



Regard de l'entreprise sur l'emploi des seniors

Synthèse de l'étude

2023

Editorial

Nous sommes au lendemain d'une réforme qui sanctuarise l'allongement de la durée du travail jusqu'à 64 ans, voire plus, et dans un contexte où 56 % des personnes de 55 à 64 ans sont en poste. Cette nette progression enregistrée ces dernières années ne peut toutefois occulter le taux extrêmement bas de 35,5 % d'actifs sur la tranche 60-64 ans, et une durée moyenne d'inscription à pôle Emploi multipliée par 2 une fois franchi le cap des 50 ans.

Nous allons travailler plus longtemps, soit, mais de quelle manière va se traduire la question de l'emploi des seniors pour laquelle nous observons des discriminations saillantes dans nos pratiques quotidiennes ? Ce sujet crucial se déplace maintenant du débat public vers l'entreprise, et invite les DRH et les partenaires sociaux à se saisir de la question de l'allongement de la durée de vie au travail.

- Quel regard l'entreprise porte sur les seniors ?
- Comment développer leur employabilité et faire progresser leur taux d'emploi ?
- Quelles incitations au recrutement ?
- Quelle politique RH mener ?

Cette enquête a été conduite du 15 mars au 20 avril 2023 auprès de 200 DG et DRH, auxquels nous avons posé 12 questions portant sur l'image des seniors, les conditions de leur accès et de leur maintien à l'emploi, et les mesures pour favoriser leur employabilité. Nous les avons également interrogés sur leurs projets d'évolution des politiques RH au lendemain de la réforme des retraites.

Nous tenons ici à remercier chaleureusement celles et ceux qui ont répondu à notre questionnaire, ainsi que les experts qui nous ont apporté leur témoignage, pour illustrer, éclairer et enrichir les résultats de cette enquête.

Patrice de Broissia
Directeur Associé Oasys & Cie

OASYS
& Cie



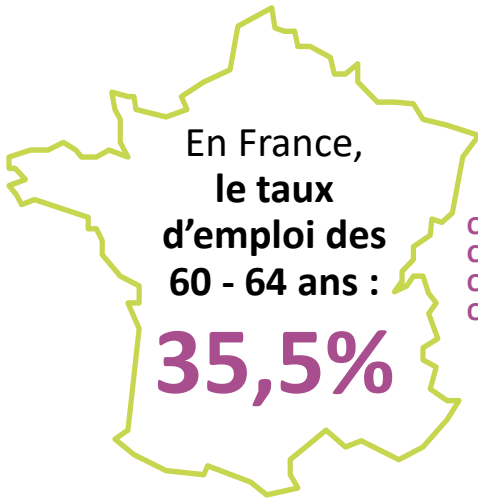
Sommaire

- | | | |
|----|---------------------------------------|-----|
| 1. | Présentation des résultats de l'étude | p05 |
| 2. | Paroles d'experts | p20 |
| 3. | Les publications Oasys & Cie | p31 |
| 4. | Présentation d'Oasys & Cie | p34 |

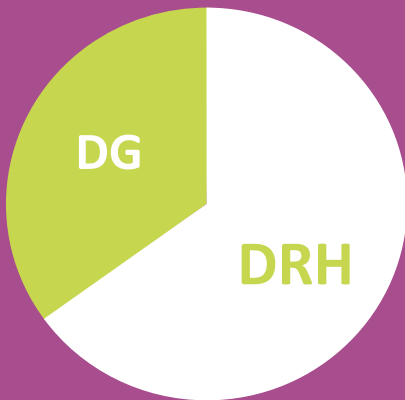


Pourquoi une telle enquête ?

A l'aube de la prochaine loi 'plein emploi', l'allongement de la durée du travail soulève implicitement la question de l'emploi des seniors :

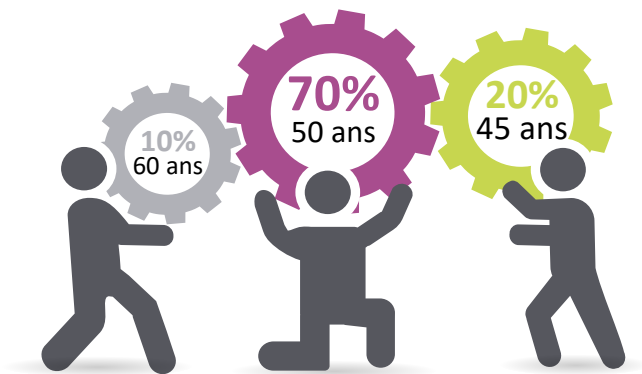


Quel regard l'entreprise porte sur les seniors ?
Comment faire progresser leur taux d'emploi ?
Quelles incitations au recrutement ?
Quelles actions mener ?



de 200
répondants

À quel âge est-on considéré comme senior dans votre entreprise ?



