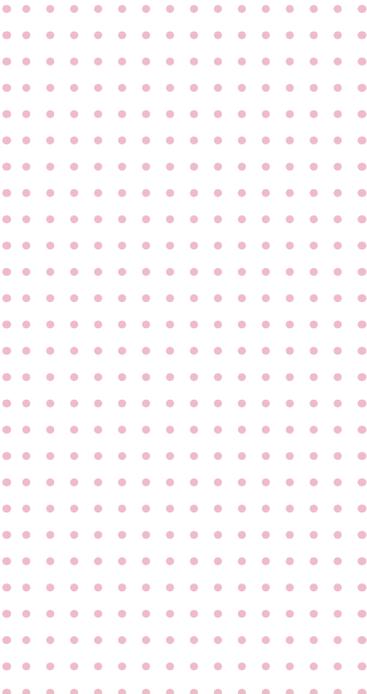


EMPLOI DES SÉNIORS

# Du déclaratif aux actes !



**LIVRE BLANC**

Travaux collaboratifs 2023-2024



## Sommaire

Avant-propos .....	p. 3
Les participants au groupe de travail .....	p. 4
Le sens de notre démarche .....	p. 5
<b>1   CONSTAT .....</b>	<b>p. 6</b>
<b>2   PISTES D'ACTIONS.....</b>	<b>p. 10</b>
1/ Maintenir dans l'emploi.....	p. 12
2/ Retrouver un emploi.....	p. 15
3/ Créer son activité et les autres formes d'emploi .....	p. 18
4/ Accompagner les aidants .....	p. 21
<b>PREMIÈRES CONCLUSIONS .....</b>	<b>p. 23</b>
<b>3   PRÉCONISATIONS.....</b>	<b>p. 24</b>
1/ Porter l'emploi des séniors cause nationale .....	p. 26
2/ Proposer un label « Séniors ».....	p. 27
3/ Mieux accompagner et valoriser les séniors en entreprise .....	p. 28
4/ Mieux accompagner les séniors demandeurs d'emploi .....	p. 31
5/ Mieux adapter les dispositifs publics aux séniors .....	p. 34
6/ Renforcer les compétences des séniors .....	p. 36
7/ Mieux aménager les transitions vers la retraite .....	p. 38
8/ Améliorer les solutions pour les salariés en emplois pénibles .....	p. 40
9/ Repenser le dispositif intergénérationnel .....	p. 42
10/ Mieux faire connaître les dispositifs et les acteurs « aidants » .....	p. 44
Notes et références .....	p.45

---

Le Livre Blanc *Emploi des Seniors Du déclaratif aux actes !* est une publication de Groupe AEF info.  
[www.aefinfo.fr](http://www.aefinfo.fr)

Édité en mai 2024, avec le soutien du groupe Malakoff Humanis.

Directrice de la publication : Danielle Deruy, Directrice générale, Groupe AEF info

Conception et édition : Danielle Deruy et le groupe de travail rassemblant entreprises, branches professionnelles, acteurs publics, fondations.

Conception graphique : AJ

Crédits Photo : Sébastien Ferraro et Canva

---

# Avant-propos



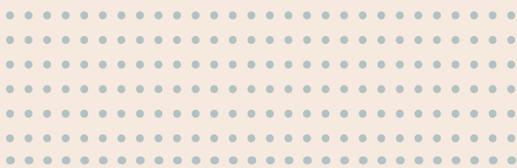
*Des groupes de travail pluriels et intergénérationnels.*

Le groupe de presse professionnelle AEF info, très engagé sur les problématiques sociétales, a lancé en mars 2023 un groupe de travail sur l'emploi des séniors<sup>1</sup> auquel ont participé à l'origine des entreprises, des branches ainsi que l'Apec, Agirc-Arrco, Adie, BGE, Les Entreprises s'engagent et Alliance Emploi. À titre d'observateurs, la DGEFP, Transitions Pro Île-de-France et Bpifrance ont également été présents. De nouvelles organisations ont rejoint le groupe en janvier 2024 : France Travail, la Région Île-de-France à travers Oriane, Sémaphores, PageGroup ainsi que la fondation The Adecco Group, le MEDEF et CMA France (en observateur).

Les premières conclusions de ces travaux ont été portées à la connaissance des milieux professionnels et des pouvoirs publics, le 16 novembre 2023, dans le cadre du colloque annuel que Groupe AEF info organise depuis plus de dix ans sur la formation professionnelle et la reconversion. Ont été présentées des initiatives qui semblent duplicables, l'adaptation aux séniors des dispositifs existants en les adaptant aux séniors ainsi que des propositions d'engagement des entreprises et suggestions aux pouvoirs publics.

Et de façon immédiatement opérationnelle, le salon grand public Nouvelle Vie professionnelle créé en 2014 a été enrichi d'un espace « séniors ». La journée nationale de la reconversion qui se tient le même jour a, elle aussi, été plus centrée sur l'emploi des séniors. Enfin, dans le cadre de la remise des Trophées de la reconversion que Groupe AEF info a lancés en 2023 avec l'ensemble des ATpro (associations Transitions Pro), un prix spécial « séniors » a été remis le 16 novembre.

Après cette première phase de réflexions-actions en 2023, une seconde phase s'est ouverte au premier semestre 2024 sous la forme de chantiers prioritaires qui reprennent et amplifient les travaux de l'année dernière. Ceux-ci sont animés par des consultants de grands cabinets de conseil RH, Sabrina Avril, Exécutive coach, groupe Alixio, Jessy Boucher, Practice leader, ManpowerGroup Talents Solutions et Simon Thiriot, manager Secteur Public, Eurogroup Consulting. France Travail a rejoint activement le collectif depuis début janvier.



# LES PARTICIPANTS AU GROUPE DE TRAVAIL

**ADIE** : Alice ROSADO, Directrice générale adjointe ; Lucien BARBIER, Responsable des relations institutionnelles et du plaidoyer

**GROUPE AEF INFO** : Danielle DERUY, Directrice générale, Benoît HERCÉ, Directeur des partenariats des événements, Anne-Claire PENET, Cheffe de projet Nouvelle Vie Pro

**AGIRC-ARRCO** : Marc LANDAIS, DRH ; Olivier KOSSOWSKI, Coordinateur Diversité

**ALIXIO** : Sabrina AVRIL, Exécutive coach, groupe Alixio

**ALLIANCE EMPLOI** : Karim KHETIB, Directeur général ; Sarah DOUGBAUD, Directrice pôle RSE et Prospective

**APEC** : Laëtitia NIAUDEAU, Directrice générale adjointe ; Stéphanie MUSEGA, Responsable du département relations institutionnelles et partenariales

**B2V, GROUPE RETRAITE PRÉVOYANCE** : Valérie LUCIANI, DRH, communication, Moyens généraux ; Anne KIEFFER, responsable de la communication externe et partenariats, Observatoire des mémoires

**BGE** : Sophie JALABERT, Déléguée générale

**COMITÉ DE BASSIN D'EMPLOI SUD VAL-DE-MARNE** : Daniel PIGEON-ANGELINI, Directeur

**EDF** : Jeremy HOUSTRAETE, Directeur de la Stratégie Sociale ; Bertrand DE BATTISTA, responsable santé, prévoyance, retraite

**ENGIE** : Rachel COMPAIN - Directrice Développement social et Diversité ; Sihame NAOUM, Directrice Diversité Equité & Inclusion France

**EUROGROUP CONSULTING** : Claudia MONTERO, directrice générale ; Antoine DEZALAY JOLY, DRH, Tania ROSILIO, Directrice de la communication et du Marketing ; Nicolas BARTEL, Associé délégué aux ressources humaines ; Simon THIROT, manager secteur public

**FONDATION THE ADECCO GROUP** : Laurence CUZIN BLAY, Directrice Pôle Etudes et Communication

**FPETT, Fonds professionnel pour l'Emploi du Travail Temporaire** : Marc Olivier JOUAN, Directeur

**FRANCE TRAVAIL** : Hervé JOUANNEAU, Directeur, Direction du Développement des Compétences dans les Territoires ; Lydie JRAD, Chargée de développement de l'accès à la formation des demandeurs d'emploi

**GROUPE IGS** : Marie-Odile SARRAZIN, Chargée de mission Direction générale ; Renaud TEAGNO, Directeur commercial IDF

**ITG** : Séverine DUPONT, Directrice commerciale activité conseil

**JOYAUX SÉNIORS** : Nicolas CHAMPETIER de RIBES, Fondateur

**LEEM** : Céline LE BOEUF, Responsable des relations du travail ; Emma PHILIPPEAU, juriste en droit social ; Bastien HERVE DU PENHOAT, Responsable emploi-formation

**LES ENTREPRISES S'ENGAGENT** : Clara MICHIELINI, Directrice des partenariats et de l'innovation

**MALAKOFF-HUMANIS** : Eric BARDIN, Manager de la Fabrique Innovations Sociales ; Cathy ROUY, Directrice innovations sociales assurances

**MANPOWER GROUP** : Gwenaëlle DE-LA-ROCHE, Directrice Marketing, Communications & Influence ; Amélie DUPUY, Directrice Marketing Talents, Sandra LIEBMANN, chef de projet sénior Talent ; Jessy BOUCHER, Practice leader

**NGE** : Bruno PAVIE, Directeur des Ressources humaines

**PAGEGROUP** : Laurent BLANCHARD, Regional Managing Director ; Nathalie POLL-GOUATER, Head of Diversity, Inclusion & CSR

**PRISM'EMPLOI** : Nathalie BOUROTTE, Directrice de la Communication

**RESEAU 137** : Muriel BOLTEAU, Présidente

**REGION ÎLE-DE-FRANCE** : Anne PERE-BRILLAUD, secrétaire générale, Oriane, Agence régionale de la promesse républicaine et de l'orientation ; Sophie BOSSET-MONTOUX, Responsable projet orientation référente académie Créteil, et Marie-Claire ERNESTY, Référente orientation académie de Versailles

**SEMAPHORES** : Philippe ERAY, Directeur de mission

**VEOLIA** : Olivier CARLAT, Directeur des affaires sociales

Et avec la participation, à titre d'observateurs, de Laurent KAZMIERCZAK, Chef de la mission communication, **DGEFP** ; Virginie DANTARD, Responsable du pôle Animation des Réseaux, **BPIFRANCE** ; Odile MENNETEAU, Directrice Cellule Veille stratégique et nouveaux enjeux sociaux, **MEDEF** ; Mona DEMARCHELIER, Directrice adjointe des partenariats et du développement, **TRANSITIONS PRO IDF** ; Philippe PERFETTI, chargé de Mission Emploi Formation, **CMA France** ; Sébastien GUIMIER, responsable partenariats économiques et développement, **LES ACTEURS DE COMPETENCES**.



# Le sens de notre démarche

Nous attendions tous les résultats du projet d'ANI issu de la négociation sur le Pacte de vie au Travail, pour enrichir nos propres réflexions. Toutefois, après trois mois et demi de négociations, le 10 avril dernier, les partenaires sociaux ont refermé le dossier. Il est désormais sur le bureau de la ministre du Travail, de la Santé et des Solidarités, Catherine Vautrin. Ce futur cadre législatif, même s'il est essentiel, ne nous empêche pas de poursuivre nos travaux, entamés en mars 2023 et que nous comptons prolonger cette année et en 2025.

Car l'approche de notre collectif est purement informelle et opérationnelle : apporter notre contribution à une problématique sociétale majeure, estimant que c'est le devoir des acteurs économiques, au-delà du cadre législatif et réglementaire, de réfléchir aux voies et moyens permettant d'améliorer l'emploi des seniors, de changer le regard et les usages, en recueillant et valorisant les bonnes pratiques et en s'engageant sur des actions concrètes. Bien sûr, le recours à l'Etat est indispensable mais il ne doit être actionné que quand il fait effet de levier sur des mesures bien identifiées. Bref, au-delà de propos incantatoires, aller du déclaratif aux actes !

La force de ce collectif, c'est sa bienveillance, l'écoute de l'autre, la force des regards croisés et des prises de position sans sectarisme, qui ont enrichi en permanence nos débats. Nous sommes très pluriels, c'est ce qui fait notre force : entreprises, cabinets conseil RH, branches professionnelles, organisations paritaires, associations professionnelles, fondations, Région Île-de-France à travers son agence Oriane, et France Travail - qui nous a rejoint dès sa création en janvier 2024.

Je remercie tous les membres du groupe de travail pour leur investissement depuis plus d'un an et pour les mois à venir. Prochains temps forts : la remise prochaine de notre Livre blanc à la ministre du Travail ; un colloque « lancement des actions » le 15 novembre 2024 suivi fin 2025 par un colloque bilan des avancées, que nous espérons tous nombreuses ! En attendant un bon test opérationnel 14 novembre 2024 : la deuxième édition du job dating seniors en marge du salon Nouvelle Vie Professionnelle qui accompagnera plusieurs milliers de seniors vers l'emploi. Avec un baromètre infallible : le nombre d'entreprises « seniors friendly » qui proposeront des postes ! À suivre !

**Danielle Deruy**  
Directrice générale  
Groupe AEF info



*Notre démarche : apporter  
une contribution opérationnelle  
à une problématique sociétale  
majeure, l'emploi des seniors,  
que l'on a trop longtemps laissés  
sur le bord de la route.*



# 1 | CONSTAT



## Les entreprises peinent à renouveler leur approche en matière d'emploi des salariés les plus expérimentés.

**La réforme des retraites qui implique un allongement de la durée de vie au travail a remis sur le devant de la scène la problématique sociétale endémique de l'emploi des séniors en France, enjeu majeur de l'objectif de plein emploi en 2027 et du vieillissement de la population (une personne sur 3 aura plus de 60 ans en 2060, selon une étude de l'Insee parue en 2010)<sup>2</sup>.**

Dans leur rapport *Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés* remis au gouvernement en janvier 2020, Sophie Bellon, Jean-Manuel Soussan et Olivier Mériaux alertaient sur l'emploi des séniors en France, « *problème de société complexe* », qu'il est « *urgent* » de résoudre. En quatre ans, le sujet a-t-il avancé ? Pas vraiment, ni dans les mentalités, ni dans les chiffres.

### Le prisme du départ

Une étude réalisée auprès de plus de 200 DG et DRH par le Cabinet conseil Oasys & Cie, publiée le 23 mai 2023, montre clairement que les entreprises peinent à renouveler leur approche en matière d'emploi des salariés les plus expérimentés. Tout en reconnaissant leurs qualités professionnelles et leur implication, les employeurs continuent d'aborder la gestion des salariés âgés par le prisme de leur départ. « *Lorsque l'entreprise "pense" sénior, elle privilégie une vision, voire une prévision, de sortie des effectifs.* » Il est vrai que le coût du salarié sénior est mécaniquement plus élevé que celui d'un junior. En cas de sureffectif, de nombreuses directions commencent par demander aux DRH de mettre les séniors en départ prioritaire. C'est une forte variable d'ajustement.

### Les stéréotypes discriminants

Par ailleurs, les stéréotypes discriminants vont bon train, même parmi les salariés eux-mêmes. Chez Axa, où pourtant 40 % des salariés ont 50 ans et plus, la DRH s'est rendu compte récemment qu'il fallait changer le regard porté sur eux. Elle a lancé un vaste programme pour faire évoluer les représentations et mieux aider ses séniors.

À l'embauche aussi, les poncifs sont nombreux, comme la difficulté pressentie à manager un sénior, ou à l'inverse à intégrer une équipe jeune, la difficulté d'adaptation aux nouvelles technologies, les coûts plus élevés, etc.

### Une situation préoccupante

Dans la réalité, la situation ne semble pas vraiment s'améliorer, quelles que soient les références que l'on prend :

■ En 2022, en France, seules 56,9 % des personnes de 55 à 64 ans sont en emploi (82,5 % des 25 à 49 ans) contre 62,4 % en moyenne dans l'Union européenne, pourcentage qui monte à 77 % en Suède et 73 % en Allemagne. Ce taux d'emploi diminue encore fortement après 60 ans (à peine plus d'un tiers – 36,2 %, entre 60 et 64 ans, selon la dernière étude de la DARES publiée en septembre 2023<sup>3</sup>). Une bonne nouvelle toutefois : ce taux de 57 % est le meilleur enregistré depuis 1975 (37 % en 2004 et 52,5 % en 2019), mais il est dû essentiellement à la forte embellie constatée sur l'emploi.

### Le chômage de longue durée

■ En 2021, une personne de 55 à 69 ans sur six n'est ni en emploi ni à la retraite, une situation le plus souvent subie (*Étude Insee Première n° 1946, 11 mai 2023<sup>4</sup>*)



## Quelles mesures pour favoriser l'emploi des séniors en Europe ?

L'Unédic a publié le 20 février dernier une note sur les « *dispositifs pour favoriser l'emploi des séniors en Europe* ». Utiliser des fonds de l'assurance chômage pour aider à l'embauche, jouer sur les niveaux de cotisations, rendre opposable

l'accès au temps partiel ou encore revoir les règles de l'assurance chômage sont autant de mesures évoquées dans le cadre de la négociation sur le Pacte de vie au Travail. Exemples concrets à découvrir dans ce Livre blanc...



« Je suis fier d'avoir tenu le coup et obtenu mon CAP avec 18.6 de moyenne malgré la fatigue des kilomètres parcourus chaque semaine (800 km pendant 9 mois), l'intensité de la formation et les sacrifices familiaux. »

Vincent, 53 ans, candidat des Trophées de la reconversion 2023



■ Les seniors sont le plus fortement exposés au chômage de longue durée : en 2022, le taux des chômeurs de longue durée des 50 ans et plus était de 2,4% (231 000) contre 1,8% pour les 25/49 ans (316 000). Pire, sur ces 231 000 demandeurs d'emploi, 136 000, soit près de 60%, sont sans emploi depuis 2 ans et plus. (Étude Insee 21 mars 2023<sup>5</sup>)

■ Même si globalement les personnes les moins qualifiées et les femmes subissent plus fortement le chômage de longue durée, les cadres seniors ne sont pas épargnés : fin janvier 2021, au cours des six mois suivant l'inscription sur les listes de France Travail, seulement 29% des cadres seniors accèdent à un emploi contre 48% en moyenne. Cette diminution du taux d'accès à l'emploi au-delà de 55 ans est même plus prononcée pour les cadres que pour les autres demandeurs d'emploi. Elle a pour conséquence qu'une part importante des cadres seniors inscrits à France Travail le sont depuis plus de deux ans. Cette part est de 29% pour les cadres de 55 à 59 ans, et de 39% au-delà de 60 ans. (Étude conjointe Apec-France Travail, janvier 2022 : les cadres seniors de 55 ans et plus, demandeurs d'emploi<sup>6</sup>)

### L'accès à la formation

■ L'accès à la formation est aussi discriminant : 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 (Rapport « Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés », cf. page 7). Selon une étude de l'Insee *Emploi et Formation*, un tiers des actifs de 55 à 64 ans (36%) contre la moitié des 25-44 ans, ont participé dans l'année à au moins une formation à but professionnel. Et à la période de l'enquête, moins d'un chômeur sur cinq âgé de 55 à 64 ans a suivi une formation. (Étude Insee *References « Emploi et formation » édition 2018*<sup>7</sup>)

■ Selon le dernier baromètre de la formation et de l'emploi 2023 Centre Inffo/CSA<sup>8</sup>, les seniors se sentent eux-mêmes moins concernés : ils sont 10 points de plus (42% de 50-64 ans) que la moyenne à ne pas se déclarer concernés par le besoin d'adapter leurs compétences aux besoins futurs du marché du travail. Et même si à 90% ils jugent utile la formation professionnelle, ils sont moins nombreux que les autres tranches d'âge à initier des démarches en ce sens. Peut-être parce que plus de la moitié (55%) ne se sent pas bien informée.

