

*club*  
**LANDOY**

Une initiative du groupe Bayard



**Guide**  
**de l'inclusion**  
**générationnelle**



---

# SOMMAIRE

**Édito** Page 4

**Ouverture** Page 6

- **Benoît Serre,**

Directeur des ressources humaines France de L'Oréal,  
Vice-Président délégué de l'ANDRH (Association nationale  
des DRH)

**« L'atout des seniors : une compétence immédiate »**

- **Thomas Friedberger,**

Directeur général adjoint de Tikehau Capital

**« J'ai envie d'être optimiste ! »**

**Chapitre 1** Page 13

**L'allongement des carrières :  
une priorité économique et sociale**

**Chapitre 2** Page 23

**Prolonger les carrières, mode d'emploi**

**Chapitre 3** Page 35

**Valoriser la mixité générationnelle  
et déconstruire les stéréotypes**

*Guide du Club Landoy édité par Bayard - 18, rue Barbès - 92128 Montrouge  
cedex - Janvier 2023. Directrice du projet : Béatrice Destresse avec la collabo-  
ration de François-Xavier Albouy - Texte : Sabine Germain - Conception  
graphique : Corinne Deniel - Correctrice : Dominique Martel.*



---

## ÉDITO

**Par Sibylle Le Maire**

**Sibylle Le Maire,**

*directrice exécutive du groupe Bayard*

*et fondatrice du Club Landoy*

Le Club Landoy réunit des entreprises et des structures qui s'engagent pour faire émerger des solutions innovantes face au changement démographique. Ce livret recense et met en valeur quelques-uns de ces engagements par des témoignages d'actions concrètes. Ce qui est démontré ici est que nous avons vraiment changé d'époque.

S'adapter au changement démographique n'est ni un luxe, ni un supplément d'âme des politiques sociales, c'est la condition première pour mobiliser toutes les énergies et tous les savoirs afin de gagner les batailles de demain de réindustrialisation, de transition énergétique et de compétitivité. Il ne faut donc plus opposer les générations, ni dans la société, ni dans les entreprises. Ainsi, dans les entreprises, les politiques de discrimination par l'âge sont rapidement remplacées par des initiatives passionnantes qui visent à adapter et développer l'offre de travail pour les plus âgés. Leur rendre le travail attirant et l'entreprise attractive sont de défis qu'il est juste de relever pour la santé, le bien-être et la sociabilité des plus âgés, mais aussi pour la cohésion, la compétitivité et la performance des

entreprises. Les tensions sur le marché de l'emploi obligent aujourd'hui les entreprises à repenser une relation au travail résolument tournée vers l'engagement et ce à tous les âges.

La transition démographique agit au cœur de la société et dans tous les domaines : elle redessine la ville, elle repense la solidarité, le soutien à l'entrepreneuriat, la formation à tous les âges de la vie. Même, les contraintes de santé et d'aide aux aidants deviennent des enjeux fondamentaux d'une nouvelle organisation de la société et l'occasion de nouveaux engagements des entreprises.

Il est nécessaire de sortir d'une stratégie défensive sur la situation des seniors en entreprise et d'imaginer, comme beaucoup des expériences ici décrites le suggèrent, des contrats de travail adaptés aux plus âgés et des cumuls dynamiques entre emploi et retraite, bref des innovations sociales.

Ce livret témoigne du changement des mentalités à l'œuvre aujourd'hui. Le grand changement est que l'allongement de la durée de vie casse les postures et les figures imposées à chaque âge : nous sommes désormais libres d'être actifs et entrepreneurs de nos vies aussi loin qu'il nous plaît — c'est une excellente nouvelle.

---

# OUVERTURE

Par Benoît Serre

## L'atout des seniors : une compétence immédiate



**Benoît Serre,**

*Directeur des ressources humaines*

*L'Oréal France, vice-président délégué de l'ANDRH*

*(Association nationale des DRH)*

6

**En tant que vice-président délégué de l'Association des DRH et DRH lui-même (de L'Oréal France), Benoît Serre formule de nombreuses propositions pour prolonger les carrières en entreprise et relever le taux d'emploi des seniors. Et il partage une conviction : immédiatement opérationnel, un senior permet de gagner beaucoup de temps...**

**Alors que le taux d'emploi des salariés de 60 à 64 ans ne dépasse pas 35,5 %, que se passera-t-il si l'âge légal de départ à la retraite est repoussé à 64 ou 65 ans ?**

Aujourd'hui, les personnes de 57 ou 58 ans ont beaucoup de mal à trouver un emploi. Repousser l'âge de la retraite de deux ou trois ans ne fera que décaler le problème : ce sera au tour des personnes de 61 ou 62 ans d'avoir du mal à trouver du travail. Mais la question de l'emploi des seniors ne sera toujours pas réglée.

Il est illusoire de penser que reculer l'âge de la retraite permet aux salariés de rester plus longtemps en emploi. Je note toutefois que la démographie est

assez favorable, avec le départ en retraite de la génération du baby-boom : on peut imaginer que cela fera remonter mécaniquement le taux d'emploi des seniors. Mais cela ne réglera pas fondamentalement le problème.

### **Pourquoi les seniors ne trouvent pas de place en entreprise ?**

J'entends encore dire que les seniors ne savent pas s'adapter aux nouvelles technologies. C'est de moins en moins vrai : ça fait plus de quinze ans qu'ils travaillent avec des outils numériques ! C'est vraiment un faux débat. Je crois plutôt à un problème culturel lié d'une part à la culture profondément ancrée des départs en préretraite, d'autre part aux incertitudes quant à leur avenir. Avec les différentes réformes des retraites, quand une entreprise intègre un collaborateur de 57 ou 58 ans, elle ne sait pas combien de temps il restera dans l'entreprise. C'est une source d'inquiétude, donc un frein à l'emploi des seniors.

### **Comment lever ce frein ?**

D'une manière générale, les seniors en recherche d'emploi ont pour objectif prioritaire d'atteindre l'âge auquel ils auront une retraite à taux plein. Pourquoi ne pas mettre en place un dispositif permettant de recruter une per-

sonne de 58 ans puis de rompre son contrat de travail quand elle a atteint l'âge du taux plein ? Il ne s'agit pas à proprement parler d'un CDD Senior, puisque la durée du contrat n'est pas déterminée. Mais elle doit aller à minima jusqu'à l'âge de la retraite à taux plein. Ou au-delà si les deux parties le souhaitent.

### **Le gouvernement a repris l'idée que vous avez émise en 2019 : demander aux entreprises de publier un index de l'emploi des seniors. Quelle sera sa portée ?**

J'avais lancé cette idée dans la perspective de la réforme des retraites qui n'a pas abouti durant le premier quinquennat. Ce n'est pas un index punitif. Je voulais juste placer la question de l'emploi des seniors au cœur du débat. Les entreprises publient déjà un index de l'égalité professionnelle femmes-hommes. Aujourd'hui, elles traitent toutes les discriminations... sauf la plus importante : le 11<sup>e</sup> baromètre de la perception de l'égalité des chances publié en septembre dernier par le Medef montre que l'âge est de très loin la discrimination qui fait le plus peur aux salariés.

### **À quel âge devient-on un senior ?**

On sait que les problèmes d'accès à l'em-

ploi commencent à se poser vers 55 ans. Arrêtons de parler de seniors à 45 ans, cela n'a pas de sens ! Et n'oublions pas que l'âge auquel on devient senior varie selon les métiers : pas seulement à cause de la pénibilité, mais aussi du fait des déplacements professionnels, des transports domicile-travail, de l'organisation du temps de travail... Je suis convaincu que les formes alternatives de travail — le télétravail notamment — peuvent permettre de prévenir la pénibilité. Je retiens également la proposition de la CFDT de mettre en place une « banque des temps » pour permettre aux salariés d'épargner tout au long de leur vie professionnelle afin de liquider leur retraite à taux plein un peu plus tôt que prévu. On pourrait également décider de baisser le coût de rachat des trimestres de retraite pour les entreprises qui recrutent des seniors. Il reste de nombreuses pistes à explorer. Les propositions faites par les pouvoirs publics manquent un peu d'originalité. Mais il faut aussi que les entreprises s'engagent davantage qu'elles ne le font aujourd'hui. Tout part de là.