À l'heure où il est question de travailler jusqu'à 64 ans et plus, la majorité des répondants considèrent que l'on est senior **dès 50 ans.**

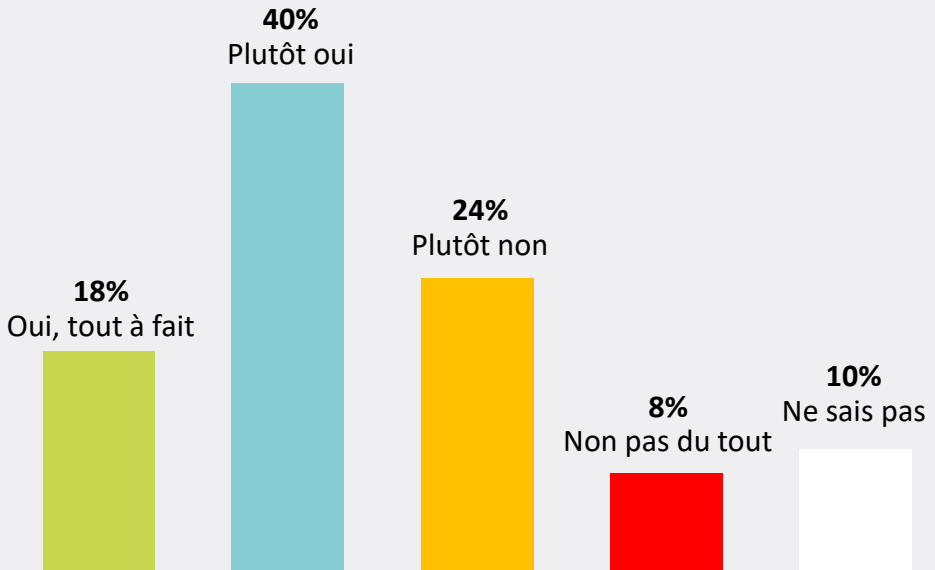
Après des mois de discussions sur ce sujet, l'image de la séniorité semble démarrer très tôt en entreprise, souvent chargée de représentations à connotation négative.

Seulement 10% des interrogés considèrent que l'on devient senior à partir de 60 ans. A l'inverse, 20% estiment que le seuil de 45 ans enclenche la séniorité, alors que cet âge est plutôt celui de la mi-carrière.

Un premier défi pour les Directions de Ressources Humaines serait-il de faire évoluer les représentations des temporalités de la vie professionnelle ?



Dans votre entreprise, les seniors sont-ils perçus comme un atout ?



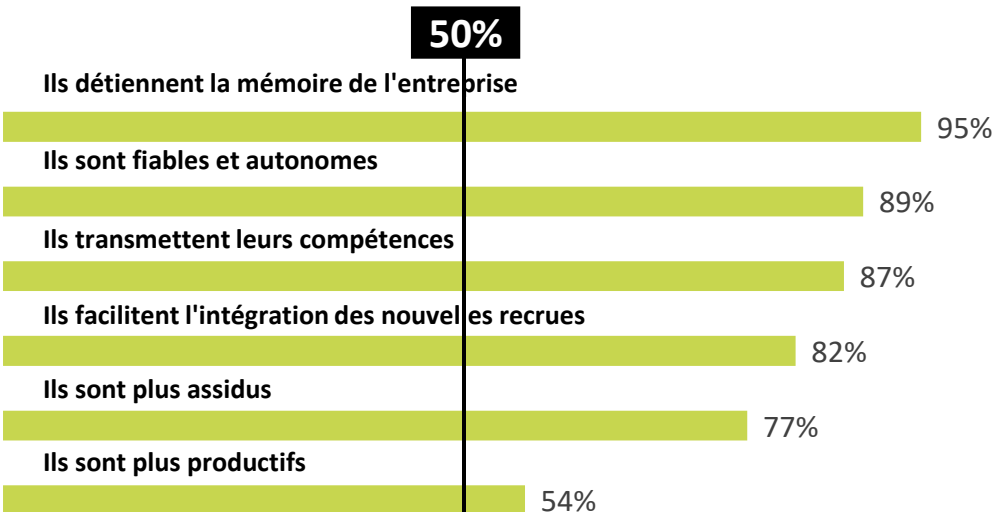
S'ils sont majoritairement considérés comme un atout pour l'entreprise, les seniors ne font toutefois pas l'unanimité.

Malgré une perception majoritairement positive à leur égard (58%), les seniors ne sont toutefois pas perçus comme un atout pour 1/3 des répondants.

Cette perception négative pourrait-elle engendrer un mal-être ou une stigmatisation qui serait amenée à durer plus longtemps avec l'allongement de la durée du travail ?



Selon vous, quels sont les atouts spécifiques des seniors ?



