

*club*  
**LANDOY**

Une initiative du groupe Bayard

**Pour un nouveau  
contrat social**

**18  
01**  
2024

**JOURNÉE  
-DÉBAT**

au ministère de l'Économie,  
des Finances et de la Souveraineté  
industrielle et numérique

**LA SYNTHÈSE**

# Éditorial



## SIBYLLE LE MAIRE

Directrice exécutive de **Bayard** et fondatrice du **Club Landoy**

« Le changement des mentalités par rapport à l'inclusion, l'âge, l'intégration, la parité, ce sont bien les entreprises qui en détiennent les clés : parce qu'elles sont un lieu de socialisation, de rencontre de l'autre et du faire ensemble. »

La transition démographique en cours en Europe a beau se faire à bas bruit, ses conséquences n'en sont pas moins vertigineuses. Il s'agit d'une transformation silencieuse qui, d'année en année, change notre paysage social en profondeur et pour toujours.

Avec l'allongement de l'espérance de vie, un âge moyen en hausse continue et, à terme, la baisse de sa population, le vieux continent qui n'a jamais si bien porté son nom est confronté à un défi existentiel majeur. Dans ce contexte, il apparaît urgent de redéfinir la place des seniors dans la société en général et dans le monde de l'entreprise en particulier. **Seul un nouveau contrat social prenant en compte leurs singularités et leurs attentes peut permettre de relever ce défi.**

**Nous avons besoin de changer le regard que nous portons sur l'âge ; nous avons besoin d'un nouveau récit.** Nos sociétés en vieillissement ont aussi besoin de prévoyance et nous sommes en retard en France parce que – d'une part – nous nous sommes préoccupés de retraite ou de santé et pas de prévoyance mais aussi parce que personne ne veut penser spontanément à ces risques.

**La conviction du Club Landoy est que les entreprises peuvent beaucoup pour gérer ce risque et qu'elles peuvent en tirer de la valeur, le capital humain s'affirmant plus que jamais comme l'un des principaux facteurs de compétitivité dans la durée.** Devant la lenteur de l'adaptation des systèmes publics, il est en effet permis de penser que les entreprises seront plus rapides et plus efficaces.

Le 18 janvier 2024, le Club Landoy réunissait un panel d'experts et d'acteurs économiques et sociaux au centre de conférences Pierre Mendès-France, à Paris, pour explorer les enjeux et les contours de ce pacte à inventer entre toutes les générations.



# Propos introductifs



## OLIVIA GRÉGOIRE

**Ministre déléguée** auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, chargée des Entreprises, du Tourisme et de la Consommation nous a fait l'honneur d'ouvrir la journée par un message dont voici un extrait :

**« On ne peut plus vivre dans une société où des salariés qui dépassent 45 ans auraient la peur au ventre d'être licenciés dans les prochaines années, parce qu'ils sauraient que c'est très dur de rebondir quand le pays ne compte qu'un peu plus de 50% de taux d'emploi des seniors. Une société du travail plus forte, plus unie, passe par l'acceptation de l'ensemble des forces vives du pays et surtout par leur intégration réelle. »**

Les conséquences de la transition démographique sur le marché du travail est un sujet qui me préoccupe depuis longtemps et sur lequel j'ai le plaisir d'échanger et d'apprendre des propositions du Club Landoy.

Nos sociétés changent, nous vivons plus longtemps – c'est une dimension structurelle des évolutions récentes – et nous devenons parents de plus en plus tard dans la vie. Si nous y ajoutons – comme vous le savez – un taux de fécondité en baisse drastique depuis des années, **nous avons en réalité la recette d'une pyramide des âges qui est passée en quarante ans d'une forme pyramidale à celle d'un cylindre.**

Les conséquences sont nombreuses et pour certaines d'entre elles, pas encore visibles, mais elles seront majeures : développement des politiques publiques liées au grand âge ; adaptation profonde du système de santé mais aussi du système de dépendance et d'accompagnement de nos aînés ; équilibrage nécessaire des comptes sociaux pour prendre en compte cette mutation démographique majeure...

L'évolution du monde du travail que j'appelle de mes vœux doit faire enfin plus de place aux salariés seniors, qui ont non seulement l'expérience mais aussi bien souvent l'énergie pour continuer à mener à bien leur vie professionnelle et continuer à former et à bien informer les plus jeunes. **Rien n'est plus précieux qu'une expérience réelle, tangible, vécue en entreprise.** Nous avons encore énormément de pain sur la planche pour faire plus de place et une meilleure place aux seniors dans les entreprises. **C'est un enjeu majeur sur le plan économique et un enjeu majeur sur le plan de la cohésion nationale.**

Le taux d'emploi des 55-64 ans était en 2022 d'un peu moins de 57 %. C'était déjà un léger progrès par rapport à 2016 où il n'était à peu près que de 51 %, mais **nous avons encore des marges de manœuvre très importantes.** La Suède arrive à plus de 77 % de taux d'emploi des seniors ; l'Allemagne, à plus de 73 %. **Ce différentiel de 20 points que nous constatons entre notre économie et ces économies d'Europe du Nord ou de l'économie allemande constitue – à mon sens – un gâchis :** c'est, d'abord, une perte importante de savoir-faire, d'expérience, d'expertise pour notre économie, mais aussi une perte majeure en matière de finances publiques et de recettes pour nos systèmes de protection sociale. C'est aussi un enjeu de cohésion nationale.

On doit pouvoir agir sur certains leviers et aussi – je crois que c'est l'intérêt de journées comme celles qu'organise le Club Landoy – identifier des freins : **aujourd'hui, qu'est-ce qui empêche que l'on embauche davantage de seniors et comment faire en sorte, en termes de leviers, qu'on puisse en embaucher plus ?**

Je crois depuis toujours à l'inclusion de tous dans l'emploi et je tiens à remercier les nombreuses entreprises très engagées du Club Landoy. Vous me trouverez toujours à vos côtés pour continuer à porter ce sujet qui est un véritable enjeu de société.

