

Etude sur l'emploi des sénioris et leurs conditions de travail dans la Branche BETIC

Rapport final – Décembre 2023

WWW.ADESATT.COM

Table des matières

Introduction.....	4
I. Contexte et objectifs de la démarche	4
II. Méthodologie	5
A. Méthodologie adoptée.....	5
B. Ressources documentaires et statistiques mobilisées	7
C. Enquête auprès des dirigeants/DRH, salariés et managers	8
D. Entretiens	9
Démographie et parcours professionnel des salariés de plus de 45 ans	10
I. Tendances nationales sur l'emploi des séniors.....	10
II. Caractéristiques des séniors au sein de la Branche BETIC	12
III. Des parcours professionnels marqués par le mouvement	22
Les conditions d'emploi des séniors	25
I. Perception par les séniors de leurs conditions de travail	25
II. Conditions d'exercice de l'activité	26
A. L'organisation du travail	26
B. Les contraintes dans l'exécution du travail	27
III. Télétravail.....	29
A. Pratique du télétravail	29
B. Avantages et inconvénients perçus du télétravail.....	30
IV. La satisfaction des séniors dans leur emploi	32
A. Satisfaction générale.....	32
B. Les motifs de satisfaction des séniors dans leur travail.....	33
C. Satisfaction sur le niveau de rémunération.....	35
D. Approche qualitative de la satisfaction professionnelle des séniors.....	36
Projections des salariés séniors sur la suite de leur carrière professionnelle.....	40
I. Perspectives professionnelles des séniors au niveau national	40
II. Les projections des séniors de la Branche dans la suite de leur carrière	43
III. Le regard des séniors de la branche sur les possibilités d'évolution professionnelle	47
IV. L'engagement des salariés de la Branche dans une recherche de mobilité professionnelle	49
A. La recherche de mobilité professionnelle	49
B. Les mobilités internes acceptées	50

C.	Mobilités professionnelles observées au cours des 5 dernières années	51
V.	L'expérience de la recherche d'emploi parmi les salariés seniors.....	52
VI.	Freins et leviers identifiés pour favoriser l'emploi des seniors.....	56
	Politiques de gestion des carrières et des mobilités mises en œuvre	59
I.	Le recrutement de seniors.....	59
A.	Difficultés de recrutement	59
B.	Regard des entreprises sur les candidatures de seniors.....	62
C.	Difficultés de recrutement spécifiques aux seniors.....	63
D.	Synthèse sur l'approche du recrutement des seniors par les entreprises	65
II.	La place des seniors dans les équipes	66
III.	Difficultés spécifiques à l'emploi de seniors.....	69
IV.	Les actions d'accompagnement des seniors	73
A.	Mesures mises en place par les entreprises.....	73
B.	Les entretiens de mi-carrière	80
C.	Les aménagements du poste de travail	81
	Enjeux et difficultés de développement et transmission des compétences.....	82
I.	L'accès des seniors à la formation	82
A.	Tendances nationales	82
B.	Les formations suivies par les seniors au sein de la Branche	84
II.	La transmission des compétences	90
A.	Tendances nationales	90
B.	Constats pour la Branche BETIC.....	90
	Préconisations.....	95
	Des actions à porter de manière transversale par la Branche.....	95
	Des actions à porter par les entreprises	106
	Annexes.....	121
I.	Annexe 1 – Caractéristiques des salariés répondants à l'enquête	121
II.	Annexe 2 – Résultats détaillés de l'enquête	124
III.	Annexe 3 – zoom sur l'étude “comment les seniors envisagent-ils leur avenir professionnel jusqu'à la retraite ?”	145
IV.	Annexe 4 – Cartes d'analyse factorielle.....	148

Introduction

I. Contexte et objectifs de la démarche

La Branche des Bureaux d'études techniques (BET) regroupe près de 100 000 entreprises et compte près de 1.2 million de salariés (selon les estimations de l'OPIIEC au 31/12/2021). En sortie de crise sanitaire, la Branche a intensifié son rythme de croissance : en 2021, ces entreprises ont créé 72 105 emplois, la progression se poursuit en 2022 avec une hausse de 6,4 % des emplois. La croissance du taux d'offres d'emplois est elle aussi importante : + 27,8 %.

Ce développement résulte du positionnement des entreprises de la Branche, dont les marchés sont au cœur des enjeux économiques et sociétaux contemporains et en premier lieu des transitions numériques et écologiques.

Corollaire de ce positionnement, la Branche est constituée majoritairement d'emplois très qualifiés. Elle compte ainsi 66 % de cadres (contre 23 % dans l'ensemble de l'économie française). Ses besoins de recrutement portent majoritairement sur des diplômés de l'enseignement supérieur, aux niveaux 7 ou 8 (Bac+5 et doctorat) : ingénieurs, développeurs, experts data, chefs de projets, consultants, etc.

Dans ce contexte, les entreprises de la Branche sont confrontées à d'importantes difficultés pour recruter des professionnels qualifiés. La transmission des compétences et des savoir-faire est un enjeu essentiel.

Par ailleurs, la réforme des retraites mise en œuvre à compter du 1^{er} septembre 2023 appelle la Branche à s'interroger sur l'accompagnement des salariés les plus âgés dans l'exercice de leur activité et amène les entreprises à se questionner sur la manière de les accompagner jusqu'au terme de leur parcours et de faciliter la transmission de leurs compétences.

C'est dans ce contexte que l'ADESATT a souhaité réaliser **une étude approfondie sur l'emploi des seniors dans la Branche**, aucune étude spécifique n'ayant été menée sur ce sujet dans la Branche depuis celle publiée en 2009.

Trois enjeux significatifs ont été identifiés par la Branche :

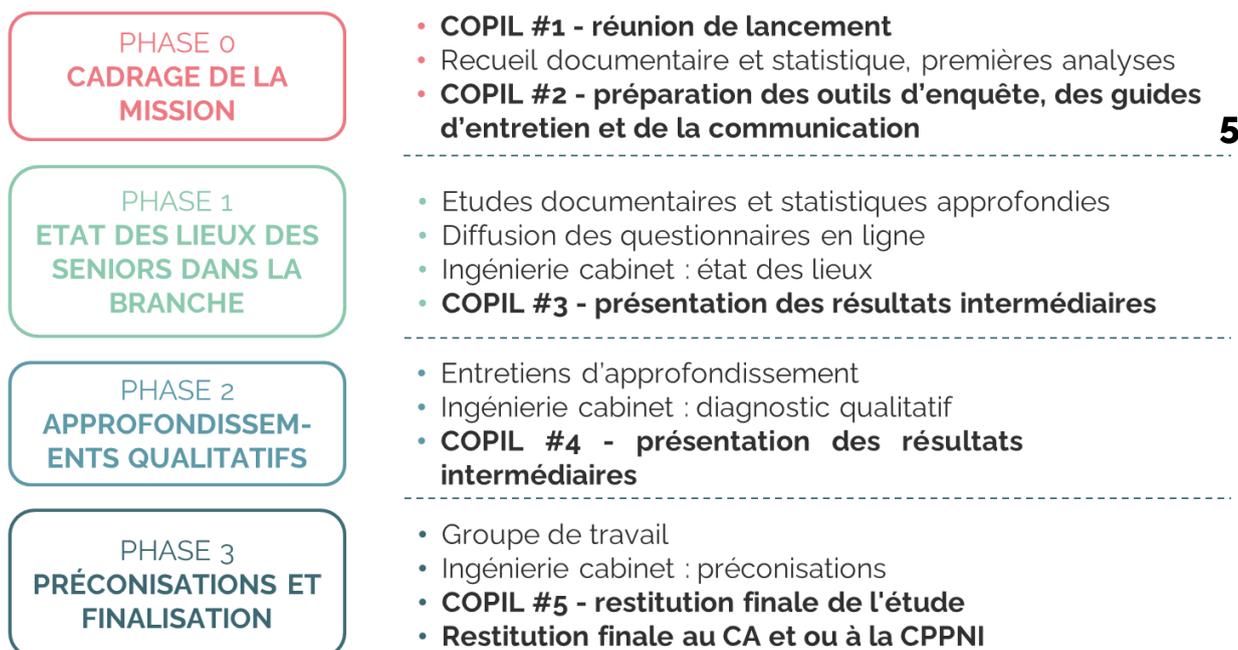
- Accompagner les seniors jusqu'au terme de leur parcours ;
- Faciliter la transmission des compétences, notamment des salariés seniors ;
- Faciliter l'embauche et le maintien dans l'emploi des seniors (via des formations, des promotions, de nouvelles missions, une reconnaissance de leurs compétences et de leur expérience...).

II. Méthodologie

A. Méthodologie adoptée

La démarche a été conduite entre mai et novembre 2023. Elle repose sur :

- Une phase première d'état des lieux mobilisant les données et les ressources documentaires disponibles ainsi que sur une enquête *ad hoc* adressée en ligne aux dirigeants/DRH, salariés et managers de la Branche.
- Une phase d'approfondissements qualitatifs, à partir d'une soixante d'entretiens, qui a permis de mieux analyser les pratiques, vécus et ressentis des employeurs et collaborateurs seniors.
- Une troisième phase d'élaboration d'un plan d'actions à destination des organisations de la Branche.



Cette étude considère comme « sénior » la population âgée de 45 ans (suivant en cela la définition adoptée depuis l'Accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors).

ZOOM SUR LA NOTION DE SÉNIOR

La notion varie selon le contexte dans lequel elle est employée et selon qui l'emploie (plus on est âgé, plus on a tendance à reculer l'âge des seniors...). Afin d'agir pour l'emploi et le travail des seniors, il convient donc, en premier lieu, de s'interroger sur la définition que l'on souhaite donner du « senior » ou, plus exactement, sur la façon dont on choisit de construire cette définition. Ce travail préalable revêt plusieurs dimensions qui constitueront autant de points d'appui pour lutter contre les nombreux stéréotypes dont souffrent les travailleurs âgés :

- Ne pas définir le senior uniquement par son âge et ne pas l'enfermer dans des catégories d'âges dont les seuils restent très variables.
- Ne pas considérer les seniors comme une catégorie homogène. Les différences au sein des générations sont au moins aussi importantes qu'entre les générations (selon l'expérience et le statut professionnels, le niveau d'éducation, les charges familiales, etc.).
- Adopter une perspective plus large qui lie toutes les questions en rapport avec l'âge : conditions de travail et pénibilité, emplois et compétences, formation, genre...
- Aborder les difficultés potentielles (et non présumées) des seniors mais aussi leurs atouts.

Il sera plus pertinent de passer d'une approche par l'âge à une approche du vieillissement au travail, qui permet de s'intéresser de manière dynamique à l'avancée en âge de l'ensemble du personnel et de prendre en compte les effets du travail sur les salariés au fil du temps.

Source : « Agir pour l'emploi et le travail des seniors » Guide pratique n°14 SECAFI/Groupe Alpha, 2018

B. Ressources documentaires et statistiques mobilisées

1. Données disponibles :

Données statistiques sur la Branche :

- DADS INSEE 2020 et 2015 - salariés au périmètre de la branche (IDCC 1486)

Données statistiques générales :

- « Activité des seniors et politiques d'emploi. Tableau de bord seniors. Données à fin décembre 2021 » DARES, Avril 2022
- « Les seniors sur le marché du travail en 2021. Un taux d'emploi toujours en progression » DARES Résultats n°2, DARES, Janvier 2023
- « Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ? » DARES Analyses n°17, DARES, Mars 2023
- « Les tensions sur le marché du travail en 2022 », DARES, Novembre 2023
- « Insee Références. Seniors » France, portait social, coll. « Insee Références », Novembre 2019
- « De 2,8 millions de seniors en 1870 en France à 21,9 millions en 2070 ? », France, portait social, coll. « Insee Références », 2018
- « En 2021, une personne de 55 à 69 ans sur six ni en emploi ni à la retraite, une situation le plus souvent subie » Insee Première n° 1946, Mai 2023
- « Fin de carrière des seniors : quelles spécificités selon les métiers ? » France Stratégie, Avril 2023
- « L'emploi des seniors en France », Trésor-Éco n° 302, Février 2022

Atlas :

- Données sur l'accès à la formation des salariés seniors

2. Ressources documentaires

Adesatt :

- « Conséquences sociales de la crise COVID » 2022
- "Vision des jeunes sur le travail et les métiers de la branche BETIC" 2022
- « Etat des lieux de la diversité en entreprise » 2021
- « La transmission intergénérationnelle des compétences et des expertises » 2021
- « La santé au travail, la prévention des risques professionnels et la qualité de vie au travail » 2020

OPIIEC :

- « Perspectives et aspirations professionnelles – Mobilité des salariés de la Branche » 2018

Études disponibles :

- « L'emploi des seniors » Les avis du CESE., CESE n°14, Alain Cordesse, Avril 2018
- « Travail de demain, expérience d'aujourd'hui. Actes du séminaire « Âges et Travail » », CREAPT, Mai 2019
- "Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors : régulation publique, dialogue social et boîte à outils" Nicolas Farvaque, 2011/2 n° 69
- « Comment les 40-59 ans se projettent-ils dans leur fin de carrière ? Synthèse des principaux résultats » Fondation The Adecco Group/Le Crédoc, Mai 2023
- "Comment les seniors envisagent-ils leur avenir professionnel jusqu'à la retraite"

- Jean-Marie Dubois, Christine Fournier, Marion Lambert, Céreq, Bref n° 443/2023
- "Mieux vieillir au travail" Damien Larroque, Céline Ravallec, Delphine Vaudoux, Travail & Sécurité n° 791, février 2018
 - « Les seniors et l'accès à l'emploi 2022 » A compétence égale/IPSOS
 - « Seniors : le travail, c'est la santé ? » Mélanie Héard, Terra Nova, Février 2023
 - « Agir pour l'emploi et le travail des seniors. Guide pratique » Secafi/Groupe Alpha, 2022
 - « Emploi des seniors : agir sur tous les leviers. Rapport » Franck Morel, Institut Montaigne, Octobre 2022
 - Publications APEC :
 - o « Les cadres seniors. Des profils à forte valeur ajoutée, notamment en période de crise » Trajectoires parcours et inégalités APEC et Pôle emploi, Juin 2021
 - o « Les cadres seniors de 55 ans et plus demandeurs d'emploi. Pratiques et difficultés de recherche d'emploi » Trajectoires parcours et inégalités APEC et Pôle emploi, Janvier 2022
 - o « Regards croisés sur les cadres seniors en emploi. Des piliers d'équipes attachés à leur travail mais en attente d'un accompagnement spécifique » Trajectoires parcours et inégalités APEC et Pôle emploi, Octobre 2021
 - Publications ANACT :
 - o « Maintien en emploi des seniors. Synthèse de travaux et identification des bonnes pratiques » ANACT, Janvier 2020
 - o « Prévenir l'usure professionnelle pour un maintien durable en emploi » ANACT, Octobre 2019
 - o « Travail, parcours et prévention de l'usure professionnelle » La Revue n°11, ANACT, Décembre 2020
 - o « Favoriser le développement professionnel à tous les âges » Travail et changement, n° 295 avril/mai 2004, ANACT

8

C. Enquête auprès des dirigeants/DRH, salariés et managers

Un questionnaire a été adressé aux directions d'entreprise et DRH, aux managers et aux salariés de la Branche (tous âges confondus).

L'envoi s'est fait à partir des fichiers d'adresses de l'Adesatt et de l'Opco Atlas auprès de l'ensemble des entreprises ayant accepté de participer aux démarches d'études de la Branche. Les entreprises ont été invitées à relayer le questionnaire à leurs collaborateurs ; la diffusion du questionnaire a également été appuyée par les organisations paritaires de la Branche.

La diffusion a été réalisée du 17/07/2023 au 08/09/2023 (1 envoi initial + 2 relances).

2 865 réponses ont été obtenues :

- 56 % de salariés et managers (1604 réponses)
- 44 % d'entreprises (1260 réponses)

Redressements

L'exploitation du questionnaire a été réalisée à l'issue d'un redressement par secteur d'activité afin de corriger la sous-représentation constatée des répondants du numérique et la sur-représentation du secteur Etudes et Conseil, au regard de la structure de la Branche.

Redressement*	Entreprises (dirigeants / DRH)		Salariés /managers	
	Réponses au questionnaire	Objectif	Réponses au questionnaire	Objectif
Numérique	22%	37%	26%	52%
Ingénierie	25%	27%	30%	29%
Etudes et conseil	51%	34%	42%	18%
Evènementiel	2%	2%	2%	1%

*Redressements réalisés à partir des données OPIEC

D. Entretiens

64 entretiens ont été réalisés entre le 24-juillet et le 3 novembre 2023.

Ces entretiens visent à approfondir la compréhension des enjeux de la séniorité au sein de la branche. Ils se sont adressés :

- Aux dirigeants d'entreprises et membres de la DRH
- Aux salariés « séniors de la branche »
- A des représentants du personnel (IRP, membres de CSE et CSSCT).

Les interlocuteurs interrogés ont été repérés à partir des réponses au questionnaire (appel à volontariat), ou par un relais réalisé par les membres du Comité de pilotage.

En complément 15 entretiens « autres profils » ont été réalisés auprès de séniors ayant quitté la branche avant leur retraite : 11 anciens salariés ayant développé une activité d'indépendants, 4 anciens salariés en recherche d'emploi, 1 salariée en partance de son entreprise actuelle. Ces contacts ont été identifiés à travers l'appui de réseaux de consultants et d'aide à la recherche d'emploi pour les séniors.

	Entretiens réalisés
DRH	17
Entretiens salariés	23
Autres profils (11 indépendants, 4 demandeurs d'emploi, 1 salariée en partance)	16
IRP, membre du CSE, membre CSSCT	8
TOTAL	64

Démographie et parcours professionnel des salariés de plus de 45 ans

I. Tendances nationales sur l'emploi des séniors

Les évolutions de l'emploi des séniors en France font l'objet d'un suivi par la DARES à travers un tableau de bord dont la dernière publication fournit un état des lieux à la fin 2021¹.

Il en ressort qu'en 2021, 56 % des personnes de 55 à 64 ans sont en emploi (contre 81,8 % des 25 à 49 ans) et 59,7 % en activité (c'est-à-dire actives ou au chômage). Selon la DARES, « ces taux sont au plus haut depuis 1975. Ils diminuent avec l'âge en raison des départs en retraite. À 6,3 %, le taux de chômage des seniors reste plus bas que celui de l'ensemble des actifs ».

Les données détaillées indiquent quelques grandes évolutions au sein de la population des séniors :

- Au sein des actifs en emploi de 50 ans et plus, la part de temps partiel augmente avec l'âge, principalement du fait des cumuls emploi-retraite.
- Le taux d'emploi² diminue nettement avec l'âge : en 2021, il atteint 81,8 % pour les 25-49 ans, puis 75,1 % pour les 55-59 ans et 35,5 % pour les 60-64 ans.

Selon la DARES, « cette baisse est notamment la conséquence des transitions progressives vers la retraite : jusqu'à 55 ans, la part de personnes en retraite est marginale, alors qu'à 60 ans, une personne sur six environ est retraitée et que deux sur trois le sont à 63 ans ».

Principaux indicateurs d'activité des séniors en 2021

	50-54 ans	55-59 ans	60-64 ans	65-69 ans
Taux d'activité*	87,9%	79,9%	38,2%	9,1%
Part de demandeurs d'emplois au sein de la tranche d'âge	4,6%	4,8%	2,6%	0,5%

*Taux d'activité : actifs au sens du BIT rapportés à la population de la tranche d'âge considérée (âge à la date de l'enquête)

Source : DARES, Avril 2022

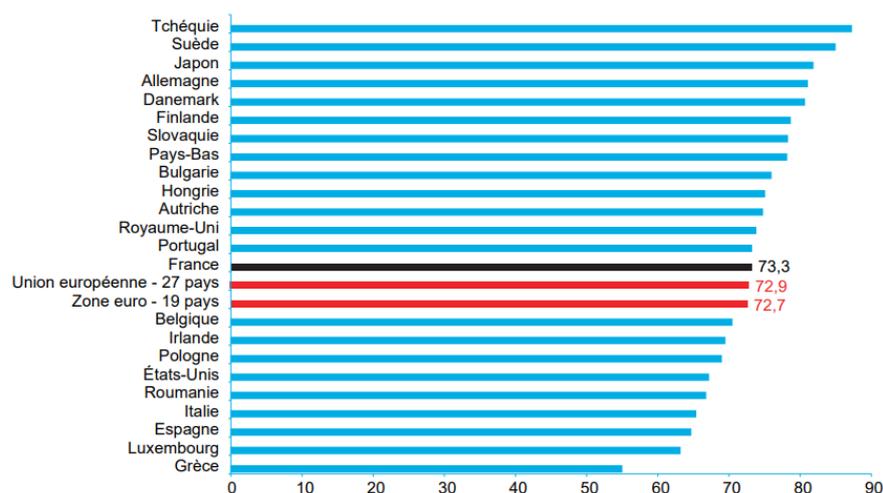
¹ « Activité des seniors et politiques d'emploi. Tableau de bord seniors. Données à fin décembre 2021 » DARES, Avril 2022

² Le taux d'emploi rapporte le nombre de personnes en emploi à la population totale (Insee). Le taux d'activité est le rapport entre le nombre d'actifs (en emploi et au chômage) et l'ensemble de la population (Insee).

En 2021, le taux d'emploi des seniors de 50 ans et plus en France (56 %) est inférieur à celui de la moyenne de l'Union européenne (60,5 %).

Taux d'emploi des seniors : comparaison européenne

Taux d'emploi des 55-59 ans en 2020



11

Taux d'emploi des 60-64 ans en 2020



Source : DARES, Avril 2022

Zoom sur les seniors au chômage ou en inactivité subie

Selon l'INSEE, « 16 % des personnes âgées de 55 à 69 ans ne sont ni en emploi ni à la retraite en 2021. Cette part augmente à l'approche de l'âge légal d'ouverture des droits à la retraite, pour atteindre 28 % des seniors de 61 ans, avant de diminuer nettement.

Les personnes de 55 à 61 ans ni en emploi ni à la retraite sont majoritairement des femmes (59 %) et sont plus souvent peu ou pas diplômées : 42 %, soit deux fois plus que les personnes en emploi aux mêmes âges. Elles subissent majoritairement leur situation : 45 % des personnes ni en emploi ni à la retraite de 55 à 61 ans sont sans emploi pour une raison de santé ou de handicap, 19 % sont sans emploi malgré une recherche active et sont donc au chômage au sens du BIT ».

« En 2021, une personne de 55 à 69 ans sur six ni en emploi ni à la retraite, une situation la plus souvent subie »
Insee Première n° 1946, Mai 2023

Parmi les seniors, il y a moins de chômeurs mais davantage de chômeurs de longue durée que dans le reste de la population

Malgré deux fortes hausses en 2008-2010 et 2012-2015, sous l'effet conjugué de la crise économique et de la suppression du dispositif de dispenses de recherche d'emploi, le taux de chômage des seniors reste toujours inférieur de près de 1,5 points à la moyenne de la population en âge de travailler. À titre de comparaison, le taux de chômage des jeunes (15-24 ans) est trois fois supérieur à celui des plus de 55 ans (respectivement 20,4 % et 6,1 % fin 2019). Toutefois, la part des chômeurs de longue durée (plus d'un an) chez les chômeurs de plus de 55 ans est en 2018 de 60 %, contre 42 % pour l'ensemble de la population des plus de 15 ans. De fait, la probabilité de reprendre un emploi après un épisode de chômage est moitié plus faible pour les seniors que pour les 25-54 ans

« L'emploi des seniors en France », Trésor-Éco n° 302, Février 2022

L'ANACT indique qu'une partie non-négligeable des seniors connaissent une période d'inactivité ou le chômage, et dans une moindre mesure par la longue maladie ou l'invalidité. Quant aux seniors qui connaissent des périodes de chômage et retrouvent un emploi, c'est majoritairement dans une dynamique de mobilité descendante, plutôt qu'ascendante (la rémunération étant le principal élément de concession).

« Maintien en emploi des seniors. Synthèse de travaux et identification des bonnes pratiques » ANACT, Janvier 2020

12

II. Caractéristiques des seniors au sein de la Branche BETIC

Les salariés seniors au sein de la branche

L'analyse des profils sociodémographiques des seniors s'appuie principalement sur les données DADS, qui constituent la principale source statistique sur les salariés au périmètre exact de la branche. Des analyses complémentaires sont réalisées sur la base des résultats de l'enquête auprès des salariés de la Branche.

L'effectif salarié total de la Branche est de 1,24 million de salariés au 31/12/2021.

Parmi eux, 26 % sont âgés de 45 ans et plus, soit 318 855 salariés entrant dans le champ de la séniorité. Comparaison à la moyenne nationale : 16 % des salariés BETIC ont 50 ans et plus

contre 18 % pour la moyenne française.

Sur la période 2016-2021, la Branche connaît un dynamisme fort de ses emplois, avec une croissance moyenne annuelle de 8%. L'évolution est encore plus élevée pour les seniors (+9 % / an, contre +7 % pour les tranches d'âge inférieures à 45 ans).

Cela témoigne d'un « glissement » de la pyramide des âges : des salariés déjà présents dans la Branche en 2016 se retrouvent dans les tranches d'âge seniors en 2021, et ce glissement fait davantage que compenser les départs à la retraite.

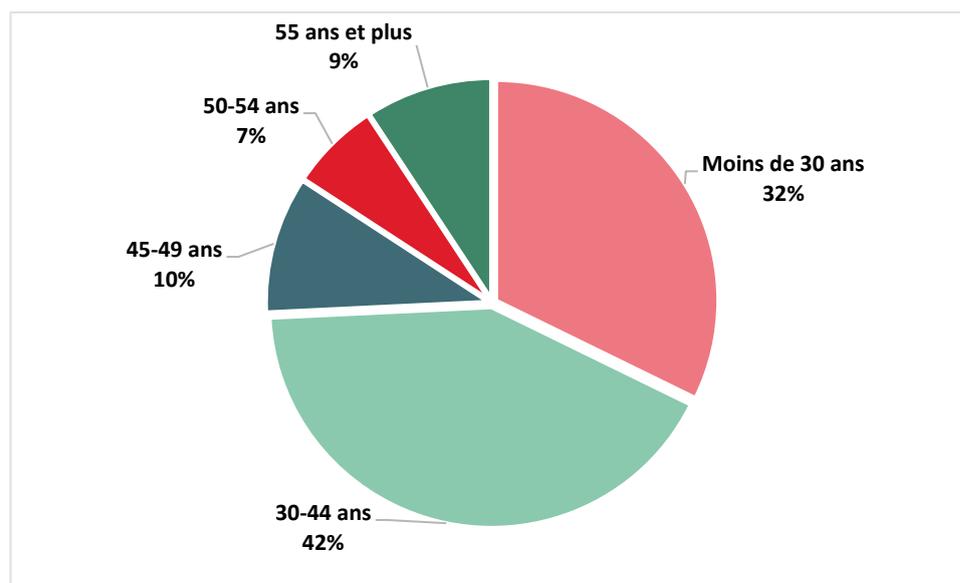
La structure par âge diffère très peu entre les hommes et les femmes, avec un différentiel hommes/femmes par tranche d'âge qui n'excède jamais 3 points. En particulier, très peu de différences sont notables sur la répartition hommes/femmes à partir de 45 ans.

Evolutions de l'emploi salarié au sein de la branche

	2016	2021	Taux d'évolution annuel 2016-2021
Nombre de salariés au 31/12	891 100	1 237 600	+7,7%
Dont salariés de <u>moins de 45 ans</u>	672 520	918 745	+7,3%
Dont salariés de <u>45 ans et plus</u>	218 580	318 855	+9,2%
<i>Part de seniors dans l'emploi</i>	24,5%	25,8%	-

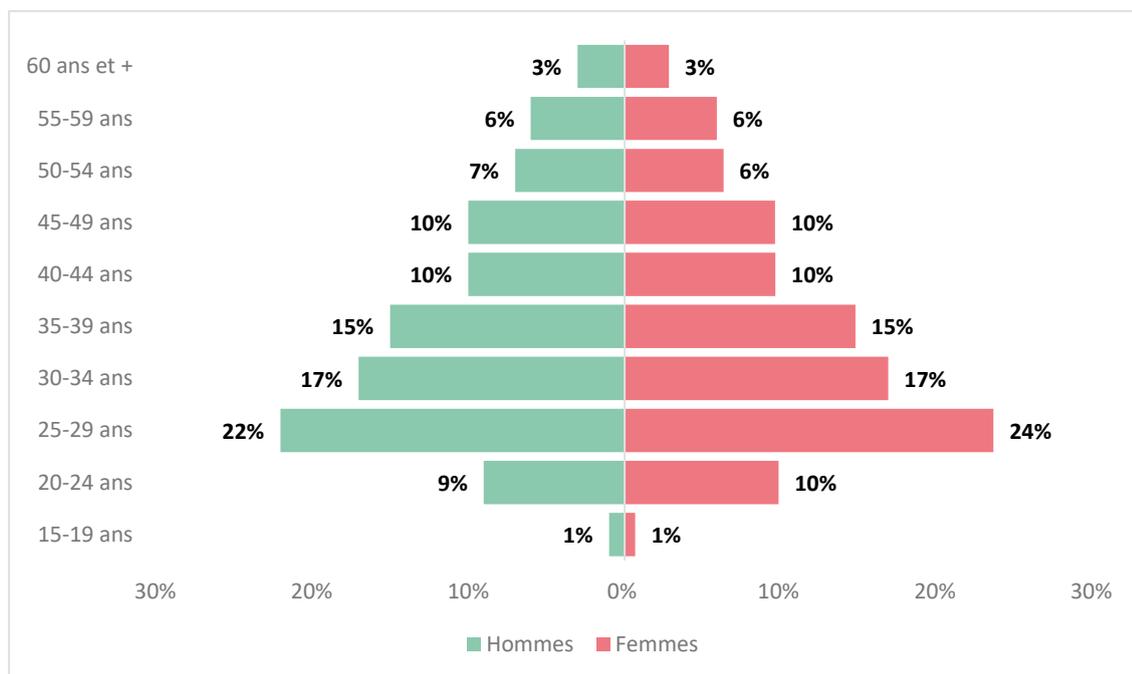
13

Répartition des emplois par tranche d'âge au 31/12/2021



Source DADS 2021 - salariés au périmètre de la branche (IDCC 1486)

Pyramide des âges des salariés de la branche en 2021



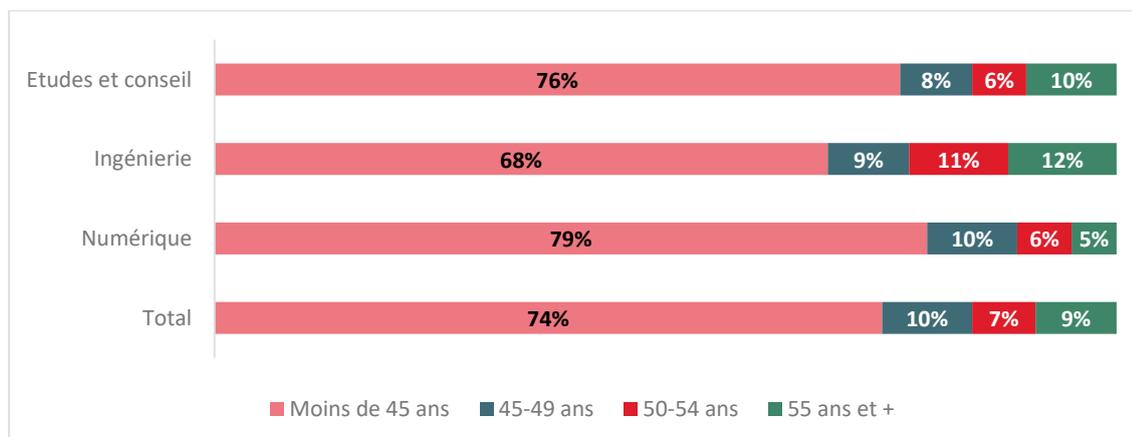
Source DADS 2021 - salariés au périmètre de la branche (IDCC 1486)

14

Répartition des séniors au sein des entreprises de la branche

Le secteur de l'ingénierie compte, en proportion, plus de séniors (45 ans et plus) que le Numérique et le Conseil : 32 % des salariés de l'ingénierie ont 45 ans et plus contre 26 % pour l'ensemble de la Branche (21 % Pour le Numérique et 24 % pour le Conseil). En particulier, la part des 55 ans et plus est de 12 % pour l'ingénierie contre 9 % pour l'ensemble de la Branche.

Répartition des salariés de la branche par tranches d'âge selon le secteur d'activité

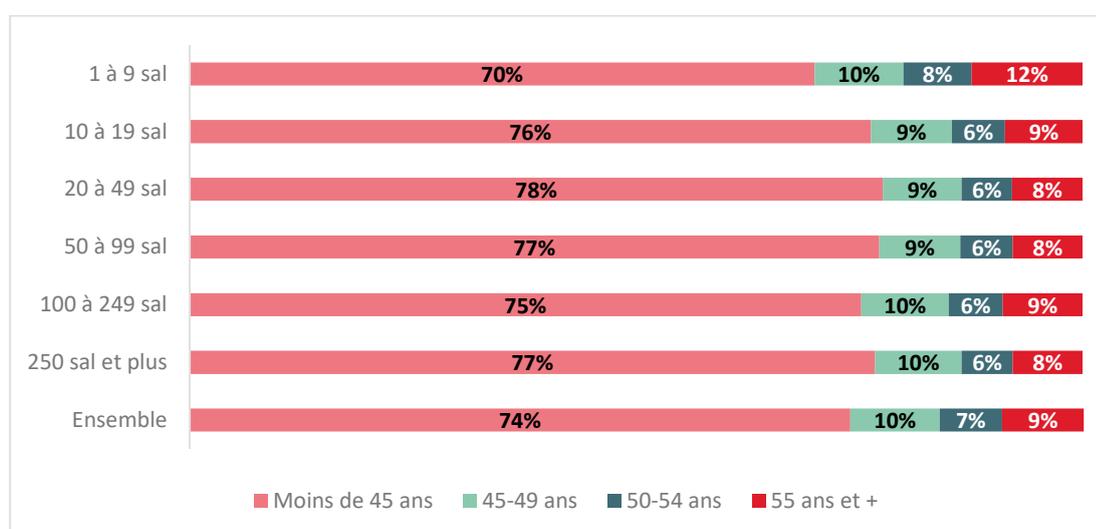


Source : enquête ADESATT 2023 auprès des salariés de la Branche

Les TPE (1 à 9 salariés) se démarquent par une part plus importante de séniors dans leurs effectifs : 30 % contre 26 % pour l'ensemble de la branche. En particulier, le différentiel provient surtout de la tranche des 55 ans et plus, sur-représentés au sein des TPE en comparaison des autres entreprises de la branche, indiquant des enjeux plus importants, à court terme, d'anticipation des départs en retraite.

Hormis le cas particulier des TPE, la présence des séniors au sein des différentes tailles d'entreprises est relativement homogène.

Répartition des salariés de la branche par tranches d'âge selon la taille d'entreprise



15

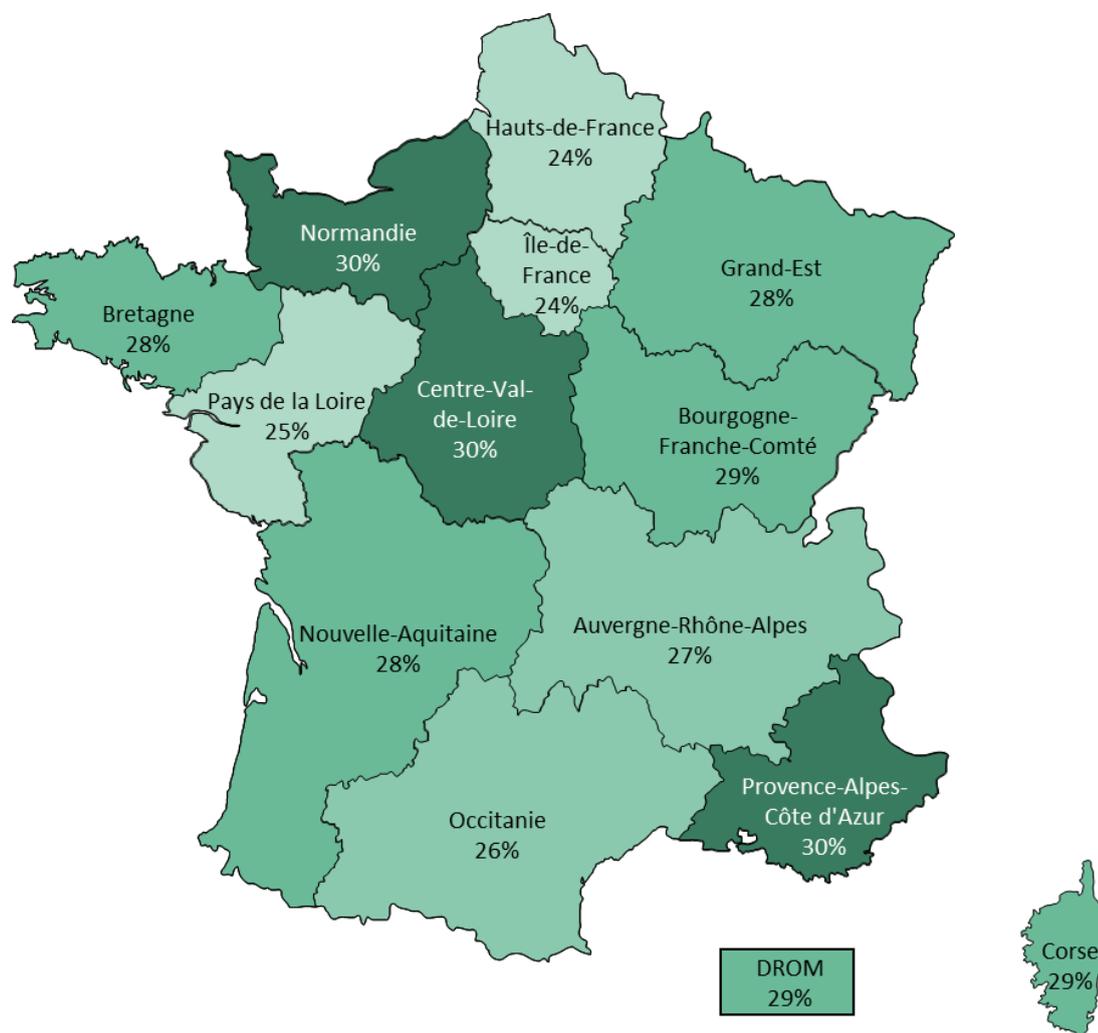
Source DADS 2021 - salariés au périmètre de la branche (IDCC 1486)

La part de séniors varie de 24 % à 30 % selon les régions en France Métropolitaine :

- L'Île-de-France et les Hauts-de-France sont les régions où la part de séniors est la plus faible (24 %)
- A l'inverse, 3 régions comptent 30 % de séniors parmi les salariés de la branche : PACA, Centre-Val de Loire, Normandie.

En comparaison, les territoires d'Outre-mer présentent des taux supérieurs de séniors à la Métropole (30 à 34 %), à l'exception de la Guyane (où les effectifs de la branche sont globalement faibles).

Part de séniors (salariés de 45 ans et plus) par région



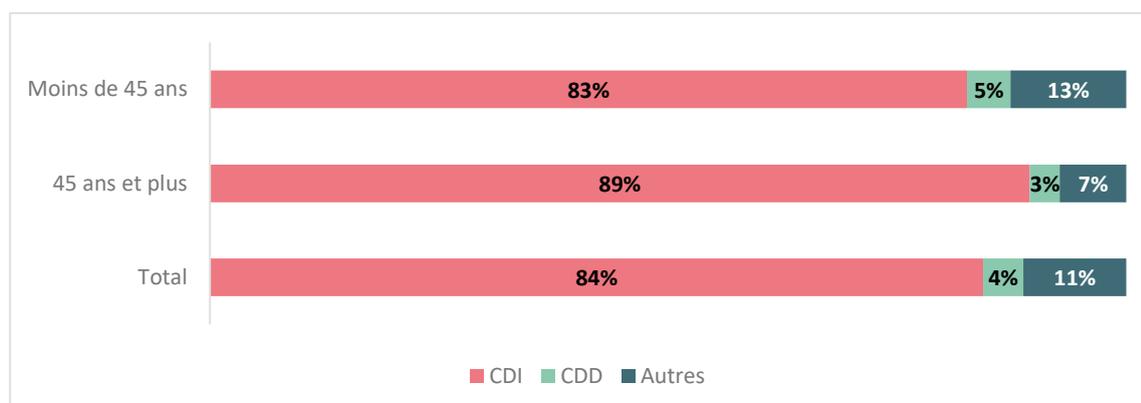
16

Source DADS 2021 - salariés au périmètre de la branche (IDCC 1486)

Les contrats de travail des séniors

De façon générale, une large majorité des salariés de la branche travaille en CDI (84 %). C'est en particulier le cas des salariés de 45 ans et plus (89%), tandis que les plus jeunes sont en proportion plus nombreux à être dans une situation de contrat « autre » (alternance, contrat aidé, etc.) : 13 % contre 7 % chez les 45 ans et plus. Les contrats à durée déterminée sont minoritaires, représentant environ 4 % des contrats totaux au sein des salariés de moins de 45 ans (3 % pour les salariés de 45 ans et plus). Ces données ont très peu évolué depuis 2016 concernant les séniors (pour les tranches d'âge plus jeunes, le développement de l'alternance modifie la structure des emplois par types de contrats).

Type de contrat selon l'âge



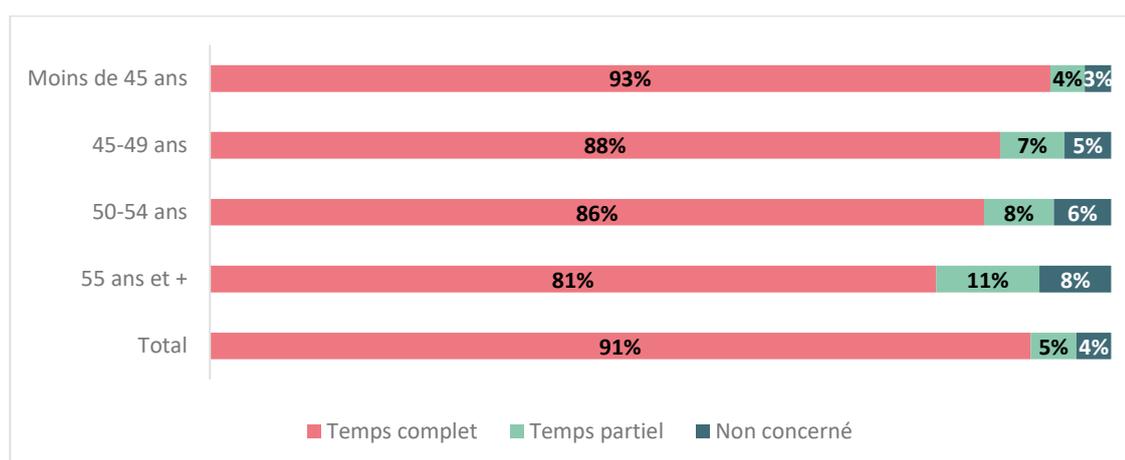
Source DADS 2021 - salariés au périmètre de la branche (IDCC 1486)

91 % des salariés de la Branche travaillent à temps complet. Si les contrats à temps partiels sont peu répandus, ils concernent néanmoins davantage les séniors (9 % d'entre eux contre 4 % des moins de 45 ans), à l'instar de ce qui est observé pour l'ensemble des branches par la DARES. En 2016, le temps partiel était plus présent et concernait 6 % des salariés, dont 10 % des 45 ans et plus et 4 % des moins de 45 ans.

Au sein des séniors, la part de temps partiel s'accroît progressivement pour atteindre 11 % parmi les salariés de 55 ans et plus. Ce résultat peut être relié à l'entrée des séniors dans des dispositifs de départs progressifs à la retraite.

17

Temps de travail selon l'âge en 2021

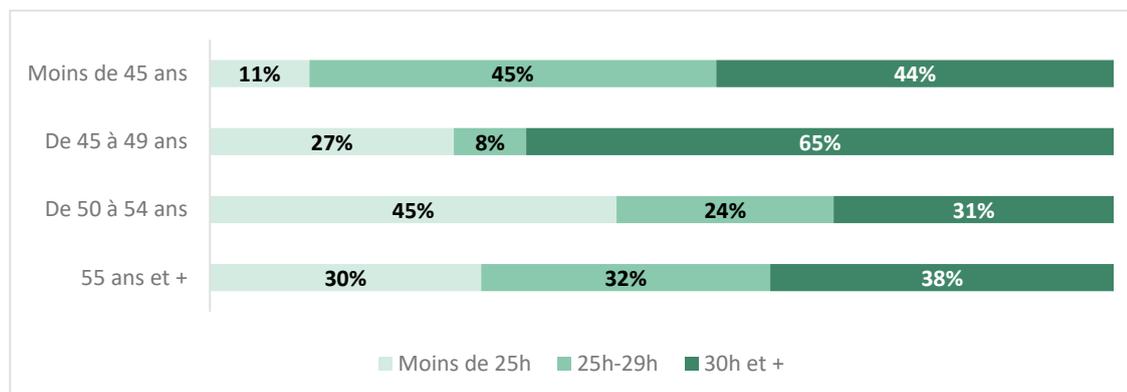


Source DADS 2021 - salariés au périmètre de la branche (IDCC 1486)

Les durées de travail des salariés à temps partiel sont assez hétérogènes. Les 45-49 ans se distinguent par des contrats de travail de plus de 30h plus nombreux. Une hypothèse peut être qu'un certain nombre de salariés de cette tranche d'âge travaille à 80 % (4 jours sur 5), notamment parmi ceux ayant des enfants à charge.

Parmi les temps partiels, les 50 ans et plus sont plus souvent en semaine de travail de moins de 30h (65 %) que les 45-49 ans (35 %) et que les moins de 45 ans.