Les seniors sont majoritairement perçus comme « de bons passeurs », et contrairement aux idées reçues, ils sont aussi considérés comme plus productifs.

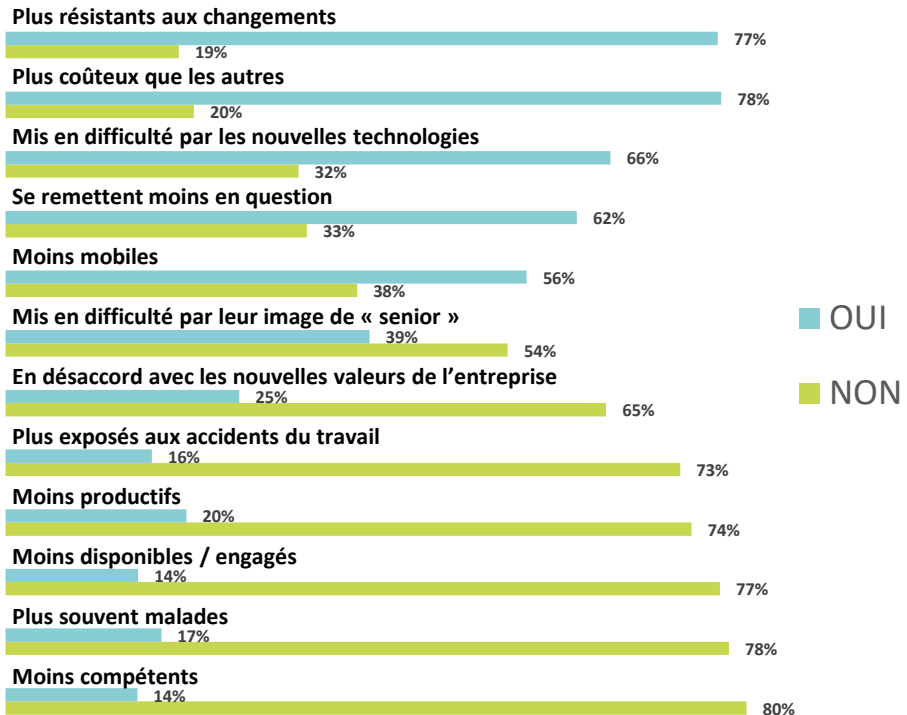
Au-delà des réponses attendues sur leurs capacités de 'transmission' (80% et +), de leur fiabilité et de leur autonomie (89%), les seniors sont également perçus comme plus productifs selon la majorité des répondants (54%), alors qu'ils sont souvent considérés comme plus coûteux.

Ne serait-il pas intéressant d'apprécier leur coût réel, non pas uniquement en regard du niveau de leur rémunération, mais plutôt à partir d'une approche économique plus globale tenant compte de leur rentabilité ou contribution ?

A l'inverse, les répondants soulignent leur difficulté à s'adapter (50%), et à être managés (51%).



Dans votre entreprise, quel est le point de vue souvent exprimé par le management ?



Une image fortement positive exprimée par le management qui met à mal les a priori et idées reçues, et la nécessité d'une politique RH inclusive.

Le point de vue reçu du management dénonce les a priori sur les seniors : ils ne sont pas moins compétents (80%), pas plus malades (78%), pas moins engagés (76%) et pas moins productifs (73%).

A l'inverse, les managers soulignent les difficultés liées à l'emploi des seniors : résistance au changement (76%), surcoût (75%), difficultés face aux technologies (63%), moindre mobilité (57%).

Enfin, les seniors seraient mis en difficulté par leur propre image (39%).

Les aspects positifs soulignés par les répondants montrent l'intérêt de lutter contre les a priori et les représentations liées à l'engagement et la productivité des seniors.

A contrario, les qualificatifs négatifs de résistance au changement et d'adaptation doivent être gommés par un accompagnement et une gestion de la carrière adaptée aux différentes étapes de la vie professionnelle.

