

# EMPLOI DES SENIORS : QUELS ENJEUX POUR LES RH ? .....

Un livre blanc  
proposé par GERESO



# ÉDITO

Avec seulement **57% d'actifs** chez les personnes de 55 à 64 ans, la France figure parmi les mauvais élèves européens en matière **d'emploi des seniors**. Alors que de **nombreux métiers restent en tension** voire en pénurie de main d'œuvre, le **paradoxe** de la situation saute aux yeux : des emplois sont à pourvoir, des salariés seniors sont disponibles, mais la rencontre entre les deux ne se fait pas !

À tel point que **l'ANDRH** (Association Nationale des DRH) s'est emparée du sujet, en lançant récemment un **“plaidoyer pour l'emploi des seniors”**. Et il y a fort à parier que des mesures incitatives voire coercitives seront bientôt mises en place pour **lutter contre ce faible taux d'emploi** des plus âgés.

**L'Index Senior**, proposé en 2023 dans le cadre de la réforme des retraites, et “retoqué” par le conseil constitutionnel, ce qui empêche sa mise en oeuvre effective dans les entreprises, en est l'un des exemples récents.

**La question de l'emploi des seniors** est donc à l'honneur en ce début d'année, et notamment **dans les services RH !**

Où en sommes-nous en termes **d'emploi des seniors ?**

**Comment agir** en faveur de l'emploi des seniors dans votre entreprise ?

**Comment recruter et fidéliser** les salariés seniors ?

**Comment réussir les transitions** entre emploi et retraite ?

Nous avons rassemblé pour vous dans ce livret **une sélection d'articles** qui vous aideront à agir dès maintenant **en faveur de l'emploi et de l'engagement des seniors dans votre entreprise**.

Bonne lecture !



Secteur  
Privé  
& Fonction  
Publique

**2 000 sessions  
de formation**  
inter  
& intra-entreprises  
tous les ans

**50 ans d'expertise**  
en formation, conseil  
et édition en RH

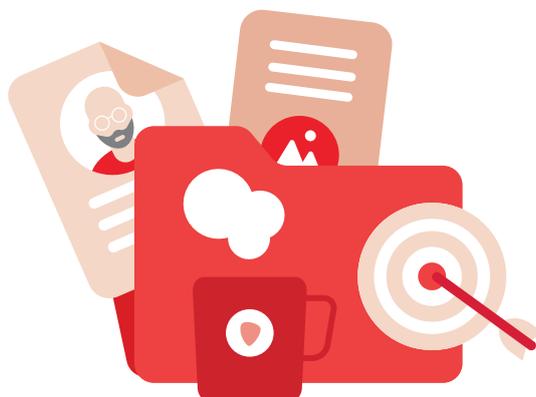
**3 activités**  
formation,  
conseil,  
édition

**Nos domaines d'expertise**  
RH, retraite et protection sociale,  
paie et rémunérations, santé et sécurité au travail,  
mobilité internationale, droit du travail, comptabilité,  
fiscalité, gestion, marketing et performance  
commerciale, banque-finance, assurance,  
droit des affaires, management de projet,  
développement personnel...

**+ 70 nouvelles  
publications**  
au catalogue  
GERESO  
Édition tous  
les ans

**Un réseau**  
de 400  
consultants  
et auteurs

**À propos  
de GERESO**



# Sommaire

- 4.** Emploi des seniors : l'état des lieux
- 7.** Comment être “senior friendly” en 2024 ?
- 10.** Recruter des seniors : avantages et bonnes pratiques
- 13.** Seniors en entreprise : quels impacts économiques ?
- 16.** Améliorer les conditions de travail des seniors
- 19.** Comment maintenir et transmettre les compétences des seniors ?
- 22.** Fins de carrières : comment accompagner les seniors ?



# Emploi des seniors : l'état des lieux

## Emploi des seniors : l'état des lieux

La réforme des retraites du 14 avril 2023 a entériné le report de l'âge légal de départ en retraite de 62 à 64 ans. L'allongement de la vie professionnelle est une nécessité dans le contexte économique et démographique que l'on connaît, mais c'est également un défi majeur à relever pour la France, qui accuse un retard certain sur son taux d'emploi des seniors par rapport à ses voisins. La mesure d'âge a un « effet horizon » qui n'est plus à démontrer : les entreprises et les actifs adaptent plus ou moins mécaniquement leurs comportements au gré des réformes paramétriques sur la retraite.

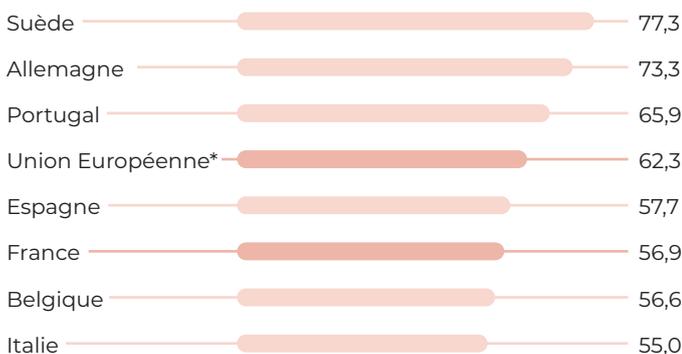
Néanmoins tous en conviennent, cela ne peut pas/plus constituer la seule réponse au constat d'un retrait précoce des travailleurs français du marché du travail. C'est l'objectif affiché du Président Emmanuel Macron lorsqu'il invite les partenaires sociaux à négocier un « nouveau pacte de la vie au travail » qui vise notamment à doubler le taux d'emploi des 60-64 ans d'ici 2030. Avant de chercher des réponses il faut s'intéresser aux données du problème en commençant par faire un état des lieux de la situation des seniors face à l'emploi aujourd'hui.

### Travailleurs seniors : de qui parle-t-on ?

En premier lieu, il faut bien définir **de qui on parle lorsqu'on évoque les « travailleurs seniors »**. Selon le ministère du Travail, qui se base sur la **définition de l'Insee**, les seniors correspondent à la tranche d'âge des **55-64 ans**, une considération identique aux statistiques européennes et internationales. **Sur le marché du travail**, un actif est considéré senior **à partir de 50 ans** (source ex-Pôle emploi), voire **45 ans** pour beaucoup de directeurs des ressources humaines. Cette fixation d'un âge « senior » à 45 ans au plan RH peut en outre s'appuyer sur le fait que l'employeur a l'obligation d'organiser une visite médicale de mi-carrière auprès du service de santé au travail lors de l'année suivant le 45<sup>e</sup> anniversaire du salarié.

**Le taux d'emploi en France** est proche de la moyenne européenne, mais plus faible qu'en Allemagne et les pays du nord sur toutes les tranches d'âge. Si la France augmentait son taux d'emploi au niveau du « top 3 européen », elle aurait entre 3 et 3,5 millions d'emplois supplémentaires. Une partie substantielle de l'effort à fournir se situe sur la **3<sup>e</sup> partie de carrière** et en particulier **sur la tranche 55-64 ans** : le taux d'emploi y est inférieur de 15 points par rapport au top-3 soit un « delta » de 1,3 millions d'emplois.

#### Taux d'emploi des 55-64 ans dans les pays de l'Union Européenne en 2022 (en %)



Concept : emploi au sens du BIT : âge atteint à la date de l'enquête.  
Lecture : en 2022, le taux d'emploi des 55-64 ans est de 77,3% en Suède.  
Champ : Union Européenne (extrait du graphique B en ligne).  
Source : Eurostat, Labour Force Survey; calculs Dares pour la France

Il faut tout de même souligner que **la situation s'est améliorée depuis le milieu des années 90** grâce à l'effet conjugué de **l'avancée en âge des baby-boomers et de l'allongement des carrières** résultant des réformes des retraites récentes et de la suppression progressive des dispositifs de cessation anticipée d'activité ou « préretraites ».

### Temps partiel et sortie prématurée du marché du travail

**Davantage de seniors en emploi donc, mais pas forcément à temps plein.** La part du temps partiel dans l'emploi est de 17 % pour les 50-54 ans, 18,8 % pour les 55-59 ans, **27,9 % pour les 60-64 ans**. Une tendance qui s'inscrit à la hausse depuis plusieurs années. Il s'agit souvent de très petits temps partiels : environ 50 % des seniors travaillant à temps partiel font moins d'un mi-temps actuellement, ce qui ne veut pas pour autant dire qu'il s'agit de temps partiel « subis ». En effet, plusieurs études semblent suggérer que le **temps partiel résulte plus souvent d'un choix chez les seniors** que dans le reste de la population. Alors qu'aujourd'hui **le taux d'emploi des 55-59 ans est relativement comparable à celui de nos voisins**, la chute est particulièrement brutale après 60 ans. Cela s'explique principalement par les « transitions progressives vers la retraite » et le maintien de possibilités de départs précoces selon la Dares.