Durée de travail des salariés à temps partiel selon l'âge

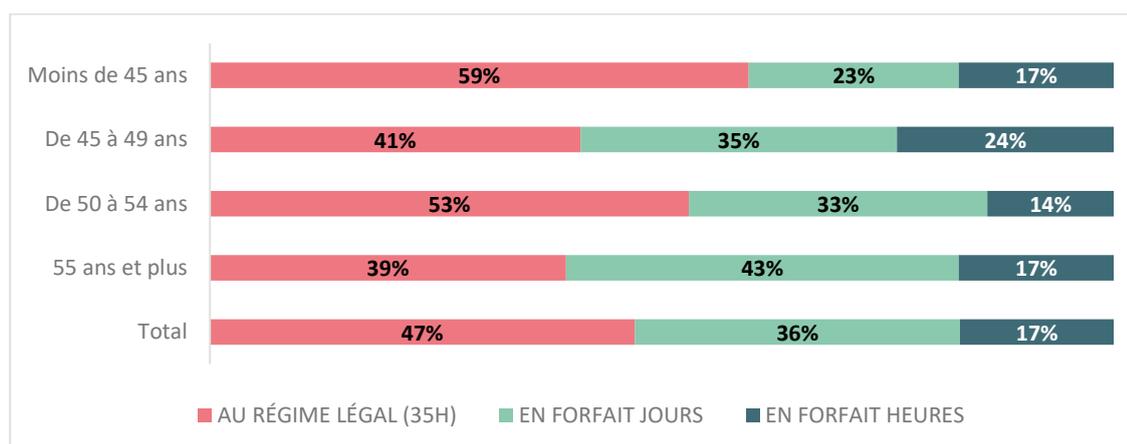


Source : enquête ADESATT 2023 auprès des salariés de la Branche

Seuls 44 % des séniors travaillent au régime légal des 35h (39 % pour les 55 ans et plus), contre 59 % des salariés de moins de 45 ans. En effet, les séniors sont plus nombreux à exercer un emploi au forfait jours (39 % pour l'ensemble des plus de 45 ans, contre 23 % pour les plus jeunes). Le régime du forfait heures concerne 17 % des salariés, sans effet notable de l'âge.

18

Répartition des salariés selon le régime horaire de leur contrat de travail



Source : enquête ADESATT 2023 auprès des salariés de la Branche

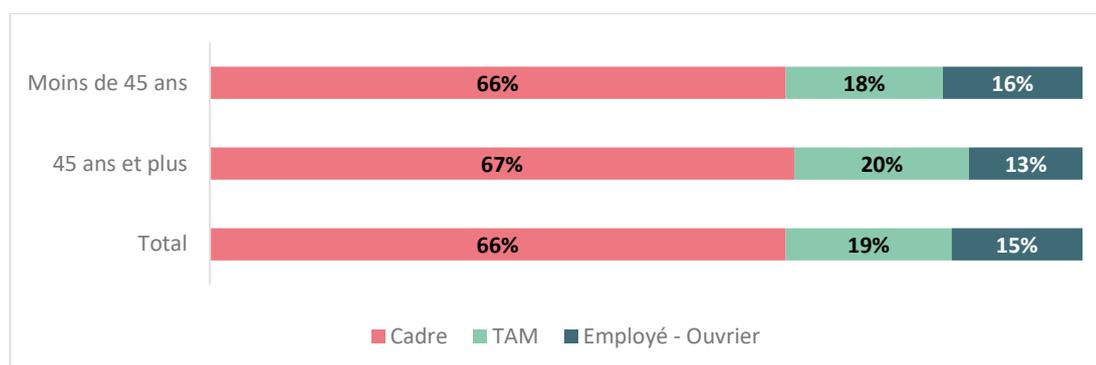
La catégorie des cadres et des professions intellectuelles supérieures regroupe 66 % des salariés de la branche, cette catégorie est à 66 % pour les moins de 45 ans et à 67 % pour les séniors.

Les séniors sont légèrement plus concernés par la catégorie de profession intermédiaire (TAM ; 20 % contre 18 % des moins de 45 ans).

En 2016, la Branche comptait moins de cadres (59 %).

La part d'employés et de professions intermédiaires a baissé de 1 % toutes classes d'âge confondues entre 2016 et 2021, et l'écart entre les moins de 45 ans et les 45 ans et plus est resté identique.

Catégorie socio-professionnelle selon l'âge



Source DADS 2021 - salariés au périmètre de la branche (IDCC 1486)

19

Ce résultat renvoie notamment au positionnement métier des séniors : ceux-ci sont plus souvent ingénieurs-consultants (45 % contre 39 % chez les moins de 45 ans).

Répartition par métiers selon l'âge

Métiers	Moins de 45 ans	45 ans et plus	Total
Ingénieur - Consultant	39%	45%	44%
Fonction support / administrative	40%	29%	32%
Chef de produits / services	7%	7%	7%
Technicien - opérateur	5%	6%	6%
Commercial	4%	6%	5%

Source : enquête ADESATT 2023 auprès des salariés de la Branche

Parmi les séniors cadres, 44 % sont en position 3 dans la classification de la convention collective (50 % parmi les hommes et 36 % parmi les femmes), ils sont 46 % chez le ETAM (57% chez les hommes et 40 % chez les femmes). 53 % des cadres sont en position 2 (50 % parmi les hommes et 59 % parmi les femmes), ils sont 41 % chez les ETAM (37 % chez les hommes et 44 % chez les femmes). Seuls 2 % des séniors cadres appartiennent à la position 1 (1 % parmi les hommes et 5 % parmi les femmes), contre 13% pour les ETAM (7 % chez les hommes et 17 % chez les femmes).

Répartition selon le sexe et la classification professionnelle des cadres seniors (45 ans et plus)

	Femme	Homme	Ensemble
Position 1	5%	1%	2%
2.1	15%	7%	10%
2.2	24%	17%	20%
2.3	20%	26%	23%
3.1	20%	31%	27%
3.2	12%	14%	13%
3.3	4%	5%	4%
Total	100%	100%	100%

Source : enquête ADESATT 2023 auprès des salariés de la Branche

Répartition selon le sexe et la classification professionnelle des ETAM seniors (45 ans et plus)

	Femme	Homme	Ensemble
Position 1	17%	7%	13%
2.1	14%	4%	10%
2.2	11%	24%	16%
2.3	19%	9%	15%
3.1	17%	20%	18%
3.2	10%	24%	15%
3.3	13%	13%	13%
Total	100%	100%	100%

Source : enquête ADESATT 2023 auprès des salariés de la Branche

20

Enfin, les seniors présentent une ancienneté importante : ils sont présents depuis 16 ans en moyenne dans leur entreprise (5 ans pour les moins de 45 ans) et depuis 22 ans au sein d'une entreprise de la branche (7 ans pour les moins de 45 ans). Une corrélation marquée entre l'ancienneté et la taille de l'entreprise est visible : les salariés ont 17 ans d'ancienneté en moyenne dans les entreprises de moins de 10 salariés, et ont 26 ans d'ancienneté en moyenne pour les entreprises de 500 salariés ou plus.

Répartition par ancienneté selon l'âge

Ancienneté moyenne	Moins de 45 ans	45 ans et plus
Ancienneté dans l'entreprise	5 ans	16 ans
Ancienneté dans la branche BETIC	7 ans	22 ans

Source : enquête ADESATT 2023 auprès des salariés de la Branche

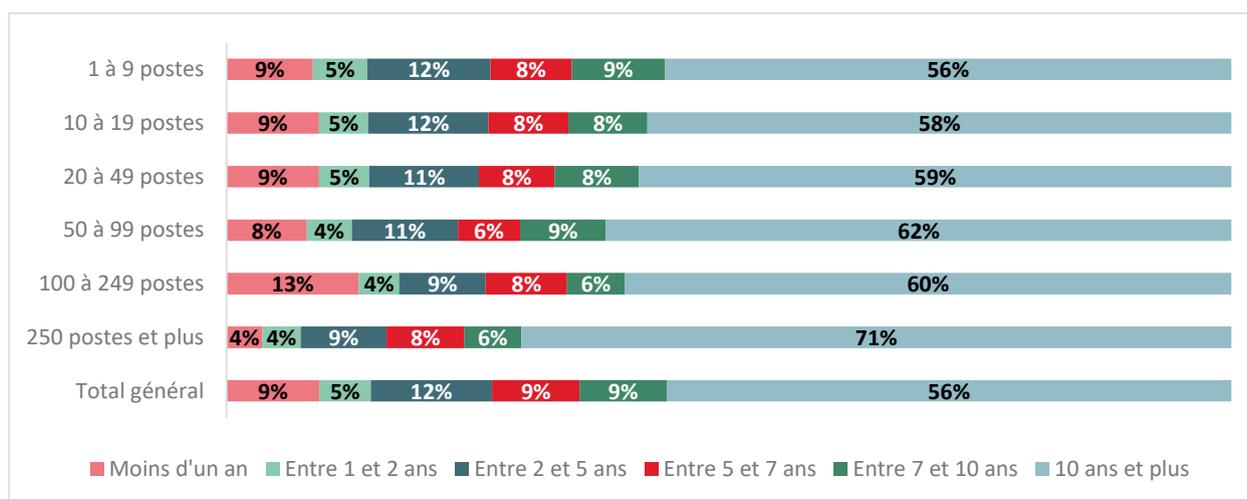
Ancienneté moyenne selon la taille de l'entreprise (salariés séniors de 45 ans et plus)

Taille de l'entreprise	Ancienneté dans l'entreprise	Ancienneté dans la branche BETIC
Moins de 5 salariés	12 ans	17 ans
De 5 à 9 salariés	10 ans	17 ans
De 10 à 99 salariés	13 ans	18 ans
De 100 à 499 salariés	17 ans	23 ans
500 salariés et plus	20 ans	26 ans

Source : enquête ADESATT 2023 auprès des salariés de la Branche

L'ancienneté semble assez stable quelle que soit la taille de l'entreprise, sauf dans les plus grandes entreprises, où la part des nouveaux entrants est plus réduite au profit des plus anciens. On note également un décrochage pour les entreprises comptant entre 100 à 249 salariés, nombreux sont les nouveaux entrants.

Répartition de l'ancienneté par taille d'entreprise (Salariés séniors de 45 ans et plus)



Source : DADS postes 2021 - salariés de 45 ans et plus au périmètre de la branche (IDCC 1486)

Les départs en retraite

En 2022, l'âge moyen de départ à la retraite dans la branche BETIC est de 63 ans (63 ans pour les hommes ; 62 ans et 11 mois pour les femmes). L'âge de départ à la retraite se différencie peu selon que l'on soit cadre ou non. Le départ en retraite est un plus tardif dans les entreprises de petite taille.

Âge moyen de départ à la retraite selon la taille et le statut

Taille de l'entreprise	Âge moyen de départ à la retraite
Moins de 11 salariés	63 ans et 4 mois
De 11 à 49 salariés	63 ans et 1 mois
De 50 à 249 salariés	62 ans et 10 mois
250 salariés et plus	62 ans et 9 mois

Statut du salarié	Âge moyen de départ à la retraite
Cadres	63 ans
Non cadres	62 ans et 11 mois
Autres	64 ans et 5 mois

Source : Agirc-arrco 2023

III. Des parcours professionnels marqués par le mouvement

Différents types de trajectoires professionnelles ont été réalisés par les personnes interrogées lors des entretiens d'approfondissement.

22

Certains seniors rencontrés ont toujours travaillé dans le même secteur d'activité, et le plus souvent dans la même entreprise, nonobstant les phases de fusion/rachat que celles-ci ont pu connaître (les seniors interrogés ont pour la plupart témoigné de 2 à 8 mouvements de rachats ou fusions d'entreprises depuis leur entrée dans une entreprise de la branche).

« Je travaille dans la mesure d'audience, je suis entrée dans l'entreprise en 1999 après un DUT statistique. Je fais toujours le même métier mais j'ai bien connu 6 ou 7 rachats ou fusion. » (Femme, 46 ans, depuis 24 ans dans une entreprise Etudes et conseil)

« Je n'ai jamais changé d'employeur mais j'ai connu 10 changements de nom en 30 ans ». (Femme, 55 ans, Consultante dans une entreprise d'ingénierie depuis 31 ans)

Ces mouvements de rachats/fusions consistent le plus souvent à l'absorption d'une TPE/PME par une grande entreprise ou un groupe national ou international. Ce changement d'échelle nécessite pour les salariés concernés, de passer d'une culture d'entreprise « familiale » à une culture de « grosse boîte ». Ce changement est majoritairement décrit comme générateur de nouvelles contraintes (ces points sont développés dans les parties suivantes du rapport) :

- Des exigences de résultats plus fortes.
- Des organisations hiérarchiques plus complexes et contraignantes (*« Ce qui m'agace le plus, c'est d'attendre des réponses des dirigeants qui sont débordés »*, Femme de 60 ans, Responsable administrative depuis 29 ans dans une entreprise Etudes et conseil).
- Des contraintes administratives plus lourdes (*« beaucoup de temps perdu pour le côté administratif, les suivis financiers, le suivi RH, la gestion des congés »*, homme de 45 ans, ingénieur R&D dans une entreprise du numérique).

- Une « désindividualisation » de la relation de travail (les liens hiérarchiques sont plus distendus, et beaucoup de décisions impactant les salariés sont prises par une hiérarchie "invisible" au quotidien
- Une perte globale de sens.

Parmi les séniors « fidélisés », c'est-à-dire ayant connu une longue partie de leur carrière au sein de la branche ou de leur entreprise, les évolutions professionnelles se sont réalisées selon plusieurs logiques :

- **Continuité dans le même poste**, ou à un niveau de qualification équivalent, ce qui a néanmoins nécessité, pour ces séniors, des **adaptations permanentes du fait des évolutions technologiques**. Ces adaptations permanentes ont été largement soulignées, lors des entretiens, pour les salariés du numérique, et plus secondairement pour l'ingénierie.

« J'ai commencé en 1988 à faire de la programmation sur Minitel, j'ai été spécialisé sur Cobol, puis sur une dizaine de langages différents. A partir de 2000, développeur et testeur sont devenus deux métiers différents, je me suis spécialisé dans le test depuis cette période ». (Homme de 58 ans, testeur dans le numérique, dans la branche depuis 35 ans)

- **Progression dans la hiérarchie de l'entreprise** (typiquement, de développeur ou consultant, à chef de projet).

Certains séniors ont néanmoins pu connaître des **interruptions de leur carrière** :

- Pour s'occuper de leurs enfants en bas âge, principalement parmi les femmes, pour des durées allant de 1 à 10 ans.
- Par choix personnel de marquer un « temps de pause »
- Pour un suivi de conjoint, y compris à l'international
- Pour raisons de santé.

Ces interruptions de carrière ont été le plus souvent vécues comme pénalisantes par les séniors rencontrés :

« Je suis parti à l'étranger pendant 3 ans pour suivre mon mari. Au bout de 2 ans l'entreprise m'a demandé de démissionner, mais j'ai été soutenue par les syndicats et j'ai pu garder mon contrat de travail. A mon retour j'ai été placée sur une mission dans la banque sans même un entretien de reprise ».

Les séniors qui, au contraire, ont perçu leur employeur comme un soutien dans les périodes d'absence sont ceux qui se sentent, en général, bien valorisés dans leur entreprise, notamment parce qu'ils exercent sur un poste stratégique et/ou détiennent des compétences rares.

Plusieurs **séniors ont témoigné avoir vécu des licenciements économiques** (dépôt de bilan PSE), sans pour autant indiquer avoir eu des difficultés à rebondir professionnellement (ces périodes de chômage sont survenues avant l'entrée dans les tranches d'âge séniors). Ces changements contraints par les aléas économiques semblent surtout concerner le secteur études-conseil (« *Je suis dans la formation, j'ai déjà connu 2 PSE et un dépôt de bilan* »). La situation est toute autre pour les professionnels qui sont arrivés dans la branche à l'issue d'une période de chômage, et en provenance d'autres secteurs d'activité.

« J'ai connu 18 mois de chômage très durs après 20 ans dans l'industrie automobile. C'est par une agence de prestations de service que j'ai eu une opportunité de trouver mon poste actuel de chef de projet » (homme, 52 ans, chef de projet depuis 3 ans dans une entreprise d'ingénierie).

Les séniors ayant connu une précédente carrière professionnelle

Plusieurs des séniors ayant participé aux entretiens ont connu une ou plusieurs expériences professionnelles significatives avant d'intégrer la branche. En majorité, ces séniors exerçaient un métier proche dans un autre secteur d'activité. Ce sont, par exemple :

- des ingénieurs ayant exercé dans l'industrie, le BTP, avant d'intégrer une entreprise d'ingénierie
- des professionnels du numérique (spécialistes SI, infrastructures, développeurs) ayant exercé dans un secteur fortement digitalisé (la banque ou les services financiers par exemple).

D'autres mobilités émanent de chercheurs ou docteurs ayant connu une expérience académique, et qui semblent être arrivés dans la branche "par défaut", n'ayant pu obtenir un emploi pérenne dans l'enseignement supérieur ou dans la recherche publique.

Quelques salariés sont arrivés dans la branche après une reconversion professionnelle. Ces salariés présentent deux "sous-profils" distincts :

- Les salariés qui s'inscrivent dans un processus d'intégration pérenne, après une longue période de réorientation professionnelle, y compris par le biais de la formation (par exemple, dans l'échantillon de salariés interrogés, l'un venait de l'expertise comptable avant de suivre une formation de développeur). Ces arrivées se sont faites systématiquement avant l'entrée dans les classes d'âges séniors.
- Les salariés qui se définissent eux-mêmes comme "zappeurs", sans attache particulière à leur emploi ou à leur secteur d'activité actuel, et qui ont pu accéder à leur poste à partir d'un profil généraliste (fonction support), ou parce qu'ils ont bénéficié de périodes courtes d'adaptation à l'emploi (ex : préparation opérationnelle à l'emploi). Ces salariés revendiquent de pouvoir quitter leur emploi si celui-ci ne correspond plus à leurs aspirations.

Les conditions d'emploi des séniors

I. Perception par les séniors de leurs conditions de travail

Evaluation globale de leurs conditions de travail par les séniors

7,3/10 (moyenne)

Les salariés séniors sont globalement satisfaits de leurs conditions de travail, avec une moyenne de satisfaction de 7,3 sur 10 qui se situe toutefois à un niveau inférieur à celle des salariés de moins de 45 ans (7,9/10).

La note moyenne la plus basse a été donnée par les séniors de plus de 55 ans. L'insatisfaction est également plus prononcée parmi les techniciens-opérateurs et les commerciaux (6,5/10) ou par les salariés de structures de 500 personnes ou plus (6,6/10). Les salariés de l'ingénierie sont également moins satisfaits que dans les autres secteurs de la Branche. Enfin, les cadres et les ingénieurs, s'ils restent moins satisfaits que la moyenne générale, évaluent tout de même à 7,1/10 leurs conditions de travail.

Les notes de satisfaction plus élevées, en miroir, émanent plutôt des « jeunes séniors », c'est-à-dire de la tranche d'âge des 45-49 ans, ainsi que des salariés de TPE.

De façon générale, la satisfaction semble diminuer avec l'ancienneté dans l'entreprise et dans la Branche.

Evolution des conditions de travail

Pour 38 % des travailleurs séniors, les conditions de travail au sein de leur entreprise sont restées stables au cours des dernières années. Les impressions négatives sur l'évolution des conditions de travail se situent quasiment au même niveau que les impressions positives, alors que les salariés de moins de 45 ans ont une perception majoritairement favorable. Ainsi :

- 29 % des séniors disent avoir observé une relative ou nette amélioration des conditions de travail (39 % pour les salariés de moins de 45 ans)
- 30 % des séniors déclarent avoir au contraire ressenti une relative ou nette détérioration (13 % pour les salariés de moins de 45 ans).

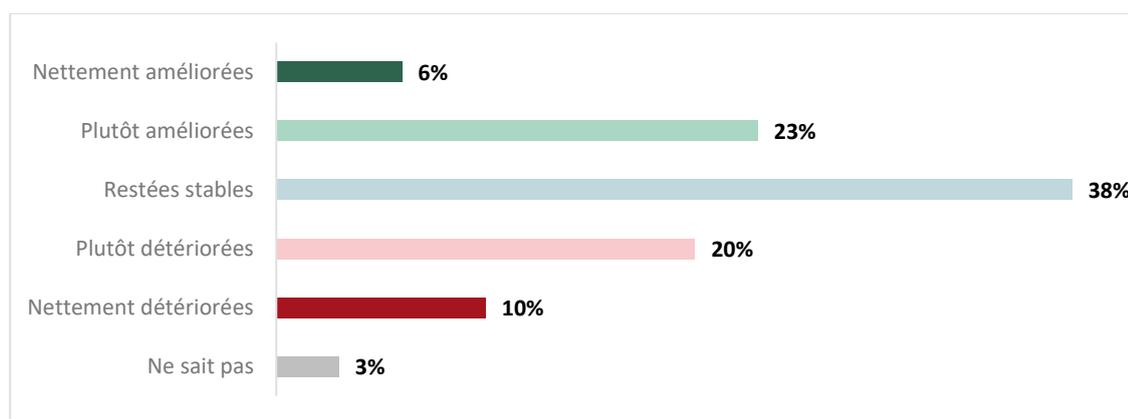
De façon générale, cette perception s'aggrave avec l'âge : 52 % des séniors de 55 ans et plus ont le sentiment d'une détérioration.

Les profils séniors ayant une plus forte perception d'une détérioration nette ou relative de leurs conditions de travail sont notamment ceux exerçant dans des structures de 500 salariés ou plus (47 % dans les deux cas), ayant un statut cadre et exerçant dans l'ingénierie. Le métier de commercial a le plus haut taux de déclaration d'une **nette détérioration** des conditions de travail (19 % « nette détérioration », 47 % en cumul « plutôt et nettement détériorée »).

Inversement, les perceptions plus favorables émanent des séniors de 45-49 ans, notamment parmi ceux travaillant dans les entreprises de moins de 100 salariés et au sein du secteur numérique.

Enfin, les femmes sont plus nombreuses à témoigner d'une amélioration de leurs conditions de travail, alors que les hommes les jugent plus souvent détériorées.

Ces dernières années, pour vous, les conditions de travail au sein de l'entreprise se sont :



26

II. Conditions d'exercice de l'activité

A. L'organisation du travail

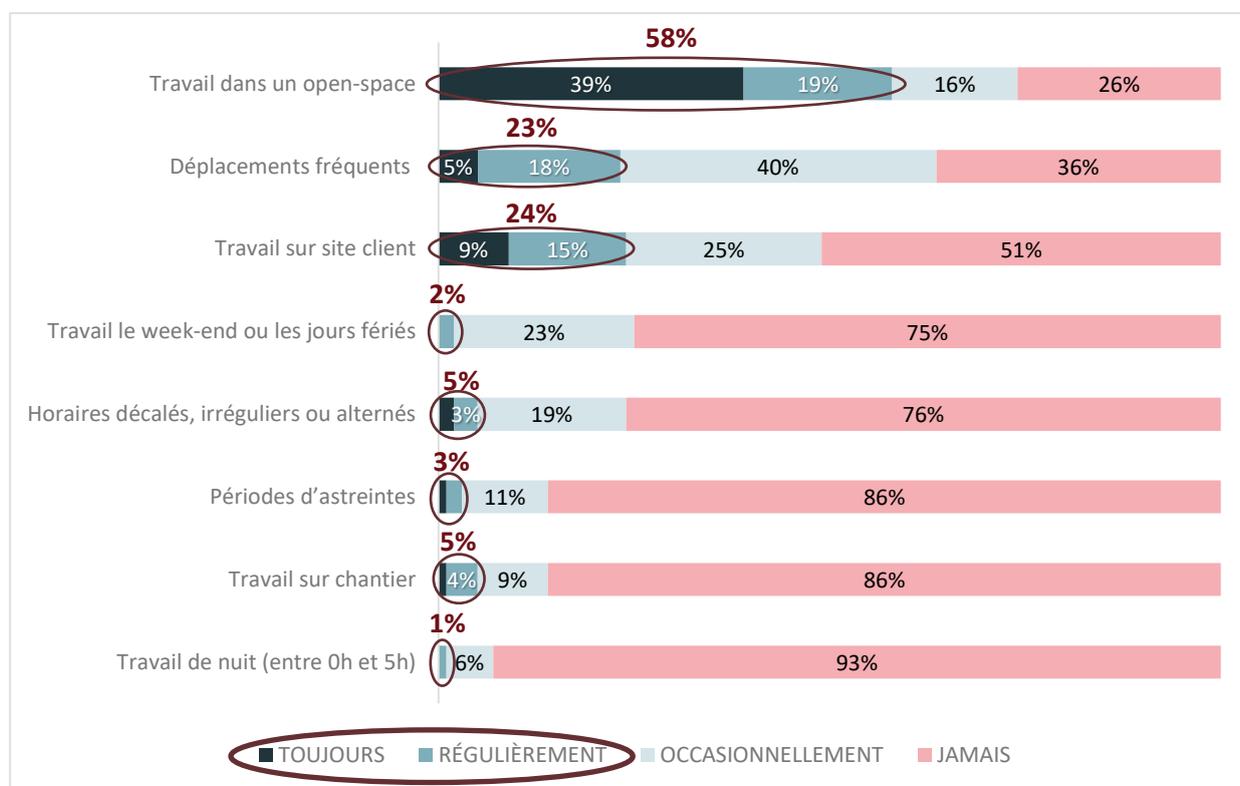
Plus de la moitié des séniors travaille toujours ou régulièrement dans un *open space* (58 %). Ce cadre de travail est davantage courant chez les 45-49 ans (71 %) et chez les moins de 45 ans (76 %), pour les salariés du numérique (68 %) et ceux exerçant dans les entreprises de 500 salariés ou plus (69 %).

Les séniors sont 24 % à travailler sur site client de manière récurrente ou constante, dont 46 % des techniciens-opérateurs. Enfin, s'ils ne sont que 5 % à travailler régulièrement ou toujours sur chantier, ce chiffre monte à 18 % chez les salariés en CDD et chez les techniciens-opérateurs.

23 % des séniors sont concernés par des déplacements fréquents (5 % toujours et 18 % régulièrement).

Les horaires décalés, irréguliers ou alternés, les astreintes et le travail le week-end et jours fériés concernent une faible part des salariés séniors. Toutefois, les techniciens-opérateurs y sont un peu plus souvent confrontés, notamment pour ce qui concerne les horaires décalés, irréguliers ou alternés.

Êtes-vous concerné.e par l'une de ces situations ?



B. Les contraintes dans l'exécution du travail

S'agissant des conditions de travail, **la nécessité de « travailler vite » est la caractéristique la plus récurrente mentionnée par les seniors (74 %)**, et les commerciaux dont davantage concernés par ce rythme (92 %). Près de la moitié des répondants affirment avoir une charge de travail excessive (49 %), dont 67 % des chefs de produits et services et 52 % des travailleurs d'entreprises de 500 salariés ou plus.

Si 11 % des répondants affirment avoir un travail comportant d'importantes contraintes physiques, ce chiffre est moins élevé chez les seniors de 45 à 49 ans (9 %) et augmente au contraire chez les 50 à 59 ans (13 %) ; par conséquent, la perception de la pénibilité physique s'accroît avec l'âge.

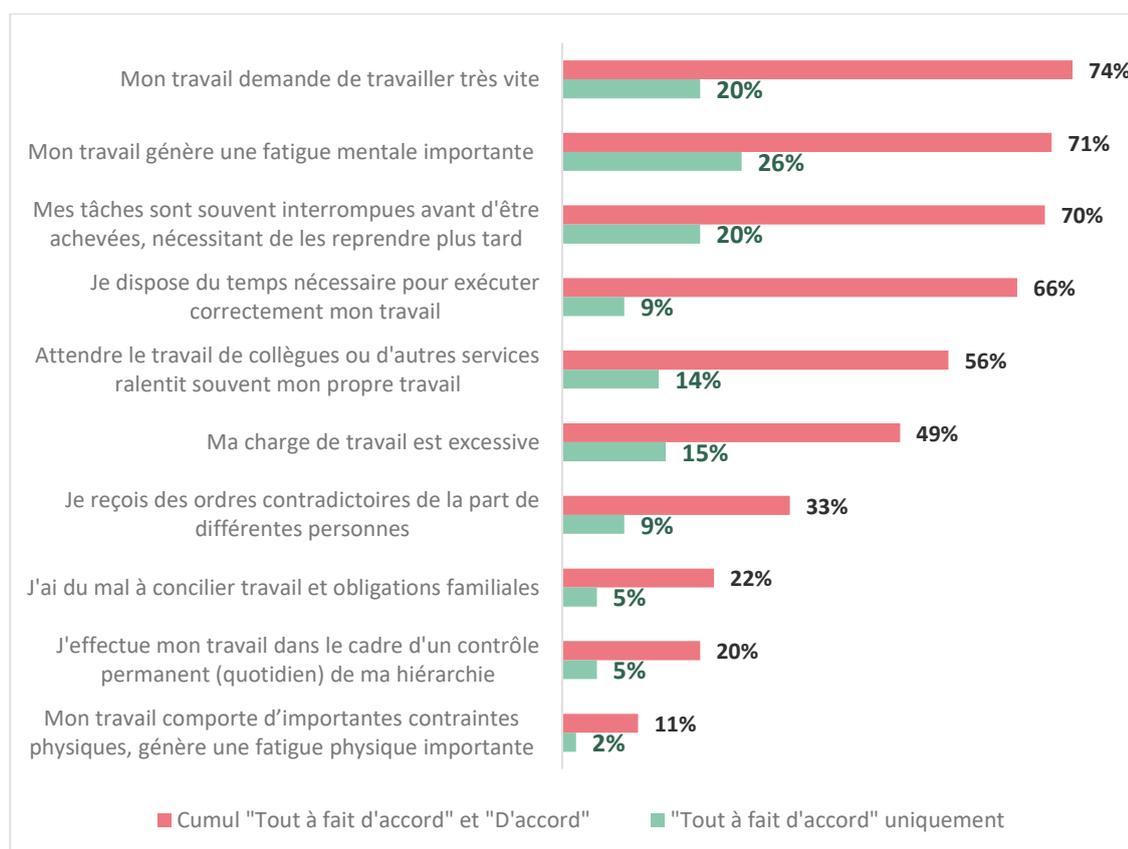
La fatigue mentale est une conséquence du travail pour 71 % des seniors interrogés et elle concerne davantage les 50 à 59 ans (75 %) que les 60 ans et plus (66 %), et est également en hausse chez les cadres (76 %) et les ingénieurs consultants (77 %).

A titre de comparaison, les salariés de moins de 45 ans ont globalement une perception un peu moins forte des contraintes pesant sur leurs conditions de travail. Les écarts sont d'environ 5 points sur les différentes propositions testées ici. Ainsi :

- 66 % des moins de 45 ans jugent que leur travail « génère une fatigue mentale importante » (71 % des séniors)
- 71 % indiquent disposer du « temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail » (seulement 66 % des séniors)
- 43 % jugent leur « charge de travail est excessive » (49 % des séniors)

« Il est facile de rester en entreprise, mais il faut aimer la pression et la remise en question permanente et avoir la volonté de suivre des formations et de maintenir ses compétences à niveau. »

Quel est votre avis sur les propositions suivantes ?



LES CONTRAINTES PÉNALISANTES POUR LE SALARIÉ ÂGÉ SELON « AGIR POUR L'EMPLOI ET LE TRAVAIL DES SENIORS » GUIDE PRATIQUE N°14 SECAFI/GROUPE ALPHA (2018)

Les auteurs de ce guide pratique affirment que l'on devient un salarié âgé autant par le passage du temps chronologique que par l'exposition à des situations professionnelles problématiques. Plusieurs facteurs sont identifiés comme particulièrement dommageables :

- **Les contraintes temporelles**, au travers des rythmes imposés, suppriment les marges de manœuvre indispensables à la mise en place de mesures d'anticipation sur ce qu'ils vont avoir à faire. Or, ce sont ces marges de manœuvre qui autorisent le maintien d'un équilibre acceptable entre l'individu vieillissant et son travail. Elles leur permettent d'élaborer des régulations, basées sur leur expérience et leur habileté métier, pour minimiser les effets négatifs de leurs conditions de travail. Mais, pour que cette « expérience compensatrice » puisse se développer, il faut que le salarié ait le temps de la mettre en place.
- **Les contraintes physiques** (manutention de charges lourdes, maintien de postures pénibles) entraînent des astreintes majeures en raison de l'évolution naturelle de l'appareil locomoteur et des capacités musculaires.
- **Les horaires atypiques**, en particulier les horaires postés, ont des répercussions sur la qualité du sommeil et sur la qualité du niveau de vigilance.
- **Les changements organisationnels ou technologiques** sont coûteux et sources d'usure précoce lorsqu'ils sont mal accompagnés.

Il est recommandé de **penser des mesures visant à agir sur les conditions de travail plutôt que sur les individus et leurs caractéristiques** parce que, d'une part, c'est un gage d'efficacité et, d'autre part, cela évite un effet stigmatisant sur les salariés âgés. En se focalisant sur les âges, on risque ainsi de laisser de côté le travail et son organisation. Il paraît donc indispensable de réaliser un diagnostic des conditions de travail et de la santé au travail des seniors, diagnostic qui doit être pensé largement en combinant classes d'âge, métiers, parcours pour définir des profils, non pas caractérisés uniquement par l'âge, mais par des situations de travail et/ou des types de parcours. Par ailleurs, l'amélioration des conditions de travail sera bénéfique à tous les salariés.

29

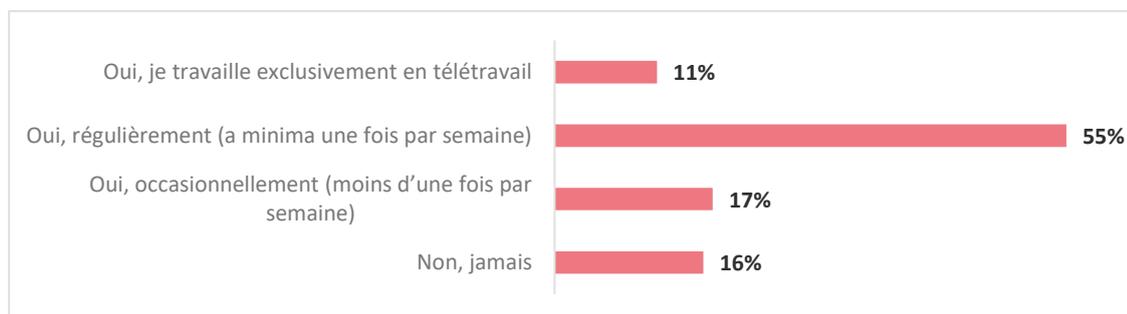
III. Télétravail

A. Pratique du télétravail

Plus de la moitié des seniors pratiquent le télétravail au moins une fois par semaine (55 %). 11 % d'entre eux exercent exclusivement en télétravail et, inversement, 16 % ne le pratiquent jamais (21 % pour les salariés de moins de 45 ans).

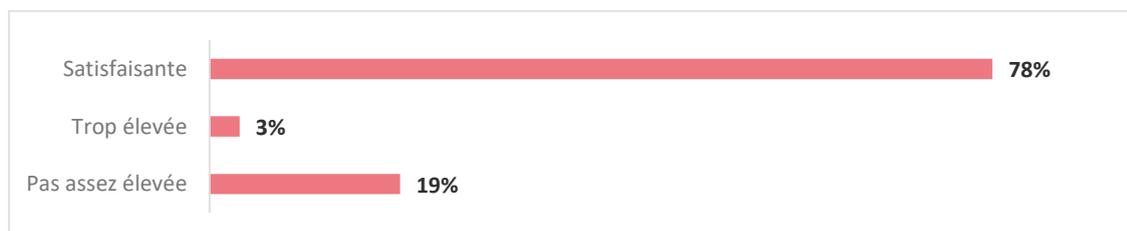
Parmi les salariés qui ne font jamais de télétravail, on retrouve à 38 % des employés, 34 % des travailleurs d'entreprises de moins de 10 salariés, mais aussi à 29 % des salariés cumulant moins de 5 ans d'ancienneté au sein de la Branche ou de leur entreprise.

Effectuez-vous du télétravail ?



78 % des salariés seniors pratiquant le télétravail trouvent sa fréquence satisfaisante, quand 19 % ne la trouvent pas assez élevée et 3 % trop élevée. Parmi les seniors trouvant leur fréquence de télétravail pas assez élevée, on trouve 26 % des 50 à 54 ans, 36 % des salariés de l'événementiel et des techniciens-opérateurs (secteur et métier pour lesquels les activités télétravaillables sont de fait plus limitées).

Satisfaction des seniors sur leur fréquence de télétravail



30

Pour les répondants déclarant pratiquer le télétravail

B. Avantages et inconvénients perçus du télétravail

71 % des seniors qui pratiquent le télétravail trouvent que cette organisation du travail leur permet une **meilleure articulation entre leur vie personnelle et professionnelle** ; cette part monte à 81 % chez les 45-49 ans (dont nous pouvons supposer qu'ils peuvent avoir à charge des jeunes enfants, plus souvent que leurs collègues de plus de 50 ans) et à 79 % chez les salariés d'entreprises de 500 salariés ou plus. 65 % trouvent que le télétravail leur octroie une plus grande flexibilité dans leur organisation au niveau professionnel ; ce chiffre monte à 69 % chez les hommes et 70 % chez les ingénieurs-consultants et chez les employés d'entreprises de 500 salariés ou plus.

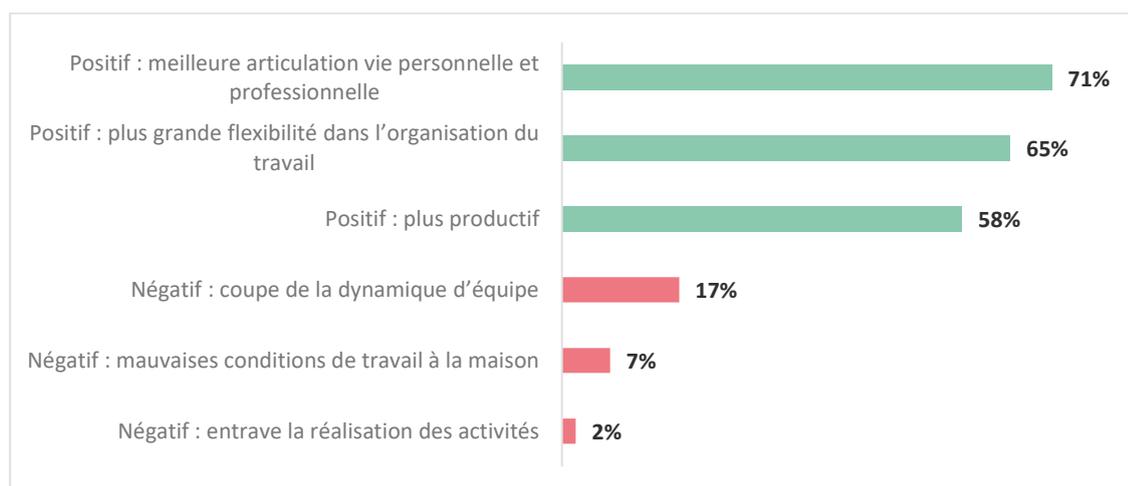
7 % des télétravailleurs seniors déclarent disposer de mauvaises conditions de travail à leur domicile. 17 % trouvent que cela constitue un obstacle à la dynamique d'équipe ; ce ressenti négatif est davantage marqué chez les travailleurs d'entreprises de 500 salariés ou plus (22 %) ou encore chez les travailleurs de 50 à 54 ans et les ingénieurs-consultants (20 %).

Même si le télétravail est apprécié par les seniors, le 100 % télétravail n'est pas souhaité. Pour les salariés, il est important de rencontrer les collègues, de disposer de temps de convivialité et de partage. Symboliquement, ils affirment également qu'il est difficile de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise lorsqu'il n'y a pas de bureau ou de place attitré.

« Nous étions tous en télétravail et nous nous sommes rencontrés une seule fois en présentiel, mais c'était un plaisir de se voir, d'avoir un contact physique, de pouvoir apprendre les uns des autres. Cela faisait du bien moralement. »

« Le télétravail est bien, mais avec parcimonie. La suppression des bureaux pour les fonctions support et la location d'espaces d'extérieurs pose aussi des problèmes de confidentialité, car nous sommes en présence d'autres entreprises, et des problèmes de connexion. »

Concernant le télétravail, vous diriez que... ?



31

Pour les répondants déclarant pratiquer le télétravail

LES SOUHAITS DES SALARIÉS SUR LE TÉLÉTRAVAIL

L'étude conduite en 2022 par l'ADESATT sur les conséquences sociales de la crise sanitaire a démontré qu'environ 1/3 des salariés souhaite partager sa semaine entre télétravail et présentiel. A l'inverse un salarié sur dix ne souhaite pas télétravailler (cette proportion atteint 17% dans l'ingénierie) : le « refus » du télétravail est plus marqué au sein des salariés de plus de 55 ans (21 %) et parmi ceux ayant plus de dix ans d'ancienneté (16 %).

LES ASPIRATIONS DES SENIORS EN MATIÈRE DE TÉLÉTRAVAIL

Le guide pratique n°14 « Agir pour l'emploi et le travail des seniors » rédigé par Secafi/Groupe Alpha (2018) précise que les attitudes des salariés sont très différentes en matière de lieux de bureau selon les générations, les plus jeunes privilégiant le travail au bureau et les plus de 55 ans le télétravail. Les aspirations des jeunes travailleurs (besoin de soutien, besoin d'être vu...) sont moins partagées par les plus âgés qui misent davantage

sur une meilleure gestion de leur temps, une diminution de la fatigue et une meilleure santé.

L'étude « Comment les 40-59 ans se projettent-ils dans leur fin de carrière ? Synthèse des principaux résultats » publiée par la Fondation The Adecco Group/Le Crédoc en mai 2023 va dans le même sens en précisant que les cadres et les professions intermédiaires penchent davantage pour une plus grande part de télétravail et plus de liberté dans l'organisation de leurs horaires (respectivement 32 % et 30 %).

Dans sa Revue n°11 de décembre 2020, l'ANCT évoque l'opportunité d'un allègement du poids des temps de transport, mais alerte néanmoins sur les risques du travail loin des autres et le défaut de soutien du collectif de travail.

IV. La satisfaction des séniors dans leur emploi

A. Satisfaction générale

Satisfaction professionnelle générale : 6,4/10 (moyenne)

Votre travail vous paraît-il intéressant ? 6,9/10

Avez-vous le sentiment de pouvoir utiliser toutes vos compétences ? 6/10

Vous sentez-vous reconnu par votre expérience ? 5,8/10

Etes-vous satisfait de votre évolution professionnelle ? 5,4/10

32

Si la satisfaction professionnelle globale des séniors est relativement bonne (6,4/10), celle quant aux possibilités d'évolution professionnelle est plus basse (5,4/10) tout comme le sentiment de reconnaissance par l'expérience (5,8/10).

La satisfaction générale semble baisser à mesure que l'entreprise est grande : avec une note de 7,9/10 pour les entreprises de moins de 10 salariés, la moyenne tombe à 5,8/10 pour les entreprises de 100 salariés ou plus. Les points d'insatisfaction relevés par les salariés travaillant dans les plus grandes structures portent essentiellement sur les aspects organisationnels, avec une ligne hiérarchique laissant moins de place à l'autonomie et à l'initiative que dans les TPE/PME, une lourdeur des procédures, un temps important consacré aux activités de reporting au détriment des interventions techniques.

La satisfaction concernant une possible évolution professionnelle diminue quand l'âge de l'interrogé avance, passant de 6,1/10 pour les séniors de 45 à 49 ans, à 5,5/10 pour les 50 à 59 ans et 4,8/10 pour les 60 ans ou plus.

Pour les entreprises interrogées dans le cadre des entretiens qualitatifs, les **motifs de départ des séniors** reposent essentiellement sur la perte de sens de leur travail, la volonté d'échapper à certaines contraintes organisationnelles, telles que des réunions ou du reporting, l'impossibilité d'organiser par eux-mêmes leur travail (absence de pratiques de télétravail, manque de souplesse horaire...) ou la volonté de se mettre à leur compte pour diversifier leurs missions.

