels : soit les salariés placent eux même leur revenu sur des fonds privés.

LE TRANSFERT DE COMPÉTENCES

Quand les séniors prennent leur retraite, le défi majeur pour les entreprises réside dans le transfert de leurs compétences. Comment ce passage de témoin s'organise-t-il à l'échelle internationale ?

Belgique : au-delà des frontières du savoir

Le transfert des compétences d'un salarié prenant la retraite en Belgique repose en grande partie sur la politique de gestion des connaissances de l'entreprise. Pour faciliter ce processus crucial, plusieurs initiatives sont mises en place :

- **Formation ciblée** : l'équipe ou les collègues du partant peuvent être formés aux tâches qu'il maîtrisait, assurant ainsi une relève efficace ;
- **Documentation précieuse** : des documents de référence ou des guides pratiques sont déployés pour garantir la continuité et la transmission des connaissances ;
- **Mentorat éclairé** : la nomination d'un mentor accompagne le nouveau salarié, favorisant son intégration et le développement de compétences cruciales ;
- **Conventions collectives** : certains accords collectifs prévoient des mesures spécifiques telles que des formations pour les nouveaux collaborateurs ou la création de commissions internes dédiées à la transmission des connaissances.

Naviguer à travers ces dispositifs permet d'assurer une transition en douceur pour le départ à la retraite d'un salarié.

Allemagne : une transmission multifacette

Outre Rhin, l'Allemagne offre un modèle diversifié de transfert de compétences. Les salariés partant à la retraite peuvent voir leurs compétences transmises de diverses manières :

- **Formations stratégiques** : des formations sont organisées pour les collègues du salarié afin de reprendre les missions du salarié partant ;
- **Echanges privilégiés** : des entretiens entre le salarié partant à la retraite et les nouveaux collaborateurs permettent la transmission directe du savoir-faire et de l'expérience ;
- **Reconnaissance professionnelle** : l'Allemagne dispose d'un système de reconnaissance des qualifications professionnelles, facilitant l'intégration des compétences antérieures des retraités dans le nouvel environnement professionnel ;
- **Consultants et formateurs** : certains salariés partant à la retraite peuvent choisir de devenir des consultants ou des formateurs pour l'entreprise, assurant une transmission formelle et continue de leur expertise.

Une dynamique internationale : équilibre entre dispositions gouvernementales et volonté des entreprises

A l'international, la facilitation du transfert des compétences repose sur des dispositions gouvernementales, comme observé en Allemagne. Toutefois, le véritable enjeu réside dans la volonté des entreprises d'assurer la pérennité des connaissances et des spécialisations dans l'entreprise¹⁰³.

RECRUTEMENT ET INCLUSION

Le recrutement et l'inclusion des séniors en entreprise est un enjeu de taille. Comment les entreprises à l'international recrutent-elles et incluent-elles leurs salariés séniors ?

La leçon d'Italie : un nouveau chapitre pour les séniors

Quand il s'agit de recrutement et d'inclusion des séniors, l'Italie ne manque pas d'initiatives. Décryptage d'un modèle qui repousse les frontières de l'emploi pour les travailleurs expérimentés.

L'Italie se confronte à un défi majeur, avec un faible taux d'emploi des séniors. Le pays a cependant entrepris des mesures significatives pour dynamiser le recrutement et l'inclusion des séniors en entreprise.

Élargir les horizons de l'apprentissage

L'Italie a adopté une approche novatrice en élargissant l'accès à l'apprentissage et aux stages aux personnes de plus de 50 ans et/ou en situation de chômage¹⁰⁴.

Selon les chiffres du ministère du Travail, cités par Les Échos¹⁰⁵, les stages en Italie ont connu une augmentation notable, passant de 114.000 à 143.000, avec 14,4 % de stagiaires ayant plus de 45 ans. C'est un pas audacieux vers l'inclusion, représentant un stagiaire sur sept en Italie !

Formation continue

La quête de compétences ne s'arrête pas avec l'âge. L'Italie a mis en place des programmes de formation continue dédiés aux travailleurs séniors, les aidant à rester à la pointe des nouvelles technologies et maintenir leur pertinence sur le marché du travail.

Contrats flexibles pour séniors flexibles

Les contrats de travail flexibles offrent aux séniors la possibilité de travailler à temps partiel ou sur une base saisonnière, s'adaptant ainsi à leurs besoins et compétences.

Bonus à l'embauche

Le gouvernement italien a instauré des bonus incitatifs pour les employeurs embauchant des séniors de plus de 50 ans. Cette subvention d'État couvre une partie du salaire du sénior, encourageant les entreprises à investir dans l'expérience professionnelle.

Politiques d'inclusion entreprise

De nombreuses entreprises italiennes ont embrassé l'inclusion des séniors en élaborant des politiques internes visant à créer des environnements de travail favorables à toutes les générations.