# Sommaire

- 3 **Éditorial**
- 3 **Propos introductifs**
- 5 **Présentation du Baromètre Landoy 2024, réalisé avec l'Ifop**
- 8 **TABLE-RONDE N°1 :  
Nouveaux métiers, nouvelles compétences :  
le grand défi**
- 10 **TABLE-RONDE N°2 :  
Comment l'entreprise répond-elle  
à la demande de sens des salariés ?**
- 12 **TABLE-RONDE N°3 :  
Entreprise inclusive : comment ne laisser  
personne sur le bord de la route ?**
- 14 **KEYNOTES  
de la journée**
- 15 **DIALOGUE  
logement et emploi**
- 16 **TABLE-RONDE N°4 :  
Santé physique, santé mentale, usure professionnelle :  
quelle prévention ?**
- 18 **TABLE-RONDE N°5 :  
Quelle valeur pour le travail des seniors ?**
- 20 **TABLE-RONDE N°6 :  
RH : mobilité, reverse mentoring...  
Comment réengager les 50+ dans l'entreprise ?**
- 22 **Remerciements**
- 22 **Le Club Landoy**

# Présentation du Baromètre Landoy 2024

## RÉALISÉ AVEC L'IFOP



### JÉRÔME FOURQUET

Directeur du département  
« Opinion et stratégies  
d'entreprise » de l'Ifop

Depuis 2019, le Baromètre du Club Landoy étudie la population des 45 ans et plus, habituellement silencieuse des grandes études et sondages.

Le Baromètre Landoy mesure, objective la transition démographique et ses impacts dans toutes ses dimensions humaines, économiques et sociales : le sujet de la retraite dès 2019, l'employabilité des seniors et le futur du travail, les stéréotypes liés à l'âge, la problématique du grand âge au travers des aidants.

L'Ifop a interrogé 2002 Français, sur un échantillon représentatif de la population active française du 04 au 12 décembre 2023 (représentativité assurée par la méthode des quotas sur les critères de sexe, âge, profession de la personne interrogée, secteur, statut dans l'emploi). La taille de l'échantillon permet l'analyse des données par tranches d'âges, et ainsi de mettre en exergue les résultats sur les 45 ans et plus.

Même si le travail est un sujet en tension dans un contexte économique et social marqué par le pouvoir d'achat et l'inflation,

- **89% des actifs sont d'accord avec l'affirmation « en France, le travail ne paie pas suffisamment par rapport au coût de la vie ».**
- Pour **69% des actifs « les conditions de travail des salariés se sont dégradées depuis une vingtaine d'années ».**

Les actifs français portent un avis positif sur leur travail.

- **89%** se sentent « bien intégrés au sein de leur entreprise ».
- **84%** ont « le sentiment de faire un travail utile ».
- **79%** sont « fiers d'appartenir à leur entreprise ».
- **76%** sont « motivés dans le cadre de leur travail ».

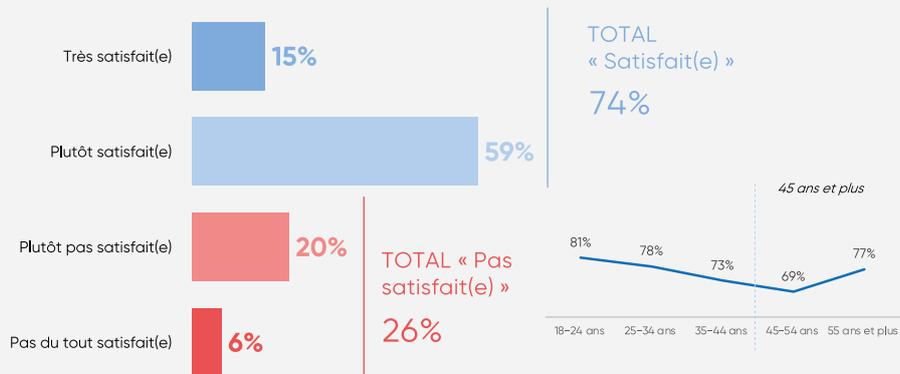
Mais **48%** se déclarent stressés dans le cadre de leur travail.

La majorité, soit **3 actifs sur 4** se déclarent « satisfaits de leur situation professionnelle actuelle ».

Les détails du Baromètre Landoy 2024 ainsi que l'ensemble des vagues du Baromètre depuis 2019 sont à retrouver sur le site du Club Landoy : [www.clublandoy.com](http://www.clublandoy.com)

3 actifs sur 4 sont satisfaits de leur situation professionnelle actuelle, mais la cohorte des 45-54 ans est en tension.

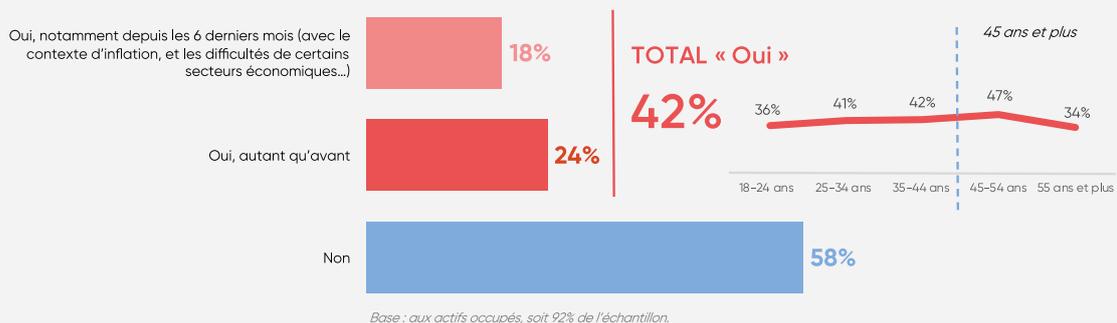
QUESTION : Globalement, vous diriez-vous « satisfait(e) » ou « pas satisfait(e) » de votre situation professionnelle actuelle ?



- Le chiffre de 74 % cache un fort écart : 15 % « très satisfaits » contre 59 % « plutôt satisfaits », le niveau faible du « très satisfait » est un point de vigilance à suivre.
- Seuls les 45-54 ans montrent le niveau de satisfaction le plus bas : 69%. Taux qui remonte à 77 % auprès des 55 ans et plus.
- C'est également auprès des 45-54 ans, que la crainte pour son emploi est au plus haut.

La crainte pour son emploi atteint son acmé parmi les 45-54 ans et diminue ensuite à l'approche de la retraite.