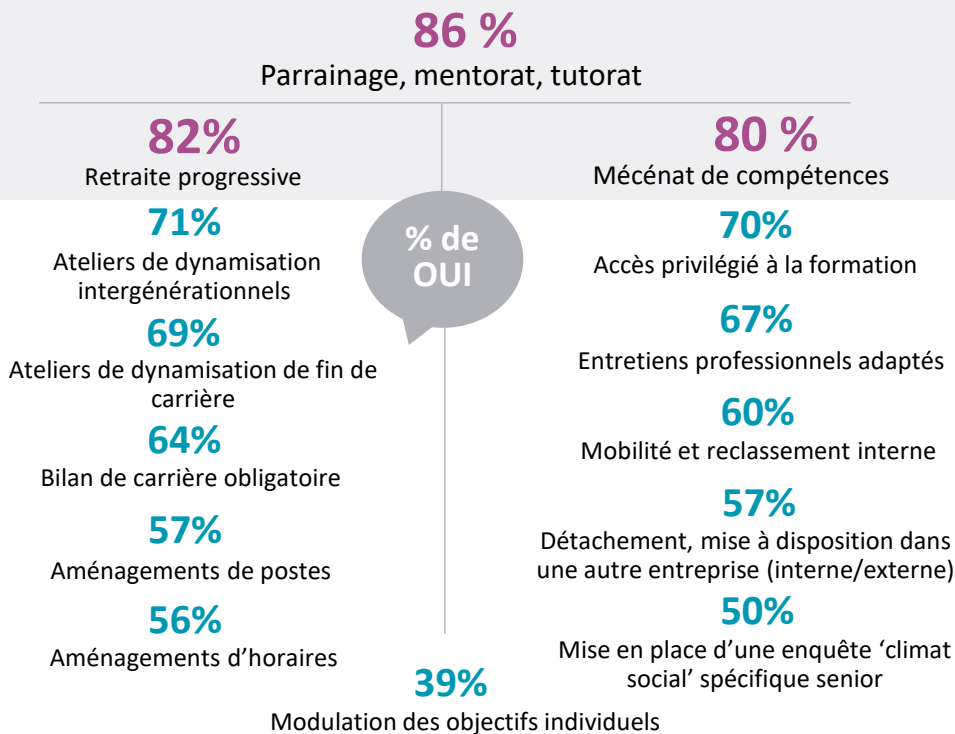
 En miroir, et spontanément attribués par les répondants, plusieurs qualificatifs sur l'image des seniors



La taille des typographies reflète la fréquence des citations



Voici plusieurs types d'actions possibles pour favoriser le maintien dans l'emploi des seniors ; les jugez-vous performantes ou potentiellement performantes ?



Pour favoriser le maintien dans l'emploi des seniors, ce sont paradoxalement des mesures de préparation à la sortie de l'emploi qui remportent les suffrages.

Il semblerait que lorsque l'entreprise 'pense' senior, elle privilégie une vision, voire une prévision de sortie des effectifs, plus qu'une gestion de cette nouvelle partie de carrière. C'est ainsi que l'on retrouve logiquement des actions de transmission et de sortie de l'entreprise sur le podium des mesures plébiscitées pour l'emploi de ces salariés expérimentés (80% et +). L'accès privilégié à la formation serait la première mesure concrète pour favoriser le développement de l'employabilité de cette catégorie de salariés (70%).

Viennent ensuite (et enfin) des mesures propres à la gestion de la carrière : entretiens professionnels adaptés, bilan de carrière, mobilité interne... (60 à 67%). Et puis arrive en dernière position, la prise en charge de la pénibilité : aménagement d'horaires, modulation des objectifs, aménagement de postes de travail, ... (39 à 57%). Une véritable révolution culturelle permettrait-elle d'inverser totalement et chronologiquement cet ordre de mesures ?



D'après vous, quel serait l'impact des mesures suivantes pour favoriser le maintien de l'emploi des seniors ?

	IMPACT FORT	IMPACT MODÉRÉ	PAS D'IMPACT	NE SAIS PAS
Mettre les enjeux du vieillissement au cœur des politiques de prévention et de santé au travail	38%	44%	15%	3%
Inscrire le développement de l'employabilité des seniors comme un volet spécifique des accords de GEPP, ou à défaut d'un plan d'actions seniors unilatéral	54%	29%	13%	4%
Mettre en place un index senior	23%	38%	33%	6%
Inscrire dans la convention collective un dispositif de volontariat d'acceptation d'une baisse de rémunération en contrepartie d'une baisse des responsabilités, et incluant une indemnité conventionnelle	18%	26%	39%	18%
Intégrer la question des seniors dans les labels RSE	42%	35%	20%	3%
Former le management à dépasser les préjugés liés à l'âge	56%	34%	10%	0%
Renforcer l'abondement du CPF pour les seniors et/ou du Compte Professionnel de Prévention – C2P	25%	41%	28%	6%
Moduler le taux de cotisations sociales selon l'âge des salariés	50%	28%	18%	4%
Mettre en place un accord d'entreprise ou de branche sur les conditions de travail et la prise en charge de la pénibilité	32%	44%	19%	6%
Mettre en place des mesures visant à valoriser la contribution des seniors au sein de l'entreprise	42%	42%	14%	3%
Mettre en place le dispositif de retraite progressive individuelle en maintenant les cotisations salariales à 100 %	56%	23%	14%	7%

Une richesse de leviers à combiner, avec une recommandation de négocier des accords adaptés au cœur de l'entreprise.

Le maintien dans l'emploi des seniors passerait par une combinaison judicieuse de mesures aux niveaux culturel (56%), RH (54 à 56%), et économique (50%).