En effet, **en intégrant l'impact de la dernière réforme des retraites on estime que près de 30 % de la classe d'âge serait en retraite anticipée à 62 ans, 40 % à 63 ans et 60 % à 64 ans**. Les règles de départ en retraite sont donc un facteur important mais on constate que certains pays parviennent à maintenir des taux d'emploi élevés à l'approche de l'âge de la retraite, soulignant l'existence d'autres facteurs expliquant la sortie prématurée du marché du travail.

### Un retour à l'emploi difficile après 55 ans

Contrairement à certaines idées reçues, **le taux de chômage des seniors n'est pas plus élevé que celui du reste de la population active**, en particulier si on le compare avec le taux de chômage des jeunes, qui lui est trois fois supérieur. Cependant, **il est beaucoup plus difficile pour un senior demandeur d'emploi de revenir sur le marché du travail** : la part des chômeurs de longue durée (plus d'un an) chez les plus de 55 ans était de 60 % en 2018, contre 42 % pour l'ensemble des actifs. Il faut aller rechercher les causes du faible taux d'emploi des seniors à la fois sur la **demande des entreprises** et sur **l'offre de travail** des salariés :

- **La perte d'employabilité avec l'âge**, qu'elle soit réelle ou supposée, semble jouer un rôle déterminant (obsolescence des compétences, en particulier sur les nouvelles technologies). Elle serait liée notamment au fait que **les salariés seniors se forment moins que les plus jeunes** : à poste identique, un salarié âgé de 55-59 ans a deux fois moins de chances de suivre

une formation. Selon l'enquête GERESO « Professionnels RH : comment allez-vous ? », 1 senior sur 2 n'a pas suivi de formation en 2023 contre seulement 40 % pour les moins de 35 ans. Pour expliquer cette situation, les travailleurs seniors évoquent l'utilité perçue de la formation, la volonté de se former, le **manque de soutien des employeurs**, voire l'absence d'aide ou le refus. Même constat d'un **faible taux de formation chez les demandeurs d'emploi seniors**, ce qui est d'autant plus dommageable que certaines études montrent un effet direct sur le retour à l'emploi, et même plus important pour les seniors que pour d'autres classes d'âge...

- On ne peut exclure par ailleurs que **les règles d'indemnisation spécifiques des demandeurs d'emploi senior** aient également un effet désincitatif (durée d'indemnisation plus longue, qui plus est sur la base d'un salaire généralement plus élevé qu'en début de carrière...) à la fois sur le maintien et la reprise d'emploi.

C'est en tout cas l'avis du gouvernement car il a refusé d'agréer dès fin novembre 2023 la nouvelle convention d'assurance chômage issue de la négociation entre les partenaires sociaux du 10 novembre 2023 au motif que « rien ne justifie une durée d'indemnisation plus longue de ceux qui ont plus de 55 ans par rapport aux autres ». Ainsi par exemple on constate **un pic de sorties de l'emploi (licenciement ou rupture conventionnelle) vers 60 ans**. Le système d'assurance chômage semble donc alimenter un dispositif implicite de préretraite, probablement corrélé à un régime social et fiscal plutôt attractif des indemnités de rupture.

- Le **niveau de salaire constituerait un frein** important à l'embauche ou au maintien en emploi. Les seniors auraient des prétentions salariales trop élevées par rapport à ce que propose le marché du travail, mais également par rapport à leurs compétences.

- Certaines études pointent également **des situations potentielles de discriminations liées à l'âge**. Cela reste néanmoins très difficile à prouver car il faudrait dissocier l'âge d'autres éléments (le sexe, l'origine, la religion etc.), ce qui n'est pas évident.

- Autre élément important à prendre en compte : **les conditions de travail qui peuvent conduire à une sortie prématurée du marché du travail** et à une plus grande difficulté pour retrouver un emploi (en particulier l'exposition à risques professionnels type produits toxiques, travail de nuit, tâches répétitives etc.).

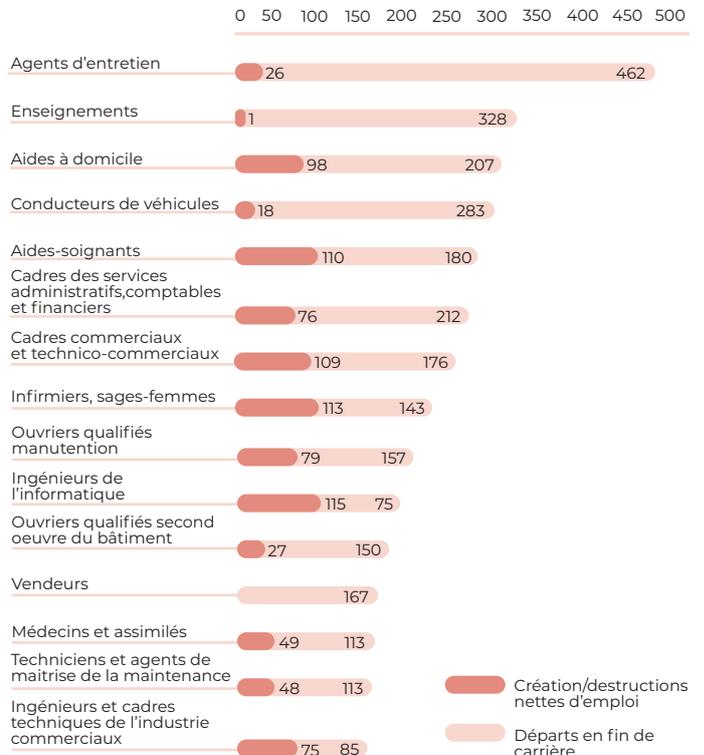
- Le sujet de la **conciliation vie privée/vie professionnelle** est également à souligner en particulier pour les travailleurs âgés (devoir s'occuper d'un parent dépendant par exemple).

## 800 000 postes à pourvoir d'ici à 2023

Malgré le contexte, les besoins de recrutement et ressources en main d'œuvre restent très importants dans de nombreux secteurs.

On évoque **800 000 postes à pourvoir par an du fait des départs en fin de carrière et du dynamisme de l'emploi d'ici 2030**. La situation qui est décrite ci-dessus ne doit pas être vue comme une fatalité. Elle révèle au contraire un important potentiel de croissance pour la France, dans un contexte de pénurie sur de nombreux métiers en tension

### Métiers avec le plus de postes à pourvoir (cumul 2019-2030, en milliers)



Champ : France Métropolitaine

Source : projections France Stratégie/Dares

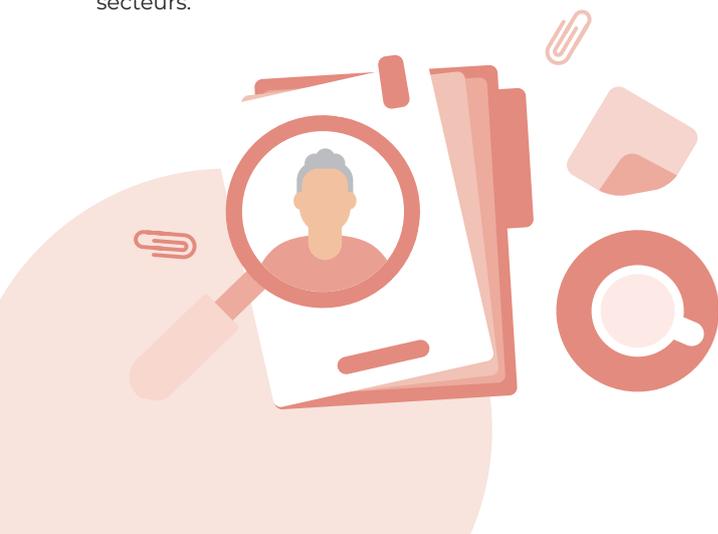
## Une « force de travail » expérimentée à mobiliser

**La réforme des retraites va « mécaniquement » augmenter le taux de l'emploi des seniors. Cependant, cette hausse sera vraisemblablement limitée sans véritables mesures de soutien à l'emploi** : Il faut rappeler que l'inactivité des seniors a progressé presque autant que le taux d'emploi des 55-64 ans sur la période 2014-2021.

**Décaler l'âge moyen de départ à la retraite produit peu ou pas d'effet sur l'emploi des inactifs** (ni en emploi ni à la retraite), qui représentent tout de même 16% des 55-59 ans. Sur ces inactifs, 17% sont en recherche active d'emploi, 39% sont inactifs pour raison de santé ou de handicap, le reste pour d'autres raisons (travail non déclaré par exemple, ou même par choix). Les femmes sont surreprésentées dans cette catégorie.

Selon l'Insee cela pourrait être le reflet de carrières plus souvent incomplètes, qui les conduit à retarder au maximum la liquidation de leur retraite afin d'éviter la décote.

**Mobiliser cette force de travail expérimentée** constitue un enjeu essentiel pour la prospérité du pays et la soutenabilité de sa couverture sociale. C'est la tâche, difficile, à laquelle les partenaires sociaux viennent de s'atteler en lançant fin 2023 leur négociation sur le « pacte de la vie au travail ». Selon le calendrier fixé par le Gouvernement, celle-ci devrait aboutir d'ici la fin du mois de mars 2024.