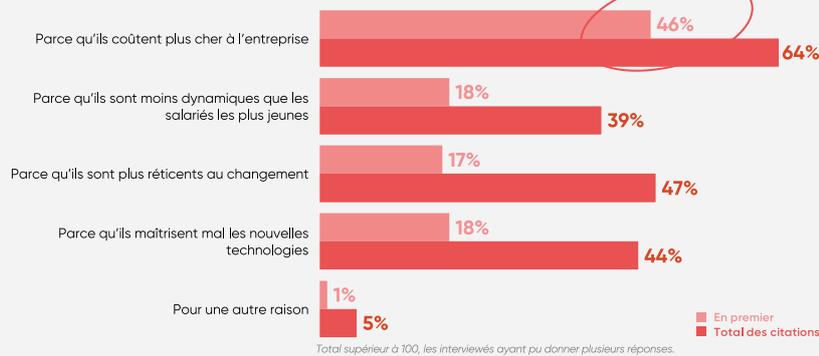
QUESTION : Craignez-vous pour votre emploi ?



- 47 % des 45-54 ans craignent pour leur emploi versus 42 % en moyenne auprès des actifs en emploi (36 % auprès des 18-24 ans, 34 % auprès des 55 ans et plus).

## Raisons réelles ou projetées ?

QUESTION : Selon vous, pour quelle(s) raison(s) les seniors sont-ils davantage exposés à un risque de licenciement ?  
Plusieurs réponses possibles

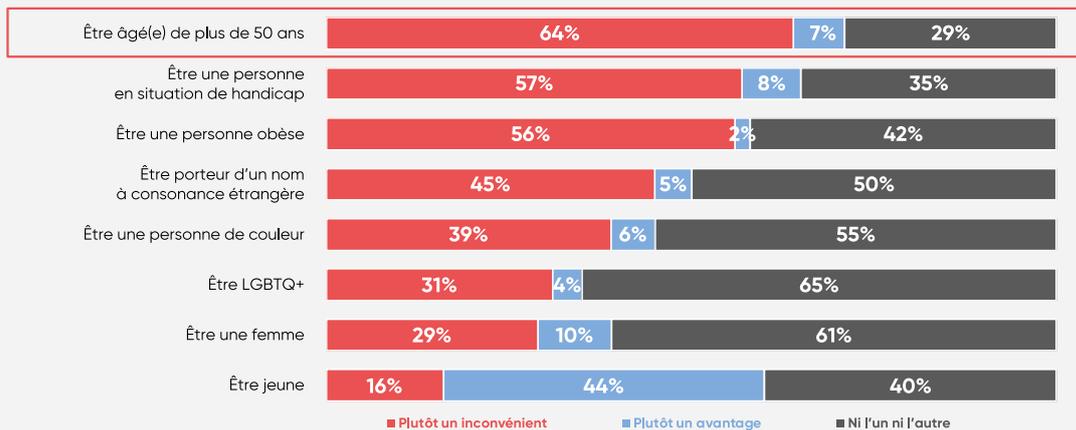


Si la raison est économique :

- 64 % des actifs pensent que les seniors sont plus exposés à un risque de licenciement « parce qu'ils coûtent plus chers à l'entreprise ».
- Seulement 39 % pensent que les seniors « sont moins dynamiques que les salariés les plus jeunes ».
- Le sujet des stéréotypes liés à l'âge est reconnu par 64 % des actifs devant le handicap (57 %) et loin devant « le fait d'être une femme » (29 %).

## À l'embauche, la discrimination la plus forte porte sur les 50 ans et plus, devant le handicap.

QUESTION : De manière générale, à compétences égales, « Être [...] » est-il selon vous plutôt « un avantage », « plutôt un inconvénient » ou « ni l'un ni l'autre » pour être embauché ?



- De manière générale, à compétences égales, être âgé de 50 ans ou plus est perçu comme un inconvénient pour 64 % des actifs Français.
- Pour 42 % des actifs, les salariés sont les plus attractifs sur le marché du travail entre 26 et 30 ans.
- Pour 48 % des actifs, les salariés sont les moins attractifs sur le marché du travail entre 45 et 50 ans.

## TABLE-RONDE N°1

# Nouveaux métiers, nouvelles compétences : le grand défi



Animée par **NICOLAS SENÈZE**, chef de grande rubrique « Politiques sociales et finances publiques » à **La Croix**.

85% des métiers en 2030 n'existeraient pas encore. C'est en tout cas l'affirmation – souvent reprise depuis – d'un rapport de 2017 de Dell et du *think tank* californien Institut pour le Futur. Quoi que contesté aujourd'hui, ce chiffre illustre l'impact qu'auront les trois transitions (démographique, climatique et technologique) sur les entreprises.

Les travaux de France Stratégie montrent que les métiers s'adaptent et évoluent avec les différentes transitions mais que peu apparaissent ou disparaissent complètement. En revanche, il est nécessaire pour les entreprises d'identifier les compétences clés de demain et les métiers d'avenir dont l'attractivité doit s'améliorer.

Les débats se sont concentrés sur l'adaptation à deux de ces trois transitions :

### ▪ La transition technologique

Un chiffre issu du Baromètre Landoy 2024 – réalisé avec l'Ifop – vient illustrer l'inquiétude des actifs au sujet de l'intelligence artificielle puisque 70% d'entre eux estiment que la robotisation rend plus difficile l'accès à l'emploi pour les personnes peu qualifiées. Pour prévenir ce risque, EDF développe des programmes d'*upskilling* des salariés (i.e. de mise à niveau des compétences) visant à mieux intégrer les nouvelles technologies dans les métiers traditionnels de l'entreprise. Une collaboration vertueuse avec les Ressources Humaines et un *management* qualitatif sont indispensables pour accompagner au mieux les collaborateurs dans ces évolutions.

### ▪ La transition démographique

Le vieillissement de la population fait apparaître la nécessité de former et de recruter plus de professionnels dans les métiers de l'accompagnement et du soin. Pour Thibault de Saint Blancard, il devient critique de revaloriser

ce secteur dont les métiers sont associés aujourd'hui à une forte pénibilité physique et mentale. Un véritable défi, souligné par le dernier Baromètre Landoy qui montre qu'à ce jour moins d'un actif sur deux pense que les métiers dits « essentiels » (comme les métiers du soin, des services à la personne, ou encore de l'enseignement...) seront mieux valorisés dans le futur. Afin d'adresser cet enjeu, Compani développe des formations tout au long de la vie qui s'attachent à développer les softskills et l'autonomie : une façon de revaloriser la filière mais aussi de mieux outiller les professionnels pour prévenir les risques de *burn out*.