### **Que peuvent apporter les seniors aux entreprises ?**

Je n'aime pas ces généralités : comme toutes les catégories de populations, certains seniors peuvent apporter beaucoup, d'autres moins... Mais pour l'avoir vécu, je suis convaincu de la force des seniors : leur parcours professionnel, leur expérience et leurs compétences font qu'ils sont très vite opérationnels et qu'une entreprise peut gagner beaucoup de temps en les intégrant. Et comme ils sont conscients qu'il est difficile de trouver un emploi à leur âge, ils ont un niveau de motivation et d'engagement comparable à leurs collègues plus jeunes.

### **Mais aussi un niveau de salaire plus élevé. Faudrait-il, comme en Suède, décorrélérer les salaires de l'ancienneté ?**

Là encore, cela me semble être un faux débat. Quand on discute avec des seniors en recherche d'emploi, on se rend très vite compte qu'ils s'intéressent davantage à l'emploi qu'au salaire. Ce n'est évidemment pas une raison pour les sous-payer ! Mais j'ai quand même l'impression qu'on avance ce type d'argument pour se dispenser de chercher des solutions.

---

## OUVERTURE

Par Thomas Friedberger

### J'ai envie d'être optimiste !



*Thomas Friedberger,  
Directeur général adjoint de Tikehau Capital*

**Le retour de l'inflation pourrait être une bonne nouvelle pour les salariés, toutes générations confondues, puisqu'elle avantage le travail et pénalise la rente. À condition, toutefois, que l'inflation augmente aussi les salaires sans créer de clivages générationnels. Car dans la quête de résilience, l'expérience des seniors est toujours précieuse. Le retour de l'inflation va-t-il créer de nouveaux clivages générationnels ?**

Au contraire ! L'observation empirique des périodes d'inflation semble plutôt montrer que l'inflation — quand elle comprend aussi une remontée des salaires —, réduit les inégalités entre les générations car elle favorise le travailleur tout en pénalisant le rentier. Après trente-cinq ans de mondialisation et de baisse des taux d'intérêt, qui ont bien davantage favorisé les actionnaires que les salariés, c'est plutôt un développement positif pour la réduction des inégalités.

**Le rythme actuel de l'inflation est-il suffisant pour rebattre ainsi les cartes ?**

Elle dépasse déjà 10 % en Europe. Elle

me semble, surtout, plus structurelle qu'on a voulu le penser. D'abord parce que la population mondiale en âge de travailler est en train de se contracter, principalement sous l'effet du vieillissement de la population chinoise. N'oublions pas que l'entrée de la Chine dans l'Organisation mondiale du commerce, en 2001, a doublé la force de travail dans le monde : c'est le plus gros choc d'offre de travail de l'histoire ! Aujourd'hui, la mondialisation semble avoir atteint un point d'inflexion : avec la crise sanitaire et les tensions entre la Chine et les États-Unis, les entreprises peuvent plus difficilement sur-optimiser leurs coûts de production par la délocalisation. Il s'agit là d'un autre facteur inflationniste, auquel s'ajoute, bien entendu, la crise énergétique : elle nous invite à réinventer complètement nos modèles de croissance pour aller vers des modèles plus durables et moins gourmands en énergies fossiles. En attendant, la transition est inflationniste.

### **La génération des nouveaux retraités a bien connu l'inflation...**

... alors que les générations X et Y, qui constituent aujourd'hui les forces vives de l'entreprise, ne l'ont jamais vécue ! Ils ont grandi avec la mondialisation et la baisse des taux d'intérêt. On commence tout juste à se rendre compte à

quel point l'inflation s'impose comme une réalité de la vie quotidienne. Ceux qui l'ont déjà vécue ont beaucoup de choses à nous apprendre.

### **Ne sont-ils pas tous à la retraite ?**

La génération du baby-boom, c'est-à-dire les gens nés entre 1945 et le milieu des années 1960, quitte progressivement le marché du travail. Ils appartiennent à une génération bénie des dieux : ils ont travaillé dans une période de croissance et d'inflation qui leur a permis d'acheter facilement un logement puisque le coût de l'endettement était grignoté par l'inflation. Quand ils sont arrivés à l'âge où ils ont pu épargner, les taux se sont certes mis à baisser mais la mondialisation leur a permis de consommer massivement. On peut donc dire que cette génération a accumulé beaucoup de richesses. Avec l'allongement de la durée de vie, elle commence tout juste à la transmettre aux générations X et Y, qui sont nettement moins favorisées.

### **Au point de s'opposer ?**

L'affrontement est toujours possible si la transition ne se fait pas en bonne intelligence. Mais j'ai envie d'être optimiste. D'abord parce que l'inflation salariale commence à se matérialiser. C'est bon signe car les classes moyennes

des pays développés, qui ont été les grandes perdantes de la mondialisation, vont en bénéficier. De plus, la hausse des taux et la démondialisation forceront les entreprises à investir pour créer de la résilience, là où la baisse des taux les incitaient à optimiser leur capital. Cette relocalisation créera des emplois et des écosystèmes plus locaux.

### **L'inflation salariale bénéficiera-t-elle à toutes les générations ?**

J'observe que, pour le moment, elle se manifeste surtout aux États-Unis et en Grande-Bretagne, où il devient vraiment difficile de recruter. En Allemagne, les syndicats n'ont pas encore

eu l'impact qu'ils avaient dans le passé sur ces sujets. D'une manière plus générale, on ne peut pas dire que le télétravail soit très favorable à la négociation collective et à la mobilisation. J'espère néanmoins que les salaires vont progresser et que la valeur sera mieux répartie entre les actionnaires et les salariés. Sinon, l'inflation posera de gros problèmes sociaux à toutes les générations. En France, les inégalités sont intragénérationnelles : le revenu disponible des retraités est supérieur à la moyenne, mais certains retraités ont un patrimoine important alors que d'autres sont au minimum vieillesse. C'est la même chose au sein de chaque génération.



## **La génération des « Digital Natives » arrive dans le monde du travail.**

### **Que peut-elle apporter ?**

Ce qu'on appelle la Génération Z a quelques caractéristiques intéressantes. Elle compte près de 2 milliards d'individus à travers la planète — essentiellement dans les pays émergents, il faut bien le dire - et c'est, grâce aux technologies et aux réseaux sociaux, la population la plus homogène que le monde ait jamais connu. Les entrepreneurs de cette génération ont une capacité démultipliée de création de richesses. Dans son étude « Ok Zoomer », Bank of America estime que les revenus de cette génération Z sont déjà sans

commune mesure avec la richesse des générations précédentes et qu'ils dépasseront ceux de la génération Y en 2030. Dans seulement sept ans.

### **La génération des Boomers doit-elle s'inquiéter ?**

Avec les nouvelles technologies, les jeunes ont tendance à penser qu'ils n'ont pas besoin des plus vieux. Mais quand on parle de résilience (face aux chocs démographiques, sanitaires, économiques ou environnementaux notamment), on a vraiment besoin d'expérience. La génération Z aurait bien tort de vouloir se passer de ses aînés...

## CHAPITRE 1

---

# **L'ALLONGEMENT DES CARRIÈRES : UNE PRIORITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIALE**

**Prolonger les carrières est une priorité pour relever le taux d'emploi des seniors, leur permettre de liquider leur retraite dans de bonnes conditions — et pour tirer le meilleur parti de leur vitalité, de leurs compétences et de leur expérience.**

14



©Adobe Stock - insta\_photos

« Le plein emploi passera par l'emploi des seniors », affirme Olivier Dussopt, ministre du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion. La réforme des retraites aussi : il sera difficile de porter l'âge de départ à la retraite à 64 ou 65 ans, si le taux d'emploi des travailleurs de plus de 55 ans n'augmente pas. Il a, certes, fortement progressé au cours des 20 dernières années, passant de 37,7 % en 2003 à 56,1 % aujourd'hui<sup>1</sup>. Mais cette augmentation concerne surtout les « jeunes seniors » de 55 à 59 ans, dont le taux d'emploi est de 75,1 %.