# Comment être “senior friendly” en 2024 ?

# Comment être “Senior Friendly” en 2024 ?

La question du maintien de l'employabilité et de l'engagement des collaborateurs seniors est à l'honneur actuellement. Une illustration récente en est le projet de mise en oeuvre d'un «Index Senior» faisant état du nombre de salariés de plus de 55 ans dans les entreprises.

Mais derrière les indicateurs chiffrés vite brandis, les réalités demeurent disparates. Exemple : un taux faible de maintien dans l'emploi peut être l'indicateur d'un marché du travail flexible et favorable à l'embauche des seniors, comme c'est le cas dans les pays Scandinaves. Pour être exemplaires, les entreprises devront concilier embauche et fidélisation des profils seniors.

Mais comment cumuler de bons scores en matière de recrutement et de maintien dans l'emploi, quand on a déjà du mal à attirer et fidéliser les salariés, notamment les plus expérimentés ?

Bien que les seniors soient engagés au travail selon une étude HappyIndex@atWork, ces derniers sont aussi plus enclins à travailler à temps partiel, à s'installer en indépendant ou à mixer les situations pour aménager leur fin de carrière. Il faut donc répondre à ces attentes pour les retenir. Bref, comment être “senior friendly” en 2024 ?

## Sécuriser les parcours et les fins de carrière

Avec le projet d'Index Senior finalement « retoqué » par le conseil constitutionnel, le gouvernement entend inciter les entreprises à sécuriser les parcours de fin de carrières, qui sont parfois chaotiques. Selon le rapport du COR, la progression du taux d'emploi des seniors masque des transitions plus ou moins subies en fin de parcours professionnel.

## Index Senior : où en sommes-nous ?

Conçu sur le même principe de transparence et d'information que l'index égalité professionnelle femmeshommes, l'index Senior prévoyait une obligation de communication du nombre de salariés de plus de 55 ans dans les entreprises de plus de 1 000 employés, puis à terme dans toutes les entreprises.

Cet index avait été introduit par l'article 2 de la loi de financement rectificative de la sécurité sociale pour 2023.

Il a finalement été « retoqué » par le conseil constitutionnel lors de l'examen de la réforme des retraites, au même titre que le contrat de travail senior, les « Sages » estimant que ces mesures ciblées sur l'emploi des seniors n'avaient pas leur place dans un projet de loi de financement de la Sécurité sociale rectificatif (PLFR).

L'index Senior n'est donc pas applicable à ce jour dans les entreprises.

Près de 14,4 % des personnes de plus de 62 ans ne sont ainsi ni en emploi ni à la retraite (NER).

Beaucoup de seniors se retrouvent en inaptitude, en inactivité ou dans le halo du chômage. Les difficultés pour retrouver un poste sont réelles. Les entreprises sont donc incitées à mieux organiser, aménager et anticiper ces périodes de la carrière, notamment via les entretiens professionnels.

## Et négocier des accords GEPP !

Par ailleurs, la question du maintien dans l'emploi des seniors devient un sujet obligatoire de la gestion des emplois et parcours professionnels (GEPP). Depuis la suppression du contrat de génération en 2017, le cadre légal des négociations sur l'emploi des salariés seniors était moins incitatif. L'emploi des seniors était devenu un sujet transverse aux différentes négociations en entreprise.

Résultat : selon le rapport Bellon de 2020, les mesures seniors ont été reléguées au second plan et sont rarement constitutives d'une politique RH à part entière.

Le nouveau cadre légal devrait donc remettre la question du maintien dans l'emploi des seniors à l'agenda des négociations avec les syndicats. Pour vous aider à avancer sur le diagnostic et sur le plan d'action, voyons quels sont les leviers et bonnes pratiques RH qui peuvent vous inspirer.

## Favoriser le “Bien vieillir au travail” et adapter les organisations

L'emploi des seniors est d'abord une affaire d'employabilité et de prévention de l'usure professionnelle des salariés jusqu'à la retraite. Selon une étude de la DREES, après 50 ans, les personnes ayant une incapacité ou capacité limitée passent plus de 8 années sans emploi ni retraite.

Être limité dans les activités de la vie quotidienne n'empêche pas l'exercice d'un emploi, mais réduit les capacités de travail et les chances d'accès à l'emploi.

Les entreprises sont donc responsables du **bien vieillir au travail** pour éviter de grossir les rangs des inactifs ni en emploi ni en retraite.

Tout l'enjeu consiste à garder en bonne santé les travailleurs quel que soit leur âge pour qu'ils puissent être en emploi jusqu'à la retraite. Selon l'étude de l'ANACT sur les bonnes pratiques de maintien dans l'emploi des seniors, cela passe par des organisations du travail soutenables pour les salariés et leur conciliation avec les objectifs de performance économique.

Par exemple :

- l'aménagement des postes et des horaires de travail ;
- une organisation du travail plus flexible ;
- plus d'autonomie et de pouvoir d'agir donnés aux salariés.

En fin de carrière, les salariés seniors ont besoin d'un **management plus souple** pour exprimer pleinement leurs atouts. C'est pourquoi il est indispensable de former et accompagner le management à adapter ses pratiques et à transformer les organisations.

## Maintenir l'engagement des seniors et changer les représentations

Selon l'étude HappyIndex@atWork 2022 de Choose my company, la satisfaction au travail des seniors est très favorable. Les hommes de plus de 47 ans sont 71,9 % à se déclarer engagés au travail (68,4 % pour les femmes).

Mais **attention aux représentations et aux conflits générationnels** ! L'âge reste le premier facteur de discrimination au travail. Le marché du travail, plus dynamique et plus flexible, est aussi porteur d'opportunités professionnelles pour ces profils experts. Face à un management inadapté ou une culture qui prône l'âgisme, le choix sera donc vite fait de quitter l'entreprise !

Pour **maintenir l'engagement au travail des seniors**, il faut donc travailler les représentations, mais aussi les pratiques managériales. La direction à donner est la même que pour retenir les plus jeunes : plus d'autonomie et de sens au travail, plus de respect et d'inclusivité, tout en valorisant le parcours collaborateur avec un accompagnement personnalisé.

## Développer les compétences et innover en formation

La fidélisation des talents, seniors ou non, passe aussi par la formation. Mais chez les salariés expérimentés, c'est parfois un peu compliqué.

Le taux d'accès à la formation décroît avec l'âge, pour toutes les catégories de CSP selon une étude de la DARES sur la formation des seniors. Alors que l'obsolescence des compétences est plus rapide, **les seniors sont peu demandeurs de formation**.

En parallèle, l'effort de formation des entreprises vis-à-vis de leurs salariés décroît très rapidement, à partir de 35 ans pour les employés et ouvriers, et de 50 ans pour les cadres.

Il est donc important d'innover en matière d'ingénierie et d'offre de formation pour **inciter les collaborateurs plus âgés à se former**.

## Accompagner les fins de carrières et personnaliser les parcours

La réalité des fins de carrière des seniors est très disparate. Toutes les situations ne sont pas subies !

Par exemple, **le temps partiel des seniors est souvent choisi**, contrairement à celui des plus jeunes. Selon les calculs de la Dares, 20,7 % des 55-64 ans choisissent le temps partiel pour profiter de leur temps libre.

Par ailleurs, selon le rapport de France Stratégie sur l'emploi des Seniors, ils sont plus enclins à passer par une transition directe du travail salarié vers le travail indépendant, via par exemple le portage salarial ou le passage à une activité de conseil. Concrètement, la fidélisation et la rétention des talents passent par l'accompagnement des situations individuelles et **une plus grande flexibilité pour gérer des modèles de travail hybrides ou atypiques**.

**Parmi les actions concrètes à envisager :**

- Favoriser le temps partiel choisi ;
- Accompagner le mécénat de compétences ou le bénévolat ;
- Faciliter la pluriactivité et le cumul d'un contrat avec un side project Senior ;
- Ouvrir des opportunités de collaboration dans le cadre du cumul emploi retraite ;
- Sensibiliser et informer les salariés sur le dispositif de retraite progressive ;
- Informer les salariés ayant exercé un métier « pénible » sur les différentes utilisations du Compte Professionnel de Prévention (C2P).

En définitive, pour **maintenir l'employabilité et l'engagement des salariés seniors**, les possibilités ne manquent pas. Comme souvent, le travail du DRH sera de trouver l'équilibre entre une plus grande personnalisation dans l'accompagnement des situations individuelles et des politiques RH ambitieuses qui s'inspirent des meilleures pratiques.





# Recruter des seniors : avantages et bonnes pratiques

## Recruter des seniors : avantages et bonnes pratiques

**Il faut l'avouer : recruter des seniors n'est pas toujours le premier réflexe et nombreux sont les employeurs qui craignent les impacts économiques des salariés seniors en entreprise et préfèrent recruter des jeunes diplômés.**

**Mais, alors que la question de l'emploi des seniors revient sur le devant de la scène, il est temps de changer de pratiques et de laisser leur chance aux plus âgés, car ces derniers ont de nombreuses compétences à offrir aux entreprises. On fait le point sur les avantages du recrutement de seniors et les meilleures pratiques pour bien les intégrer et les fidéliser.**

### Les avantages du recrutement de salariés seniors

Contrairement à ce que les stéréotypes laissent à penser, **recruter un senior offre de nombreux avantages.** Voici les principaux.