Enfin, Estelle Sauvat est revenue sur l'anxiété générée par ces transitions chez les collaborateurs. Pour elle, travailler sur la narration autour de la séniorité et de la jeunesse en entreprise afin de dessiner des avenir professionnels souhaitables et soutenables pour tous est primordial.

## INTERVENANTS



### MARC BENAYOUN

Directeur exécutif du **groupe EDF** en charge du pôle « Clients, services et territoires » et du pôle « Gaz »

« Pour réussir ces transitions, il faut avoir une stratégie, savoir où l'on va. Pour cela, il faut étudier son collectif de travail et ses ressources humaines de façon très précise. Il va falloir aider les personnes à se reconverter, à gérer ces nouveaux impacts et ces nouvelles technologies et cela va nécessiter d'avoir un *management* de première ligne de qualité pour gérer les opérationnels de deuxième ligne, ainsi qu'un *management* supérieur pour comprendre et accompagner ces évolutions. »



### CÉCILE JOLLY

Cheffe du programme « Métiers 2030 » dans le département « Travail, emploi, compétences » de **France Stratégie**

« Notre difficulté en France, c'est que tous ces métiers dont on a besoin avec les transitions écologique et démographique sont ceux qui sont les moins formés tout au long de la vie. Il ne s'agit pas seulement de créer des formations mais aussi de donner l'opportunité de se former dans le travail, au sein d'équipes, ce qui est beaucoup moins facile lorsqu'on a un travail solitaire. »



### THIBAUT DE SAINT BLANCARD

Cofondateur de **Alenvi** et de **Compani**

« Il n'y aura pas de solution magique. Valoriser le métier, c'est faire la somme de plein de choses : CDI, temps complet, rémunération attractive, travail en équipe, autonomie, formation... [...] La formation, en réalité, traduit la manière dont on perçoit le métier. Aujourd'hui, il est principalement perçu à l'aune de la technique, particulièrement dans les formations d'auxiliaires de vie. Certes, la technique est importante – ne serait-ce que pour préserver la sécurité des personnes accompagnées – mais on occulte complètement la dimension humaine : quand on accompagne une personne fragile, on a un lien fort et singulier à créer. »



### ESTELLE SAUVAT

Directrice générale du **Groupe Alpha** et ancien haut-commissaire à la Transformation des compétences

« À l'heure où les sujets écologiques font flipper la moitié de la planète et où la question sociale interroge sur l'avenir immédiat de votre travail, il n'est pas anormal qu'il y ait un peu de socio-anxiété chez les jeunes en plus de l'éco-anxiété. La meilleure façon de parler d'avenir, c'est de penser de nouveaux discours sur la séniorité et sur la jeunesse. »

## TABLE-RONDE N°2

# Comment l'entreprise répond-elle à la demande de sens des salariés ?



Animée par **MARINE LAMOUREUX**,  
cheffe de rubrique à **La Croix L'Hebdo**.

Plus d'un tiers des actifs seraient prêts à quitter leur travail pour un emploi davantage porteur de sens, même si ce dernier est moins bien rémunéré. C'est ce que met en avant le dernier Baromètre Landoy.

Une analyse partagée par Marie-Anne Montchamp, qui insiste sur le lien entre sens et travail dans nos vies, et l'évolution considérable

de la représentation du travail dans nos sociétés ces dernières années. Les nouvelles technologies ont notamment brouillé les frontières des sphères personnelle et professionnelle des collaborateurs.

Partageant ce constat, Valérie Decaux rappelle que l'enjeu pour les entreprises est la prise en compte des salariés dans toutes les dimensions de leur vie pour mieux les accompagner, les engager et les fidéliser. La directrice des

Ressources humaines du groupe La Poste souligne aussi qu'il existe une attente clairement exprimée chez les salariés (tous niveaux confondus) concernant la cohérence entre les valeurs affichées par l'entreprise et les actions concrètes mises en place par celle-ci.

Le sens est explicitement identifié comme l'un des facteurs de bonheur au travail pour les collaborateurs, au même titre que la rémunération ou le bien-être. Jean-Baptiste Barfety relève trois grands leviers pour répondre à cette quête de sens : la finalité, le contenu du travail et le *management*.

Dans leur quotidien, les salariés ont besoin de se sentir capables d'agir et d'avoir un impact au travers leurs contributions individuelles et autonomes. Il est indispensable de développer la vision globale de ce à quoi les salariés contribuent à leur échelle, c'est-à-dire de mettre en lumière leurs apports à la production d'une œuvre et pas simplement de tâches, pour reprendre les termes utilisés par la directrice générale de l'OCIRP. Les entreprises doivent aussi répondre aux demandes de perspectives des salariés à travers une bonne accessibilité de l'information et une communication transparente.

## INTERVENANTS



**JEAN-BAPTISTE BARFETY**  
Fondateur de **Projet Sens**

« [...] un travail qui a du sens, ce pourrait être un travail que l'on fait d'abord "pour le sport", pour la cause, pour la mission qu'il y a derrière. [...] Les trois grands facteurs de réalisation dans le travail sont là : rémunération, bien-être et sens – ce sens qui avait été jusqu'à présent un peu mis de côté. »



**VALÉRIE DECAUX**

Directrice des Ressources humaines  
du **groupe La Poste**

« Ce que je perçois aujourd'hui, c'est qu'il y a une attente beaucoup plus forte et plus clairement exprimée de cohérence entre les valeurs affichées par l'entreprise et les résultats concrets qu'elle obtient. [...] L'autre dimension forte pour réussir à tenir les paris d'attractivité et de fidélisation dans un marché de l'emploi sous tension, est de répondre aux attentes des salariés d'être considérés dans leur globalité, tant professionnelle que personnelle. Quand on vient travailler, on ne vient pas simplement exécuter un contrat de travail. »



**MARIE-ANNE MONTCHAMP**

Directrice générale de l'**OCIRP**

« Pour moi, l'une des violences ultimes au travail est le déni de l'œuvre. [...] Cette relation entre la tâche et la notion d'œuvre, cette reconnaissance de la contribution, doivent impérativement inspirer nos réflexions et inspirer notre système de protection sociale et le rôle des partenaires sociaux. Il faut être conscient que les entreprises vivent une recrudescence des arrêts de travail [...]. Ces signaux doivent être perçus comme des éléments symptomatiques du fait que l'équation n'est pas encore résolue. »

## TABLE-RONDE N°3

# Entreprise inclusive : comment ne laisser personne sur le bord de la route ?



Animée par **VINCENT DE FÉLIGONDE**,  
chef du service Économique et social à **La Croix**.