**Un nouveau retraité sur deux était sans emploi**

En revanche, sur la population des 60-64 ans, le taux d'emploi n'est toujours que de 35,5 %. C'est trois fois plus qu'il y a 20 ans (13 %). Mais cela signifie que seulement 1 senior sur 3 est réellement en emploi passé l'âge de 60 ans. C'est peu, très peu, et cela saute aux

yeux face au guichet de l'assurance vieillesse : la moitié des salariés sont déjà sans emploi le jour où ils liquident leur retraite. Ils sont alors en invalidité, au chômage ou allocataires des minima sociaux si leurs droits à indemnisation sont épuisés.

Dans ces conditions, retarder l'âge de départ à la retraite aura pour conséquence de « faire augmenter la catégorie des “ni en retraite, ni en emploi” » et, ce faisant, de « créer une nouvelle poche de pauvreté », prévient la sociologue Anne-Marie Guillemard, profes-

### **Le modèle suédois : un éventail de mesures**

La Suède affiche l'un des taux d'emploi des seniors les plus élevés d'Europe : 77 % des 55-64 ans y sont en poste. L'âge légal de départ à la retraite est pourtant l'un des plus bas d'Europe : il vient tout juste d'être relevé d'un an pour passer à 63 ans. Mais la plupart des salariés préfèrent travailler plus longtemps (jusqu'à 65 ans en moyenne) pour bénéficier d'une meilleure pension : elle est en effet calculée sur la base du montant cumulé des points acquis durant leur carrière (pondéré en fonction de l'espérance de vie moyenne au moment de la liquidation). Si les salariés suédois peuvent ainsi prolonger leur carrière, c'est parce que les entreprises n'ont jamais hésité à investir dans la formation des seniors : 62 % des salariés de plus de 55 ans ont bénéficié d'une formation en 2021.

De plus, la culture salariale très égalitariste (« à travail égal, salaire égal ») est peu propice à la rémunération à l'ancienneté.

Enfin, l'État a mis en place un éventail de dispositifs pour stimuler l'emploi des seniors :

→ il incite les entreprises à investir dans l'environnement de travail pour réduire la pénibilité ;

→ les entreprises sont tenues d'accéder à la demande des salariés désireux de passer à temps partiel pour aller vers une retraite progressive ;

→ les taux de cotisation diminuent avec l'âge ; quant aux cotisations retraite, elles sont purement et simplement supprimées à partir de 65 ans ;

→ la loi de 1974 dite du « dernier entré, premier sorti » a, certes, été assouplie. Mais en cas de plan social, elle continue de facto à favoriser le maintien dans l'emploi ou la reconversion des seniors.

## Les seniors et le chômage : l'épineux cas des « Nerp » en France

En apparence, le taux de chômage des seniors est inférieur à la moyenne : 6 % pour les plus de 55 ans, c'est 1,4 point en dessous de la moyenne (7,4 %). Mais en réalité, la situation est très contrastée.

D'une part, le taux de chômage tend à augmenter avec l'âge : de 5,2 % chez les 50-54 ans, il passe à 6 % chez les 55-60 ans puis à 6,9 % pour les 60-64 ans.

D'autre part, certains seniors ont épuisé leurs droits à l'indemnisation chômage avant de liquider leur retraite, soit parce qu'ils n'ont pas encore atteint l'âge légal de départ, soit parce qu'il leur manque des trimestres de cotisation pour atteindre l'âge de départ à taux plein.

Parmi les 15,9 % de « Nerp » (acronyme de « ni en emploi, ni en retraite ou en pré-retraite ») identifiés en 2019 par la Drees (Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques) sur la tranche d'âge des 53 à 69 ans, 28 % perçoivent une allocation chômage ou l'allocation de solidarité spécifique (ASS, destinée aux personnes en fin de droits), 14 % une pension d'invalidité et 11 % d'autres types de pensions ; 23 % n'ont plus de revenus mais

sont en couple avec un conjoint disposant de ressources et 5 % ont des revenus d'activités.

Près de 20 % des « Nerp » se retrouvent donc sans autres ressources que le RSA jusqu'à la retraite, pendant 2,9 ans en moyenne.

Cette durée pourrait s'allonger avec l'entrée en vigueur de la réforme de l'assurance chômage, le 1<sup>er</sup> février 2023 : elle réduit la durée d'indemnisation des demandeurs d'emploi qui passe de 24 à 18 mois pour les personnes de moins de 53 ans, de 30 à 22 mois pour les 53-55 ans et de 36 mois à 27 mois pour les plus de 55 ans.



seure émérite à l'université Paris Descartes Sorbonne. Sans, pour autant, soulager notre système de protection sociale puisque « cela conduirait à un transfert financier de l'assurance retraite vers l'assurance chômage et les minima sociaux », ont prévenu d'une seule voix l'ensemble des organisations syndicales<sup>2</sup> le 4 octobre 2022.

### **Se désintoxiquer des préretraites**

Le maintien des seniors en emploi dépend en premier lieu des entreprises (voir page 23). Il est temps qu'elles se désintoxiquent vraiment de l'habitude, profondément ancrée depuis les années 1980, de cibler en priorité les seniors dans leurs plans de départ.

En théorie, les départs anticipés à la retraite ne sont possibles que pour les carrières longues ou les salariés exposés à la pénibilité ou à l'amiante. De plus, les Plans de départs volontaires (PDV) ne peuvent cibler une catégorie d'âge. Dans les faits, les employeurs peuvent identifier les salariés proches de l'âge de départ à la retraite et leur proposer une rupture de conventionnelle : les 36 mois d'indemnisation chômage versés aux demandeurs d'emploi de plus de 55 ans (27 mois à compter du 1<sup>er</sup> février 2023) font office de pré-retraite financée par la collectivité. Les entreprises s'en

### **Vieillir en entreprises : les seniors s'expriment**

L'enquête<sup>3</sup> menée par l'Ifop pour le Club Landoy sur la situation des seniors en activité révèle des sentiments mitigés. D'un côté, 74 % des personnes interrogées se disent satisfaites de leur vie professionnelle : ce niveau de satisfaction est intimement lié aux revenus nets mensuels de leur foyer, passant de 55 % pour ceux qui disposent de moins de 1 200 € à 82 % pour ceux qui ont 4 000 € et plus. De l'autre côté, 63 % ont le sentiment que les seniors subissent davantage de discriminations liées à l'âge que les jeunes, 61 % voient les clivages générationnels s'accroître sur le lieu de travail et 60 % considèrent que l'âge et le vieillissement sont des sujets tabous au sein de l'entreprise.

Bien que la moitié des seniors aient le sentiment que, du fait de leur âge, leur entreprise ne leur donne par les moyens de réfléchir à l'évolution de leur carrière, ils jouent la prudence : 85 % envisagent de rester dans leur entreprise pour terminer leur carrière. 28 % se disent toutefois prêts à changer de travail pour un emploi « moins bien rémunéré mais qui me plaît ». Mais ils restent conscients de la difficulté à rebondir en cas de perte d'emploi : 59 % des personnes interrogées se disent optimistes quant à leur avenir dans leur entreprise actuelle. Mais s'ils devaient rechercher un emploi, leur taux d'optimisme tomberait à 41 %.



## La force des seniors : expérience et compétence

Selon vous, que peuvent apporter comme valeur ajoutée, les plus de 50 ans dans leur environnement professionnel ? Classer les deux atouts qui vous semblent les plus importants :

- L'expérience et la compétence : 88 % (dont 72 % les citent en 1<sup>er</sup>).
- L'accompagnement des jeunes : 42 % (dont 8 % le citent en 1<sup>er</sup>).
- La culture de l'entreprise et du métier : 25 % (dont 7 % les citent en 1<sup>er</sup>).
- Le sens des relations humaines : 24 % (dont 8 % le citent en 1<sup>er</sup>).
- La mémoire des projets et des réalisations : 21 % (dont 5 % les citent en 1<sup>er</sup>).

## Les discriminations liées à l'âge : augmentations salariales et promotions

Ces dernières années, avez-vous le sentiment qu'en raison de votre âge...

- Vous n'avez pas été augmenté ou moins que les autres : 47 %
- Vous n'avez pas été promu : 41 %
- Votre hiérarchie a moins misé sur vous : 38 %
- Vous n'avez pas bénéficié de formation : 30 %
- Vous avez été écarté de certaines tâches ou projets intéressants : 29 %

Source : L'enquête menée par l'Ifop pour le Club Landoy sur la situation des seniors en activité.