■ Pourtant, comme le montre l'étude *Comment les 40-59 ans se projettent-ils dans leur seconde partie de carrière ?*, de la Fondation the Adecco Group réalisée par le CREDOC en mars 2023 auprès des actifs de 40 à 59 ans, leur projet de retraite est conditionné à la possibilité de partir dans les meilleures conditions financières possibles. Ainsi, si la moitié des actifs de 55-59 ans pensent arrêter de travailler dès qu'ils auront atteint l'âge de départ, l'étude démontre que le montant des pensions de retraite est source d'appréhension : 28% d'entre eux (et 44% de l'ensemble des actifs de 40-59 ans) se déclarent prêts à continuer à travailler après l'âge légal de départ pour augmenter leurs droits.

Pour agir sur les mentalités et interpeler le grand public, l'Apec a lancé en septembre dernier une vaste campagne de communication, qui a fait suite à une première campagne au printemps 2022 : « Périmé - Cette étiquette vous choque ? Recruteurs, changeons notre regard sur les seniors ». Elle a marqué les esprits, car dérangeante. « Périmé », c'est ce que l'on peut lire sur l'étiquette accrochée dans le dos de personnes qui ont manifestement plus de 50 ans (cf. page 9).

Il existe pourtant de nombreux dispositifs, des contrats et statuts diversifiés qui pourraient être mieux utilisés pour améliorer l'emploi des seniors.

### Le frein de l'aide

Il faut ajouter que l'un des freins principaux à l'emploi des seniors est lié à leur statut d'aidant. Selon une étude de la Drees publiée début 2023<sup>9</sup>, il y a plus de 9 millions d'aidants en France, dont plus de 5 millions d'actifs (sur 30 millions d'actifs). Cette proportion augmente régulièrement (9% des salariés en 2010 et 21% en 2021) et pourrait atteindre un quart de la population active en 2030<sup>10</sup>. 57% sont des femmes, dont plus de la moitié exerce une activité professionnelle. Être salarié aidant entraîne de la fatigue, nuit à la concentration et à l'efficacité dans le travail. Les aidants rencontrent souvent des difficultés à concilier vie professionnelle et activité d'aidant. Le soutien financier qu'ils apportent est rarement évoqué et pourtant il est bien réel. Une étude de

## Les principaux dispositifs

- Le CDD Senior
- Le parcours emploi compétences
- Le parcours Emploi Santé
- La ProA
- Le C2P (Compte professionnel de prévention)
- Le CDI Inclusion (réservé aux structures d'insertion par l'activité économique)
- L'intérim et le CDI intérimaire
- La création et/ou reprise d'entreprise
- Le dispositif démission/reconversion
- Le travail en temps partagé
- Le management de transition
- Le portage salarial
- La retraite progressive (qui vient d'être réaménagée)
- Le PDC (Plan développement des compétences)
- Dispositif Démission-reconversion
- La VAE (qui vient d'être réformée)
- Les formations avant embauche (POE) en modalité AFEST (action de formation en situation de travail)
- Le CEP (Conseil en Évolution Professionnelle)
- Le CPF (Compte Personnel de Formation)
- Le bilan de compétences

2021 de BPCE l'Observatoire *Le temps des Aidants*, a notamment révélé que « 59 % des aidants interrogés prennent en charge des dépenses ou apportent un soutien financier à la personne qu'ils aident et 27 % le font de façon régulière ».

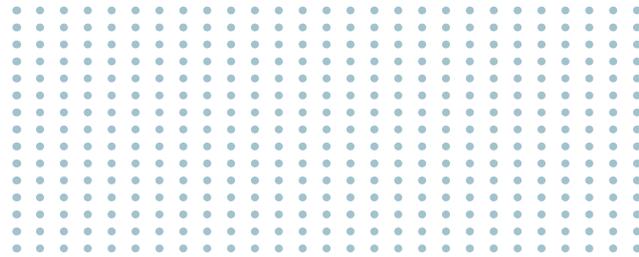
### Un enjeu sociétal pour tous

Enfin, il est intéressant de noter que la question de la séniorité en entreprise impacte, au-delà des seniors eux-mêmes, des actifs plus jeunes, en particulier les quadras. En effet, l'étude du CREDOC pour la Fondation The Adecco Group (cf. page 14) montre que les actifs de plus de 40 ans sont aussi inquiets, voire plus que leurs aînés, que ce soit en matière de santé (2/3 des personnes interrogées craignent de ne plus être suffisamment en forme pour rester en activité en fin de carrière – 71 % des quadras vs 63 % des quinquas), de suffisamment bien gagner leur vie en fin de carrière (pour 52 % des 40-59 ans) ou d'être discriminés en raison de leur âge s'ils devaient être amenés à rechercher un nouvel emploi.

Ce sujet devient un enjeu sociétal majeur, qui concerne toutes les entreprises et les classes d'âge.



Selon la Caisse des Dépôts,  
11,5 millions de CPF ont été ouverts  
par des personnes de 50 ans et +  
sur les 36,3 millions de comptes privés  
alimentés au moins une fois, soit  
près d'un tiers.<sup>11</sup> cf. page 37



## Cette étiquette vous choque ?

Recruteurs, changeons  
notre regard sur les seniors.

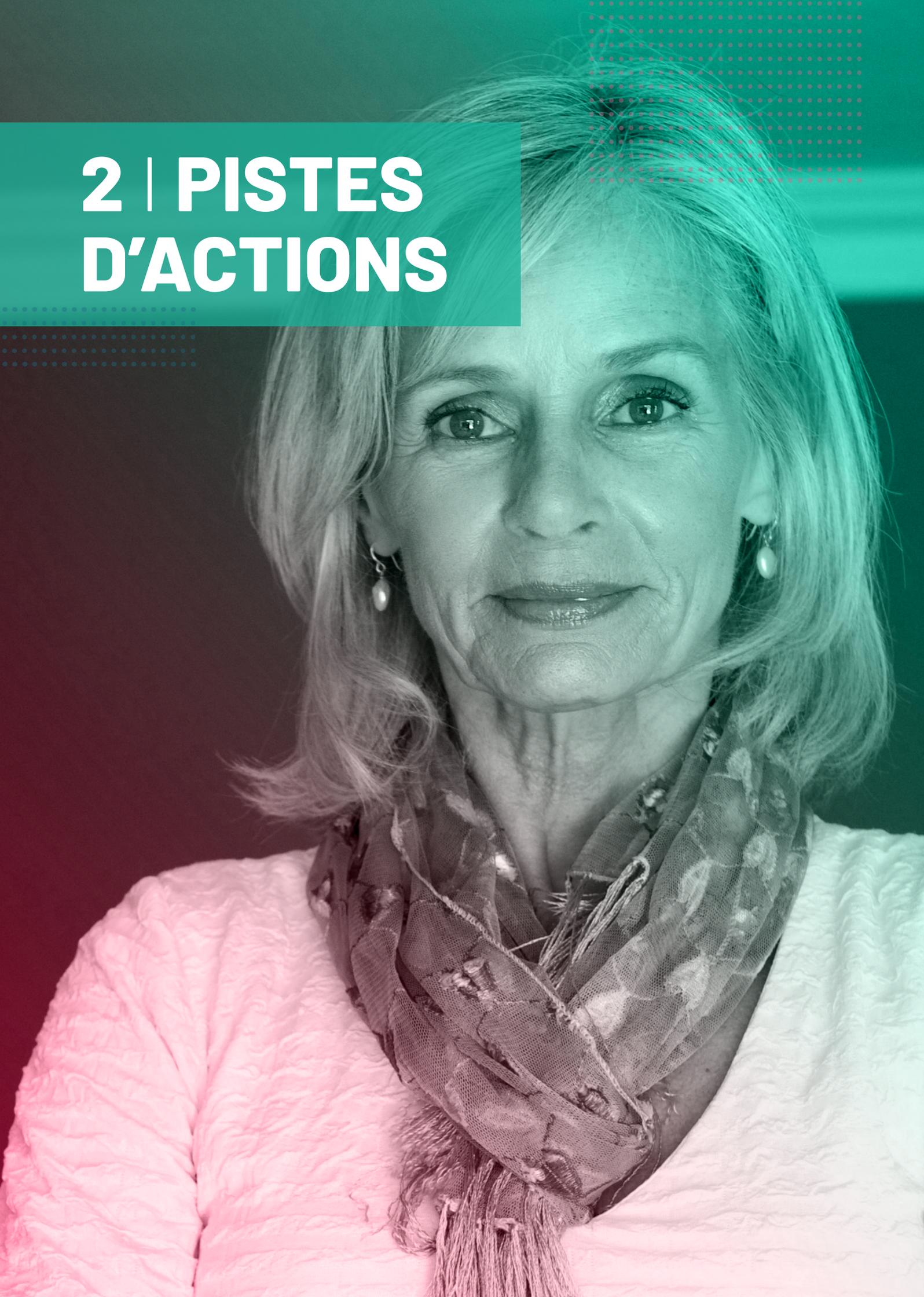
PÉRIMÉ  
SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL  
À PARTIR DU  
02/11/2023

Échangez avec nos consultants pour recruter vos talents.  
Rendez-vous sur [apec.fr](https://apec.fr)

Photographie retouchée - Photographe : Marc Thirouin - Création : becoming

 **apec**  
DONNER DE L'ÉLAN  
À VOTRE AVENIR

# 2 | PISTES D' ACTIONS





## Casser les stéréotypes et mettre en avant les atouts des séniors

**Ce qui ressort avant tout des travaux du groupe, comme de ceux du Club Landoy ou de Les Entreprises s'engagent, c'est la nécessité de casser les stéréotypes et de mettre en avant les atouts des séniors.**

Le baromètre 2018 *Les séniors et l'accès à l'emploi* de l'association À compétences égales<sup>12</sup>, repris par le Défenseur des Droits, indique que près de 90 % des séniors sont prêts à changer de fonction, 80 % à déménager, et 75 % à revoir leur rémunération, afin d'être embauchés ou de conserver leur emploi. Globalement, selon une étude de l'Observatoire de l'intérim<sup>13</sup>, ils sont très employables, « *ils ont envie de bosser, ce qui n'est pas toujours le cas des jeunes* ». Ils ont acquis les soft-skills et sont plus flexibles. C'est une main-d'œuvre fiable, sérieuse, et plus fidèle. Toutefois, ils sont davantage exposés aux risques d'accidents et de maladies professionnelles.

### L'hétérogénéité des profils et des besoins

Les séniors ne constituent pas un public homogène en termes de besoins en accompagnement, estime France Travail qui observe une grande hétérogénéité des profils (genre, niveau de qualification, mais aussi conditions de travail associées aux expériences passées, trajectoire professionnelle - hachée ou non, état de santé, rôle d'aidant familial ou encore rapport au travail) et des besoins. Toutefois, en entreprise, on différencie généralement deux catégories de séniors qui n'ont ni les mêmes besoins ni les mêmes atouts : les cadres et les non-cadres.

### Mieux faire connaître les dispositifs

Il n'est pas nécessaire de réinventer la poudre pour mieux accompagner les séniors, sauf pour le retour à l'emploi qui reste problématique. La vraie question ne porte pas sur les dispositifs eux-mêmes – ils existent, qu'ils soient publics ou privés – mais sur la capacité à les identifier et à les faire fonctionner entre eux dans une trajectoire individuelle pour construire un parcours cohérent. Les personnes non accompagnées ne savent pas

comment les utiliser, donc n'y ont pas recours. Ce qu'il faut, c'est :

- mieux informer les intéressés ;
- mieux informer et accompagner les services RH des entreprises. Les RH des entreprises sont souvent perdus face aux réformes successives et méconnaissent les dispositifs issus de la dernière réforme de 2018, d'autant que dans les PME, ils sont multi-tâches sans réelle spécialisation formation ;
- mieux adapter ces dispositifs aux séniors ;
- mieux articuler les différents dispositifs entre eux.

Enfin, pour tous, il est nécessaire de prévoir un réel accompagnement en entreprise ou hors entreprise. **Le CEP (Conseil en Évolution Professionnelle)** est un excellent service d'accompagnement professionnel, pas suffisamment exploité (cf. page 12).

Pour mieux identifier l'ensemble des problématiques liées au travail des séniors, quatre grands sous-ensembles ont été identifiés :

- Maintenir dans l'emploi
- Retrouver un emploi
- Créer son activité et les nouvelles formes d'emploi
- Être aidant.

Ils ont été regroupés à partir de janvier 2024 en trois groupes de travail : un groupe sur les sujets généraux, un groupe sur « Maintenir dans l'emploi » et un groupe « Retrouver un emploi ».

### Forte crainte des salariés sur leur fin de carrière

78 % des salariés ont des craintes concernant leur fin de carrière. Ils attendent des actions de la part de leur entreprise pour construire de manière cohérente un parcours de fin de carrière adapté.

83 % pensent que rien n'est proposé par leur employeur.  
Étude menée par PageGroup & France Silver Eco sur le vieillissement actif - 3806 répondants salariés

# 1/ Maintenir dans l'emploi

**Le maintien dans l'emploi des seniors est une problématique mieux traitée aujourd'hui dans les entreprises - essentiellement les plus grandes - que celle de leur recrutement.**

## Encore du chemin à parcourir

En 2019, l'ANDRH a mis en place un groupe de travail *ad hoc* et réalisé une enquête flash auprès de ses adhérents. Sur 320 répondants, seuls 45 % (déclaraient que leur entreprise a mis en place des mesures en faveur du maintien dans l'emploi des salariés les plus âgés.

Dans une étude plus récente publiée le 23 janvier 2024, la 6<sup>ème</sup> édition du baromètre sur le dialogue social de l'Ifop pour Syndex<sup>14</sup>, seule une entreprise sur deux a évoqué le sujet en CSE et seulement 10 % des sondés font état de mesures prises dans la foulée. Peu de dispositifs sont mis en place à l'exception du compte épargne temps, du télétravail ou de la retraite progressive.

## Trois axes sont à considérer :

- La reconversion professionnelle
- La meilleure adaptation au poste de travail
- La gestion des fins de carrières

## 1<sup>er</sup> axe : reconversion professionnelle

Il existe un certain nombre de dispositifs, financements ou outils permettant aux salariés d'opérer une reconversion professionnelle, certains intéressants pour les non-cadres :

- **La Pro A** permet de financer des projets de reconversion en mobilité interne en alternance.

- **Le Projet de Transition Professionnelle (PTP)**, dispositif à la main des salariés, permet de se former tout en continuant à percevoir son salaire, majoritairement en vue d'une mobilité externe. Selon une étude publiée en juin 2023 par Transitions Pro Île-de-France, dans cette région, seulement 9 % des PTP sont déposés par les seniors<sup>15</sup>.

- **Le dispositif Transitions Collectives (Transco)** permet à une entreprise connaissant une mutation de ses emplois, d'accompagner ses salariés vers un nouveau métier qui recrute, sans passer par la case chômage. Ce dispositif, estimé trop lourd, est en cours d'aménagement.

- **Le dispositif Démission-reconversion** permet de quitter son emploi tout en percevant l'assurance chômage afin de suivre une formation en vue d'une reconversion ou d'une création d'entreprise. Selon une autre étude de Transition Pro IDF, ce dispositif ne concerne que 21 % des bénéficiaires de 45 ans et plus<sup>16</sup>.

- **La VAE (Validation des Acquis de l'Expérience)** permet de faire reconnaître son expérience professionnelle par l'obtention d'un diplôme afin de changer de métier ou d'évoluer au sein de son entreprise. Ce dispositif a été largement revu en 2023. Les modalités d'application ont été précisées par décret au Journal officiel du 28 décembre 2023. Un service public de la VAE est créé, soutenu par la plateforme en ligne France VAE qui délivre toutes les informations nécessaires. La réforme vise à diviser par deux la durée des parcours pour la limiter à six mois, et à systématiser l'accompagnement individuel des candidats.

- **Le CEP, Conseil en évolution professionnelle**, service public gratuit et personnalisé (information, reconversion, évolution...), n'est pas encore assez utilisé par les DRH au sein de l'entreprise, alors que c'est un excellent moyen de constituer un projet professionnel, y compris pour un projet de mobilité interne dans l'entreprise. En 2022, 155 709 actifs en emploi ont eu recours au CEP (+ 52 % depuis 2020)<sup>17</sup>. Selon l'Apec, sur les 97 019 parcours CEP réalisés par elle, seuls 10 % avaient plus de 55 ans. Avenir Actifs Île-de-France, qui déploie le CEP pour les salariés et les indépendants dans cette région, compte, parmi ses bénéficiaires, moins d'un tiers de plus de 45 ans en 2023<sup>18</sup>. C'est dire si le dispositif peut encore se développer.



Seule une minorité des 40-59 ans est candidate à la reconversion : 36 % des 40-59 ans, et 15 % des 55-59 ans. Selon une étude de la Fondation The Adecco Group

## Ce qu'en pensent les actifs de 40 à 59 ans

Selon l'étude réalisée par la **Fondation The Adecco Group**, les actifs de 40 à 59 ans souhaitent rester en poste : 46 % d'entre eux aimeraient, pour la fin de leur carrière, pouvoir continuer à travailler mais avec une réduction du temps de travail et un maintien de leur niveau de revenu. Ils sont moins nombreux à se projeter dans des dispositifs comme la transmission des savoir-faire (28%) ou l'adaptation des parcours professionnels à l'état de santé (23%). Les ouvriers sont

un peu plus séduits par cette idée (30%). Les cadres et les professions intermédiaires penchent davantage pour une plus grande part de télétravail et plus de liberté dans l'organisation de leurs horaires (respectivement 32 et 30%). La possibilité de travailler dans le secteur associatif ou d'être accompagnés en tant qu'aïdant ne remportent que peu de suffrages (5% des répondants), peut-être par manque de modèles et d'exemples existants.



■ **La Méthode de Recrutement par Simulation (MRS)**, méthode de recrutement non discriminante basée sur des critères objectifs concrets et mesurables, permet de faciliter les mobilités professionnelles d'un secteur/métier à un autre. C'est un outil particulièrement adapté pour valoriser le potentiel des candidats. En 2023, 2 427 demandeurs d'emploi âgés de 50 et plus ont été embauchés à l'issue d'une séance MRS (source SISP-France Travail). Inspirée de cette méthode, la Détection de Potentiel (DDP) permet par le biais d'ateliers de mise en situation, de susciter des vocations et de proposer, à l'issue, des immersions professionnelles, des parcours de formation voire des entrées directes en emploi.

### Un maître mot : l'anticipation

Un maître-mot revient à chaque fois : l'anticipation, en particulier pour les salariés sujets à diverses causes de pénibilités, pour envisager, bien avant l'usure, une reconversion. Cela semble d'autant plus important pour des emplois faiblement qualifiés et physiquement pénibles, car ces salariés ne sont que très peu sensibles à ce type de démarche et rarement moteurs.