B. Les motifs de satisfaction des séniors dans leur travail

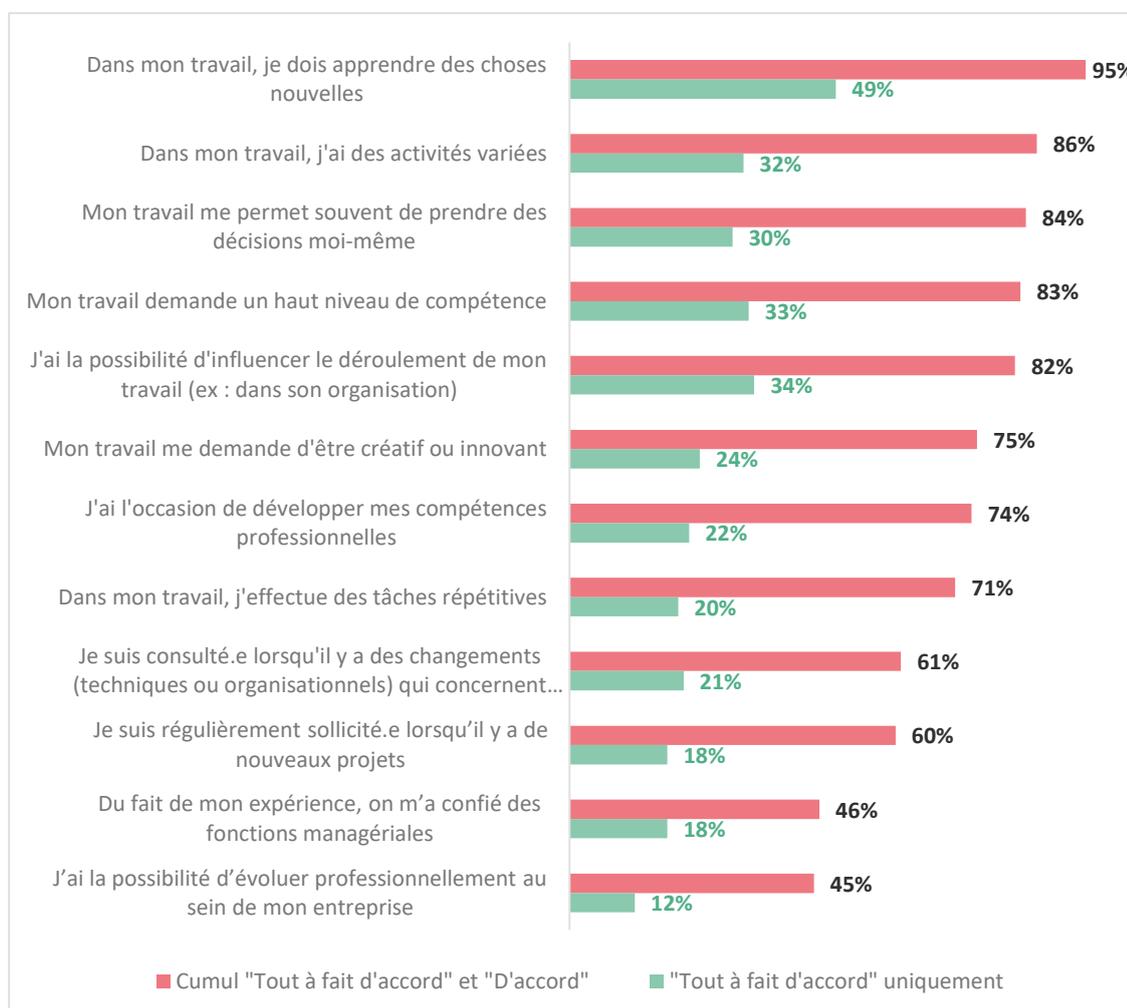
L'appréciation la plus partagée chez les séniors est le fait d'apprendre de nouvelles choses dans le cadre de travail (95 % de « d'accord » ou « tout à fait d'accord »).

Si moins de la moitié des répondants séniors affirment avoir la possibilité d'évoluer professionnellement dans leur entreprise (45 %), ce chiffre monte à 61 % chez les séniors de 45 à 49 ans. **Les possibilités d'évolution professionnelles sont perçues comme plus limitées au-delà de 50 ans.**

Les salariés ayant une forte ancienneté (avec 20 ans ou plus d'ancienneté dans l'entreprise ou dans la Branche) ont une perception globalement moins favorable. Les salariés de moins de 45 ans sont plus souvent « tout à fait d'accord » sur toutes les propositions (57 % « Apprendre des choses nouvelles », 36 % « Activités variées », 35 % « Prendre des décisions »).

86 % des séniors affirment avoir des activités variées dans leur travail ; ce chiffre monte à 93 % pour les salariés d'entreprises de moins de 10 salariés, alors qu'il descend au contraire à 81 % dans les entreprises de 500 salariés ou plus.

Quel est votre avis sur les propositions suivantes ?



34

LES SOURCES D'INSATISFACTION DES SENIORS

Selon le CESE « L'emploi des seniors » (CESE n°14, Alain Cordesse, Avril 2018), un certain nombre d'insatisfactions liées à la fin de vie professionnelle peuvent apparaître en raison d'une **perception de pratiques plus inégalitaires (moins de formation, sentiment de routine et d'absence d'évolution) qui se percute avec une vision parfois idéalisée de la retraite.**

Par ailleurs, l'étude de la Fondation The Adecco Group/Le Crédoc sur la projection des 40-59 ans dans leur fin de carrière (mai 2023) évoque certains actifs qui témoignent d'une **grande fatigue générée par les multiples changements auxquels ils se sont déjà adaptés** (réorganisations, licenciements, transformations numériques, changements de procédures, de logiciels, etc.). En fin de carrière, ils aspirent à pouvoir continuer leur activité sans investissement démesuré trop coûteux en temps et en énergie.

ZOOM SUR LES ENSEIGNEMENTS DES ÉTUDES CONJOINTES APEC/PÔLE EMPLOI SUR LES CADRES SÉNIORS

Au niveau national, toutes branches confondues, les seniors de 55 ans et plus représentent 17 % des cadres en emploi. L'APEC et Pôle Emploi ont publié, en 2021, plusieurs études sur les cadres seniors, dont plusieurs résultats peuvent être retenus³.

La perception des seniors de leur situation professionnelle

→ Un tiers des cadres seniors jugent que leurs compétences et leur expérience ne sont pas suffisamment valorisées par leur entreprise.

→ 83 % des cadres seniors de 55 ans ou plus en poste sont satisfaits de leur situation professionnelle, notamment des relations qu'ils entretiennent avec leurs collègues et de la stabilité de leur emploi.

→ Si 80 % des cadres seniors en poste souhaitent avant tout rester dans leur entreprise jusqu'à leur retraite, une part significative d'entre eux expriment des inquiétudes, notamment quant aux possibilités d'évolution de leur rémunération.

→ 66 % des cadres seniors se disent **intéressés par un accompagnement pour préparer leur fin de carrière et la transition vers la retraite**, ce qui constitue leur premier besoin devant l'identification et la valorisation de leurs compétences.

La perception des seniors par leurs managers, collègues et responsables RH

→ Managers et collègues s'accordent sur les qualités des cadres seniors : expérience et expertise et qualités humaines. Pour autant, il leur est parfois reproché d'être moins à l'aise avec le numérique et les nouvelles organisations du travail, et une minorité les jugent plus conservateurs.

→ Les responsables RH saluent, eux aussi, leurs qualités techniques et humaines mais plus encore leur loyauté et leur engagement à l'égard de l'entreprise, ainsi que leur rôle rassurant durant la crise sanitaire.

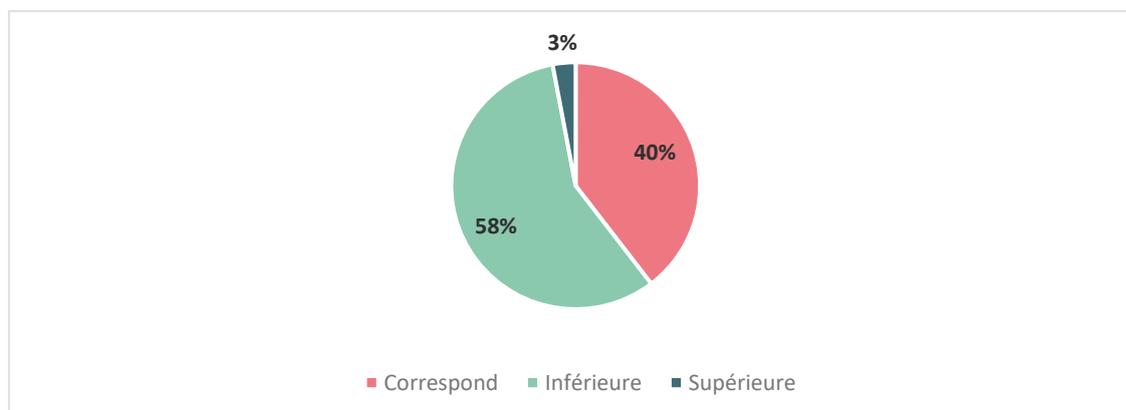
35

C. Satisfaction sur le niveau de rémunération

Plus de la moitié des travailleurs seniors considèrent avoir une rémunération insuffisante par rapport au travail fourni (58 %). Cette proportion atteint 63 % chez les 60 ans et plus. Elle est particulièrement élevée au sein des techniciens et agents de maîtrise (70 %) ainsi que dans les entreprises de 500 salariés ou plus (64 %).

³ « Les cadres seniors. Des profils à forte valeur ajoutée, notamment en période de crise » Trajectoires parcours et inégalités APEC et Pôle emploi, Juin 2021 / « Regards croisés sur les cadres seniors en emploi. Des piliers d'équipes attachés à leur travail mais en attente d'un accompagnement spécifique » Trajectoires parcours et inégalités APEC et Pôle emploi, Octobre 2021

Estimez-vous être payé en proportion du travail que vous fournissez ?



Ma rémunération correspond à ma contribution

Ma rémunération est inférieure à ma contribution

Ma rémunération est supérieure à ma contribution

D. Approche qualitative de la satisfaction professionnelle des seniors

36

Une analyse factorielle des correspondances permet de croiser différents critères de satisfaction dans l'emploi avec les différents profils de seniors, à partir des réponses obtenues à l'enquête en ligne (cette analyse est restituée dans une représentation graphique détaillée en annexe 4).

Elle permet de distinguer trois groupes de seniors

- 1. Les seniors satisfaits, qui ont entre 9/10 et 10/10** sur l'ensemble des notes de satisfaction, exercent le plus souvent des fonctions support/administratives et/ou dans les activités d'Etudes conseil. Parmi ces salariés se trouvent une majorité de femmes, de salariés de moins de 50 ans (« jeunes seniors ») et de salariés de TPE. Le fait d'exercer à temps partiel rattache également plus souvent les répondants à cette typologie de seniors satisfaits.
- 2. Les intermédiaires, qui ont entre 5/10 et 8/10** sur l'ensemble des notes de satisfaction, ont un profil majoritaire de technicien/agent de maîtrise, le plus souvent dans l'Ingénierie et ont entre 50 et 54 ans. Les salariés exerçant régulièrement en télétravail (mais pas à temps complet) intègrent également le plus souvent cette catégorie « intermédiaire ».
- 3. Les moins satisfaits, ayant moins de 5/10** sur l'ensemble des notes de satisfaction, ont un profil majoritaire d'ingénieur-consultant ou commercial, travaillent plus souvent dans le Numérique et/ou dans une entreprise de plus de 100 salariés. Les salariés de 60 ans et plus et les hommes sont majoritairement rattachés à cet ensemble de salariés globalement peu satisfaits de leur situation professionnelle. L'analyse fait également ressortir le rattachement à cette catégorie des salariés exerçant intégralement leur activité en télétravail (fatigue, perte du sentiment d'appartenance à son équipe et à son entreprise).

Les discours recueillis lors des entretiens qualitatifs auprès des salariés rejoignent cette typologie en trois groupes, tout en apportant certains éclairages complémentaires.

Les séniors satisfaits de leurs conditions d'emploi et de travail

Les perceptions positives des conditions de travail et d'emploi émanent de deux profils principaux :

- Les **salariés des fonctions support**, semblent moins exposés à la mesure de leur productivité ou de leur performance, qui sont davantage perçus par les consultants ou ingénieurs placés en « production ».

« Oui je me sens valorisée financièrement [...], valorisée dans le travail par l'augmentation de l'autonomie et des responsabilités » (Responsable administrative et financière, femme de 53 ans, depuis 23 ans dans son entreprise).

- Peuvent également être rattachés à cette catégorie **les salariés disposant de compétences rares ou positionnés sur des missions dynamiques/rentables**, et qui de ce fait se sentent moins menacés, voire en position de force pour négocier leurs conditions d'emploi et de salaire.

« J'ai une bonne reconnaissance par le salaire, j'ai de la souplesse dans mon organisation [...] j'ai connu des problèmes de santé mais mon poste a été adapté » (ingénieur, homme de 57 ans, depuis 13 ans dans la branche, spécialiste dans la planification de travaux sur des infrastructures gazières).

37

Certains séniors rencontrés ont également fait part d'une satisfaction globale de leur emploi, **à la suite d'un changement récent qu'ils ont provoqué**, précisément pour contourner une absence de perspectives dans leur entreprise précédente. Pour ces séniors, l'orientation choisie est souvent celle d'aller vers une TPE de création récente (start-up), avec l'objectif de redonner un "souffle" à leur vie professionnelle, au prix d'un risque assumé sur la viabilité de leur nouveau poste ou de leur nouvelle entreprise. Par exemple :

- Un consultant formateur de 55 ans, qui après 25 ans d'expérience dans la branche, a quitté son entreprise pour rejoindre une start-up créée récemment dans le domaine de la formation

"Le changement m'a permis un meilleur équilibre de vie et de retrouver du sens. [...] Mon expérience est la raison de mon recrutement."

- Une ancienne assistante de service RH, âgée de 50 ans, recrutée par une start-up de services aux structures médico-sociales en avril 2023

"Je me sens le bras droit du fondateur, c'est un gros challenge, je m'occupe de beaucoup de choses, j'adore."

Un dirigeant d'ESN (Entreprise de Service Numérique) souligne des points organisationnels pour garantir le bien-être de ses salariés : hyperproximité, organisation en petites équipes, transparence, implication dans les prises de décision.

Les séniors insatisfaits

A l'opposé de ce groupe, se trouvent des salariés "insatisfaits", cette insatisfaction revêt plusieurs dimensions collectives et individuelles qui peuvent s'entremêler.

Une perception largement partagée par les salariés rencontrés est celle d'un désintérêt de l'entreprise pour les salariés séniors en général, voire d'une volonté de les décourager pour les inciter à quitter à leur poste.

"Ce n'est pas du tout l'objectif de l'entreprise de maintenir les séniors dans l'entreprise [...] Ils poussent à la rupture ou à la démission. Si les salariés ne sont pas utiles, ils s'en vont. Il faut vraiment de bonnes compétences pour que la hiérarchie cherche à nous garder mais ce n'est pas acquis. [...] On m'a convoqué pour un entretien [à 62 ans] pour me demander quand est ce que je partais". (Homme de 62 ans, IT consultant dans une entreprise du numérique depuis 11 ans).

"Il y a parfois un dévoiement de l'usage de la rupture conventionnelle. Les entreprises poussent à la sortie ("dégagisme"). Il y a alors des augmentations d'arrêts maladie ; les salariés entrent alors dans des démarches longues et difficiles qui aboutissent à une perte de confiance en soi. Il n'y a pas d'accompagnement au repositionnement ou à la reconversion (coach en mobilité de carrière, préparation à la retraite, formation...), alors que les entreprises pourraient le faire ou le financer."

38

Ces salariés décrivent un climat de défiance global, parfois couplé au sentiment que les situations individuelles sont traitées de façon inégale.

« Il y a une politique générale de baisse de salaire pour les séniors, sauf pour les agences dynamiques avec un portefeuille client particulier à haute valeur ajoutée. La direction cible ces quelques personnes sur leurs performances. »

« Je connais un seul exemple d'une personne qui a progressé, avec une promotion à 58 ans, le client l'a demandé encore et encore » (Homme de 58 ans, développeur dans le numérique)

« L'expérience est valorisée pour certains, si on est bien vu de la direction. C'est souvent du copinage et parfois de la vraie expérience ». (Femme de 61 ans, consultante sénior dans une entreprise d'ingénierie)

Les professionnels interrogés évoquent également des facteurs organisationnels et managériaux qui ne leur conviennent plus.

« Ce qui m'a fait quitter le salariat, ce sont les aspects politiques dans l'entreprise. Il y a aussi beaucoup d'activités lourdes administrativement et sans intérêt, moins de faculté à maîtriser son travail et le sentiment de n'être qu'un maillon. »

« Le problème des entreprises, c'est qu'elles ont le nez sur les tableaux de bord financier et n'ont qu'une vision à court terme. »

« Maintenant, c'est du management par les tableaux (rapports financiers), sans vision et reconnaissance de l'expertise/compétence. Il y a une accentuation des reportings qui n'ont pas de sens. »

« Ce qui est démotivant, ce sont les injonctions paradoxales et la perte de sens. Il y a une surcharge de travail, de la fatigue et de la perte de satisfaction professionnelle. Cette situation s'est aggravée lors du changement de dirigeant. Il avait une représentation négative de l'ancienne équipe et ne leur faisait pas confiance. Ça s'est traduit par de la dépréciation, de la directivité, du manque de respect, de l'absence de prise en considération, de l'application de méthodes de travail standards et inefficaces. Dans ce contexte, on change ses priorités personnelles. »

« Depuis quelques années, l'environnement de l'entreprise [ESN] a changé : il faut faire des choses inutiles et pas reconnues (désintérêt de l'entreprise, que ce soit fait/pas fait, bien/pas bien). Il y a un décalage de plus en plus important entre les déclarations d'intérêt et les actes, de plus en plus d'autoformation (principe de cases à cocher, sans investissement véritable de l'entreprise). »

Dans la continuité de ce témoignage, une ancienne salariée devenue travailleuse indépendante exprime *« des difficultés d'évolution professionnelle pour les femmes. Les évolutions vers des postes de management sont également peu attractives en raison du caractère très politique de ces fonctions. »*

L'image du secteur numérique n'est pas toujours positive.

« La rapidité des évolutions et le fait de ne plus savoir à qui s'adresser, de ne plus savoir qui fait quoi, ce qui génère des frustrations. Cet environnement demande une forte capacité d'adaptation, le secteur est donc peu attractif. Il a des impacts sur la santé. Allez vite versus faire de la qualité. Cela demande un rendement parfois excessif. »

39

Les changements fréquents d'outils sont également perçus de manière négative *« car l'accompagnement n'est pas forcément suffisant et les nouveaux outils ne sont pas suffisamment efficaces, ce qui génère des insatisfactions pour les salariés. »*

Projections des salariés seniors sur la suite de leur carrière professionnelle

I. Perspectives professionnelles des seniors au niveau national

Au niveau national toutes branches confondues, 58% de la population a déjà quitté le marché du travail à 60 ans : 29 % sont à la retraite, 22 % sont inactifs (invalidité, maladie...) et 7 % sont au chômage.

Les départs à la retraite selon les métiers et les niveaux de qualification

Dans le cadre de la réforme des retraites, la DARES a publié au premier semestre 2023 plusieurs études sur les modalités de fin de carrière, notamment au regard de la soutenabilité des métiers et de la santé des salariés. Du fait de la structure de ses emplois, portant en majorité sur des activités du secteur tertiaire « de bureau » et souvent très qualifiés, **la branche BETIC semble a priori moins exposée aux risques et à la pénibilité physiques**. Néanmoins, quelques grands résultats peuvent être rappelés ici.

« Chaque année, en moyenne, environ 30 % des départs en fin de carrière ne relèvent pas d'un passage immédiat de l'emploi vers la retraite. Ces sorties précoces de l'emploi — donc hors retraite et pré-retraite — s'expliquent par trois causes principales : les raisons de santé, le chômage et l'inactivité.

Les métiers les plus concernés se trouvent dans l'hébergement, la restauration (employés polyvalents, cuisiniers), le bâtiment (second œuvre et gros œuvre), les services aux particuliers et aux collectivités (services à la personne, agents d'entretien) et la manutention.

À l'autre extrême, parmi les métiers les moins concernés par les départs précoces de l'emploi, ce sont les techniciens ou les cadres qui sont davantage représentés : on trouve là notamment les médecins, les personnels d'études et de recherche, les ingénieurs et cadres techniques de l'industrie, les cadres de la banque ou encore les enseignants. Dans ces métiers, la proportion de sorties précoces s'étagère entre 3 % et 25 % des cessations d'activité ».

Le lien entre santé au travail et sorties d'activité

« En France, en 2019, 37 % des salariés ne se sentent pas capables de tenir dans leur travail jusqu'à la retraite. L'exposition à des risques professionnels — physiques ou psychosociaux —, tout comme un état de santé altéré, vont de pair avec un sentiment accru d'insoutenabilité du travail. Les métiers les moins qualifiés, au contact du public ou dans le secteur du soin et de l'action sociale, sont considérés par les salariés comme les moins soutenables. Les salariés jugeant leur travail insoutenable ont des carrières plus hachées que les autres et partent à la retraite plus tôt, avec des interruptions, notamment pour des raisons de santé, qui

s'amplifient en fin de carrière⁴.

Une organisation du travail qui favorise l'autonomie, la participation des salariés et limite l'intensité du travail tend à rendre celui-ci plus soutenable.

Quitter le salariat ou changer de profession améliore nettement la soutenabilité du travail. Ainsi, quitter le salariat en devenant indépendant diminue par plus de deux la probabilité de rester dans un travail insoutenable à trois ans d'intervalle. **Le statut d'indépendant, avec l'autonomie qu'il confère, est associé à une meilleure santé et une articulation vie familiale/vie professionnelle plus favorable en dépit d'une durée du travail plus longue.**

Parmi les autres formes de mobilité, **le changement de profession conduit le plus souvent vers un travail plus soutenable dans la mesure où il peut s'accompagner d'une modification complète des conditions de travail.** Le changement de poste dans un même établissement ou le changement d'établissement joue de façon un peu plus modérée (respectivement à hauteur de -13 et -10 points) : les salariés continuent souvent d'exercer le même métier, avec en général des conditions de travail proches. »

Des actifs inquiets pour leur santé, y compris au sein de la population cadre

Une autre publication de la Fondation The Adecco Group et du Crédoc interroge les seniors sur leurs projections dans leur fin de carrière⁵.

L'enquête conduite auprès des actifs de plus de 40 ans montre que « *la crainte de ne pas être suffisamment en bonne santé pour continuer à travailler à la fin de sa carrière représente le principal motif d'inquiétude des actifs de 40 à 59 ans* ». Plus des deux tiers des actifs sont concernés et 37 % déclarent s'en inquiéter « *beaucoup* ». Au-delà des questions de santé, plus de la moitié (52 %) redoute la fatigue, la lassitude et une perte de motivation.

Les cadres, qui sont les moins touchés, sont tout de même 62 % à redouter de ne pas pouvoir poursuivre leur carrière jusqu'à son terme pour raison de santé. Ils craignent plus souvent que le reste des actifs **la lassitude et la démotivation** (56 % vs 52 % en moyenne). Ils se préoccupent enfin de la possible incompatibilité de la poursuite d'activité professionnelle avec la prise en charge de proches malades ou dépendants (49 % vs 44 % en moyenne) ou d'éventuelles difficultés à s'intégrer dans une équipe (38 % vs 32 % en moyenne).

Trois types d'orientations professionnelles envisagées par les seniors

Les résultats de ces recherches rejoignent largement les conclusions d'un précédent travail conduit par l'ANACT dès 2004⁶. Dans cette publication, l'ANACT avait ainsi relevé que « *la capacité à se projeter dans l'avenir varie selon chaque salarié, en fonction notamment, de la visibilité qui lui est offerte sur les différentes trajectoires possibles. Les aspirations des seniors varient selon leur parcours, leur état de santé, le degré de reconnaissance de leurs compétences et de leur investissement, et les priorités qui en découlent (équilibre entre vie*

⁴ « Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ? » DARES Analyses n°17, DARES, Mars 2023

⁵ « Comment les 40-59 ans se projettent-ils dans leur fin de carrière ? Synthèse des principaux résultats » Fondation The Adecco Group/Le Crédoc, Mai 2023

⁶ « FAVORISER LE DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL A TOUS LES AGES » TRAVAIL ET CHANGEMENT, N° 295 AVRIL/MAI 2004, ANACT

professionnelle et vie privée). Ce simple constat est déjà intéressant en soi, car il va à l'encontre des idées reçues qui voudraient, par exemple, que les "quinquas" constituent un « groupe » indifférencié, souvent caractérisé par sa « démotivation » ».

La façon dont les personnes appréhendent et gèrent leur vie professionnelle dépend, en priorité, de l'intérêt et du sens qu'elles trouvent dans la réalisation de leur travail. Dès lors, les choix opérés sont fortement guidés par le souhait de « *faire des choses intéressantes* », que cela passe par le contenu de l'activité (sa complexité, son renouvellement du fait d'un champ ou d'un environnement évolutif, d'un changement de poste ou de fonction, voire d'un changement d'employeur) ou par la relation au travail (l'autonomie, la possibilité d'assumer la responsabilité d'une action, de la dérouler depuis l'étape de lancement jusqu'à l'évaluation du résultat). Maintenir ou renouveler son intérêt au travail constitue donc une préoccupation fondamentale.

Plus précisément, **trois types d'orientations semblent particulièrement structurantes : le spécialiste, qui choisit de s'orienter dans un domaine d'activité particulier ; le manager, qui pense son parcours autour des responsabilités d'encadrement ; le généraliste, qui souhaite avant tout changer régulièrement de domaines d'activités.** Dans le panel de personnes interrogées, cette dernière orientation correspond souvent à des salariés en début de carrière. Certaines trajectoires se définissent bien par une seule de ces trois figures, d'autres impliquent le passage de l'une à l'autre, marquant des changements plus ou moins radicaux d'orientation.

42

Cela pose la question de la **valorisation des parcours ou des parties de parcours** qui n'aboutissent pas nécessairement à du management : **comment, par exemple, proposer des déroulements de carrières de spécialistes, attractifs dans la durée, tant du point de vue du contenu du travail, que de la progression en rémunération ?** Les éléments de contexte relevant de la sphère privée entrent évidemment en ligne de compte dans les choix opérés, particulièrement pour les femmes, et d'une certaine façon, pour les salariés les plus âgés (arrivée des petits-enfants, sortie d'activité du conjoint, des amis, etc.). **Une réflexion sur les trajectoires qui ne prend pas en compte à la fois la sphère professionnelle et la sphère privée court donc le risque de se révéler inopérante.**

Si l'on essaie d'identifier la spécificité des aspirations des plus âgés par rapport à la suite de leur carrière, on peut dire qu'elles sont d'abord diversifiées : abandon des responsabilités d'encadrement pour réinvestir son expérience dans des projets spécifiques, éventuellement transversaux ; poursuite d'une évolution hiérarchique arrivée tardivement ; réinvestissement dans un nouveau changement, à la faveur de contraintes privées moins importantes ; recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, pouvant le cas échéant, se traduire par une demande de passage à temps partiel...

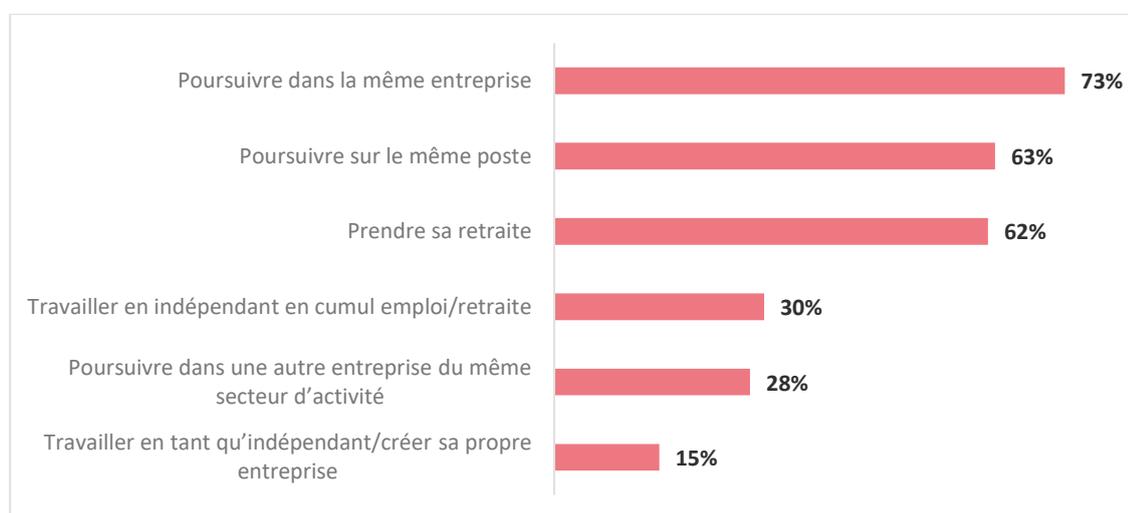
En revanche, la spécificité tient au fait que le temps de vie professionnelle restant à parcourir est plus limité et que les possibilités d'évolution se rétrécissent, notamment parce que l'expérience acquise est structurante. Le droit à l'erreur est moindre, en quelque sorte. Et cela, alors même que dans la période de transition actuelle, les seniors ont parfois à faire face à une forte incertitude quant au moment de leur départ en retraite.

II. Les projections des séniors de la Branche dans la suite de leur carrière

73 % des séniors de la Branche envisagent de rester dans leur entreprise pour la suite de leur carrière, dont 82 % des salariés à temps partiel. S'ils sont 62 % à envisager de prendre leur retraite, ce taux monte à 70 % pour les profils avec 20 ans ou plus d'ancienneté dans l'entreprise ou dans la Branche et à 81 % chez les 60 ans ou plus.

15 % des salariés envisagent de devenir indépendants ou de créer leur entreprise, dont 24 % des profils avec moins de 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise et 20 % des 60 ans et plus et des travailleurs d'entreprises de 100 à 499 salariés.

Pour la suite de votre carrière, souhaitez-vous :



43

La volonté de poursuivre une carrière dans le même domaine d'activité, voire sur le même poste est donc majoritaire parmi les salariés séniors. Elle se fonde sur un intérêt marqué des séniors pour leur métier et l'activité de leur entreprise. Ceux-ci les jugent le plus souvent stimulant intellectuellement, appelant à se renouveler, variés, et au contact des clients ou partenaires.

« Métier intéressant, suit les évolutions des PC, changements constants »

« Mon métier dans les RH est passionnant mais compliqué »

« Je rencontre énormément de monde en local, des gens d'un niveau très supérieur, c'est très inspirant »

« J'aime les nouvelles technos, je suis très satisfait de travailler avec des gens compétents c'est une grande force de ma société ».

« J'aime le côté divers, il n'y a pas de routine, et le contact » (commercial)

« J'aime le contact humain, je prends plaisir à être sur le terrain »

« Je suis un geek du digital, plus il y d'IA, plus il faut de l'humain, l'humain est au centre ».

La projection dans une carrière au sein de la branche prend également appui, pour certains seniors, sur l'autonomie et la capacité d'initiative (latitude décisionnelle) qui est leur est laissée.

« En ce moment je ne travaille pas sur ma spécialité, mais j'ai de la liberté, la possibilité de prendre des initiatives, la confiance de la cliente, je peux m'organiser comme je veux tant que je fais le travail »

Les salariés envisageant de **changer de poste** (sans nécessairement changer d'entreprise) recherchent en priorité à réaliser de nouvelles missions pour 53 % d'entre eux, à acquérir de nouvelles compétences (45 %) et obtenir une meilleure rémunération (42 %).

Les salariés interrogés identifient cependant de nombreux freins à un changement de poste au sein de leur entreprise :

- Soit parce qu'ils ont le sentiment d'être arrivés à un plafond et "avoir fait le tour" des possibilités de progression
- Soit parce qu'ils estiment que l'entreprise leur refusera (parce que d'autres salariés plus jeunes sont pressentis, soit parce que l'entreprise n'a pas de solution pour les remplacer sur leur poste actuel), ou exigera des concessions importantes (stagnation voire diminution de salaire si le poste n'entraîne pas de nouvelles prises de responsabilité).

Ceux qui veulent **changer d'entreprise** recherchent également de nouvelles missions et une meilleure rémunération. Ils cherchent également, en troisième position, à bénéficier de meilleures conditions de travail (26 %).

44

Lors des entretiens, plusieurs salariés seniors ont témoigné d'un changement d'entreprise récent (cf. chapitre précédent). Ce changement résulte souvent du sentiment de stagnation dans l'entreprise de départ, ou est la conséquence d'un changement mal vécu (fusion avec une autre structure, réorganisation, affectation à de nouvelles missions / de nouveaux clients). La recherche de sens au travail est sans aucun doute l'élément le plus déclencheur des mobilités.

Globalement, la projection sur la suite de sa carrière peut s'avérer complexe pour les salariés et nécessite un accompagnement particulier.

« Je ne sais pas ce que je veux faire pour la prochaine étape de ma carrière. Être indépendante, pourquoi pas car il y a un potentiel qui dort. Mais pour faire quoi ? Comment ? Qui contacter ? Comment gérer l'instabilité financière ? Le salariat est donc plus confortable. La réflexion doit se faire à long terme. Métier qui dure dans le temps. Pas que jusqu'à la retraite. »

Enfin, ceux qui pensent **devenir indépendants** le font principalement par envie de développer de nouveaux projets, nouvelles expertises et compétences (56 %), pour être plus autonomes (42 %) et pour pouvoir adapter leur temps de travail (41 %).

À travers le statut d'indépendant, les professionnels interrogés lors des entretiens qualitatifs précisent rechercher de l'autonomie, de la flexibilité dans l'organisation de leur travail et de leurs horaires et un équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

« L'avantage d'être indépendant est de pouvoir faire ce dont on a envie. C'est également la diversité, la variété des projets, que ce soit en termes de secteurs, de strates, de projets internationaux, de complexité ; il y a un renouvellement constant. »

Les travailleurs indépendants apprécient les relations entretenues avec les clients, sans devoir subir une pression hiérarchique.

« Il est facile de travailler en tant qu'indépendant dans le secteur numérique car pour les structures ayant une spécialisation sectorielle, il est difficile d'avoir des salariés possédant la maîtrise de toute la chaîne d'expertise, et pour les structures ayant une spécialisation technologique, les contextes d'application sont différents selon les secteurs. Dans ce contexte, les seniors ont une meilleure carte de visite. »

« Il est parfois compliqué de lancer son activité, cela n'évolue pas toujours comme on l'imaginait, mais on finit par trouver sa niche et ça marche. »

« Le travail en tant qu'indépendant peut être une forme de préparation à la retraite si l'on n'a pas de soucis financiers. »

A l'inverse, *« les aspects plus négatifs concernent la gestion administrative qui empiète sur le contenu de l'activité et éloigne du client et le peu de visibilité sur le portfolio de projets à moyen long terme. »* D'autres travailleurs indépendants regrettent de ne pas pouvoir intervenir sur les projets jusqu'à leur phase de déploiement et le caractère peu durable des projets (nécessité d'une recherche permanente de nouveaux contrats). Les impacts sur la vie personnelle sont également avancés, avec la précarité, la difficulté à accéder à un logement en location et la quasi-impossibilité d'obtenir un crédit bancaire.

Quant aux professionnels en recherche d'emploi, ils peuvent se tourner vers le travail indépendant en raison de la difficulté à trouver un poste salarié.

« Avec l'âge, on devient trop expert, alors que les entreprises recherchent plutôt des candidats avec peu d'années d'expérience. Et les entreprises ont peur que l'on s'ennuie sur le poste du fait de notre expérience. »

Il n'en demeure pas moins qu'ils regrettent parfois le travail en équipe, l'accompagnement interne et la diversité des missions proposées par l'entreprise. Dans ce cas, le travail en tant qu'indépendant ne constitue qu'une parenthèse, dans l'espoir de retrouver un poste salarié. Cette aspiration n'est toutefois pas sans condition car les seniors recherchent des postes porteurs de sens au sein d'entreprises dont ils partagent les valeurs et veulent éviter les fonctions où il y a une pression au chiffre d'affaires et où l'encadrant doit absorber la charge de travail de ses collaborateurs.

Les suites de carrière en lien avec l'état de santé

Alors que la revue documentaire montre que les préoccupations concernant l'état de santé sont une motivation très forte pour changer de poste pour l'ensemble des seniors au niveau national, ce motif de mobilité est beaucoup moins présent au sein de la Branche, selon les résultats de notre enquête (cf. graphiques ci-après).

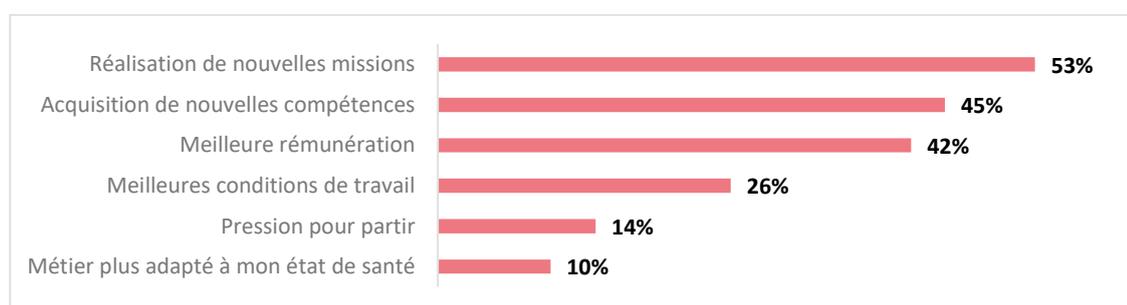
De manière marginale, certains seniors subissent des **problèmes de santé**. Cette situation peut apparaître en lien avec les conditions de travail, par exemple, la manœuvre d'équipements lourds, des interventions dans des positions difficiles, une fréquence des déplacements ou une sédentarité, la charge de travail, la pression sur les échéances. Ces facteurs créent une sur-sollicitation au fil du temps et peut faire apparaître des problèmes de santé (déficiences visuelles ou auditives, TMS, fatigue...). Une attention particulière doit donc être portée aux salariés vieillissants afin de pouvoir apporter des réponses individualisées, telles que l'adaptation des plannings ou la mise en place d'outils

ergonomiques (voitures, sièges de bureau...), avec l'appui de la médecine du travail ou d'associations spécialisées. Au-delà de l'amélioration des conditions de travail pour les seniors, ces aménagements offrent également la possibilité d'élargir les recrutements, notamment aux femmes et aux travailleurs en situation de handicap. Le recrutement de nouveaux collaborateurs constitue également un enjeu puisque cela permettrait de mieux répartir les projets et d'alléger la charge de travail.

Dans l'anticipation des problèmes de santé, les **managers ont un rôle important à jouer** par l'instauration d'un climat de confiance et la communication afin de permettre aux salariés d'exprimer leurs besoins.

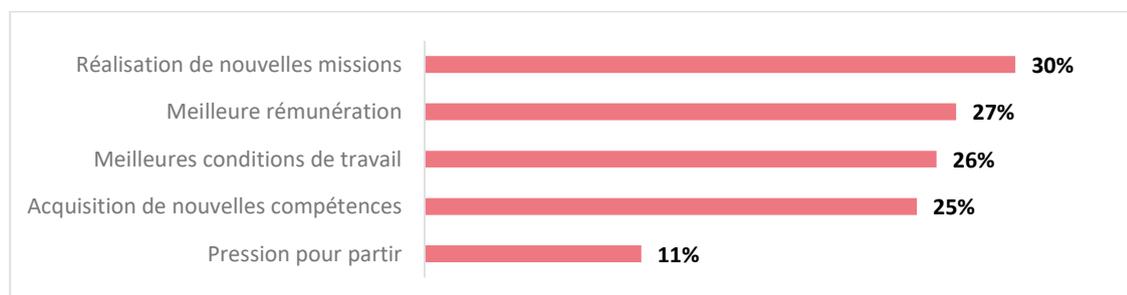
Pour certaines structures, la **question des problèmes de santé des seniors est parfois compliquée à aborder**, avec la crainte d'être intrusives dans la vie personnelle du salarié et d'être soupçonnées de discrimination. Pendant cette période de silence, la problématique s'installe progressivement, avec une succession d'arrêts de travail et des répercussions sur le reste de l'équipe, ce qui peut générer des tensions avec les collègues et l'encadrant. Dans ces situations, le recours à la médecine du travail peut apporter des solutions, notamment en termes d'aménagement du poste de travail, même si la pertinence de l'intervention est jugée aléatoire en fonction du service de prévention de santé au travail auquel adhère la structure.

Pour la suite de la carrière : les raisons de ne pas poursuivre sur le même poste

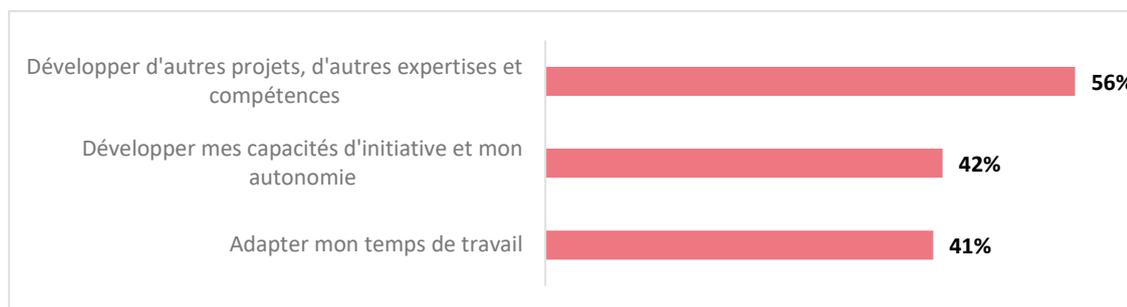


46

Pour la suite de la carrière : les raisons de ne pas poursuivre dans la même entreprise



Pour la suite de la carrière : les raisons de se mettre en indépendant



III. Le regard des séniors de la branche sur les possibilités d'évolution professionnelle

Estimation des possibilités d'évolution professionnelle au sein de l'entreprise (mobilité interne) :

47

4,2/10 (moyenne)

Estimation des possibilités d'évolution professionnelle au sein d'une autre entreprise (mobilité externe) :

4,5/10 (moyenne)

Les séniors (toutes catégories confondues) estiment leur possibilité d'évolution professionnelle en interne à seulement 4,2 /10 ; cette moyenne baisse du point de vue des commerciaux (3,2/10) et des salariés d'entreprises de 100 salariés ou plus (3,6/10).

La possibilité d'une évolution dans une autre entreprise est également perçue comme basse (4,5/10) et l'est encore plus chez les salariés de 60 ans ou plus (3,6/10) ou chez les travailleurs à temps partiel (3,8/10).

Inversement, certaines catégories de salariés se montrent plus optimistes sur leurs possibilités d'évolution professionnelle. C'est notamment le cas des séniors de 45 à 49 ans, et des salariés ayant une ancienneté plus faible dans leur entreprise ou dans la Branche.

La perception d'un manque de possibilité d'évolution professionnelle par les séniors est principalement liée au « handicap » que constituerait leur âge pour une mobilité internes (53 % des répondants) et plus encore pour une mobilité dans une autre entreprise (73 %).

Cette mauvaise perception peut s'expliquer par le fait que les salariés n'ont pas forcément de visibilité sur les dispositifs seniors dans leur entreprise et qu'il n'existe pas toujours de suivi RH pour envisager l'avenir des salariés dans leur entreprise.

« Les seniors peuvent être intéressés par une réduction du temps de travail, par un nouveau poste avec une mobilité à faire. Ceci doit s'anticiper, or, du point de vue de l'entreprise, le salarié est maître de sa progression. Encore faut-il que le salarié ait les informations. Il faut alors prévoir de la formation et une évolution horizontale ou verticale. Un frein rencontré par les seniors pour évoluer est la crainte de ne pas savoir faire. Il faut donc les accompagner pour faciliter ces transitions. »

Une cheffe de projet en recherche d'emploi dans le secteur numérique indique que « les entreprises devraient mieux considérer la courbe du travail car les attentes sont différentes selon son âge. Lor'qu'on est jeune l'objectif est plutôt de gagner le maximum avec des augmentations, des primes, etc., alors que plus tard l'objectif est de trouver une entreprise et un métier qui a du sens. Les repères changent. Actuellement dans les entreprises, il y a un devoir de toujours progresser et d'avoir de l'ambition, or ce n'est pas forcément une aspiration. Il faudrait pouvoir envisager plusieurs métiers dans la vie et accepter la stagnation ou les évolutions horizontales. »

Malgré la volonté des entreprises d'accompagner l'évolution de leurs salariés, certaines réalités peuvent être limitantes.

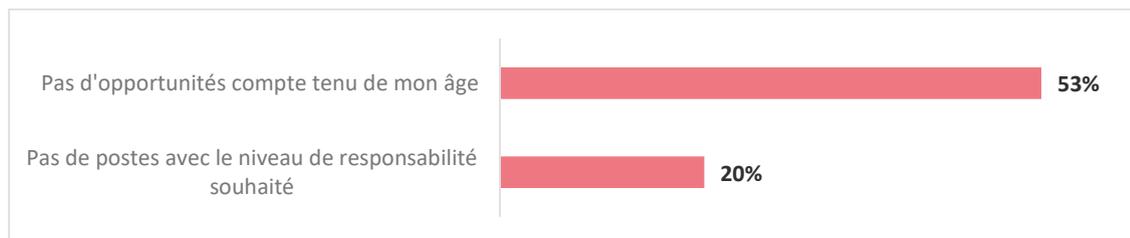
« Il m'est impossible d'offrir des perspectives d'évolution professionnelle à mes salariés seniors en raison de la taille de ma structure. Et certains professionnels freinent parfois au développement de leurs compétences alors que cela permettrait de répondre aux évolutions du secteur tout en leur donnant des opportunités d'évolution. »

« Chez nous, les perspectives d'évolution sont surtout horizontales. Pour les profils techniques et de gestion de projet, on peut amener les professionnels sur d'autres types de clients ou techniques (Python, Java...), parfois sur des fonctions de chef de projet pour être davantage dans l'animation que dans la responsabilité hiérarchique. »

« Les seniors peuvent être impliqués au sein d'une cellule de trois personnes pilotées par un Directeur technique. Leur rôle est de faire de la veille sur les langages et leurs évolutions, d'organiser des discussions et des ateliers à destination de tous les salariés (sur la base du volontariat) et d'intervenir sur des projets internes (support/expertise). »

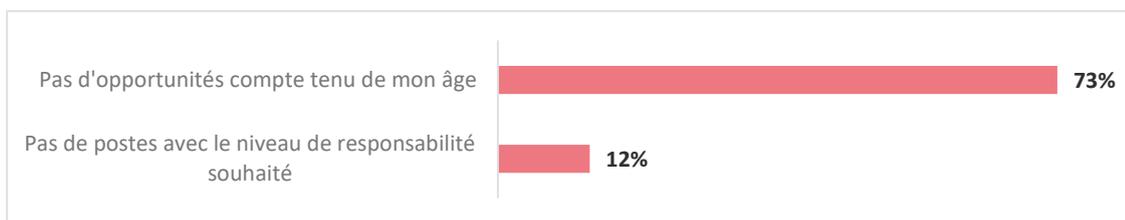
48

Raison du pessimisme de l'évolution professionnelle en interne



Question : « pourquoi ? » filtré par « inférieur à 5 » Estimation des possibilités d'évolution professionnelle au sein de l'entreprise (mobilité interne)

Raison du pessimisme de l'évolution professionnelle en externe



Question : « pourquoi ? » filtré par « inférieur à 5 » Estimation des possibilités d'évolution professionnelle au sein d'une autre entreprise (mobilité externe)

IV. L'engagement des salariés de la Branche dans une recherche de mobilité professionnelle

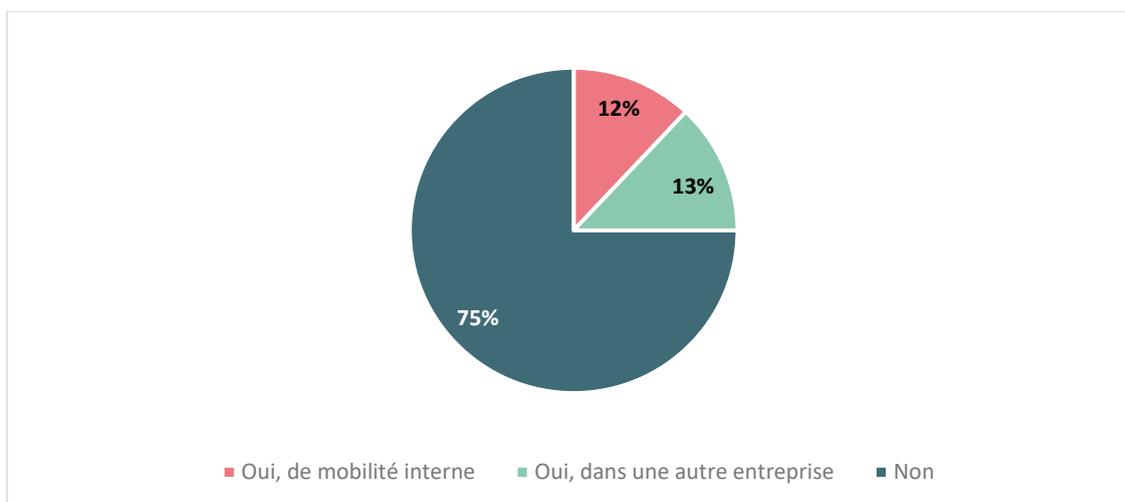
A. La recherche de mobilité professionnelle

75 % des séniors n'ont pas recherché de mobilité à l'interne ou à l'externe depuis qu'ils occupent leur poste actuel. Parmi ceux ayant envisagé une mobilité, 13 % l'ont recherchée dans une autre entreprise et 12 % en interne ; ce dernier taux est plus élevé pour les commerciaux (25 %), dans les entreprises de 500 salariés ou plus (21 %) ou encore chez les travailleurs de 60 ans ou plus (17 %). La mobilité recherchée vers une autre entreprise est plus élevée chez les séniors de 45 à 54 ans (17 %) et parmi chefs de produit/services (24 %) et les commerciaux (21 %).