¹⁰³ Thomas, Desray, « La retraite suite à un emploi en Allemagne : système allemand, cotisations et retour en France », *Connexion emploi*, <https://www.connexion-emploi.com/fr/a/quelle-retraite-suite-a-un-emploi-en-allemand>

¹⁰⁴ « Italie : des séniors enchaînent des stages pour conserver des revenus », *France Info*, https://www.francetvinfo.fr/monde/italie/italie-des-seniors-enchainent-des-stages-pour-conserver-des-revenus_5588145.html

¹⁰⁵ « Ça se passe en Europe : Le nombre de stages en Italie a explosé », *Les Echos*, <https://www.lesechos.fr/2017/02/ca-se-passe-en-europe-le-nombre-de-stages-en-italie-a-explose-162366>

COMPARAISON AVEC LA FRANCE

Quand il s'agit d'intégrer les séniors sur le marché du travail, les stratégies varient à travers le monde. Zoom sur les différences notables entre la France et quelques-uns de ses voisins.

Suède : flexibilité et travail partiel pour un équilibre optimal

En suède, un système de retraite flexible permet aux séniors de travailler à temps partiel tout en bénéficiant d'une partie de leur pension de retraite.

France : entre mesures et défis persistants

En France, plusieurs mesures ont été déployées pour favoriser l'employabilité des séniors, notamment le CDD pour séniors, contrats Parcours Emploi Compétences (PEC), ... Cependant, le taux de chômage des séniors reste élevé en France, même si la situation s'est améliorée ces dernières années. L'Hexagone doit naviguer entre les initiatives prometteuses et la nécessité de relever des défis persistants.

Italie : le vieillissement de la population en première ligne

En Italie, comme en France, le vieillissement de la population crée une pression sur le système de retraite. Par voie de conséquence, le gouvernement repousse l'âge de départ à la retraite pour garantir la viabilité financière des pensions.

Belgique : réformes et conventions collectives

En Belgique, une réforme de l'âge de départ à la retraite est en cours¹⁰⁶, avec des étapes prévues jusqu'en 2030 : actuellement fixé à 65 ans pour 45 années de cotisation, l'âge légal de départ à taux plein passera à 66 ans en 2025 puis 67 ans en 2030.

Notons que, à la différence de la France, le régime de retraite ne diffère pas entre salariés de la fonction publique ou du secteur privé. Certaines conventions collectives introduisent également des options de départ anticipé à la retraite avec les TPS (Temps Partiel Sénior), soulignant la diversité des approches au sein de l'Union européenne.

Diversité des perceptions sur le marché du travail sénior

Au-delà des politiques, la perception des séniors sur le marché du travail varie considérablement. Si dans certains pays, à l'instar du Japon, l'expérience et l'expertise des séniors sont valorisées, dans d'autres pays, une vision moins favorable peut prédominer, les considérant parfois comme moins productifs et moins aptes professionnellement que leurs homologues à plus jeunes.

Tout ce qu'il faut retenir

Italie :

- Baisses de charges sociales,
- Réseau AGEItalia proposant à l'Etat des aides pour l'insertion des séniors dans l'emploi.

Belgique :

- Accompagnement dans la valorisation de leurs compétences,
- Reclassement professionnel,

¹⁰⁶ Jacques, Besnard, « En Belgique, la retraite est à 65 ans, mais presque tout le monde part avant », *Slate*, <https://www.slate.fr/story/246401/belgique-retraite-age-depart-legal-effectif-reforme-pensions-comparaison-france>

- Réductions de charges patronales ou des subventions,
- Rédaction d'un plan de maintien dans l'emploi pour les séniors pour les entreprises de plus de 20 salariés,
- Cumul emploi et retraite, et ce sans limitation de revenus pour les 65 ans ou plus et les moins de 65 ans ayant au moins 45 années de carrière.

Suède :

- L'État, par des incitations financières, pousse les entreprises à investir dans l'amélioration de l'environnement de travail pour favoriser une baisse de la pénibilité de l'emploi,
- Loi qui « oblige les entreprises à accepter les demandes des salariés souhaitant passer à temps partiel, ce qui permet de contribuer à un passage progressif à la retraite » (Vincent Touzé, étude Marché du travail et emploi des séniors en Suède).

RETOUR SUR ENQUÊTE

Pensez-vous que les conditions d'employabilité des séniors sont plus avantageuses en France qu'à l'étranger ?

	Nombre	Pourcentage
Oui	40	20%
Non	49	24%
Je ne sais pas	116	57%
Total	205	100%

Parmi les 205 répondants à notre enquête, un constat frappant émerge : **57 % d'entre eux ignorent si les conditions d'employabilité des séniors sont plus avantageuses en France qu'à l'étranger.** Une première énigme qui souligne la nécessité d'éclaircir le paysage international de l'emploi des travailleurs expérimentés.