## Vers un index senior ?

L'idée est sur la table d'Olivier Dussopt, ministre du Travail : pour accompagner le relèvement de l'âge de départ à la retraite, il souhaite amener les entreprises à être plus transparentes en publiant un index professionnel de l'emploi des seniors. L'idée a été lancée par l'Association nationale des DRH (ANDRH), sur le modèle de l'index d'égalité professionnelle visant à réduire les écarts de rémunérations entre les femmes et les hommes.

L'index senior porterait plutôt sur les pratiques en matière de recrutement et de gestion des carrières avec deux types d'indicateurs :

→ le taux de recrutement, de formation professionnelle, de maintien dans l'emploi

et de mobilité interne des salariés de plus de 55 ans ou les aménagements de travail qui leur sont proposés ;

→ pour préparer au mieux ce tournant, des indicateurs sur l'existence de parcours certifiants, l'acquisition de nouvelles compétences ou la préparation à de nouveaux métiers pourraient être mis en place sur la population des 45-54 ans.

Reste à savoir si les négociations avec les partenaires sociaux aboutiront alors que le Medef se montre assez réticent à l'égard de ce qu'il considère comme une nouvelle contrainte. Quant à l'opinion publique — que cet index entend prendre à témoin —, elle ne s'est jusqu'ici pas montrée particulièrement sensible aux discriminations envers les seniors.

défendent mais les chiffres sont là : en 2020, sur 427 000 ruptures conventionnelles individuelles homologuées dans le secteur privé en France métropolitaine, 20 % ont concerné les plus de 50 ans.

Dans son étude<sup>4</sup> publiée en juillet 2021, la Dares (Direction de l'animation, de la recherche et des études statistiques du ministère du Travail) parle d'une

« augmentation persistante des ruptures pour les salariés les plus âgés ».

## Responsabilité partagée

La responsabilité de maintenir les seniors en emploi est partagée entre les entreprises et les pouvoirs publics, qui peuvent engager des mesures incitatives. C'est tout l'enjeu de la négociation ouverte par le gouvernement en octobre 2022 pour améliorer l'employa-

bilité des plus de 55 ans. Car si l'âge de départ à la retraite est porté à 65 ans, il leur restera dix ans de carrière : « À 55 ans, vous avez encore un quart de votre vie active devant vous », explique Gilles Gateau, directeur général de l'Apec (Association pour l'emploi des cadres).

### Investir dans l'employabilité des seniors

Sans préjuger des mesures qui sortiront de cette négociation, on peut observer que les pays qui sont parvenus à relever le taux d'emploi des seniors l'ont fait en déployant tout un éventail de mesures qui sont majoritairement tournées vers l'employabilité et la qualité de vie au travail des seniors. De ce point de vue, le cas suédois est édifiant (voir encadré page 15). Il tranche avec les expériences françaises, qui ont davantage ciblé leur action vers les employeurs en proposant des aides à l'embauche pour les contrats de professionnalisation, les CDD Senior ou les CDI Inclusion, par exemple.

« Il faut également considérer la vie des seniors dans leur globalité », observe François-Xavier Albouy, économiste : « en prenant en compte leur situation d'aidant familial quand ils s'occupent d'un parent ou d'un proche en perte d'autonomie par exemple ou en accom-



© Adobe Stock - Monster Zudio

pagnant leur retour au travail après une longue maladie ».

### Transition vers la retraite

Tout aussi engagé dans les travaux du Club Landoy pour accompagner la transition démographique, Ludovic Subran plaide, lui aussi, pour des politiques tournées vers les salariés seniors, tenant davantage compte de leurs aspirations, avec « une véritable transition entre la vie professionnelle et la

## Tour d'Europe de l'emploi des seniors : la prime aux politiques volontaristes

Tout comme en France, le taux d'emploi des 55-64 ans a fortement augmenté à travers l'Europe. Il est supérieur à 60 % (précisément 60,5 % en 2021), mais avec de très fortes disparités de :

- 43,8 % en Roumanie,
- 48,3 % en Grèce ou,
- 55,8 % en Autriche,
- jusqu'à 71,8 % en Allemagne,
- 64,8 % aux Royaume-Uni et
- 80,2 % en Islande.

Au cours des 20 années écoulées, le taux d'emploi des seniors a eu tendance à augmenter à mesure que l'âge de départ à la retraite a reculé. Mais les deux ne sont pas forcément liés : certains pays (la Suède et la Norvège par exemple) autorisent les départs à la retraite dès l'âge de 62 ans tout en affichant un taux d'emploi des 55-64 nettement plus élevé que la moyenne. A contrario, bien que l'âge de départ à la retraite ait été porté à 67 ans en Italie, le taux d'emploi des 55-64 ans n'y dépasse pas 53,4 %. La différence est avant tout liée à la culture des entreprises et aux politiques publiques déployées en faveur de l'emploi des seniors.



retraite, suggère le chef économiste du groupe Allianz. En Allemagne, le temps partiel de fin de carrière (*Altersteilzeit*) est très répandu : le salarié travaille à mi-temps pour un salaire complet financé par l'employeur qui continue, de surcroît, à cotiser aux régimes de retraite. En France, la retraite progressive existe, mais le dispositif est méconnu bien que mis en place en 2003 et peu pratiqué (seuls moins de 23 000 seniors en profitent chaque année). Quant au cumul emploi-retraite, il permet certes

de continuer à travailler, mais sans acquérir de nouveaux droits à la retraite. »

Malgré tout, de nombreuses entreprises s'engagent pour prolonger les carrières de leurs salariés seniors, améliorer leur employabilité et leurs conditions de travail, lutter contre les stéréotypes et valoriser la mixité intergénérationnelle. C'est ce que nous vous proposons de découvrir, de façon très concrète, dans ce livret.

1. Source : « Les seniors et le marché du travail », étude de la Dares publiée le 22 avril 2022.

2. CFDT, CGT, CFE-CGC, CFTC, FO, Unsa, Solidaires et FSU.

3. Enquête en ligne menée du 7 au 10 février 2022 par l'Ifop pour le Club Landoy auprès de 1 004 personnes en activité de 50 ans et plus.

4. « Les ruptures conventionnelles en 2020 », publié par la Dares en juillet 2021.

## CHAPITRE 2

---

# **PROLONGER LES CARRIÈRES, MODE D'EMPLOI**

## **Le relèvement du taux d'emploi des seniors passe par un meilleur accès à la formation et à la mobilité interne ainsi que par un aménagement des fins de carrière et une transition plus douce vers la retraite. Tour d'horizon des dispositifs présents et à venir.**

« À 55 ans, un salarié a encore un quart de sa vie professionnelle devant lui », aime à rappeler Gilles Gateau, directeur général de l'Apec (Association pour l'emploi des cadres). Il est temps de réinvestir ces cinq à dix ans de carrière pour en faire quelque chose de productif pour l'entreprise et d'épanouissant pour le salarié. « C'est bénéfique pour les deux parties », estime Jean-Laurent Granier, président-directeur général de Generali France, très attaché à la transmission des savoir-faire. « Dans l'assurance, nous savons bien qu'un certain nombre de métiers sont appelés à être remplacés par de l'automatisation. Mais la capacité à comprendre, interpréter et ajuster les procédures est indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. » À ses yeux, plus on met d'automatisation, de robotisation et d'intelligence artificielle dans les tâches standards, « plus on a besoin du savoir-faire, de l'expé-

rience, de la connaissance produits et clients qu'ont les seniors. C'est difficile à capturer, mais c'est indispensable. »

### **Dynamique de carrière**

Reste à savoir comment replacer les seniors dans une véritable dynamique de carrière et de partage de leur expérience alors que, en 2021, les salariés âgés de plus de 50 ans ont eu quatre fois moins accès à une formation diplômante que leurs collègues de 30 à 44 ans. Les résultats sont un peu meilleurs, mais à peine, sur le front des formations non diplômantes : un senior sur deux (précisément 50 %) en a bénéficié (contre 62 % pour les moins de 50 ans).