Former le management à dépasser les préjugés sur les seniors apparaît comme la première mesure d'urgence proposée à 90% par les répondants.

Le deuxième train de mesures recommandées (+80% des répondants) incite les partenaires sociaux et les directions à se mettre autour de la table pour discuter d'accords spécifiques (pénibilité, GEPP, prévention et santé...) au sein de l'entreprise.

Enfin, pour 70% des répondants, la mise en place d'un index senior n'aurait qu'un impact modéré, voire pas d'impact.



En miroir, et spontanément citées par les répondants, plusieurs suggestions pour favoriser le maintien dans l'emploi des seniors

« Favoriser l'intergénérationnel ! »

« Rendre obligatoire la gestion des troisièmes parties de carrière par l'entreprise. »

« ...Il est urgent de repenser de manière profonde la QVCT, et comment celle-ci se traduit concrètement dans le quotidien des salariés, quel que soit leur âge »

« Diminuer les charges sociales après 60 ans... »

« Dans les grandes entreprises, mettre en place un pôle senior pouvant intervenir par mission en renfort selon les besoins »

« Mettre en place un système de temps partiel avec une réduction de salaire inférieure à la réduction d'horaire (ex : 80% payé 90%) »

« En plus de l'effet d'aubaine de la baisse des charges sur les salariés âgés, pénaliser les entreprises qui ont un taux d'emploi senior faible »

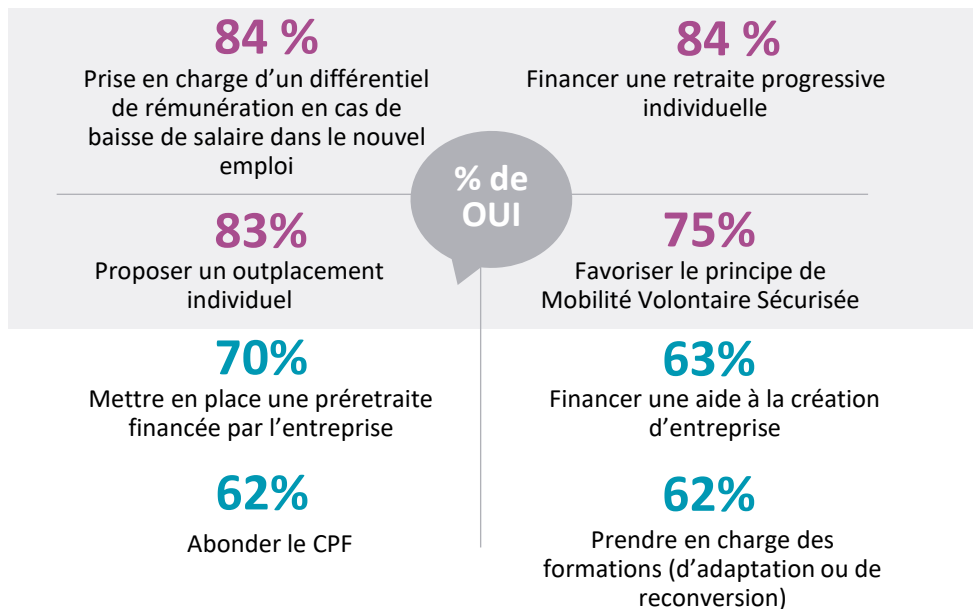
« Redistribution/baisse des responsabilités en contrepartie d'une baisse de rémunération mais pas des droits à retraite »

« Proposer une fin de carrière sous forme d'un service conseil au sein de l'entreprise »

« Demander aux seniors ce qu'ils souhaitent, et comment ils souhaitent vivre leur fin de carrière... »



Lorsqu'une entreprise se voit dans l'obligation d'envisager de se séparer d'un salarié senior, quelles seraient, selon vous, les mesures financées par l'entreprise et qui atténueraient le risque de chômage et d'affaiblissement de l'employabilité du salarié concerné ?



Dans le cadre d'une séparation professionnelle, la sécurisation financière et l'accompagnement seraient les meilleures mesures pour aider le senior à se prémunir d'un risque de chômage long.

La retraite progressive (84%) ou la préretraite (70%) seraient les mesures préférées des DRH pour sécuriser la séparation professionnelle.

Pour favoriser le retour à l'emploi des seniors, les répondants plébiscitent l'outplacement (83%) ainsi que les aides à la création d'entreprise (63%) et la prise en charge des formations (62%).

Dans un contexte de marché de l'emploi dynamique, les DRH reconnaissent que le retour à l'emploi des seniors continue malgré tout à s'apparenter à un réel parcours d'obstacles, et souhaitent apporter un soutien spécifique à cette population.