Avez-vous déjà envisagé de faire carrière à l'étranger ?

	Nombre	Pourcentage
Oui	95	46%
Non	110	54%
Total	205	100%

Si oui, êtes-vous informé(e) de l'employabilité des séniors dans ce pays ?

	Nombre	Pourcentage
Oui	9	9%
Non	86	91%
Total	95	100%

Parmi les participants, **46 % ont déjà envisagé une carrière à l'étranger.** Cependant, la révélation majeure réside dans le fait que **91 % de ces aspirants globe-trotters n'ont pas pris la peine de se renseigner sur l'employabilité des séniors dans les pays envisagés.** Une tendance surprenante qui suggère que, pour la majorité, l'employabilité des séniors n'est pas un critère déterminant dans le choix de l'expatriation professionnelle.

Du côté des répondants non-intéressés par une carrière à l'étranger (54 %), le constat demeure : la question de l'employabilité des séniors à l'étranger ne suscite pas d'intérêt particulier. Parmi eux, **la majorité (54 %) n'a pas pris la peine de se** renseigner sur cette thématique, soulignant ainsi une indifférence persistante.

Si non, vous êtes-vous déjà renseigné(e) sur l'employabilité des séniors dans un autre pays ?

	Nombre	Pourcentage
Oui	6	5%
Non	104	95%
Total	110	100%

L'enquête met en lumière une lacune d'informations concernant l'employabilité des séniors à l'étranger. Dans un contexte où le benchmark est reconnu comme la source d'innovation prédominante, se questionner sur les pratiques des pays voisins devient une démarche cruciale.

L'emploi des séniors représente un double défi et une opportunité précieuse à l'échelle mondiale.

Le vieillissement de la population active dans de nombreux pays souligne l'importance stratégique de tirer parti de l'expérience et des compétences des séniors. Ces derniers peuvent enrichir les entreprises en tant que mentors pour les jeunes salariés et contribuer à l'innovation grâce à leur expertise.

Cependant, des défis significatifs persistent, tels que les stéréotypes négatifs, la discrimination liée à l'âge ou la difficulté à trouver un emploi adapté aux besoins des séniors. Des mesures politiques et des initiatives de sensibilisation sont nécessaires pour promouvoir l'inclusion des séniors sur le marché du travail à l'international.

LES SÉNIORS DEMAIN : POINT DE VUE D'EXPERT



A l'occasion de cette 26^e édition du Colloque RH, nous sommes partis à la rencontre de Denis Falcimagne, expert en rémunération et avantages sociaux, et conseiller aux entreprises notamment du CAC 40.

Il nous donnera une vue complète sur la situation des travailleurs seniors, avec des propositions pratiques pour les entreprises et les décideurs. En intégrant des perspectives opposées et en fournissant des données de référence supplémentaires ; renforçant ainsi la crédibilité de ce sujet et de son impact.

Enfin, quand est-on un senior en entreprise ?

Il n'y a pas de statut du senior déterminé ni encadré par la loi. L'âge est le premier critère de leur discrimination :

- Un senior est âgé d'au moins 45 ans,
- Selon les accords d'entreprise a souvent plus de 50 ans, voire 55 ans,
- Selon les métiers et secteurs d'activité, il peut s'agir de 45 ans.

Quelques chiffres permettent de poser le contexte :

- 723.000 naissances : nombre le plus bas depuis 1946 selon l'INSEE,
- 765.000 actifs de plus de 50 ans en recherche d'emploi selon la DARES 2023,
- 19 % est la part des dirigeants qui sont prêts à embaucher des seniors (source : CPME 2023),
- Selon l'IFOP, 41 % des seniors appréhendent le départ à la retraite.

Et si vous aviez des idées à proposer pour une prochaine loi ?

Nous pourrions proposer plusieurs dispositions :

- Des ruptures conventionnelles plus coûteuses pour les entreprises, par exemple avec une taxe spécifique,
- Une diminution des salaires compensée en cas de reprise d'activité,
- Une incitation financière à reprendre un travail dès le début de la période de chômage,
- Une diminution de la durée de l'indemnisation du chômage.

Et en interne dans les entreprises ?

Nous pourrions nous orienter vers différentes démarches :

- Ne pas éliminer les candidatures sur le seul critère d'âge,
- Sensibiliser les managers pour accepter de recevoir des candidatures en laissant de côté les préjugés liés à l'âge,
- Accompagner l'intégration des seniors embauchés,
- Favoriser la coopération entre les différentes générations.

Oui mais ... qu'est ce qui pourrait motiver les entreprises ?

Il y a de nombreux enjeux !