Le dernier Baromètre Landoy montre que 94 % des actifs considèrent important de lutter contre les discriminations qui frappent les seniors, et pour cause : à compétences égales, être âgé de plus de 50 ans est considéré comme étant le critère le plus discriminant pour une embauche ; deux tiers des actifs interrogés estiment que les salariés de plus de 50 ans sont davantage confrontés à des attitudes ou décisions discriminantes du fait de leur âge et près d'un tiers des actifs estiment ne pas avoir été augmentés ou promus pour cette même raison...

Tous signataires au travers de leurs entreprises de l'Acte d'engagement pour valoriser les 50 ans et plus en entreprise – une charte en 10 points créée à l'initiative du Club Landoy et du groupe L'Oréal –, les intervenants ont détaillé les actions menées au sein de leurs organi-

sations respectives. En effet, briser les stéréotypes liés à l'âge est un enjeu clé pour l'inclusion de toutes et tous, dans lequel la proactivité des entreprises joue un rôle primordial.

À titre d'exemple, Guillaume Borie est revenu sur la campagne d'AXA France intitulée « L'Audace n'a pas d'âge ». Concernant la santé des collaborateurs – à la fois physique et mentale –, Hervé Navellou a évoqué plusieurs mesures mises en place par L'Oréal, comme la proposition aux salariés de plus de 50 ans de bilans de prévention ou encore une offre de *coachings* pour aider les collaborateurs à prendre soin d'eux.

Les débats ont également évoqué la question de la transmission des savoirs – un enjeu crucial dont les entreprises doivent se saisir – notamment à travers des actions de *mentoring*. La complémentarité des jeunes et des seniors est en effet une opportunité, d'autant plus

importante si les échanges entre les générations sont accompagnés et facilités. Cultiver les relations intergénérationnelles et veiller à l'inclusion de tous les collaborateurs participe au renforcement de la culture de l'entreprise par la constitution d'un collectif vertueux et durable.

## INTERVENANTS



### GUILLAUME BORIE

Directeur général d'**AXA France**

« Au-delà de la seule gestion des ressources humaines, l'accompagnement de la société face au vieillissement de la population est un enjeu stratégique pour nous et nous oblige à revoir nos approches. Cette organisation de la vie en trois temps dont on parle tous est en train de disparaître. Pour l'entreprise, ça ne peut plus être comme ça qu'on regarde le sujet. Il y a des temps de vie très différents et le temps de l'emploi n'est plus un temps monolithique. [...] *Senior*, c'est le terme utilisé pour les plans d'accompagnement. Mais dans la relation quotidienne avec les collaborateurs, je n'entends jamais ce mot-là, y compris dans nos discussions avec les partenaires sociaux. [...] Toute cette soi-disant baisse de productivité à partir d'un certain âge est complètement fautive. Elle est le résultat direct des clichés, des stéréotypes et de nos biais inconscients. »



### DELPHINE MAISONNEUVE

Directrice générale du **Groupe VYV**

« L'inquiétude que les seniors expriment porte finalement moins sur la préparation de la retraite que sur la capacité à continuer à être employable et à avoir des perspectives. [...] Il y a aussi un enjeu à gérer la conjonction entre vie privée et vie professionnelle. Clairement, être femme et senior c'est triple peine : elles ont eu, au démarrage de leur carrière, des enfants dont s'occuper, ensuite elles ont dû gérer la maison où les tâches ne sont pas tant que ça partagées, et puis on arrive à 50- 55 ans avec des parents vieillissants nécessitant de l'aide. Or, l'aidance, on sait bien que c'est en très large majorité l'affaire des femmes. »

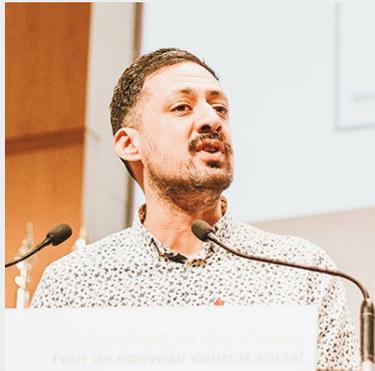


### HERVÉ NAVELLOU

Président de **L'Oréal France**

« Le sujet de l'employabilité est devenu pour toutes nos entreprises un *must* quelles que soient les générations. On doit maintenant être des entreprises apprenantes tout au long de la vie professionnelle. On doit, je pense aussi, susciter et encourager la curiosité de nos équipes, faire en sorte qu'elles apprennent et qu'elles apprennent à apprendre. [...] L'enjeu peut-être encore plus sensible que les autres est de faciliter l'échange, d'encourager la transmission. Si on n'y prête pas attention, on peut avoir des expériences parfois incroyables qui se perdent et cela peut être un drame économique pour une entreprise. »

## KEYNOTES DE LA JOURNÉE



### HOUCINE MENACER

Board member de la **French Tech Grand Paris** et CEO de **WinSide**



### JEAN-NOËL BARROT

**Ministre délégué** chargé de l'Europe, ancien ministre délégué auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, chargé du Numérique de juillet 2022 à février 2024

« **Les seniors dans la tech** » par Jean-Noël Barrot et « **Étude French Tech Grand Paris – Le recrutement des 50+ dans la tech** » par Houcine Menacer.

Jean-Noël Barrot puis Houcine Menacer sont venus s'exprimer sur la rareté des seniors dans la tech en insistant sur ce potentiel inexploité par les entreprises du secteur. Entre expérience et expertise, les seniors possèdent à la fois la capacité d'être des collaborateurs de grande valeur et constituent également un marché important pour l'industrie numérique.