### Au Japon

**Hitachi** a introduit des incitations financières pour encourager le maintien en emploi des travailleurs seniors. En offrant des primes de longévité et des avantages liés à la santé, l'entreprise a réussi à maintenir un taux d'emploi des seniors de plus de 90%.

■ **La branche de l'intérim** a lancé un état des lieux pour identifier tous les interlocuteurs et les dispositifs. Ce mapping, essentiellement à destination des cols bleus qualifiés/non qualifiés et des employés, a mis en valeur leur forte complexité, tant pour les salariés que pour les RH. Les dispositifs sont souvent éclatés, complexes et les salariés potentiels mal informés et peu ou pas accompagnés, à tel point que le FPETT (Fonds Professionnel Pour l'Emploi du Travail Temporaire) a créé un pôle reconversion composé de deux experts (passés à quatre début 2024) pour orienter les candidats vers les meilleurs acteurs ! Ce chantier a donné lieu à un Parcours théorique de reconversion intéressant : après un accident du travail ou une maladie, qui ne permettent pas la reprise du même type de poste, le salarié peut bénéficier d'un accompagnement psycho-social/

## Les seniors ne constituent pas un public homogène en termes de besoins en accompagnement.

médical (accès aux droits, faire le deuil de son métier précédent), d'un appui personnalisé à la construction de projets et à la mise en œuvre du projet, l'ensemble dans une démarche globale prenant en compte les freins périphériques à l'emploi. En effet, le FASTT (Fonds d'action sociale du travail temporaire) dispose d'une offre de service large en matière de logement, mobilité, garde d'enfant, etc. pour aider les salariés intérimaires dans leur accès à l'emploi.

### 2<sup>ème</sup> axe : adaptation au poste de travail

Meilleure organisation du travail, prise en compte de la pénibilité (ex. : NGE), développement des compétences, dispositifs d'aménagement des fins de carrières (ex. : EDF), jours de congés en plus, formation et sensibilisation des collaborateurs.

■ L'accord Seniors de 2020 (qui fait suite à un premier accord en 2009) du site alsacien du groupe pharmaceutique **MERCK Molsheim** propose des **parcours de transition** particulièrement complets : investissements dans l'ergonomie, développement des compétences, diversification des tâches, temps partiels, création de postes à la journée, rôle « *de tuteurs, d'experts de leur domaine* ». Grâce à cette politique, la pyramide des âges est bien équilibrée.

■ **La formation** reste un axe essentiel. Notamment, le **Groupe IGS** a construit un parcours d'accompagnement pour aider les entreprises à mieux se saisir en interne de la thématique seniors et à mettre en place des solutions adaptées (phase d'audit et de diagnostic / mise en place de parcours de formation qualifiants ou certifiants sur de



« Je souhaite évoluer dans un environnement bienveillant, qui partage mes valeurs et avec une harmonie des générations qui permet une transmission. »

Anne, 58 ans



### Création d'un Observatoire des seniors au travail

**Le Groupe Klesia** lance en 2024 un Observatoire des seniors au travail, en partenariat avec Viavoice et l'Action sociale Agirc-Arrco du groupe. L'Observatoire vise à mieux cerner les spécificités du rapport au

travail et des attentes des seniors vis-à-vis de leur troisième partie de carrière, à les comparer avec celles des DRH et de l'ensemble des salariés, et à en analyser l'évolution dans la durée.

nombreux champs - Management, RH, Gestion / Finances, Vente / Relation Client, Développement Personnel, Bureautiques, Langues Etrangères, Communication Ecrite) et favoriser leur mobilité interne vers de nouvelles fonctions ou missions plus transverses (coaching / mentorat / référent AFEST / formateur interne).



## Aux États-Unis

**Google** a mis en place des équipes intergénérationnelles où des séniors sont associés à de jeunes employés sur des projets innovants. Cette approche a généré une augmentation de 20% de la productivité globale de ces équipes.

■ Dans la panoplie des initiatives à développer également, la nécessité d'insister sur **les vertus de l'intergénérationnel** en entreprise (et hors entreprise, en particulier l'apport de séniors dans les start-up), même si *le contrat de génération* a été un échec. Instauré par la loi du 1<sup>er</sup> mars 2013, il visait à favoriser l'embauche des jeunes tout en maintenant les séniors en emploi. Il permet à une entreprise de bénéficier d'aides financières en embauchant un jeune en CDI tout en maintenant un sénior en emploi ou en recrutant un sénior. Peut-être à relancer ? **L'Institut Montaigne** a justement proposé de créer une nouvelle forme de contrat intergénérationnel qui permettrait de contractualiser un engagement de formation et

d'accompagnement sur quelques années d'un jeune par un sénior. Il pourrait, selon l'Institut, être co-financé par le FNE formation ou par des branches via des versements conventionnels.

### 3<sup>e</sup> axe : gestion des fins de carrières

■ La gestion des fins de carrières rejoint l'idée d'adaptation du sénior mais a également une visée prospective (préparer la retraite, donner du sens en fin de carrière, etc.) en utilisant différents leviers comme : le tutorat, les plans de transmissions de compétences, le mécénat de compétences, les aides au rachat de trimestres, les mobilités internes, des actions de sensibilisation et d'information sur la retraite, la **retraite progressive**.

Cette dernière peine à décoller : 24 200 bénéficiaires au 31 décembre 2022 contre 18 000 fin 2018<sup>19</sup>. L'étude de la Fondation The Adecco Group montre d'ailleurs que seulement 16% des actifs de 40 à 59 ans souhaitent un arrêt progressif du travail pour la fin de leur carrière – ce faible taux reflétant leurs préoccupations financières. Pour l'encourager, au 1<sup>er</sup> septembre 2023, les règles ont été assouplies et élargies à de nouvelles catégories d'actifs. Un autre dispositif pourrait peut-être être amélioré par le législateur, la **préretraite progressive (PRP)** qui donne la possibilité à un salarié sénior, dans le cadre d'un plan social négocié avec l'État, de travailler à temps partiel jusqu'à sa retraite, en contrepartie de l'embauche de jeunes salariés ou d'une diminution du nombre de licenciements économiques.

■ Quant au **cumul emploi-retraite**, il progresse peu : un peu plus de 500 000 retraités contre 482 000 en 2018<sup>20</sup>. Peut-être les nouvelles règles en application depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2023 joueront-elles positivement ? Désormais, à l'issue d'une période de cumul emploi-retraite, il sera possible sous certaines conditions de demander une « *seconde pension* » calculée sur la base des mêmes règles que la première pension. Celle-ci ne pourra pas être supérieure à 5% du plafond annuel du Pass (46 368 € au 1<sup>er</sup> janvier 2024), soit 2 318,40 € par an.

■ Enfin, il est nécessaire d'agir sur la **reconnaissance** qui doit toucher également l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise (et peut-être encore plus les séniors du fait de leur ancienneté dans l'entreprise) : prendre en compte la dimension psychologique et comprendre les « moteurs » de motivation qui évoluent nécessairement en fonction de l'âge. Cela permet à l'entreprise d'adapter ses pratiques aux différents collaborateurs, dans une logique de parcours individualisé.

## Comment donner une nouvelle place aux séniors ?

**L'observatoire B2V des mémoires** a conçu une méthodologie de collecte de la mémoire des séniors dans les entreprises. Adaptable à chaque entreprise, elle capitalise sur la mémoire individuelle pour nourrir l'identité du collectif, conserver et transmettre cette mémoire en intégrant les enjeux humains, professionnels et scientifiques de l'entreprise : collecte des récits

individuels pour la constitution d'une mémoire collective vs l'identité et l'histoire de l'entreprise ; analyse des gestes techniques pour assurer la transmission des savoirs ; recours à l'intelligence artificielle pour analyser les informations collectées et en extraire des informations stratégiques. Cette démarche devrait avoir un réel impact sur le pilotage et la gestion

des entreprises. Un premier POC pionnier vient d'être lancé sur un site industriel de **Michelin**.

Parallèlement, L'Observatoire s'est associé à l'Université Paris Dauphine - PSL pour lancer un certificat de formation continue sur la valorisation de la mémoire des entreprises.

## 2/ Retrouver un emploi

Le recrutement des séniors est un sujet moins pris en compte dans les accords d'entreprise. Or les séniors mettent moitié plus de temps à retrouver un emploi (481 jours en moyenne contre 328 pour l'ensemble à la fin du 3<sup>ème</sup> trimestre 2023, selon l'IC-DC, indicateur conjoncturel de durée au chômage). Bonne nouvelle toutefois : l'écart se réduit ; il était de 621 jours contre 363 début 2019.

### Une situation différente pour les cadres et les non-cadres

On peut considérer que du fait de leur expérience, les séniors sont autonomes par rapport à leurs compétences, mais ils ne le sont majoritairement pas dans leur recherche d'emploi, en particulier pour les non-cadres. Quels qu'ils soient, ils ont beaucoup de mal à se projeter dans d'autres entreprises et d'autres métiers. Ils ont besoin d'un accompagnement renforcé dès le départ, à la fois individuel et collectif. France Travail leur propose une offre de services diversifiée adaptée pour une plus grande personnalisation et tenir compte de leurs besoins spécifiques<sup>21</sup>.

Les cadres sont souvent plus actifs et mieux accompagnés, même si ce n'est pas non plus si simple. L'Apec leur propose différents dispositifs :

- « Nouveaux horizons », réservé aux demandeurs d'emploi de longue durée pour retrouver confiance et se projeter dans un nouveau projet professionnel ;
- le mentorat « Talent séniors » pour développer son réseau professionnel
- des ateliers « Valoriser les atouts de son expérience sénior ».

*Les séniors mettent moitié plus de temps à retrouver un emploi que les autres demandeurs d'emploi.*

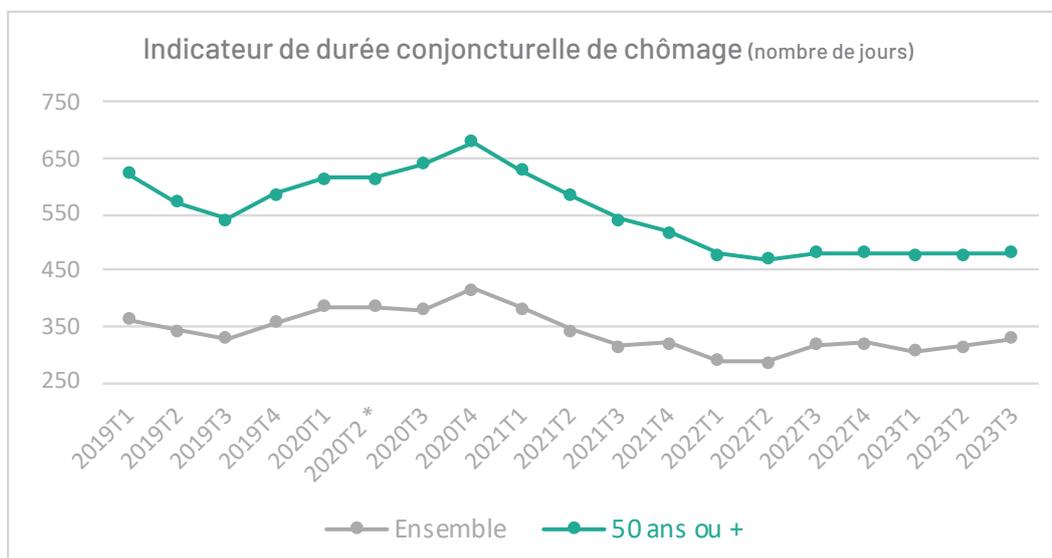


L'Apec agit aussi auprès des entreprises pour favoriser leur recrutement, à la fois en organisant des événements de mise en relation aux formats atypiques et en proposant aux TPE/PME des ateliers « *Et si vous recrutiez un sénior* ».

En 2023, l'Apec a décidé d'amplifier son action en lançant, conjointement avec France Travail, un Challenge Innovations dédié au public demandeurs d'emploi de 55 ans et plus, avec l'objectif d'identifier les pratiques performantes des deux réseaux. 125 initiatives ont été recueillies. L'Apec a organisé, par ailleurs, 3 événements « Élan séniors » au printemps 2023 à Lille, Marseille et Bordeaux, avec des acteurs de terrains pour comprendre les freins qui limitent le maintien en emploi des cadres expérimentés et identifier les opportunités de mieux valoriser leurs atouts. Une restitution nationale s'est tenue le 26 septembre 2023.

### Les difficultés de santé

La question de la santé est également importante. France Travail a lancé le dispositif **Parcours Emploi Santé** qui s'adresse à tous les demandeurs d'emploi de longue durée qui expriment des difficultés de santé. Il s'agit d'un accompagnement d'une durée de 4 à 6 mois maximum, alternant des



Même si la durée moyenne de chômage des plus de 50 ans reste bien supérieure à la moyenne globale, l'écart s'est réduit en 4 ans.

“

« Entre les accidents de la vie, le chômage, l'éducation des enfants et autres freins au maintien ou au retour dans l'emploi, les carrières fracturées, qui touchent plus les femmes, sont un frein important à la reprise d'une vie professionnelle épanouie. C'est la double peine : l'éloignement de l'emploi accentué plus encore la difficulté de retrouver un emploi. »

Marie-Odile Sarrazin, membre du collectif qui a connu les années de galères d'une carrière fracturée

”



Marie-Odile Sarrazin partage son expérience au Salon Nouvelle Vie Pro 2023

temps individuels et collectifs et comprenant un suivi par un psychologue référent tout au long du parcours. Les bénéficiaires peuvent lever des situations de blocage liées à la perception de leur état de santé, mesurer l'impact de leur situation sur leur retour à l'emploi, reconnaître leur potentiel et retrouver leur pouvoir d'agir, comprendre l'intérêt de prendre en charge leur santé et d'enclencher un parcours de soin adapté ou une demande de reconnaissance du handicap et enfin, déterminer les leviers d'actions pour redynamiser leur parcours et favoriser un retour vers l'emploi. En 2023, il y a eu 50 145 parcours emploi santé dont 52 % par des séniors.

#### Quatre axes pour faciliter le retour à l'emploi

■ **Pour les entreprises :** changer le regard du recruteur et du manager et pouvoir identifier

les entreprises « séniors friendly », ouvertes au recrutement des séniors.

■ **Pour les demandeurs d'emploi :** mieux prendre en compte leurs spécificités et leur redonner confiance en eux. La persistance des *a priori* négatifs des recruteurs entraîne l'apparition de phénomènes d'autocensure, avec la perception d'un âge limite pour se reconvertir ou l'exclusion de secteurs d'activité par les candidats séniors.

■ **Sur les dispositifs :** comment mieux fluidifier le marché ? Avec quelles incitations financières ? Comment mieux valoriser leurs compétences ? **Prism'Emploi** propose de mobiliser le principe des badges de compétences labellisés.

■ **Par la formation :** indispensable, *a minima* sur les compétences numériques et techniques pour les cols bleus, et en anglais pour les cadres. Le Groupe IGS cible une phase d'accompagnement spécifique pour les séniors puis des parcours de formation qualifiants ou certifiants en alternance (**POEC / Contrat de Pro Adulte**) adaptés.

Pour les séniors peu autonomes, essentiellement les cols bleus mais pas exclusivement, on pourrait faire un parallèle avec les jeunes accompagnés par les Missions Locales, en matière d'emploi, de formation et d'accompagnement social. Même si ce ne sont ni les mêmes raisons et ni les mêmes situations, ils peuvent aussi être confrontés à des problèmes de mobilité, de logement, de santé, de manque de soutien juridique, de fracture numérique, etc. Un accompagnement renforcé ciblé pourrait avoir tout son sens en s'adaptant aux situations individuelles.



### Italie, Luxembourg, Autriche : aides à l'embauche

Afin d'inciter à l'embauche, plusieurs pays prévoient des réductions de cotisations sociales. Par exemple, l'Italie dispose depuis 2012 d'une mesure consistant à réduire de moitié les cotisations sociales sur les salaires des employés de plus de

50 ans, pour une durée pouvant atteindre 18 mois. De même, au Luxembourg, la part patronale des cotisations sociales est remboursée durant 2 ans en cas d'embauche d'un salarié âgé de 45 à 49 ans, et jusqu'au départ à la retraite lors de l'embauche

d'un salarié de plus de 50 ans. En Autriche, depuis 1997, les fonds de l'assurance chômage sont utilisés pour aider les employeurs à embaucher des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans. *Rapport UNEDIC.*

## L'immersion professionnelle

L'un des meilleurs outils du retour à l'emploi est **l'immersion professionnelle**, indispensable pour découvrir un métier et se redonner confiance, en jugeant concrètement de ses propres capacités, et permettre aux recruteurs de découvrir des talents auxquels ils n'auraient pas pensé. C'est aussi un moyen pour eux de se rassurer sur la capacité des seniors à tenir certains postes.

Une étude France Travail de 2021 montre que 7 demandeurs d'emploi sur 10 trouvent un emploi dans les mois qui suivent leur immersion. La start-up d'État Immersion Facilitée mériterait d'être mieux connue. Lancée fin 2021, Immersion Facilitée compte aujourd'hui près de 42 000 entreprises, essentiellement des PME/TPE car la promotion jusqu'à maintenant a été initiée par les CCI et CMA France. Soutenue par le réseau des *Entreprises s'engagent*, elle s'ouvre maintenant à de grands groupes.

France Travail et l'Apec proposent de leur côté une **Période de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP)** qui permet aux salariés de faire un stage de découverte plus ou moins long pour découvrir un métier ou un nouveau secteur d'activité.



## Aux États-Unis

IBM a instauré des partenariats avec des organisations spécialisées dans l'emploi des seniors pour élargir son bassin de candidats. Résultat, l'entreprise a constaté une augmentation de 30% du taux de recrutement de travailleurs seniors.

## 3 catégories de seniors à accompagner

Selon Daniel Pigeon-Angelini, Directeur du Comité de Bassin d'emploi Sud Val-de-Marne qui travaille sur le terrain avec des seniors demandeurs d'emploi depuis une dizaine d'années, « On peut les répartir en trois catégories :

- 1/3 a peu de formations et d'expérience spécifique. Souvent on les retrouve au RSA. Ils auraient besoin d'un fort accompagnement.
- 1/3 a une formation raisonnable mais pas forcément la pratique de la recherche d'emploi.
- 1/3 sont plus experts et autonomes mais restent confrontés à des a priori du monde du recrutement. »

Le couple gagnant pour aider réellement les populations peu formées : accompagnement/formation avec des certifications acquises rapidement, notamment les certifications réglementaires qui constituent un gage d'accès et de maintien dans l'emploi (**POEI ou POEC, AFEST, contrat de professionnalisation**). Les seniors attendent davantage de pouvoir valoriser leur expérience acquise ou de tirer profit d'échanges entre pairs. Selon une étude de l'OCDE de 2018, des dispositifs de formation s'inspirant des modalités de l'apprentissage (combinant format « scolaire » court et formation en entreprise) ou se concentrant sur des problématiques de travail pratiques et concrètes semblent plus efficaces pour les seniors.<sup>22</sup>

Par ailleurs, des réflexions sont en cours pour simplifier les dispositifs **AFPR (L'action de formation préalable au recrutement)** qui consistent en une aide financière de France Travail à destination des employeurs, préalable au recrutement.