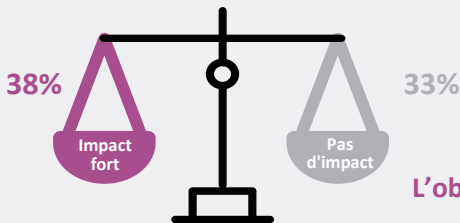
Ainsi, au-delà même de ces mesures de soutien et d'accompagnement, la question de la discrimination liée à l'âge lors des recrutements reste pleinement d'actualité.

Sa prise en considération serait-elle clé pour déverrouiller les mentalités ?

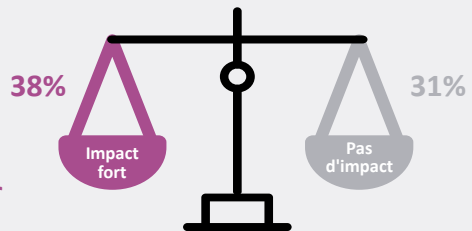


Quelles mesures vous sembleraient adaptées pour dissuader les entreprises de procéder à des licenciements de salariés seniors ?

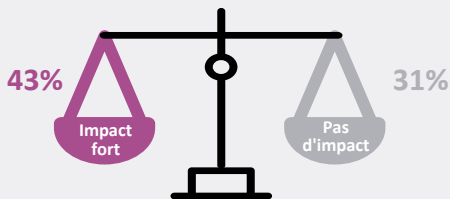
L'interdiction pure et simple de licencier sans motif économique



L'obligation de s'acquitter d'une pénalité financière



La mise en place d'un index senior



Les mesures coercitives pour contenir les licenciements des seniors semblent controversées.

Les répondants sont très partagés sur les mesures coercitives pour éviter les licenciements. 38% considèrent qu'une interdiction aurait un impact fort, contre 33% qui l'estiment sans impact.

La pénalité financière renvoie le même écho de la part des répondants. Ces positions controversées questionnent sur l'efficacité de mesures de sanction et d'obligation.

Rappelons que le retrait de la contribution Delalande a été motivé par le constat du contournement opéré par les entreprises, qui, pour éviter la taxe afférente à la séparation des 50 ans et plus, anticipaient les licenciements avant 49 ans...

Un fonctionnement sous une forme incitative ne pourrait-il pas s'avérer plus efficace ? Enfin, la mise en place d'un index senior aurait un impact modéré, voire pas d'impact pour 74% des répondants.



L'allongement de la durée du travail pose nécessairement la question de l'emploi des seniors, quelles seraient selon vous les mesures qui pourraient faciliter leur accès à l'emploi ?

88%

Supprimer ou baisser les cotisations sociales pour les recrutés seniors pendant une durée déterminée

79%

Créer un crédit d'impôt emploi senior

71%

Améliorer le CDD senior

■ OUI ■ NON ■ NE SAIS PAS

Obliger les fonctions publiques à avoir un taux de recrutement de seniors



Obliger les entreprises à publier leur taux de recrutement des seniors par rapport aux embauches de l'année



Améliorer le contrat de professionnalisation senior



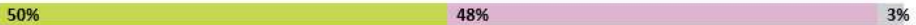
Mettre en place des missions locales 'senior'



Mettre en place un indice senior avec un système de bonus / malus sur les recrutements par tranches d'âge



Obliger les sociétés d'intérim et cabinets de recrutement à publier un indice de taux de présentation et de placement des seniors



Durcir les mesures à l'encontre des chômeurs en cas de refus de proposition d'emploi dans les secteurs en pénurie d'emploi



Interdire la mention de l'âge sur un CV



Des mesures financières incitatives sont attendues pour favoriser le recrutement des seniors.

Les mesures jugées les plus efficaces pour favoriser le recrutement de seniors seraient majoritairement d'ordre financier : suppression ou baisse des cotisations sociales (88%), crédit d'impôt (79%).

On constate ainsi que pour lever des freins au recrutement des seniors, ou lutter contre les a priori, la recommandation des répondants ressemble à la mise en place d'une discrimination positive.

A noter également que la mise en place d'un outil de mesure du taux de recrutement des seniors paraît plus efficace (66%) aux yeux des répondants que la mise en place d'un index senior.

Par ailleurs, le rejet de l'interdiction de l'âge sur le CV (74%) montre à quel point la portée semble symbolique et non génératrice d'effets concrets.

Enfin, l'obligation du recrutement de seniors au sein de la fonction publique (68%) est largement mis sur la table !