De façon générale, la recherche de mobilité est un peu plus affirmée chez les hommes que chez les femmes, en interne comme en externe.

49

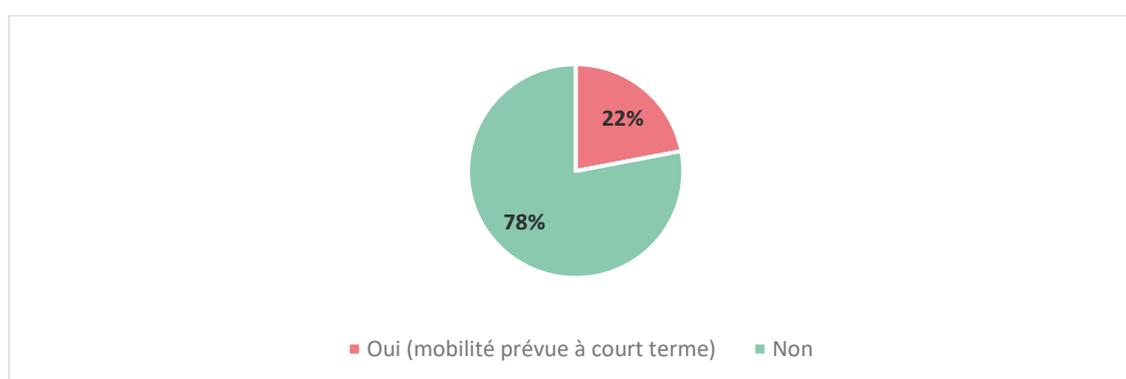
Depuis que vous occupez votre poste actuel, avez-vous fait une demande de mobilité interne ou cherché dans une autre entreprise ?



B. Les mobilités internes acceptées

Seules 22 % des demandes de mobilité interne émises par les séniors ont été acceptées par l'entreprise. Les refus, tels que perçus par les salariés concernés, sont motivés pour 50 % par un refus du manager ou de la direction et à 35 % en raison d'un âge jugé trop élevé. Seuls 4 % des répondants identifient le manque de compétences comme le motif de refus de leur demande de mobilité interne.

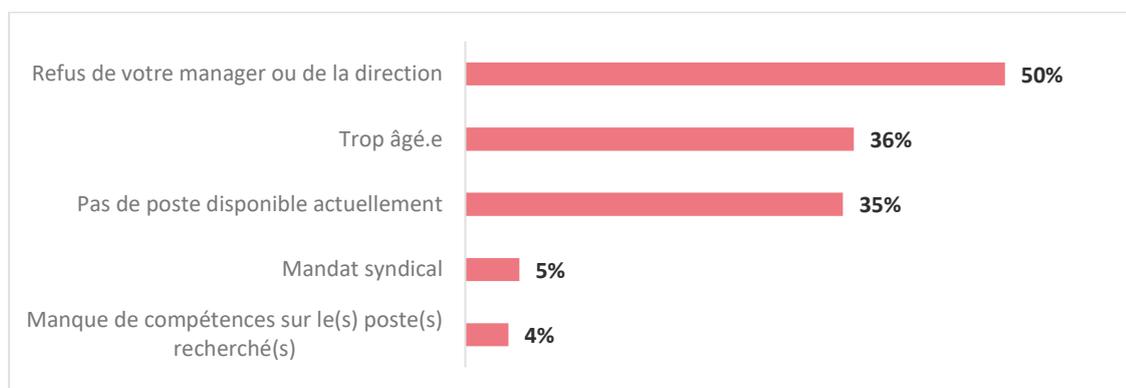
Votre demande de mobilité interne a-t-elle été acceptée par votre entreprise ?



50

Salariés séniors ayant indiqué avoir effectué une demande de mobilité interne

Motifs perçus par les séniors du refus de leur demande de mobilité interne



ZOOM SUR L'ÉTUDE « PERSPECTIVES ET ASPIRATIONS PROFESSIONNELLES – MOBILITÉ DES SALARIÉS DE LA BRANCHE » OPIIEC, 2018

Une étude publiée par l'OPIIEC en 2018 met en évidence que, si la branche connaît un niveau élevé de mobilité, l'âge semble être un facteur de stabilisation des salariés. Ainsi, les 50 ans et plus occupent à 47 % leur emploi actuel depuis 10 ans et plus, quand les 30-49 ans sont davantage répartis sur les 3 tranches d'ancienneté les plus élevées (2 à 5, 5 à 9 ans et plus de 10 ans).

Ce facteur peut s'expliquer par une difficulté accrue à trouver un emploi en fonction de l'avancement en âge : les répondants de la Branche ont trouvé leur emploi actuel en moins de 3 mois pour plus de la moitié d'entre eux. Pour autant, les plus âgés sont aussi les plus nombreux sur les recherches qui mettent 6 mois et plus à aboutir (30 % des plus de 50 ans), ce qui pourrait être lié à des difficultés plus importantes à trouver un emploi correspondant à l'expérience du salarié ou une sélectivité plus grande de sa part.

Le souhait de mobilité externe diminue avec l'âge : au global, 36 % des répondants à l'enquête conduite dans le cadre de l'étude envisagent de quitter leur entreprise pour un emploi similaire au sein de la Branche ou non, mais cette tendance, qui concerne 46 % des moins de 30 ans et 44% des 30-49 ans, tombe à seulement 28 % des 50 ans et plus, ce qui peut en partie s'expliquer par les difficultés de recherche d'emploi évoquées précédemment.

Alors qu'au global, 8 % des répondants envisagent de quitter leur emploi pour un statut d'indépendant, d'auto-entrepreneur ou pour le portage salarial, cette éventualité est évoquée plus fréquemment par les plus de 50 ans, quel que soit le secteur d'activité. Cette tendance est confirmée et amplifiée dans les Etudes et conseil.

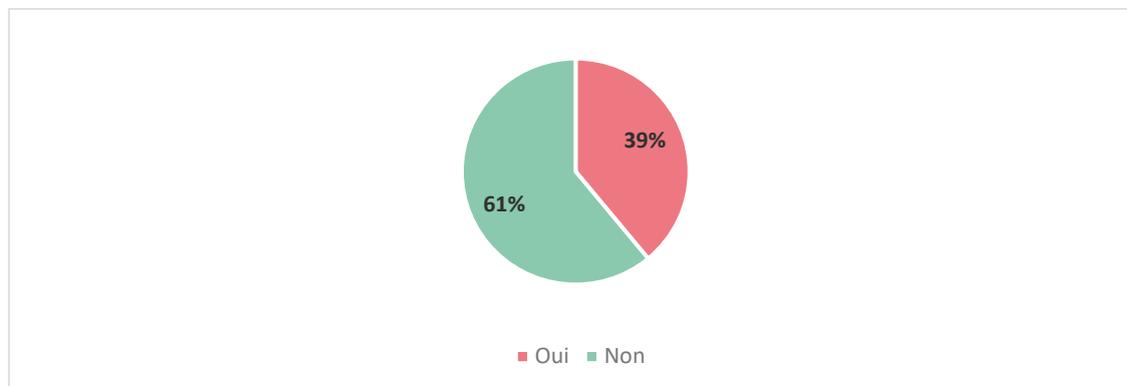
51

C. Mobilités professionnelles observées au cours des 5 dernières années

39 % des salariés interrogés ont connu une mobilité professionnelle dans les 5 dernières années précédant le sondage. Ce chiffre monte à 50 % pour les techniciens-opérateurs et à 72 % pour les salariés en CDD. Les mobilités concernent davantage les salariés du numérique (43 %) que les autres secteurs.

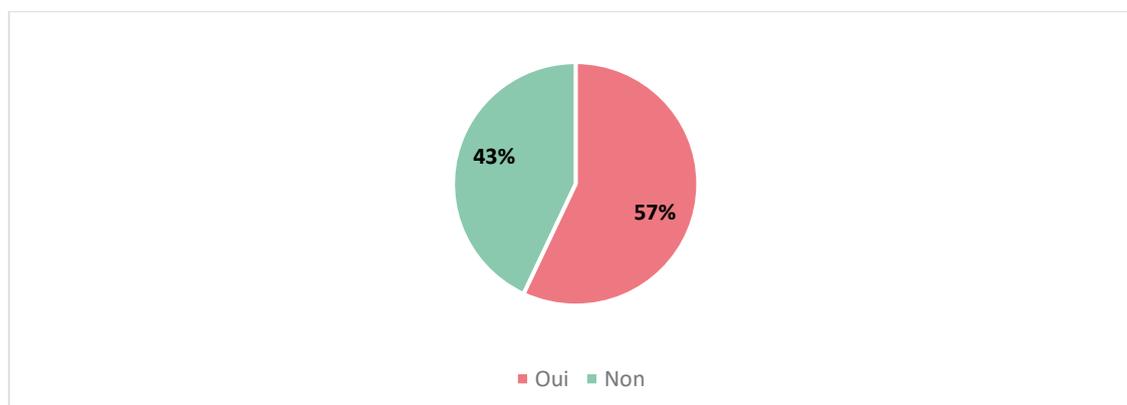
Les mobilités professionnelles apparaissent plus fréquentes chez les 45-49 ans que dans les tranches d'âge au-delà de 50 ans.

**Avez-vous connu une mobilité professionnelle au cours des 5 dernières années ?
(Changement de métier, de poste, de secteur...)**



La mobilité professionnelle s'est effectuée au sein de la même entreprise pour plus de la moitié des travailleurs concernés (57 %).

Cette mobilité a-t-elle eu lieu en interne dans votre entreprise ?



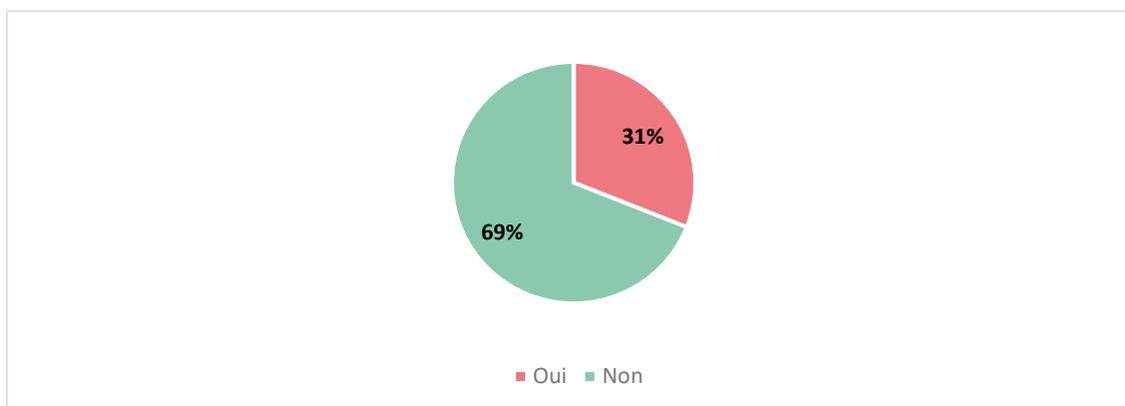
52

V. L'expérience de la recherche d'emploi parmi les salariés seniors

Près d'un tiers des interrogés, parmi ceux ayant recherché un emploi hors de leur entreprise actuelle, a rencontré des difficultés (31 %).

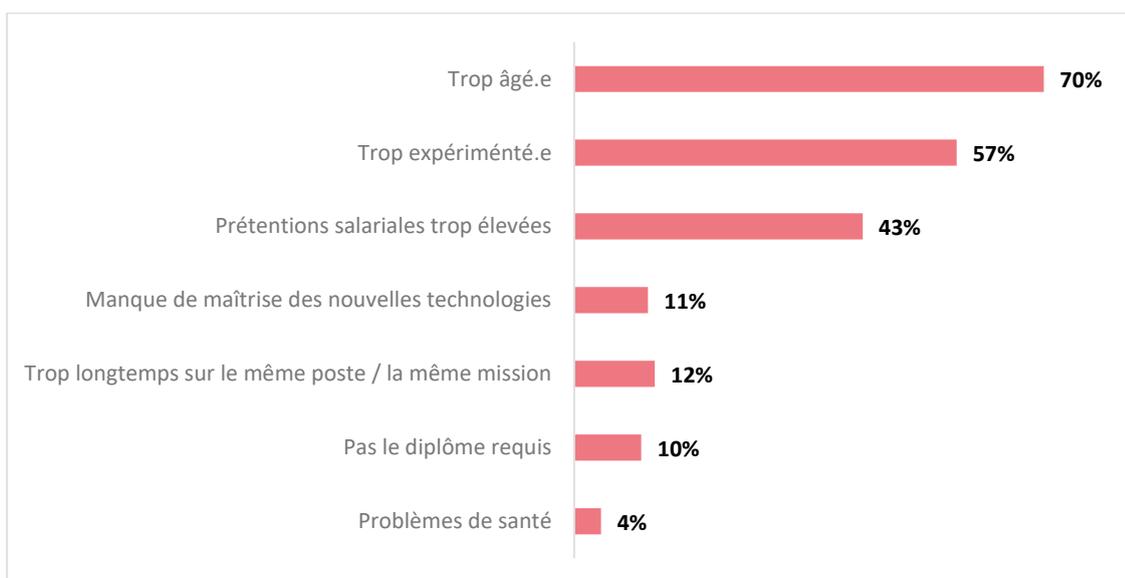
Trois principaux facteurs sont mis en évidence par les répondants : l'âge trop avancé (70 %), le trop plein d'expérience professionnelle (57 %) et les attentes salariales trop élevées (43 %).

Avez-vous rencontré des difficultés dans votre recherche d'emploi ?



Filtré par « Non » à Mobilité professionnelle au sein de la même entreprise

Freins perçus à la recherche d'un emploi



Parmi les seniors ayant répondu avoir recherché un emploi

La recherche d'emploi des professionnels seniors passe essentiellement par l'APEC, Pôle emploi, les réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn et par leur réseau personnel.

Les personnes interrogées soulignent la difficulté à trouver des offres correspondant à des profils très seniors. De ce fait, elles se tournent davantage vers leurs réseaux personnels. Certains seniors intériorisent cette difficulté et s'enferment dans une attitude négative en se disant « *Je suis senior, je ne trouverai pas.* » Les seniors reconnaissent la plus forte difficulté à retrouver un emploi, une volonté affichée des entreprises de recruter des profils plus juniors et un allongement de leur recherche comparativement à leurs plus jeunes années professionnelles où ils enchaînaient les postes.

« Les entreprises craignent d'embaucher des seniors en CDI et de ne pas pouvoir les licencier dans la perspective d'un PSE. Il est difficile de les licencier et cela coûte cher. Elles craignent également que les salariés restent jusqu'à 70 ans. Il serait important de développer des formes d'emploi flexibles ! »

« On a l'impression que les entreprises privilégient la dernière expérience professionnelle au détriment du reste de la carrière, alors que les expériences sont cumulatives. Il faudrait aussi que les entreprises acceptent les CV atypiques car les carrières ne sont plus linéaires comme avant. »

« Il y a parfois un décalage entre le recruteur et le candidat senior, il peut y avoir un saut générationnel et lui donner l'impression de travailler avec son père ! »

Les besoins exprimés par les seniors (volonté de limiter les déplacements professionnels et de réduire le stress...) ne sont pas toujours bien compris par les entreprises.

« Les seniors veulent réduire leur charge de travail et adapter leur temps de travail, mais ils ne veulent pas s'arrêter (stimulation intellectuelle, transfert d'expertise...). »

« Ce besoin est parfois perçu négativement de la part des recruteurs qui ont le sentiment que les seniors veulent moins s'investir dans leur fonction et supportent moins le stress, alors que les seniors se considèrent multitâches et en capacité de prendre du recul ; ils recherchent simplement un stress modéré et ont suffisamment de recul pour savoir ce qu'ils peuvent accepter ou non. »

54

Des salariés seniors, parmi ceux entrés le plus récemment dans la branche, ont pour certains fait part de leur méconnaissance ou de leur « étonnement » quant aux pratiques de recrutement dans la branche.

« J'ai été surpris que les grosses sociétés du secteur ne recrutent plus directement : il faut passer par des agences de prestation de service (agences d'intérim, cabinets de recrutement, chasseurs de têtes) qui placent ensuite leurs cadres chez les grosses sociétés, qui testent des créations de poste avec ce système, et ensuite embauche le salarié mis à disposition par l'agence » (homme de 52 ans, coordinateur de projets dans l'ingénierie depuis 3 ans).

Les process de recrutement relativement lourds, faisant souvent intervenir un tiers (cabinet de recrutement...), semblent être considérés comme un obstacle pour identifier les opportunités. Le marché du travail apparaît pour partie "caché" et les seniors indiquent être spontanément peu sollicités par les cabinets de recrutement, en comparaison des salariés plus jeunes. Ils peuvent également susciter une appréhension et/ou le sentiment que l'entreprise qui recrute ne s'implique pas directement, ce qui peut décourager la prise de risque pour les candidats déjà en poste.

ZOOM SUR LES CADRES SÉNIORS DE 55 ANS ET PLUS DEMANDEURS D'EMPLOI

L'accès à l'emploi des cadres seniors diminue sensiblement avec l'âge. Au cours des six mois suivant l'inscription sur les listes de Pôle emploi, 48 % des cadres demandeurs d'emploi accèdent à un emploi. Ce taux tombe à 43 % pour les cadres de 50-54 ans puis descend à 29 % pour les cadres de plus de 55 ans. Cette diminution du taux d'accès à l'emploi au-delà de 55 ans est plus prononcée pour les cadres que pour les autres demandeurs d'emploi. Elle a pour conséquence qu'une part importante des cadres seniors inscrits à Pôle emploi le sont depuis plus de deux ans. Cette part est de 29 % pour les cadres de 55 à 59 ans, et de 39 % au-delà de 60 ans. Pour 81 % des cadres seniors, l'entrée au chômage est la conséquence d'une perte d'emploi non volontaire.

Deux types de trajectoires de demandeurs d'emploi cadres seniors sont observés : ceux avec une trajectoire professionnelle d'une relative stabilité durant les 10 dernières années (qui n'ont connu qu'une entreprise) et ceux dont le parcours est plus heurté (qui ont connu plusieurs changements d'emploi).

Les cadres seniors demandeurs d'emploi sont confrontés à de nombreuses difficultés pour retrouver un emploi : la quasi-totalité (89 %) d'entre eux estiment que leur recherche d'emploi est difficile. Face à ces difficultés, une majorité de cadres seniors restent néanmoins exigeants puisque 71 % se disent prêts à attendre afin de retrouver un emploi qui correspond à leurs critères de recherche, l'ancienneté d'inscription à Pôle emploi n'ayant que peu d'incidence sur cette exigence.

Par ailleurs, les cadres seniors ayant accédé au statut de cadre par l'expérience ou par l'ancienneté peuvent souffrir de la concurrence avec des cadres plus jeunes en termes de diplômes et de formations. Pour les cadres ayant effectué une grande partie de leur carrière au sein de la même entreprise, cette concurrence peut être accentuée par le fait que certaines compétences spécifiques qu'ils y ont acquises ne sont pas transférables.

L'âge peut être perçu par les recruteurs comme un marqueur de moindre souplesse et de moindre réactivité : ils estiment que les seniors ont plus de mal à s'adapter aux évolutions de l'entreprise et au besoin d'adaptabilité et d'acculturation rapide recherchées.

D'après eux, l'entreprise aurait plus de mal à les « façonner », le cadre senior disposant de ses propres expériences, habitudes, pratiques et points de vue. Ils sont alors perçus comme étant plus enclins à remettre en question les choix de l'organisation

Pour ceux âgés de plus de 60 ans (44 % des cadres seniors demandeurs d'emploi), l'âge et la proximité du départ à la retraite peuvent leur être défavorables aux yeux de certains recruteurs. En effet, leurs profils intéressent moins les entreprises qui recherchent des cadres qui pourront s'investir dans l'entreprise à long terme. En revanche, les cadres seniors peuvent répondre aux besoins des entreprises qui recherchent des compétences spécifiques sur des missions dont la durée est limitée dans le temps, d'autant qu'ils n'ont souvent pas d'exigence en matière d'évolution professionnelle.

Des profils expérimentés relativement moins présents dans les offres d'emploi

En 2019, seulement 5 % des recrutements de cadres dans le secteur privé concernaient des cadres ayant plus de 20 ans d'expérience. Lorsqu'ils sont interrogés sur les difficultés qu'ils rencontrent dans leur recherche d'emploi, 62 % des cadres seniors interrogés estiment qu'il y a trop peu d'offres d'emploi correspondant à leur profil.

Seuls 21 % des cadres seniors accepteraient de déménager dans une autre région pour retrouver un emploi, ce qui réduit leurs opportunités.

Pour une minorité de cadres, découragement, perte de confiance et problèmes de santé retardent également le retour à l'emploi.

Certains cadres seniors se distinguent par des concessions plus importantes sur leurs exigences initiales, notamment pour adapter leur recherche d'emploi aux conditions du marché de l'emploi (recherche d'un emploi à durée limitée - CDD, intérim, vacation) ou parce qu'ils sont davantage confrontés à une urgence financière de retrouver un emploi.

Source : « Les cadres seniors de 55 ans et plus demandeurs d'emploi. Pratiques et difficultés de recherche d'emploi » Trajectoires parcours et inégalités APEC et Pôle emploi, Janvier 2022

VI. Freins et leviers identifiés pour favoriser l'emploi des seniors

La publication Fondation ADECCO/Crédoc citée précédemment mentionne « *un manque de préparation et d'anticipation des salariés : moins d'un tiers perçoit les bénéfices de la formation ou l'intérêt de dispositifs d'aide aux aidants par exemple* ».

« Les actifs de 40 à 59 ans sont peu nombreux à avoir conscience de la nécessité de la formation en fin de carrière (32 %) pour acquérir des compétences ou s'adapter à de nouveaux outils ou méthodes (30 %). Les données de la statistique publique constatent en effet que l'accès à la formation décroît avec l'âge et chute après 55 ans. Un phénomène entretenu à la fois par les employeurs, peu enclins à investir dans la formation de travailleurs arrivant en fin de carrière, par l'inadaptation des modalités de la formation continue à la population des seniors et par les salariés eux-mêmes qui jugent de moins en moins utile de se former au fil du temps. La formation continue n'est d'ailleurs vue comme une solution pour faciliter l'intégration des personnes en fin de carrière que par 9 % des actifs de plus de 40 ans ».

En conclusion, l'étude met en évidence « **différents leviers susceptibles de favoriser l'emploi des seniors**. Parmi eux : **un meilleur accès à la formation continue, la lutte contre les stéréotypes via des dispositifs valorisants comme le tutorat par exemple, le repérage précoce des risques de décrochage ou la cartographie des postes et l'établissement de parcours** prenant en compte la pénibilité des métiers, qu'elle soit physique ou psychique en amont dans la carrière »

Les cadres et les professions intermédiaires penchent davantage pour une plus grande part de télétravail et plus de liberté dans l'organisation de leurs horaires (respectivement 32 % et 30 %).

ZOOM SUR LES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE DES SENIORS

Le rapport « Emploi des seniors : agir sur tous les leviers » de Franck Morel de l'Institut Montaigne (octobre 2022) mentionne que l'approche de la retraite est souvent mal vécue par les salariés et entraîne une forme de démotivation qui peut être analysée comme un sentiment de fin de vie professionnelle. Ce sentiment provient souvent directement de la réduction des perspectives professionnelles et de la difficulté que peuvent avoir les employeurs à tirer le meilleur parti de personnels qui, du fait de leur ancienneté, ont souvent accumulé des revenus plus élevés et dont la promotion ascensionnelle est plus difficile. Les possibilités et les souhaits de mobilité des seniors sont plus souvent latéraux (dans une autre fonction, à niveau de rémunération et de responsabilité équivalent), que verticaux.

De son côté, l'ANACT précise que les salariés perçoivent tout d'abord le plafonnement du contenu de leur poste. Un nouveau travail ou de nouvelles technologies sont dans l'ensemble, confiées en priorité aux plus jeunes pour encourager leur motivation, au risque de démotiver les salariés plus âgés. Or, les entreprises doivent continuer à faire évoluer les seniors, et à enrichir le contenu de leur poste. L'ANACT indique qu'il faudrait éviter que l'évolution professionnelle ne stagne à partir d'un certain âge, et que l'accès à des postes de cadre ne soit réservé qu'à des moins de 40 ans. Si des perspectives d'évolution fortes à tout âge ne sont pas ouvertes, le désengagement est inévitable. Les anciens ont en particulier le sentiment que malgré leurs compétences, ils n'ont jamais accès aux postes disponibles et ne bénéficient pas de la mobilité interne.

Il existe un lien fort entre l'usage de la formation continue et les perspectives d'évolution professionnelle. Il y a un âge à partir duquel le recours à la formation continue régresse. Cela donne une indication du moment où les attentes professionnelles commencent à décroître, soit du fait de l'employeur, soit du fait des intéressés. Les principaux facteurs qui expliqueraient cette relation sont issus de la catégorie socioprofessionnelle (CSP), du niveau de diplôme, de l'âge et, dans une moindre mesure, du sexe. Ainsi, l'âge critique des carrières ou des parcours se situerait vers 30 ans pour les ouvriers. Les employés connaîtraient deux périodes critiques : vers 30-35 ans, puis vers 45 ans. Pour les professions intermédiaires cette période se situerait dès 40 ans, ce phénomène s'amplifiant rapidement après 50 ans. Parmi les cadres, chez les autodidactes ou ceux faiblement diplômés, le recours à la formation continue diminue à partir de 50 ans, contrairement aux cadres diplômés de l'enseignement supérieur pour lesquels le recours à la formation diminue après 60 ans. La gestion des parcours doit prendre en compte ces âges critiques différents selon les types de métiers et d'activités.

Par ailleurs, toutes les personnes ne poursuivent pas le même objectif dans une carrière ; certaines recherchent plutôt des défis, d'autres la sécurité, d'autres encore, le pouvoir. Mais ces différents ancrages varient avec l'âge. Or, les entreprises sous-estiment par exemple le souhait des seniors de relever des défis. Il faut donc multiplier les bilans de carrière afin de mieux connaître les volontés individuelles.

Source : « Favoriser le développement professionnel à tous les âges » Travail et changement, n° 295 avril/mai 2004, ANACT

Contrairement à une idée reçue, la grande majorité des seniors témoigne d'une volonté d'évolution bien plus que d'une « résistance au changement ». Qu'il s'agisse de progresser

en interne, de monter en compétences ou encore de se reconvertir, ce ne sont pas les projets professionnels qui manquent aux séniors, mais plutôt les formations à même de les soutenir.

Source : « Comment les séniors envisagent-ils leur avenir professionnel jusqu'à la retraite ? » Jean-Marie Dubois, Christine Fournier, Marion Lambert, Céreq Bref, n° 443, 2023

L'étude ADECCO/Crédoc déjà citée met en évidence que, dans leur grande majorité, les plus de 40 ans n'envisagent pas de changer de secteur d'activité (71 %), ni même d'entreprise ou de structure (59 %)⁷. Pour les salariés recherchant un emploi dans une autre entreprise, les retours des employeurs laissent à penser que la trop forte spécialisation des profils et l'âge constituent des freins à la transition vers d'autres compétences dans le même secteur. Les actifs ont donc bien intériorisé les moindres chances de retrouver du travail selon leur âge et le secteur d'activité recherché. Ils ne sont pas non plus souvent candidats à la reconversion (36 % des 40-59 ans et seulement 15 % des 55-59 ans). Il faut dire que les chances de succès d'un projet de reconversion sont faibles – selon le Céreq, un tiers des candidats à la reconversion concrétisent leur projet.

Source : « Comment les 40-59 ans se projettent-ils dans leur fin de carrière ? Synthèse des principaux résultats » Fondation The Adecco Group/Le Crédoc, Mai 2023

⁷ « Comment les 40-59 ans se projettent-ils dans leur fin de carrière ? Synthèse des principaux résultats » Fondation The Adecco Group/Le Crédoc, Mai 2023

Politiques de gestion des carrières et des mobilités mises en œuvre

I. Le recrutement de séniors

Les **canaux principalement utilisés** par les entreprises sont les sites d'emploi (APEC, Indeed...), les réseaux sociaux (LinkedIn), les réseaux personnels, le bouche-à-oreille, les candidatures spontanées sur le site de l'entreprise. Selon le degré d'urgence du recrutement, les entreprises peuvent également faire appel à des sociétés de placement (cabinets de recrutement, agences d'intérim, chasseurs de têtes). Certaines structures participent également à des événements ou se tournent vers les organismes de formation pour identifier des candidats potentiels, développent des stratégies de partenariats et s'appuient sur la cooptation. Une entreprise travaille sur sa visibilité en publiant des articles sur LinkedIn, en valorisant sa marque employeur (Welcome to the jungle), en construisant un discours « moins start-up ».

Les entreprises entreprennent **rarement des actions de recherche de candidats axées spécifiquement sur les séniors**. D'ailleurs, une entreprise pensait davantage à développer l'alternance qu'à se tourner vers des publics séniors pour pallier la pénurie de candidats. Une seule entreprise interrogée a indiqué cibler prochainement des événements touchant plus spécifiquement les séniors, notamment les femmes séniors.

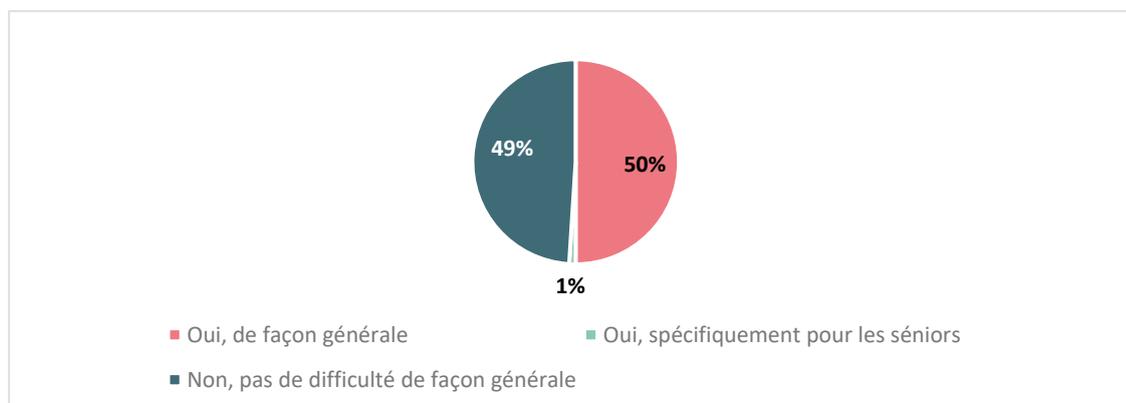
59

A. Difficultés de recrutement

La moitié des entreprises affirme rencontrer des difficultés pour recruter. Mais il existe une différence selon la taille : 30% des entreprises de moins de 5 salariés rencontrent des difficultés de recrutement contre 70% pour les entreprises de 10 à 499 salariés. Pour mémoire, les TPE sont majoritaires, en nombre d'entreprises, au sein de la branche (83 % comptent moins de 10 salariés).

Seulement 1 % des entreprises répondantes identifient une difficulté spécifique pour le recrutement des séniors (jusqu'à 6 % dans les grandes entreprises).

Votre entreprise rencontre-t-elle des difficultés de recrutement ?



À travers leurs pratiques de recrutement, **les plus petites entreprises** reconnaissent avoir un avantage sur les grands groupes où, selon certains seniors rencontrés, « *les salariés sont considérés comme des numéros.* » Les collaborateurs peuvent également avoir des relations plus personnalisées avec les clients. Les DRH perçoivent le besoin des seniors de s'investir dans des missions intéressantes et de disposer d'une certaine flexibilité, notamment en termes d'aménagement horaire.

« *Les seniors plus expérimentés viennent souvent des grandes agences qui sont trop hiérarchiques et où ils ont moins d'autonomie. Chez nous, ils ont l'opportunité de développer leurs idées, d'être polyvalents, d'être agiles et de prendre des risques. D'ailleurs, nous révisons le contenu des postes tous les 3-6 mois en prenant en compte la pluralité de nos clients et des problématiques.* »

60

À l'inverse, les petites structures ont un inconvénient dans l'intégration de seniors de par leur taille. Les seniors peuvent avoir des prétentions salariales élevées en lien avec de hauts niveaux de responsabilité. Mais ces postes sont peu présents dans leur structure. Il y a donc un décalage entre le profil des seniors et les besoins des plus petites entreprises.

Quels sont les principaux métiers pour lesquels vous anticipez des départs à la retraite dans un horizon de 3 ans dans votre entreprise ?

56 % des entreprises répondantes ont indiqué, en saisie libre (question ouverte), des métiers particulièrement sensibles concernant les départs en retraite. Les métiers de consultants et de développeur ressortent. Les postes de commerciaux, peu nombreux au sein des effectifs, semblent en proportion très présents parmi les anticipations des départs en retraite.



Quels sont les métier(s) en tension dans votre entreprise ?

78 % des entreprises répondantes à l'enquête en ligne identifient des métiers en tension au sein de leur entreprise. L'accentuation des difficultés de recrutement est d'ailleurs une tendance globale, qui s'observe dans tous les secteurs nationaux (la DARES a identifié que 8 familles de métiers sur 10 sont en tension forte ou très forte en 2022)⁸. Comme d'autres enquêtes, celle-ci confirme des difficultés de recrutement particulièrement importantes pour les développeurs. Ce métier est, selon la DARES, l'un des six métiers présentant les plus fortes tensions au niveau national (avec un indice de tension de 2,3). Les métiers du commercial apparaissent là aussi comme des métiers sensibles, étant souvent mentionnés comme en tension, alors que leur part relative dans les effectifs est relativement faible.



Des éclairages complémentaires ont été apportés par les dirigeants ou représentants de DRH interrogés sur les métiers en tension :

- Dans le secteur de l'ingénierie : métiers de projeteurs, ingénieurs fluides, ingénieurs en bâtiment, économiste de la construction, compétences en aménagement de territoires, conception et montage mécanique, maintenance industrielle (informatique industrielle, automatisme...).
- Dans le secteur numérique : conseil, AMOA, développeur. Les entreprises sont parfois sur des marchés de niche qui nécessitent des compétences rares. Les candidatures des seniors sont peu nombreuses car ces professionnels sont déjà en poste, soit chez des clients, soit chez des concurrents, soit chez des éditeurs.
- Dans le secteur étude et conseil : prévention des risques, préventeur HSE, ingénieur environnement.

61

Ces difficultés de recrutement se traduisent par un allongement du processus de recherche et conduisent à une adaptation du profil à intégrer. Lorsqu'aucune candidature ne correspond au besoin, une réorganisation des postes est prévue en interne. Par exemple, une DRH qui recherchait un responsable de pôle structure a finalement scindé ce poste en deux, la partie structure/mécanique repose sur deux techniciens expérimentés et la partie encadrement repose sur les projeteurs. Ceci a également des impacts sur le fonctionnement interne.

« Avec le manque d'effectifs, tous les salariés sont sur le terrain, ce qui laisse peu de temps pour l'accompagnement des nouveaux arrivants et lorsqu'il y a une absence, cela accentue la pression sur les collègues ».

⁸ https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/850b535bf0f160308695084497fe0143/Dares_resultats_tensions_2022_.pdf

En complément de leurs équipes salariées, les **entreprises s'appuient sur l'expertise de travailleurs indépendants pour pallier le manque de candidatures ou d'expertise en interne**. Ce statut se trouve au croisement des aspirations de certains seniors qui *« souhaitent être leur propre patron, ne pas être envoyés à droite et à gauche et choisir les missions en fonction de leur intérêt. »*

« Certains salariés fuient le système enfermant et la directivité des entreprises. »

« Les indépendants avec lesquels nous travaillons viennent souvent de gros cabinets (cabinets qui ont souvent grossi à la suite de rachats d'entreprises) dans lesquels l'expérience a été mal vécue. Ils étaient souvent positionnés sur de la chefferie de projets sans intervention sur la partie technique, avaient une charge de travail conséquente et avaient un modèle de rémunération basé sur la marge et la facturation. Ces professionnels n'ont plus envie de management ou de business développement ; ils souhaitent retrouver du sens à leur travail, être plus proches de la Direction et pouvoir être forces de proposition. »

De rares mouvements inverses sont également observés où des travailleurs indépendants reviennent à une activité salariée. Leur objectif est de retrouver une sécurité et une stabilité et d'avoir moins de démarches administratives à gérer (volonté de simplification).

Dans ce contexte, les DRH soulignent l'enjeu de maintenir l'équilibre entre les juniors et les seniors pour éviter les ruptures de savoirs et de mettre en place d'une politique QVCT.

Une entreprise s'interroge sur la question de **l'employabilité** et sur *« la façon de réintégrer des seniors qui ont été sur le bord de la route pendant plusieurs années. Comment développer leurs compétences pour accompagner les évolutions sectorielles ? Revaloriser les professionnels, tout en étant en lien avec les réalités économiques... Cet enjeu ne doit pas reposer uniquement sur Pôle emploi. »* Une autre entreprise se questionne sur la façon d'accompagner les seniors, notamment pour les personnes en reconversion, et de leur donner envie de rejoindre leur secteur d'activité.

62

B. Regard des entreprises sur les candidatures de seniors

Au sein des entreprises de la Branche, 73 % des recruteurs affirment accorder autant d'importance à un profil sénior qu'à un autre profil et 15 % disent privilégier le recrutement de jeunes professionnels.

Les plus grandes entreprises se démarquent en indiquant à 36 % accorder une importance particulière aux candidatures de travailleurs seniors (contre 10 % en moyenne), ce qui peut s'expliquer par l'existence plus fréquente d'accords sur l'emploi des seniors au sein de ces entreprises.

A l'inverse, les entreprises de moins de 5 salariés sont 35 % à indiquer ne pas avoir de postes à pourvoir pour des profils expérimentés et 19 % privilégient le recrutement de jeunes professionnels (contre 15 % en moyenne).

Privilégier les jeunes professionnels est également une pratique davantage mise en avant au sein des entreprises du numérique, en comparaison des autres secteurs.

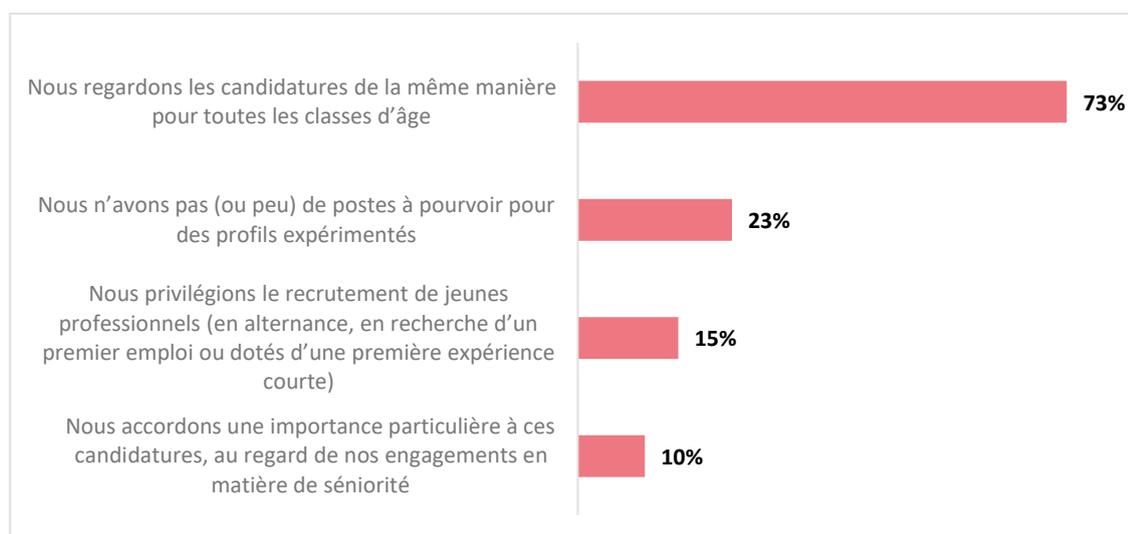
Lors des entretiens, les recruteurs de la Branche BETIC indiquent majoritairement ne pas faire de distinction par l'âge lors des recrutements. Certains d'entre eux affirment vouloir éviter

les recrutements stéréotypés et rechercher la diversité, alors que d'autres reconnaissent que le recrutement de seniors est davantage un choix par défaut. Certaines entreprises soulignent l'impact financier et organisationnel plus conséquent des seniors comparativement aux juniors en cas d'échec d'intégration.

« Nous n'avons pas de critères d'âge dans nos recrutements, mais les profils recherchés sont conditionnés par les clients et par la nature des missions. Par exemple, les jeunes sont davantage recherchés pour les missions en lien avec la gestion des réseaux sociaux, alors que les seniors sont privilégiés pour la gestion d'entreprise. »

Parmi les seniors recrutés, il est fréquent de voir les situations de cumul emploi/retraite.

En matière de recrutement, comment regardez-vous les candidatures de seniors (salariés de 45 ans et plus)



63

C. Difficultés de recrutement spécifiques aux seniors

Les difficultés rencontrées par les entreprises pour recruter des travailleurs seniors sont principalement liées au manque de telles candidatures (53 %) et aux exigences salariales trop élevées (53 %, et 58 % dans le domaine numérique). Les petites entreprises de 5 à 9 salariés disent à 38 % recevoir des candidatures de seniors pas adaptées aux besoins de l'entreprise, et les entreprises de 10 à 99 salariés indiquent à 59 % recevoir trop peu de candidatures de seniors comparées aux candidatures de jeunes professionnels.

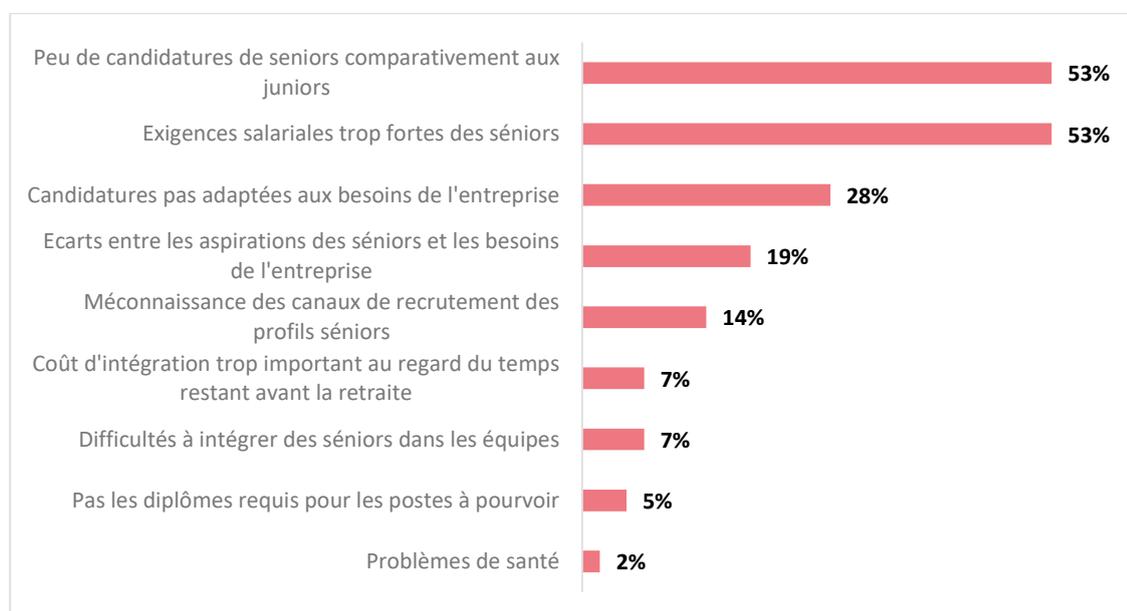
Les entreprises interrogées indiquent recevoir essentiellement des candidatures de personnes de moins de 40 ans qui accordent une priorité à leur vie personnelle et ont des prétentions salariales parfois décalées par rapport à leur technicité et à leur capacité à générer du chiffre d'affaires. A ce titre, les seniors sont plus réalistes, ont "moins d'ego" et certains sont prêts à revoir à la baisse leur salaire s'ils trouvent un poste ayant du sens et des conditions de travail satisfaisantes.