« Parce qu'ORIANE est l'Agence régionale de la Promesse républicaine et de l'orientation, elle s'est fixée comme objectif, pour les jeunes comme pour les seniors, de ne laisser personne sur le bord de la route. »

Anne Père-Brillault,  
Secrétaire générale  
d'Oriane



## Booster les recrutements via l'immersion professionnelle

**Immersion Facilitée**, start-up d'État est une plateforme digitale qui simplifie les démarches à effectuer pour accueillir des candidats en immersion dans une entreprise, et donc par extension, à en booster les recrutements.

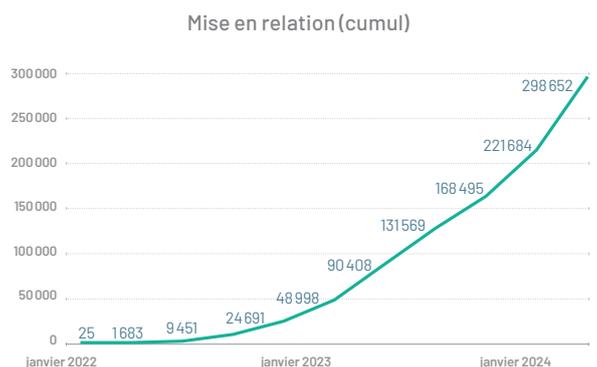
> À date (avril 2024) et depuis fin 2021, on compte 53 000 entreprises accueillantes, 181 000 demandes d'immersion pour 157 000 demandes validées.

> Avec pour objectifs :

- 1 • Découvrir un métier ou un secteur
- 2 • Confirmer un projet professionnel
- 3 • Initier une démarche de recrutement.

> Si l'on regarde les demandes d'immersion par régions, les Pays de la Loire sont en tête avec plus de 28 000 demandes, puis les Hauts-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes, Bretagne, Nouvelle-Aquitaine, Occitanie.

Statistiques Immersion Facilitée<sup>23</sup>



# 3/ Créer son activité et les autres formes d'emploi

« Habitée au travail en équipe, le plus dur a été de me retrouver seule dans mon activité : affronter mes doutes, mes peurs, sortir de ma zone de confort et prendre des risques. »

Stéphanie, 52 ans, candidate des Trophées de la reconversion 2023

**Les dispositifs sont nombreux mais la plupart sont plutôt destinés aux cadres, car ils requièrent une forte autonomie.**

## Dispositif démission-reconversion

Pour faciliter le passage à l'acte, est entré en vigueur fin 2019 le **dispositif démission-reconversion**, ouvert à tous les salariés, qui permet notamment de quitter son emploi tout en percevant l'assurance chômage afin de suivre une formation en vue d'une création d'entreprise ou d'une reconversion. Peu de seniors s'en sont emparés pour l'instant, semble-t-il. Selon une étude bilan de Transitions Pro Île-de-France<sup>24</sup> (janvier 2023), le profil type du bénéficiaire en Île-de-France est un cadre (60 %), ayant en moyenne 37 ans avec un bac+2 ou plus (87 %) pour une création/reprise d'entreprise à 70 %.

## Programme d'Inclusion par le Travail indépendant

Pour les demandeurs d'emploi longue durée seniors comme pour d'autres publics dits fragiles (allocataires du RSA, habitants des QPV), l'Adie ainsi que d'autres réseaux d'accompagnement à la création d'entreprise, bénéficient d'un nouveau programme du Ministère du Travail intitulé **Programme d'Inclusion par le Travail indépendant**, non pérenne pour l'instant, pour accompagner davantage de personnes éloignées de l'emploi dans leur projet de création d'entreprise. Mais la prime à la création d'entreprise prévue dans ce programme ne s'adresse qu'aux jeunes de moins de 30 ans.



## En Suède

La Suède prévoit des niveaux de cotisations différents selon l'âge des salariés. Rapport Unedic (cf. page 9)

## La création d'entreprise : pour tous types de profils et de situations

Deux possibilités :

- **Une création d'activité de complément** (potentiellement en mobilisant le régime de la micro-entreprise) ou de transition (par exemple faire des extras dans des filières en tension).
- **Une création d'activité comme seule source de revenus** qui implique un travail sur le projet tant dans sa dimension économique (capacité à générer un chiffre d'affaires à la hauteur des besoins de la personne) que dans sa dimension personnelle (vigilance : rapport au risque et à l'incertitude après une vie potentielle de salariat ; atout : mise en œuvre de l'ensemble des capacités / compétences acquises dans un parcours professionnel déjà fourni).

## La micro-entreprise : pour tous types de salariés

La forte dynamique entrepreneuriale actuelle est largement portée par les entreprises individuelles sous **le régime de la micro-entreprise** : elles représentent plus de 61 % des entreprises créées en 2022<sup>25</sup>. Ce sont des structures commerciales qui génèrent de la richesse économique, des cotisations sociales (réduites), de l'emploi et contribuent à développer le tissu économique local.

C'est un dispositif simple, pour développer une activité entrepreneuriale complémentaire ou principale. Il permet de rendre plus accessible l'entrepreneuriat, en levant les barrières administratives, de diplômes, etc. C'est un bon levier de transition fin de carrière : notamment pour des salariés ne pouvant pas rester « du tout » ou « à temps plein » sur le poste qu'ils occupent / ou sur un autre poste dans l'entreprise. Le chiffre d'affaires de l'auto-entrepreneur est en moyenne de 560 €/mois, mais ce chiffre ne rend pas compte des écarts entre ceux qui se mettent sous ce régime pour quelques heures par semaine et ceux qui le sont à temps plein.

Il pourrait donc être soutenu par les employeurs dans le cas d'un salarié en fin de carrière (aides financières à la création par exemple, notamment pour des profils plus fragiles : niveau d'études, expérience professionnelle, salaires... Sachant que par exemple, les profils des « entrepreneurs Adie » de plus de 50 ans sont à plus de 60 % de niveau infra bac).



Salon Nouvelle Vie Pro 2023 - Espace Champéret

### Les réseaux de création d'entreprise : pour tous types de salariés

Dans le cadre du collectif Cap Créa mis en place en 2022, Bpifrance et 27 réseaux associatifs partenaires, dont BGE, Initiative France, France Active, Réseau Entreprendre et l'Adie, (au total, 3 000 implantations, 5 000 collaborateurs, 150 000 porteurs de projets accompagnés chaque année) ont pour ambition de lutter contre les inégalités d'accès à l'entrepreneuriat et de démultiplier leur impact sur l'économie et l'emploi. Ces réseaux proposent des solutions d'accompagnement, conseil, formation, mentorat et financement.<sup>26</sup>

■ Alors qu'il y a quelques réseaux ciblés « femmes », comme **Forces Femmes** pour les 45 ans et plus - pas seulement pour un projet entrepreneurial, mais aussi pour la construction d'un projet professionnel salarié, aucun n'est dédié aux séniors. Bpifrance travaille actuellement avec ses partenaires à mieux faire connaître l'offre en fonction des publics et de leurs besoins. À l'occasion de la publication de l'Indice entrepreneurial français 2023 produit par son Observatoire de la Création d'entreprise, il publiera prochainement un focus sur les séniors. Une étude consacrée aux séniors entrepreneurs est également en cours.

■ **L'Adie**, plutôt spécialisée dans la création d'activité pour des porteurs de projet de tout âge, même sans argent, sans diplôme ou sans réseau, propose un financement jusqu'à 12 000 € (15 000 € en Outre-mer) aux personnes qui souhaitent créer ou développer leur entreprise mais n'ont pas accès au crédit bancaire classique ainsi qu'un accompagnement (formations, ateliers, coaching personnalisé). Sur 16 000 créateurs d'entreprise financés et accompagnés par l'Adie en 2022, 17 % avaient plus de 50 ans soit plus de 2 700 personnes, pour un montant moyen du financement de ces séniors autour de 4 700 €.

■ Pour **BGE**, sur 120 000 sollicitations en moyenne/an à leur réseau, 62 000 ont été accompagnés/formés l'an dernier pour évaluer la faisabilité/viabilité des projets, 17 000 ont concrétisé leur projet par l'immatriculation de leur entreprise. 20 % de ces personnes ont plus de 50 ans.

L'observation des publics BGE permet de dire que les plus de 50 ans s'immatriculent, en proportion, au même niveau que les populations plus jeunes avec des taux de pérennité équivalents. Cependant les populations séniors sont surreprésentées dans les déçus de l'entrepreneuriat. Ces déçus sont l'une des familles issues d'une étude menée en 2023 en partenariat BGE-Obsoco qui définit 4 types d'entrepreneurs ayant concrétisé leur projet : les « certains », les « incertains », les « optimistes » et les « déçus ». Ces derniers souhaitent arrêter leur activité entrepreneuriale malgré le fait qu'ils génèrent des chiffres d'affaires supérieurs à la moyenne.

« Ce qui me rend le plus fier c'est l'obtention de mon master à 50 ans et avoir le courage de me lancer dans l'entrepreneuriat »  
Laurent, 51 ans

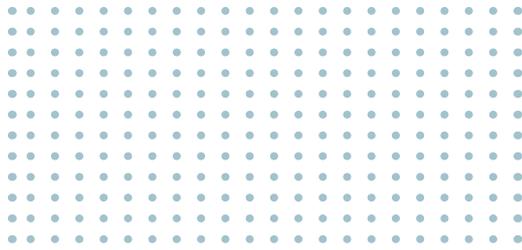
### Les séniors, des entrepreneurs comme les autres !

Selon une enquête menée par l'ObSoCo sur les publics passés par BGE entre 2018 et 2022, qu'ils aient ou non créé leur entreprise à la suite (près de 6 000 répondants à l'enquête) :

- 35 % des séniors concrétisent leur projet (moyenne tout public : 33 %)
- 52 % s'immatriculent dans un métier

qu'ils n'ont pas exercé préalablement (moyenne tout public : 49 %)

- 35 % des séniors trouvent complexe la phase de création d'une entreprise (vs 40 %) et 62 % complexe la phase de développement (vs 64 %)
- Pas de différence notable non plus entre les secteurs d'activité choisis par les séniors et les autres.



« L'élément déclencheur a été la possibilité de démissionner et d'être indemnisée pendant 2 ans afin de créer et de lancer sereinement mon entreprise, sans me mettre en danger financièrement. »

Stéphanie, 52 ans, passée de responsable de magasin à marchand de biens



■ D'autres acteurs, en particulier les chambres consulaires, sont également présents sur les territoires pour accompagner les créateurs d'entreprises.

■ Au-delà de ces réseaux, l'Apec dispose aussi de 106 consultants « Devenir entrepreneur », qui proposent un service de conseil et d'accompagnement à l'évolution professionnelle adapté aux spécificités de la création d'entreprise, ainsi que des ateliers qui présentent les formes alternatives d'emploi.

### Le portage salarial juridiquement réservé aux cadres

Ce statut d'indépendant évite au consultant de gérer administrativement son activité. C'est essentiellement une solution de gestion qui conjugue l'autonomie et la souplesse du travail indépendant avec les avantages et la protection du statut de salarié. Le consultant passe un contrat de travail en CDI ou CDD auprès de la société de portage qui se rémunère en prenant une partie du chiffre d'affaires conclu entre le « porté » et l'entreprise pour laquelle il effectue des missions. Mais c'est le consultant qui cherche et négocie ses missions auprès d'entreprises clientes (négociation des modalités d'exécution, de la durée et des prix de la mission).

### Le management de transition, plutôt pour les cadres « experts » et cadres sup'

Contrairement au portage salarial, le management de transition est ouvert à tous types de salariés. Mais dans les faits, cette solution n'est utilisée que par des cadres très autonomes, voire des cadres sup'. Les missions sont en général plutôt à temps plein sur une période donnée, alors que le « porté » effectue souvent en même temps plusieurs missions. L'autre grande différence tient au fait que c'est l'entreprise de management de transition qui cherche les missions. Elle joue le rôle d'apporteurs d'affaires.

Ces deux dispositifs sont complémentaires, à tel point d'ailleurs que 60 à 70 % des managers de transition sont en portage salarial pour ne pas assumer de gestion administrative.

### Les groupements d'employeurs essentiellement pour les non-cadres

Le groupement d'employeurs embauche les salariés en général sur un temps plein (pour 75 % d'entre eux) en CDI (pour 70 %) et les met à disposition, en temps partagé, des entreprises adhérentes au groupement. Il s'adresse particulièrement aux PME/TPE d'un même bassin d'emploi pour des ouvriers, employés ou maîtrise (seulement 8 % d'ingénieurs et cadres) ; les salariés peuvent être embauchés ensuite par les entreprises adhérentes. Il existe 711 groupements d'employeurs qui emploient 16 000 salariés, dont 12 500 salariés en équivalent temps plein (ETP).

**Alliance emploi**, l'un des plus importants groupements d'employeurs, met en moyenne 1 800 salariés à disposition de ses 400 adhérents. Fort de l'expérimentation réussie avec les jeunes, (en les recrutant de façon différente et en leur assurant un suivi spécifique pour mieux les intégrer dans l'entreprise), l'association vient de démarrer un chantier sur les seniors à partir de 55 ans, avec un accompagnement adapté aux seniors et aux entreprises.

### Le travail temporaire

La pratique de l'intérim se développe chez les seniors ; ils représentaient 13,4 % de l'ensemble de l'emploi intérimaire en 2022, soit plus de 400 000 salariés. L'intérim permet de retrouver rapidement un emploi rémunérateur tout en gardant une flexibilité particulièrement appréciée des seniors. Les compétences des seniors sont d'autant plus valorisées que le principe de l'intérim repose sur l'employabilité immédiate.



## Création d'entreprise Projet France Travail / Conseils régionaux 2024

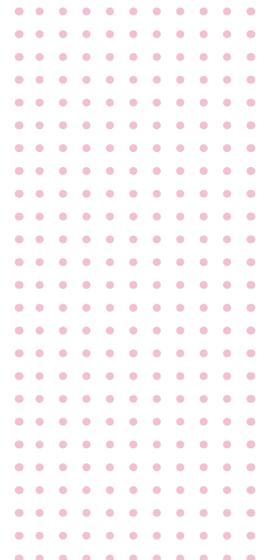
France Travail, en plus de ses services actuels sur la création/reprise d'entreprise, comme Activ'Créa, « M'imaginer créateur », etc. propose de travailler, avec l'accord de certains Conseils Régionaux, à la définition d'une prestation de

diagnostic expert pour les futurs entrepreneurs. Un test pourrait être réalisé dans les régions préfiguratrices en 2024. Il intégrerait :

- une évaluation approfondie du réalisme du projet,
- une orientation vers les autres

acteurs en fonction des besoins (Adie, BGE, formation),

- l'accompagnement du demandeur d'emploi dans l'organisation de son parcours,
- le suivi de son engagement.





## 4/ Accompagner les aidants

**Le sujet commence à prendre de l'ampleur. Il reste particulièrement préoccupant pour les demandeurs d'emploi.**

Des branches professionnelles et des entreprises passent des accords, comme la branche des Institutions de retraite complémentaire et institutions de prévoyance (IRC et IP), la branche des IEG (EDF, Engie) qui viennent compléter « le Congé proche aidant » créé en 2017, en compensant en partie par une allocation journalière. Cela permet aux salariés de cesser temporairement leur activité professionnelle sans rémunération. Dans les PME/TPE, difficile de financer des mesures. Selon une étude menée par l'Observatoire BPCE début 2023, 45 % des dirigeants de TPE et PME interrogés reconnaissent que le sujet des aidants n'est tout simplement pas abordé dans leur entreprise.

### Des dispositifs encore peu utilisés

À travers la couverture prévoyance, la branche IEG finance trois congés aidants (**Congé Proche Aidant - CPA**, **Congé de solidarité familiale - CSF**, et **Congé de présence parentale - CPP**) en complément des indemnités de la Sécurité sociale. Reste aux entreprises à le mettre en œuvre. D'après EDF, les salariés se sont moins saisis du sujet que ce qui était espéré (seulement quelques centaines de personnes) probablement en raison d'une forme de prudence, de manque de connaissance et d'acculturation managériale.

*C'est un problème de société. Les entreprises et les salariés bougeront réellement si la société dans son ensemble prend conscience du sujet, comme cela s'est passé pour le congé paternité.*



### Congé aidant

Selon EDF et Engie, les dispositifs d'indemnisation des congés aidants sont compliqués à appréhender pour les salariés et les RH, compte tenu de l'imbrication avec le régime obligatoire. Ces prestations sont en effet versées uniquement en deuxième niveau, en complément des prestations aidants versées par la CAF ou la CPAM, ce qui ne simplifie pas le parcours. Pour mieux le faire connaître, EDF et Engie organisent des webinaires et des sessions de sensibilisation des managers et salariés aidants.

### Temps aménagé et sensibilisation

L'accord de la branche IRC et IP a créé un fonds de solidarité de **dons de jours inter-entreprises** permettant aux salariés d'avoir accès à un complément si nécessaire ; elle permet également à tous les salariés de bénéficier de jours complémentaires, auparavant dévolus à des situations spécifiques (enfants malades,



Au salon Nouvelle Vie Pro 50+, beaucoup de conseils personnalisés pour s'adapter à chaque situation.

handicap). Un premier bilan de cet accord a été présenté aux partenaires sociaux le 14 juin 2023. Par ailleurs, cette branche, avec l'appui de la société **Responsage**<sup>27</sup>, a également mis en place des actions d'information et de sensibilisation auprès des salariés ainsi que des ateliers pour les managers et les RH. Elle souhaite lancer une expérimentation avec une startup de la Station F, Finense<sup>28</sup> pour créer une solution simple permettant de gérer les comptes et l'argent des parents âgés et des personnes protégées.

### Quel engagement des entreprises ?

De son côté, la fédération Agirc-Arrco, par l'intermédiaire de sa Direction de l'Action Sociale, déploie le **label Cap'Handéo**<sup>29</sup> *Entreprises engagées auprès de ses salariés aidants*, initié par **Klesia** et l'association Handéo, qui permet aux entreprises, essentiellement les grandes jusqu'à présent, de bénéficier d'un appui pour définir et mettre en œuvre des actions pour leurs salariés aidants. Le label vient d'être mis à jour en février 2024 pour s'adapter aux PME. L'Agirc-Arrco se propose aussi d'aider les entreprises qui le souhaitent à mettre en place une politique en faveur de leurs salariés aidants<sup>30</sup>.

Le **Groupe BPCE**<sup>31</sup>, en particulier les Banques Populaires, propose de nombreux dispositifs pour leurs salariés ainsi qu'une offre de services pour les aidants, mettant à disposition de leurs clients des conseillers aidants.

**BNP Paribas** vient de lancer son propre dispositif d'accompagnement TILIA.

Une conclusion unanime des membres du groupe : il faut absolument faire en sorte que les salariés aidants ne perdent pas leur emploi. Garder le lien avec l'entreprise est essentiel. Quels dispositifs mettre en place ? Quel aménagement du temps de travail ?

