

## SYNTHÈSE « EMPLOYABILITÉ DES SENIORS : UN ENJEU DES POLITIQUES DIVERSITÉ »

SEMAINE DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES EN ENTREPRISE  
OCTOBRE 2020

15,3 % des personnes actives âgées de 18 à 65 ans disent avoir déjà vécu de la discrimination au travail en raison de leur âge. Alors que l'augmentation de l'âge du départ à la retraite fait débat, le devenir des seniors en entreprise est une question centrale pour les politiques diversité.

### PANORAMA DES ENJEUX

**Sibylle Le Maire, directrice exécutive du groupe Bayard Presse et membre fondateur du Club Landoy**

Le Club Landoy vise à repenser le contrat social. Il s'agit notamment de penser la cohabitation des générations au sein de l'entreprise. Que veut dire avoir 45, 50 ou 55 ans en entreprise aujourd'hui ? Peut-on vraiment parler de « seniors » ? Quel peut être le rôle des entreprises face à ces transformations ?

Dans moins de 10 ans, en France, 50 % de la population aura plus de 45 ans. Par ailleurs, à notre époque, on passe plus de 25 ans de notre vie à la retraite et les enquêtes démontrent que rester en activité permet de rester autonome le plus longtemps possible. La retraite ne veut pas dire ne pas avoir d'activité. On assiste par conséquent à une véritable transformation des équilibres sociaux.

Le Club Landoy a conduit une étude « État des lieux », en collaboration avec Ifop, auprès de 4000 répondant·e·s. Les principaux résultats en sont : on vit de plus en plus longtemps, mais aussi de plus en plus mal. Le taux de chômage des seniors est important : 11 % de chômage pour les 45-54 ans, 17 % pour les 55-64 ans (avec une surreprésentation des femmes, des personnes peu diplômées, des personnes vivant dans des zones isolées). On y apprend également que les enjeux de RSE et de raisons d'être des entreprises déconcertent les seniors. Les questions qui les préoccupent sont avant tout la relocalisation et l'emploi : quatre de ces actifs sur 10 craignent pour leur emploi.

Or, les dispositifs de formation sont sous-utilisés et/ou utilisés très inégalement en France ; il y a finalement très peu de préparation à la retraite ; les seniors sont également bien souvent des aidant·e·s, ce qui a un impact en termes d'organisation du travail.

« On demande aux jeunes de prévoir leur carrière professionnelle, le Club Landoy propose un « parcours sup » des seniors avec prise de connaissance des enjeux et compréhension des dispositifs en lien avec la retraite. »

# PRÉSENTATION DU RAPPORT SUR L'EMPLOI DES PERSONNES EXPÉRIMENTÉES

## **Nisrine Abbes et Anne-Bénédicte Voloir, avocates chez Capstan**

Il s'agit d'un rapport remis au Premier ministre en janvier 2020, qui a pour objectif de créer une nouvelle dynamique, de nouvelles représentations pour l'avenir au sujet des seniors ou « personnes expérimentées ». Il constate qu'il existe une préférence de la part des entreprises, pour les départs anticipés – à l'exception d'une minorité de salarié·e·s détenant des compétences rares que les entreprises souhaitent, au contraire, garder en poste au-delà de l'âge de la retraite. Par ailleurs, le départ à la retraite est souvent brusque, on passe d'une activité complète à une inactivité totale. Or, les frontières sont de plus en plus poreuses entre activité professionnelle et retraite.

## **Diagnostic sur l'emploi des seniors**

En France, le taux d'emploi des seniors de 55 à 64 ans s'est redressé ces dernières années (+ 14 points entre 2007 et 2018), du fait du vieillissement des populations et de l'augmentation de l'activité des femmes.

On constate également un durcissement des conditions des départs en retraite. Le montant des pensions est moins important et incite les travailleurs à rester en emploi. Les dispositifs pour accompagner un départ collectif de cessation d'activité, de type pré-retraite, ont été retirés dans les entreprises. On observe des fins de carrières souvent discontinues pour des raisons de santé, mais également du fait du coût que représente ces travailleurs expérimentés pour l'entreprise. Ces personnes connaissent des périodes de chômage, d'inactivité avant leur départ à la retraite. Les 55 ans et plus sont très souvent concernés par le chômage de longue durée.

## **Conclusion du rapport**

Le rapport conclut que le taux d'activité des 50-64 ans continuera à augmenter jusqu'à la fin de années 2030 et se stabilisera.

- Enjeux juridiques : comment maintenir en emploi les travailleurs expérimentés ? Comment recruter des seniors ? Quelles conditions de travail pour les personnes de plus de 50 ans ? Comment discuter de la fin de carrière (départ définitif, transition...)
- Enjeux économiques : le maintien en emploi permet le financement du système des retraites. Quels enjeux économiques pour le salarié, mais aussi pour l'entreprise ? Comment valoriser l'expérience, cette valeur immatérielle des salarié·e·s expérimenté·e ?
- Enjeux culturels : il faut une génération pour faire évoluer les enjeux culturels. Aujourd'hui encore, les départs anticipés sont perçus comme une solution acceptable par tous. Que faire contre la stagnation des compétences au cours du dernier tiers de la carrière ?