Le parcours professionnel :

- Valorisation de parcours autres que verticaux,
- Missions spécifiques,
- People reviews spécifiques,
- Reclassements internes.

Conditions d'exercice de l'activité :

- Prise en compte de la motivation des seniors,
- Temps partiel lié à l'âge et emploi retraite,
- Accompagnement des aidants familiaux reconnus.

Compétences et formation :

- Culture digitale des séniors,
- Adaptation des modalités de formation aux séniors.

Interactions avec les autres populations :

- Constitution d'équipes diversifiées en termes d'âge,
- Intégration des spécificités des séniors dans le management de la performance,
- Faire admettre aux séniors d'être managés par plus jeune que soi.

Transmission des savoirs et savoir-faire :

- Identifier les séniors détenant des savoir-faire à ne pas perdre et en formaliser les critères (nature, savoir-faire clé, motivation des intéressés, capacité à transmettre),
- Choix du dispositif (tutorat, référant, mentoring).

Image de l'entreprise :

- Rôle d'ambassadeur ou de porte-parole,
- Moyens tels que plate-forme dédiée, animation de la communauté des séniors, ...

Maintien de la santé :

- Mise en place d'un bilan de santé spécifique sénior,
- Aménagement des postes de travail,
- Réduction des risques professionnels lié au vieillissement,
- Adaptation des risques santé en fonction de l'âge.

Rémunération :

- 1er obstacle contre l'emploi des séniors car les salaires des séniors sont plus élevés,
- Analyse internationale : plus les écarts sont élevés en matière de rémunération globale, plus le taux d'emploi des séniors est faible,
- La rémunération des séniors est fonction des compétences et de la performance individuelle et non de l'ancienneté,
- Aider les séniors à maximiser le montant de leur retraite pour augmenter le taux de remplacement.

Cessation d'activité :

- Aide à la réalisation d'un bilan retraite,
- Faciliter l'interface avec les organismes pour liquider la retraite,
- Organiser le transfert des compétences,
- Célébrer la fin de carrière au moment du départ,
- Accompagner à la préparation de la retraite sur les éléments autres que les revenus futurs,
- Proposer des bonnes pratiques de gestion de fin de carrière pour les proposer aux séniors dans le cadre d'un choix individuel.

En fin de compte, quelles dispositions innovantes peuvent-être mises en place par les entreprises ?

- Vérifier que pour les bénéficiaires d'augmentations individuelles de la population des séniors le pourcentage d'effectif et le taux moyen d'augmentation soit acceptable au regard des données identiques pour les autres populations ;
- Continuer à maintenir les compétences des séniors par la formation ;
- Détacher en mission des séniors dans des filiales de groupe ou des sociétés externes tout en conservant leur contrat de travail et les avantages liés avec leur entreprise ;
- Supprimer certains avantages jugés non indispensables pour réduire le coût de la masse salariale des séniors ;

- Financer par l'entreprise des trimestres de cotisation sécurité sociale manquants pour avoir un taux un taux plein en retraite et en partant plus tôt ;
- Favoriser la qualité de vie au travail des aidants familiaux reconnus par l'attribution de congés payés supplémentaires ou des absences payées mais limitées et sur justification ;
- Développer la préretraite progressive en l'adaptant aux modalités d'organisation du travail ;
- Utiliser la rémunération variable ou le 13^e mois pour réduire le temps de travail des seniors. Dans ces cas, la rémunération part fixe serait inchangée puisque l'écart de salaire serait financé par l'utilisation des composantes précitées ;
- Utiliser le versement d'acomptes pris sur l'indemnité de départ à la retraite pour financer totalement ou partiellement la réduction de rémunération qui aurait été appliquée compte tenu de la diminution du temps de travail ;
- Maintien sur le salaire des cotisations à temps plein pour avoir des droits non minorés en matière de retraite, prévoyance gros risques, frais de santé et autres lorsque le salaire est diminué à la suite d'une réduction du temps de travail ;
- Utiliser les jours épargnés sur le compte épargne temps en les monétisant pour financer un travail à temps partiel afin de ne pas réduire la rémunération ;
- En matière de temps partiel, majorer le pourcentage de rémunération au regard du temps travaillé : exemple 3 jours/semaine rémunérés 70 % du temps plein au lieu de 60 %. Financement par l'entreprise ;
- Utiliser l'épargne salariale placée dans le PEE pour financer des trimestres de sécurité sociale manquants ou une réduction du temps de travail.

En conclusion, la question des travailleurs seniors exige une réflexion approfondie et la mise en œuvre d'initiatives innovantes. Les entreprises occupent une position centrale dans la création d'environnements professionnels inclusifs, adaptés à l'ensemble des générations.

La balle est désormais dans votre camp !

COLLOQUE RH

26^{ème} EDITION