#### Une solide expérience

Fort d'une longue expérience professionnelle, le senior a souvent multiplié les environnements de travail (grande entreprise, PME, etc.) et les secteurs d'activité. Il saura donc s'adapter facilement à son nouveau poste car il a l'expérience et le recul nécessaire pour savoir prendre ses marques rapidement.

#### Une autonomie rodée

L'autonomie fait partie des principales soft-skills recherchées par les entreprises. Or, **un salarié senior est souvent plus autonome** qu'une jeune recrue.

Il sait s'auto-former pour être performant dans son poste de travail et ne nécessite pas d'accompagnement renforcé.

## Discriminations des seniors au recrutement : une réalité !

Publiée en octobre dernier, une étude\* révèle que **la discrimination des seniors au recrutement est encore bien présente dans les entreprises françaises.**

Ainsi, cette étude souligne que, **malgré des compétences managériales et techniques bien évaluées par 89% des répondants, les seniors sont souvent écartés lors des recrutements.**

En effet, **45 % des recruteurs indiquent que leur direction leur a donné pour consigne de privilégier des profils plus jeunes.** Un tiers des **recruteurs (32 %)** avouent avoir déjà **écarté d'emblée les candidatures de profils seniors.** Côté DRH, on semble également disposer à **privilégier les profils jeunes, avec 74 % d'entre eux** ayant reçu cette consigne, et **68 % ayant déjà écarté d'emblée les candidatures de profils seniors.**

Pour ce qui est des compétences des seniors, l'étude révèle que **65% des managers et 70% des DRH expriment des inquiétudes quant aux difficultés que peuvent rencontrer les seniors pour travailler avec les plus jeunes** et assimiler leurs **processus de travail.**

(Étude Grant Alexander / Opinion Way : Le difficile maintien des seniors dans l'emploi : entre biais des RH et manque d'accompagnement - 12/10/23)

Ce qui ne veut pas dire qu'il ne faut pas veiller à son intégration ! Mais son autonomie sera plus forte et plus rapide, même s'il s'agit d'une reconversion professionnelle.

Là encore, l'expérience joue un rôle majeur car elle permet au senior de mieux décrypter les organisations du travail, de comprendre sa contribution à l'entreprise et son rôle attendu.

#### Des softs skills différenciantes

Là encore, l'expérience offre un **bagage solide de compétences comportementales** que le senior a dû développer tout au long de sa carrière. Pour faire face à différents événements, comme des tensions au sein des équipes, des relations tendues avec les clients ou encore des délais resserrés de production, le salarié expérimenté a dû apprendre à prendre du recul et a développé une certaine maturité. Aussi, les seniors connaissent leurs forces et leurs faiblesses, ce qui leur permet de mieux s'adapter et travailler en équipe.

#### Des connaissances à transmettre.

Le senior est un **candidat idéal pour organiser la transmission de savoirs** dans l'entreprise et capitaliser sur l'expertise acquise au fil des années de carrière. Fort de son expérience, il pourra facilement encadrer de jeunes recrues pour les accompagner à monter en compétences ou s'intégrer dans l'entreprise.

#### Un réseau élargi

Enfin, le salarié senior arrive souvent dans l'entreprise avec un portefeuille de cartes de visites bien garni qui peuvent être précieuses pour l'entreprise. Tout au long de sa carrière, **il a engrangé un solide réseau professionnel** et peut faire profiter l'entreprise de ses contacts.

### Les bonnes pratiques pour recruter un senior

Au-delà des aides à l'embauche de seniors (cf. encadré dans l'article suivant), encore faut-il respecter un certain nombre de **bonnes pratiques pour réussir à attirer, recruter et fidéliser un salarié senior.** Car si le recrutement d'un senior coûte parfois un peu plus cher, le coût d'un recrutement raté oscille, lui, entre 30 000 et 60 000 euros !

## Attirer les seniors

On parle souvent de marketing RH et de marque employeur pour désigner les actions visant à attirer les jeunes dans l'entreprise. Mais les plus âgés ont aussi leurs propres exigences qu'il faut prendre en compte pour réussir à les recruter.

Le dernier portrait statistique des cadres seniors de l'APEC dégage **plusieurs pistes d'actions** :

- 35 % des cadres de plus de 60 ans aimeraient passer plus de temps à la **transmission des compétences** dans l'entreprise.
- 29 % des cadres de plus de 60 ans ont envie d'endosser un **rôle de formateur** en entreprise.
- 28 % des cadres seniors voudraient évoluer vers des **postes d'expertise**, moins orientés vers le management.
- 38 % des cadres de plus de 60 ans aimeraient **réduire leur temps de travail**.

Comme pour les jeunes générations, **l'attraction et la fidélisation des salariés seniors passent par plus de personnalisation des parcours** et plus de sens au travail.

## Favoriser la non-discrimination dans le recrutement

Le Défenseur des droits a montré que **l'âge est le premier critère de discrimination** dont considèrent être victimes les demandeurs d'emploi (35 % des chômeurs discriminés disent l'être pour ce motif), devant l'apparence physique (25 %) et l'origine (20 %). Avoir plus de 55 ans est rarement un atout pour trouver un travail. **L'âge fait pourtant partie des 25 critères de discriminations sanctionnés par la loi.**

Aussi, il faut aussi former les recruteurs à **recruter sans discriminer** et à diversifier leurs techniques d'entretiens de recrutement afin d'ouvrir les possibles pour les salariés expérimentés.

## Former les managers afin de lutter contre les stéréotypes

1 senior sur 3 se dit victime de discriminations au travail. Ces discriminations prennent parfois la forme de mauvaises blagues ou de stéréotypes : **25 % des plus de 60 ans disent avoir subi des moqueries**, contre 12 % des 45-49 ans. Ces travailleurs plus âgés déplorent aussi un **manque de reconnaissance** de la part de leurs employeurs. Ils ne sont en effet que 40 % à considérer que leurs contributions personnelles sont reconnues à leur juste valeur et les opportunités qui leur sont offertes en fin de carrière ne sont satisfaisantes que pour un quart d'entre eux. Il est donc primordial de former les managers afin de **lutter contre les stéréotypes** et de prendre en compte les carrières des seniors .

## Favoriser le tutorat

35 % des cadres de plus de 60 ans aimeraient passer **plus de temps à la transmission des compétences** dans l'entreprise. Aussi, il est important de favoriser les rôles qui permettent aux salariés seniors de se sentir bien dans leur poste, en leur proposant des fonctions de tuteur et de mentor au service de la transmission des compétences dans l'entreprise.

En conclusion, **recruter des seniors offre une multitude d'avantages** pour les entreprises, dépassant largement les préjugés. Ces collaborateurs apportent une expérience riche, une autonomie éprouvée, des compétences comportementales avérées et un réseau professionnel étendu.

Parmi les actions concrètes à envisager :

- Favoriser le **temps partiel choisi** ;
- Accompagner le **mécénat de compétences** ou le **bénévolat** ;
- Faciliter la **pluriactivité** et le cumul d'un contrat avec un side project Senior ;
- Ouvrir des opportunités de collaboration dans le cadre du **cumul emploi retraite**.

## Pour aller plus loin !



### Formation

#### Recruter sans discriminer - 1 JOUR

Respecter son obligation de non-discrimination à l'embauche

**Prochaine session** : Jeudi 21 mars  
à l'Espace Formation GERESO  
de Paris Montparnasse

### Ouvrage

#### Recruter sans discriminer

Respecter le cadre légal et éviter les pièges de la discrimination

**Disponible en versions** :  
papier, ebook et ePub



# Seniors en entreprise : quels impacts économiques ?

## Seniors en entreprise : quels impacts économiques ?

D'après des données récentes publiées par l'Insee, le salaire mensuel net moyen d'un senior de 55 ans ou plus est équivalent à 2 990 € pour un équivalent temps plein alors qu'il est de 1 640 € par mois en moyenne pour les moins de 25 ans, et de 2 720 € pour les 40-49 ans.

Si la progression du salaire est cohérente avec l'acquisition d'expérience et les promotions qui l'accompagnent, elle peut résulter également d'autres facteurs, notamment l'application de règles de rémunération à l'ancienneté. Mais quels sont les impacts économiques des seniors en entreprise ? Décryptage.

### Comment évaluer le coût réel d'un senior ?

Le **coût élevé** des salariés seniors est souvent **source de craintes** pour l'entreprise. À cela s'ajoutent d'autres représentations, plus ou moins fondées, telles qu'un plus **fort absentéisme** générant des coûts liés à la prise en charge des arrêts maladie et aux frais de remplacement. Le **départ imminent à la retraite** implique aussi de réfléchir en amont aux coûts d'embauche liés au remplacement du jeune retraité.