Que faire quand les compétences sont obsolètes ? L'entreprise doit maintenir l'employabilité des salarié·e·s. Parmi les outils à disposition, il y a le CPF et l'entretien professionnel tous les deux ans. Il faut être vigilant et anticiper pour éviter les cas d'obsolescence. Le salarié doit également, de son côté, mobiliser des actions de formation pour maintenir son employabilité.

## Les propositions du rapport

Le rapport comprend 38 propositions, dont certaines sont mobilisables directement par les entreprises. Ces propositions sont réparties dans **4 axes stratégiques** :

- axe 1 : intégrer les enjeux du vieillissement au cœur des politiques de prévention et de santé au travail ;
- axe 2 : prévenir les risques d'obsolescence des compétences en seconde partie de carrière et favoriser la transmission des savoirs ;
- axe 3 : faciliter et organiser les mobilités et transitions professionnelles favorables au maintien en emploi ;
- axe 4 : favoriser des transitions plus progressives entre pleine activité et pleine retraite.

## CAS PRATIQUE : SCHNEIDER ELECTRIC

### Corinne Derboeuf, directrice diversité, inclusion et QVT

#### Le profil des salarié·e·s

- 140 000 salariés dans le monde, 15 000 en France.
- Métiers techniques, très masculins (70 % d'hommes).
- Moyenne d'âge 47 ans, donc plus âgée que la moyenne française.

#### Enjeux autour des salarié·e·s expérimenté·e·s

Les générations font partie des 5 dimensions de la diversité essentielles pour Schneider Electric. Un quart des salarié·e·s ont 45 ans ou plus, soit 4000 personnes. Pour l'entreprise, il existe quatre enjeux :

- maintenir en emploi les seniors, maintenir leurs compétences ;
- déconstruire les stéréotypes autour d'une population perçue comme moins agile, moins digitale ;
- maintenir l'équilibre entre compétences déjà présentes et nouvelles compétences ;
- grande variété des profils avec aspiration différentes/

Il s'agit de valoriser les compétences et les expériences de ces salarié·e·s et pour cela engager une dynamique de développement professionnel tout au long de la carrière. Une équipe de talent développeurs est dédiée à accompagner les salarié·e·s et organiser des événements pour les informer (développement de parcours au sein de l'entreprise, mobilité intra-groupe). Une plateforme existe pour diffuser l'ensemble des opportunités de poste, de projet, de mentorat. Celle-ci se fonde sur l'IA.

#### Quatre dispositifs mis en place

- Programme Edison : ce programme cible des salarié·e·s « expert·e·s » qui ont des compétences spécifiques, dans le but de les transférer vers des salarié·e·s plus junior. Ce programme est très sélectif et suppose le dépôt d'un dossier de candidature et le passage devant un jury.
- Tutorat et *reverse mentoring* : le tutorat est mis en place pour accueillir les jeunes en alternance. Le *reverse mentoring* est un peu moins développé, il vise à utiliser les compétences des jeunes pour former les seniors, par exemple sur les compétences digitales.
- Transfert de compétences : il est nécessaire d'anticiper pour assurer le transfert de compétences. Schneider utilise une méthode en cinq étapes, qui permet de déterminer quelles compétences doivent être transférées (maximum cinq), d'identifier un donneur et un receveur et de construire un plan d'action pour le transfert.
- Mécénat de compétences : il consiste à mettre à disposition les compétences et les expériences des collaborateurs de Schneider, à tout moment de leur carrière professionnelle, auprès de PME, PMI, start-up ou associations.

Par ailleurs, Schneider développe une démarche de prévention et promotion de la santé au travail, une politique en faveur des proches aidants (don de jours, adaptation du poste à temps partiel), et de facilitation de la transition vers la retraite (formations dédiées, pass retraite).

« Toutes ces mesures sont complémentaires et permettent à chacun.e de trouver ce qui lui convient le mieux, dans une démarche d'anticipation et d'écoute des salarié.e.s. »

## BOÎTE À OUTILS

- **AFMD :**

- > **Passage, un abécédaire de la gestion des âges**, 2010

- > **Du contrat de génération au management intergénérationnel**, 2015

- > « Le monde du travail évolue, pas les préjugés » Épisode 2 : **Un marché du travail plus flexible» sur les stéréotypes liés à l'âge**

- **Anact : Maintien en emploi des seniors. Synthèse de travaux et identification des bonnes pratiques**, 2020

- **Club Landoy : [www.ifop.com/publication/barometre-landoy-enquete-aupres-des-francais-ages-de-45-ans-et-plus/](http://www.ifop.com/publication/barometre-landoy-enquete-aupres-des-francais-ages-de-45-ans-et-plus/)**

- **DGAFP : Recueil de bonnes pratiques en matière de gestion des âges de la vie** - Expériences des secteurs publics et privés en France et à l'international, 2012

- Rapport « **Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés** », remis au gouvernement le 14 janvier 2020