En miroir, et spontanément citées par les répondants, plusieurs suggestions pour dissuader les entreprises de licencier des seniors, ou favoriser leur recrutement

« ...Quant à l'index senior, sans pénalité effective, il a peu de chances d'être utile. On le voit bien d'ailleurs sur l'index emploi des femmes... »

« Si l'on est contraint de sortir un senior, il faut impérativement lui proposer un outplacement pour l'aider à rebondir ! »

« L'emploi des seniors sera facilité par un abaissement de certaines charges sociales... »

« la RC et le licenciement doivent rester possibles à tout âge. Sinon on va vers un système de cages dorées »

« Il faudrait obliger l'entreprise à instaurer le dialogue social sur le management et le recrutement, etc.. »

« ...Pour les managers, mettre en place des objectifs sur la capacité à manager une équipe intergénérationnelle »

« Inscrire les taux de recrutement par catégories de sexe et d'âge dans les engagements RSE de l'entreprise, et pouvoir les contrôler »

« ...Instaurer un système de bonus malus, si X salariés > 50 ans maintenus = bonus, si séparation, malus »

« Il convient d'inciter plutôt que de sanctionner... »

« Il faut des mesures non contraignantes pour les licenciements des seniors car sinon c'est un véritable frein à l'embauche... »

« La dissuasion par l'obligation ne fait que stigmatiser une population. Le changement ne passera que par la modification des comportements managériaux »

« Les interdictions / obligations sont contre-productives et au final discriminantes et souvent contournées... »

« Une entreprise qui souhaite se séparer des seniors se donnera toujours les moyens de le faire ! »

Êtes-vous favorable au CDI senior ?

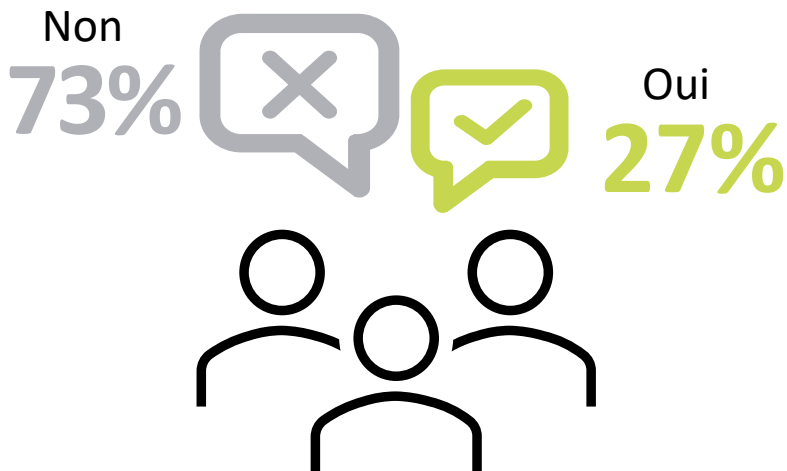


Le CDI senior, par ailleurs invalidé par le Conseil Constitutionnel dans le texte sur la réforme des retraites, est ici massivement plébiscité.

Malgré son coût potentiellement élevé pour la collectivité, celui-ci va-t-il réapparaître dans les négociations à venir dans les entreprises ?



Votre entreprise a-t-elle déjà mis en place une politique senior ?



A l'heure où la loi de financement rectificative de la sécurité sociale portant sur la réforme des retraites a été définitivement adoptée, plus de 7 entreprises sur 10 affirment n'avoir toujours pas mis en place de politique senior.

Les seniors seraient-ils simplement considérés comme tout autre salarié, ne faisant ni l'objet de préjugés négatifs à leur encontre, ni l'objet de discrimination à l'embauche comme à leur maintien dans l'emploi ?

A en croire les résultats de cette enquête, et plus généralement l'observation des pratiques d'entreprises, ne serait-il pas grand temps que ces dernières relèvent enfin le grand défi de la gestion de la troisième partie de carrière ?

Le débat sur le sujet des seniors amorcé lors de la réforme des retraites, va-t-il se déplacer de l'espace public vers le cœur de l'entreprise ?



Compte-tenu de la réforme des retraites, qu'envisagez-vous de faire maintenant ?

Rien de spécifique

25 %

Mettre en place des actions de sensibilisation du management

21 %

Mettre en place des actions de dynamisation des seniors

17 %

Lancer une négociation sur les conditions de travail des seniors

12 %

Prévoir des actions spécifiques pour la carrière des femmes

10 %

Mettre en place de nouveaux outils RH

9 %

Mettre volontairement en place un indice senior

5 %

Malgré l'allongement de la durée du travail engendré par la loi sur la réforme des retraites, ¼ des répondants n'envisagent toutefois rien de spécifique.

La réforme des retraites étant définitivement adoptée, ¼ des répondants n'envisagent cependant pas d'engager des actions spécifiques. Seulement 12% envisagent de lancer une négociation sur les conditions de travail des seniors.

Sont-ils déjà équipés ou bien attendent-ils les pistes qui seront proposées dans le cadre du projet de loi « Plein Emploi » ?

La priorité à court terme de 21% des répondants serait de mettre en place des actions de sensibilisation du management pour lutter contre les a priori et les préjugés liés à l'âge.