### Prendre en compte les économies liées à l'embauche d'un senior

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 seniors 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** ;

En reportant le coût élevé des seniors aux économies réalisées par le faible turnover et la meilleure productivité, on peut être surpris par la rentabilité de l'emploi d'un salarié senior !

### Anticiper et prévenir les coûts liés à la maladie

Parmi les autres craintes de l'employeur, les **coûts liés aux arrêts maladie des seniors** peuvent être anticipés et surtout prévenus par des politiques de santé au travail et de lutte contre l'usure professionnelle. Les travailleurs seniors peuvent être plus sujets à des problèmes de santé, ce qui peut entraîner des absences plus fréquentes et des coûts de soins de santé plus élevés pour l'entreprise.

**Les seniors cumulent en moyenne 2,4 semaines de congé maladie sur l'année, au lieu de 1,5 semaine pour les générations 30-54 ans.** En revanche, le taux d'absentéisme pour raisons de santé n'est que légèrement supérieur à celui des autres salariés : 4 % pour les seniors, contre 3,5 % pour les autres tranches d'âge. Cela s'explique car les arrêts maladie ne sont pas plus fréquents, mais durent généralement plus longtemps. Ce qui implique généralement, pour l'entreprise, **des frais de remplacement des salariés absents**. Les écarts selon la catégorie socio-professionnelle sont nets : la durée des congés pour maladie ou accidents du travail atteint en moyenne 3,4 semaines sur l'année pour les ouvriers seniors, contre 1 semaine pour les cadres du même âge. Cela s'explique donc souvent par la **pénibilité physique du travail ouvrier pour des salariés en fin de carrière**. Ainsi, en jouant sur la mobilité interne et en prévenant les risques liés à l'usure professionnelle, ainsi qu'en améliorant les conditions de travail des salariés seniors, l'entreprise a une carte à jouer pour **réduire les frais liés aux arrêts maladie en fin de carrière**.

## Embaucher un salarié senior : quelles aides ?

Certaines mesures destinées à **favoriser l'embauche des salariés seniors** ont été mises en place :

1. **Le contrat de professionnalisation des seniors** : L'aide à l'embauche d'un senior en contrat de professionnalisation peut aller jusqu'à 2 000 euros par alternance. Cette aide s'ajoute aux exonérations de cotisations patronales sociales (assurance maladie, maternité, invalidité, vieillesse-décès) et d'allocations familiales. Les conditions : pour l'employeur, ne pas avoir, dans les 6 mois qui précèdent l'embauche, procédé à un licenciement économique sur le poste pourvu au recrutement et pour le titulaire du contrat, ne pas avoir appartenu à l'effectif de l'entreprise au cours des 6 derniers mois précédant la date de début du contrat. Cette aide permet notamment aux personnes de plus de 45 ans d'apprendre un nouveau métier en le pratiquant en conditions réelles dans une entreprise.
2. **Le CDD Senior** : Créé en 2006, il concerne les personnes de plus de 57 ans. C'est un moyen pour une personne en recherche d'emploi de trouver un contrat court qui lui permet de continuer à cotiser pour bénéficier d'une retraite à taux plein. Ce CDD est renouvelable une fois, et d'une durée maximale de 18 mois.
3. **Le contrat d'insertion unique** : Aussi appelé CUI et non réservé aux seniors, il permet de bénéficier d'un accompagnement personnalisé et d'une formation professionnelle. Les entreprises qui choisissent d'embaucher un senior en CUI bénéficient de subventions de l'État et d'exonération de charges sociales. Au même titre que les autres salariés privés d'emploi, les salariés seniors inscrits à Pôle emploi peuvent bénéficier de périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP), d'action de formation telles que la préparation opérationnelle à l'emploi individuelle - POEI ; la préparation opérationnelle à l'emploi collective - POEC ; l'action de formation préalable au recrutement.

## Réduire les frais de remplacement des départs en retraite

Les travailleurs seniors sont plus susceptibles de prendre leur retraite à court terme, ce qui peut nécessiter **un plan de succession et de formation** pour éviter des perturbations dans l'entreprise. Ce qui a un coût. Néanmoins, en mettant en place de véritables logiques de transmission des compétences intergénérationnelles, et en proposant aux seniors d'endosser des rôles de formateurs ou de tuteurs dans l'entreprise, **l'organisation réduit les frais liés à la formation des jeunes recrues**, puisqu'elle capitalise sur l'expertise des seniors avant leur départ en retraite.

## Quel impact économique des seniors sur la performance de l'entreprise ?

**L'impact économique des seniors sur la performance de l'entreprise** peut être significatif et dépend de plusieurs facteurs. Les travailleurs seniors apportent généralement une expérience, une expertise et une stabilité à l'entreprise. Voici quelques-uns des aspects à prendre en compte pour bien **calculer le retour sur investissement de l'embauche d'un salarié senior**.

### L'expérience et l'expertise

Les travailleurs seniors ont généralement accumulé des années d'expérience dans leur domaine, ce qui peut se traduire par une expertise précieuse. Leurs connaissances approfondies peuvent contribuer à résoudre des problèmes complexes, à prendre des décisions éclairées et à former d'autres employés. Ils sont souvent opérationnels plus rapidement, ce qui **réduit les frais liés à la formation et à l'intégration des nouvelles recrues**.

### La réduction du turn-over

Les travailleurs plus âgés ont souvent une plus grande stabilité d'emploi et sont moins susceptibles de quitter l'entreprise, ce qui **réduit les coûts associés au recrutement** et à la formation de nouveaux employés.

### Le transfert de connaissances

Les seniors peuvent également jouer un rôle clé dans le transfert de connaissances à la génération plus jeune. En leur permettant de se positionner en formateur ou en expert interne, l'entreprise **réduit les coûts liés au recours à la formation externe**.

### La productivité

Bien que l'âge puisse affecter la vitesse de travail, les travailleurs seniors peuvent compenser cela par leur efficacité et leur précision. Leurs compétences en gestion du temps et leur **capacité à prioriser les tâches peuvent contribuer à la productivité de l'entreprise**.

### La diversité

Les travailleurs de différents âges ont des perspectives différentes. Les seniors peuvent apporter une diversité d'idées et de points de vue qui peuvent stimuler l'innovation et la créativité au sein de l'entreprise ce qui, in fine, améliore la performance globale de l'organisation.

En conclusion, **les seniors ont un impact économique significatif sur la performance de l'entreprise**. Leur expérience, leur expertise, leur stabilité et leur capacité à transférer des connaissances jouent un rôle essentiel dans le succès de l'entreprise. Le **retour sur investissement de l'emploi des salariés senior** est plutôt favorable, alors n'hésitez pas à recruter des salariés plus âgés !

## Pour aller plus loin !



### Formation

#### Politique et stratégie de rémunération - 3 JOURS

Bâtir et mettre en place un système de rémunération performant

**Prochaine session :** Jeudi 8, Vendredi 9 mars et Mardi 9 avril à l'Espace Formation GERESO de Paris Montparnasse

### Ouvrage

#### La réussite des seniors

Créativité, investissement social & compétences des seniors d'aujourd'hui

**Disponible en versions :**  
papier, ebook et ePub



# Améliorer les conditions de travail des seniors

## Améliorer les conditions de travail des seniors

Plus d'une maladie professionnelle sur deux concerne un senior selon une étude de l'Assurance maladie. Ce chiffre interpelle quant à la soutenabilité du travail chez les seniors. Or, cette question se pose de plus en plus avec le report du départ de l'âge légal à la retraite. Pour mieux fidéliser les seniors en entreprise et veiller à leur santé, comment améliorer les conditions de travail dans l'entreprise ? Dans cet article, nous faisons le point sur les différents leviers qui permettent d'améliorer le cadre et les modalités de travail des seniors dans des organisations plus inclusives.

## Lutter contre la discrimination liée à l'âge à l'embauche

Pour créer un environnement de travail plus inclusif pour les seniors, encore faut-il les embaucher et les intégrer. Selon le rapport du Conseil d'Orientation des Retraites (COR), **près de 14,4 % des personnes de plus de 62 ans ne sont ainsi ni en emploi ni à la retraite (NER)**. Malgré la progression du taux d'emploi des seniors, il demeure de véritables freins au recrutement des seniors en entreprise. Ces derniers sont plus souvent dans le halo du chômage, ou en situation de recherche d'emploi de longue durée.

Ces freins au recrutement des seniors sont souvent liés à de **fausses représentations liées à l'âge**, comme la crainte d'une mauvaise intégration au sein de l'équipe, des compétences jugées obsolètes, une santé perçue comme trop fragile, voire la peur de devoir payer des salaires trop élevés.

Selon le baromètre réalisé par le Défenseur des droits et l'Organisation internationale du travail en décembre 2020, 10% des personnes ayant vécu une discrimination dans l'emploi, considèrent qu'elle est liée à leur âge avancé. D'ailleurs, selon le Cabinet à Compétences Égales, **63 % des recruteurs admettent qu'un âge avancé constitue un frein à la présélection des candidats**. La seniorité est aussi l'un des principaux sujets de moquerie au travail. 22% des plus de 45 ans ont déjà été concernés plusieurs fois.