Cette différence de traitement est d'autant plus regrettable que « les seniors ont sans doute plus besoin de cette remise à niveau », estime Stéphane Carcillo, chef de la division emploi et revenus de l'OCDE, rappelant au pas-

## Disneyland Paris s'attaque à l'illectronisme

Sur les 16 000 salariés de Disneyland Paris, 900 sont là depuis l'ouverture du site qui s'est imposé comme la première destination touristique européenne, il y a trente ans. Ce qui n'empêche pas l'entreprise de recruter massivement, avec 8 200 embauches effectives en 2022 et 7 400 programmées en 2023. « Avec de tels volumes, il faut être attentif à l'équilibre de la pyramide des âges », commente Guillaume Da Cunha, vice-président ressources humaines. En l'occurrence, près du tiers des effectifs se situe aux deux extrémités de la pyramide, avec près de 3 000 salariés de moins de 30 ans et 2 000 de plus de 53 ans (dont 1 500 ont 55 ans et plus et 70 ont 65 ans et plus).

Pour prolonger la vie professionnelle de ses salariés, l'équipe RH s'est dotée d'un pôle dédié à l'accompagnement des seniors : « Nous voulons créer les conditions dans lesquelles nos collaborateurs peuvent réussir et répondre aux attentes des managers », commente Guillaume Da Cunha. Cela passe en premier lieu par la mobilité professionnelle : « La pénibilité est davantage liée au poste occupé qu'à l'âge. Comme nous avons la chance d'avoir une palette de 500 métiers dans sept industries (hôtellerie, commerce, restauration, maintenance...), nous avons créé des passerelles inter-

métiers pour favoriser la mobilité interne. 10 % des plus de 50 ans ont ainsi pu changer de métier, ce qui les a redynamisés. »

L'allongement des carrières passe aussi par la formation : « Nous investissons massivement dans les compétences des seniors, avec 50 000 heures de formation par an », explique Guillaume Da Cunha. Dont une action spécifique pour réduire la fracture numérique, qui affecte tout particulièrement les seniors : le programme Sésame déployé avec l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme et l'illectronisme (ANLCI) propose un parcours de 60 heures de formation aux compétences numériques de base, « avec un module de 4 heures consacré aux outils internes de gestion RH (congés, mobilité, e-learning).



© Adobe Stock - opolla

sage qu'« environ un tiers des seniors ne maîtrisent pas les compétences numériques de base. Et même un peu plus si l'on parle des compétences mathématiques. Ils ne sont donc pas les mieux armés pour faire face aux transformations technologiques. » De plus, comme pour l'ensemble de la population active, les cadres seniors ont un meilleur accès à la formation que les ouvriers.

Les employeurs ne doivent pas forcément être incriminés. Il faut bien reconnaître que les salariés seniors sont aussi moins demandeurs : 46 % des personnes de plus de 50 ans déclarent souhaiter se former dans les cinq prochaines années, contre 74 % des moins de 50 ans. Ont-ils le sentiment qu'un tel engagement n'a pas vraiment d'intérêt au regard des médiocres perspectives professionnelles qui leur sont offertes ?

### **La Poste recrute des centaines de seniors**

Avec 180 000 collaborateurs dont près de la moitié (49 %) ont 50 ans et plus, La Poste est le premier employeur de seniors en France : « Ils sont dans tous les métiers, comme Laurence Hulin, directrice de la diversité et de l'égalité des chances. En vertu de nos principes de non-discrimination, nos offres d'emploi ne parlent que des compétences requises et précisent bien que nous sommes ouverts à tous les profils. »

C'est ainsi que l'opérateur public a recruté en CDI près de 300 personnes de plus de 50 ans en 2021 et plus de 450 en 2022 : « Cela représente 11 % de notre volume de recrutement, précise Laurence Hulin. Nous allons chercher les compétences des

seniors, leur maturité et leur connaissance du monde du travail. Nous avons de très belles réussites d'intégration, dans tous les métiers. »

Pour les emplois plus physiques (celui de facteur, notamment), La Poste peut embaucher en CDD : « Tout le monde croit savoir en quoi le métier consiste, commente Laurence Hulin. Mais il faut parfois l'expérimenter. » Plus de 2 500 seniors ont ainsi été recrutés en 2021 et 1 800 entre janvier et novembre 2022. Parmi eux, 500 sont recrutés chaque année sous la forme d'un CDD Senior, destiné aux personnes de plus de 57 ans éloignées de l'emploi. « D'une durée de 18 mois, ce contrat est renouvelable une fois, commente Laurence Hutin. Ces trois ans de cotisation peuvent leur permettre d'aller jusqu'à l'âge de la retraite. »



© Adobe Stock - kasto

Pensent-ils, au contraire, qu'ils ont trop d'expérience et de compétences pour avoir besoin de retourner à l'école ? Ou bien se censurent-ils eux-mêmes, convaincus que l'entreprise ne voudra pas investir dans leur formation ? Un peu tout cela à la fois, sans doute...

### **Renforcer l'accès à la formation**

Hormis le contrat de professionnalisation (soutenu à hauteur de 2 000 € pour les salariés de plus de 45 ans), il n'existe pas vraiment de mesures spécifiquement destinées à la formation des seniors. Même si la reconversion ou la

promotion par l'alternance (Pro-A), la Validation des acquis de l'expérience (VAE), les actions de formation en situation de travail (Afest) et, bien entendu, le bilan de compétences sont particulièrement adaptés à ce public.

Parmi les pistes évoquées par Olivier Dussopt, ministre du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion professionnelle, pour relever le taux d'emploi des seniors, le renforcement de l'accès à la formation apparaît évidemment en bonne place. Sans plus de détails jusqu'ici.

À ce jour, la seule proposition concrète pour améliorer l'accès à l'emploi des



© Adobe Stock - hokule

28

seniors est la mise en place par les entreprises d'un index senior sur le modèle de l'index d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (voir page 19). Les partenaires sociaux et les think tanks spécialisés affûtent déjà leurs propositions. La plupart tournent autour des allègements de cotisations sociales, notamment les cotisations chômage et retraite. La Fédération Syntec, par exemple, qui représente 3 000 entreprises spécialisées dans les professions du numérique, de l'ingénierie, du conseil, de l'événementiel et de la formation professionnelle suggère de supprimer tout ou partie de la part employeur de la cotisation chômage dans les trois ans précédant l'âge de départ à la retraite d'un nouvel embauché.

## Orange propose le Temps partiel senior

Dans le cadre de son accord intergénérationnel 2022-2024, le groupe Orange (137 000 salariés, dont 82 000 en France) a renouvelé son dispositif de Temps partiel senior (TPS).

Il permet aux salariés éligibles<sup>1</sup> d'aménager leur temps de travail durant les 18 à 60 mois précédant leur départ à la retraite ou de s'engager dans un mécénat de compétences.

Concrètement, le salarié peut passer à mi-temps pendant un an (s'il travaille dans les fonctions supports) ou deux ans (pour les fonctions opérationnelles et de production) : il perçoit alors 70 % de sa rémunération et bénéficie ensuite de 36 à 48 mois de « temps libéré » rémunéré à hauteur de 65 %.

Durant toute la période de temps partiel et de temps libéré, le salarié garde le bénéfice de l'intéressement, de la participation, des dispositifs d'épargne salariale et continue de cotiser à la retraite sur la base d'un temps plein. L'entreprise peut également financer à hauteur de 50 % le rachat de trimestres.

1. Ils doivent avoir au moins 55 ans, 15 ans d'ancienneté et être désireux de prendre leur retraite sans surcote avant le 1<sup>er</sup> janvier 2028.

## Propositions tous azimuts

L'Institut Montaigne suggère de moduler les taux de cotisations sociales en fonction de l'âge du salarié pour stimuler l'emploi des deux populations les moins bien insérées dans le monde du travail : les jeunes et les seniors. Les taux de cotisation pourraient être abaissés de 2,5 points par les salariés de moins de 30 ans et de plus de 55 ans ; en contrepartie, ils seraient relevés d'un point pour les 30-55 ans.

De son côté, la CFDT défend l'instauration d'un dialogue social spécifique sur l'emploi et le travail des seniors, dans les branches et les entreprises, avec obligation de négocier. « Nous

avons besoin d'un cadre contraignant pour avancer », plaide le syndicat qui appelle également à la mise en place d'un rendez-vous professionnel dès l'âge de 45 ans « pour prévenir l'usure professionnelle ou financer un bilan de compétences ».