Trois points clés sont à retenir de ces interventions :

- Les entreprises du numérique ont besoin de l'expérience des seniors pour réussir dans l'industrialisation de leurs concepts et solutions. Forts de leurs expériences, les talents plus âgés peuvent – par exemple – apporter leurs expertises pour passer de prototypes à des solutions industrialisées.
- Lorsqu'on analyse la pyramide des âges dans l'ensemble des secteurs, on constate une prédominance de collaborateurs de plus de 40 ans par rapport à ceux de moins de 40 ans, tandis que dans les métiers du numérique la situation est inversée, avec une disparité encore plus prononcée chez les femmes. Ce constat soulève un paradoxe concernant l'emploi des seniors dans le secteur technologique : malgré une forte demande de recrutement, les seniors – et plus particulièrement les femmes – se retrouvent dans une situation d'emploi encore plus précaire que dans d'autres domaines.
- Les raisons de ce paradoxe résident à la fois du côté de l'offre et du côté de la demande, formant un cercle vicieux : d'un côté, on note une tendance à privilégier les profils plus jeunes et moins expérimentés ; de l'autre, il y a moins de demandeurs d'emploi seniors dans le secteur du numérique.

**"How can we support sustainable and quality working lives satisfying for everyone involved? Good practices from European neighbours."**

Heidrun Mollenkopf a souligné les impacts du changement démographique sur la société et les défis auxquels sont confrontés les travailleurs seniors dans toute l'Europe, pour beaucoup sous-jacents à une forme de discrimination liée à l'âge.

Elle a appelé à reconnaître la valeur de l'expérience et du potentiel de ces salariés seniors, ainsi qu'à soutenir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Un panorama d'initiatives européennes inspirantes visant à améliorer les conditions de travail de toutes et tous a illustré son intervention.



### HEIDRUN MOLLENKOPF

Présidente d'**AGE Platform Europe**

## DIALOGUE LOGEMENT ET EMPLOI



### NADIA BOUYER

Directrice générale  
d'**Action Logement**

### JEAN-HERVÉ LORENZI

Fondateur du **Cercle des économistes** et président  
des **Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence**

Le dialogue est revenu sur les liens entre le sujet du logement et celui de l'atteinte du plein emploi. Plusieurs points clés ont ainsi émergé sur le lien emploi-logement :

- La crise du logement apparaît comme l'un des principaux freins à la mobilité professionnelle et à l'atteinte du plein-emploi : près de 350 000 postes seraient non pourvus en raison de difficultés d'accès au logement. Bien qu'il n'existe pas encore d'étude approfondie à ce sujet, la hausse des prix des logements – à l'achat comme à la location – semble impacter et transformer les modes de vie, notamment chez les jeunes.
- En parallèle, le télétravail rebat les cartes pour une partie des actifs. Action Logement a par exemple développé un réseau de *corpworking* : des lieux de *coworking* aménagés offrant aux salariés une alternative à leurs lieux de travail, plus proches de chez eux. Le but est d'encourager les entreprises à octroyer une journée supplémentaire de télétravail aux salariés, dans un lieu où ils peuvent se retrouver avec plus de facilité pour travailler ensemble. Les partenaires sociaux définissent parallèlement un cahier des charges pour bien travailler dans ces lieux.
- L'impact de la transition écologique est encore mal évalué. Même si les chiffres varient et qu'il n'y a pas de consensus clair sur la rareté du logement, il est souligné que toute politique économique se doit d'inclure une réflexion sur la construction et la rénovation des logements.

## TABLE-RONDE N°4

# Santé physique, santé mentale, usure professionnelle : quelle prévention ?



Animée par **MYRIAM EL KHOMRI**, directrice du Conseil et de la Stratégie RSE de **Diot-Siaci** et ancienne ministre du Travail.

Selon le dernier Baromètre Landoy, 48 % des actifs se déclarent stressés dans le cadre de leur travail, avec des risques psychosociaux aggravés par la crise sanitaire. La santé mentale et physique des collaborateurs est un enjeu majeur pour les entreprises, duquel les seniors font grandement partie. En effet, maintenir ces derniers en emploi dans de bonnes conditions – notamment dans le cas de métiers dits « pénibles » – constitue un véritable défi, grandissant avec le vieillissement de la population que la transition démographique induit.

En 2023, le précédent Baromètre Landoy montrait déjà que plus d'un actif occupé de 45 ans et plus sur deux ressentait une pénibilité phy-

sique et mentale forte liée à sa situation professionnelle : ils étaient 62 % à estimer leur situation professionnelle comme « fortement pénible mentalement » et 52 % comme « fortement pénible physiquement ». Ces chiffres, en augmentation chaque année, mettent en évidence l'importance d'établir des politiques de prévention efficaces et adaptées aux besoins des collaborateurs.

Pour maintenir en emploi des salariés jusqu'à l'âge de 64 ans, Florence Tondu-Mélique a insisté sur l'importance d'établir des conditions d'emploi favorables pour tous les salariés afin qu'ils ne soient pas usés, désengagés, ou évincés prématurément de la sphère professionnelle. Elle a également rappelé la nécessité de lutter contre un phénomène d'ampleur en entreprise : l'absentéisme, qui touche tous les secteurs et dont la première cause est l'usure professionnelle (60 % des cas).

## INTERVENANTES



### ASTRID PANOSYAN-BOUVET

Députée de Paris et membre de la **commission des Affaires sociales de l'Assemblée nationale**

« C'est quand on est jeune qu'il faut commencer à penser à comment travailler plus longtemps. Ce *check-up* à 45 ans, pensé pour les métiers pénibles, doit être généralisé. Cela doit être un entretien 360° pour aborder les questions de formation professionnelle, de compétences physiques et d'aménagement des postes de travail. »



### AUDREY DUVAL

Présidente de **Sanofi France**, directrice Affaires Corporate Groupe et membre du Comité exécutif de **Sanofi**