Pour **lutter contre les discriminations liées à l'âge lors de l'embauche**, il est important de :

- sensibiliser les recruteurs et le management à la **non-discrimination** ;

- favoriser le recrutement par les **aptitudes et les compétences** ;
- opter pour le **CV anonyme** ou le recrutement **sans CV** ;
- mobiliser les dispositifs adaptés tels que le **CDD senior** ou le **CDI inclusion** ;
- mettre en place une **politique active de recrutement des seniors**.

## Appliquer la réglementation spécifique aux seniors

Pour booster la diversité et la seniorité en entreprise, la loi prévoit plusieurs **mesures visant à favoriser l'emploi des seniors**. Voici les principaux dispositifs légaux que peuvent mobiliser les services ressources humaines pour mieux inclure les seniors et accompagner les fins de carrière.

## L'entretien professionnel de seconde partie de carrière

L'entretien de seconde partie de carrière est un dispositif issu de l'arsenal législatif pour booster l'accompagnement des carrières seniors. Il vise à **préparer la deuxième partie de carrière du collaborateur**. Il doit être réalisé à partir de l'année du 45<sup>e</sup> anniversaire de l'employé. L'entretien de seconde partie de carrière permet de faire un état des lieux des expériences et des compétences du collaborateur afin de réfléchir aux orientations pour la suite de parcours. Il permet aussi de tirer un trait sur les préjugés des seniors en entreprise et **met en avant la seconde partie de carrière** auprès du management.

## La prévention de la pénibilité et de l'inaptitude

Suite à la création du compte personnel de prévention de la pénibilité par la loi du 20 janvier 2014, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, chaque entreprise doit **évaluer l'exposition de ses salariés aux facteurs de pénibilité** définis par la loi. Suite à ces évaluations annuelles, l'entreprise doit déclarer l'exposition de ses salariés aux facteurs de pénibilité. Il est indispensable de prendre en compte les risques professionnels des seniors qui sont spécifiques. Les examens médicaux réguliers des travailleurs, selon une périodicité allant de 6 mois à 2 ans selon la nature des risques professionnels auxquels le salarié est exposé, ont pour objectif le **dépistage de toute altération de la santé en relation avec les conditions de travail**.

En fonction des résultats, l'entreprise doit proposer des adaptations des postes, des techniques et des rythmes de

## Le congé « réflexion carrière » : une solution pour l'emploi des seniors ?

Présenté par la chaire TDTE, « Transitions démographiques, Transitions économiques », dédiée à la recherche sur l'impact du vieillissement et de la longévité sur l'économie et la société en France, lors d'un colloque le 26 octobre 2023, le congé « réflexion carrière » consisterait en une période de réflexion offerte aux seniors de 50 à 53 ans, allant de quelques jours à, au maximum, un mois.

Fractionnable, pour ne pas pénaliser les PME, ce congé offrirait aux salariés seniors la possibilité de faire le point sur leur carrière et de préciser leur projet professionnel. Objectif : leur permettre de « s'inventer une nouvelle trajectoire pour les 15 années de carrière qui leur restent, afin d'éviter l'accident du chômage à 58 ans ». Le dispositif serait financé et géré par France Travail.

travail adaptés à la physiologie du travailleur âgé. La **prévention de l'usure professionnelle passe aussi par une gestion anticipée des parcours** qui permet d'offrir au salarié des possibilités d'évolutions professionnelles vers des postes moins contraignants, ou un reclassement vers d'autres métiers de l'entreprise, le plus tôt possible. Il convient en effet de se préoccuper de la réduction de la pénibilité au poste de travail le plus tôt possible. Pour qu'une personne puisse travailler au-delà de 60 ans, il est déterminant qu'elle atteigne cet âge en bonne santé physique et mentale !

## L'obligation de maintien de l'employabilité

L'entreprise a aussi **l'obligation de veiller à l'adaptation au poste et au maintien de l'employabilité de ses salariés**, quel que soit leur âge. Cela passe par des propositions de formation pour adapter les compétences des seniors face à l'évolution des métiers.

## Agir sur la santé et la sécurité

Une étude de l'Assurance maladie met en évidence que :

- Les **accidents du travail** chez les seniors (50 ans et plus) sont moins fréquents qu'au sein du reste de la population mais ils ont des conséquences plus lourdes ;
- Les seniors sont surreprésentés parmi les **accidents entraînant une incapacité permanente (IP)**, en particulier les accidents provoquant un décès : ils enregistrent 39 % des accidents avec IP et 51 % des accidents du travail avec arrêts ;
- Les **maladies professionnelles avec incapacité permanente** concernent 67 % de seniors.

Ces chiffres montrent que **la question de la santé et de la sécurité au travail des seniors doit être une priorité.**

Pour cela, l'entreprise doit veiller à mettre en place les formations SST et leur recyclage de manière régulière, sensibiliser les salariés seniors aux questions de sécurité et de santé au travail,

aménager les postes de travail mais aussi **favoriser la mobilité interne pour préserver les seniors des postes à forte pénibilité physique.** L'intervention d'un ergonome sur les postes de travail peut aussi permettre de réduire les risques liés à la posture assise prolongée pour les postes concernés.

## Promouvoir la diversité, l'inclusion, la mixité intergénérationnelle dans les équipes

L'amélioration des conditions de travail passe aussi par le **sens donné à l'activité** et le sentiment de pouvoir d'agir du salarié. Or, si l'environnement n'est pas inclusif, le senior peut s'exposer à la perte de sens et à l'impression de ne pas faire partie du collectif. Il faut donc favoriser une **culture de la mixité intergénérationnelle** dans les équipes et veiller à la bonne intégration de l'ensemble des collaborateurs. Pour donner du sens aux fins de carrières, il est aussi important de prendre en compte les attentes spécifiques de cette catégorie de salariés.

En fin de carrière, les salariés seniors ont besoin d'un **management plus souple** pour exprimer pleinement leurs atouts. C'est pourquoi il est indispensable de **former et accompagner le management** à adapter ses pratiques et à transformer les organisations. D'autre part, les seniors ont souvent **besoin de transmettre pour trouver du sens au travail.** Selon le portrait statistique des salariés seniors de l'APEC, 35 % des cadres de plus de 60 ans aimeraient passer plus de temps à la **transmission des compétences** dans l'entreprise et 29 % ont envie d'endosser un **rôle de formateur** en entreprise.

## Pour aller plus loin !



### Formation

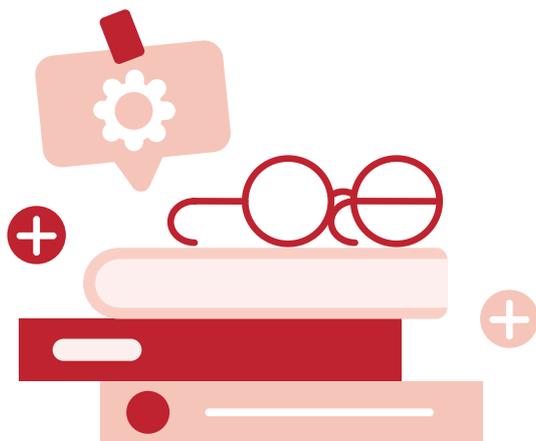
**Construire sa démarche Qualité de Vie et Conditions de Travail - 2 jours**  
Outils et méthode pour une amélioration continue des conditions de travail

**Prochaine session :** Jeudi 4 et Vendredi 5 avril  
à l'Espace Formation GERESO  
de Paris Montparnasse

### Ouvrage

**60 minutes pour prévenir le burn-out**

**Disponible en versions :**  
papier, ebook et ePub



# Comment maintenir et transmettre les compétences des seniors ?

## Comment maintenir et transmettre les compétences des seniors ?

En 2030, 20 % de la population active aura plus de 50 ans selon les projections de l'INSEE. La part des personnes âgées de 70 ans ou plus parmi les 15 ans ou plus passerait ainsi de 18 % en 2021, à 26 % en 2070. Bref, le nombre de départs en retraite risque de s'accroître malgré le report de l'âge légal par la récente réforme. Dans ces conditions, comment s'assurer de ne pas perdre en chemin des compétences rares ou expertes au sein de l'entreprise ? Comment organiser la transmission des savoirs entre les générations ?

## Mettre en place une GEPP qui tient compte du vieillissement de la population active

La première chose à faire est de mettre en place une **GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels) qui pose clairement le diagnostic de la pyramide des âges** dans l'entreprise. Une fois les tendances identifiées, le plan d'action GEPP peut contenir plusieurs mesures pour favoriser l'emploi des seniors et anticiper les départs en retraite.

### Parmi les actions qui peuvent être entreprises :

- la mise en œuvre de solutions de mobilité professionnelle pour les plus de 50 ans afin de les préserver de l'usure professionnelle ;
- l'aménagement des postes de travail et l'amélioration des conditions de travail des seniors ;
- la formation des seniors aux nouvelles techniques afin de maintenir leur employabilité ;
- l'anticipation des besoins en recrutement liés aux départs en retraite ;
- l'identification des compétences clés des seniors et des risques de déperdition de compétences.