Ses propositions les plus originales tournent autour de l'aménagement des fins de carrières : « Ne plus être en activité du jour au lendemain est, pour beaucoup, un changement brutal », explique la CFDT qui appelle à « repenser ce temps ». Grâce, notamment, à la retraite progressive, dont la confédération réclame l'extension aux fonctions publiques. Ou grâce au temps partiel



## EDF mise sur l'alternance interne

L'ouverture du marché de l'énergie et la digitalisation des métiers ont considérablement fait évoluer les besoins de compétences du groupe EDF : « Notre Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a fait apparaître des besoins de redéploiements internes », explique Patrice Risch, directeur de l'emploi du groupe EDF. Le groupe aurait pu engager un plan social pour réduire les effectifs tertiaires et commerciaux au profit des métiers plus techno. Il a préféré miser sur la mobilité interne : « Consigne a été donnée aux managers de rechercher en

priorité les compétences dont ils ont besoin à l'interne en utilisant tous les leviers dont nous disposons, à commencer par la formation », poursuit Patrice Risch.

C'est ainsi que le groupe a déployé un dispositif d'alternance interne : jusqu'à 18 mois de formation en alternance pour changer de métier. « En trois ans, nous avons accompagné 2 800 reconversions des métiers commerciaux et tertiaires vers des emplois du numérique et de la gestion de projets », se félicite Patrice Risch en citant le cas de sa dernière recrue : « Une jeune Data Analyst de 56 ans tout juste diplômée qui peut désormais se projeter sur un nouvel horizon de temps. »



© Adobe Stock - Monkey Business

avec maintien d'une partie de la rémunération. Mais surtout, la CFDT plaide pour la création d'un Compte épargne temps universel (Cetu) permettant d'épargner du temps de travail tout au long de sa carrière pour les réserver à certains moments de vie : une pause pour un projet personnel, la naissance d'un enfant ou un aménagement de fin de carrière, par exemple.

## Retour à l'emploi

Tous les observateurs s'accordent sur un point : le dispositif de retraite progressive — trop complexe — n'est pas assez utilisé. Il mérite d'être simpli-

fié pour être enfin accessible aux PME. De même, le C2P (Compte professionnel de prévention) est sous-utilisé : alors que 1,8 million de personnes ont des droits ouverts au titre des risques professionnels auxquels ils sont exposés, seulement 12 000 retraités l'ont utilisé pour bénéficier d'un départ anticipé. Les syndicats de salariés plaident pour un élargissement des critères de prise en compte de la pénibilité. Le ministère pense plutôt à réorienter ces droits vers un congé de reconversion via des formations longues et qualifiantes.

Sur le front du retour à l'emploi des seniors qui en sont éloignées, il existe

### L'Oréal plaide pour l'apprentissage continu

« Dans les années 1970, une compétence pouvait tenir vingt ans, explique Blandine Thibault Biacabe, DRH de L'Oréal France. Aujourd'hui, elle a une amplitude de six mois à cinq ans. Demain, en 2025, elle aura une durée de vie d'un an. »

Le groupe mise donc sur l'apprentissage continu pour ses 14 000 collaborateurs, dont 44 % ont plus de 45 ans : 85 % d'entre eux ont bénéficié d'au moins une formation dans l'année.

« Les autres auraient pu mais n'ont pas souhaité le faire, regrette Blandine Thibault Biacabe. Mais nous les y encourageons ! Apprendre à apprendre est une compétence en tant que telle : elle rend adaptable, résilient, agile et en capacité de faire face à un monde en transformation. » Le groupe s'est donc donné pour objectif de faire bénéficier chacun de ses collaborateurs, quel que soit son âge, de 100 heures de formation à l'horizon 2025. Car « l'apprentissage continu est réellement dans l'ADN de L'Oréal ».

## Legrand assouplit le télétravail pour les seniors

En renouvelant son accord de télétravail, au printemps 2022, le groupe industriel Legrand (5 000 salariés en France) a décidé d'accorder des conditions spécifiques aux seniors, aux aidants familiaux et aux personnes en situation de handicap. Pour préserver les collectifs de travail, la possibilité de télétravailler est en effet limitée à 1 ou 2 jours par semaine (ou 4 à 8 jours par mois) pour l'ensemble des salariés. Mais elle peut être portée à 3 jours par semaine (12 jours par mois) pour les salariés de 58 ans et plus « afin de tenir compte d'éventuelles contraintes physiques liées à l'âge tout en préparant la transition vers la retraite », précise l'accord.

différents dispositifs dont certaines entreprises se sont déjà largement emparées :

→ le CDD Senior, dont la durée peut être portée à 36 mois (18 mois renouvelables une fois) pour permettre à un demandeur d'emploi de plus de 57 ans de retrouver un poste et de compléter ses droits à la retraite ;

→ le Parcours emploi compétences (PEC), un contrat aidé destiné aux personnes ayant des difficultés d'accès à l'emploi dont la durée peut être portée à 5 ans (au lieu de 2 ans) pour les per-

sonnes âgées de plus de 50 ans. Voire davantage pour les salariés de plus de 58 ans qui n'ont pas acquis assez de droits pour une retraite à taux plein ;

→ le contrat de professionnalisation est soutenu à hauteur de 2 000 € par l'État pour les demandeurs d'emploi de plus de 45 ans.

## Aménager les fins de carrière

L'allongement des carrières devra également s'accompagner d'un aménagement des dernières années, afin d'éviter les ruptures trop brutales entre l'emploi et la retraite. Et, pourquoi pas, aider les futurs retraités à se préparer à leur nouvelle vie en prenant goût à l'engagement associatif, humanitaire ou solidaire. C'est tout le sens, par exemple, du mécénat de compétences proposé par de nombreuses entreprises.

Ex-DRH devenu consultant, Marc Gosselin met toutefois les entreprises en garde : « Elles se contentent trop souvent d'accompagner les seniors vers la sortie, regrette-t-il. Mais elles ne font pas grand-chose pour les garder ! » Au-delà des dispositifs gouvernementaux destinés à soutenir l'accès ou le maintien dans l'emploi des seniors, Marc Gosselin plaide pour une révolution managériale, convaincu que « si un senior a envie de partir, cela signifie

## Des entreprises s'engagent

Pour favoriser l'emploi des personnes de 50 ans et plus, 32 entreprises<sup>2</sup> se sont ralliées, en mars 2022, à une charte de 10 engagements rédigée à l'initiative du groupe L'Oréal et du Club Landoy :

→ **1. Communiquer** à l'ensemble des collaboratrices, des collaborateurs et à la ligne managériale les engagements de cet acte. Sensibiliser à l'importance du bien vivre ensemble, à la force de l'intergénérationnel et lutter contre les stéréotypes liés à l'âge dans le respect des valeurs de l'entreprise.

→ **2. Agir** en toute bienveillance et respect avec l'ensemble de nos collaboratrices et nos collaborateurs, tout au long de la carrière professionnelle, quel que soit leur âge.

→ **3. Accompagner** le développement des compétences et encourager les collaboratrices et les collaborateurs à s'engager sur des actions de développement de leur employabilité et à s'ouvrir à de nouvelles perspectives de carrière.

→ **4. Recruter** des personnes à toutes les étapes de leur carrière, offrir des opportunités tout au long de la vie professionnelle pour permettre à chacun(e) de travailler dans un environnement inclusif jusqu'au départ à la retraite.

→ **5. Favoriser** la transmission des savoirs et le partage d'expérience entre les générations en mettant en place des dispositifs dédiés.

→ **6. Valoriser** les collaboratrices et les collaborateurs expérimentés, mettre en lumière des parcours inspirants et des rôles modèles pour faire évoluer la perception sur l'âgeisme.

→ **7. Proposer** un accompagnement adapté et individualisé sur les aspects de santé et de bien-être au travail tout au long de la carrière<sup>3</sup>.

→ **8. Accompagner** et soutenir les collaboratrices et les collaborateurs aidants.

→ **9. Accorder** une attention particulière à la préparation et à l'accompagnement du départ à la retraite (dispositifs de transition). Au moment du départ, remercier les collaboratrices et les collaborateurs en célébrant et en saluant leur carrière.

→ **10. Après le départ**, pour celles et ceux qui le souhaitent, l'entreprise peut proposer de conserver le lien notamment par les Alumnis, ou favoriser un engagement associatif.