Une cheffe de projet en recherche d'emploi dans le secteur numérique témoigne :

« Je ne veux plus travailler dans une ESN, les salaires sont trop bas compte tenu dans mon expérience. Les entreprises sont dans une logique économique et privilégient les profils middle (6 ans d'expérience) à qui elles proposent une formation ; la formation coûte moins chère que la rémunération. Je suis prête à revoir mes prétentions salariales, mais là, on me proposait une baisse de 25 % de mon salaire. »

« Les ESN connaissent des tensions de recrutement mais ne payent pas. Elles ont peur des intermissions pour les seniors car cela revient cher et affecte leur chiffre d'affaires. »

Quelles sont les difficultés de recrutement pour les seniors ?



64

L'analyse textuelle des réponses ouvertes au questionnaire et le contenu des entretiens permettent d'identifier trois difficultés principales à l'embauche de seniors.

- **Des compétences inadaptées aux besoins actuels des entreprises**

« Les besoins concernent des profils très techniques dans des domaines technologiques très récents (IA). Souvent les profils seniors que je vois ont une expérience plus transverse qui n'est donc pas ce que je cherche »

« Compétences sur des technologies anciennes ».

- **Un positionnement "métier" ou managérial incompatible avec les postes proposés**

« Candidats en recherche de poste plus stratégiques qu'opérationnels, ce qui ne correspond pas aux besoins de l'entreprise »

« Nous recherchons des développeurs expérimentés alors que les seniors cherchent souvent des postes de manager »

« Exigences sur le contenu des projets »

« Les seniors recherchent du management/coordination et peu d'opérationnel ».

Plus spécifiquement **au sein des petites entreprises**, la polyvalence recherchée n'est pas toujours compatible avec le haut degré de spécialisation des seniors.

« Soit surcapé soit trop orienté dans un seul domaine (nous cherchons la polyvalence dans une PME) »

« Etant une petite structure, nous avons besoin de personnes polyvalentes, les profils seniors le sont moins ».

- **Les exigences salariales**, majoritairement perçues comme trop élevées (même si certains DRH indiquent que des candidats sont prêts à diminuer leur salaire si le poste correspond à leurs aspirations).

Principales occurrences ressortant des analyses textuelles

« Candidatures pas adaptées aux besoins de l'entreprise »
Pouvez-vous donner un exemple concret ?

« Ecart entre les aspirations des seniors et les besoins de l'entreprise » Pouvez-vous donner un exemple concret ?



65

D. Synthèse sur l'approche du recrutement des seniors par les entreprises

Une analyse factorielle des correspondances fait ressortir, schématiquement, deux grands types d'entreprises (cf. représentation graphique en annexe 4) :

- **Les entreprises qui sont plus positives sur le recrutement de seniors :**
 - Ce sont plus souvent les petites entreprises (moins de 10 salariés) et plus souvent des entreprises du secteur Etudes et Conseil
 - Ce sont plutôt des entreprises qui n'ont pas de difficulté de recrutement

Ces entreprises pointent tout de même **des difficultés spécifiques aux seniors** : manque de maîtrise des nouvelles technologies, exigences des seniors sur l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et moindre motivation des seniors

- **Les entreprises qui sont plus négatives dans leur approche du recrutement des seniors** :
 - Ce sont plus souvent des entreprises du Numérique ou de l'Ingénierie
 - Ce sont celles qui ont le plus de difficultés de recrutement en général.

Il y a une corrélation entre freins perçus par ces entreprises à l'embauche des seniors (méconnaissance des canaux, pas assez de candidature de seniors, trop proche de la retraite, problèmes de santé) et difficultés pressenties dans l'emploi de seniors (exigences salariales, absentéisme, méthodes de travail inadaptées...). Autrement dit, les entreprises qui identifient le plus de difficultés à recruter en général sont également celles qui identifient davantage de freins à l'embauche des seniors.

II. La place des seniors dans les équipes

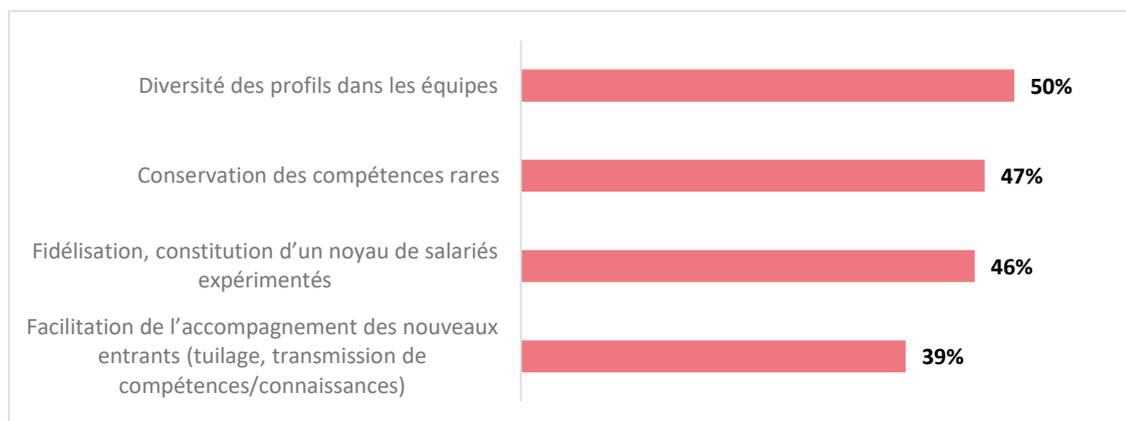
L'un des atouts le plus souvent cité de la présence de seniors dans les équipes d'une entreprise est l'apport de diversité de profils (50 %) ; ce chiffre augmente avec la taille de l'entreprise, passant à 59 % pour les entreprises de 10 à 99 salariés et à 73 % pour celles de 100 à 499 salariés (l'effet est moins significatif statistiquement au-delà de 500 salariés). Leur présence permet aussi une certaine conservation des compétences rares (47 %), et ce, davantage encore dans les petites entreprises de moins de 5 salariés (51 %) et dans les métiers de l'ingénierie (56 %).

Interrogées sur les **atouts reconnus aux seniors**, les DRH avancent spontanément leur capacité à être immédiatement opérationnels, leur niveau d'expertise, qui peut aussi être valorisé en interne en devenant référent, leur capacité à gérer des projets et à encadrer, leur connaissance du marché, leur stabilité comparativement aux plus jeunes (« *Il y a moins de démissions de seniors car ils ont peur de ne pas retrouver de travail ou que le nouveau poste ne leur plaise pas* »), leur adaptabilité, leur gestion de la relation client, la gestion du stress, leur capacité à « *accepter plus facilement les étapes désagréables d'un projet lorsque le budget du client est important* ». Au-delà de leur expertise, les seniors démontreraient un comportement professionnel et une capacité à garantir un cadre (« *Pas la même vision du travail, il y a plus de sens de l'entreprise chez les seniors que chez les jeunes* »).

Ces atouts sont valorisables à plusieurs titres :

- Capacité à gérer des situations complexes.
- Garantie de confiance pour les clients.
- Capacité des tuteurs seniors à transmettre aux plus jeunes collaborateurs des savoir-être en complément de leur expertise et à promouvoir les valeurs de l'entreprise.
- Facilité à positionner des juniors chez les clients lorsque ces derniers savent qu'il y a l'appui d'un senior (soutien technique, retour d'expérience et prise de recul sur les situations...).

Quels sont les atouts de la présence de séniors dans les équipes ?



ZOOM SUR L'ÉTUDE APEC/PÔLE EMPLOI « REGARDS CROISÉS SUR LES CADRES SÉNIORS EN EMPLOI. DES PILIERS D'ÉQUIPES ATTACHÉS À LEUR TRAVAIL MAIS EN ATTENTE D'UN ACCOMPAGNEMENT SPÉCIFIQUE » (OCTOBRE 2021)

Leurs managers, leurs collègues et les responsables RH saluent l'apport des cadres séniors dans l'entreprise

Managers et collègues s'accordent sur les qualités des cadres séniors : expérience, expertise et qualités humaines. Pour autant, il leur est parfois reproché d'être moins à l'aise avec le numérique et les nouvelles organisations du travail, et une minorité les jugent plus conservateurs. Les responsables RH reconnaissent, eux aussi, leurs qualités techniques et humaines mais plus encore leur loyauté et leur engagement à l'égard de l'entreprise, ainsi que leur rôle rassurant durant la crise sanitaire.

Les organisations patronales et syndicales sont partagées quant à l'impact de la crise de 2020 sur l'emploi des séniors. Certains acteurs identifient un retour en arrière avec un ciblage des séniors dans les plans de départ, ressuscitant le dispositif de pré-retraite, quand d'autres espèrent que la crise pourrait faire évoluer les politiques RH vers une gestion davantage axée sur les compétences que sur l'âge.

Les cadres séniors sont d'abord perçus comme compétents d'un point de vue technique et facilitateurs au sein des équipes

Leurs managers saluent avant tout l'expérience (25 %) et les qualités qui en découlent : expertise d'abord (20 %), mais aussi savoir-faire pratique, recul, rigueur, productivité, autonomie...

Leur influence est bénéfique sur les relations humaines au sein du collectif de travail et celle-ci est reconnue par les managers : 47 % les jugent plus aptes que les cadres plus jeunes à désamorcer un conflit (contre seulement 4% qui les pensent moins aptes), même si les réticences de certains cadres séniors au changement peuvent engendrer du ressentiment.

30 % des managers les jugent moins aptes que les cadres plus jeunes à maîtriser les nouveaux outils numériques. Dans l'ensemble, les managers de cadres séniors estiment

qu'ils sont plutôt plus faciles à manager que les cadres plus jeunes (45 %). Cependant, seuls 15 % de ces encadrants affirment manager ces profils expérimentés exactement de la même manière que les autres. Ils reconnaissent plutôt que les cadres seniors présentent des exigences particulières, et ils y répondent par le dialogue (20 %), en leur accordant confiance et responsabilités (16 %).

Les responsables RH saluent l'apport des cadres seniors, mais sont peu enclins à embaucher

Les seniors de 55 ans ou plus ont des qualités reconnues et constatées. Pour autant, il n'y a que peu de politiques de recrutement spécifiques en direction des seniors. Les RH ne recherchent généralement pas de cadres seniors de 55 ans ou plus. Lorsque ce sont des profils expérimentés qui sont demandés, ils privilégient plutôt les cadres âgés de 40 à 50 ans. En effet, ceux-ci sont appréciés à la fois pour leur longue expérience, leur opérationnalité immédiate et leur capacité à s'adapter rapidement, ainsi que leur projection à long terme dans l'entreprise. Les responsables RH indiquent notamment être rassurés par le fait qu'ils puissent rester au moins 15 ans dans l'entreprise avant de prendre leur retraite, en contraste avec les cadres seniors dont la retraite est plus proche, même si à 55 ans, les perspectives de carrière d'un cadre sont en général de dix ans.

Les cadres seniors expriment des besoins spécifiques qui nécessitent un accompagnement adapté

66 % des cadres seniors se disent intéressés par un accompagnement pour préparer leur fin de carrière et la transition vers la retraite, ce qui constitue leur premier besoin devant l'identification et la valorisation de leurs compétences.

68

ZOOM SUR L'ETUDE ADESATT " VISION DES JEUNES SUR LE TRAVAIL ET LES METIERS DE LA BRANCHE BETIC" (JUN 2022)

L'un des atouts de la présence de seniors dans les équipes d'une entreprise est l'apport de diversité de profils. Se pose alors la question de la complémentarité et des facteurs de cohésion entre les générations. En miroir des attentes et des besoins des seniors, il convient de prendre conscience des besoins des plus jeunes salariés.

Selon l'étude Adesatt, les jeunes générations sont particulièrement sensibles à l'ambiance et aux conditions de travail :

- **L'esprit collectif et l'ambiance de travail sont des atouts extrêmement valorisés par les jeunes.** Avant la crise sanitaire, 56 % des jeunes de la Génération Z considéraient que l'ambiance de travail et les échanges avec les collègues faisaient partie des éléments déterminants pour aller au travail. Ainsi, les entreprises souhaitant embaucher des jeunes doivent fournir des efforts en matière d'animation managériale pour promouvoir une bonne intégration des collaborateurs au travail. L'animation du collectif et la reconnaissance du travail sont d'ailleurs perçues par les jeunes comme les principales missions d'un responsable hiérarchique.

- **Les jeunes aspirent à la prise de responsabilité et à l'autonomie.** 8 jeunes sur 10 déclarent n'avoir aucun problème avec le fait de beaucoup travailler, à condition de pouvoir gérer leur temps et adopter leurs propres méthodes du travail. Dans certaines circonstances, cette envie peut néanmoins se heurter à des oppositions de représentation quant à leur capacité à assumer des responsabilités : lorsque 15 % des jeunes perçoivent le diplôme comme un gage de responsabilités, seulement 5 % des entreprises partagent cet avis.
- **Les jeunes recherchent des entreprises moins hiérarchiques et verticales.** Ils veulent être considérés d'égal à égal par leurs managers, ils veulent avoir droit à l'échec. 35 % attendent du manager de la compréhension vis-à-vis de leurs erreurs ; ils attendent ainsi une posture plus compréhensive et une plus grande liberté au travail. En termes organisationnels, les jeunes expriment une préférence pour le mode d'organisation AGILE, où les salariés appartiennent à des équipes pluridisciplinaires, travaillant sur des projets.

III. Difficultés spécifiques à l'emploi de séniors

69

Parmi les différentes difficultés que peut percevoir une entreprise dans l'emploi des séniors, la plus souvent citée est le manque de maîtrise des nouvelles technologies (44 %). Si la difficulté à gérer une équipe mixant jeunes salariés et salariés séniors n'est pas tant citée (10 %), ce critère est surreprésenté au sein des entreprises de 100 à 499 salariés (24 %).

Bien que les structures ne rencontrent pas de difficultés majeures dans l'intégration des séniors, certaines reconnaissent que les séniors sont parfois moins malléables pour appliquer les process ou les méthodes de travail de l'entreprise et sont parfois plus intransigeants sur la gestion des périodes de vacances. Certains peuvent refuser des déplacements ou de prendre des appels le week-end. Face à ces exigences, les entreprises restent vigilantes à ne pas avoir un traitement différencié selon les âges, au risque de créer des formes d'iniquité.

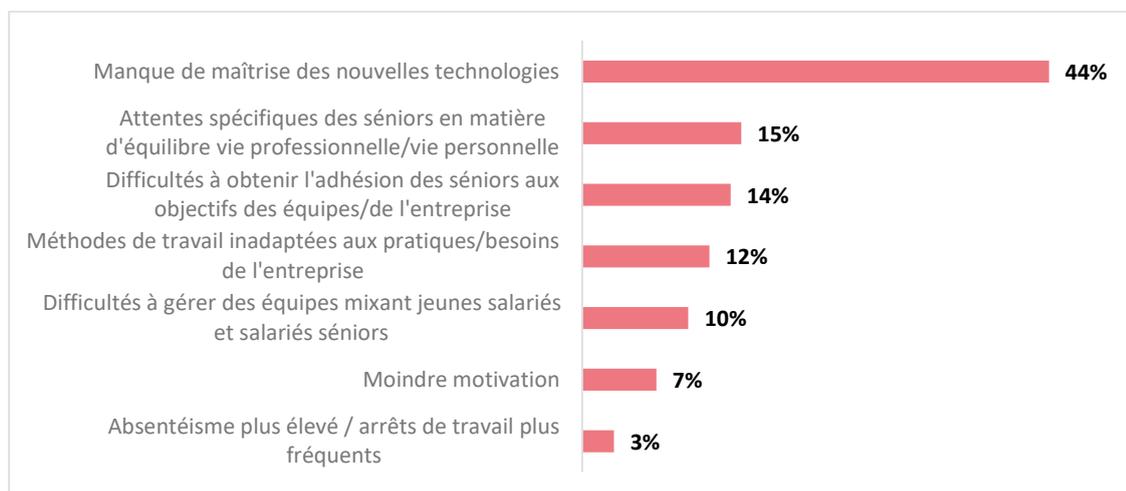
La **collaboration entre séniors et juniors** se passe généralement bien car ils exercent le même métier, adhèrent aux mêmes valeurs et ont parfois des centres d'intérêt communs. Des séniors recherchent même ces relations avec des professionnels plus jeunes afin de garder une dynamique de travail et partager de nouvelles idées. De plus, des actions de cohésion d'équipe sont mises en place pour favoriser cette synergie et développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Un membre de CSE d'une société de conseil en sécurité informatique confirme que les relations entre juniors et séniors sont généralement positives car il y a un respect et un non-jugement mutuels et il n'y a pas de posture descendante de la part des séniors. Elle illustre des points qui peuvent néanmoins créer des tensions entre séniors et juniors :

« Lorsqu'il y a des frictions, c'est essentiellement dû à des représentations différentes sur le mode de fonctionnement. Les séniors peuvent, par exemple, attendre une tenue vestimentaire spécifique ou considérer qu'il est nécessaire de travailler tard pour répondre aux attentes des clients, ce qui n'est pas toujours le point de vue des plus

jeunes. Si le manager dit qu'il faut partir après 18h, cela peut être perçu comme un principe rigide et sans fondement par les juniors. »

Rencontrez-vous des difficultés spécifiques dans l'emploi des séniors ?



Les questions ouvertes aux questionnaires ont suscité des précisions qui rejoignent les difficultés pointées précédemment à l'appui des entretiens qualitatifs :

70

- **Les représentations et valeurs associées à l'exercice de l'activité professionnelle** peuvent susciter des tensions avec les jeunes collaborateurs. Celles-ci ne sont pas, en soi, perçues comme problématiques au sein des séniors, généralement reconnus comme très attachés à la qualité du travail et à la loyauté vis-à-vis de l'employeur. Mais ces représentations peuvent se heurter à celles des plus jeunes salariés, chez qui ces "valeurs" peuvent être moins perçues, ou s'exprimer différemment.

« Il y a un décalage des valeurs et des attentes avec le reste de l'équipe qui est composée de personnes plus jeunes. »

« Ils sont souvent en conflit sur la "valeur travail", c'est à dire l'implication qu'ils y mettent. Les séniors ne tolèrent pas les attitudes des jeunes »

« Pas la même vision du travail, il y a plus de sens de l'entreprise chez les séniors que chez les jeunes »

« Les plus jeunes n'ont pas toujours compris la plus-value des seniors et n'ont pas toujours été très ouverts à la collaboration. »

L'approche différente du télétravail est souvent mentionnée comme l'une des composantes de ces "incompatibilités" entre les représentations des séniors et des plus jeunes collaborateurs.

« C'est compliqué d'organiser un programme de cohésion entre les jeunes qui préfèrent rester en télétravail et les seniors qui cherchent les rapports physiques et humains »

- **Le manque de "flexibilité" de certains séniors dans leurs méthodes de travail et**

leur difficulté à les faire évoluer :

« Plus de résistance au changement, par exemple pour la mise en place de nouveaux outils ou de changements de process »

« Manque de flexibilité et d'autonomie, apprentissage plus lent, manque de remise en question »

« Les séniors cherchent à s'imposer plutôt que d'apprendre à travailler ensemble et ce malgré les formations et les encouragements à le faire »

« De vieilles habitudes par exemple sur les processus de développement, mais qu'ils ont du mal à changer. »

« Moins adapté aux méthodes de travail agiles, c'est à dire sans planning mais au pilotage par la road map »

« Difficulté à remettre à plat les modes de fonctionnement et les méthodes, par exemple sur le suivi d'affaires. »

« Compétences et savoir-faire obsolètes dans un environnement changeant. Difficultés à apprendre des méthodes nouvelles »

« Volonté de dupliquer une pratique ancienne et habituelle plutôt que de se réinventer »

- Une difficulté peut être éprouvée par des **managers plus jeunes à encadrer des séniors placés sous leur autorité.**

71

« Les managers se sentent plus à l'aise à encadrer des personnes plus jeunes qu'eux, sachant qu'ils ont 35/40 ans »

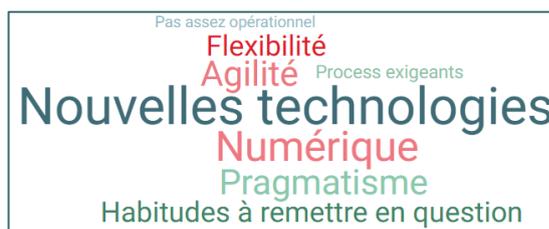
« Difficile de recevoir des directives de manager plus jeunes »

Mots-clés ressortant des analyses textuelles

« Difficultés à intégrer des séniors dans les équipes »



« Méthodes de travail inadaptées aux pratiques/besoins de l'entreprise »



« Difficultés à gérer des équipes mixant jeunes salariés et salariés seniors »



« Difficultés à obtenir l'adhésion des seniors aux objectifs des équipes/de l'entreprise »



« Attentes spécifiques des seniors en matière d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle »



ZOOM SUR LA MAITRISE DES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES

Le Guide pratique n°14 Secafi/Groupe Alpha « Agir pour l'emploi et le travail des seniors » (2018) aborde la question du développement des technologies numériques, qui deviennent incontournables dans nombre d'activités et de métiers, en indiquant que cette tendance peut renforcer les représentations négatives sur les seniors. En effet, ceux-ci sont souvent considérés comme ayant de faibles compétences numériques et rencontrant des difficultés à s'adapter au changement. Si des disparités persistent par rapport aux compétences numériques, l'absence de compétences numériques est concentrée dans la population sans formation ou avec une formation limitée (32 %), alors que seulement 3 % des personnes avec une formation élevée n'en possèdent pas. Par ailleurs, ces perceptions sont, en grande partie, basées sur des stéréotypes :

- Si les capacités physiques déclinent avec l'âge, les fonctions cognitives, notamment la mémoire et l'apprentissage, sont celles qui résistent le mieux, à condition d'être régulièrement entraînées. La capacité à apprendre (« apprendre à apprendre ») apparaît ainsi essentielle pour leur maintien tout au long de la vie professionnelle.

- Les inégalités face à l'usage du numérique sont liées à l'âge certes, mais aussi à des facteurs comme le niveau de formation initiale et la catégorie socioprofessionnelle de la personne.
- Les divergences entre générations en termes d'équipement et de pratiques tendent à se réduire.
- Enfin, manquer de compétences numériques n'est pas en soi une fatalité : des formations adaptées peuvent répondre aux besoins des salariés, seniors ou pas.

Selon Secafi/Groupe Alpha, il serait donc essentiel d'analyser la question dans le contexte concret de l'entreprise afin de distinguer ce qui relève des préjugés des difficultés réelles que certains salariés peuvent éprouver et d'identifier les besoins de formation et d'accompagnement.

IV. Les actions d'accompagnement des seniors

A. Mesures mises en place par les entreprises

Deux principales mesures sont mises en place dans les entreprises à destination des salariés seniors :

- La formation (45 %) et l'accompagnement de l'évolution professionnelle (37 %), bien qu'il soit difficile sur la base du questionnaire d'évaluer le caractère spécifique des propositions faites aux seniors en comparaison des autres salariés.
- La mobilisation dans les dispositifs de mentorat et du tutorat (35 %).

La question des fins de carrière est souvent abordée lors des entretiens annuels. C'est l'occasion d'engager une réflexion sur le maintien de l'expertise dans l'entreprise, sur la façon d'accompagner les jeunes pour leur apporter un haut niveau technique, sur l'appui à la durabilité des carrières, sur les contraintes du métier et sur l'accompagnement des seniors qui souhaitent prolonger leur parcours professionnel. Ces questions de séniorité ne s'abordent généralement pas avant l'âge de 55 ans.

Globalement les seniors ne font pas de demandes particulières et ne font pas remonter de problématiques spécifiques liées à leur âge.

« Les personnes ne se voient pas forcément vieillir, alors que l'on peut parfois constater des baisses de cadence, des blessures, des arrêts de travail... Ils sont parfois dans une forme de déni. Il est donc important d'amener progressivement le salarié à la prise de conscience et à réfléchir aux conditions dans lesquelles il souhaite poursuivre sa carrière. »

« Il est nécessaire de prendre en considération la dimension humaine des fins de carrières, d'assurer un accompagnement dans la durée et d'être dans la co-construction. »

Les membres de CSE interrogés n'identifient pas non plus de problèmes spécifiques liés à la séniorité.

Par ailleurs, le contexte organisationnel peut également inciter les seniors à rester discrets sur leurs besoins et attentes. Un DRH de 60 ans s'étant mis à son compte explique :

« Il y a peu de demandes de la part des seniors, ils n'osent pas s'exprimer de peur que cela leur soit néfaste. Une demande de temps partiel peut être synonyme de placardisation. Il n'y a pas toujours de portage de la part de l'entreprise, ce qui mène souvent à un échec des dispositifs d'aménagement du temps de travail. »

Pour permettre ces remontées d'informations, il est néanmoins nécessaire de mettre en place une bonne ambiance et des relations professionnelles basées sur la confiance.

Des besoins spécifiques peuvent néanmoins être remontés aux dirigeants/DRH :

- Télétravail, pour être au calme et pouvoir se concentrer, disposer de plus de flexibilité en termes d'horaires et de lieu de travail.
- Souplesse dans l'articulation vie professionnelle/vie personnelle : parentalité ou salarié aidant.
- Soutien pour des problèmes de santé ou psychologiques.

74

Face à ces problématiques, une entreprise indique négocier un accord sur le télétravail et un accord QVCT permettant notamment d'aménager des horaires en formalisant un avenant temporaire, en développant des partenariats avec la mutuelle pour organiser des sessions d'information... Une autre mentionne son accord d'entreprise : intéressement, participation, plan d'épargne entreprise ; charte éthique ; accord de télétravail ; accord RSE (forfait co-voiturage, télétravail ponctuel...).

« Nous avons des accords formation, tutorat, aménagement des temps de travail... Ces démarches ne sont pas engageantes. Il y a peu de mobilisation des dispositifs de la part des seniors, sauf le bilan de santé, et ils s'engagent peu dans la formation : problème des modalités pédagogiques inadaptées ? Autocensure et sous-estimation de la capacité d'apprentissage (« je ne vais pas y arriver, je ne retiendrai rien ! ») ? Nous allons revisiter le bilan de compétences afin de mieux orienter la formation. Toujours est-il qu'il y a un changement qui s'opère : avant les seniors voulaient s'arrêter et partir à la retraite, maintenant, ils ont envie de poursuivre leur activité professionnelle, même avec un allègement des horaires. »

Des mobilités internes peuvent être envisagées pour réduire les contraintes ou diversifier les parcours professionnels (des techniciens évoluant vers des métiers de formateurs pour limiter les contraintes physiques ou vers des métiers de hotlineurs pour être plus sédentaires...), mais les parcours sont parfois limités.

« Nous avons essayé de permettre aux hotlineurs d'alterner avec une fonction de technicien, mais les installations dans les pharmacies peuvent parfois être plus longues que prévues, il est donc difficile de les mobiliser ensuite sur la hotline. L'organisation était trop compliquée, nous avons donc dû renoncer. Nous avons également proposé à un technicien de 57 ans de se positionner sur la gestion de la

hotline avec gestion des achats et des stocks. Cette formule a fonctionné un temps, mais il s'est avéré que la gestion des stocks imposait aussi des contraintes physiques qui occasionnaient des blessures pour le salarié. Nous avons donc souhaité retirer cette partie du poste, mais le salarié s'y est opposé et ne voulait pas lâcher prise en disant que tout était OK pour lui. Nous avons donc fait machine arrière et avons intégré un assistant en charge de la mise en stock (manutention). Cette situation était compliquée car la proposition d'allègement de son travail était vécue comme un déclassement, avec la crainte d'être licencié si l'entreprise considérait qu'il n'était plus en mesure d'assumer ses fonctions. »

Un membre de CSE d'une société de conseil évoque un point d'amélioration :

« Il y a un fonctionnement en silo, il manque une véritable GPEC. »

Les mesures typiquement dédiées aux seniors (actions pour le maintien de l'employabilité, réduction du temps de travail, cumul emploi-retraite) se retrouvent dans 13 à 17 % des entreprises.

Une autre mesure envisageable mentionnée par une professionnelle indépendante :

« J'aurais aimé avoir une flexibilité suffisante pour avoir une activité bénévole. J'aurais été intéressée par du mécénat de compétences. »

De façon générale, la mise en place des différentes mesures identifiées est plus importante au sein des grandes entreprises. Cette corrélation s'explique notamment par l'adoption plus fréquente d'accords spécifiques aux seniors dans les grandes organisations.

75

Au-delà de la conservation des compétences clés au sein de l'entreprise, la fidélisation des seniors constitue un enjeu social et commercial pour les structures.

« Nous plaçons des personnels dans l'industrie et les clients demandent souvent une personne spécifique. Il y a donc besoin d'avoir de bonnes relations et de fidéliser ces professionnels afin d'éviter leur départ en tant qu'indépendant. »

« La présence d'un senior rassure le client. »

« La constitution d'un binôme senior/junior permet à la fois de faire monter en compétence un junior et de réduire le prix pour le client. En plus, un senior peut encadrer plusieurs juniors. Le recrutement de seniors est donc un enjeu pour accompagner la croissance de l'entreprise. Mais il faut lancer des actions spécifiques à destination des seniors car nous avons peu de candidatures. »

« Les professionnels recherchent des relations de proximité, une ouverture d'esprit, de la flexibilité, de la formation, de la reconnaissance et de l'écoute. L'ambiance de travail et le relationnel priment sur le salaire ; il est donc important de mettre en place des activités informelles (organisation de pots, d'activités de teambuilding...) et d'assurer des entretiens réguliers avec eux. »

« Nous n'avons pas de turnover chez les seniors. Nous mobilisons plusieurs leviers pour les fidéliser : organisation du travail flexible (horaires, télétravail - pouvant aller jusqu'à 100 %, lieu – Flex-office) et instauration d'une vie d'entreprise et de temps de convivialité (financements d'activités sportives sur la pause méridienne, journées des collaborateurs 2 fois par mois – barbecue...-, teambuilding annuel pour chaque équipe. Nous avons également mis en place un PERCO qui est actuellement utilisé par

8 salariés (sur 252 ETP). »

« Nous réfléchissons à la mise en place d'un plan épargne retraite. »

« Les professionnels apprécient la transparence dans leur entreprise, y compris sur le budget de la société. Il est important de communiquer, d'ouvrir le dialogue et de répondre rapidement aux problématiques remontées. »

« Nous ne voulons pas grossir trop vite, contrairement à nos concurrents. Nous voulons prendre le temps de l'intégration des salariés, de développer un sentiment d'appartenance et de nous structurer. »

Les réponses apportées par les entreprises concernent principalement des aménagements horaires en accordant plus de flexibilité ou en organisant une activité à temps partiel pour permettre un passage en douceur à la retraite, un dégageant des seniors de certaines activités quotidiennes avec un principe de délégation (réunions...), l'organisation du transfert de savoir, la préparation au départ à la retraite, notamment dans le cadre de formations (démarches administratives, gestion de patrimoine, réflexion sur la transition de vie...). De manière plus ponctuelle, des entreprises accordent des jours de congés supplémentaires ou apporte un abondement pour compenser le travail à temps partiel et permettre au salarié de ne pas être pénalisé pour sa retraite. Une entreprise indique *« Un an avant le départ à la retraite du salarié des parcours d'expertise sont mis en place associant un manager et un opérationnel. Le senior apporte alors un contrôle qualité, un appui au management d'équipe, une aide à la planification hebdomadaire... C'est une façon de valoriser la séniorité et de décroiser les perspectives d'évolution pour les seniors tout en leur permettant de rester à leur poste. »*

Au fil du temps, les seniors expriment un attrait pour la gouvernance participative (responsabilité, droit à l'erreur, autonomie), une organisation du travail individualisée, la transmission de compétences. Ils cherchent également à disposer de temps d'intervention sur d'autres sujets que les missions pour des clients (pas uniquement de la production).

Les mesures mises en avant par les entreprises concernent essentiellement l'adaptation du temps de travail et les actions de maintien des compétences à travers des programmes de formation dans le but de maintenir l'employabilité des salariés. Une entreprise indique également miser sur la co-construction et la concertation des seniors dans le fonctionnement du service.

« Nous accordons une large autonomie à nos salariés. Ils sont attendus sur les résultats et la qualité du travail, mais ils ont le choix de l'organisation de leur travail. Nous avons néanmoins besoin d'informations sur tout ce qui se fait car cela engage sa responsabilité. L'avantage de ce mode de fonctionnement est le maintien en santé physique et psychologique des salariés. D'ailleurs nous n'avons pas d'absentéisme et de turnover. »

« Nous accompagnons les évolutions de nos salariés. Les assistants de Direction évoluent vers des fonctions RH pour plus de responsabilités et de reconnaissance, avant d'accéder à des fonctions de coordination de projets pour être davantage dans la transmission et avoir des horaires plus stables. Les chargés de développement évoluent vers des fonctions managériales. Les professions itinérantes sont davantage positionnées sur de la gestion de projet pour limiter les déplacements. »

« Il est important de différencier les difficultés de maintien dans l'emploi selon les

secteurs d'activité car les problématiques ne sont pas les mêmes. »

« La réflexion doit s'engager conjointement entre le salarié et l'entreprise. Le salarié doit apprendre à se connaître (besoins, envies, valeurs) ; il doit cesser de penser fiche-emploi, pour penser plutôt fonction ou rôle dans l'entreprise. La culture organisationnelle (éthique, réflexivité) est également essentielle pour soutenir cette réflexion et permettre de concrétiser ces projets professionnels. Il faut sensibiliser les personnes avançant en âges sur la question du vieillissement au travail. »

Par ailleurs, certains DRH soulignent **l'attention qui doit également être portée au dirigeant sur la question de la séniorité**, à la fois pour sa capacité à impulser une culture organisationnelle et des politiques RH inclusives, pour anticiper et sécuriser sa succession (compétences décisionnelles et de gestion, expertise, connaissance de la clientèle...) et pour préparer son propre départ à la retraite. Ce point requiert une vigilance particulière car les dirigeants ont souvent de la difficulté à "décrocher".

La préparation au départ à la retraite

La toute fin de carrière des salariés est une période qui nécessite une attention particulière de la part des DRH. Un professionnel RH de 60 ans s'étant mis à son compte évoque l'intérêt des formations de préparation à la retraite :

« L'entreprise met en place des formations de préparation à la retraite pour soutenir la réflexion sur la préparation psychologique, le repérage de nouvelles activités... Il faut lever les tabous et faire témoigner des personnes parties à la retraite »

77

Selon les DRH interrogés, il y a une équation économique à résoudre pour les seniors qui aspirent parfois à alléger leur temps de travail tout en cotisant de la même façon pour la retraite.

« La préoccupation des seniors est de savoir « Avec quoi je vis », d'où l'importance du bilan retraite. Certaines personnes ont de la difficulté à partir à la retraite car elles veulent une retraite à taux plein, alors que la décote serait acceptable. Il y a un frein psychologique à lever. Il est nécessaire d'acculturer les salariés sur la question de la retraite ; une fois le problème financier réglé, cela détend la réflexion, mais la pédagogie doit se faire sur la base du volontariat. »

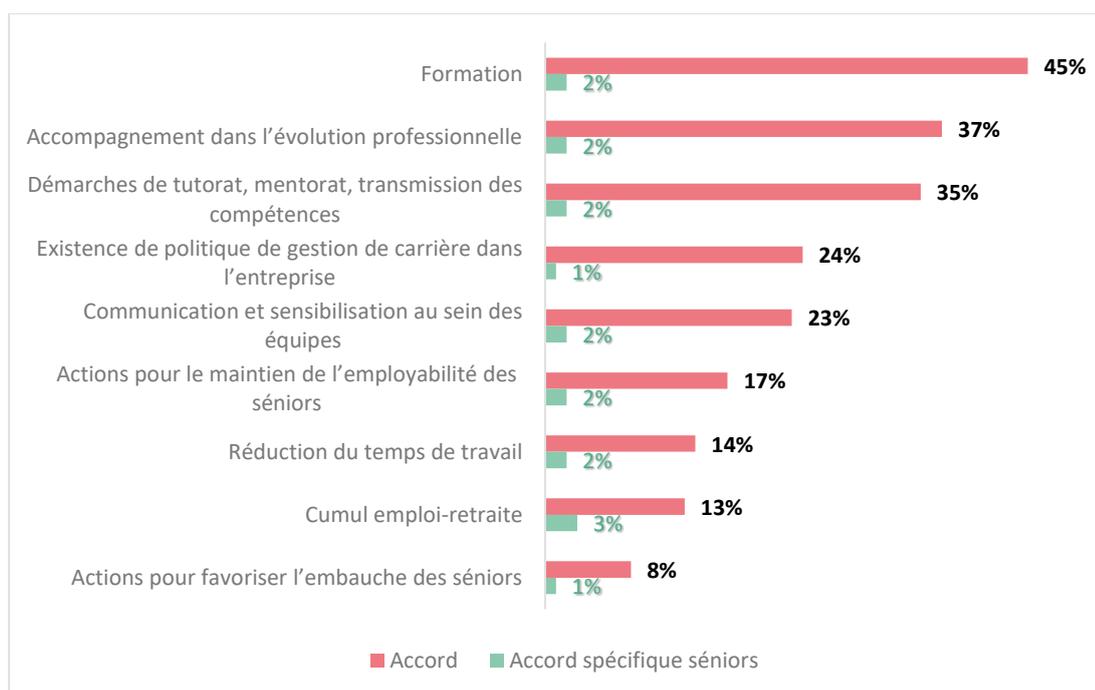
« La période précédant la retraite est parfois source d'anxiété pour les seniors ; la Carsat et les caisses de retraite n'apportent pas toujours les réponses souhaitées ou les délais sont longs, les seniors ont alors de la difficulté à identifier la date et les conditions de départ à la retraite »

Les réponses doivent être individualisées car les besoins et attentes des seniors sont très hétérogènes. Une DRH illustre ce propos *« La plupart des seniors veulent avoir du temps pour eux (sport...) et pouvoir faire du télétravail. Ces aspirations ne sont pas toujours partagées, certains préfèrent venir au bureau car ils sont mieux installés, avec des espaces individuels, de bons équipements et une salle de détente. De la même manière, certains seniors désirent signer des ruptures conventionnelles car ils ne veulent pas travailler jusqu'à 64 ans, alors que d'autres, au contraire, s'éclatent dans leur travail, ne savent pas faire autre chose et se voient très bien travailler au-delà de 70 ans. »*

Une société de conseil indique qu'*« il faut arrêter la stigmatisation des seniors et plutôt valoriser leurs atouts. Il n'y a pas de sujet tabou au sein de l'entreprise, tous les sujets sont traités en Codir afin de trouver les meilleures solutions. Un questionnaire anonyme est diffusé*

tous les ans auprès de l'ensemble des salariés et un CSE est en place depuis un an, avec pour mission l'établissement d'un roadmap santé-sécurité, la conception du document unique, la gestion des permanences, etc. Les entretiens annuels sont l'occasion d'aborder tous les sujets avec les salariés (formation, évolution professionnelle, QVCT...). Des suivis individuels sont organisés tous les deux mois en lien avec les managers. »

Quelles mesures en lien avec la séniorité ont été mises en place dans votre entreprise ?



78

Evaluation globale de l'efficacité de ces mesures :

5,4/10 (moyenne)

Si la moyenne générale de l'évaluation de l'efficacité des mesures est basse (5,4/10), elle l'est davantage dans les grandes entreprises de 500 salariés et plus (4,3/10).

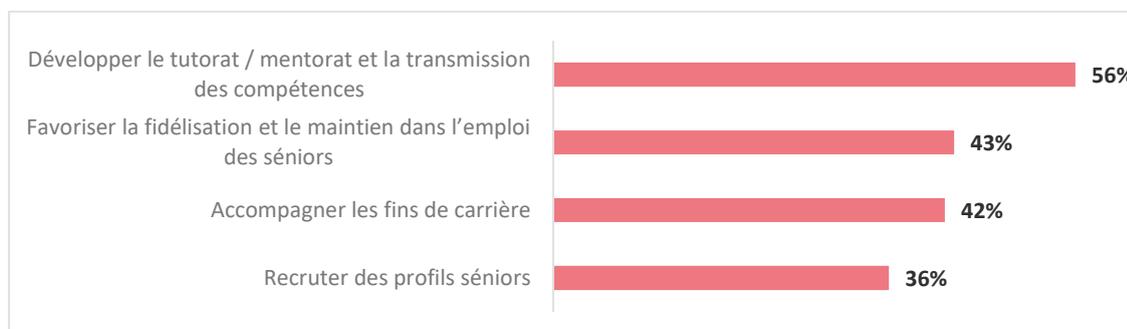
Nouvelles mesures que l'entreprise souhaiterait mettre en place

La mesure la plus envisagée par les entreprises est de développer un système de transmission des compétences des salariés séniors vers les plus jeunes (56 %) ; cette mesure attire davantage le secteur de l'ingénierie (64 %). Les plus grandes entreprises montrent un plus grand intérêt quant à ces mesures que les plus petites.

Si 42 % de l'ensemble des entreprises semblaient intéressées par le fait d'accompagner les fins de carrières, ce chiffre monte à 83 % pour les entreprises de 500 salariés ou plus, tandis

qu'il n'est que de 32 % pour les entreprises de moins de 5 salariés.

Quelles nouvelles mesures votre entreprise souhaiterait-elle mettre en place ?



LES MESURES ENVISAGEABLES SELON « TRAVAIL, PARCOURS ET PREVENTION DE L'USURE PROFESSIONNELLE » LA REVUE N°11, ANACT, DECEMBRE 2020

Pour réduire les risques professionnels, on peut se pencher sur l'aménagement des postes et surtout viser à transformer l'organisation du travail. Pour ce dernier registre, plusieurs réflexions peuvent être envisagées.

- **Une première concerne les rythmes de travail ou les horaires** pour développer des organisations et des systèmes de travail plus soutenables.
- **Une seconde réflexion intéressante à mener a trait aux formes d'organisation du travail** qui redonnent aux individus et aux collectifs la capacité d'agir en situation pour mieux faire face à ce qui n'est pas résolu par avance : il faut alors penser à des formes d'organisation qui laissent place aux régulations individuelles (anticiper, s'organiser, mobiliser les savoirs d'expérience, etc.) et collectives (coopérer, s'entraider, partager des pratiques, etc.).
- **Une troisième piste concerne l'examen des modes d'organisation** qui permettent d'apprendre, de constituer et de mobiliser l'expérience, en particulier en période de changement. Pour cela, il est notamment important de limiter autant que possible le bousculement permanent des règles, des procédures et des objectifs qui ne permet plus de constituer l'expérience, ni d'élaborer des modalités d'efficacité individuelle et collective. Les moments de stabilité et de réflexion sont essentiels pour « faire expérience » des situations vécues. En agissant sur une amélioration globale des conditions de travail, sans différencier les actions selon l'âge, il est possible d'éviter l'usure liée au travail et les contraintes extrêmes. On limite ainsi l'usure prématurée des salariés plus jeunes et on préserve l'organisme des vieillissants.

Du côté des parcours professionnels, les actions peuvent concerner le champ de la formation incluant une réflexion sur les modes d'organisation qui permettent d'apprendre mais aussi de reconnaître les atouts de l'expérience. Le levier de la formation tout au long

du parcours favorise le développement continu des compétences et peut permettre de préparer les travailleurs vieillissants aux transformations des organisations notamment, mais aussi d'augmenter leur employabilité. D'une manière générale, l'effort de formation des entreprises vis-à-vis des salariés décroît très vite avec l'âge, à partir de 35 ans pour les employés et ouvriers, de 50 ans pour les cadres (Dares, 2016). Cependant pour que les processus de formation soient attractifs et sources d'apprentissage, ils doivent être adaptés aux savoirs et expériences des personnes et ancrés dans leur réalité de travail. Une autre piste d'action consiste à adapter les itinéraires professionnels de façon à limiter les expositions longues à des contraintes pénalisantes. Les actions sur les parcours professionnels nécessitent parfois de dépasser les frontières de l'entreprise.

B. Les entretiens de mi-carrière

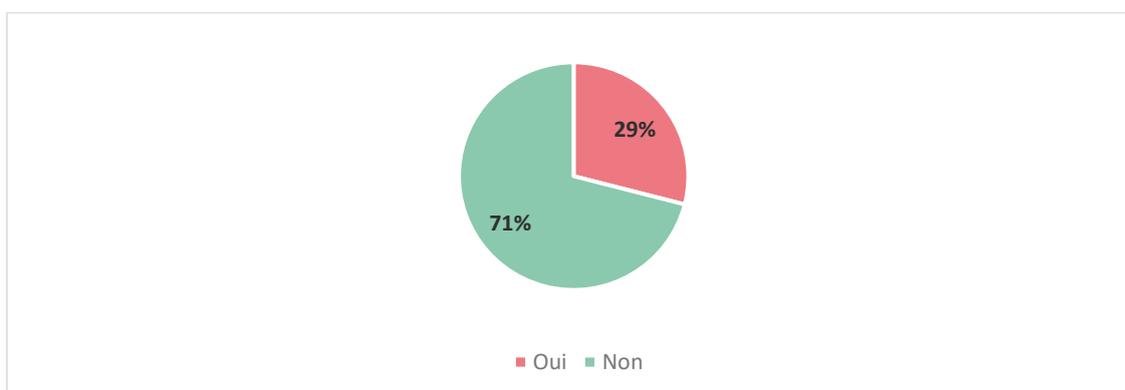
Moins d'un tiers des séniors ont eu un entretien de mi-parcours au cours de leur carrière (29 %). Les entretiens de mi-carrière sont moins souvent réalisés auprès des salariés du secteur de l'événementiel et de l'ingénierie (respectivement 86 % et 75 % n'en ont pas bénéficié) et des salariés en CDD (82 %). Les entretiens de mi-carrière sont également moins souvent réalisés au sein des TPE de moins de 5 salariés (78 %).