La **cartographie des compétences des seniors** permet d'identifier et de mesurer les risques de perte de compétences liées aux départs de retraite. En fonction de cette cartographie, des plans de formations peuvent être déployés pour former les plus jeunes aux compétences détenues par les futurs retraités.

## Quelles formations pour le maintien des compétences des seniors ?

La formation est un levier essentiel pour **favoriser l'employabilité et la mobilité des seniors et lutter contre l'usure professionnelle**. En fin de carrière, l'accès à la formation professionnelle permet à un salarié de maintenir à jour les compétences techniques nécessaires dans le cadre de son poste et permet à l'employeur d'adapter les emplois aux évolutions professionnelles. La formation professionnelle a donc pour objectif **d'éviter une perte d'employabilité, de maintenir le taux d'emploi et de limiter le licenciement** des seniors, car ils resteront compétitifs dans leur domaine.

Avec un taux d'emploi dans les entreprises en chute libre à partir de 60 ans, la formation représente un allié de poids pour les seniors. Mais l'appétence pour la formation n'est souvent pas au rendez-vous pour cette catégorie de salariés. Par exemple, selon les dernières données APEC, seulement **31 % des cadres de plus de 55 ans ont suivi une formation**. Le plan de formation des seniors doit tenir compte de cette faible appétence tout en trouvant des dispositifs adaptés pour **favoriser l'entrée en formation des apprenants**. Il peut s'agir par exemple, de favoriser le e-learning ou des formats adaptés à l'échange entre pairs, tels que le peer-learning ou les groupes d'échanges de pratiques. En revanche, les seniors se voient volontiers **endosser des rôles de formateurs en entreprise**. Toujours selon les données de l'APEC, 35 % des cadres de plus de 60 ans aimeraient passer plus de temps à la transmission des compétences dans l'entreprise. Transmettre ses compétences est une manière de donner du sens à sa fin de carrière, en devenant un expert et un tuteur au sein de l'entreprise.

De nombreux dispositifs de transmission des savoirs peuvent être imaginés pour **éviter la perte de compétences rares et favoriser la coopération intergénérationnelle**.

## Mentorat : par quoi commencer ?

Lancer un programme de mentorat est l'une des solutions privilégiées pour favoriser le développement professionnel des salariés, la transmission des compétences des seniors, tout en renforçant la culture d'entreprise, notamment auprès de la Génération Z.

Voici une liste des premières étapes à prendre en compte lors du lancement d'un tel programme :

- **Définir les objectifs et les bénéfices attendus** : développement des compétences, rétention des employés, renforcement du leadership ?
- **Identifier les parties prenantes et les participants** : pour la conception du programme, intégrez les membres de la direction et managers. Et identifiez les employés intéressés par le rôle de mentor ou de mentoré, en tenant compte de leurs compétences, de leur expérience et de leurs objectifs de développement.
- **Élaborer des lignes directrices et des critères de sélection** alignés sur les objectifs globaux de l'entreprise. Précisez notamment les attentes en matière d'engagement et de responsabilités des mentors et des mentorés.
- **Établir un processus de jumelage** entre mentors et mentorés. Prenez en compte les intérêts professionnels, les objectifs de développement et les profils relationnels de chacun pour assurer des partenariats fructueux.
- **Proposer une formation et un soutien aux mentors et aux mentorés** : cela leur permettra de bien préparer leur mission, de comprendre leur rôle et les attentes. Clarifiez les objectifs du mentorat, les responsabilités des participants et les résultats attendus.
- **Établir des mesures de suivi et d'évaluation** : mettez en place des outils pour suivre et évaluer le travail des mentors et des mentorés tout au long du programme.
- **Favoriser une culture de mentorat** : créez une culture organisationnelle qui valorise le mentorat et encourage la participation. Célébrez les succès et partagez les histoires inspirantes pour encourager l'engagement continu !



## Mettre en place une stratégie RH de transmission des savoirs

Le knowledge management est un processus qui vise à **organiser la gestion des connaissances de l'entreprise**. Il repose sur plusieurs étapes :

### Dresser un état des lieux et identifier les compétences concernées et les détenteurs de ces connaissances

Il s'agit ici d'**identifier les détenteurs de compétences rares, critiques ou pénuriques** qui risquent de partir dans les prochaines années et qui feront l'objet du plan de transmission. Une fois ces personnes identifiées, demandez-leur de documenter leurs connaissances, leur processus et leurs méthodes de travail. Cela peut se faire sous forme de manuels, de guides, de vidéos ou de tutoriels.

### Identifier les destinataires du transfert de compétences

L'entreprise doit désigner les collaborateurs qui gagneraient à enrichir leurs compétences : nouvelles recrues, jeunes en alternance, en intérim, etc. **C'est l'étape de planification de la relève !** Une fois identifiés, préparez un plan de formation pour transmettre les compétences clés à ces jeunes collaborateurs.

### Anticiper les moments clés pour assurer le transfert des compétences entre seniors et juniors

Ces moments clés sont généralement le départ à la retraite des plus anciens et l'arrivée de nouveaux collaborateurs. Mais il ne faut pas qu'il soit trop tard ! Pour éviter l'usure de fin de carrière, vous pouvez **proposer aux seniors d'endosser un rôle de formateur dès que le cap des 50 ans** est passé. Cela leur permettra de retrouver du sens et de donner un second souffle à la seconde partie de carrière dans l'entreprise.

## Choisir les outils et méthodes pour organiser la transmission des connaissances

Le **mentorat s'avère particulièrement efficace pour favoriser la transmission de compétences**. Il existe d'autres dispositifs particulièrement adaptés, tels que l'AFEST (action de formation en situation de travail), dans laquelle le senior peut adopter une posture de formateur tuteur. N'hésitez pas à organiser la transmission de compétences via des webinaires ou sous forme de e-learning, sans oublier de mettre en place des temps dédiés à l'accompagnement des apprenants par les plus âgés de l'entreprise.

## Pour conclure : le maintien et la transmission des compétences seniors, un enjeu clé pour réussir l'entreprise inclusive de demain

Le **vieillessement de la population active d'ici 2030 soulève des défis quant à la préservation des compétences expertes** dans les entreprises. Une Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) est essentielle pour anticiper les départs à la retraite en adaptant les postes, identifiant les compétences clés, et prévoyant des plans de formation pour les plus jeunes.

**La mise en place d'une stratégie RH de transmission des savoirs est fondamentale.** Le knowledge management implique l'identification des compétences clés à transférer, la documentation des connaissances, la désignation des collaborateurs destinataires, et l'anticipation des moments opportuns pour le transfert. Le mentorat, l'AFEST, les webinaires et l'e-learning sont des outils efficaces pour organiser la transmission des connaissances, encourageant ainsi le **partage intergénérationnel et le renouvellement des compétences au sein de l'entreprise**.

### Pour aller plus loin !



#### Formation

##### Être mentor - 2 jours

Intégrer les étapes, techniques et outils du mentorat

#### Ouvrage

##### Le mentorat : mode d'emploi

Guide pratique pour mettre en place des programmes de mentorat efficaces

**Disponible en versions :**  
papier, ebook et ePub



# Fins de carrières : comment accompagner les seniors ?

## Fins de carrières : comment accompagner les seniors ?

Selon une étude menée par Yce Partners et Alphonse auprès de 548 préretraités ou jeunes retraités, 51 % des salariés en fin de carrière déclarent ne pas se sentir “du tout” accompagnés par leur entreprise sur les sujets liés au passage à la retraite. On constate également un pic de sorties de l'emploi par licenciement et rupture conventionnelle environ trois ans avant l'âge légal de départ à la retraite. Il s'agit bien souvent d'un accord tacite entre employeur et employé reposant sur la possibilité de percevoir jusqu'à 27 mois d'indemnisation chômage. Pourtant, les seniors en fin de carrière ont souvent besoin d'être accompagnés dans leur transition. 38 % des cadres de plus de 60 ans aimeraient réduire leur temps de travail (données APEC) et 20,7 % des 55-64 ans choisissent le temps partiel pour profiter de leur temps libre (données DARES). Comment accompagner les transitions de fin de carrière ? On vous explique tout.

### L'aménagement du temps de travail des salariés seniors

L'aménagement du temps de travail des seniors est utile pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il permet de **conserver l'expertise et l'expérience des travailleurs seniors** au sein de l'entreprise, évitant ainsi une perte de savoir-faire précieux. En offrant des conditions de travail adaptées aux seniors, les entreprises renforcent leur réputation en tant qu'employeurs socialement responsables et inclusifs, ce qui peut avoir un impact positif sur leur image de marque et leur attractivité pour les futurs employés.

Elles tiennent aussi leurs obligations légales en matière de santé au travail. Concrètement, l'aménagement du temps de travail des seniors peut prendre plusieurs formes. Tout d'abord, il est crucial de **permettre des horaires de travail flexibles**. Cela peut inclure :

- la possibilité de réduire les heures de travail ;
- d'adopter des horaires à temps partiel ;
- un horaire de travail comprimé sur quelques jours.