---

2. The Adecco group – APEC – Bayard – BNP Paribas – Caisse des Dépôts – Damartex – DomusVi – EDF – Galeries Lafayette – Generali – Kering – Klesia – La Banque Postale – La Poste – L'Oréal – Malakoff Humanis – Manpower Group – MC Cann – Michelin – Millimages – One Point – Orange – PageGroup – Pavillon Ledoyen – Pernod Ricard – Renault – SAP – SAP Concur – Siemens – Schneider Electric – Sodexo – Velux.

3. Notamment liés à la ménopause ou l'andropause...

qu'il est souvent en souffrance depuis longtemps. La situation a dérapé sans que personne ne s'en aperçoive et s'en occupe. » Il appelle à un management réellement « personnalisé et humaniste ». Parce qu'une « société qui ne respecte pas ses anciens va dans le mur ». Et, de façon plus pragmatique, parce que « considérer qu'une personne de 50 ans, avec un bon salaire et dix ou quinze ans de carrière devant elle ne sert plus à rien, c'est un gâchis monstrueux ! »

### But adopte des exosquelettes

Les métiers de la logistique sont particulièrement exposés aux Troubles musculo-squelettiques (TMS), qui restent la première cause d'invalidité avant 45 ans. Pour les prévenir, la division Logistique de l'enseigne de mobilier But a équipé deux de ses entrepôts d'exosquelettes : des ceintures lombaires équipées de petits moteurs qui prennent en charge la pression habituellement supportée par la colonne vertébrale lorsqu'un opérateur porte un colis.

### ADP encourage le mécénat de compétences

Depuis 2019, le groupe ADP (Aéroports de Paris, 6 600 salariés) propose à tous ses collaborateurs qui sont à moins de 3 ans de la retraite à taux plein de s'engager dans une mission pour accompagner à temps partiel une association ou une ONG. Objectif : préparer en douceur sa fin de carrière en mettant ses qualités, son savoir-faire et ses compétences au service d'une association d'intérêt général tout en restant salarié de l'entreprise.

Objectif : protéger les opérateurs pour éviter qu'ils ne développent des pathologies, alors que la moyenne d'âge des métiers de la logistique est passée en vingt ans de 35 à 43 ans et que la filière peine à recruter.



©Adobe Stock - Jacobi Lund

## CHAPITRE 3

---

# **VALORISER LA MIXITÉ GÉNÉRATIONNELLE ET DÉCONSTRUIRE LES STÉRÉOTYPES**

## Avoir un management intergénérationnel plutôt qu'une gestion des âges est le meilleur moyen de déconstruire les stéréotypes et d'éviter les discriminations liées à l'âge.

Et si l'on arrêta d'employer le mot « senior », perçu comme de plus en plus stigmatisant par les personnes concernées ? C'est peut-être un détail, mais les stéréotypes sont faits de détails plus ou moins conscients qui associent une personne de plus de 50 ans à des caractéristiques négatives : salaires trop élevés, compétences datées, manque de dynamisme, résistance au changement, problèmes d'intégration dans des équipes plus jeunes...

« Lorsque l'entreprise parle de séniorité, elle parle aussitôt de temps partiel senior ou de mécénat de compétences, expose en préambule le guide pratique "Les stéréotypes sur les générations", publié par le réseau Les Entreprises de la cité et Valeurs & Développement. Cette catégorie d'âge est ainsi estampillée démissionnaire, l'époque des préretraites ayant profondément marqué les esprits. Elle voudrait au contraire se voir impliquée, challengée, se sentir utile. Elle voudrait que



© Adobe Stock - Fokusiert

l'on perçoive la carrière qu'il lui reste à faire dans l'entreprise. »

### Autocensure

Cela passe par un changement de regard des employeurs, des managers... et des seniors eux-mêmes, qui ont encore trop souvent tendance à se censurer, comme l'observe Matthieu Jacquier, directeur général du site de rencontres Meetic, en regrettant de ne compter que 15 % de seniors parmi ses 300 collaborateurs : « La moitié de nos métiers relèvent de la

## Casino publie un guide du management intergénérationnel

« Les stéréotypes, quelle qu'en soit l'expression, sont à la racine de toutes les discriminations », pose en introduction le « Guide sur le management intergénérationnel » publié par le groupe Casino (26 000 collaborateurs). Ce guide est précisément destiné à déconstruire ces stéréotypes et à sensibiliser les managers des 6 500 points de vente du groupe. Il explique très concrètement comment éviter les biais de discrimination et quelle attitude adopter lors d'un recrutement ou d'un entretien professionnel, par exemple.

« La promotion de la diversité est ancrée dans nos pratiques, explique Stéphane Buron, DRH Distribution de Casino France. Cette politique est portée par le management et l'ensemble des salariés », dont 31 % ont plus de 50 ans. « C'est en partie lié à notre culture de la promotion interne, poursuit Stéphane Buron. La moitié de nos directeurs de magasins en sont issus. » Il découle également des dispositifs mis en œuvre pour réduire les risques professionnels : « En logistique, par exemple, nous sommes en train d'expérimenter l'exosquelette, qui permet de prévenir l'usure des corps. »

Réellement convaincu que « le management intergénérationnel contribue à la performance des individus et des entreprises », Stéphane Buron s'appuie sur la Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) : « Nous ne nous contentons pas de surveiller la pyramide des âges ; nous gérons vraiment la transmission des compétences. » Cela passe notamment par le tutorat et l'accompagnement des 1 100 alternants recrutés par le groupe chaque année. Stéphane Buron veille à être présent lors de leur journée d'intégration : « Je m'adresse alors aux alternants, pour leur demander d'être à l'écoute de leur tuteur afin d'intégrer le bon savoir-être en magasin. J'envoie également un message à leur tuteur, le plus souvent senior : ils doivent aussi être à leur écoute, pour créer de véritables binômes. »



© Adobe Stock - opolija

## « Arrêtons d'avoir une vision déterministe de ce que l'on doit faire aux différents âges de la vie ! »

Laëtitia Vitaud,  
présidente de Cadre Noir Ltd

« Environ 40 % des Français disent avoir fait l'expérience de l'âgisme. Et pas seulement les seniors : d'un côté, les jeunes manquent d'expérience, ne sont pas assez engagés ; de l'autre, les quinquas sont trop chers, trop vieux, manquent de plasticité neuronale...

En réalité, si les gens ne rentrent plus dans les cases, c'est peut-être parce que les cases ne sont plus adaptées : avoir une vision linéaire des carrières n'a plus vraiment de sens dans un monde du travail en mutation, profondément transformé par la digitalisation, alors que l'espérance de vie des entreprises se réduit à peu près autant que la nôtre s'allonge.

Il faut désormais s'attendre, au cours de sa carrière, à exercer plusieurs métiers (dont certains nous sont encore inconnus) dans plusieurs entreprises, à se former régulièrement ou se reconvertir, à changer de statut et quitter le salariat pour devenir indépendant pendant certaines périodes de sa vie, à prendre des responsabilités



© Adobe Stock - B65Stock72

managériales puis à bifurquer vers l'expertise, éventuellement passer à temps partiel pour s'occuper de ses enfants ou de ses parents dépendants...

De même que l'on peut avoir plusieurs vies professionnelles, la retraite doit pouvoir prendre différentes formes, avec une période de transition plus ou moins longue entre la vie active et la retraite, des activités professionnelles et d'autres bénévoles, des revenus d'activités en plus de sa pension de retraite... Arrêtons d'avoir une vision déterministe de ce que l'on est censé faire à 20 ans, à 40 ans ou à 60 ans. Je suis convaincue que les stéréotypes en découlent. »

tech, explique-t-il. Mais quand nous proposons un poste de développeur ou de data-scientist, les seniors ne postulent pas. C'est dommage car ils apportent quelque chose de différent et sont utiles à l'équilibre collectif. » « Leur contribution est essentielle, ajoute Thomas Friedberger, directeur général adjoint du fonds d'investissement et gestionnaire d'actifs Tikehau Capital. Ce n'est pas pour rien que nous nous sommes entourés de Senior Advisors ! » « Ce sont des forces vives », ajoute Laurence Hulin, directrice de la diversité et de l'égalité des chances du groupe La Poste. « Ils ont un réel sentiment d'ap-

partenance à l'entreprise, renchérit Stéphane Buron, DRH Distribution du groupe Casino. Nous avons pu le voir durant le confinement : notre taux d'absentéisme a été inférieur de 10 points à la moyenne du secteur de la distribution alors que près d'un tiers de nos effectifs ont plus de 50 ans. Les seniors font preuve d'un véritable engagement et peuvent aider les jeunes à s'approprier la posture et le sens de la relation client. »