L'appropriation de ce dispositif n'est pas toujours aisée pour les opérationnels qui doivent les conduire. Il s'agit souvent de managers plus jeunes qui ne sont pas nécessairement préparés et les personnes de plus de 55 ans n'en connaissent pas toujours la finalité ou l'utilité.

80

« Dans l'entreprise, il est obligatoire de faire le point sur la carrière et la formation. Mais lorsqu'on est en CDD, il n'y a pas d'investissement, ce qui est une forme de discrimination. Cela devrait être fait systématiquement pour accompagner le salarié dans ou hors de l'entreprise après le CDD. Cela devrait être un devoir. »

Avez-vous eu un entretien de mi carrière ?

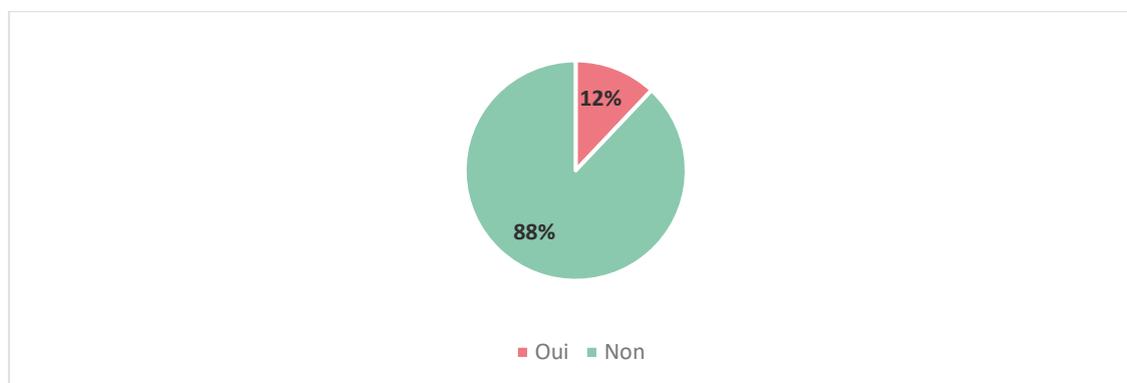


C. Les aménagements du poste de travail

88 % des séniors répondants n'ont pas eu besoin, jusqu'à présent, d'un aménagement de poste de travail. L'enquête confirme que les besoins d'aménagement progressent avec l'âge (16 % des 60 ans et plus sont concernés) et, en corollaire, avec l'ancienneté (salariés cumulant 20 ans ou plus d'ancienneté au sein de leur entreprise : 17 %).

Parmi les 12 % de salariés en ayant eu besoin, on retrouve les salariés de structures de 500 salariés et plus à 19 % et les techniciens ou agent de maîtrise à 17 %.

Besoin d'un aménagement de poste de travail



81

Au sein des 12 % des répondants ayant demandé un aménagement de poste de travail, 69 % l'ont obtenu.

Enjeux et difficultés de développement et transmission des compétences

I. L'accès des séniors à la formation

A. Tendances nationales

Accès à la formation des séniors

L'étude de la Fondation The Adecco Group/Le Crédoc de 2023 analyse les données de la statistique publique et constate que l'accès à la formation décroît avec l'âge et chute après 55 ans. La catégorie socio-professionnelle et le niveau de diplôme apparaissent être chez les seniors, comme dans les autres tranches d'âges, un facteur influençant le taux d'accès à la formation. L'âge constitue néanmoins un facteur aggravant, les seniors exprimant beaucoup moins le besoin de se former. Ainsi, selon le Céreq, si près de 40 % des salariés déclarent jusqu'à 50 ans avoir eu des besoins de formation insatisfaits, leur proportion chute à 28 % aux âges suivants.

La Fondation recommande d'envisager la formation des salariés en tenant compte des perspectives professionnelles entrevues à l'aube de la séniorité. Celles-ci ne sauraient être réduites à la nécessité de faire face à une supposée « *obsolescence des compétences* ». Les réorientations visant à rendre le travail soutenable jusqu'à un âge avancé appellent un investissement en formation qui soit anticipé largement en amont de l'âge critique, variable selon les métiers exercés. Il s'avère par conséquent essentiel de renforcer bien avant le seuil des 50 ans, a fortiori celui des 55 ans – bien tardif quand il s'agit d'envisager une reconversion à même de soutenir le maintien en emploi jusqu'à 64 ans –, la formation des personnes dans les situations les plus précaires ou les plus menacées par l'avancée en âge.

Le Groupe Alpha/Secafi abonde dans le même sens en affirmant que la formation des seniors est un enjeu générationnel insuffisamment encouragé. L'accès à la formation décroît avec l'âge de façon générale mais le moment à partir duquel le taux d'accès fléchit varie selon la catégorie socioprofessionnelle : 55 ans pour les cadres et les professions intermédiaires, dès 35 ans pour les ouvriers et les employés. Les écarts, quant à l'accès à la formation, sont également très marqués par la catégorie socio-professionnelle. D'autres facteurs, comme la taille de l'entreprise et le secteur d'activité, influencent également l'accès à la formation. L'âge de la retraite reculant progressivement avec les réformes successives, cette baisse de la formation peut avoir des conséquences négatives importantes sur le développement des compétences des salariés et sur leur maintien dans la vie active.

Les Avis du CESE n°14 stipulent que le moindre accès à la formation des salarié.e.s seniors, quel que soit le niveau de qualification, contraste avec la diversité des outils construits et mobilisés par les branches et les entreprises. Ce déficit de formation représente un réel défi alors que la sécurisation des parcours professionnels et l'individualisation des droits à formation ont vocation à responsabiliser les actif.ve.s. Tout l'enjeu réside dans la possibilité d'un choix d'orientation pour favoriser des parcours de formation vers l'emploi et une qualité de l'accompagnement des personnes.

L'enjeu de formation est d'autant plus prégnant dans des perspectives de restructurations d'entreprises et de licenciements. Cette période de crise apparaît particulièrement difficile pour mobiliser des actions de reconversion alors que la personne senior n'a jamais connu d'action de formation au cours de sa carrière ou qu'elle ne perçoit pas cette action comme un levier du retour à l'emploi. Si l'équilibre entre les indemnités supra légales et les actions de reclassement doit être garanti, dans les faits, l'enveloppe financière réservée à la formation reste peu utilisée à l'issue des plans de sauvegarde de l'emploi.

À l'approche de la retraite, la formation perd pour certain.e.s salarié.e.s une grande partie de son sens et de son intérêt. Ce n'est pas lorsque les problèmes d'emploi se posent pour les actifs en fin de vie professionnelle que l'investissement dans la formation doit être prioritairement envisagé. L'appétence à la formation doit au contraire se construire dès le début et tout au long de la vie professionnelle.

Freins à la formation des séniors

L'étude de la Fondation The Adecco Group/Le Crédoc de 2023 conclut que le moindre accès à la formation est un phénomène entretenu à la fois par les employeurs, peu enclins à investir dans la formation de salariés arrivant en fin de carrière, par l'inadaptation des modalités de la formation continue à la population des seniors et par les salariés eux-mêmes qui jugent de moins en moins utile de se former au fil du temps ou qui se jugent moins en capacité de s'investir dans une formation. Les seniors peuvent estimer l'investissement dans la formation peu rentable au vu des faibles perspectives d'évolution professionnelle qui leur sont proposées ou du faible nombre d'années de carrière leur restant à effectuer. Ils peuvent également estimer que leur expérience leur a permis d'acquérir suffisamment de compétences et être peu enclins à « retourner sur les bancs de l'école ». Enfin, ils peuvent réfréner un besoin de formation estimant que celle-ci leur sera refusée en raison de leur âge.

L'article « Emploi des seniors : quels enjeux, quelles solutions ? » de Défi Métiers du 15 novembre 2019 complète ce diagnostic en précisant que le décalage entre l'offre de formation et l'appétence à la formation des personnes seniors en emploi résident souvent dans la perception de la formation. Elle serait réservée à des personnes qui ont du potentiel, elle constituerait un investissement « improductif » ou encore ne serait pas reconnue en termes de mobilité et de salaire compte tenu du temps d'activité restant.

Au-delà de la difficulté à repérer l'offre de formation et les organismes, c'est également la pédagogie qui peut paraître « bloquante », soit parce qu'elle s'appuie exclusivement sur l'apprentissage théorique ou ne permet pas de réentraîner les capacités cognitives, soit parce qu'elle ne valorise pas les expériences acquises et ne permet pas de confronter les échanges entre pairs. Cette appréhension quant à leur capacité d'apprentissage n'est pas forcément légitime ; de manière générale, les travailleurs plus âgés assimilent plus rapidement la matière car ils font appel à leur expérience de terrain mais « doivent effectuer un travail de restructuration de leurs propres connaissances pour assurer leur compatibilité avec les connaissances apportées par la formation ».

Pour répondre à l'enjeu pédagogique, des branches professionnelles recourent de plus en plus à des formations en situation de travail dans le cadre d'accords négociés. La formation en situation de travail et la constitution d'un binôme mobilise des techniques pédagogiques proches du tutorat. Impliquer les travailleurs expérimentés dans la préparation et l'animation de ces formations constitue également un levier de motivation pour le formateur et le formé.

B. Les formations suivies par les séniors au sein de la Branche

L'accès à la formation

Les données d'Atlas 2022 concernant les formations des salariés de la branche indiquent que sur 133 377 stagiaires (salariés ayant eu accès à une formation professionnelle financée ou co-financée par l'Opco, hors apprentissage), 23 % ont 45 ans ou plus (dont 7 % de 50-54 ans et 4 % de 55 ans ou plus). Pour rappel, la part des 45 ans et plus dans la branche est de 26 % (Source : DADS 2021).

Les stagiaires de 45 ans ou plus sont plus souvent des hommes que leurs homologues de moins de 45 ans (respectivement 65 % et 62 % d'hommes) et sont plus souvent des cadres (72 % des stagiaires de 45 ans ou plus sont cadres contre 64 % pour les moins de 45 ans). En d'autres termes, l'accès à la formation des séniors est davantage maintenu pour les cadres que pour les autres catégories de salariés. Cela induit une inégalité homme/femme dans l'accès à la formation, les femmes étant en proportion moins nombreuses parmi la population cadre.

Le secteur d'activité de l'Ingénierie est le secteur formant le plus en proportion ses salariés séniors (24 % contre 23 % pour la moyenne générale), et le secteur du Numérique a la proportion de séniors parmi les stagiaires la plus faible (21 %).

Les séniors sont davantage positionnés sur des formations sur le tutorat, le management, la gestion de projet et les formations du type de secourisme (SST). Les stagiaires de moins de 45 ans sont plus souvent sur les formations techniques et de *softskills*.

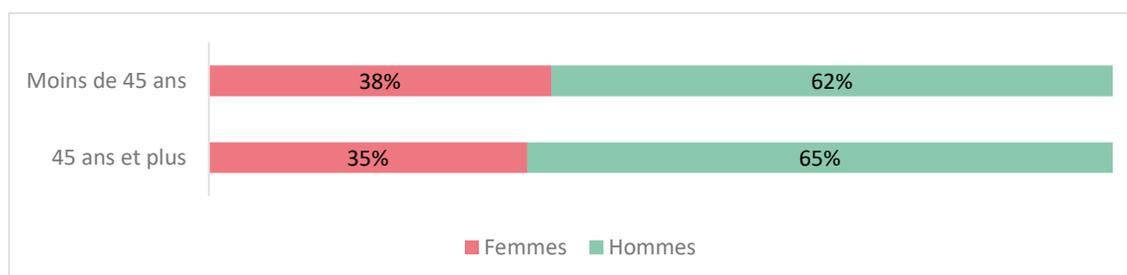
84

Répartition des stagiaires de la formation professionnelle par âge
(formations financées ou co-financées par l'OPCO Atlas en 2022)

	Stagiaires de la formation, hors apprentissage	Structure par âge des salariés de la branche
Moins de 45 ans	77%	74%
Plus de 45 ans	23%	26%
<i>Dont 45-49 ans</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>
<i>Dont 50-54 ans</i>	<i>7%</i>	<i>7%</i>
<i>Dont 55 ans et plus</i>	<i>5%</i>	<i>9%</i>
TOTAL	100%	100%

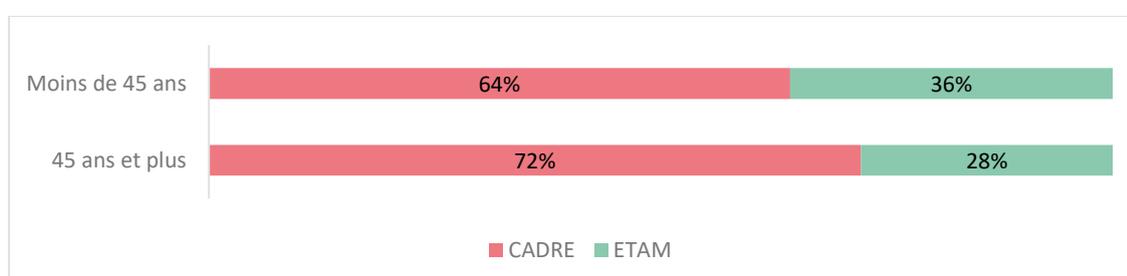
Source : Opco Atlas

Genre des stagiaires de la branche en 2022



Source : Opco Atlas

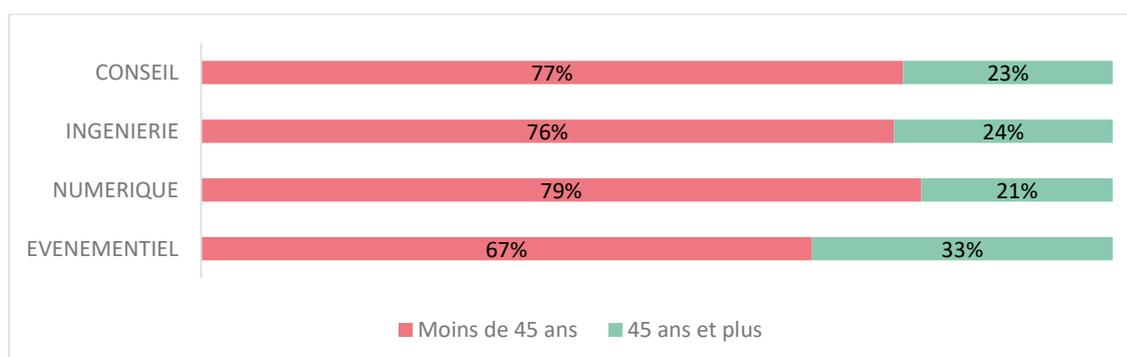
Statut des stagiaires de la branche en 2022



Source : Opco Atlas

85

Secteur d'activité des stagiaires par âge en 2022



Source : Opco Atlas

Selon notre enquête, les salariés de plus de 45 ans au sein de la Branche ont en moyenne suivi 1,2 formation au cours des deux dernières années, avec une moyenne élevée pour les techniciens-opérateurs (1,7 formation).

Le nombre moyen de formations suivies diminue avec l'âge : il passe de 1,3 formation pour les 45-49 ans à 0,9 pour les salariés de 60 ans et plus (il est de 1,9 pour les moins de 45 ans).

L'accès aux formations **souhaitées** semblent davantage profiter aux femmes (5,8/10 contre 5,1 pour les hommes), aux plus jeunes (5,8/10 pour les séniors de 45 à 49 ans contre 4,9 pour les plus de 60 ans) et aux salariés de plus petites entreprises (6,4/10 pour les entreprises de moins de 9 salariés contre 4,5 pour les entreprises de 100 à 499 salariés).

Selon les DRH, l'attitude des seniors à l'égard de la formation est très contrastée. Certains sont très preneurs de maintenir leur employabilité en suivant diverses formations, d'autres au contraire, freinent à aller en formation.

« Les seniors ont parfois un a priori négatif sur certaines formations externes (réglementation...) qu'ils jugent rasoirs. Ils n'ont pas d'intérêt pour les logiques de certification et privilégient l'aspect pratique à l'aspect théorique. La certification n'a de sens pour eux que si elle accompagne les évolutions de postes à forte valeur ajoutée et permet de se projeter sur un nouveau métier dans la perspective d'une promotion. Par exemple, chez nous, une assistante achat de 57 ans a été accompagnée vers un poste d'acheteuse. Elle appréhendait cette formation et de se retrouver avec des jeunes, mais ce projet a pu se concrétiser. »

« Le développement des compétences se passe surtout lors des interventions sur le terrain ou par le suivi de modules de formation en ligne. Les besoins de certification résultent surtout de la demande du client. Sinon, nous parlons des besoins de formation lors des entretiens annuels. Nous sommes ouverts à la formation et tentons de répondre favorablement aux demandes qu'ils formulent. Nous les libérons alors de leur mission pour qu'ils puissent suivre la formation et prenons en charge les jours non-facturables. »

Une professionnelle en recherche d'emploi affirme qu'« on peut apprendre à tout âge, notamment sur des dimensions techniques. Surtout si le cerveau a toujours été conditionné dans le courant de la carrière. Il suffit d'être motivé. »

Une attention particulière doit être portée aux seniors qui sont moins prompts à se former, sous prétexte d'être déjà compétents ou de ne pas avoir le temps. Le risque de ces professionnels est de se scléroser et d'être mis à l'écart en cas de réorganisation, celles-ci étant fréquentes dans le secteur BETIC.

86

Accès aux formations souhaitées

5,4/10 (moyenne)

Nombre de formations suivies au cours des 2 dernières années

1,2 formation (moyenne)

Finalités des formations suivies par les seniors

Les formations suivies visent majoritairement le renforcement des compétences métiers (66 % des répondants). Environ un tiers portent sur les formations obligatoires à l'exercice du métier.

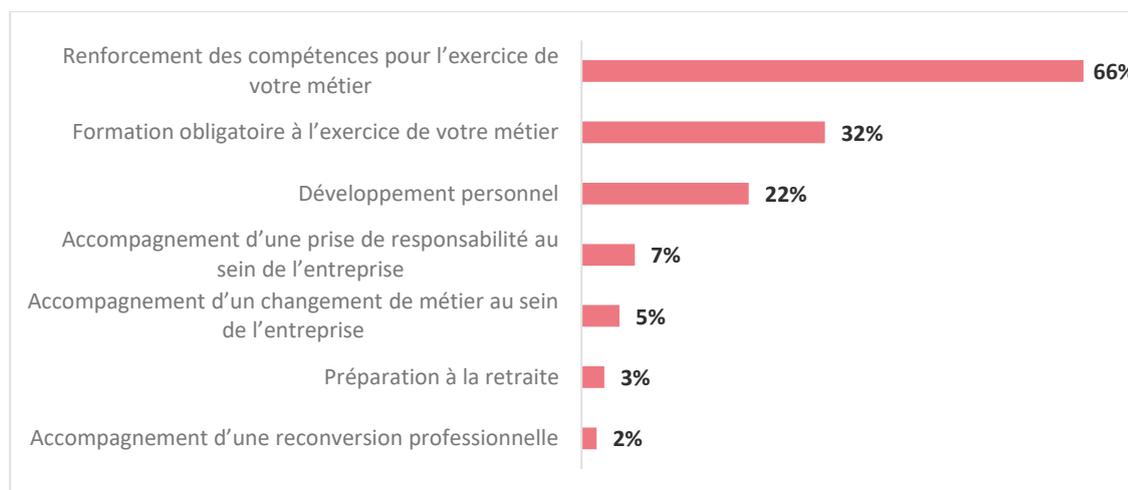
Les **formations d'accompagnement à une prise de responsabilité** au sein de l'entreprise concernent seulement 7 % des salariés, mais cette proportion atteint 15 % des salariés ayant

moins de 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise et 21 % des chefs de produits/services.

Les formations **d'accompagnement à une reconversion professionnelle** ne concernent que 2 % des bénéficiaires de formation, mais ce chiffre est de 39 % pour les salariés en CDD.

7 % des salariés de plus de 60 ans ont suivi une formation de préparation à la retraite (parmi les bénéficiaires d'une formation).

Objectifs des formations



87

Principales thématiques de formations suivies

L'analyse des thématiques des formations suivies est présentée ici de façon synthétique pour chacun des secteurs, à l'appui des résultats d'enquête et des données mises à disposition par Atlas sur les formations suivies par les salariés de la branche en 2022.

En préambule, il peut être souligné que les formations à l'exercice de la fonction de tuteur constituent le premier thème des formations financées par l'OPCO, pour les seniors de la branche, ce qui confirme leur forte implication à la transmission des compétences.

Séniors salariés du Numérique

Les salariés répondants à l'enquête indiquent avoir principalement suivi des formations au management et en anglais, ainsi que des formations à de nouveaux outils et logiciels, la sécurité et cybersécurité, la négociation et la communication.

II. La transmission des compétences

A. Tendances nationales

Selon le CESE, dans un contexte de changements permanents, la transmission des savoirs des personnes de plus de 55 ans est également indispensable pour maintenir la compétitivité des entreprises. Elle favorise la circulation des savoirs accumulés et permet aux entreprises affectées par des départs massifs de conserver des compétences. Cette fonction de tutorat qu'elle soit formalisée ou non est également gage d'intégration pour les nouveaux entrants. Alors que l'effet d'horizon est souvent avancé pour expliquer le défaut de formation de seniors, l'appétence à l'égard d'une fonction de tutorat est plus grande car elle s'ancre souvent dans une fierté métier, une reconnaissance d'une carrière professionnelle et une dimension humaine au vu de la relation à établir avec les personnes à former. Le tutorat valorise ainsi les savoirs implicites qui s'acquièrent avec le temps et contribue à développer une cohésion entre l'ensemble des générations, gage de qualité de vie au travail.

Dans la continuité de ces propos, l'ANACT indique qu'identifier les compétences et les reconnaître, c'est aussi valoriser l'expérience des salariés expérimentés, notamment des seniors, afin d'anticiper et de favoriser la transmission des savoir-faire auprès des nouveaux embauchés - jeunes et moins jeunes. Bien qu'exposés à l'obsolescence de leurs connaissances, les seniors ne sont pas pour autant déconnectés des projets d'avenir des entreprises.

L'article de Nicolas Farvague « Le bricolage du maintien dans l'emploi : régulation publique, dialogue social et boîte à outils » (2011/2 n°69) souligne néanmoins le fait que tout le monde ne peut naturellement devenir un bon tuteur, qu'il est nécessaire d'identifier les capacités individuelles et de mettre en place des formations adaptées au rôle de tuteur. L'expérience ne suffit pas pour faire un bon tuteur et il n'est pas sûr que tous les seniors aient le goût de l'enseignement. Il cite alors Bernard Masingue « *Sans cette sélection et cette qualification nécessaires, le fait d'être tuteur serait alors considéré très vite par le corps social et par les seniors eux-mêmes comme une activité sans exigence, dévalorisée de ce fait, et regardée comme une sorte de « fonction artificielle » pour, faute de mieux, occuper ceux qui sont le moins productifs.* »

B. Constats pour la Branche BETIC

Les enseignements de la précédente étude sur la transmission intergénérationnelle des compétences et des expertises

Comme l'a rappelé l'étude conduite par l'ADESATT sur la transmission intergénérationnelle des compétences et des expertises (2021), les évolutions démographiques, le vieillissement de la population et les départs massifs à la retraite font émerger au sein des entreprises des enjeux de transmission intergénérationnelle, les situant dans une logique de sauvegarde des savoir-faire. À l'heure où l'entreprise abrite en son sein plus de générations que jamais, les

organisations sont confrontées à la gestion des âges et plus particulièrement à la transmission des acquis de ceux qui sont sur le départ.

Même si les experts seniors représentent moins de 20 % des salariés de la Branche numérique ingénierie conseil, leur présence est jugée prioritaire par 40 % des répondants (dirigeants ou RH) pour garantir l'excellence opérationnelle de leur entreprise. Ce levier est le troisième plus cité après l'attractivité et la rétention des talents et l'innovation dans les outils et méthodes.

Pour les directeurs généraux (56 %) et les collaborateurs (50 %), l'importance des seniors dans les équipes s'explique par le fait que de nombreux jeunes diplômés perçoivent la Branche BETIC comme une « deuxième école » et la rejoignent pour constituer et compléter leur formation. L'échange avec des experts seniors leur permet donc de monter en compétence rapidement.

64 % des entreprises considèrent avoir créé les conditions favorables pour la coopération entre les générations. Les TPE soulignent notamment que la petite taille de leurs équipes permet d'augmenter le niveau d'échange et de partage entre les générations.

La majorité des répondants (77 %) considère la transmission des compétences plus difficile que la transmission des connaissances techniques. Pour les dirigeants de la Branche BETIC, la transmission passe principalement par le travail collaboratif au quotidien (sur des missions et des projets) ainsi que par la mise en place de parrainage. Pour les collaborateurs, la difficulté relève davantage de la dimension pédagogique ; la transmission des compétences nécessite de renforcer la formation et le partage entre les experts seniors et les autres collaborateurs.

91

LES ENJEUX DE TRANSMISSION DES COMPÉTENCES SELON L'ÉTUDE DE L'ADESATT « VISION DES JEUNES SUR LE TRAVAIL ET LES MÉTIERS DE LA BRANCHE BETIC » (JUIN 2022)

L'engagement des seniors dans l'accompagnement des jeunes générations et la transmission de leurs compétences revêt un caractère essentiel au regard de la politique d'alternance et d'apprentissage portée par la Branche BETIC :

- Près de 46 364 contrats d'apprentissage ont été signés en 2021 (hausse de presque 49 % par rapport à 2020).
- Les Bac+3 et Bac+5 représentent plus de 40 % des contrats signés et le niveau de satisfaction vis-à-vis de l'alternance augmente avec le niveau de qualification (2022, L'observatoire de l'alternance).

Cette politique soutient un enjeu fort de recrutement et de fidélisation des jeunes puisque 43 % des anciens apprentis en emploi le sont dans l'entreprise où ils ont effectué leur apprentissage (2022, L'observatoire de l'alternance).

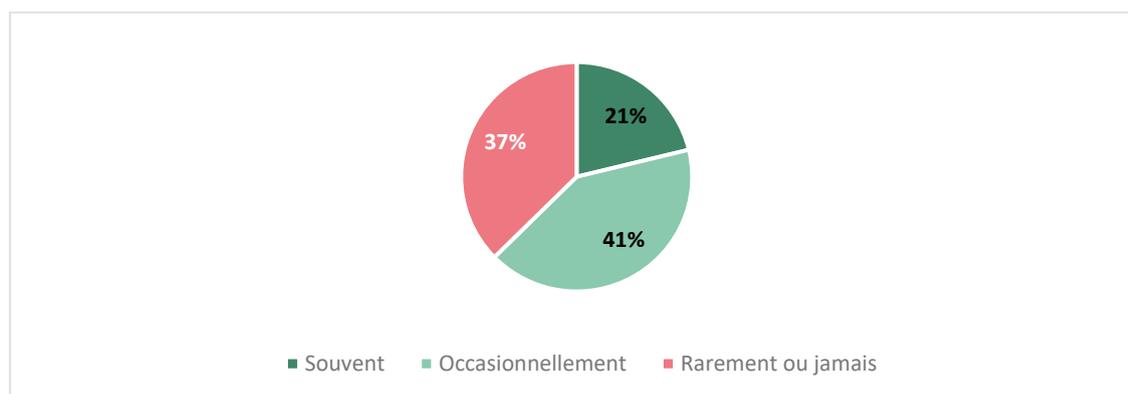
Par ailleurs, 36 % des jeunes considèrent que l'une des principales missions d'un responsable hiérarchique est de favoriser la montée en compétence des collaborateurs.

Les sollicitations adressées aux séniors de la Branche pour la transmission de leurs compétences

Près des deux tiers des séniors ont indiqué être souvent ou occasionnellement sollicités pour transférer leurs compétences au sein de l'entreprise. Toutefois, ces demandes sont plus souvent adressées aux 45-59 ans qu'aux salariés de 60 ans et plus. Corollaire de ce résultat, la part des séniors concernés est relativement faible parmi les salariés ayant le plus d'ancienneté.

Les séniors du secteur de l'ingénierie semblent également moins sollicités pour transférer leurs compétences, en comparaison des autres secteurs de la Branche.

Êtes-vous sollicité.e pour transférer vos compétences ou transmettre des savoirs à des collègues ?



92

Les compétences clés détenues par les seniors et qui sont à conserver impérativement au sein de l'entreprise sont souvent identifiées dans le cadre des entretiens annuels. Toutefois, pour pallier le risque de perte d'expertise lors du départ à la retraite des salariés, les compétences stratégiques sont généralement réparties sur plusieurs salariés.

« Nous avons établi une cartographie des compétences différenciantes. »

La transmission des savoirs professionnels n'est pas toujours formalisée. Il manque parfois de pédagogie, de temps et de moyens pour accompagner pleinement le transfert de compétences.

« Notre transmission est vague alors qu'elle devrait être structurée : pourquoi pas, qui, quand, comment ? Il faut faire le point avec la personne sur son CV, sa carrière et mettre cette richesse à la disposition des collaborateurs pour les aider à prendre en maturité et séniorité. »

Certaines entreprises soulignent également que les profils de techniciens sont souvent peu communicants et peu prédisposés à l'adoption d'une posture de pédagogue. Pour que ces pratiques soient efficaces, il est nécessaire d'avoir un portage de la part de l'entreprise.

Certaines entreprises ont au contraire structuré leur transmission de compétences et la

sécurisation des compétences clés, en assurant un entoilage entre le salarié partant à la retraite et son remplaçant (création de binômes). Les compétences stratégiques sont notamment des compétences techniques, de suivi de projets complexes ou de gestion de conflits.

La mobilisation des seniors sur la **transmission des compétences clés s'organise de différentes façons** : capitalisation/formalisation des connaissances (dans une entreprise, cela se fait de manière anticipée, 6-7 ans avant le départ prévisible du salarié à la retraite), veille technologique et présentation au reste de l'équipe des dispositifs de tutorat d'alternants, parrainage des nouveaux entrants, appui à la conception de formations spécifiques, discussions entre pairs... Dans un contexte plus opérationnel, les seniors interviennent chez les clients avec une équipe comprenant des juniors et profitent de ce temps d'intervention pour les former.

Lorsque les entreprises ont recours à des alternants, elles mettent en place un accompagnement en interne en s'appuyant, sur la base du volontariat, sur les seniors. Ces derniers sont alors mandatés pour cette mission spécifique ou pour animer des formations génériques (SST, communication...) en intra.

Souhait de s'investir dans une mission de transmission de compétences

Environ 70 % des seniors témoignent de leur disponibilité pour participer à la transmission de compétences :

- 44 % seraient volontaires mais n'ont pas été explicitement sollicités pour cela.
- 15 % sont intéressés, sans connaître pour autant les dispositifs correspondant (mentorat, tutorat...).
- 10 % sont déjà effectivement impliqués (jusqu'à 14 % dans le secteur du conseil).

Ce volontariat se vérifie auprès de tous les seniors, mais est encore plus marqué parmi ceux âgés de 60 ans et plus.

Il est également plus fréquent parmi les seniors des grandes entreprises (où les seniors identifient peut-être plus facilement les opportunités de réaliser cette transmission).

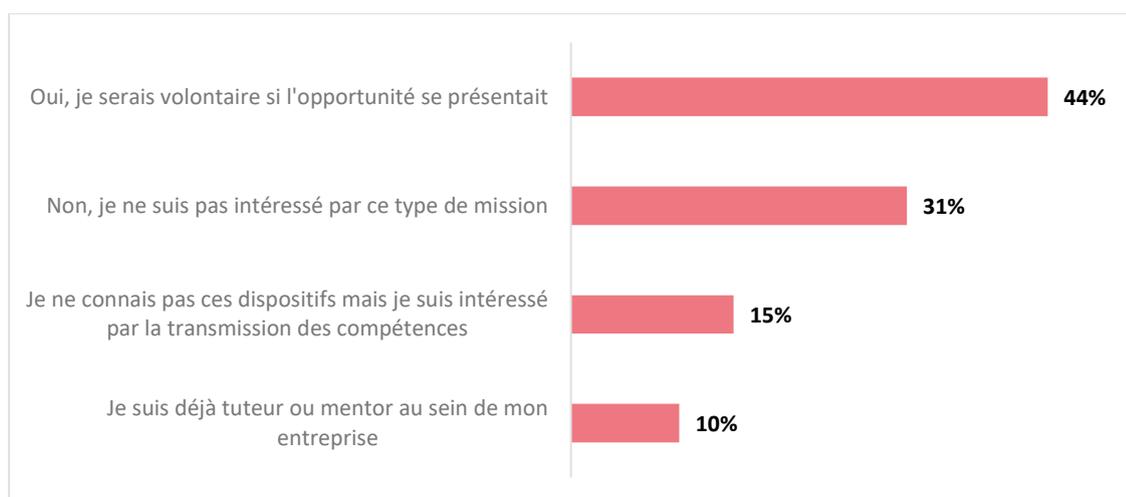
Par ailleurs, 90 % des seniors ayant déjà exercé la fonction de tuteur ou mentor au sein de leur entreprise se disent prêts à renouveler leur expérience.

Selon le témoignage des DRH, la posture du senior est essentielle pour garantir la bonne transmission des savoirs professionnels. Des problèmes peuvent survenir lorsque le tuteur senior se heurte à des difficultés d'apprentissage de la part du junior (manque de patience) ; lorsque le senior manifeste une certaine nostalgie sur le mode « c'était mieux avant ». Certains seniors peuvent également percevoir le transfert de leur savoir comme un risque, en ayant le sentiment que le partage de connaissances leur fait perdre leur place essentielle au sein de l'entreprise et favorise un départ à la retraite anticipée.

« Dans le cadre d'un accompagnement de type tutorat, les experts ont parfois du mal à lâcher, ils veulent durer plus longtemps et voient mal que la personne formée apporte une contribution dans un colloque et pas eux, alors que ce sont eux les experts. »

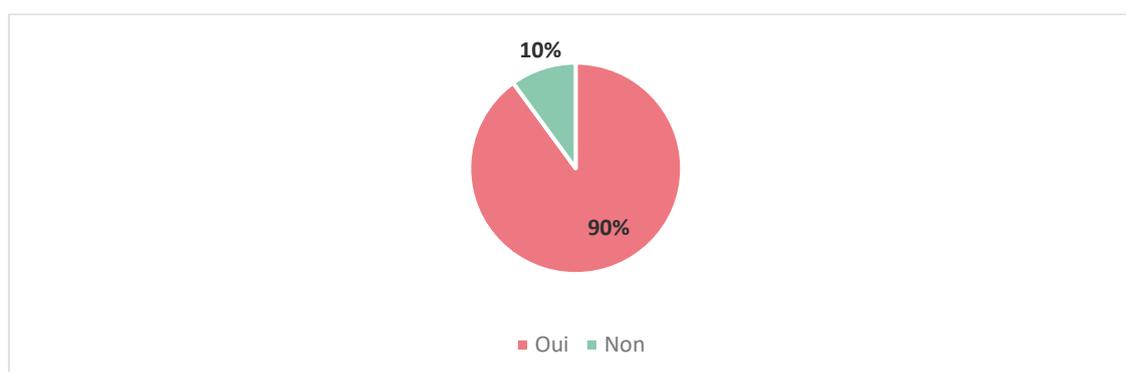
Il est donc essentiel de donner confiance aux salariés et d'avoir une communication explicite sur les pratiques de l'entreprise en matière de capitalisation des connaissances. Le développement de pratiques de tutorat ne convient donc pas à tous les seniors, mais l'appétence pour la transmission de savoirs est surtout liée aux personnes et non à l'âge.

Souhaiteriez-vous vous investir dans une mission de transmission de compétences auprès de vos collègues (tutorat, mentorat, AFEST...) ?



94

Souhaitez-vous renouveler cette expérience dans les années à venir ?



Salariés seniors ayant déclaré être déjà tuteur ou mentor au sein de leur entreprise

Préconisations

Des actions à porter de manière transversale par la Branche

Certaines mesures mises en œuvre par la Branche mériteraient d'être valorisées et approfondies. Parmi ces mesures :

1.1 Valoriser les outils et dispositifs RH mis à disposition par la Branche

Objectif(s)	Nature de l'action
Outiller les entreprises, notamment les TPE/PME.	<p>Information</p> <ul style="list-style-type: none"> Réaliser un recensement des ressources existantes au sein de la Branche et de l'OPCO Atlas et mettre en évidence les outils utiles dans une perspective de gestion des séniors (entrée "Séniors").
Cibles :	<p>Entreprises Salariés</p>
Modalités pratiques :	<ul style="list-style-type: none"> Recenser l'ensemble des outils et dispositifs existants au sein de la Branche et de l'OPCO Atlas (prestations d'appui conseil RH, guides pratiques, études - études prospectives, QVCT, management intergénérationnel..., événements, formations...) traitant, pour tout ou partie, de la séniorité. Caractériser chaque ressource (nature de l'outil, thématique, public cible, date de création...) pouvant aborder la question des séniors. Recenser les dispositions de droit du travail spécifiques aux séniors (CDD séniors, indemnité de licenciement économique versée aux séniors...). Centraliser toutes les ressources dans une même rubrique thématique „Séniors” sur le site de l'OPCO Atlas. Informers les publics cibles par le biais d'une publication dans une lettre d'information, d'un courriel personnalisé, d'un rappel des ressources disponibles à la fin de chaque étude réalisée (en lien avec la thématique traitée), d'une information par les conseillers Branche.
Interlocuteurs à mobiliser :	<p>OPCO Atlas OPIIEC Conseillers Branche</p>
Leviers et points de vigilance :	<ul style="list-style-type: none"> Établir un diagnostic des outils et dispositifs existants en identifiant les éventuels doublons et les manques au regard des problématiques de la

	Branche, s'assurer de la mise à jour régulière des informations, désigner une personne dédiée à cette activité.
Faisabilité : facile	Temporalité de mise en oeuvre : court terme

1.2 Intégrer la question des âges dans les études RH à l'échelle de la Branche

Objectif(s)	Nature de l'action
Anticiper les évolutions à venir dans le travail et ses conditions de réalisation pour avoir une lecture des impacts possibles sur les salarié.e.s seniors ainsi que sur les futurs besoins en compétences ou ressources diverses.	<p>Outillage - Etudes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introduire la question des âges dans les programmes d'études RH réalisées par l'ADESATT et l'OPIIEC.
Cibles :	Entreprises Salariés
Modalités pratiques :	<ul style="list-style-type: none"> • Systématiser l'introduction d'un focus sur les populations seniors dans les cahiers des charges relatifs aux études RH dont la thématique peut, de manière directe ou indirecte, concerner ces salarié.e.s (EDEC, études prospectives, QVCT/RPS, transition numérique, développement des compétences/usage de la formation...). • Proposer une étude ADESATT sur les besoins à venir en matière de compétences, moyens, outils ou ressources diverses, en intégrant la question des âges et la gestion de la transmission des savoirs dans l'entreprise (étude GPEEC).
Interlocuteurs à mobiliser :	OPIIEC ADESATT
Leviers et points de vigilance :	<ul style="list-style-type: none"> • Préciser la nécessité de restituer les résultats des enquêtes en affinant la catégorie d'âge des seniors (constitution des tranches de 45-54 ans et 55 ans et plus), les problématiques des "jeunes" seniors pouvant être différentes des seniors amorçant la dernière partie de leur carrière professionnelle.
Faisabilité : facile	Temporalité de mise en oeuvre : court terme

1.3 Diversifier les parcours professionnels tout au long de la carrière.

Quelques constats :

- 45 % des répondants seniors affirment avoir la possibilité d'évoluer professionnellement dans leur entreprise, mais ce chiffre monte à 61 % chez les seniors de 45 à 49 ans. Les possibilités d'évolution professionnelles sont donc perçues comme plus limitées au-delà de 50 ans.
- Les salariés ayant une forte ancienneté (avec 20 ans ou plus d'ancienneté dans l'entreprise ou dans la Branche) ont une perception globalement moins favorable de leurs possibilités d'évolution professionnelle.
- Selon le témoignage d'une ancienne salariée devenue travailleuse indépendante, il y a « *des difficultés d'évolution professionnelle pour les femmes. Les évolutions vers des postes de management sont également peu attractives en raison du caractère très politique de ces fonctions.* » Ceci invite à penser des évolutions professionnelles autres que vers des fonctions managériales.

Objectif(s)	Nature de l'action
Maintenir l'employabilité des salarié.e.s. Maintenir la motivation et l'engagement des salarié.e.s dans la durée.	Outillage - Etudes <ul style="list-style-type: none"> • Enrichir les passerelles professionnelles identifiées dans le secteur en intégrant une dimension „conditions de travail” pour soutenir les démarches de sécurisation des parcours professionnels et de maintien dans l'emploi des seniors.
Cibles :	DRH d'entreprises Salariés
Modalités pratiques :	<ul style="list-style-type: none"> • Compléter les descriptions des métiers présentées sur le site de l'OPIIEC en précisant les éventuels facteurs de pénibilité associés et l'ancienneté dans le métier à partir de laquelle ces effets peuvent se faire ressentir (analyse des taux d'absentéisme, arrêts maladie/accident du travail, roulement de personnel...). • Souligner les mobilités professionnelles envisageables vers des métiers exempts de ces facteurs de pénibilité. • Informer les DRH d'entreprises sur la mise à disposition de ce nouvel outil pour l'intégrer dans leurs démarches de GPEC et l'accompagnement individuel de leurs salariés.
Interlocuteurs à mobiliser :	OPIIEC ADESATT Prestataire expert en RH DRH d'entreprise Professionnels

<p>Leviers et points de vigilance :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser l'analyse des passerelles professionnelles existantes dans le cadre de l'étude ADESATT sur la GPEEC proposée dans la préconisation 1.2. • Identifier les passerelles au sein de chaque sous-secteur (numérique, ingénierie, études et conseil, événementiel) et entre les sous-secteurs de la Branche BETIC. • Concevoir des passerelles s'appuyant aussi bien sur les compétences relationnelles (atout reconnu aux séniors) au même titre que les compétences techniques. • Décrire prioritairement les passerelles concernant les métiers à enjeux (métiers stratégiques, en tension...) et mettre en évidence les passerelles permettant des mobilités horizontales.
<p>Faisabilité : difficile</p>	<p>Temporalité de mise en oeuvre : long terme</p>

1.4 Renforcer l'accès des séniors à la formation

Quelques constats :

- Des entreprises relèvent parfois des compétences inadaptées à leurs besoins ou un manque de maîtrise des nouvelles technologies.
- L'accès à la formation décroît avec l'âge.
- Selon les DRH, l'attitude des séniors à l'égard de la formation est très contrastée.
- Des formations suivies par les séniors moins souvent orientées vers le renforcement des compétences techniques.

98

Objectif(s)	Nature de l'action
<p>Promouvoir une culture de la formation tout au long de la vie professionnelle.</p> <p>Favoriser le maintien des séniors en activité dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle.</p>	<p>Formation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construire des formations reposant sur des modalités de pédagogie active qui prônent l'assimilation par la découverte, l'expérience et l'appropriation afin de renforcer l'attractivité pour les séniors.
<p>Cibles :</p>	<p>Entreprises Salariés</p>
<p>Modalités pratiques :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser l'offre de formation, examiner les modalités pédagogiques des formations, revoir l'ingénierie pour introduire des modalités actives et des apprentissages en situation de travail. Répondre aux deux principes de la pédagogie active (à savoir que l'apprenant est acteur de ses apprentissages et que c'est en faisant que l'on

	<p>apprendre) en construisant des séquences reposant sur la confrontation à un problème concret, la recherche d'information concernant ce problème (autoformation), la recherche d'une solution au problème. La méthode active comprend l'apprentissage par le projet, par la découverte, par la résolution de problèmes, par le coopératif, par le cas concret, par l'expérientiel.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valoriser les dispositifs de formation reposant sur l'apprentissage et la mise en pratique opérationnelle, tels que les actions de formation en situation de travail (AFEST), qui impliquent de se servir des compétences effectivement mobilisées dans un nouveau poste, et favoriser les apprentissages entre pairs. • Sensibiliser les professionnel.le.s RH, par le biais de leurs formations, d'une matinale organisée par l'OPCO ou d'un courriel personnalisé comprenant des chiffres clés, sur les enjeux de la formation des séniors, sur la nécessité de sensibiliser les salarié.e.s sur l'importance de se former tout au long de sa vie professionnelle pour maintenir son employabilité, sur le besoin d'encourager les formations sur les sujets techniques pour accompagner les transformations des métiers.
Interlocuteurs à mobiliser :	<p>Organismes de formation Prestataire expert en ingénierie de formation et ingénierie pédagogique OPCO</p>
Leviers et points de vigilance :	<ul style="list-style-type: none"> • Solliciter les organismes de formation pour revoir les modalités pédagogiques de leur offre, préciser dans les cahiers des charges pour les nouvelles formations les exigences en termes de modalités pédagogiques. • Inclure les questions de formation, d'employabilité et de maintien en activité des séniors dans un accord-cadre à négocier au niveau de la Branche.
Faisabilité : moyen	Temporalité de mise en oeuvre : moyen terme

D'autres mesures pourraient être développées par la Branche afin d'offrir un cadre structurant concernant l'emploi et les conditions de travail des séniors. Parmi ces mesures :

1.5 Faire évoluer les représentations sur les séniors

Quelques constats :

- Les atouts des séniors relevés par les directions d'entreprise/DRH :
 - Capacité à être immédiatement opérationnels,

- Niveau d'expertise,
- Capacité à gérer des projets et à encadrer,
- Connaissance du marché,
- Stabilité comparativement aux plus jeunes,
- Gestion de la relation client,
- Gestion du stress,
- Comportement professionnel et capacité à garantir un cadre.