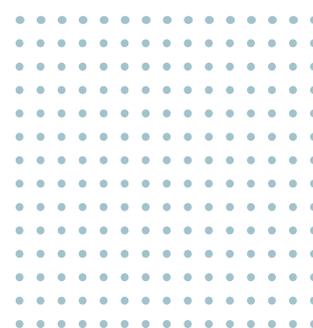
### Quelle reconnaissance de l'État ?

L'État a pris les devants. Il a lancé, en octobre 2019, un Plan de stratégie nationale 2020-2022 *Agir pour les aidants* qui vise à répondre aux « besoins quotidiens des proches aidants, notamment : la rupture de l'isolement, le soutien aux jeunes aidants, l'accès à de nouveaux droits sociaux, le renforcement de leur suivi médical, la mise en œuvre de solutions de répit, ainsi que la facilitation de leurs démarches administratives et de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle ». Et en 2023, le ministère des Solidarités et des Familles a lancé une nouvelle stratégie nationale pluriannuelle, dans la lignée de la première, qui prendra en compte l'ensemble des aidants, avec pour objectifs notamment de renforcer le développement de l'offre de répit et de reconnaître l'ensemble des aidants.

## Des associations au service des aidants

Plusieurs associations se sont développées pour accompagner les aidants :

- . **Association française des aidants** : [www.aidants.fr](http://www.aidants.fr)
- . **Compagnie des aidants** : <https://lacompaniedesaidants.org>
- . **Le Cercle des vulnérabilités** : [www.vulnerabilites-societe.fr](http://www.vulnerabilites-societe.fr)
- . **Le compte pour aider et être aidé** : [www.finense.fr](http://www.finense.fr)
- . **Ma Boussole Aidants** par l'Agirc Arrco : <https://maboussoleaidants.fr>
- . **Essentiel Autonomie** par Malakoff Humanis : [www.essentiel-autonomie.com](http://www.essentiel-autonomie.com)



# Premières conclusions

---

## ■ La situation des séniors s'améliore, même si on est encore loin des niveaux européens

En 2022, 57 % des personnes de 55 à 64 ans étaient en emploi, soit le meilleur taux enregistré depuis 1975. Encore bien en dessous de la moyenne dans l'Union européenne de 60,5 % et 79 % en Suède et 72 % en Allemagne. (Cf. page 7)

## ■ Tout existe : nul besoin d'inventer de nouveaux dispositifs ou de nouveaux process. Il faut (juste) une adaptation forte des outils/moyens aux séniors

Exemple parmi d'autres : adapter le CEP aux séniors, adapter les formations ou encore adapter les couveuses d'entreprises. (Cf. fiches 3, 5 et 6)

## ■ Il leur faut beaucoup d'accompagnement

En réponse à cette nécessité, s'inspirer du dispositif mis en place pour les jeunes - le Contrat Engagement Jeune - pour les séniors demandeurs d'emploi, en particulier ceux de longue durée ? (Cf. fiche 3)

## ■ En faisant travailler tous les acteurs ensemble, on peut trouver des solutions rapidement opérantes

Rapprocher des organisations qui aujourd'hui n'ont pas de liens.  
Exemple : réseaux de création d'entreprise, comme BGE, avec le management de transition.

## ■ Les choses sont en train de bouger dans les grandes entreprises

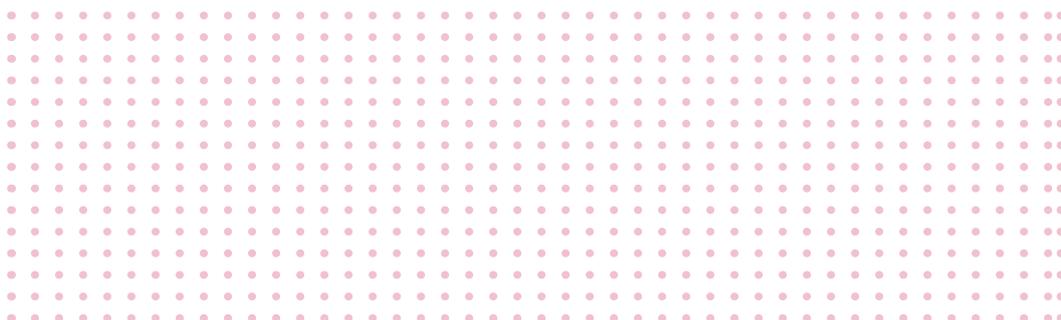
pour maintenir les séniors dans l'emploi : nombreuses réflexions pour mieux aménager la dernière partie de carrière. (Cf. fiches 3, 6, 7 et 8)

## ■ En revanche, le recrutement de séniors est toujours à la peine

(Cf. fiche 4)

## ■ Les nouvelles formes d'emploi ne sont pas encore suffisamment exploitées

Pour les cadres, le management de transition, l'entrepreneuriat, le portage salarial. Pour les non-cadres en particulier, l'intérim et les groupements d'employeurs devraient encore plus être développés.





# 3 | PRÉCONISATIONS

En tenant compte de ses premières conclusions, **le groupe de travail a décidé de s'engager sur une dizaine de préconisations** qu'il souhaite porter à la connaissance du ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion.

---

**1**

Porter l'emploi des séniors  
cause nationale

**6**

Renforcer les compétences  
des séniors

**2**

Proposer un label « Séniors »

**7**

Mieux aménager les transitions  
vers la retraite

**3**

Mieux accompagner et valoriser  
les séniors en entreprise

**8**

Trouver les meilleures solutions  
pour les salariés en emplois pénibles

**4**

Mieux accompagner les séniors  
demandeurs d'emploi

**9**

Repenser le dispositif  
intergénérationnel

**5**

Mieux adapter les dispositifs  
aux séniors

**10**

Mieux faire connaître l'ensemble  
des dispositifs et des acteurs aidants

# 1/ Porter l'emploi des séniors cause nationale

## OBJECTIFS

- Changer le regard des entreprises et du grand public sur la représentation erronée des séniors. Il faut que les clichés tombent.
- Pousser les entreprises à agir concrètement sur le sujet.
- Remobiliser les demandeurs d'emploi séniors.
- Rendre accessible l'information à tous (DRH, actifs, demandeurs d'emploi).

**Une nécessité pour atteindre le plein emploi en 2027.**

Créer une dynamique forte, comme on a pu la connaître sur l'emploi des jeunes, avec une forte baisse de leur chômage et le très fort développement de l'alternance, sans aller jusqu'à un plan « #1senior1solution » préconisé par les 2/3 des DRH membres de l'ANDRH mais très coûteux, en évitant les effets d'aubaine.

## MOYENS

### Vis-à-vis des entreprises

Faire de l'emploi des séniors un pilier de la nouvelle dynamique souhaitée du dialogue social entre l'État et les partenaires sociaux, comme l'a d'ailleurs préconisé Patrick Martin lors de sa prise de fonction à la tête du MEDEF.

### Vis-à-vis du grand public

- Lancer de vastes campagnes de communication qui interpellent. Ex. : celle de l'Apec sortie en

septembre 2023 « Périmé. Cette étiquette vous choque ? Recruteurs, changeons notre regard sur les séniors » (cf. page 9).

- Organiser les opérations concrètes en faveur de l'emploi des séniors.
- Créer une plateforme, un espace ressources numériques dédié aux entreprises et aux séniors pour faciliter l'accès à l'information sur tous les dispositifs/moyens existants, selon leurs situations et leurs besoins (demandeurs d'emploi, salariés, salariés en inaptitude ; en reconversion ; en recherche de financement de formation, etc.). Où ? Sur un site dédié ? Sur un site existant ?
- Engager des actions RSE remarquables pour sensibiliser la société, à l'instar de la création par Didier Roche en 2004 du restaurant « Dans Le Noir ? » pour sensibiliser à la cause des aveugles et mal voyants.

## BONNES PRATIQUES

- Élan Séniors, porté par l'Apec, des événements d'échanges avec des séniors organisés dans trois grandes villes.
- Colloque annuel organisé par Groupe AEF info sur la thématique de l'emploi des séniors.
- Salon Nouvelle Vie professionnelle 50+ : le Pavillon Emploi des séniors qui complète et renforce l'action du Salon Nouvelle Vie professionnelle (tous publics). Beaucoup d'accompagnement, des conférences, des témoignages et des entreprises qui recrutent, pour reprendre confiance en soi et inventer une deuxième, troisième, quatrième partie de carrière... 14 novembre 2024 - Espace Champerret Paris. Le même jour, dans 400 villes, la Journée nationale de la Reconversion.

## L'emploi des séniors, une priorité pour les citoyens

Les quelque 350 000 participants à la grande consultation organisée par **Make.org**, ont plébiscité des solutions pour mettre fin aux discriminations liées à l'âge en entreprise. Une très forte majorité

est en faveur de la création d'un contrat aidé ou la mise en place d'un accompagnement ciblé sur les dernières années en activité, tout comme la sensibilisation, notamment des plus

jeunes, sur l'âgisme. Toutefois, des avis divergent, par exemple sur l'obligation pour les entreprises de recruter des personnes de plus de 50 ans.

## 2/ Proposer un label « Séniors »

### OBJECTIFS

- Plutôt qu'un index qui stigmatise, proposer un label qui valorise.
- Permettre la discrimination positive à l'embauche des séniors en affichant ce label. Le développement des pratiques RSE a donné toute leur importance aux labels sociétaux Diversité ou Égalité tant pour le développement de la marque employeur que pour le besoin de sens des collaborateurs.
- Remobiliser les demandeurs d'emploi séniors en leur prouvant que des entreprises sont prêtes à les embaucher.
- Identifier et valoriser les entreprises qui s'engagent à recruter des salariés plus âgés.
- S'inscrire dans une démarche globale pour faire évoluer les mentalités et les pratiques sur le marché du travail.

### MOYENS

Le Label 45+ est déjà mis en œuvre à titre expérimental depuis le 8 mars 2019 dans le Val-de-Marne. Il résulte d'un travail partenarial entre plusieurs acteurs de terrain (CCI, entreprises, France Travail, institutions et collectivités locales, associations), à l'initiative d'une association de développement de l'emploi local : le Comité de Bassin d'emploi Sud 94.

Le Label 45+ rassemble aujourd'hui une vingtaine d'entreprises et de clubs d'entreprises. Depuis 2022, après un projet de loi qui prévoyait de le généraliser (novembre 2021), à la demande de fédérations professionnelles comme le SP2C (Syndicat Professionnel des Centres de Contact) il est désormais proposé à l'échelle nationale<sup>32</sup>.

### BONNES PRATIQUES

Le Label Emploi 45+ est accordé sur la base de la volonté exprimée par l'entreprise, et confirmée deux ans après, en fonction des actions mises en œuvre. Pour être labellisée, l'entreprise doit commencer par répondre à une trentaine de questions sur quatre thématiques :

- **La composition des effectifs de l'entreprise :** un état des lieux qui permet de comprendre où



est l'entreprise en matière d'emploi des séniors.

- **Les principes de recrutement :** un focus sur les pratiques de recrutement, souvent le premier obstacle à l'embauche des séniors.

- **Le management des Séniors :** comment l'entreprise gère-t-elle ses talents expérimentés une fois à bord ?

- **La communication de l'engagement :** un aspect crucial. Une entreprise peut avoir les meilleures intentions du monde : si elle ne communique pas, elles restent lettre morte.

Les réponses à ces questions sont ensuite détaillées en entretien.

**Les entreprises labellisées :** beaucoup d'entreprises de services, mais pas seulement (BTP et Transports notamment) ont été labellisées : Âge d'Or Services Villecresnes, Bonabio, Coriolis Services, EPI, D8, Family Plus, Gescop, Kangourou Kids, Keolis Île-de-France, Keolis Seine Val-de-Marne, Konecta, Marine Quality, Meiko, NGE, Nounouadom, SLN Services.

*Remise du Label 45+ le 23 novembre 2023 au Salon Nouvelle Vie Pro 50+*

# 3/ Mieux accompagner et valoriser les séniors en entreprise

## OBJECTIFS

- **Ne plus gérer les séniors par le prisme du départ** comme c'est souvent le cas (ruptures conventionnelles, PSE, etc.).
- **Intégrer pleinement l'emploi des séniors aux politiques RH** des entreprises.
- **Anticiper les fins de vie professionnelles**, avant qu'elles deviennent problématiques en mettant en place des actions préventives et non curatives.
- **Prendre en compte la dimension psychologique** et comprendre les « moteurs » de motivation qui évoluent nécessairement en fonction de l'âge pour éviter le désengagement.
- **Donner confiance aux séniors** et favoriser l'identification de solutions opérationnelles.
- **Améliorer les performances de l'entreprise** en assurant un réel transfert d'expériences.

enrichies entre les salariés, notamment les plus expérimentés.

- Penser à intégrer à la GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels en entreprise) une dimension préventive.
- Former des tuteurs.
- Inventer un processus d'accompagnement intégré.
- Associer au projet tous les acteurs possibles, dont la médecine du travail.
- Inscrire des critères séniors dans la stratégie RSE.
- Nommer un « référent sénior ».

### À destination des salariés

- Simplifier l'accès à l'information dédiée aux publics séniors et proposer une information ciblée sur les besoins des individus.
- Former et outiller les salariés à la gestion de leur employabilité, notamment pour les métiers pénibles et/ou faiblement qualifiés pour les inscrire dans une démarche de formation continue en anticipant leur reconversion sur du moyen terme.
- Assurer une prise en charge spécifique des séniors revenant dans l'entreprise après une période d'absence (maladie ou autre) – par exemple, financement / accompagnement par certaines mutuelles.

### À destination des IRP (Instance unique des représentants du personnel)

- Porter le sujet en CSE pour mieux sensibiliser les délégués du personnel.
- Intégrer un volet sénior dans le bilan social ?

### À destination des branches

- Mettre en place un observatoire ou une cellule veille dédiée.



## Royaume-Uni

Unilever a lancé des hackathons intergénérationnels pour résoudre des défis commerciaux. Cette approche a conduit à une

augmentation de 25% de l'efficacité opérationnelle, montrant que la diversité d'âge peut être un catalyseur pour l'innovation.



## MOYENS

### 5 leviers

#### À destination des managers

- Former les managers au management des séniors.
- Former les managers au management intergénérationnel.

#### À destination des services RH

- Mettre à jour l'information des RH sur les dispositifs.
- Former les RH à la gestion des séniors et au management intergénérationnel.
- Lutter contre les discriminations liées à l'âge.
- Mettre en place une organisation apprenante permettant un réel transfert d'expériences

## LES OUTILS

- Adapter le CEP (Conseil en Évolution Professionnelle) aux problématiques spécifiques des séniors et les accompagner pour anticiper la deuxième (ou troisième, quatrième...) partie de carrière via les opérateurs dédiés comme l'Apec pour les cadres, Avenir Actifs pour les salariés et les indépendants, France Travail pour les demandeurs d'emploi ou Cap emploi pour les personnes en situation de handicap. Aller jusqu'à créer l'obligation (comme pour la visite médicale) du recours à un « CEP spécial sénior » tous les 5 ans à compter de 50 ans, pour toutes les entreprises au-delà d'un minimum de salariés ?
- Mettre en place un processus d'accompagnement spécifique intégré : préparation de seconde partie de carrière (anticipation de la retraite, remobilisation / confiance en ses capacités et valorisation des compétences).
- Recommander un bilan de compétences à 50 ans (voire dès 45 ans), un « bilan à mi-carrière » pour éviter le risque de stigmatisation que peut représenter pour le salarié, un bilan trop tardif.
- Adapter l'organisation et le poste de travail avec un suivi régulier, en prenant en compte la pénibilité et l'usure professionnelle (identifier préventivement ceux qui ne pourront pas terminer leur carrière sur le même poste et leur permettre de développer des compétences autres pour faciliter une mobilité).
- Recourir à différents leviers : tutorat, plans de transmissions de compétences, mécénat de compétences, aides au rachat de trimestres, mobilités internes, actions de sensibilisation et d'information sur la retraite, retraite progressive...



### Allemagne

Daimler a créé des « laboratoires d'idées intergénérationnels » où des équipes diversifiées travaillent sur des projets de R&D. Cette stratégie a permis de doubler le nombre de brevets déposés au cours des trois dernières années, soulignant l'importance de la diversité des âges dans le processus d'innovation.

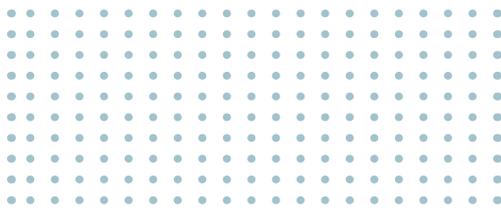
- Utiliser le dispositif cumul emploi-retraite.
- Mobiliser le levier de la création d'entreprise, soit de manière complémentaire à l'emploi salarié qui ne pourrait plus s'exercer à temps plein, soit de manière principale en cas de transition professionnelle / fin de carrière.
  - Prévoir des mesures d'accompagnement par les grandes entreprises (fonds pour la création d'entreprise par exemple) ?
  - Développer les stratégies d'intrapreneuriat (développer des projets pour l'entreprise ou pour préparer son départ de l'entreprise)
- Intégrer dans les clauses des achats des entreprises un critère RSE d'emploi des séniors.
- Renforcer le rôle des agences d'emploi (en adaptant la réglementation) dans les entreprises pour des actions d'évaluation, de formation et de reclassement interne afin de réduire le risque de licenciement.
- Instaurer un contrat à temps partiel renforcé pour les séniors, comme l'a suggéré récemment le ministre de l'Économie, Bruno le Maire ?

## Un levier pour France Stratégie : le CEP

« Dans une logique de prévention et d'anticipation, et pour garantir l'accès à l'accompagnement aux évolutions professionnelles aux publics qui en ont le plus besoin, on peut aussi envisager des formes d'incitation au recours au CEP à certains moments clefs du parcours professionnel (jalons en termes d'âge, retours de congés longs, longue durée

sur un poste, etc.) sur le modèle de l'assurance maladie, ou pour certains métiers identifiés comme "en déclin". Un passage par un CEP pourrait également être fortement incité, voire rendu obligatoire, dans le cadre de certains parcours de transition engageant pour l'individu (en termes de temps et de ressources investis) et pour la

puissance publique (prise en charge de frais pédagogiques importants ou de revenus de remplacement). Cela contribuerait à sécuriser le projet de l'actif et à lui permettre un choix éclairé parmi une large variété d'options. »  
*Recommandation n°3 du rapport France Stratégie : Note de synthèse - Coûts abatement - 03.05 (strategie.gouv.fr)*



« Je souhaite avoir plus de liberté dans l'organisation de mon temps de travail pour faire d'autres choses, comme du sport par exemple ou être dans une association. L'équilibre vie pro/perso est important ».

Laurent, 55 ans



## BONNES PRATIQUES

■ **Le secteur de l'intérim** : mapping produit par le Fond spécifique de la branche temporaire, FPETT (Fonds Professionnel pour l'Emploi dans le Travail Temporaire) pour un accompagnement suite à un arrêt de travail pour AT ou MP : concevoir une ingénierie de la ré-orientation professionnelle ou reconversion qui répond aux besoins du salarié, depuis l'arrêt de travail jusqu'au retour à l'emploi, en prenant en compte l'ensemble des problématiques rencontrées par le salarié : gestion administrative de l'arrêt (accès aux droits), évaluation de l'impact de la santé sur l'activité professionnelle – construction d'un projet professionnel, réalisation du projet. L'accompagnement considère la gestion des conséquences physiques, des conséquences psychiques, sociales et familiales de l'arrêt de travail.