Ces options offrent aux travailleurs plus âgés la **souplesse nécessaire pour gérer leurs responsabilités professionnelles et personnelles**, tout en préservant leur bien-être et leur santé, et en les préservant de l'usure professionnelle. Le télétravail est également une modalité pertinente, lorsque cela est possible. Il permet aux seniors de travailler depuis chez eux, réduisant ainsi les contraintes liées aux déplacements tout en conservant leur expertise au sein de l'entreprise. **L'utilisation des comptes épargne-temps** est aussi une manière de diminuer significativement le temps de travail à l'approche de la retraite.

### L'aménagement des postes de travail des salariés seniors

Pour aménager les fins de carrières, les entreprises peuvent aussi jouer sur le contenu même des activités, afin de **diminuer la pénibilité des postes de travail des salariés seniors**. Cela peut passer par une reconfiguration des postes de travail, une nouvelle répartition des tâches avec les autres membres de l'équipe, ou des reclassements internes permettant de lutter contre l'usure professionnelle et la pénibilité.

### Le cumul emploi-retraite

Le cumul emploi retraite est une pratique qui permet aux travailleurs seniors de **continuer à travailler tout en percevant leur pension de retraite**, sous certaines conditions. Cette approche joue un rôle crucial dans la gestion des transitions professionnelles en fin de carrière des seniors.

## Retraite : 8 conseils pour vous préparer le plus tôt possible

Le départ à la retraite, souvent après de longues années de travail, marque le départ d'une nouvelle vie. Comment vous y préparer au mieux ? Voici 8 conseils pour accompagner les futurs retraités, à appliquer le plus tôt possible !

**Vérifiez votre relevé de carrière :** Examinez en détail votre relevé individuel de situation (RIS). Ce relevé est adressé tous les 5 ans à partir de 35 ans. Vous pouvez également le télécharger sur le site web de l'Assurance retraite ou sur Info retraite, en vous connectant avec vos identifiants France Connect. Dates de début et de fin d'expérience professionnelle, périodes d'interruption (maladies, chômage...) : les anomalies peuvent être nombreuses, vous devez donc le vérifier le plus tôt possible !

**Anticipez les options qui s'offrent à vous :** À quelle date souhaitez-vous partir ? Avec quel montant de pension ? En cessant toute activité d'un coup ou en continuant à travailler à temps partiel (retraite progressive) ? Soyez au clair sur vos souhaits...

**Considérez votre budget :** Un départ à la retraite est souvent synonyme de perte de pouvoir d'achat. Quels sont vos dépenses mensuelles « contraintes » ? De quel montant avez-vous besoin pour vivre correctement ? Quels sont les projets que vous devrez financer ?

**Échangez avec votre employeur :** En vous conseillant sur les questions administratives, en adaptant votre emploi du temps, en favorisant la transmission de vos compétences... Votre employeur peut vous apporter son soutien sur de nombreux aspects.

**Contrôlez votre santé :** Faites réaliser un bilan de santé complet. Précisez la façon dont vous allez prendre soin de vous, physiquement, intellectuellement et moralement ? Anticipez les frais liés à vos dépenses santé en adaptant votre contrat de mutuelle.

**Précisez votre lieu de vie :** Où souhaitez-vous vivre votre retraite ? Avez-vous prévu de déménager ? En appartement ou dans une maison ?

**Soyez au clair sur vos relations sociales :** Le passage à la retraite vient souvent bousculer le quotidien et les relations sociales. Bien anticiper cet aspect relationnel est essentiel pour réussir votre retraite. Avez-vous prévu de passer du temps à la retraite ? Si vous êtes célibataire, est-ce que vivre cette transition en solo vous fait peur ou vous enthousiasme ? Si vous avez des petits-enfants, quelle relation avez-vous envie d'entretenir avec eux ?

## Livre blanc "Emploi des seniors : quels enjeux pour les RH ?"

Tout d'abord, le cumul emploi retraite offre aux travailleurs seniors la possibilité de **maintenir une source de revenus supplémentaire tout en poursuivant leur carrière** ou en se lançant dans de nouvelles aventures professionnelles.

Cela peut être particulièrement utile pour ceux qui ne sont pas encore prêts à quitter le monde du travail ou qui souhaitent explorer de nouvelles opportunités. Les entreprises doivent encourager leurs employés seniors à explorer cette option, en les informant sur les avantages et les contraintes associés d'un tel modèle. En termes de modalités, les travailleurs retraités peuvent généralement choisir entre un cumul intégral, où ils continuent à travailler à temps plein, ou un cumul partiel, où ils réduisent leur temps de travail. Le **cumul emploi retraite peut être particulièrement bénéfique pour les entreprises**, car il permet de maintenir l'expertise de travailleurs expérimentés tout en adaptant leurs horaires de travail à leurs besoins.

### Dynamiser les fins de carrière

Selon l'Anact, la fin de carrière ne revêt pas le même sens chez tous les individus en fonction de leur état de santé, de leur situation personnelle ou de leur niveau de qualification. Pour certains, il s'agit de leur proposer des perspectives stimulantes de manière à **rendre la dernière partie de carrière plus attractive** et de maintenir l'engagement des seniors. Cela peut passer par de la mobilité interne ou la prise en charge de nouvelles responsabilités. La formation professionnelle peut aussi être l'occasion de stimuler le salarié senior dans son envie d'apprendre de nouvelles compétences, soit pour envisager une réorientation de sa carrière, soit pour enrichir son emploi actuel. **L'aménagement du contenu de l'emploi**, ou jobcrafting, peut ainsi permettre de valoriser au mieux les compétences du salarié en faisant évoluer le périmètre de sa fonction. Cet aménagement peut aller dans le sens d'un élargissement ou d'une diminution des tâches et des responsabilités, selon les envies exprimées par le salarié lors des entretiens professionnels.

### Comment préparer les salariés seniors au départ à la retraite ?

Dans tous les cas, il est important de **préparer les salariés seniors au départ à la retraite**. Cela peut passer par des formations de préparation à la retraite ou des sessions d'information. Le salarié doit être informé de ses droits pour

la liquidation de son départ à la retraite et des démarches à effectuer auprès de la CARSAT. D'un point de vue personnel, la retraite peut être vécue comme une véritable fracture sociale (chamboulements relationnels, psychologiques et financiers). Il est donc intéressant **d'aborder le sujet lors de l'entretien professionnel obligatoire** afin de préparer la fin de carrière du salarié, maintenir sa motivation et favoriser la transition entre l'activité professionnelle et la retraite. Vous pouvez proposer à votre futur retraité de participer à une réunion d'information retraite auprès de la MSA ou de la CARSAT. Pour rendre cette période stimulante pour le salarié senior, n'hésitez pas à favoriser le tutorat en le positionnant en « expert interne ». Lors de la recherche d'un remplaçant pour le futur retraité, pensez également à intégrer le senior dans le processus de recrutement afin d'avoir une vision opérationnelle du poste et de valoriser son savoir-faire.

### Pour conclure

En conclusion, il est impératif d'accompagner les transitions de fin de carrière des seniors pour garantir une expérience professionnelle épanouissante et une bonne préparation à la retraite. Les entreprises peuvent offrir des **aménagements du temps de travail, tels que des horaires flexibles, le télétravail, et l'utilisation des comptes épargne-temps**, pour permettre aux travailleurs seniors de concilier leurs responsabilités professionnelles et personnelles. De plus, l'aménagement des postes de travail peut réduire la pénibilité et préserver l'expertise des seniors. Le cumul emploi-retraite est une option à encourager, offrant la possibilité de maintenir des revenus tout en adaptant les horaires de travail. Proposer des perspectives stimulantes, de la mobilité interne, de la formation professionnelle et aménager les contenus de poste est essentiel pour valoriser les compétences des seniors et dynamiser les fins de carrières. Enfin, une préparation adéquate à la retraite, notamment via des formations et des sessions d'information, ainsi que le soutien personnel, sont essentielles pour faciliter la transition vers la retraite. Le rôle des entreprises est crucial pour maintenir la motivation, le savoir-faire, et le bien-être des travailleurs seniors tout au long de leur fin de carrière.

### Pour aller plus loin !

#### Prestation de conseil

##### Bilan retraite individuel

Gagnez en clarté et en sérénité sur votre retraite !

#### Formation

##### Préparer sa liquidation de retraite - 1 jour

Modalités pratiques du départ à la retraite

**Prochaine session :** Mercredi 25 Mars à l'Espace Formation GERESO de Paris Montparnasse

#### Ouvrage

##### Etre l'acteur de sa retraite

Disponible en versions :  
papier, ebook et ePub



# GERESO

FORMATION | CONSEIL | ÉDITION

## SIÈGE SOCIAL

38 rue de la Teillaie - CS 81826

72018 Le Mans Cedex 2

**Tél :** 02 43 23 09 09

**mail :** formation@gereso.fr

## ESPACE FORMATION

22 Place de Catalogne

75014 Paris

**Tél :** 01 42 18 13 08

**mail :** espaceformation@gereso.fr