Objectif(s)	Nature de l'action
<p>Valoriser des politiques RH inclusives (diversification des viviers de recrutement, fidélisation des personnels, maintien de l'engagement...).</p>	<p>Formation, information, sensibilisation</p> <p>Information</p> <ul style="list-style-type: none"> Organiser des campagnes d'information auprès de tous les publics (Direction, DRH, managers, salariés, grand public) en vue de faire réfléchir et sortir des préjugés sur les séniors. <p>Formation</p> <ul style="list-style-type: none"> Concevoir des formations (ou des modules à intégrer à des parcours de formation) sur la gestion des séniors destinées aux encadrant.e.s et aux professionnel.le.s RH. <p>Sensibilisation</p> <ul style="list-style-type: none"> Créer un guide pratique à destination des entreprises de la Branche.
<p>Cibles :</p>	<p>Entreprises (Direction, DRH, managers) Salariés Grand public</p>
<p>Modalités pratiques :</p>	<p>Information</p> <ul style="list-style-type: none"> Identifier les supports à créer en se basant sur le résultat du recensement des ressources existantes. Se référer à la présente étude sur l'emploi et les conditions de travail des séniors pour : <ul style="list-style-type: none"> déterminer les sujets sur lesquels communiquer aux regards des enjeux soulignés (attractivité et recrutement, accompagnement des évolutions professionnelles, développement des compétences, management intergénérationnel...). repérer les préjugés, stéréotypes et freins évoqués par les interlocuteurs pour les déconstruire, ainsi que les atouts reconnus aux séniors pour les mettre en lumière. reprendre des verbatims recueillis lors des entretiens avec les différentes parties prenantes. Définir un plan de communication (publics cibles, support de communication - vidéos, documentaires, <i>motion design</i>...-, contenus, modalités de diffusion) en vue de sensibiliser aux aspects positifs du vieillissement tels que la reconnaissance des savoir-faire et des habiletés acquis avec l'expérience. Revoir les supports de communication existants pour examiner la façon dont les séniors sont présentés (ou non) (photos, discours) et les adapter, au besoin, pour valoriser la diversité et favoriser les démarches inclusives. <p>Formation</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyser l'offre de formation à destination des professionnels RH et des managers, examiner les contenus de formations pour appréhender la façon dont est abordée la question des séniors,

	<p>concevoir des formations (ou des modules à intégrer à des parcours de formation) pour systématiser la prise en compte de la séniorité dans les pratiques professionnelles. Envisager la création d'un quiz ou d'un auto-diagnostic sur la diversité des âges en amont de la formation pour initier une prise de conscience et une mise en mouvement des stagiaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> Aborder le sujet en privilégiant les séquences de réflexivité et d'échange. <p>Sensibilisation</p> <ul style="list-style-type: none"> Créer un guide pratique à destination des entreprises de la Branche visant à sensibiliser les encadrants aux questions de séniorité et de management intergénérationnel et à sensibiliser les personnels RH aux pratiques responsables de recrutement et de gestion des carrières afin de prévenir les risques de discrimination par l'âge. Éléments de contenu détaillés dans la partie suivante de ce rapport d'étude relative aux „Actions à porter par les entreprises”.
<p>Interlocuteurs à mobiliser :</p>	<p>OPIIEC Information Prestataires experts en communication, vidéastes Publics cibles (salariés, managers, DRH...) Formation Prestataires experts en ingénierie de formation et ingénierie pédagogique DRH d'entreprise, dirigeants de TPE, managers Sensibilisation Prestataires experts en RH, en capacité d'aborder la question de la séniorité selon une approche intégrée DRH d'entreprise, dirigeants de TPE</p>
<p>Leviers et points de vigilance :</p>	<ul style="list-style-type: none"> Adapter les contenus de façon à répondre aussi bien aux réalités des grandes entreprises que des TPE, faciliter l'accès aux contenus par une présentation synthétique et une approche opérationnelle. Éviter les approches culpabilisantes, „dogmatiques” ou stigmatisantes, aborder les thématiques selon une „approche appréciative” valorisant les bénéfices possibles plutôt que les risques d'une gestion inadaptée/inappropriée. S'appuyer sur des témoignages d'entreprises pour montrer qu'il est possible et indispensable d'agir et de sortir des stéréotypes sur l'âge. Intégrer les séniors parmi les publics cibles afin d'accompagner la déconstruction des représentations qu'ils peuvent avoir d'eux-mêmes et lutter contre les phénomènes d'auto-censure. Harmoniser les supports de communication pour créer une cohérence d'ensemble en termes de tonalité et de contenus.
<p>Faisabilité : facile</p>	<p>Temporalité de mise en oeuvre : moyen terme</p>

1.6 Favoriser des aménagements conventionnels de fin de carrière

Quelques constats :

- Une minorité d'entreprises ont mis en place des mesures spécifiques pour les seniors. Les mesures typiquement dédiées aux seniors (actions pour le maintien de l'employabilité, réduction du temps de travail, cumul emploi-retraite) se retrouvent dans 15 % des entreprises
- 42 % des entreprises souhaiteraient mettre en place des mesures pour accompagner les fins de carrière
- Un fort intérêt des seniors pour les dispositifs de départ progressif à la retraite.
- Des seniors regrettent qu'il n'y ait pas d'accompagnement au repositionnement ou à la reconversion (coach en mobilité de carrière, préparation à la retraite, formation...).

Objectif(s)	Nature de l'action
Eviter les interruptions brutales et non anticipées de fin de carrière, pour les salariés comme pour les entreprises.	<p>Négociation d'un accord de Branche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Négocier des aménagements dans le cadre d'un accord de Branche.
Cibles :	Entreprises
Modalités pratiques :	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les éléments de contenu à intégrer à l'accord de Branche : conditions de travail et pénibilité, employabilité, maintien dans l'emploi, formation, appui aux démarches de VAE, transmission des savoirs, accompagnement des mobilités, accompagnement des fins de carrière, aménagement du temps de travail (accompagnement du passage à temps partiel pour une durée déterminée, sans perte de salaire équivalente et/ou en conservant des cotisations retraites sur la base d'un temps plein, aménagement des horaires pour la prise en charge d'un proche...), mise en place du mécénat de compétences, etc.
Interlocuteurs à mobiliser :	CPPNI
Leviers et points de vigilance :	<ul style="list-style-type: none"> • Traiter le thème des conditions de travail et de la pénibilité (qui agit de manière globale sur l'organisation et permet d'adopter une démarche globale d'anticipation et de prévention) et pas uniquement les thèmes relatifs à l'emploi ou l'employabilité (gestion des carrières, formation, recrutement, transmission des savoirs, transition vers la retraite) (qui relèvent d'actions individuelles/individualisantes). • Apporter ultérieurement un appui spécifique aux TPE/PME pour la déclinaison de l'accord de Branche.
Faisabilité : difficile	Temporalité de mise en oeuvre : long terme

1.7 Créer une plateforme de mise en visibilité des candidatures des séniors

Quelques constats :

- 73 % des entreprises sont ouvertes aux candidatures des séniors et se disent favorables au recrutement de profils expérimentés, notamment parmi celles ayant signé des accords sur la gestion des âges.
- Les entreprises expriment néanmoins leur méconnaissance des canaux permettant de cibler plus spécifiquement les séniors.

Objectif(s)	Nature de l'action
Rendre visible les candidatures et les compétences des séniors auprès des entreprises de la Branche BETIC.	<p>Outillage – Plateforme numérique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concevoir un outil permettant aux séniors de déposer leurs candidatures et de valoriser leur profil auprès des entreprises.
Cibles :	<p>Entreprises Salariés séniors Séniors en recherche d'emploi</p>
Modalités pratiques :	<ul style="list-style-type: none"> • Définir le cahier des charges pour concevoir un outil permettant de déposer des candidatures de séniors (travaillant ou non déjà dans la Branche) : déterminer les conditions d'accès (dépôt et consultation des candidatures), les éléments permettant de définir les spécifications techniques et fonctionnelles, la mise à jour de la base de candidatures... • Déterminer le recours à une ressource interne ou à un prestataire pour le développement de l'outil.
Interlocuteurs à mobiliser :	<p>OPIIEC Prestataire expert en SIRH DRH d'entreprise</p>
Leviers et points de vigilance :	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les possibilités d'évolution du SI de l'OPIIEC vs créer un site spécifique, estimer le coût de conception et de maintenance de la plateforme, estimer la durée de développement de l'outil. • Faire connaître la plateforme aux entreprises et aux séniors cherchant un emploi dans la Branche. • Concevoir une plateforme ergonomique et conviviale. • Envisager la possibilité d'intégrer un outil d'auto-positionnement professionnel pour permettre aux séniors d'identifier les compétences détenues en lien avec les métiers de la Branche (mise en visibilité des compétences, aide au

104

	repérage des besoins de développement professionnel) et la possibilité de déposer des ressources de Branche/Opco sur les sujets en lien avec la séniorité (à partir du recensement qui aura été effectué selon la préconisation 1.1).
Faisabilité : moyenne	Temporalité de mise en oeuvre : long terme

1.8 Développer des « marchés d'emploi hybrides » inter-entreprises

Quelques constats :

- Les indicateurs de satisfaction diminuent sensiblement avec l'âge (surtout à partir de 55 ans) et avec l'ancienneté.
- Les séniors envisageant de changer de poste (dans la même entreprise ou non) recherchent en priorité à réaliser de nouvelles missions (53 %), à acquérir de nouvelles compétences (45 %) et à accéder à une meilleure rémunération (42 %).
- Rebondir professionnellement dans une autre entreprise de la Branche permet à certains séniors de donner un nouveau souffle à leur carrière professionnelle.

Objectif(s)	Nature de l'action
Dynamiser les parcours professionnels des séniors.	<p>Mise en réseau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rassembler des entreprises faisant fonctionner des bourses d'emplois ou de missions pour leurs séniors, mais aussi pour le reste de leur personnel intéressé.
Cibles :	Entreprises, notamment les TPE/PME Salariés
Modalités pratiques :	<p>Plusieurs pistes seraient envisageables :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier des entreprises de travail à temps partagé et informer les structures de la Branche de cette modalité de recours à des professionnels (envoi d'un courriel dédié, information dans la lettre d'actualité de l'OPCO...). • Soutenir les entreprises dans la création de groupements d'employeurs : organiser la mise en relation des entreprises, accompagner l'identification des besoins, apporter un appui technique et réglementaire, gestion administrative...). • Concevoir une plateforme permettant aux entreprises de présenter leurs besoins pour la réalisation d'une mission temporaire au sein de leur structure (principe de détachement, le professionnel restant salarié/administrativement rattaché à leur entreprise). Définir le cahier des charges de l'outil : détermination des conditions d'accès (dépôt et consultation des offres), des éléments permettant de définir les spécifications techniques et fonctionnelles, des modalités de mise à jour de la base des offres...

Interlocuteurs à mobiliser :	Fédérations DRH d'entreprise Prestataire expert en SI, en cas de conception d'une plateforme de partage de missions temporaires
Leviers et points de vigilance :	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer sur les enjeux de mutualisation et de coopération pour attirer et fidéliser des professionnels, définir les règles de partage de personnel. • Désigner un „animateur” pour administrer et réguler l'activité du groupement d'employeurs ou de la plateforme d'échange de missions.
Faisabilité : difficile	Temporalité de mise en oeuvre : long terme

Des actions à porter par les entreprises

Les préconisations suivantes pourraient être portées à la connaissance des entreprises par le biais de la conception d'un guide pratique à destination des différentes parties prenantes (services RH, managers, salarié.e.s). Elles constituent des pistes de réflexion et d'action opérationnelles pour appuyer les structures dans la mise en œuvre de leurs politiques RH. Elles peuvent également aider les entreprises (pour celles qui souhaitent s'engager dans cette voie) à identifier les éléments de contenu d'un accord d'entreprise.

106

Des actions à porter par les entreprises pour répondre à des problématiques RH transverses

Certaines actions permettraient aux entreprises de déployer des mesures au bénéfice de l'ensemble des salariés et d'articuler les politiques RH pour accompagner les personnels tout au long de leur carrière. Parmi ces mesures :

2.1 Structurer une approche prévisionnelle des compétences et des parcours professionnels

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
<p>Clarifier les besoins immédiats et à venir en matière de recrutement, d'accompagnement ou de professionnalisation des salariés.</p> <p>Identifier les postes concernés par les prochains départs à la retraite, les problématiques de santé au travail ou de fidélisation.</p> <p>Identifier les risques en matière de désinsertion professionnelle des salariés</p>	<p>Outil – Démarche de GPEC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concevoir une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). • Formaliser la démarche dans un accord d'entreprise (obligatoire pour les structures de plus de 300 salariés). • Mettre en œuvre l'accord d'entreprise en s'appuyant notamment sur :

<p>et proposer des actions adaptées.</p> <p>Offrir des perspectives en matière de parcours professionnels pour les collaborateurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ l'entretien professionnel tous les 2 ans (questions sur le travail, son organisation ou ses conditions de réalisation) et tous les 6 ans (état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié) ○ le traitement des données RH et santé au travail pour réaliser une analyse des populations au travail (analyse comparative sur plusieurs années pour prendre la mesure d'écart entre l'évolution théorique et celle réelle). ● Faire un état des lieux des différents projets et réaliser une étude d'impacts humains pour prendre la mesure des actions à mener.
--	--

2.2 Faire évoluer les représentations sur les séniors

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
<p>Valoriser des politiques RH inclusives (diversification des viviers de recrutement, fidélisation des personnels, maintien de l'engagement...).</p> <p>Promouvoir sa marque employeur.</p> <p>Prévenir les risques de discrimination par l'âge dans l'entreprise.</p>	<p>Formation, information, sensibilisation</p> <p>Formation</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Former les encadrant.e.s à la question de la séniorité et du management intergénérationnel. ● Former les personnel.le.s RH aux pratiques responsables de recrutement et de gestion des carrières afin de prévenir les risques de discrimination par l'âge. <p>Sensibilisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mettre en place des actions de sensibilisation reposant sur des témoignages d'entreprises pour montrer qu'il est possible et indispensable d'agir et de sortir des stéréotypes sur l'âge ou le travail. ● Mettre en place des actions d'ordre culturel, telles que la projection de films de fiction ou documentaires, l'organisation de débats et tout élément permettant de faire réfléchir et sortir des préjugés sur les seniors ainsi que de sensibiliser aux aspects positifs du vieillissement tels que la reconnaissance des savoir-faire et des habiletés acquis avec l'expérience. ● Organiser des activités autour du vieillissement au travail dans le cadre des activités sociales et culturelles proposées par le comité social et économique. ● Intégrer les salariés séniors parmi les publics cibles des actions de sensibilisation afin d'accompagner la déconstruction des représentations qu'ils peuvent

	avoir d'eux-mêmes et lutter contre les phénomènes d'auto-censure.
--	---



Des actions à porter par les entreprises pour répondre à des problématiques de recrutement

3.1 Systématiser les recrutements à tous les âges et sur des niveaux de poste variés dans leurs différentes filières professionnelles

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
Élargir les viviers de recrutement en visant plus spécifiquement les séniors.	<p>Outillage – Techniques de recrutement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliser les canaux de recrutement visant spécifiquement les séniors. • Élargir les critères de recrutement dans les petites annonces. • Souligner les avantages commerciaux liés à l'intégration de séniors.

D'autres actions s'inscriraient plus spécifiquement dans leurs politiques de gestion des séniors.

Parmi ces mesures :

109

Des actions à porter par les entreprises pour favoriser les évolutions professionnelles et le maintien de l'employabilité

4.1 Diversifier les parcours professionnels tout au long de la carrière

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
<p>Maintenir l'employabilité des salariés.</p> <p>Maintenir la motivation et l'engagement des salariés dans la durée.</p>	<p>Outillage – Parcours professionnels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier des passerelles professionnelles dans l'entreprise, notamment pour les métiers à enjeu (pénibilité, fort roulement de personnel, démotivation...). • Identifier les compétences, en particulier transversales, et prendre en compte les motivations des salariés. • S'appuyer sur les entretiens professionnels pour construire avec le salarié le projet de mobilité. • Identifier des parcours-types ou des passerelles entre différents métiers en interne et parfois en externe pour envisager des parcours de professionnalisation permettant une évolution de poste ou de contenu du travail. • Définir les modalités d'accompagnement (formation..) pour faciliter ces mobilités.

4.2 Encourager les mobilités horizontales

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
<p>Envisager les parcours professionnels comme non-linéaires et où l'ascension n'est pas la seule façon de progresser.</p> <p>Concevoir des évolutions qualitatives sans pour autant être monétaires, s'ouvrir de nouvelles perspectives de carrière.</p>	<p>Accompagnement individuel des salarié.e.s</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer une gestion de carrière tout au long de la vie professionnelle : meilleure visibilité du type de postes accessibles, compte tenu des compétences maîtrisées préalablement identifiées/recensées, suivi de carrière plus personnalisé, dispositif d'accompagnement en vue du prochain changement professionnel, réflexion sur des promotions et des parcours n'aboutissant pas nécessairement à du management. • Valoriser les carrières considérées comme atypiques (alternance entre des expériences de management et des phases de spécialisation...).

110

4.3 Mettre en place des dispositifs d'accompagnement de carrière plus individualisés

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
<p>Permettre aux salarié.e.s de construire leur parcours professionnel sur la deuxième partie de leur carrière.</p>	<p>Accompagnement individuel des salarié.e.s</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'appuyer sur l'entretien professionnel pour soutenir la réflexion des salarié.e.s sur leur carrière tout au long de leur parcours professionnel, et pas seulement sur leur fin de carrière. • Apporter un appui-conseil interne, pouvant se baser sur un SIRH, pour permettre aux collaborateurs de se situer dans l'entreprise en matière de compétences et de déroulé de carrière. • Mobiliser le bilan de compétences pour identifier les compétences détenues et interroger les perspectives et souhaits professionnels du salarié (sur la base des déclarations du salarié, enrichies d'analyses approfondies des situations concrètes de travail).

4.4 Développer les VAE (validation des acquis de l'expérience) pour les seniors

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
-------------	----------------------

<p>Revaloriser l'employabilité des séniors et remobiliser les collaborateurs, notamment dans le cadre de politiques de mobilité interne (beaucoup de séniors ont le sentiment que le diplôme est l'atout qui leur manque, pour être reconnus).</p>	<p>Accompagnement individuel des salarié.e.s</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informer les salarié.e.s sur le dispositif VAE lors des entretiens professionnels et apporter un appui à la mise en œuvre.
--	--

4.5 Accompagner l'évolution des postures managériales à l'égard des séniors

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
<p>Favoriser un climat d'ouverture et porteur de cohésion.</p>	<p>Formation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accompagner les managers de proximité dans le repérage de leurs postures face au vieillissement dans les champs du recrutement, de l'anticipation du parcours, de la formation, de la transmission des savoirs, de la santé au travail et de la transition emploi-retraite. Les inciter à suivre des formations managériales intégrant la notion de gestion des âges et organiser en interne des ateliers d'échanges de pratiques entre managers (création d'une communauté de managers, encouragement à la réflexivité).

111

4.6 Renforcer l'accès à la formation des séniors

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
<p>Promouvoir une culture de la formation tout au long de la vie professionnelle.</p> <p>Favoriser le maintien des séniors en activité dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle, et également d'interactivité intergénérationnelle.</p> <p>Développer l'autonomie des salariés face à la technologie et à leur apprentissage ("apprendre à apprendre") pour réduire les inégalités.</p>	<p>Formation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir le développement et l'actualisation continue des compétences en s'appuyant sur l'entretien professionnel. • Adapter les formations pour privilégier des modalités pédagogiques actives et des dispositifs reposant sur les acquis de l'expérience, tels que les actions de formation en situation de travail (AFEST) qui impliquent de se servir des compétences effectivement mobilisées dans le nouveau poste pour les développer. • Dépasser les stéréotypes quant aux capacités d'apprentissage et d'adaptation au changement des séniors, tant du côté de la Direction que des salariés eux-mêmes, pour engager des formations afin d'acquérir et de renouveler les compétences.

	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l' "apprendre à apprendre" en matière de compétences numériques ou complémentaires. La capacité d'utiliser les outils numériques ne repose pas uniquement sur des connaissances techniques, plus simples à maîtriser, mais aussi sur des compétences structurelles et stratégiques, dont l'acquisition est souvent plus complexe et plus longue. • Développer des environnements apprenants et capacitants où l'entreprise met en place un écosystème (outils, communautés, services) pour aider les salarié.e.s à construire et organiser eux-mêmes leur apprentissage. Cette méthode centrée sur l'apprenant permet de se professionnaliser dans un environnement dynamique et changeant projet par projet. Les ressources mises à disposition peuvent être de différentes natures : <ul style="list-style-type: none"> ○ Ressources physiques : livres, magazines, journaux, télévision...). ○ Ressources numériques : formations en ligne (MOOC/COOC...), outils de recherche (moteur de recherche, flux RSS), outils collaboratifs (wiki, suite bureautique en ligne...), outils de partage (réseaux sociaux, site de partage de vidéo, de signets...), outils de production (blog, Moodle...), outils de communication (réseaux sociaux, messagerie...). ○ Ressources communautaires : collègues, experts...
--	---

112

4.7 Former les séniors aux nouvelles technologies/nouvelles techniques métiers

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
<p>Maintenir l'employabilité des salariés.</p> <p>Pallier les lacunes perçues dans la maîtrise des nouvelles technologies par les séniors.</p>	<p>Formation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prioriser le plan de développement des compétences concernant les séniors sur les formations aux nouvelles technologies/techniques.

Des actions à porter par les entreprises pour favoriser la transmission des savoirs professionnels

5.1 Développer une approche par les compétences « critiques »

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
Prévenir d'importantes difficultés de fonctionnement et économiques si les compétences critiques venaient à disparaître dans l'entreprise.	<p>Outillage – Référentiels compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> Réinterroger les référentiels métiers/compétences de l'entreprise pour identifier les compétences « critiques » (savoir-faire acquis par l'expérience, « astuces du métier »...) souvent invisibles au sein de l'entreprise : interroger les salarié.e.s et analyser l'activité de travail, désigner des salarié.e.s « référents-métiers ».

5.2 Favoriser l'apprentissage intergénérationnel

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
<p>Privilégier, à un mode linéaire de transfert de compétences basé sur l'âge, un mode basé sur les parcours de vie, les compétences, les expériences, quel que soit l'âge.</p> <p>Favoriser un principe de réciprocité et d'équité entre les générations.</p> <p>Favoriser la cohésion d'équipe entre les générations.</p>	<p>Formation</p> <ul style="list-style-type: none"> Développer des démarches de tutorat et de tutorat inversé/mentorat inversé.

113

Des actions à porter par les entreprises pour améliorer les conditions de travail

6.1 Mettre en place des actions d'amélioration des conditions de travail

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
Mobiliser les encadrant.e.s dans la création de relations professionnelles favorisant l'expression et la co-construction autour des conditions de travail.	<p>Organisation du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> Renforcer et soutenir l'acte managérial en mettant en place des espaces de discussion avec les collaborateurs sur la meilleure façon de réaliser le travail (connaissance des exigences et contraintes du travail, adaptation des conditions de travail...), avec le soutien de la hiérarchie et du service RH pour disposer des marges de manœuvre et des méthodes nécessaires et pouvoir mobiliser des acteurs relais internes ou externes. Diffuser, selon une périodicité régulière, un questionnaire auprès des salarié.e.s de l'entreprise afin

	<p>de recueillir leur point de vue sur les conditions de travail et porter une attention particulière aux réponses des seniors.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les pistes d'amélioration, définir un plan d'action adapté et mettre en oeuvre les actions correctives.
--	--

6.2 Agir sur l'organisation et l'environnement du travail dans une logique de RSE

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
<p>Améliorer les conditions de travail au bénéfice de l'ensemble des salarié.e.s en réduisant les facteurs de pénibilité physique et psychique.</p> <p>Identifier les problématiques liées à l'usure professionnelle (répartition des missions et de la charge de travail au plus juste de la réalité...).</p>	<p>Organisation du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyser les modes d'organisation et de fonctionnement pour mieux les comprendre et faire en sorte que l'organisation du travail soit en adéquation avec le fonctionnement du collectif et des spécificités des collaborateurs. • Alléger le travail physique en concevant les postes de travail, non pour un salarié type d'un âge donné, mais adaptables à une population vieillissante (supprimer ou automatiser les tâches les plus pénibles, faire appel à des aides techniques comme l'aide mécanique au levage de charges, mobiliser le collectif ou faire à plusieurs pour épargner les salariés les plus âgés...). • Agir sur l'organisation du travail pour laisser au salarié la possibilité d'adapter son rythme de travail et lui donner les marges de manœuvre nécessaires afin de mettre à profit son expérience compensatrice. • Aménager les horaires de travail (réduire le temps de travail quotidien et hebdomadaire, accorder des jours de congé supplémentaires, faciliter le télétravail...). • Aménager les horaires et/ou la charge de travail pour la prise en charge d'un proche (enfant ou adulte). • Agir sur la reconnaissance du travail des seniors (la capacité à se reconnaître dans un travail bien fait contribue à diminuer la pénibilité ressentie).

114

Des actions à porter par les entreprises pour prévenir les risques professionnels

7.1 Mettre en œuvre une politique de prévention des risques professionnels

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
<p>Élaborer un plan d'actions permettant de programmer les actions de prévention à réaliser en priorité.</p>	<p>Outillage – Diagnostics et plans de prévention</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser des diagnostics pour orienter et prioriser les actions en entreprise : repérer les symptômes d'usure professionnelle, les situations problématiques ayant pu les engendrer, les métiers et

	<p>populations les plus concernés, les apports et limites des actions déjà engagées, pour définir des plans d'action adaptés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire monter en compétences un collectif de personnes-ressources dans l'entreprise pour réaliser ces diagnostics. • Prendre en compte le genre dans les diagnostics car les hommes et les femmes n'occupent pas les mêmes emplois et n'exercent parfois pas les mêmes activités au sein d'un même intitulé d'emploi. • S'appuyer sur une démarche projet paritaire, associant le CSE, qui mobilise des outils de recueil et d'analyse des facteurs de risques présents dans l'entreprise. • Mettre à jour le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP). • S'informer sur les mesures de prévention spécifiques au secteur d'activité et aux métiers de l'entreprise. • Assurer une veille par les équipes RH sur les variations des indicateurs d'alerte dans la Base de Données Economiques et Sociales (BDES) et le Baromètre santé travail de la Branche. <p><i>Ex : nombre d'accidents de travail et de maladies professionnelles, absentéisme, taux de roulement de personnel, délai de vacance sur des postes clés.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Suivre le taux d'absentéisme dans l'entreprise et analyser ses causes pour mettre en œuvre des actions de prévention.
--	--

7.2 Dépasser l'approche par seuil d'âge pour considérer les « générations de l'entreprise »

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
<p>Négocier une démarche dépassant la stricte approche par seuils d'âge et tenant compte des réalités propres à l'entreprise.</p>	<p>Outillage – Catégories spécifiques à l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réfléchir à la définition et au périmètre de la population « sénior » de l'entreprise. Adopter une approche locale des générations de l'entreprise qui fonde des catégories, non pas selon des seuils fixés <i>a priori</i>, mais au regard du contexte de l'entreprise, de son histoire, de ses services et de ses activités, des situations concrètes de travail et des parcours professionnels des salarié.e.s, des conditions de travail et de la pénibilité des différents métiers, de l'ancienneté moyenne et du roulement de personnel... <ul style="list-style-type: none"> ○ Établir une cartographie des emplois de l'entreprise. ○ Identifier les facteurs de pénibilité de chaque emploi. ○ Analyser les indicateurs RH de chaque emploi (âge et ancienneté des titulaires des emplois, arrêts maladie, accidents du travail, roulement de personnel, âges auxquels des actions de maintien en emploi ont pu être mises en place...).

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Identifier pour chaque emploi les âges pouvant constituer des „points de rupture” dans le parcours des salariés pour anticiper les actions de prévention et d’accompagnement (aménagement de poste, mobilité...).
--	---

7.3 Préparer la reprise du travail du salarié après un arrêt

Objectif(s)	Modalité(s) d’action
Favoriser la réussite des retours à l’emploi consécutifs aux arrêts de longue durée.	<p>Accompagnement individuel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliser les services de prévention de santé au travail pour un service d’accompagnement à la reprise renforcée sur toutes les dimensions (médicale, sociale, psychologique, professionnelle), au-delà du seul périmètre du poste de travail. <p><i>(aménagement de poste de travail et plus largement de l’organisation du service, aménagement du temps de travail, aides et prestations pour le salarié et l’employeur, évolution d’emploi en mettant potentiellement en place l’essai encadré, le contrat de rééducation professionnelle en entreprise (CRPE), un bilan professionnel, un bilan de compétences et des formations selon la pertinence...).</i></p>

116

7.4 Anticiper des étapes d’évolution/reconversion pour favoriser le maintien en emploi

Objectif(s)	Modalité(s) d’action
<p>Accompagner les reconversions professionnelles par rapport à la pénibilité.</p> <p>Accompagner l’ensemble des salariés présentant un risque de désinsertion professionnelle (RQTH, maladies chroniques...).</p>	<p>Accompagnement individuel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un accompagnement pour faciliter la reconnaissance RQTH. • Utiliser l’expérience acquise pour faire évoluer le salarié vers des fonctions y faisant très directement appel : fonctions de formateur (enseigner son ancien métier dans des écoles spécialisées), fonctions d’encadrement, fonctions de conception. • Informer sur les dispositifs proposés par les partenaires (services de prévention de santé au travail, Cap emploi...).

7.5 Favoriser la pratique sportive sur le lieu de travail

Objectif(s)	Modalité(s) d’action
Décliner les politiques de santé publique pour contribuer au	Prévention des risques

<p>maintien en santé des salarié.e.s sur le long terme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informer les salarié.e.s sur les dispositifs proposés par les partenaires tels que les services de prévention de santé au travail et Malakoff Humanis (https://www.malakoffhumanis.com/groupe/lecomptoir/emploi-des-seniors/). • Investir dans des équipements sportifs ou financer la participation des salarié.e.s à des activités physiques et sportives.
---	---

7.6 Développer l'accompagnement collectif et favoriser des dynamiques partenariales sectorielles en matière de prévention de l'usure professionnelle

Objectif	Modalité d'action
<p>Faire travailler ensemble plusieurs entreprises sur l'usure professionnelle pour enrichir mutuellement leurs approches et mieux anticiper les problématiques de vieillissement des salarié.e.s et de prévention de l'usure professionnelle.</p>	<p>Mise en réseau des acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construire des dynamiques partenariales sectorielles. Le déploiement et la durabilité des démarches dépend aussi de l'insertion de l'entreprise dans un réseau de ressources externes complémentaires (experts santé travail, maintien en emploi, ergonome...).

117

Des actions à porter par les entreprises pour accompagner les sorties d'activité

8.1 Fabriquer des « marchés de transition »

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
<p>Dynamiser les parcours professionnels des séniors. Valoriser les compétences des séniors au profit des projets internes à l'entreprise.</p>	<p>Outillage – Bourse de missions internes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en adéquation les pratiques de gestion des ressources humaines (bilan de carrière, évaluation des compétences et coaching) avec une gestion dédiée aux besoins du marché interne de l'emploi (identification des missions de conseil interne, définition des espaces de coordination...).

8.2 Atténuer l'effet de la fin de carrière en permettant les sorties progressives d'activité

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
<p>Valoriser l'image de l'employeur responsable, tout en facilitant la</p>	<p>Accompagnement individuel</p>

<p>transition vers la retraite.</p> <p>Réduire progressivement l'activité dans l'entreprise pour faciliter la transition vers la retraite.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Généraliser l'entretien de fin de carrière pour recueillir les besoins et aspirations des séniors et organiser leur fin de carrière de façon individualisée. • Permettre au salarié de bénéficier d'un accompagnement individuel lui permettant de connaître précisément la date de son départ à la retraite et le montant de sa retraite. • Favoriser les initiatives de mécénat de compétences pour permettre au sénior de vivre une nouvelle expérience professionnelle et à l'entreprise de valoriser sa politique RSE. • Valoriser les dispositifs de retraite progressive. • Aménager les comptes épargne temps (CET) (abondement des jours placés sur le CET...) pour permettre au salarié de thésauriser des jours de repos pour les prendre précédemment à la date de départ à la retraite, et donc de bénéficier d'un départ anticipé.
--	--

8.3 Favoriser des aménagements conventionnels de fin de carrière

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
<p>Eviter les interruptions brutales et non anticipées de fin de carrière, pour les salariés comme pour les entreprises.</p>	<p>Négociation d'accord</p> <ul style="list-style-type: none"> • Négocier des aménagements dans le cadre d'un accord collectif d'entreprise, avec engagement de maintien en emploi, pour les cas où l'entreprise et les travailleurs souhaitent ou ont besoin d'un ralentissement de leur activité ou de l'affectation sur une activité différente, le cas échéant moins bien rémunérée. • Aménager les horaires et/ou la charge de travail pour la prise en charge d'un proche (enfant ou adulte). • Accompagner le passage à temps partiel pour une durée déterminée, sans perte de salaire équivalente et/ou en conservant des cotisations retraites sur la base d'un temps plein.

118

8.4 Préparer le départ à la retraite des salarié.e.s

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
<p>Informé sur les droits et les conditions de départ à la retraite tout au long de la carrière professionnelle.</p>	<p>Formation, information, sensibilisation</p> <p>Information</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre au salarié de bénéficier d'un accompagnement individuel lui permettant de connaître précisément la date de son départ à la retraite, le montant de sa retraite et les différents scénarii qui s'offrent à lui. • Mise à disposition de documentation (site Intranet...) sur les droits et conditions de départ à la retraite (existence d'un PERCO...). • Accès à un simulateur de retraite. • Organisation de séminaires de préparation. • Réalisation par des sociétés spécialisées externes de bilans de retraite personnalisés. <p>Formation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conception de formations de préparation d'un projet individuel, préparation au passage à la retraite, coaching de préparation au départ à la retraite. <p>Sensibilisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'entretiens de 2^e partie de carrière (même s'ils ne sont plus obligatoires), de développement professionnel, d'aménagement de fin de carrière.
--	---

119

Dans la perspective de négociation d'un accord d'entreprise, certaines préconisations précédemment mentionnées pourraient être affinées et intégrées :

- 2.1 Structurer une approche prévisionnelle des compétences et des parcours professionnels
- 4.2. Encourager les mobilités horizontales
- 4.3 Mettre en place des dispositifs d'accompagnement de carrière, plus individualisés
- 4.5 Accompagner l'évolution des postures managériales à l'égard des séniors
- 4.6 Renforcer l'accès à la formation des séniors
- 5.1 Développer une approche par les compétences « critiques »
- 5.2 Favoriser l'apprentissage intergénérationnel
- 7.1 Mettre en œuvre une politique de prévention des risques professionnels
- 7.4 Anticiper des étapes d'évolution/reconversion pour favoriser le maintien en emploi
- 8.2 Atténuer l'effet de la fin de carrière en permettant les sorties progressives d'activité
- 8.3 Favoriser des aménagements conventionnels de fin de carrière

Afin d'agir de manière globale sur l'organisation et d'adopter une démarche complète d'anticipation et de prévention, il conviendrait de traiter le thème des conditions de travail et de la pénibilité au même titre que les thèmes relatifs à l'emploi ou l'employabilité (gestion des carrières, formation, recrutement, transmission des savoirs, transition vers la retraite) (qui relèvent d'actions individuelles/individualisantes).

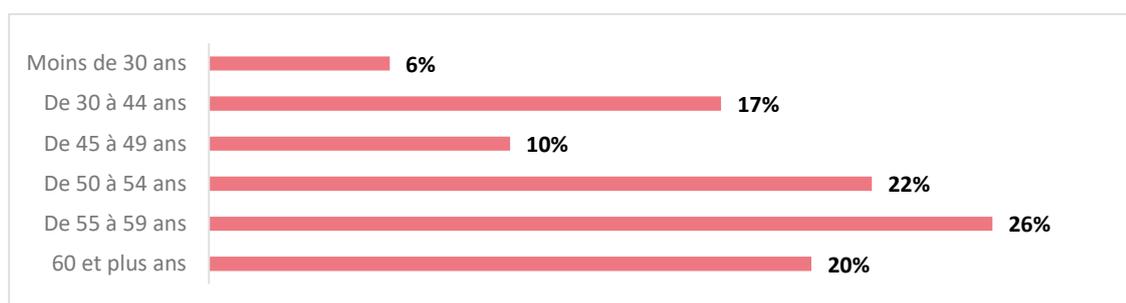
Annexes

I. Annexe 1 – Caractéristiques des salariés répondants à l'enquête

La population du questionnaire est composée pour plus des trois quarts de personnes de 45 ans ou plus (77 %) et ne comprend que 6 % de travailleurs de moins de 30 ans. La classe d'âge de 55 à 59 ans comprend plus d'un quart des répondants (26 %). Les répondants sont à majorité masculine, avec 58 % d'hommes. En moyenne, les femmes répondantes sont 4 ans plus jeunes que les hommes, avec des moyennes d'âge respectives de 49 et 53 ans. Parmi les femmes, 32 % ont moins de 45 ans contre seulement 16 % chez les hommes.

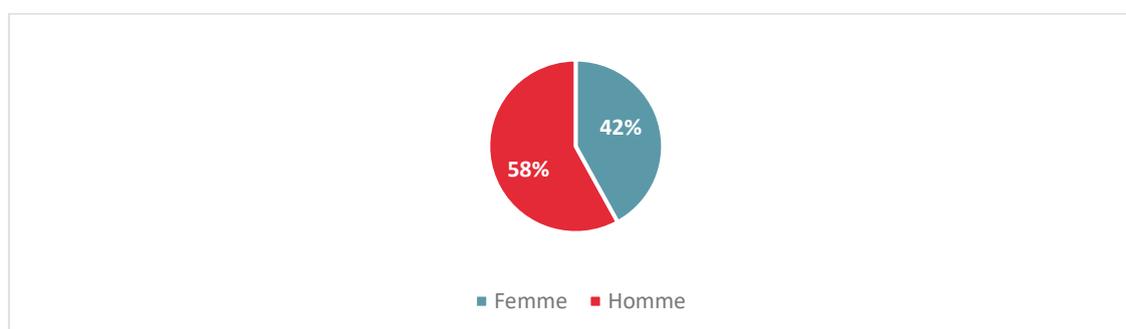
91 % des répondants travaillant dans des structures d'au moins 500 salariés ont 45 ans ou plus. Les salariés de l'ingénierie sont surreprésentés dans la catégorie des 45 ans ou plus, avec 82 %.

Catégories d'âge



121

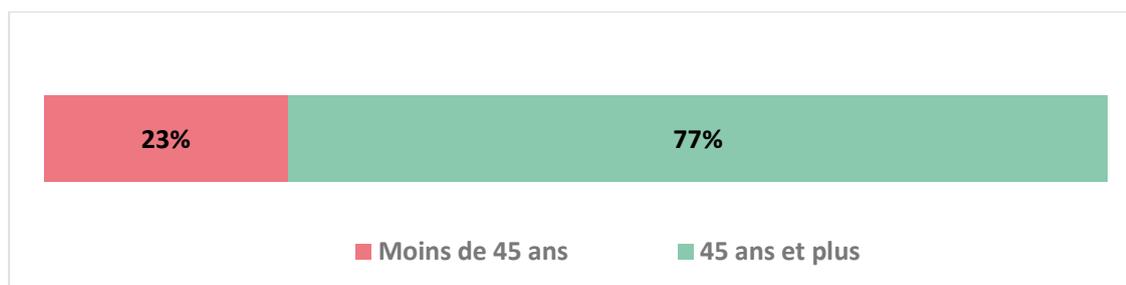
Genre des salariés



Âge moyen par genre

	FEMME	HOMME	TOTAL
Âge moyen	49 ans	53 ans	51 ans

Proportion des 45 ans



Moins de 45 ans	45 ans et plus
Femmes : 32%	Hommes : 84%
Numérique : 26%	Ingénierie : 82%
Structure de moins de 10 salariés : 33%	Structure de 500 salariés et plus : 91%
Structure de moins de 10 à 99 salariés : 30%	

122

Conditions d'emploi

Les deux classes d'âge comprennent toutes les deux 97 % de salariés en CDI. 40 % des 45 ans et plus travaillent dans une grande structure de 500 salariés ou plus quand les moins de 45 ans sont plus nombreux dans des plus petites structures (37 % sont dans des structures de 10 à 99 salariés). Les 45 ans et plus privilégient le temps plein à 89 %, et sont près de 80 % à être cadres. Ils ont en moyenne 16 ans d'ancienneté dans leur entreprise, contre 5 ans en moyenne chez les moins de 45 ans. Ils exercent pour près de la moitié le métier d'ingénieur-consultant (45 %). 40 % d'entre eux sont concernés par le régime légal des 35h, ce qui est moins que chez les moins de 45 ans qui privilégient ce régime à 55 %. Plus de la moitié de cette classe d'âge travaille dans le numérique (51 %) et 31 % dans l'ingénierie. Les moins de 45 ans, eux, ne sont que 23 % dans l'ingénierie et sont davantage présents dans le numérique (57 %).

Une société de conseil évoque les difficultés de mise en œuvre des forfaits-jours :

« Le système est contraignant car il doit y avoir deux entretiens par an, un suivi du temps de travail, un positionnement élevé dans la grille de classification... Nous évitons donc de l'utiliser car ce fonctionnement est antinomique avec la notion d'autonomie, est compliqué à suivre avec le télétravail (sachant que nous ne voulons pas faire de flicage informatique) et il y a trop de risques de contentieux. Nous

préfèrent un système horaire avec attribution de RTT et récupération de temps, mais il faudra rendre ce système accessible aux non-cadres et développer un CET. Au niveau de la Branche, il faudrait revoir la classification et les statuts cadres et non-cadres en ce sens. »

Type d'entreprises	Moins de 45 ans	45 ans et plus	TOTAL
Numérique	57%	51%	52%
Ingénierie	23%	31%	29%
Etudes et conseil	19%	18%	18%
Moins de 10 salariés	30%	18%	21%
De 10 à 99 salariés	37%	25%	28%
De 100 à 499 salariés	19%	17%	17%
500 salariés et plus	14%	40%	34%

Caractéristiques	Moins de 45 ans	45 ans et plus	TOTAL
Femmes	59%	37%	42%
Hommes	41%	63%	58%
CDI	97%	97%	97%
A temps plein	91%	89%	89%
A temps partiel	9%	11%	11%
Au régime légal (35h)	55%	40%	44%
En forfait jours	22%	36%	33%
En forfait heures	16%	16%	16%
Cadre	61%	78%	74%
Technicien, agent de maîtrise	6%	9%	9%
Employé	34%	12%	17%

123

Métiers	Moins de 45 ans	45 ans et plus	TOTAL
Ingénieur - Consultant	39%	45%	44%
Fonction support / administrative	40%	29%	32%
Chef de produits / services	7%	7%	7%
Technicien - opérateur	5%	6%	6%
Commercial	4%	6%	5%

Ancienneté	Moins de 45 ans	45 ans et plus	TOTAL
Ancienneté dans l'entreprise	5 ans	16 ans	13 ans
Ancienneté dans la branche BETIC	7 ans	22 ans	19 ans

II. Annexe 2 – Résultats détaillés de l'enquête

Les conditions d'emploi des séniors

I- Perception par les séniors de leurs conditions de travail

Evaluation globale de leurs conditions de travail par les séniors

Profils avec les indices de satisfaction les plus bas	Note moyenne
Homme	6,8
55 ans et plus	6,9
20 ans et plus d'ancienneté dans l'entreprise	6,8
Métier : Technicien – opérateur / Commercial	6,5
Statut : Cadre	7,1
Activité d'Ingénierie	7,1
Entreprise de 500 salariés ou plus	6,6
Profils avec les indices de satisfaction les plus hauts	Note moyenne
Femme	7,8
Sénior de 45 à 49 ans	7,8
Temps partiel	7,9
Moins de 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise / dans la branche	7,9
Statut : Fonction support / administrative	8
Activité d'Etudes et conseil	7,5
Entreprise de moins de 9 salariés	8,3

124

Ces dernières années, pour vous, les conditions de travail au sein de l'entreprise se sont :

Profils témoignant d'une dégradation des conditions de travail	Cumul plutôt et nettement détériorées	Nettement détériorées uniquement
Homme	39%	14%
55 ans et plus	38%	14%
20 ans et plus d'ancienneté dans l'entreprise	40%	15%
20 ans et plus d'ancienneté dans la branche	38%	13%
Métier : Commercial	47%	19%
Statut : Cadre	44%	12%
Activité d'Ingénierie	44%	11%
Entreprise de 500 salariés ou plus	47%	15%

Profils témoignant d'une progression des conditions de travail	Cumul plutôt et nettement améliorées
Femme	36%
Sénior de 45 à 49 ans	36%
Moins de 5 ans d'ancienneté dans la branche	37%
Statut : Chef de produits / services	32%
Statut : Fonction support / administrative	33%
Activité du Numérique	33%
Entreprise de 10 à 99 salariés	35%

II- Conditions d'exercice de l'activité

Êtes-vous concerné par l'une de ces situations ?

Principales expositions aux contraintes d'organisation par catégories	Cumul « Toujours » et « Régulièrement »
Homme	29% Travail sur site client 64% Travail dans un open-space 31% Déplacements fréquents
Sénior de 45 à 49 ans	71% Travail dans un open-space
CDD	18% Travail sur chantier
20 ans et plus d'ancienneté dans l'entreprise	27% Déplacements fréquents
20 ans et plus d'ancienneté dans la branche	29% Déplacements fréquents
Métier : Ingénieur – Consultant	36% Travail sur site client 68% Travail dans un open-space 32% Déplacements fréquents
Métier : Technicien - opérateur	18% Travail sur chantier 46% Travail sur site client 13% Horaires décalés, irréguliers ou alternés
Statut : Cadre	27% Déplacements fréquents
Statut : Technicien, agent de maîtrise	11% Travail sur chantier 33% Travail sur site client
Activité du Numérique	5% Périodes d'astreintes 64% Travail dans un open-space
Activité d'Ingénierie	12% Travail sur chantier 31% Travail sur site client
Entreprise de moins de 5 salariés	11% Travail sur chantier
Entreprise de 500 salariés ou plus	34% Travail sur site client 69% Travail dans un open-space 36% Déplacements fréquents

126

Quel est votre avis sur les propositions suivantes ?