Cette approche pourrait être partagée avec d'autres branches. Elle est née du constat que depuis la réforme de 2019, l'accompagnement individuel des salariés ne figure plus dans le périmètre d'action des OPCO.

■ **Manpower** a créé en 2019 la démarche MyPath « agent des Talents », particulièrement adaptée aux profils expérimentés non-cadres (CTT, CDII, CDI). 130 000 « Talents », dont 26 000 séniors, sont passés par ce programme, qui co-construit des trajectoires professionnelles personnalisées vers l'emploi durable (coaching et formation tout au long du parcours). Recommandés aux entreprises utilisatrices en valorisant leur expérience (qualités et savoir-être évalués), la grande majorité de ces talents est recrutée définitivement.

■ **Entreprises du LEEM** : nombreux sont les adhérents qui instaurent du temps partiel avec un maintien des cotisations retraites à 100 %, développent le congé de fin de carrière, journées de congés payés supplémentaires permettant d'aménager la fin de carrière, etc.

■ **Site alsacien du groupe Merck Molsheim** : l'accord sénior propose des « parcours » de transition particulièrement complets (cf. page 15).

■ **Groupe IGS** : création de parcours d'accompagnement dans les entreprises (cf. page 15 et 39).

■ **Accord Safran** « en faveur de l'emploi des salariés expérimentés » (2023-2025) : pour garantir un parcours de carrière motivant et adapté aux collaborateurs âgés de plus de 50 ans. Un objectif qui passe notamment par des actions de formation, voire de reconversion pour les salariés exposés à des conditions de travail pénibles, mais aussi par des dispositifs de transition emploi-retraite pour ceux qui le souhaitent (cf. page 16).

■ **NGE** (4<sup>e</sup> acteur français du BTP, recrutement 4 000 personnes/an) s'appuie sur l'expertise des séniors, leur expérience et leur profil immédiatement opérationnel. Dès qu'un sénior rejoint NGE, le transfert de ses compétences est mis en œuvre : accompagnement d'un jeune, participation à des actions de conception de modules pédagogiques ou d'animation de sessions de formation.

■ **Branche manutention ferroviaire Cheminots** (2023) a notamment mis en place :

- facilités d'accès aux dispositifs de formation continue ;
- bilans de compétences en cas de désinsertion professionnelle ;
- appui au développement du tutorat (en priorité pour les salariés de plus de 50 ans) ;
- entretien professionnel dit « de seconde partie de carrière » pour les salariés à partir de 45 ans.

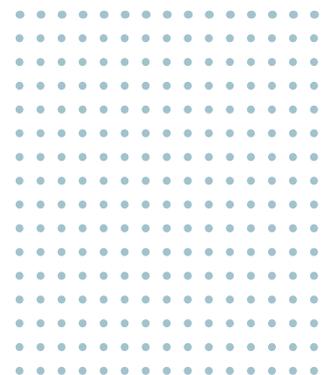
■ **Assystem** a créé depuis 2009, une branche « Filière d'expertises » en complément de ses filières historiques de management et de commerce. Ainsi les séniors deviennent des experts, des référents.



## Pays-Bas : bilan de mi-carrière

Aux Pays-Bas, les travailleurs de plus de 45 ans peuvent participer à des séances subventionnées de coaching de carrière qui leur permettent d'analyser leur situation professionnelle. Les participants rédigent un plan personnel notamment de formation afin de rester en emploi jusqu'au départ

à la retraite. De plus, au niveau de chaque région grâce au partenariat entre acteurs de la formation, entreprises et service public de l'emploi, il existe des guichets d'information et d'orientation formation et emploi ouverts à tous. Rapport UNEDIC



## 4/

# Mieux accompagner les seniors demandeurs d'emploi

## OBJECTIFS

- Positiver les recherches d'emploi des seniors et lever l'autocensure pratiquée par certains.
- Simplifier l'ensemble des dispositifs publics pour créer un système d'accompagnement clarifié.
- Faire évoluer le regard des recruteurs sur les seniors en fondant les recherches sur des critères de compétences et de savoir-être mais aussi en favorisant la rencontre entre les seniors et les recruteurs.
- Démontrer que les seniors demandeurs d'emploi sont une opportunité pour les entreprises.
- Dans l'entreprise, anticiper les fins de vie professionnelles, avant qu'elles deviennent problématiques.
- Prendre conscience de l'impact santé sur le retour à l'emploi.



## MOYENS

- Proposer, quand cela est pertinent, un bilan de compétences pour mieux valoriser les compétences et l'expérience.
- Adapter, utiliser, mieux faire connaître et mobiliser davantage le CEP pour accompagner les seniors dans leur réflexion et anticiper leur prochaine étape professionnelle (cf. fiche précédente), peu connu des RH et des salariés.
- S'inspirer du dispositif d'accompagnement intensif et personnalisé mis en place pour les jeunes (le Contrat Engagement Jeune) pour les seniors demandeurs d'emploi.

France Travail, qui constate que les seniors ont une grande hétérogénéité de profils tout comme pour les autres demandeurs d'emploi, va créer au 1<sup>er</sup> janvier 2025 un « contrat d'engagement » formalisé qui sera ouvert à toute personne en recherche d'emploi inscrite à France Travail. La personne sera orientée vers un parcours d'accompagnement personnalisé (parcours « emploi », « socio-professionnel », « social ») qui sera réalisé par un référent d'accompagnement. Ce parcours comprendra un programme d'activités (ex. : immersion professionnelle, travail sur le CV...) de 15h par semaine.

- Mobiliser davantage les dispositifs de valorisation des compétences qui ont prouvé leur efficacité car c'est un excellent moyen de lever les préjugés : Méthode de Recrutement par Simulation (MRS), aides préalables à l'embauche : Action de Formation Préalable au Recrutement (AFPR) et Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE), immersions.

- Accompagner plus intensément les seniors dans leur recherche d'emploi dès leur inscription à France Travail pour réduire le risque de chômage de longue durée : les familiariser avec les nouveaux modes et outils de recherche d'emploi / les coacher pour les aider à se valoriser et avoir confiance en eux lors des entretiens de recrutement / les mettre le plus souvent possible en contact avec l'entreprise.

- Accompagner les seniors lors de la prise de poste pour réussir l'intégration en entreprise.

- Proposer des missions avec un statut type contrat de prestation où l'entreprise peut même aider à monter la structure d'accueil (société, régime auto-entrepreneur...).

- Promouvoir l'intérim, secteur où les seniors sont reconnus et de plus en plus nombreux. L'interim ouvre des opportunités aux seniors, considérés comme « fiables » et « sérieux » (rapport sur les seniors dans le travail temporaire de l'Observatoire de l'Interim et du Recrutement de 2022).



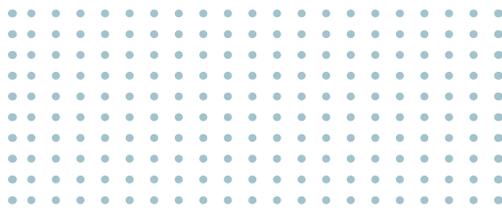
« Il faut foncer et ne pas lâcher. S'entourer de personnes dont c'est le métier d'accompagner (conseiller en évolution professionnel, financement) »  
(Anne, 52 ans)



## Paramètres d'indemnisation en UE

Dans la plupart des pays étudiés, les paramètres d'indemnisation du chômage ne sont pas spécifiquement adaptés aux demandeurs d'emploi seniors, sauf en Allemagne, en Suisse ou encore au Luxembourg (sur la durée d'indemnisation). Pour ceux qui ont

épuisé leurs droits mais qui n'ont pas la retraite à taux plein, il existe dans certains pays des dispositifs d'indemnisation spécifique (droits à l'assurance chômage, prestations de solidarité, emplois aidés ou encore dispositifs de retraite anticipée). *Rapport UNEDIC*



▲  
*Écoute, réassurance  
et accompagnement.  
Première édition du  
Salon Nouvelle Vie Pro  
50+ (novembre 2023).*

- Promouvoir les autres formes d'emploi : portage salarial et management de transition, travail en temps partagé (cadres / dirigeants).
- Renforcer la coopération entre les agences d'emploi et France Travail pour une meilleure adaptation aux besoins des marchés du travail locaux, en vue notamment de mettre en œuvre des plans d'action pour la formation des séniors.
- Mobiliser le levier de la création d'entreprise, en particulier pérenniser le programme Inclusion par le travail indépendant du Ministère du Travail, en le centrant également sur les séniors.
- Favoriser les groupements d'employeurs (cf. page 22).
- Orienter les séniors vers les métiers porteurs en capitalisant sur les compétences acquises par rapport aux compétences requises : mesure des écarts et mobilisation des formations nécessaires.

## **BONNES PRATIQUES**

- **PEPS : Plein Emploi Pour les Séniors**, Expérimentation inédite menée par l'association **Tourcoing Entreprendre** en partenariat avec France Travail et la mairie de Tourcoing, pour permettre à 100 séniors demandeurs d'emploi de retrouver le chemin de l'emploi, sous la forme d'un « Workathlon » de 11 semaines plaçant l'entreprise et la dynamique de réseau au cœur de la démarche.
- **Promos 45+** dans le Val-de-Marne créées par le Comité de Bassin d'Emploi Sud 94 et déployées en partenariat avec plusieurs agences France Travail du Val-de-Marne, avec un accompagnement renforcé de 6 semaines et un suivi individuel des demandeurs d'emploi séniors de longue durée. Une centaine de personnes ont suivi ce dispositif et le taux de retour à l'emploi à 6 mois dépasse les 2/3. D'autres départements ont emboîté le pas, comme les Hauts-de-Seine.
- Le cabinet **Eurogroup Consulting a**, en collaboration avec l'Apec, lancé un programme de recrutement de séniors au sein de ses équipes. Le cabinet a accueilli six consultants, âgés entre 43 et 60 ans, pour la plupart dans la cinquantaine, qui étaient tous au chômage ou en reconversion professionnelle. Après un stage d'immersion pour découvrir le métier et l'entreprise, des CDI ont été proposés à plusieurs d'entre eux. À leur arrivée, ils sont parrainés par des consultants

## **Action collective «55+, dynamique et perspective»**

France Travail propose aux demandeurs d'emploi âgés de 55 ans et plus nouvellement inscrits ou réinscrits, après un an de sortie des listes, exprimant une difficulté liée à l'âge dans leur recherche d'emploi, une action collective sur une demi-journée ou une journée.

Animée par les psychologues du travail, elle permet de faire un point sur sa situation, d'aborder les représentations liées à l'âge, de valoriser la richesse de ses expériences et de déterminer un plan d'action.



## Orienter les séniors vers les métiers porteurs en capitalisant sur les compétences acquises.

juniors. À terme, le but du cabinet est que 10 % de ses recrutements totaux soient composés de séniors.

■ Dispositifs Territoriaux d'Accompagnement, co-financés par le Fonds social européen, pour résoudre des problématiques d'inclusion de mobilité professionnelle et favoriser l'accès à l'emploi. Ex : «Accompagnement intensif séniors» de 6 mois délivré par un conseiller dédié en Martinique par France Travail.

■ Partenariat dans le cadre d'actions vers les séniors 45+ entre la branche professionnelle IRC-IP en association avec la fédération Agirc-Arrco et la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE), club Paris Hauts-de-Seine :  
- d'une part ateliers de 10 à 12 séniors (présentation des métiers de la branche et du processus de recrutement ; conseils sur les CV, etc.) ;  
- d'autre part, sessions d'accompagnement « Construire l'avenir grâce à son passé ! », en groupe dans un premier temps puis personnalisées (d'une dizaine d'heures) en particulier pour les personnes qui n'ont pas fait le deuil de leur(s) précédents(s) emploi(s).

■ **Parcours Emploi Santé lancé par France Travail**, qui s'adresse à tous les demandeurs d'emploi de longue durée, exprimant des difficultés de santé (cf. page 17). En 2023, il y a eu 50 145 parcours emploi santé dont 51,8 % ont concerné des séniors de +50 ans.

■ Dispositif mis en place par la start-up **Immersive Expérience** pour assurer la mise en relation entre des start-up qui ont un besoin particulier et des séniors demandeurs d'emploi qui ont l'expertise. Celui-ci va passer un mois dans la start-up (payé par France Travail), se sent valorisé, reprend confiance en lui, etc.



### Japon

**Fujitsu** a expérimenté des espaces de travail flexibles favorisant l'inclusion de travailleurs séniors. Résultat, la satisfaction au travail a augmenté de 18%, démontrant que des environnements de travail adaptés peuvent améliorer le bien-être des employés séniors.



«Force Femmes travaille chaque jour depuis quinze ans à aider des femmes sans emploi mais également à faire évoluer et changer les mentalités. Au-delà d'assurer une égalité professionnelle et de généraliser une parité, il est primordial de déconstruire les stéréotypes qui conduisent à des recrutements trop uniformes.»

Sophie Fenot, déléguée générale, Force Femmes, rapport annuel 2023-2023



## En Île-de-France, Oriane met le cap sur les séniors

Comment remettre dans la tête des séniors et dans celle des recruteurs qu'ils sont une composante incontournable de l'économie française ?

L'Agence Régionale d'IDF de l'orientation, créée il y a juste un an, s'est fixée comme objectif d'agir sur les séniors à partir de 55 ans. Son leitmotiv : travailler sur les préjugés.

### Action

Organiser des actions de lutte contre les préjugés (périmés, fatigués ou malades, dépassés par le numérique, pleins de certitudes,

ne souhaitant plus évoluer, moins enthousiastes) et valoriser leurs atouts (stables, souvent en forme, disponibles, expérimentés, experts en *soft skills*, envie de transmettre).

Comme les jeunes, les séniors ont leurs avantages et leurs inconvénients.

**C'est dans le cadre de ces thématiques qu'Oriane est partenaire de Groupe AEF info pour l'organisation du colloque Emploi des Séniors en novembre 2024.**

# 5/ Mieux adapter les dispositifs publics aux séniors

## OBJECTIFS

■ Sélectionner les meilleurs dispositifs qui correspondent aux besoins des séniors et les adapter : sécurisation des situations économiques, mise en perspective des atouts des séniors (compétences, expertise, connaissances des organisations / monde du travail), accompagnements renforcés.

■ Prendre en compte les potentielles limites (fatigues physiques, capacité à des changements radicaux de méthodes et thématiques de travail...) avec les besoins des entreprises ou un projet entrepreneurial.

■ Poser systématiquement dans ces dispositifs une évaluation et une valorisation des capacités et compétences maîtrisées pour acquérir une VAE.

■ Créer les ponts entre toutes les différentes formes d'emploi et réfléchir à quel bouquet de compétences il faut mettre en œuvre pour créer son activité quand on est sénior.

## MOYENS

■ Adapter, utiliser, mieux faire connaître et mobiliser davantage le CEP (Conseil en Évolution Professionnelle) pour construire des parcours cohérents (cf. fiche précédente) pour les cadres (avec l'Apec), les salariés et les indépendants (Avenir Actifs), les demandeurs d'emploi (France Travail).

■ Aller jusqu'à créer l'obligation (comme pour la visite médicale) du recours à un « CEP spécial sénior » obligatoire toutes les 5 années à compter de 50 ans, pour toutes les entreprises au-delà d'un minimum de salariés ? (Cf. fiche 3)

■ S'inspirer du dispositif mis en place pour les jeunes - le Contrat Engagement Jeune - pour les séniors demandeurs d'emploi, (au chômage depuis au moins un an) sous la forme d'un PSR (Parcours Sénior Renforcé) avec un accompagnement intensif et personnalisé collectif/individuel sur une durée à définir. À suivre dans les décrets d'application de la Loi « Pour le plein emploi » qui prévoit davantage de parcours intensifs dont les séniors bénéficieront.

■ Meilleure visibilité des droits et des possibilités qu'ouvre le CPF, avec des informations spécifiques et ciblées vers les séniors. Envisager un abondement par l'État si l'entreprise abonde elle-même ou la branche via l'OPCO pour financer complètement des projets de reconversion toujours coûteux ?

■ Mutualiser le coût de maladie et accidents du travail via un compte spécial de la CNAM pour contrer l'effet négatif à l'embauche de l'exposition plus importante des séniors aux risques de maladie.

■ Pour les candidats à la création de leur activité ou création d'entreprise :

- Avec les grands acteurs de la création d'entreprise, développer des volets séniors dans des programmes existants en adaptant le référentiel de compétences entrepreneuriales (sur la gestion, le développement commercial, la finance, etc.) : accélérateurs BipFrance, CAPE (Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise), couveuses d'entreprises (BGE), Coopératives d'Activités et d'emplois (CAE)... (cf. pages 20-22).

- Au-delà des services offerts par France Travail en la matière (cf. page 37), mieux travailler avec ses équipes pour les acculturer aux possibilités/écueils de la création d'entreprise par les séniors et croiser avec elles le référentiel de compétences entrepreneuriales adapté aux séniors afin de créer le programme de formation adapté ; développer le programme Inclusion par le Travail Indépendant – ITI – pour les séniors (cf. page 20).

■ Tenir à jour une liste exhaustive des dispositifs existants subventionnés, que l'entreprise ne connaît pas toujours : Action de Formation En



« Un jour, j'ai fait un dossier de reconversion à Transitions Pro... j'ai demandé à des gens que je ne connaissais pas de m'aider à changer de vie...et ils ont dit oui ! N'est-ce pas incroyable? Je suis fière d'être dans un pays où l'on vous aide à réaliser vos rêves. »

Stéphanie, 52 ans



## Dispositifs qui pourraient être soutenus par l'État

Parmi les dispositifs/ outils qui pourraient être promus avec un soutien de l'État (tout en évitant les effets d'aubaine, donc avec un ciblage très précis):

- Un dispositif renforcé d'accompagne-

ment personnalisé, s'inspirant du Contrat Engagement Jeune

- Mieux faire connaître le CEP
- Bonifier le CPF (plutôt qu'un contrat aidé) en cas de reconversion lourde

- Un CDI sénior (sur le modèle du CDI intérimaire ?)
- Des emplois francs (non régionalisés) pour les populations non formées

Situation de Travail (AFEST), VAE, Emplois Francs, etc. L'entreprise pourrait évaluer son manque à gagner, ce qui peut constituer un fort levier d'action pour elle.

■ Dans l'intérim :

- Abandonner le principe de limitation de la durée des missions pour les plus de 50 ans.
- Supprimer le délai de carence pour les plus de 50 ans.
- Créer un cas de recours à l'intérim adapté aux séniors.

## BONNES PRATIQUES DE FRANCE TRAVAIL

### Des dispositifs existants peuvent être aménagés et personnalisés pour les séniors :

- Questionnements liés à la fin de carrière, à l'approche de la retraite ; besoin de valoriser les années d'expérience et les compétences acquises ; adaptation de ces compétences à l'évolution du marché du travail ; acquisition d'argumentaires pour répondre aux réticences des employeurs, etc.
- Parcours personnalisés « de bout en bout » qui s'appuient sur les services existants. Ces parcours

devront être modulaires et adaptables aux besoins de chaque personne et du contexte local, tout en favorisant la mobilisation de ressources en autonomie.