« Sur la santé mentale, nous avons maintenant des baromètres qui nous donnent des tendances et nous aident concrètement à construire des plans d'action. [...] La co-construction se fait bien évidemment avec les organisations syndicales, mais aussi avec tous les collaborateurs. Il est très important d'embarquer nos collaborateurs sur les sujets de promotion de la qualité de vie. Sur la santé physique, bien évidemment, on ne va pas dire "Allez hop ! Trente minutes de sport pour tout le monde tous les matins comme recommandé !" Pour autant, il y a quand même des choses à faire [...] Dans certains de nos sites, ils ont mis des séances d'échauffement sur les lignes de production : dix minutes d'échauffement qu'ils font ensemble. [...] Ces petites astuces fonctionnent : ce ne sont pas des gadgets ; un médecin du travail me l'a confirmé. [...] Avec ce genre de petites choses pratiques on met une routine en place. Tout cela doit bien entendu faire partie d'un projet d'entreprise. »



### FLORENCE TONDU-MÉLIQUE

Directrice générale de **WTW France & Luxembourg**

« Ce que l'on constate et qui est extrêmement frappant et récent, c'est une dégradation majeure des conditions d'emploi, une usure professionnelle élevée que l'on note à travers le marqueur de l'absentéisme. On a un absentéisme en France qui a crû de 35 % depuis 2019, à 5,3 %. Il a crû de 9 % dans le privé rien que l'année dernière. Aujourd'hui, pas une catégorie de population n'est épargnée. Sur les 20 à 29 ans : + 15 % d'absentéisme. Sur les 30 à 39 ans : + 17 %. Sur les cadres et professions intermédiaires : + 14 %. Des secteurs professionnels qui étaient jusqu'à présent les bons élèves – comme la finance, l'assurance, les sociétés technologiques – sont désormais eux aussi touchés par une augmentation du nombre d'arrêts individuels. Ces arrêts individuels progressent énormément et représentent 42 % des arrêts contre 34 % l'année précédente. [...] Il y a donc une véritable urgence, du point de vue du bien-être des salariés, mais aussi du point de vue économique des entreprises, puisque cela crée une dérive des programmes de santé et de prévoyance. Cet absentéisme a un tas d'incidences sur la production, le climat social, le chiffre d'affaires, la surcharge pour les autres collaborateurs... »

## TABLE-RONDE N°5

# Quelle valeur pour le travail des seniors ?



Animée par **ERELL THEVENON-POULLENNEC**,  
déléguée générale de l'**Institut pour  
l'Innovation Économique et Sociale – 2IES**.

D'après le dernier Baromètre Landoy, un actif sur deux estime que la perte d'attractivité sur le marché du travail débute entre 41 et 50 ans, et un tiers après 50 ans, « l'âge d'or » étant établi – selon les actifs interrogés – à 29 ans.

Cette table-ronde a permis de réfléchir à de nouvelles façons de valoriser le travail des seniors, qui ne soient pas forcément liées à l'incitation financière. La variété des intervenants a fait émerger une réflexion transdisciplinaire mêlant perspectives sociologiques, économiques et juridiques pour exposer des alternatives à la valorisation par le salaire.

Pour Denis Maillard, il n'y a pas un unique profil mais plutôt une diversité de seniors : on ne saurait définir une valeur unique et, par exten-

sion, une unique réponse pour adresser le sujet du maintien en emploi des 50 ans et plus.

Derrière les chiffres évoqués par le dernier Baromètre Landoy, montrant que la satisfaction à l'égard de la vie professionnelle décroît jusqu'à 54 ans puis repart à la hausse à partir de 55 ans, il existe des disparités entre celles et ceux en mesure de rester en emploi jusqu'à la retraite et celles et ceux qui ne le peuvent pas (par manque de formation, d'opportunités, à cause de problèmes de santé, de l'usure professionnelle, d'une situation d'aidance, ou de discriminations...).

Formations après 50 ans, mise en valeur des compétences et de l'expérience, rémunérations individualisées... La table-ronde s'est ensuite intéressée aux solutions pour valoriser les seniors dans le monde du travail en adressant les obstacles auxquels sont confrontées les entreprises aujourd'hui.

## INTERVENANTS



FRANÇOIS-XAVIER  
ALBOUY  
Économiste

« Dans l'ancien monde, on connaissait les *hard skills* – les diplômes – et les *soft skills* – mesurant plutôt la capacité à se présenter et à argumenter. Aujourd'hui, on convient de plus en plus de parler des *wisdom skills*, c'est-à-dire exactement l'expérience, la magie du savoir-faire qui vient de l'expérience, la magie qui fait qu'on a déjà rencontré ce problème-là dans un autre contexte. Cette maturité est évidemment une richesse fabuleuse pour les entreprises. Elles nous ont bien expliqué comment elles essayaient de valoriser cette expérience en mettant en place des programmes de mentorat et de tutorat des jeunes, en encourageant la transmission des savoir-faire. Voilà les trois domaines sur lesquels on peut réfléchir quant au travail des seniors. Un, la formation. Deux, les métiers de première ligne dont on a tous besoin. Trois, la valorisation de cette idée d'une retraite active en mettant en avant un épanouissement des carrières et en insistant sur les *wisdom skills*. »



BRUNO SERIZAY

Responsable du département « Droit de la Protection Sociale » chez **Capstan Avocats**

« Il faut réappréhender le temps long sur l'ensemble de la carrière même si on sait que le temps long n'est pas facile à concevoir et à déterminer dans l'entreprise. Il y a toute une réflexion à faire sur la politique de rémunération, tant pour ce qui est versé que pour ce qui est reçu. L'idée est de donner à l'entreprise les moyens d'individualiser le traitement des salariés là où, depuis trente ans, tout est fait pour qu'on uniformise ce traitement. Il faut prendre en compte les différences de situations dans lesquelles se trouvent les seniors, et pourquoi pas d'autres catégories de populations particulières comme les handicapés que vous citez tout à l'heure, pour favoriser des règles spécifiques. »



DENIS MAILLARD

Cofondateur de **Temps Commun**

« Selon leur place dans la division du travail, les seniors n'ont pas du tout la même expérience et la même vie au travail. [...] Le travail use, et les seniors dont on parle dans les entreprises sont ceux qui tiennent parce que le travail ne les a pas encore usés. Les autres sont sortis du marché du travail. [...] *Bifurcation*, c'est l'un des mots fétiches aujourd'hui dans la langue de la sociologie un peu intuitive qu'on a tous. *Bifurquer*, c'est se ressaisir en tant qu'individu et dire qu'on va se réinventer dans une autre direction que celle envisagée jusqu'ici. Cette notion est extrêmement prisée des plus diplômés. Autrefois, on disait qu'il fallait rebondir lorsque l'on était au chômage. Là, il y a maintenant cette idée de bifurquer, de changer de trajectoire. Je crois qu'il y a un droit à la réorientation à créer par branche, selon les métiers bien définis, pour les personnes dont on sait très bien que le métier n'est pas soutenable. »

## TABLE-RONDE N°6

# RH : mobilité, reverse mentoring... Comment réengager les 50+ dans l'entreprise ?



Animée par **CATHERINE LAURENT**,  
chefe de rubrique chez **ViveS Média**.