Profils caractéristiques des conditions de travail	Cumul "Tout à fait d'accord" et "D'accord"
Femme	<p>Ressenti un peu moins fort des contraintes, exemples :</p> <p>68% Mon travail demande de travailler très vite (74% moyenne) 44% Ma charge de travail est excessive (49% moyenne) 63% Mon travail génère une fatigue mentale importante (71% moyenne) 73% Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail (66% moyenne)</p>
Homme	<p>Ressenti plus fort des contraintes, exemples :</p> <p>78% Mon travail demande de travailler très vite (74% moyenne) 39% Je reçois des ordres contradictoires de la part de différentes personnes (33% moyenne) 60% Attendre le travail de collègues ou d'autres services ralentit souvent mon propre travail (56% moyenne)</p>
Sénior de 45 à 49 ans	<p>Ressenti un peu moins fort des contraintes, exemples :</p> <p>9% Mon travail comporte d'importantes contraintes physiques (11% moyenne) 70% Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail (66% moyenne) 29% Je reçois des ordres contradictoires de la part de différentes personnes (33% moyenne)</p>
De 50 à 59 ans	<p>Ressenti plus fort des contraintes, exemples :</p> <p>13% Mon travail comporte d'importantes contraintes physiques (11% moyenne) 52% Ma charge de travail est excessive (49% moyenne) 75% Mon travail génère une fatigue mentale importante (71% moyenne) 62% Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail (66% moyenne)</p>
60 ans et plus	<p>Ressenti un peu moins fort des contraintes, exemples :</p> <p>63% Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard (70% moyenne) 72% Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail (66% moyenne) 66% Mon travail génère une fatigue mentale importante (71% moyenne) Mais : 39% Je reçois des ordres contradictoires de la part de différentes personnes (33% moyenne)</p>
CDD	<p>39% Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail (66% moyenne)</p>
Temps partiel	<p>Ressenti moins fort des contraintes, exemples :</p> <p>64% Mon travail demande de travailler très vite (74% moyenne) 38% Ma charge de travail est excessive (49% moyenne) 60% Mon travail génère une fatigue mentale importante (71% moyenne) 5% Mon travail comporte d'importantes contraintes physiques (11% moyenne)</p>
Temps plein	<p>A contrario, plus souvent négatifs sur toutes les propositions</p>

20 ans et plus d'ancienneté dans l'entreprise / dans la branche	<p>Ressenti plus fort des contraintes, exemples :</p> <p>76% Mon travail génère une fatigue mentale importante (71% moyenne)</p> <p>38% Je reçois des ordres contradictoires de la part de différentes personnes (33% moyenne)</p> <p>25% J'ai du mal à concilier travail et obligations familiales (22% moyenne)</p>
Métier : Ingénieur – Consultant	<p>Ressenti plus fort des contraintes, exemples :</p> <p>78% Mon travail demande de travailler très vite (74% moyenne)</p> <p>77% Mon travail génère une fatigue mentale importante (71% moyenne)</p>
Métier : Technicien - opérateur	<p>18% Mon travail comporte d'importantes contraintes physiques (11% moyenne)</p> <p>34% J'effectue mon travail dans le cadre d'un contrôle permanent (20% moyenne)</p>
Métier : Commercial	<p>92% Mon travail demande de travailler très vite (74% moyenne)</p> <p>49% Je reçois des ordres contradictoires de la part de différentes personnes (33% moyenne)</p> <p>36% J'effectue mon travail dans le cadre d'un contrôle permanent (20% moyenne)</p>
Métier : Chef de produits / services	<p>67% Ma charge de travail est excessive (49% moyenne)</p> <p>43% Je reçois des ordres contradictoires de la part de différentes personnes (33% moyenne)</p> <p>83% Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées (70% moyenne)</p>
Métier : Fonction support / administrative	<p>Ressenti moins fort des contraintes</p>
Statut : Cadre	<p>Ressenti plus fort des contraintes, exemples :</p> <p>76% Mon travail génère une fatigue mentale importante (71% moyenne)</p> <p>61% Attendre le travail de collègues ou d'autres services ralentit souvent mon propre travail (56% moyenne)</p>
Statut : Employé	<p>Ressenti moins fort des contraintes, exemple :</p> <p>60% Mon travail demande de travailler très vite (74% moyenne)</p> <p>78% Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail (66% moyenne)</p>
Activité du Numérique	<p>75% Mon travail demande de travailler très vite (74% moyenne)</p> <p>35% Je reçois des ordres contradictoires de la part de différentes personnes (33% moyenne)</p> <p>58% Attendre le travail de collègues ou d'autres services ralentit souvent mon propre travail (56% moyenne)</p>
Activité d'Ingénierie	<p>Ressenti légèrement plus fort des contraintes, exemples :</p> <p>52% Ma charge de travail est excessive (49% moyenne)</p> <p>35% Je reçois des ordres contradictoires de la part de différentes personnes (33% moyenne)</p>
Activité d'Etudes et conseil	<p>71% Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail (66% moyenne)</p>
Entreprise de moins de 5 salariés	<p>Ressenti moins fort des contraintes, exemple :</p> <p>61% Mon travail demande de travailler très vite (74% moyenne)</p> <p>51% Mon travail génère une fatigue mentale importante (71% moyenne)</p> <p>35% Attendre le travail de collègues ou d'autres services ralentit souvent mon propre travail (56% moyenne)</p>

Entreprise de 500 salariés ou plus	<p>Ressenti plus fort des contraintes, exemples :</p> <p>54% Ma charge de travail est excessive (49% moyenne)</p> <p>57% Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail (66% moyenne)</p> <p>43% Je reçois des ordres contradictoires de la part de différentes personnes (33% moyenne)</p>
------------------------------------	--

III- Télétravail

Effectuez-vous du télétravail ?

Profils déclarant le plus souvent ne jamais télétravailler	« Non, jamais »
Femme	22%
Sénior de 45 à 49 ans	18%
Temps partiel	26%
Moins de 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise	22%
Moins de 5 ans d'ancienneté dans la branche	29%
Métier : Fonction support - administrative / Technicien - opérateur	27%
Statut : Employé	38%
Activité d'Ingénierie	26%
Activité d'Évènementiel	30%
Entreprise de moins de 10 salariés	34%

129

Satisfaction des séniors sur leur fréquence de télétravail

Profils Fréquence du télétravail	« Pas assez élevée »
De 50 à 54 ans	26%
De 5 à 19 ans d'ancienneté dans l'entreprise	21%
20 ans et plus d'ancienneté dans la branche	21%
Métier : Technicien – opérateur	36%
Métier : Commercial	27%
Statut : Technicien, agent de maîtrise	28%
Activité d'Ingénierie	24%
Activité d'Évènementiel	36%

Concernant le télétravail, vous diriez que... ?

Profils Avis sur le télétravail	Modalités les plus remarquables
Homme	69% Positif : plus grande flexibilité 19% Négatif : coupe de la dynamique d'équipe
Sénior de 45 à 49 ans	81% Positif : meilleure articulation vie personnelle et professionnelle
De 50 à 54 ans	65% Positif : plus productif 21% Négatif : coupe de la dynamique d'équipe
20 ans et plus d'ancienneté dans l'entreprise	24% Négatif : coupe de la dynamique d'équipe
Métier : Ingénieur – Consultant	70% Positif : plus grande flexibilité 62% Positif : plus productif 20% Négatif : coupe de la dynamique d'équipe
Activité du Numérique	75% Positif : meilleure articulation vie personnelle et professionnelle
Salariés d'une entreprise de 500 salariés ou plus	70% Positif : plus grande flexibilité 79% Positif : meilleure articulation vie personnelle et professionnelle 22% Négatif : coupe de la dynamique d'équipe

IV- La satisfaction des séniors dans leur emploi

Satisfaction générale

Satisfaction professionnelle	Notes les plus basses
Homme	<p>Notes toutes plus basses que la moyenne, exemples :</p> <p>5,9 Satisfaction professionnelle</p> <p>5,4 Reconnaissance par l'expérience</p> <p>4,8 Evolution professionnelle</p>
60 ans et plus	<p>Toutes les notes baissent avec l'âge, exemple :</p> <p>6,2 Satisfaction professionnelle (6,7 pour les séniors de 45 à 49 ans, 6,3 pour les 50-59 ans)</p> <p>5,4 Utilisation des compétences (6,2 pour les séniors de 45 à 49 ans, 6,1 pour les 50-59 ans)</p> <p>4,8 Evolution professionnelle (6,1 pour les séniors de 45 à 49 ans, 5,5 pour les 50-59 ans)</p>
20 ans et plus d'ancienneté dans l'entreprise / dans la branche	<p>Toutes les notes baissent avec l'ancienneté</p>
Métier : Ingénieur – Consultant	<p>6,1 Satisfaction professionnelle</p> <p>5,7 Utilisation des compétences</p> <p>5,5 Reconnaissance par l'expérience</p> <p>4,9 Evolution professionnelle</p>
Métier : Commercial	<p>5,5 Satisfaction professionnelle</p> <p>5,3 Utilisation des compétences</p> <p>4,8 Reconnaissance par l'expérience</p> <p>4,6 Evolution professionnelle</p>
Statut : Cadre	<p>Notes toutes légèrement plus basses que la moyenne</p>
Activité du Numérique	<p>Notes toutes plus basses que la moyenne, exemples :</p> <p>6,1 Satisfaction professionnelle</p> <p>5,8 Utilisation des compétences</p> <p>5,1 Evolution professionnelle</p>
Entreprise de 100 salariés ou plus	<p>Toutes les notes baissent proportionnellement avec la taille de l'entreprise, exemples :</p> <p>5,8 Satisfaction professionnelle (7,9 pour les moins de 5 salariés, 7 pour les 5-99 salariés)</p> <p>5,4 Utilisation des compétences (7,3 pour les moins de 5 salariés, 6,7 pour les 5-99 salariés)</p> <p>5,1 Reconnaissance par l'expérience (7,5 pour les moins de 5 salariés, 6,8 pour les 5-99 salariés)</p> <p>4,5 Evolution professionnelle (7,2 pour les moins de 5 salariés, 6,2 pour les 5-99 salariés)</p>

Satisfaction professionnelle	Notes les plus hautes
Femme	<p>Notes toutes plus hautes que la moyenne, exemples :</p> <p>7 Satisfaction professionnelle</p> <p>6,4 Reconnaissance par l'expérience</p> <p>6,2 Evolution professionnelle</p>
Sénior de 45 à 49 ans	<p>Notes toutes plus hautes que la moyenne, exemples :</p> <p>6,7 Satisfaction professionnelle</p> <p>6,2 Utilisation des compétences</p> <p>6,1 Evolution professionnelle</p>
Moins de 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise / dans la branche	<p>Notes toutes plus hautes que la moyenne</p>
Métier : Fonction support / administrative	<p>7 Satisfaction professionnelle</p> <p>6,4 Utilisation des compétences</p> <p>6,6 Reconnaissance par l'expérience</p> <p>6,2 Evolution professionnelle</p>
Statut : Employé	<p>Notes toutes plus hautes que la moyenne, exemples :</p> <p>7,2 Satisfaction professionnelle</p> <p>7 Utilisation des compétences</p> <p>6,4 Evolution professionnelle</p>
Activité de l'Etudes et conseil	<p>Notes toutes plus hautes que la moyenne, exemples :</p> <p>6,9 Satisfaction professionnelle</p> <p>6,4 Reconnaissance par l'expérience</p> <p>5,9 Evolution professionnelle</p>
Entreprise de 100 salariés ou moins	<p>Toutes les notes baissent proportionnellement avec la taille de l'entreprise, exemples :</p> <p>7,3 Satisfaction professionnelle</p> <p>7 Utilisation des compétences</p> <p>7,1 Reconnaissance par l'expérience</p> <p>6,5 Evolution professionnelle</p>

Quel est votre avis sur les propositions suivantes ?

Profils Caractéristiques des activités	Cumul "Tout à fait d'accord" et "D'accord"
Femme	<p>78% Tâches répétitives (71% moyenne)</p> <p>75% Haut niveau de compétence (83% moyenne)</p> <p>68% Créatif ou innovant (75% moyenne)</p>
Homme	<p>76% Possibilité d'influencer le déroulement de mon travail (82% moyenne)</p> <p>52% Consulté lorsqu'il y a des changements (61% moyenne)</p> <p>39% Evoluer professionnellement (45% moyenne)</p>
Sénior de 45 à 49 ans	<p>Plus souvent d'accord sur toutes les propositions, exemples :</p> <p>98% Apprendre des choses nouvelles (95% moyenne)</p> <p>90% Activités variées (86% moyenne)</p> <p>82% Développer mes compétences professionnelles (74% moyenne)</p> <p>61% Evoluer professionnellement (45% moyenne)</p>
55 ans et plus	<p>Moins souvent d'accord sur toutes les propositions (encore moins pour les 60 ans et plus), exemples :</p> <p>79% Possibilité d'influencer le déroulement de mon travail (82% moyenne)</p> <p>69% Développer mes compétences professionnelles (74% moyenne)</p> <p>54% Consulté lorsqu'il y a des changements (61% moyenne)</p> <p>53% Sollicité lorsqu'il y a de nouveaux projets (60% moyenne)</p> <p>35% Evoluer professionnellement (45% moyenne)</p>
20 ans et plus d'ancienneté dans l'entreprise	Moins souvent d'accord sur toutes les propositions
20 ans et plus d'ancienneté dans la branche	Moins souvent d'accord sur toutes les propositions
Métier : Ingénieur – Consultant	<p>77% Possibilité d'influencer le déroulement de mon travail (82% moyenne)</p> <p>53% Consulté lorsqu'il y a des changements (61% moyenne)</p> <p>43% Fonctions managériales (46% moyenne)</p>
Métier : Technicien - opérateur	<p>69% Activités variées (86% moyenne)</p> <p>49% Sollicité lorsqu'il y a de nouveaux projets (60% moyenne)</p> <p>30% Fonctions managériales (46% moyenne)</p>
Statut : Cadre	<p>71% Développer mes compétences professionnelles (74% moyenne)</p> <p>57% Consulté lorsqu'il y a des changements (61% moyenne)</p> <p>43% Evoluer professionnellement (45% moyenne)</p>

Statut : Technicien, agent de maitrise	<p>66% Créatif ou innovant (75% moyenne)</p> <p>75% Haut niveau de compétence (83% moyenne)</p> <p>22% Fonctions managériales (46% moyenne)</p>
Statut : Employé	<p>69% Créatif ou innovant (75% moyenne)</p> <p>72% Haut niveau de compétence (83% moyenne)</p>
Activité du Numérique	<p>84% Activités variées (86% moyenne)</p> <p>58% Consulté lorsqu'il y a des changements (61% moyenne)</p> <p>55% Sollicité lorsqu'il y a de nouveaux projets (60% moyenne)</p>
Entreprise de moins de 10 salariés	<p>Plus souvent d'accord sur toutes les propositions, exemples :</p> <p>93% Activités variées (86% moyenne)</p> <p>92% Possibilité d'influencer le déroulement de mon travail (82% moyenne)</p> <p>85% Consulté lorsqu'il y a des changements (61% moyenne)</p>
Entreprise de 500 salariés ou plus	<p>Moins souvent d'accord sur toutes les propositions, exemples :</p> <p>81% Prendre des décisions (84% moyenne)</p> <p>81% Activités variées (86% moyenne)</p> <p>73% Possibilité d'influencer le déroulement de mon travail (82% moyenne)</p> <p>42% Consulté lorsqu'il y a des changements (61% moyenne)</p> <p>40% Evoluer professionnellement (45% moyenne)</p>

Estimez-vous être payé en proportion du travail que vous fournissez ?

Perception de la rémunération	Perception d'une rémunération inférieure au travail fourni
Homme	60%
60 ans et plus	63%
De 5 à 19 ans d'ancienneté dans l'entreprise / la branche	60%
Métier : Technicien – opérateur	71%
Statut : Technicien, agent de maitrise	70%
Entreprise de 500 salariés ou plus	64%

Projections des salariés seniors sur la suite de leur carrière professionnelle

I- Les projections des seniors de la Branche dans la suite de leur carrière

Pour la suite de votre carrière, souhaitez-vous :

Profils suite de la carrière	« Oui »
Femme	71% Poursuivre sur le même poste 78% Poursuivre dans la même entreprise
Homme	31% Poursuivre dans une autre entreprise du même secteur d'activité 33% Travailler en indépendant en cumul emploi/retraite
60 ans et plus	71% Poursuivre sur le même poste 20% Travailler en tant qu'indépendant/créer sa propre entreprise 39% Travailler en indépendant en cumul emploi/retraite 81% Prendre sa retraite
Temps partiel	72% Poursuivre sur le même poste 82% Poursuivre dans la même entreprise
Moins de 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise	38% Poursuivre dans une autre entreprise du même secteur d'activité 24% Travailler en tant qu'indépendant/créer sa propre entreprise 40% Travailler en indépendant en cumul emploi/retraite
20 ans et plus d'ancienneté dans l'entreprise / la branche	70% Prendre sa retraite
Métier : Ingénieur - Consultant	32% Poursuivre dans une autre entreprise du même secteur d'activité
Métier : Commercial	42% Poursuivre dans une autre entreprise du même secteur d'activité
Métier : Fonction support / administrative	73% Poursuivre sur le même poste
Statut : Cadre	31% Poursuivre dans une autre entreprise du même secteur d'activité 17% Travailler en tant qu'indépendant/créer sa propre entreprise 33% Travailler en indépendant en cumul emploi/retraite 63% Prendre sa retraite
Entreprise de 5 à 99 salariés	73% Poursuivre sur le même poste
Entreprise de 100 à 499 salariés	39% Poursuivre dans une autre entreprise du même secteur d'activité 20% Travailler en tant qu'indépendant/créer sa propre entreprise

II- Le regard des séniors de la Branche sur les possibilités d'évolution professionnelle

Estimation des possibilités d'évolution professionnelle

Profils estimation évolution professionnelle	Notes les plus basses
Homme	3,9 mobilité interne
60 ans et plus	3,7 mobilité interne 3,6 dans une autre entreprise
Temps partiel	3,8 dans une autre entreprise
20 ans et plus d'ancienneté dans l'entreprise / la branche	3,9 mobilité interne 4 dans une autre entreprise
Métier : Ingénieur - Consultant	4 mobilité interne
Métier : Commercial	3,2 mobilité interne
Entreprise de 100 salariés ou plus	3,6 mobilité interne
Profils estimation évolution professionnelle	Notes les plus hautes
Femme	4,7 mobilité interne
Sénior de 45 à 49 ans	5,2 mobilité interne 5,6 dans une autre entreprise
Temps partiel	4,8 mobilité interne
Moins de 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise / la branche	5,2 mobilité interne 5,5 dans une autre entreprise
Statut : Employé / Technicien, agent de maîtrise	4,9 mobilité interne 5 dans une autre entreprise
Entreprise de moins de 5 salariés	6 mobilité interne 5,2 dans une autre entreprise

III- L'engagement des salariés de la Branche dans une recherche de mobilité professionnelle

Depuis que vous occupez votre poste actuel, avez-vous fait une demande de mobilité interne ou cherché à travailler dans une autre entreprise ?

Profils recherche de mobilité professionnelle	« Oui »
Homme	14% mobilité interne 15% dans une autre entreprise
Sénior de 45 à 54 ans	17% dans une autre entreprise
60 ans et plus	17% mobilité interne
De 5 à 19 ans d'ancienneté dans l'entreprise	15% mobilité interne 17% dans une autre entreprise
De 5 à 19 ans d'ancienneté dans la branche	18% dans une autre entreprise
Métier : Ingénieur - Consultant	16% mobilité interne
Métier : Commercial	25% mobilité interne 21% dans une autre entreprise
Métier : Chef de produits / services	24% dans une autre entreprise
Statut : Cadre	14% mobilité interne
Activité du Numérique	14% mobilité interne
Entreprise de 500 salariés ou plus	21% mobilité interne

137

Avez-vous connu une mobilité professionnelle au cours des 5 dernières années ?
(Changement de métier, de poste, de secteur...)

Profils Mobilité professionnelle	« Oui »
Homme	42%
Femme	34%
Sénior de 45 à 49 ans	46%
De 50 à 54 ans	45%
De 55 à 59 ans	38%
60 ans et plus	31%
CDD	72%
Métier : Ingénieur - Consultant	45%
Métier : Technicien – opérateur	50%
Activité du Numérique	43%

Politiques de gestion des carrières et des mobilités mises en œuvre

I- Le recrutement de séniors

Votre entreprise rencontre-t-elle des difficultés de recrutement ?

Profils Difficulté de recrutement	Modalités les plus élevées
Activité de l'Ingénierie	61% Oui de façon générale
Activité de l'Etudes et conseil	58% Non
Entreprise de moins de 5 salariés	70% Non
Entreprise de 10 à 499 salariés	70% Oui de façon générale
Entreprise de 500 salariés ou plus	6% Oui spécifiquement pour les séniors

En matière de recrutement, comment regardez-vous les candidatures de séniors (salariés de 45 ans et plus)

Profils Regard sur les candidatures de senior	Modalités les plus élevées
Activité du Numérique	76% Même manière pour toutes les classes d'âge 18% Privilégier le recrutement de jeunes professionnels
Activité de l'Etudes et conseil	29% Pas de postes pour des profils expérimentés 13% Importance particulière aux seniors
Entreprise de moins de 5 salariés	35% Pas de postes pour des profils expérimentés 19% Privilégier le recrutement de jeunes professionnels
Entreprise de 500 salariés ou plus	36% Importance particulière aux seniors

138

Quelles sont les difficultés de recrutement pour les séniors ?

Profils Difficultés de recrutement spécifiques	Modalités les plus élevées
Activité du Numérique	58% Exigences salariales trop fortes des séniors
Activité de l'Ingénierie	18% Méconnaissance des canaux de recrutement des profils séniors
Entreprise de 5 à 9 salariés	38% Candidatures pas adaptées aux besoins de l'entreprise
Entreprise de 10 à 99 salariés	59% Peu de candidatures de seniors comparativement aux juniors

II- La place des séniors dans les équipes

Quels sont les atouts de la présence de séniors dans les équipes ?

Profils Atouts de la présence des séniors	Modalités les plus élevées
Activité de l'Ingénierie	56% Conservation des compétences rares
Entreprise de moins de 5 salariés	51% Conservation des compétences rares
Entreprise de 10 à 99 salariés	53% Fidélisation, constitution d'un noyau de salariés expérimentés 59% Diversité des profils dans les équipes
Entreprise de 100 à 499 salariés	58% Facilitation de l'accompagnement des nouveaux entrants 73% Diversité des profils dans les équipes

III- Difficultés spécifiques à l'emploi de séniors

Rencontrez-vous des difficultés spécifiques dans l'emploi des séniors ?

Profils Difficultés spécifiques à l'emploi de séniors	Modalités les plus élevées
Activité du Numérique	46% Manque de maîtrise des nouvelles technologies
Entreprise de moins de 5 salariés	15% Attentes spécifiques des séniors en matière d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle
Entreprise de 10 à 99 salariés	19% Difficultés à obtenir l'adhésion des séniors aux objectifs des équipes/de l'entreprise
Entreprise de 100 à 499 salariés	24% Difficultés à gérer des équipes mixant jeunes salariés et salariés séniors

139

Evaluation globale de l'efficacité de ces mesures :

Profils Evaluation globale de l'efficacité des mesures	Notes les plus basses
Activité du Numérique	5,2
Entreprise de 500 salariés et plus	4,3

Quelles nouvelles mesures votre entreprise souhaiterait-elle mettre en place ?

Profils Nouvelles mesures que l'entreprise souhaiterait	Modalités les plus élevées
Activité de l'Ingénierie	<p>64% Développer le tutorat / mentorat et la transmission des compétences</p> <p>50% Favoriser la fidélisation et le maintien dans l'emploi des seniors</p>
Entreprise de 500 salariés et plus	<p>Toutes les modalités augmentent proportionnellement avec la taille de l'entreprise, exemples :</p> <p>92% Favoriser la fidélisation et le maintien dans l'emploi des seniors (<i>31% pour les moins de 5 salariés, 50% pour les 10-99 salariés</i>)</p> <p>83% Accompagner les fins de carrière (<i>32% pour les moins de 5 salariés, 47% pour les 10-99 salariés</i>)</p> <p>75% Recruter des profils seniors (<i>28% pour les moins de 5 salariés, 41% pour les 10-99 salariés</i>)</p>

Avez-vous eu un entretien de mi-carrière ?

Profils Entretien de mi-carrière	« Non »
Femme	73%
CDD	82%
De 5 à 19 ans d'ancienneté dans l'entreprise	74%
Métier : Chef de produits / services	81%
Activité d'Ingénierie	75%
Activité d'Évènementiel	86%
Entreprise de moins de 5 salariés	78%

140

Besoin d'un aménagement de poste de travail

Profils Besoin d'un aménagement de poste de travail	« Oui »
60 ans et plus	16%
Temps partiel	16%
20 ans et plus d'ancienneté dans l'entreprise	17%
20 ans et plus d'ancienneté dans la branche	14%
Métier : Ingénieur – Consultant / Technicien - opérateur	15%
Statut : Technicien, agent de maîtrise	17%
Activité d'Études et Conseil	14%
Entreprise de 500 salariés ou plus	19%

Enjeux et difficultés de développement et transmission des compétences

I- L'accès des séniors à la formation

Accès aux formations souhaitées et nombre de formations suivies au cours des 2 dernières années

Profils	Chiffres les plus remarquables
Femme	5,8/10 accès aux formations souhaitées
Homme	5,1/10 accès aux formations souhaitées
Sénior de 45 à 49 ans	5,8/10 accès aux formations souhaitées 1,3 formations
60 ans et plus	4,9/10 accès aux formations souhaitées 0,9 formations
Temps partiel	6,5/10 accès aux formations souhaitées
Métier : Technicien - opérateur	1,7 formations
Métier : Commercial	4,3/10 accès aux formations souhaitées
Métier : Fonction support / administrative	6,1/10 accès aux formations souhaitées 0,9 formations
Activité : Evènementiel	0,6 formations
Entreprise de moins de 9 salariés	6,4/10 accès aux formations souhaitées
Entreprise de 100 à 499 salariés	4,5/10 accès aux formations souhaitées

141

Objectifs des formations

Profils Objectifs des formations	Modalités les plus élevées
Femme	71% Renforcement des compétences pour l'exercice du métier
Homme	37% Formation obligatoire à l'exercice du métier
De 50 à 54 ans	11% Accompagnement d'une prise de responsabilité au sein de l'entreprise 8% Accompagnement d'un changement de métier au sein de l'entreprise
De 55 à 59 ans	75% Renforcement des compétences pour l'exercice du métier
60 ans et plus	7% Préparation à la retraite
CDD	39% Accompagnement d'une reconversion professionnelle 65% Développement personnel
Temps plein	35% Formation obligatoire à l'exercice du métier
Moins de 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise / dans la branche	15% Accompagnement d'une prise de responsabilité au sein de l'entreprise
20 ans et plus d'ancienneté dans l'entreprise	27% Développement personnel
20 ans et plus d'ancienneté dans la branche	37% Formation obligatoire à l'exercice du métier
Métier : Ingénieur - Consultant	37% Formation obligatoire à l'exercice du métier
Métier : Commercial	40% Développement personnel
Métier : Chef de produits / services	21% Accompagnement d'une prise de responsabilité au sein de l'entreprise
Statut : Employé	9% Accompagnement d'une reconversion professionnelle
Entreprise de moins de 5 salariés	15% Accompagnement d'un changement de métier au sein de l'entreprise
Entreprise de 100 à 499 salariés	41% Formation obligatoire à l'exercice du métier 27% Développement personnel

Pour quelles raisons n'avez-vous pas suivi de formations ?

Profils Raisons du non-recours à la formation	Modalités les plus élevées
Homme	33% Mes demandes de formation ont été refusées
60 ans et plus	5% J'ai refusé des propositions de formation de mon manager ou mon l'entreprise
De 5 à 19 ans d'ancienneté dans l'entreprise	30% Mes demandes de formation ont été refusées
Métier : Ingénieur - Consultant	30% Mes demandes de formation ont été refusées
Métier : Commercial	42% Mes demandes de formation ont été refusées
Statut : Cadre	29% Mes demandes de formation ont été refusées
Entreprise de 100 à 499 salariés	40% Mes demandes de formation ont été refusées
Entreprise de 500 salariés et plus	32% Mes demandes de formation ont été refusées 7% J'ai refusé des propositions de formation de mon manager ou mon l'entreprise

143

Êtes-vous sollicité.e pour transférer vos compétences ou transmettre des savoirs à des collègues ?

Profils sollicités pour transférer vos compétences	Modalités les plus remarquables
Femme	17% Souvent
60 ans et plus	50% Jamais
20 ans et plus d'ancienneté dans l'entreprise	41% Jamais
Métier : Commercial	52% Jamais
Activité de l'Ingénierie	43% Jamais

Souhaiteriez-vous vous investir dans une mission de transmission de compétences auprès de vos collègues (tutorat, mentorat, AFEST...)?

Profils Souhait de s'investir dans une mission de transmission de compétences	Modalités les plus remarquables
Homme	51% Oui, je serais volontaire si l'opportunité se présentait
60 ans et plus	54% Oui, je serais volontaire si l'opportunité se présentait
Métier : Ingénieur - Consultant	50% Oui, je serais volontaire si l'opportunité se présentait
Métier : Commercial	58% Oui, je serais volontaire si l'opportunité se présentait
Statut : Cadre	47% Oui, je serais volontaire si l'opportunité se présentait
Activité de l'Études et conseil	14% Je suis déjà tuteur ou mentor au sein de mon entreprise
Entreprise de 100 salariés et plus	53% Oui, je serais volontaire si l'opportunité se présentait

III. Annexe 3 – zoom sur l'étude "comment les seniors envisagent-ils leur avenir professionnel jusqu'à la retraite ?"

JEAN-MARIE DUBOIS, CHRISTINE FOURNIER, MARION LAMBERT, CEREQ BREF, N° 443, 2023

Selon les profils de qualification, l'ancienneté en emploi et la réalité des métiers exercés depuis l'entrée sur le marché du travail, les dernières années d'activité professionnelle ne s'annoncent pas pour tous sous les meilleurs auspices. L'activité de travail et son contexte ménagent des conditions plus ou moins favorables au maintien en emploi des travailleurs les plus âgés, obligeant certains d'entre eux à réenvisager leur avenir professionnel et, parfois, à réorienter leurs trajectoires. Comment les salariés seniors envisagent-ils leurs fins de carrière ? Les conceptions sont très variables et dépendent du parcours professionnel antérieur, de l'histoire personnelle et de la qualité du travail exercé. Elles peuvent se traduire selon deux dimensions : par les appréciations que les personnes portent sur leur travail et leur emploi d'une part (par exemple : rémunération, possibilités d'évolution, engagement et conditions de travail) ; par la perception qu'elles ont de l'utilisation de leurs compétences d'autre part.

Quatre groupes de salariés seniors ressortent, qui appréhendent différemment leur avenir.

Si une minorité d'entre eux jugent leur situation satisfaisante pour cheminer jusqu'à la retraite, la grande majorité affichent des perspectives professionnelles le plus souvent accompagnées de souhaits de changement et sur lesquelles l'âge, donc la potentielle proximité de la retraite, influe peu.

« **Progression en interne** » : des projets à la hauteur des possibilités de promotion. Le groupe « Progression en interne » rassemble 22 % des salariés seniors. Leur parcours se caractérise jusque-là par la stabilité de l'emploi et la progression professionnelle. Ils sont plus souvent que les autres en CDI et moins nombreux à redouter la perte de leur emploi. Bien intégrés dans leur entreprise, ils sont pleinement satisfaits de leur travail qu'ils jugent intéressant et bien rémunéré. Presque tous estiment avoir encore des possibilités d'évoluer dans les prochaines années (95 % contre 25 % dans l'ensemble). Portés par cette perspective et un contexte propice au développement des compétences, ils déclarent d'importants besoins de formation et sont relativement nombreux à souhaiter se former en 2015. Surtout, ils formulent plus de demandes que les autres salariés seniors (29 % contre 18 % dans l'ensemble). Ce groupe est principalement composé d'hommes, diplômés, occupant des postes très qualifiés. Ces salariés déclarent des rémunérations plus élevées que la moyenne des salariés de 50 ans et plus. Ils sont également les plus nombreux à travailler dans des entreprises de 1 000 salariés et plus. En outre, ils exercent plus souvent des métiers dont les conditions, compatibles avec l'avancée en âge (seulement 30 % jugent leur travail pénible contre 44 % en moyenne), leur permettent d'envisager une retraite plus tardive.

« **Montée en compétences** » : la nécessité de se former pour rester en emploi et évoluer.

Ce groupe rassemble 30 % des salariés seniors. Ce sont les plus nombreux à formuler en 2015 un projet professionnel pour les 5 années à venir (93 % contre 68 % pour l'ensemble). Très investis dans leur travail (ils transmettent leurs connaissances et font des propositions pour améliorer leur poste de travail), ils déclarent cependant plus souvent que les autres être confrontés à des risques de perte d'emploi, auxquels s'ajoutent des perspectives de

progression très limitées. Aussi sont-ils plus nombreux à souhaiter faire évoluer le contenu de leur activité, gagner en responsabilité et, s'il le faut, changer d'entreprise. En outre, les nombreux changements affectant leur activité imposent le maintien à niveau de leurs compétences. Leurs besoins de formation sont particulièrement criants : 83 % d'entre eux déclarent un manque de compétences. Logiquement, ils sont ainsi les plus nombreux à souhaiter se former en 2015 (66 % contre 48 % dans l'ensemble), même si seulement 21 % formulent une demande. Ce groupe est composé à 38 % de femmes. Il se caractérise par une part relativement plus importante de diplômés de niveau baccalauréat. De fait, ces salariés occupent plus souvent des postes de techniciens et agents de maîtrise. Plus souvent en CDI que la moyenne, ils bénéficient également d'une ancienneté relativement plus élevée dans l'entreprise. Leur travail relève davantage d'activités de gestion ou d'administration des entreprises.

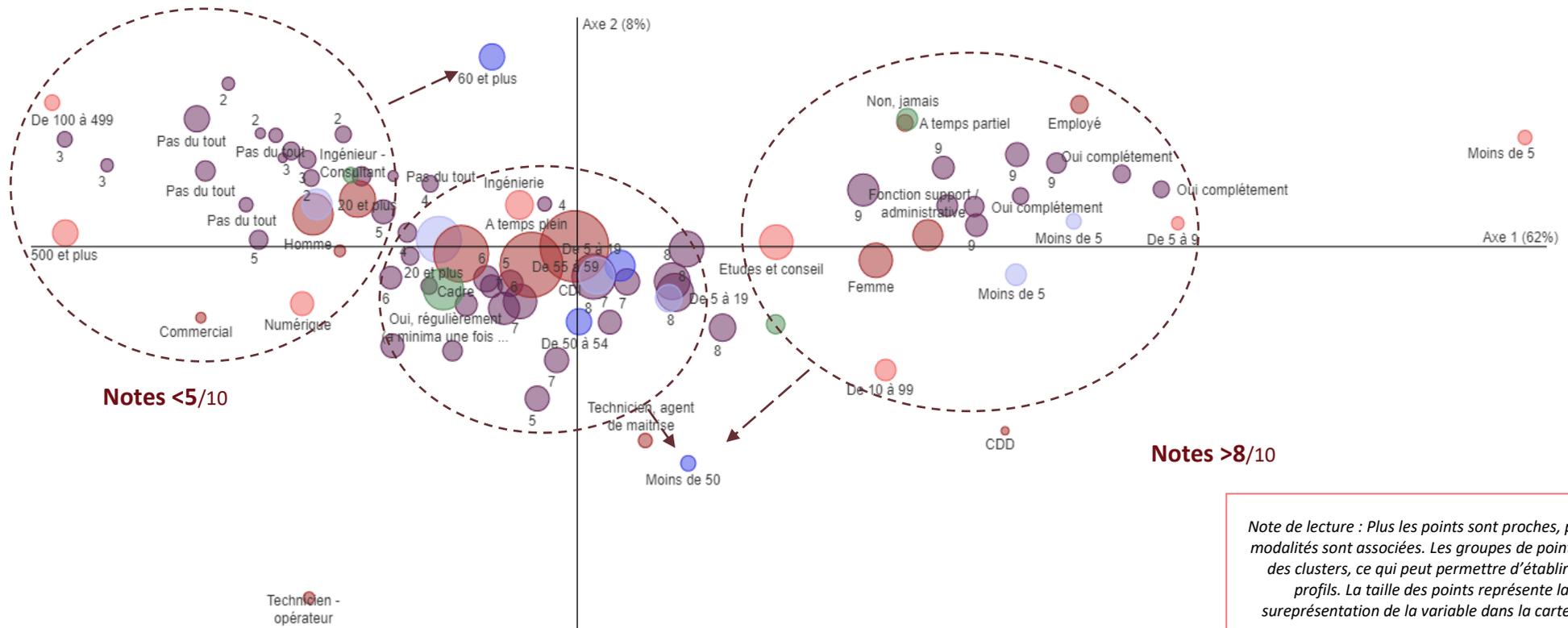
« Reconversion » : une volonté de changement dans un contexte peu propice à la formation. Le groupe « Reconversion » rassemble 18 % des salariés seniors. Ce sont les moins satisfaits de leur situation professionnelle. Ils déclarent plus fréquemment des conditions de travail dégradées : travail inintéressant, pénible, qui génère de l'ennui et requiert des gestes répétitifs. Ils estiment également que leur emploi ne correspond pas à leur qualification et n'est pas suffisamment rémunéré. De plus, ils ne pensent pas avoir la possibilité d'évoluer dans leur emploi, ni que l'implication dans leur travail puisse avoir des effets bénéfiques. Tout cela les conduit à formuler des projets de changements professionnels conséquents : 37 % souhaitent changer de métier ou de profession et 30 % d'entreprise (contre respectivement 20 % dans l'ensemble). Cependant, leur environnement peu propice à l'information et à la discussion sur les possibilités de mobilités, ne semble pas favoriser l'accompagnement de leurs projets. Leur itinéraire professionnel passé illustre l'enfermement de ces salariés dans des parcours plus difficiles, marqués par le chômage, la précarité et l'absence d'évolution professionnelle. Alors que 53 % d'entre eux souhaitent se former en 2015, seuls 7 % formulent une demande. C'est le groupe le plus féminisé, rassemblant des salariés moins diplômés que la moyenne des seniors et occupant davantage des postes peu qualifiés. Plus souvent à temps partiel, ils ont également les niveaux de salaires les plus bas (31 % ont un salaire inférieur à 1,3 fois le smic, contre 17 % pour l'ensemble). Après 50 ans, tributaires d'un cheminement professionnel caractérisé par des interruptions de carrière et du temps partiel, leur situation est critique. Quand bien même leur âge leur permettrait d'accéder à la retraite, le trop faible nombre d'annuités cumulées et le bas niveau des rémunérations perçues tout au long de leur parcours professionnel leur imposent souvent de continuer à travailler tout en formulant des souhaits d'évolution radicale, notamment en dehors de l'entreprise.

« Vers la retraite » : une situation jugée satisfaisante sans perspective d'évolution. Le groupe « Vers la retraite » rassemble 30 % des salariés seniors. Ce sont les plus satisfaits de leur situation professionnelle, qui leur assure stabilité de l'emploi et assurance d'être employé à leur juste valeur. Bien intégrés dans leur entreprise depuis longtemps (plus de deux tiers d'entre eux affichent une ancienneté dans l'entreprise supérieure à 10 ans), ils estiment utiliser pleinement leurs compétences dans un emploi correspondant à leur qualification. Leur vie professionnelle s'est déroulée sans changements majeurs (même métier, peu d'interruptions) et ils semblent arrivés à une étape de leur carrière qui ne ménage plus de possibilités d'évolution professionnelle. Sans surprise au regard des traits dominants mis en relief, ce sont les moins nombreux à formuler un projet professionnel et à souhaiter se former en 2015. Ces salariés présentent des caractéristiques relativement

proches de la moyenne des salariés séniors. C'est dans ce groupe que la part de ceux qui ont quitté l'école depuis plus de 40 ans est la plus importante (25 % contre 17 % dans l'ensemble). Probablement entrés plus tôt que les autres sur le marché du travail, le nombre d'annuités qu'ils ont cumulées leur permet d'envisager un départ prochain à la retraite.

IV. Annexe 4 – Cartes d'analyse factorielle

Carte d'analyse factorielle des correspondances sur la satisfaction professionnelle des séniors



Note de lecture : Plus les points sont proches, plus les modalités sont associées. Les groupes de points sont des clusters, ce qui peut permettre d'établir des profils. La taille des points représente la sureprésentation de la variable dans la carte AFC

- Êtes-vous satisfait professionnellement ? ● Dans l'ensemble, votre travail vous paraît-il plutôt intéressant ? ● Dans l'ensemble, avez-vous le sentiment de pouvoir utiliser toutes vos compé...
- Vous sentez-vous reconnu.e par votre expérience ? ● Etes-vous satisfait de votre évolution professionnelle au sein de votre entrepr...
- Travaillez-vous : ● Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ? ● Quelle est votre ancienneté dans la branche des Bureaux d'Études Technique... ● Quelle est votre famille de métiers ?
- Quel est votre statut ? ● Quel est le secteur d'activité principal de votre structure ? ● Combien de salariés compte actuellement votre structure (en effectif physiqu...
- Effectuez-vous du télétravail ? (Cochez la réponse qui s'approche le plus de v...

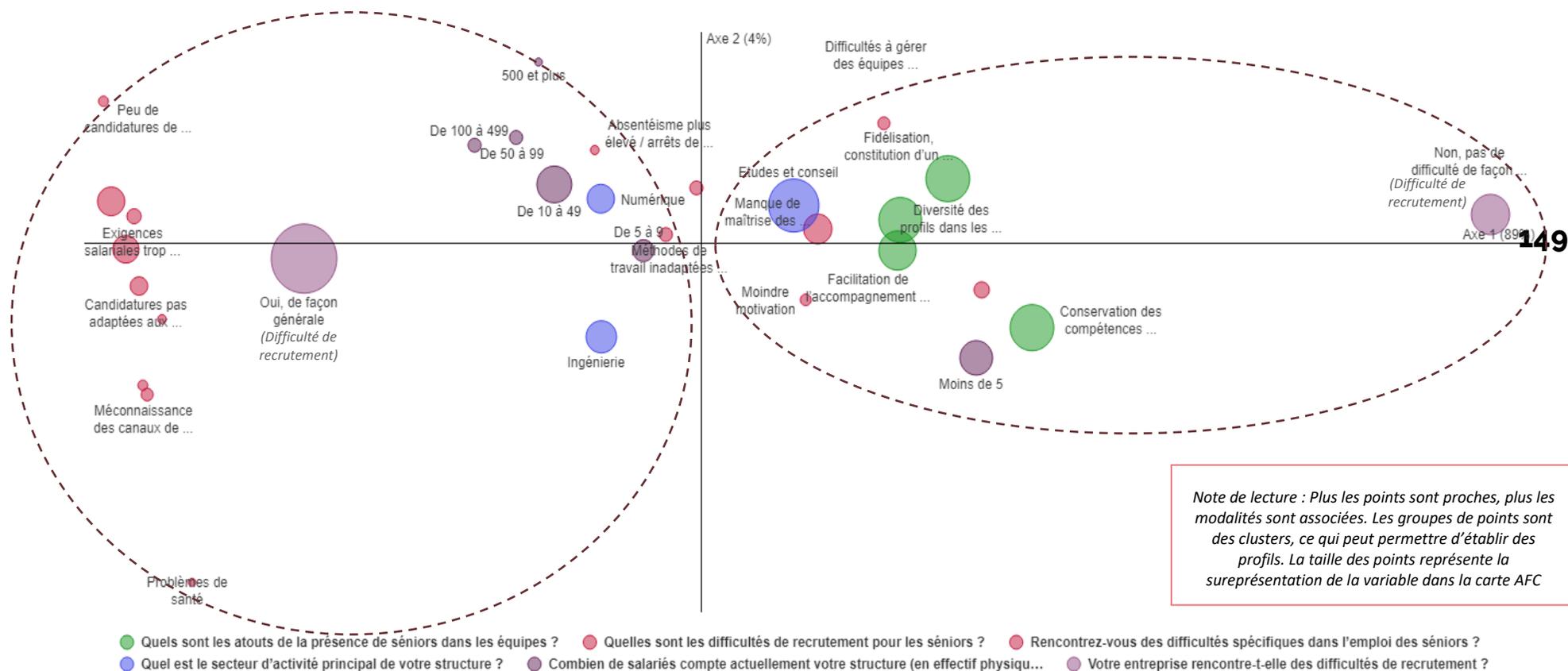
Uniquement les éléments les plus significatifs sont affichés.

La carte AFC restitue 70% de l'information, répartie en 62% horizontalement (F1) et 8% verticalement (F2). La proximité ou l'éloignement entre modalités visualise les associations sur ou sous représentées.



Analyse factorielle des correspondances sur le recrutement des séniors

Vision du recrutement des séniors dans les entreprises



Note de lecture : Plus les points sont proches, plus les modalités sont associées. Les groupes de points des clusters, ce qui peut permettre d'établir des profils. La taille des points représente la sureprésentation de la variable dans la carte AFC

La carte AFC restitue 94% de l'information, répartie en 89% horizontalement (F1) et 4% verticalement (F2). La proximité ou l'éloignement entre modalités visualise les associations sur ou sous représentées.