■ Parcours de remobilisation à destination des demandeurs d'emploi de longue durée (24 mois sans activité au cours des 27 derniers mois) parmi lesquels les séniors sont surreprésentés. Expérimentations en PACA ou à la Réunion notamment.

■ Parcours Emploi Santé qui s'adresse à tous les demandeurs d'emploi de longue durée, qui expriment des difficultés de santé. Il s'agit d'un accompagnement de 4 à 6 mois maximum, alternant temps individuels et collectifs et comprenant un suivi par un psychologue référent tout au long du parcours. Il est particulièrement bien adapté aux séniors (plus de la moitié des bénéficiaires en 2023 avaient plus de 50 ans) (cf. page 22).

■ Services sur la création/reprise d'entreprise comme Activ'Créa, «M'imaginer créateur», etc. que France Travail se propose de renforcer avec l'accord de certains Conseils Régionaux, pour apporter une prestation de diagnostic expert aux futurs entrepreneurs (cf. page 20).

## Les séniors adeptes du CPF

Selon la Caisse des Dépôts\*, 11,5 millions de comptes ont été ouverts par des personnes de 50 ans et +, sur les 36,3 millions de comptes privés alimentés au moins une fois, soit près d'un tiers, ce qui représente à peu près leur part dans la population active.

> En 2022, ils étaient près de 3,4 % (200 000) à recourir à leur CPF pour se former alors que le taux de recours tous âges confondus parmi les salariés est de 4,1%. Le taux de recours des séniors au CPF est plus important que celui des jeunes (le plus élevé étant celui des salariés des classes d'âge en milieu de carrière : 5 %).

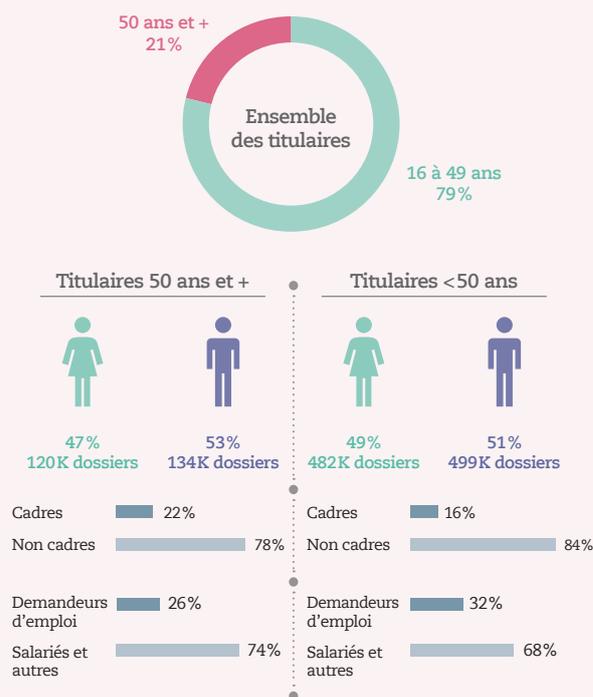
> Ce constat s'explique aisément par le fait que les soldes CPF sont d'autant plus élevés que la carrière est longue (2 490 € de solde moyen pour les séniors contre 643 € pour les jeunes et 2 015 € en moyenne in 2023).

> En 2023, le coût moyen de formation est de 1 862 €, plus élevé que pour les moins de 50 ans. Les séniors se forment dans les transports/manutention/magasinage à 21% contre 37% pour les moins de 50 ans, puis dans l'informatique (18% contre 10%) et les langues vivantes (16% contre 10%).

> **À noter que près des 2/3 des formations concernent des séniors de niveau bac/infra bac (contre 60%) et seulement 20% BAC+3 et plus (contre 26%).**

\*Document consommation CPF des stagiaires de 50 ans et plus en 2023. Caisse des Dépôts (27 novembre 2023).

### Profils des stagiaires en 2023



# 6/ Renforcer les compétences des séniors



« Ma plus grande difficulté est la maîtrise des logiciels et de certains outils numériques. »

Emmanuelle, 56 ans, passée d'auxiliaire de puériculture à conseillère en insertion professionnelle



## OBJECTIFS

- Reconnaître l'expérience acquise lors de la carrière professionnelle.
- Donner de la perspective aux salariés séniors afin qu'ils puissent se projeter vers de nouvelles fonctions et de nouvelles responsabilités.
- Combattre les préjugés des DRH et des managers, voire des séniors eux-mêmes.
- Optimiser le transfert des compétences afin que les savoir-faire ne soient pas perdus.
- Donner une vision plus juste de la population des séniors en entreprise et l'intégrer dans les plans de mobilité interne et de carrière.
- Favoriser la réorientation professionnelle grâce à la mobilisation des formations avant embauche.
- Sécuriser leur pratique du métier et favoriser leur évolution professionnelle.
- Bien cibler par profils les formations des demandeurs d'emploi séniors qui constituent une part importante des chômeurs de longue durée.
- Multiplier les contacts avec l'entreprise (immersions en entreprise, stages, Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE), contrats en alternance, missions d'intérim) pour permettre aux séniors demandeurs d'emploi de maximiser leurs chances de valider et de concrétiser leur projet professionnel mais aussi d'être recrutés.



## MOYENS

- Bâtir des outils d'analyse et d'audit permettant aux entreprises de mieux cartographier leur population séniors par famille de métiers (cols blancs & cols bleus), tranche d'âge et niveau hiérarchique.

- Systématiser l'utilisation du CEP (Conseil en évolution professionnelle) à partir de 50 ans - voire 45 ans pour bien anticiper - ainsi que des tests de motivation. Pour un avis neutre et pour éclairer les objectifs (cf. page 14).

- Proposer des offres de formation (en alternance, certifiantes ou qualifiantes) pour adapter les compétences des séniors aux évolutions des postes, ou permettre d'aller vers de nouvelles fonctions.

- Assurer la promotion de la VAE qui vient d'être profondément adaptée afin de valoriser les parcours antérieurs et de permettre l'obtention dans des délais plus courts de titres ou de diplômes (cf. page 14).

- Valoriser les périodes de professionnalisation et l'octroi de certification (Certificat de Qualification Professionnelle - CQP, Certificat de Qualification de Compétences - CQC...).

- Mobiliser les compétences acquises par rapport aux compétences requises : mesurer les écarts pour mobiliser les bonnes formations.

- Orienter vers le Mentorat ou l'Action de Formation En Situation de Travail (AFEST) les séniors animés par l'envie de transmettre.

- Inciter les pouvoirs publics et les financeurs (OPCO / Branches professionnelles/ conseils régionaux et France Travail) à élargir les dispositifs d'alternance au public Séniors et lui réserver une part des fonds de la formation. Favoriser le recrutement inclusif en formation des demandeurs d'emploi séniors. (Les séniors de + de 55 ans sont prioritaires dans le cadre du nouveau plan d'investissement dans les compétences).

- Pour les demandeurs d'emploi séniors et en fonction des différents profils :

- Développer davantage une offre orientée vers les *softskills* et les TRE (Techniques de Recherche d'Emploi) afin qu'ils puissent optimiser un CV, une lettre de motivation, un profil LinkedIn et se préparer aux entretiens de recrutement.
- Développer le concept d'entreprise éphémère en direction des séniors, dispositif de développement de compétences novateur



## Allemagne : plans de formation spécifiques dans les PME

Le programme public «*Work for tomorrow act*» de 2020 prévoit de financer des plans de formation ciblés tout particulièrement vers les salariés de plus de 45 ans dans les

PME. Ce programme de formation a augmenté la probabilité d'au moins 2,5 points pour les bénéficiaires de rester en emploi 2 ans après leur participation. Rapport UNEDIC



permettant d'accélérer leur retour à l'emploi ou reconversion professionnelle.

- Bâtir de véritables parcours en partenariat avec France Travail afin que la période de formation soit dès le début du dispositif un sas vers une embauche et un emploi durable (à l'image de la POEI), précédée par une immersion et pouvant être suivie par un contrat de professionnalisation.
- Former des demandeurs d'emploi seniors pour leur permettre d'exercer des fonctions de formateurs ou de consultants/experts salariés ou non-salariés (pour capitaliser sur leur expérience).
- Favoriser l'accès des seniors aux préparations opérationnelles à l'emploi (POE) et particulièrement via les modalités de formation par le « faire » qui sont adaptées à ce public : tutorat et AFEST.
- Rendre obligatoire un socle de compétences numériques.

## BONNES PRATIQUES

■ Via les Promos 45+, le Comité de Bassin d'Emploi Sud 94 aide les demandeurs d'emploi seniors de longue durée à identifier et valoriser leurs compétences, travailler leurs techniques



## Pays-Bas

**Philips** a développé une plateforme interne de mentorat virtuel, connectant les travailleurs seniors avec des jeunes employés à travers le monde. Cette approche a favorisé

une culture d'apprentissage continu et a contribué à réduire de 25% l'écart intergénérationnel en termes de compétences.

de recherche d'emploi, renforcer leur confiance en eux ou encore améliorer leur communication et leur présentation.

■ Expérimentations de France Travail Auvergne-Rhône-Alpes et Région Sud pour former des seniors aux fonctions de formateurs ou de consultants/experts salariés ou non-salariés en capitalisant sur leur expérience.

■ Parcours d'accompagnement construit par le **Groupe IGS** pour aider les entreprises à mieux accompagner leurs seniors en mettant en place des solutions adaptées (phase d'audit et de diagnostic / parcours de formation qualifiants ou certifiants sur de nombreux champs - Management, RH, Gestion / Finances, Vente / Relation Client, Développement Personnel, Bureautiques, Langues Etrangères, Communication Ecrite...) et favoriser leur mobilité interne vers de nouvelles fonctions ou missions plus transverses (coaching / mentorat / référent AFEST / formateur interne).

# 7/ Mieux aménager les transitions vers la retraite

## OBJECTIFS

- Rendre plus simples et plus attractifs les dispositifs de transition entre l'emploi et la retraite pour offrir des solutions sur mesure à l'ensemble des travailleurs.
- Faciliter une transition douce.
- Répondre aux contraintes de la pénibilité des tâches.
- Maintenir le taux d'emploi des séniors dans l'entreprise.
- En faire une partie intégrante de la politique de santé au travail en entreprise.

## MOYENS

Il existe de nombreux moyens qui peuvent se cumuler :

- Retraite progressive
- Tutorat / formateur
- Temps partiel
- Cumul emploi retraite
- Mécénat de compétences
- Création d'activité ou d'entreprise

## BONNES PRATIQUES

### 1/ Temps partiel aidé

#### ■ Lié à l'âge

- Chez **Carrefour**, le passage à temps partiel est réservé aux salariés non-cadres en CDI, à partir de 54 ans, sous réserve d'une ancienneté d'au moins 3 ans dans le groupe ; pour les cadres, un accord « forfait-jours, transition retraite » est organisé sur la base d'une durée de travail de 172 jours au lieu de 215 jours.

- **Safran** exige une ancienneté de 5 ans au sein du groupe pour une demande de temps partiel et **Dassault Systèmes** une ancienneté de 7 ans.
- Pour le **Groupe La Poste**, « le temps partiel aménagé sénior » (TPAS) est ouvert à 56 ou 53 ans pour les bénéficiaires en service actif, pour les agents exposés à des facteurs de pénibilité et à 58 ou 54 ans pour les bénéficiaires en service actif non exposés à des facteurs de pénibilité.
- Chez **Michelin**, « afin de valoriser l'activité des séniors en fin de carrière », les séniors des sites clermontois qui acceptent des missions hors de leur site d'origine peuvent bénéficier d'un temps partiel aidé.

#### ■ Lié au départ à la retraite

- **Thales** et **Dassault Systèmes** prévoient que la demande à temps partiel doit intervenir trois ans avant l'âge d'une demande de retraite à taux plein et, pour **Safran**, au cours des 30 mois précédant les départs en retraite (36 mois pour les salariés travaillant en équipes de jour ou en travail de nuit).
- Chez **Manpower**, tout sénior travaillant à temps complet peut demander une réduction du temps de travail ; en contrepartie il doit formaliser sa décision de départ à la retraite dans les 24 mois, 36 mois ou 48 mois précédents.

### 2/ Modalités de réduction de la durée du travail

- **Carrefour hypermarchés** : les salariés non-cadres à temps complet peuvent réduire leur temps de travail à 32, 28, 25 ou 21 heures et répartir leur temps de travail sur quatre ou trois jours/semaine (trois pour une réduction hebdomadaire de 21 heures). Ils perçoivent une prime forfaitaire séniors.

- **Michelin et Thales** : le temps partiel est fixé à 80 % permettant de travailler quatre jours/semaine, payé à 100 % chez Michelin et 85 % chez Thales.

- **Safran et Dassault Systèmes** : temps partiel égal à 80 %, 70 % ou 60 % payé à 90 %, 80 % ou 70 % avec possibilité de cumuls de jours non travaillés permettant d'organiser une cessation anticipée d'activité.



## Retraite progressive en Allemagne

Financé par l'employeur, ce dispositif permet au salarié de travailler 50 % du temps tout en étant payé 70 %. En contrepartie, l'employeur est exonéré de cotisations sociales sur les 20 % du salaire correspondant aux heures

non travaillées mais doit s'acquitter des cotisations patronales de retraite à hauteur de 80 % du salaire précédent, afin que les heures réduites du salarié ne soient pas trop pénalisantes sur ses droits futurs à la retraite. Rapport UNEDIC

■ **Société Générale** : les salariés peuvent s'organiser sur une période de deux ans précédant la retraite : régime de travail et paiement à 90 % la première année puis régime de travail à 80 % et paiement à 90 % la deuxième année.

■ **Safran, Orange, Cap Gemini, BNP Paribas** : possibilité de mécénat de compétences de fin de carrière pour accompagner un proche ou s'engager au profit d'une cause, d'une durée plus ou moins longue, avec parfois détachement partiel pouvant atteindre 2 ans.

### 3/ Utilisation de différents dispositifs en temps et en majoration de revenus

■ Le compte épargne temps : certaines entreprises incitent les séniors à utiliser les droits épargnés sur leur compte épargne-temps dans le cadre d'une interruption anticipée d'activité via un abondement en jours.

■ Indemnité de départ à la retraite : possibilité de convertir en temps leur future indemnité de départ à la retraite (**Carrefour**).

■ Compte pénibilité : **Solvay** a ouvert aux salariés postés la possibilité de l'utiliser à partir de 55 ans pour bénéficier d'une cessation d'activité anticipée.

■ Congé de fin de carrière (CFC). Il conduit à une dispense définitive de travail au profit des salariés qui désirent arrêter toute activité à un âge où ils ne peuvent prétendre à leur retraite, tout en bénéficiant d'un revenu de remplacement : **EDF** avec une rémunération de 70 % de la rémunération brute pendant le CFC et une majoration salariale de fin de carrière ; **Dassault Systèmes** en pourcentage du salaire brut, sans pouvoir être inférieur à 32 000 euros.

■ Retraites progressives aménagées : **La Poste** prévoit un accompagnement financier des postiers salariés qui utilisent la retraite progressive et une allocation spéciale de fin de carrière.

■ Dispense totale d'activité : **Axa** propose à son personnel commercial volontaire de bénéficier d'un dispositif complémentaire de fin de carrière lui permettant d'opter pour une dispense totale d'activité. Le salarié reçoit une indemnisation de 65 % de son salaire brut. L'entrée dans le dispositif peut précéder de quatre ans le départ en retraite.

### 4/ Les aides financières

Afin d'inciter les séniors à partir plus tôt en retraite, ou de les aider à bénéficier d'une retraite à taux plein, des entreprises prévoient des aides financières : majoration d'années d'ancienneté, bonification de l'aide au départ en retraite (**Batigère**), abondement et liquidation du PERCO (**Carrefour Hypermarchés**), rachat de trimestres (**Michelin, Dassault Systèmes, Safran, Thales**).

### 5/ Mécénat de compétences et entrepreneuriat

**Bpifrance** a de nombreux partenariats avec des entreprises pour intégrer dans ses équipes des personnes, le plus souvent des cadres en fin de carrière, sur du mécénat de compétences (qui deviendront souvent bénévoles au moment de leur retraite).



## Allemagne

**BMW** a mis en place un programme de réduction progressive du temps de travail pour les employés séniors, avec une transition en douceur vers

la retraite. Ce dispositif a permis de conserver l'expertise de ces employés, avec une participation de 80 % des séniors.



« Je recherche un travail qui m'offre plus de flexibilité dans la gestion de mon temps tout en restant salarié »

Jean, 62 ans



# 8/ Améliorer les solutions pour les salariés en emplois pénibles

## OBJECTIFS

- Ne plus aborder le sujet de la pénibilité sous l'angle palliatif, pour en réparer ou compenser les dégâts, mais privilégier une approche préventive.
- Repenser les organisations et rythmes de travail pour les postes pénibles ou difficiles.
- Identifier les collaborateurs qui, du fait de la pénibilité de leur poste, ne pourront terminer leur carrière sur le même poste, pour leur permettre une mobilité au moment le plus opportun.
- Favoriser une mobilité externe dans une autre entreprise ou un autre secteur en tension, à partir des savoir-faire acquis par le collaborateur.
- Concrétiser les mobilités sur les postes pénuriques et compatibles en rassemblant l'ensemble des parties prenantes sur un territoire donné (administration, entreprises, branches/OPCO, système éducatif..).
- Renforcer les compétences, notamment transférables, pour anticiper les parcours internes et externes possibles.
- Éviter le traumatisme du passage par le chômage en maintenant dans l'emploi le salarié en adaptation.
- Aider ces salariés à prendre du recul et construire leur avenir. La plupart d'entre eux ne sont souvent pas au courant qu'ils en ont un CPF.

## MOYENS

- Créer des parcours dès l'entrée dans l'entreprise alternant les postes difficiles avec d'autres postes moins exigeants.
- Mettre en place un suivi santé anticipé lié aux postes pénibles et progressivement renforcé en fonction de l'âge, ainsi qu'un bilan santé

actif et une préparation physique post 45 ans. Systématiser un bilan de carrière pour les plus de 50 ans.

- Définir avec la médecine du travail et les professionnels de santé la soutenabilité des postes de travail pénibles (temps maximum de durée sur le poste et temps de « respiration hors poste »).

- Allouer des moyens spécifiques (bilan de compétences et professionnel) et des véhicules sécurisants (type congés de reclassement) pour réussir les mobilités internes ou externes au sein d'un territoire de proximité.

- Allouer un budget d'heures de formation *a minima* équivalent à la moyenne de l'entreprise (le majorer pour les séniors en poste pénible) et assurer un suivi particulier du taux de formation des salariés en postes pénibles ou aux conditions de travail peu soutenables en définissant au moins 1/3 du temps de formation à des formations préparant à la polyvalence/compétence hors du poste pénible.

- Dans chaque bassin d'emploi, définir la cartographie d'emplois d'accueil et ressources pénuriques (exemple : agents de déchetterie vers des structures d'accueil sécurité, gardiennage, métiers de bouche et restauration, hôtellerie, transporteurs et livreurs, services à la personne...) et mettre en place des structures inter-secteurs, mutualisées, d'accompagnement vers le nouvel emploi.