La mobilité, l'emploi et l'engagement des seniors ont été les mots clés de cette table-ronde. La mobilité apparaît comme l'un des principaux leviers du maintien en emploi des seniors, pourtant insuffisamment sollicité. Une réalité que montraient déjà en 2022 les données des indicateurs coconstruits dans le cadre de l'Acte d'engagement pour valoriser les 50 ans et plus en entreprise – Charte en 10 points créée à l'initiative du Club Landoy et du groupe L'Oréal : les 50 et plus représentaient alors 38,4% des effectifs des entreprises signataires participantes, mais seulement 27,5% des salariés bénéficiant de mobilités au sein de ces dernières.

Promouvoir la mobilité – notamment transversale – à travers des offres de formation proposées à l'ensemble des collaborateurs est une

responsabilité de l'entreprise. Il est question de les guider à mettre à profit leurs compétences et savoirs dans d'autres domaines pour favoriser à terme leur engagement.

Céline Fabre a souligné l'apport des seniors aux équipes de DomusVi, dont l'expérience et l'expertise sont des valeurs ajoutées reconnues et valorisées dans la politique de Ressources Humaines de l'entreprise et qui participent à la cohésion et à l'établissement d'un cadre de confiance.

Il ressort des débats que créer des environnements inclusifs doit faire partie intégrante des missions des entreprises.

À ce titre, Aadil Bezza a souligné les initiatives de Nestlé pour le maintien en emploi de ses collaborateurs, sa proposition d'offres de développement professionnel ou encore la mise

en place de politiques d'aménagement de fin de carrière.

Enfin, Laetitia Vitaud est revenue sur les pratiques de « *mentoring* intergénérationnel » – où chacun se nourrit de l'expérience des autres – et a insisté sur la nécessité de construire, au sein des entreprises, des dispositifs d'écoute, de valorisation et d'accompagnement à la transmission des compétences et des acquis liés à l'expérience pour que ces pratiques puissent se développer efficacement.

## INTERVENANTS



### AADIL BEZZA

Directeur des Ressources humaines du **groupe Nestlé en France**

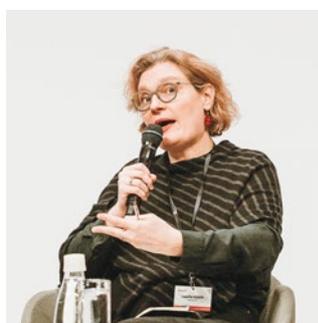
« En général, l'expérience n'est pas liée à l'âge mais aux différents sujets que vous avez pu traiter dans votre vie et vos moments de vie professionnels. C'est cette diversité d'expérience que l'on recherche. On a cette volonté de renforcer nos équipes par le biais du recrutement de seniors sur des *soft skills* telles que la prise de recul, l'accompagnement ou la résolution de projets complexes, la gestion des parties prenantes, où l'expérience vécue dans d'autres domaines est déjà riche. Ces types de profils-là sont d'autant plus importants que vous avez envie de vous transformer, de changer des aspects culturels, que vous avez besoin d'implémenter de nouvelles méthodologies ou de nouvelles façons de travailler. En recrutant à l'extérieur, vous pouvez aller un tout petit peu plus vite parce que ces profils-là ont expérimenté ou mis en place ce que vous avez envie de développer chez vous. »



### CÉLINE FABRE

Directrice des Ressources humaines de **DomusVi**

« On s'efforce aussi de proposer des mobilités transversales. Une personne qui a œuvré dans le soin peut aussi vouloir, à un moment donné, changer de filière ou de métier. C'est comme cela que l'on peut voir des carrières qui ont débuté dans le soin et ont évolué vers l'hébergement ou la restauration, par exemple. À l'inverse, certaines personnes qui commencent dans les métiers de l'hébergement ou de l'hôtellerie évoluent vers la filière soins. Et ça ne se fait pas nécessairement par plus de prise de responsabilité hiérarchique ; ça peut, mais ce n'est pas nécessairement le cas. »



### LAETITIA VITAUD

Fondatrice de **Cadre Noir Ltd**, autrice et conférencière sur le futur du travail

« Il faut former tout le temps, à tout âge, accompagner en étant âge agnostique. Je n'adhère pas beaucoup non plus au concept de *reverse mentoring*, qui nous vient des années 1990 [...] je préfère la notion de mentorat intergénérationnel dans lequel on s'apporte quand même des choses mutuellement. »

# Remerciements

Le Club Landoy remercie l'ensemble des intervenantes et intervenants, les participants ainsi que les partenaires médias de cette Journée-débat



Merci à leurs équipes ainsi qu'à **Nicolas Senèze, Marine Lamoureux, Vincent de Féligonde, Catherine Laurent** mais aussi à **Valérie Lion** – rédactrice en chef de ViveS Média – qui nous a fait l'honneur d'animer la Journée-débat en tant que maîtresse de cérémonie.

Le Club Landoy remercie également le **ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique** – qui abrite le centre de conférences Pierre Mendès-France au sein duquel s'est déroulée la Journée-débat – ainsi que ses équipes pour leur accueil.

## Le Club Landoy

Le Club Landoy est un **collectif d'entreprises pionnières et engagées** qui agissent pour **faire de la transition démographique un catalyseur d'innovation sociale** et contribuent ainsi à **bâtir un pacte social économiquement soutenable et socialement durable**.

Nous aidons les entreprises à anticiper et à s'adapter aux enjeux posés par la transition démographique en impulsant **changements culturels et transformations sociales**.

Une initiative de **Bayard**, entreprise à mission.

### LES MEMBRES DU CLUB LANDOY SONT :





*club*  
**LANDOY**

Pour un nouveau contrat social

Une initiative du groupe Bayard

[www.clublandoy.com](http://www.clublandoy.com)