## La fin de carrière ne peut durer vingt ans

Les tensions actuelles sur le marché du



travail le montrent de façon très concrète : certains secteurs d'activité, confrontés à une pénurie de candidats, doivent élargir leurs sources de recrutement. « Le transport scolaire ou l'immobilier ont déjà pris l'habitude de voir arriver des recrues tardivement », a expliqué Annie Jolivet, chercheuse au Centre d'étude de l'emploi et du travail (CEET), lors des Rencontres RH

organisées par le quotidien *Le Monde* avec ManpowerGroup et Malakoff Humanis. Cela ne pose aucun problème spécifique. » La chercheuse invite les professionnels à s'interroger sur l'âge de la séniorité. Les employeurs le situent encore trop souvent à 45 ans. Or, « le ministère du Travail avait choisi cet âge non pas pour fixer un seuil, mais pour inciter les entreprises à an-

### Identifier les biais de discrimination pour mieux les surmonter

Association de professionnels des ressources humaines désireux de promouvoir l'égalité de traitement et la diversité, « À Compétence Égale » a créé deux outils pratiques pour aider les entreprises à identifier et proscrire les biais de discrimination dans leurs pratiques de recrutement et de gestion des carrières :

- « L'analyseur » étudie la sémantique des offres d'emploi ;
- « Le déclicheur » permet de mieux comprendre les stéréotypes plus ou moins conscients qui régissent les prises de décision.

Ces biais d'analyse sont mis en lumière dans l'étude sur l'accès à l'emploi des

seniors menée par l'association auprès de 500 candidats et 500 recruteurs en juillet 2022. Quand ils entendent le mot « senior », 60 % des candidats pensent que cette personne a « un certain nombre d'expériences professionnelles » et 40 % « un certain âge ». Du côté des recruteurs, 84 % associent la séniorité à l'expérience et 16 % à l'âge.

Ce qui n'empêche pas 63 % des recruteurs de considérer qu'il existe des freins à l'embauche de seniors : la difficulté de les intégrer dans une équipe plus jeune (35 %), une faible adaptation aux nouvelles technologies (35 %), le temps restant avant la retraite (34 %), une santé plus fragile (31 %), le coût pour l'entreprise (30 %) et une certaine résistance au changement (30 %) et des difficultés à être managés (29 %).



## Sensibiliser les employeurs aux enjeux de la ménopause

« Nous savions que la question de la santé reproductive des femmes était peu prise en compte par les entreprises, explique Fatoumata Ly, co-fondatrice de Ninti. Mais nous n’imaginions pas à quel point ! » Suivre un parcours de PMA, faire une fausse couche, souffrir d’endométriose ou traverser la ménopause affecte pourtant très directement la santé, l’engagement et la productivité des femmes aux différents âges de leur vie. La preuve : « Une femme sur quatre a envisagé de démissionner durant sa mé-

nopause et une sur dix est passée à l’acte, insiste Fatoumata Ly. Quant aux cadres dirigeantes, elles sont rattrapées par la ménopause au moment où elles ont enfin franchi le plafond de verre ! »

Ninti s’est donc donné pour mission de sensibiliser les employeurs à ce sujet encore tabou. Une guide pratique « Ménopause et travail » est en cours d’élaboration sous l’autorité d’Anne Gompel, endocrinologue et membre du comité scientifique du Groupe d’étude sur la ménopause et le vieillissement hormonal (Gemvi). « De grandes entreprises britanniques et allemandes déploient des politiques globales sur ce thème », observe Fatoumata Ly, convaincue que les employeurs français sont prêts à passer à l’action pour peu qu’on les aide à formaliser leur démarche. « Quand nous leur parlons de ménopause, ils sont encore un peu perdus, entre méconnaissance des symptômes et réticences à l’idée d’exclure ou de stigmatiser. » Pour libérer la parole, les laboratoires Vichy (groupe L’Oréal) ont saisi l’occasion de la Journée mondiale de la ménopause, le 18 octobre, pour publier le manifeste #menoposity et « encourager les entreprises à mieux accompagner la qualité de vie au travail de leurs salariées ménopausées. »

ticiper la retraite. Aujourd'hui, on peut travailler jusqu'à 67 ans. On ne peut raisonnablement pas considérer que la fin de carrière s'étend de 45 à 67 ans ! » Du reste, pour l'Union européenne un senior a entre 55 et 64 ans. Et pour l'assurance maladie, il a plus de 60 ans.

### Cercle vicieux

L'appellation « senior » et ces seuils d'âge se révèlent très négatifs pour les personnes concernées comme pour leur manager et leurs collègues. C'est d'autant plus dommage que « La mixité intergénérationnelle est perçue par l'ensemble des générations comme une opportunité d'enrichissement, une source d'innovation et un atout de performance », précise le guide pratique « Les stéréotypes sur les générations ». À condition, toutefois, que l'entreprise s'engage vraiment, avec un discours clair sur la diversité, un travail sur les stéréotypes, une réelle mixité au sein des équipes, une égalité de traitement pouvant aller, si nécessaire, jusqu'à des sanctions. Car la vertu appelle la vertu : « Plus les managers perçoivent leur entreprise comme engagée en matière de diversité des âges, plus leurs stéréotypes sont positifs sur l'ensemble des générations présentes dans l'entreprise », poursuit l'étude. A contrario,

### Trop près de la retraite pour être embauché

Au cours de l'année 2021, le Défenseur des droits a reçu 115 000 réclamations : plus de 7 000 ont trait à des discriminations, dont 4,8 % sont liées à l'âge. Le rapport d'activités de cette institution met notamment en lumière un frein récurrent — quoiqu'illégal — à l'embauche des seniors : un âge jugé trop proche de la retraite. C'est ainsi qu'un homme de 61 ans a reçu une promesse d'embauche après avoir passé plusieurs entretiens et même rencontré son futur chef de service et ses collègues. La direction des ressources humaines s'est opposée à ce recrutement au motif qu'à 61 ans, le candidat était trop proche de la retraite. L'âge n'était pourtant pas une « exigence professionnelle essentielle et déterminante » pour le poste en question. De plus, « l'incertitude quant au moment du départ en retraite » n'est pas, selon la Cour de cassation, « de nature à faire disparaître le caractère illicite de la mesure fondée sur l'âge ». Considérant qu'il existait des éléments faisant présumer une discrimination en raison de l'âge, le Défenseur des droits a engagé une résolution amiable qui a abouti, après réexamen de la candidature et un nouvel entretien de recrutement, à une intégration en CDI.



©Adobe Stock - contrastwerkstatt

« les managers qui déclarent avoir été victimes ou témoins d'une discrimination sont ceux qui développent les stéréotypes les plus négatifs envers toutes les générations ». C'est un véritable cercle vicieux. Moralité : les discriminations engendrent davantage de discriminations alors que la mixité générationnelle les réduit.

### **Parler à toutes les générations plutôt qu'aux seniors**

C'est sans doute une lapalissade, mais il ne faut jamais oublier qu'avant d'avoir 55 ou 60 ans, une personne a eu 25 ans et s'est vu reprocher son inexpérience ou son arrogance ; à 35 ans, elle a dû jongler entre sa vie professionnelle et sa vie familiale ; à 45 ans, elle a commencé à s'interroger sur sa deuxième

partie de carrière.... Chaque génération a ses forces et ses contraintes. Pour sortir des stéréotypes l'entreprise doit mener une politique intergénérationnelle plutôt qu'une gestion des âges. Avec des dispositifs adaptés à chacun : une réelle intégration pour les plus jeunes ; une meilleure prise en compte de l'équilibre « vie pro, vie perso » pour les 30-40 ans ; une adaptation des conditions de travail à une éventuelle usure professionnelle pour les plus de 50 ans ; une transition aménagée vers la retraite pour les plus de 60 ans... « Chaque génération se croit plus intelligente que la précédente et plus sage que la suivante », disait George Orwell. En réalité, c'est collectivement qu'elles se révèlent les plus intelligentes et les plus sages...

club  
**LANDOY**  
Une initiative du groupe Bayard

---

En partenariat avec



clublandoy.com