- Allouer des fonds aux formations transverses en vue d'une évolution dans un autre secteur pris en charge par les structures d'État en substitution aux coûts de chômage (avec contribution mixte à définir : entreprises cédantes, secteurs recevant, structure de l'emploi, fonds territoriaux...).

- Définir un équivalent congés de reclassement (garantissant 80/90 % du net) sans plan et procédure lourde pour accompagner les salariés dans leur formation et mutualisation de structure vers le nouvel emploi ; reprendre les modalités sécurisantes du congé de reclassement et augmenter sa durée pour les séniors (jusqu'à 27 mois).

- Développer les aménagements au Compte personnel de prévention de la pénibilité.

- Proposer des Appels à manifestation d'Intérêt mobilisant les nouvelles technologies au niveau des branches.



### Japon

Panasonic a créé des « Universités du savoir partagé » pour encourager les séniors à partager leur expérience avec les employés

plus jeunes. Cela a conduit à une augmentation de 15% de l'efficacité opérationnelle grâce à la transmission des savoirs tacites.



## États-Unis

**SAS Institute** a introduit des «sprints de l'innovation intergénérationnelle» où des équipes multigénérationnelles travaillent intensivement sur des projets pendant une courte période. Cette approche a stimulé la créativité, conduisant à la mise en œuvre réussie de 70% des idées générées.



## BONNES PRATIQUES

■ **L'AFEST**, qui constitue un mécanisme de transition avantageux pour passer d'un métier à l'autre.

■ **Veolia** a mis en place au niveau du groupe et dans différentes activités une série de bonnes pratiques :

- Dans l'accord Groupe sur la gestion prévisionnelle des emplois et compétences signé par l'ensemble des organisations syndicales représentatives, focus particulier sur l'identification des emplois pénibles, en vue de favoriser le développement des formations et parcours professionnels de façon préventive ou dans le cadre de la prévention d'inaptitude dès l'apparition d'une dégradation de l'état de santé.
- Mise en place d'un suivi et de parcours de formation avec une cartographie des évolutions possibles (de collecteurs de déchets à conducteurs de bennes à ordures ménagères

ou agents de déchetterie) par la formation à un titre professionnel reconnu qui permet un renforcement de la polycompétence et polyvalence, facilitant des passerelles et parcours moins exposés à la pénibilité.

Suivant le secteur d'activité, un accompagnement personnalisé a été proposé aux salariés seniors :

- **Assainissement** : amélioration de l'ergonomie des équipements ; préparation physique pour l'acquisition de meilleures postures et gestes ; test d'utilisation d'exo-squelettes pour les travaux les plus complexes.
- **Activité recyclage et valorisation des déchets**, démarche appelée « Agissons pour votre santé » qui prévoit l'échauffement physique avant les collectes ou tris de déchets puis exercices de récupération/étirements après la journée de travail, réalisées par des salariés formés agissant en tant que coach.

## Création d'un fonds d'investissement pour la prévention de l'usure professionnelle (FIPU)

Pour renforcer la prévention des facteurs de risque ergonomiques, un fonds d'investissement dans la prévention de l'usure professionnelle a été instauré en 2023. Doté d'un milliard d'euros sur cinq ans, ce fonds financera

des initiatives variées, allant des démarches de prévention en entreprise aux actions de reconversion pour les travailleurs exposés à ces risques (via le **Compte professionnel de prévention - C2P**)

# 9/ Repenser le dispositif intergénérationnel



« Je souhaite évoluer dans un environnement bienveillant, qui partage mes valeurs et avec une harmonie des générations qui permet une transmission. »  
Anne, 58 ans



## OBJECTIFS

- Optimiser le transfert des compétences et anticiper la déperdition des savoirs et savoir-faire vers les plus jeunes.
- Favoriser le mécénat de compétences. C'est un cercle vertueux car investir sur le mentorat ou le mécénat de compétences profite à l'ensemble des équipes.
- Disposer d'une vision plus juste de la population des séniors dans l'entreprise et l'intégrer dans les plans de mobilité interne et de carrière.
- Favoriser la transmission des savoirs entre start-up et salariés confirmés.

## MOYENS

- Créer les conditions des transmissions des compétences vers les plus jeunes par le tutorat d'entreprise et des systèmes de coopération intergénérationnelle, à l'instar du mentorat inversé.
- Bâtir des outils d'analyse et d'audit permettant aux entreprises de mieux cartographier leur population Sénior par famille métier (cols blancs & cols bleus), tranche d'âge et niveau hiérarchique.
- Orienter vers l'AFEST les séniors animés par l'envie de transmettre.

- Impulser des formations et des pratiques de management intergénérationnels, qui permettent de faire prendre conscience des attentes des uns et des autres, et des obligations de l'entreprise.

## BONNES PRATIQUES

- Création par **Casino** d'un programme de tutorat intergénérationnel, pour faciliter l'intégration et l'adaptation des séniors qui intègrent l'entreprise, valoriser leurs compétences et leur expérience (assignation d'un tuteur à un jeune qui intègre l'entreprise).
- **L'Oréal** met en place des mesures pour encourager les échanges intergénérationnels, tels que des programmes de mentorat et des sessions de formation pour les managers, pour mieux encadrer les équipes multigénérationnelles.
- **Orange** a mis en place un système de *reverse mentoring*, tutorat inversé, pour que chaque membre de son comité exécutif soit accompagné par un jeune salarié, qui lui apprend les codes et usages des réseaux sociaux.
- Chez **Engie**, en 2015, 25 dirigeants avaient accepté le principe du *reverse mentoring* avec de jeunes collaborateurs, pour répondre au mieux aux besoins des managers.
- Chez **Axa**, ce sont 1000 managers qui ont été mentorés par de jeunes collaborateurs.
- Des membres de réseaux de *business angels* accompagnent régulièrement des start-up dans leur développement. Les retraités sont particulièrement enclins à transmettre leurs savoir-faire et compétences.
- La start-up **Immersive Expérience**<sup>33</sup>, qui proposait à des managers de grandes entreprises de passer un mois dans une start-up pour se remettre en cause, a adapté son dispositif aux demandeurs d'emploi séniors (le mois passé dans la start-up est payé par France Travail). Belle valorisation et reprise de confiance pour eux !

## Enquêtes d'engagement : un baromètre intergénérationnel ?

Une bonne idée : pourquoi ne pas utiliser les enquêtes d'engagement des collaborateurs pour en tirer des indicateurs liés à l'âge ?

Exemple de questionnement :

- Capacité d'agir : ai-je de l'impact ?
- Reconnaissance : suis-je reconnu, récompensé, félicité ?
- Perspective : ai-je un bel avenir dans mon entreprise ?
- Que doit corriger l'entreprise dans

son organisation, son management, son échelle de reconnaissance pour que l'engagement ne s'amenuise pas avec l'âge ?

Un sujet qui pourrait être traité en atelier, en intelligence collective. Lancés régulièrement, ces questionnements pourraient constituer une sorte de baromètre intergénérationnel. Un bel enjeu de performance !

## BOÎTE À IDÉES

Ils ont entre 20 à 25 ans et voici les préconisations qu'ils proposent pour booster l'intergénérationnel en entreprises.

- **Reverse mentoring** (un jeune employé partage ses compétences et connaissances avec un employé senior)
  - **Partage de langage** (1 fois par semaine, un groupe de collaborateur propose 1 mot de sa « génération » à d'autres collaborateurs d'autres âges, à utiliser toute la semaine)
  - **Badges de compétences** (grâce à du mentorat junior-senior, possibilité de « gagner » des badges de compétences, à ajouter sur son CV)
  - **Rencontres intergénérationnelles** (partage de passions ou défis sportifs pour renforcer la cohésion et favoriser l'entente au sein d'une équipe)
  - **« Vis ma vie »** (mise en binôme d'un senior et un junior pour une journée de travail pour apprendre des compétences et méthodes de travail du senior/junior)
  - **Onboarding et vidéos de présentation** (pour une meilleure intégration des nouveaux employés au sein de l'entreprise)
  - **Culture d'entreprise** (culture inclusive et collaborative pour créer un environnement où chaque employé se sent valorisé et respecté)
  - **Campagnes de sensibilisation proposées par les juniors** (organisation de formations sur la diversité générationnelle pour mieux comprendre les différentes perspectives et valeurs de chaque génération)
  - **Programme de reconversion pour les seniors** (proposition de formations et d'un accompagnement pour aider les collaborateurs seniors à se reconvertir vers des domaines où ils pourraient apporter leur expérience)
  - **Hackathons intergénérationnels** (équipes composées de membres de différentes générations doivent collaborer pour trouver des solutions innovantes à des défis spécifiques de l'entreprise)
  - **Plateforme d'échanges de savoirs et d'expériences** (plateforme interne dédiée à l'échange de savoirs et d'expérience peut être un outil puissant pour favoriser la collaboration intergénérationnelle au sein de l'entreprise)
  - **Vieillessement actif : l'ikigai** (formations à l'ikigai pour aider les seniors à se projeter de manière active dans l'entreprise ou à l'extérieur)
- Ces préconisations sont issues de travaux de groupe menés par les élèves de la Junior Conseil RH du Groupe IGS de mars à mai 2024.*

# 10/

## Mieux faire connaître les dispositifs et les acteurs « aidants »

### OBJECTIFS

- Mieux faire connaître les dispositifs mis en place par les pouvoirs publics.
- Faire reconnaître le statut d'aidant que ce soit dans l'entreprise ou lorsque l'on est demandeur d'emploi.
- Mieux qualifier les impacts de la situation d'aidant sur la santé et sa relation à l'entreprise.
- Faire en sorte que les salariés aidants ne perdent pas leur emploi : garder le lien avec l'entreprise est essentiel.

### MOYENS

- Intégrer les enjeux et solutions liés à l'aidance dans les accords d'entreprises.
- Donner plus de souplesse dans l'emploi du temps professionnel, au-delà du « Congé proche aidant », serait la meilleure solution, selon une étude de la Mutuelle Générale<sup>34</sup>.
- Mettre en place un tiers aidant au sein des entreprises en complémentarité avec les assistants sociaux, suggère aussi La Mutuelle Générale.
- Dans les contrats prévoyance, créer une offre « aidance ».

### BONNES PRATIQUES

#### Pour les grandes entreprises

- Le groupe **Klesia** a instauré un programme très complet : mise en place du temps partiel adapté par avenant reconductible ; aménagement du temps de travail ; transformation de tout ou partie du 13<sup>ème</sup> mois en jours de congés ; assurer un niveau de ressources minimum sous conditions ; déblocage du CET ; recherche de mobilité interne, y compris géographique ; renforcement du dispositif de télétravail...
- Le groupe **VYV** a constitué un catalogue de solutions concrètes pour les aidants et les aidés. Il a trouvé des solutions en interne, notamment avec l'appui des salariés de ces structures (EHPAD, centres d'accueil, assistance sociale, etc.). Le groupe **APICIL** a également mis en place un dispositif de dons de jours entre salariés.

■ Accord de la branche des IEG et la branche des Institutions de retraite complémentaire et institutions de prévoyance (IRC-IP) qui complète le « Congé proche aidant » (cf. pages 23-24) : création d'un fonds de solidarité inter-entreprise ; extension de congés exceptionnels aux salariés aidants, soit 18 jours supplémentaires.

■ La **Fédération Agirc-Arrco** a mis en place une campagne annuelle de dons de jours entre salariés. L'entreprise s'engage à abonder à hauteur de 20 % les jours de repos des donateurs.

■ **Axa** a déployé un plan de santé mondial « *We Care* » avec un congé entièrement rémunéré d'une durée maximale de cinq jours, ainsi que **Veolia**, « *Veolia Cares* », pour ses 213 000 salariés qui prévoit également un congé rémunéré ou non et une plus grande flexibilité. Des mesures similaires existent également chez **Sodexo**, le **Groupe La Poste**, **BPCE**, **Total**, **Sanofi**, etc. ou ont été mises en place par le biais d'accords relatifs au handicap comme chez **Disney** ou encore chez **Seb**.

■ Déployer le label Cap'Handeo « Entreprises engagées auprès de ses salariés aidants », initié par **Klesia** (cf. page 24).

#### Pour les PME/TPE

■ Travailler spécifiquement via leur branche professionnelle et en lien avec les partenaires sociaux, pour proposer des contrats spécifiques qui intègrent des services orientés vers le « *care management* » ou avec les fonds sociaux des branches.

#### Pour le grand public

■ Agirc-Arrco a publié un Guide du salarié aidant qui répond à bien des questions que se posent les salariés<sup>35</sup>.

■ « Ma Boussole Aidants », impulsé aussi par Agirc-Arrco, plateforme de référence regroupant les solutions et aides de proximité pour accompagner l'aidant et son proche.

■ **Banque Populaire** met à disposition de ses clients des conseillers « aidants » et propose une offre de service aidance ainsi que **BNP Paribas**.

## Notes

- 1 La définition des séniors étant diverse, nous avons adopté la plus courante, en considérant les salariés séniors à partir de 50 ans. C'est d'ailleurs ce chiffre qui est retenu par France Travail.
- 2 Insee (2010) *Projection de la population à l'horizon 2060*  
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281151#:text=Alors%20que%2021%20%25%20de%20la,puis%2045%20ans%20en%202060>
- 3 DARES *Les séniors sur le marché du travail en 2022*  
[https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/b5f50ada73c0fb6f18b3f657697b23ac/Dares\\_DR\\_%20travail\\_seniors\\_2022.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/b5f50ada73c0fb6f18b3f657697b23ac/Dares_DR_%20travail_seniors_2022.pdf)
- 4 Insee <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7617420>
- 5 Insee [https://www.insee.fr/fr/statistiques/2417491#figure1\\_radio2](https://www.insee.fr/fr/statistiques/2417491#figure1_radio2)
- 6 Apec-France Travail  
<https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20C3%A9tudes/pdf/cadres-seniors-demandeurs-demplo>
- 7 Insee <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3526060?sommaire=3526086&q=formation+professionnelle>
- 8 4<sup>ème</sup> baromètre Centre inffo /CSA  
<https://www.centre-inffo.fr/site-centre-inffo/actualites-centre-inffo/4e-barometre-formation-emploi-2023>
- 9 « 9,3 millions de personnes déclarent apporter une aide régulière à un proche en situation de handicap ou de perte d'autonomie en 2021 », Drees, février 2023
- 10 Étude du Comptoir Malakoff Humanis « *La santé mentale des salariés aidants fragilisée par la crise* »  
<https://lecomptoir.malakoffhumanis.com/crise-sanitaire-quels-impacts-pour-les-salaries-aidants/>
- 11 Document consommation CPF des stagiaires de 50 ans et plus en 2023 - Caisse des Dépôts (données en date du 27 novembre dernier)
- 12 « À Compétence Égale, Les séniors et l'accès à l'emploi » - 4<sup>ème</sup> baromètre, 2018, cité dans le rapport sur l'emploi et le chômage édition 2019 du SNC, Solidarités Nouvelles face au chômage  
<https://snc.asso.fr/ressources/documents/1/8359a87-2460-SNC-RAPPORTPLAIDOYER2019-WEB.pdf> [https://acompetenceegale.com/wp-content/uploads/2021/08/Les-seniors-et-laccs-lemploi\\_2018.pdf](https://acompetenceegale.com/wp-content/uploads/2021/08/Les-seniors-et-laccs-lemploi_2018.pdf)
- 13 Étude de l'Observatoire de l'interim « *Les séniors dans le travail temporaire* » (mai 2022)  
[https://observatoire-interim-recrutement.fr/files/2022-06/1654851580\\_rapport-d-etude-oir-seniors.pdf](https://observatoire-interim-recrutement.fr/files/2022-06/1654851580_rapport-d-etude-oir-seniors.pdf)
- 14 [https://www.syndex.fr/sites/default/files/files/pdf/2024-01/Syndex\\_barometre6\\_Bdef\\_012024.pdf](https://www.syndex.fr/sites/default/files/files/pdf/2024-01/Syndex_barometre6_Bdef_012024.pdf)
- 15 Étude Transitions Pro Île-de-France  
<https://www.transitionspro-idf.fr/etudes/etude-2023-sur-le-projet-de-transition-professionnelle/>
- 16 <https://www.transitionspro-idf.fr/etudes/le-dispositif-demissionnaire-temoignages-et-bilan-2022/>
- 17 Source France compétences  
<https://www.francecompetences.fr/app/uploads/2023/04/RAPPORT-2022-de-la-COP.pdf>
- 18 Bilan annuel Avenir Actifs IDF 2023 (ex Groupement Évolution)
- 19 <https://www.statistiques-recherches.cnaf.fr/la-retraite-progressive.html>
- 20 <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2021-01/Fiche%2022%20-%20Les%20dispositifs%20de%20cumul%20d%E2%80%99une%20activit%C3%A9%20avec%20la%20retraite.pdf>  
<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F13243>
- 21 Étude publiée par France Travail fin janvier 2021  
<https://www.francetravail.org/statistiques-analyses/demandeurs-demploi/accompagnement-et-prestations/les-cadres-seniors-demandeurs-demploi-pratiques-et-difficultes-de-recherche-demploi.html?type=article>
- 22 *Good Jobs for All in a Changing World of Work : The OECD Jobs Strategy*
- 23 <https://metabase.immersion-facile.beta.gouv.fr/public/dashboard/93afb41e-949d-4677-aab3-95817f81223d>
- 24 <https://www.transitionspro-idf.fr/etudes/le-dispositif-demissionnaire-temoignages-et-bilan-2022>
- 25 Insee Première n°1936, « *Le rythme des créations d'entreprises ralentit en 2022* », 06/02/2023.  
<https://www.transitionspro-idf.fr/etudes/le-dispositif-demissionnaire-temoignages-et-bilan-2022/>
- 26 <https://www.capcrea.com/>
- 27 <https://responsage.com/>
- 28 <https://www.finense.fr/>
- 29 <https://www.handeo.fr/cap-hand%C3%A9o/entreprise-engagee-salaries-aidants>
- 30 <https://www.agirc-arcco.fr/mon-entreprise/informer-mes-salaries/soutenir-les-salaries-aidants/>
- 31 <https://groupebpce.com/toute-l-actualite/actualites/2021/le-groupe-bpce-s-engage-aux-cotes-des-aidants-et-de-leurs-aides>
- 32 <http://emploi45plus.org/>
- 33 <https://immersiveexperience.fr/immersion-collaborateurs-startups/>
- 34 [https://observatoire-solidaire.lamutuellegenerale.fr/sites/aidants/files/2023/09/27/Observatoire\\_Barometre\\_2023.pdf](https://observatoire-solidaire.lamutuellegenerale.fr/sites/aidants/files/2023/09/27/Observatoire_Barometre_2023.pdf)
- 35 <https://www.calameo.com/read/002711729ad27393b1cb2>

SALON

NOUVELLE VIE  
PROFESSIONNELLE

50  
ans  
et +

14 novembre 2024  
9h-18h

Espace Champerret

[nouvelleviepro.fr](http://nouvelleviepro.fr)



PRENEZ  
UN  
NOUVEAU  
DÉPART

APRÈS 50 ANS

JOB DATING

AIDANTS

COACHING

INTERIM

FORMATIONS

FRANCHISES

CRÉATION D'ENTREPRISE

Un événement

aef  
info