OASYS
& Cie

Paroles d'experts



LIONEL PRUDHOMME

Directeur de l'École IGS-RH Paris

www.groupe-igs.fr

Quel regard portez-vous sur les résultats de cette étude ?

L'étude revient sur le taux d'activité faible des seniors (60-64 ans) en France. En 2021, la France se plaçait ainsi seulement en 16ème position parmi les 27 pays de l'Union européenne. Il y a là une situation spécifique à la France, un schéma mental et culturel singulier.

L'état actuel dépasse la question des « préjugés » prêtés aux managers mais bien à une question relevant de la société française dans son ensemble. Quand vous étiez amenés à travailler en Suède, Hollande, Danemark, Allemagne, Italie, il y a 20 ans, ces pays avaient déjà, en leur sein, des seniors (60-64 ans) que nous ne voyions alors jamais présents dans les organisations de travail en France.

Or, le sujet est aussi une question économique qui va s'accroître avec le vieillissement démographique à venir. Il n'est donc pas seulement un problème lié aux managers mais bien un levier majeur d'une performance collective nationale. Une étude de la chaire Transitions démographiques (juin 2021) montrait qu'une augmentation du taux d'activité de 56 à 66 % aurait le même effet financier que celui de la réforme des retraites finalement adoptée au Parlement.

En quoi la formation continue peut-elle sécuriser les parcours à mi-carrière ?

Dans le mouvement massif des reconversions professionnelles, qui accompagne et accompagnera la décarbonation de l'économie, l'usage banalisé de l'IA, etc., la formation demeure un moyen de remettre les personnes, dont les compétences seraient devenues obsolètes, en totalité ou en partie, à un niveau d'employabilité. Cela touchera de nombreux métiers indépendamment de l'âge de leurs titulaires. Cet enjeu requiert d'avoir « des tuyaux » ayant la capacité de pouvoir faire face à des volumes immenses et dans des délais les plus courts possibles, selon la « distance à parcourir » entre le point de départ de l'individu (perte d'employabilité) et son point d'arrivée (employabilité).

De quelle manière ce sujet peut-il être abordé dans les programmes ?

Nous insistons dans la formation de nos étudiants sur le fait de la responsabilité majeure de leur génération, en tant que RH, à accompagner ces reconversions massives, la capacité à poser des diagnostics justes et à enclencher des dispositifs ad hoc pour y faire face.



LIONEL PRUDHOMME

Directeur de l'École IGS-RH Paris

D'après vous, quelles sont les grandes priorités à engager rapidement ?

Les études que nous menons, au sein de l'observatoire des Trajectoires Professionnelles, montrent des individus (actifs au travail) en réaction plus qu'en anticipation face aux mutations du travail en cours et à venir. Il y a deux priorités :

- Une nécessité d'un guichet unique pour l'ensemble des acteurs de l'emploi (France Travail) avec une articulation renforcée des dispositifs d'orientation et d'accompagnement et une action urgente à mieux les faire connaître ;
- Un travail au plus près des bassins d'emploi pour évaluer en temps réel les obsolescences programmées et les besoins en nouvelles compétences avec une implication des filières professionnelles éducatives.

Comment vos stagiaires de formation continue abordent-ils pour eux-mêmes la question de la troisième partie de carrière ?

La facilité des allers-retours entre vie professionnelle et passage sur les bancs de formations certifiantes est sans doute encore à développer, même si des progrès considérables ont été faits ces dernières années. Plus ce passage se fera simplement, mieux la notion de la formation tout au long de la vie prendra son sens.

En quoi l'IGS peut-il jouer un rôle contributif ?

Sa capacité à créer des dispositifs éducatifs, bien accueillis par les entreprises (se mesurant au taux d'insertion après 6 mois) et répondant aux besoins du marché du travail, doit pouvoir, dans l'accélération des reconversions que nous allons connaître, jouer un rôle clef en association avec d'autres acteurs.



BRUNO LE NORMAND

Président de la Compagnie des DRH

www.compagniedesdrh.com

Quel regard portez-vous sur les résultats de cette étude ?

Il s'agit d'une étude approfondie et objective de la situation. Toutefois, passer l'âge de la retraite de 62 ans à 64 ans, pour les cadres ne « révolutionne » pas, en règle générale, la problématique des départs en retraite. Par contre, cette décision a un vrai impact sur les professions qui subissent des contraintes physiques.

Pensez-vous que les DRH sont concernés pour eux-mêmes par la discrimination liée à l'âge, de la part des recruteurs ?

Non, depuis la période COVID durant laquelle notre expertise a été sollicitée, notre métier est en tension. Nous sommes demandés par les entreprises. Et notre séniorité n'est pas un handicap ; au contraire, c'est même un atout qui rassure les recruteurs.

Comment les DRH peuvent-ils contribuer à faire évoluer les représentations sur les seniors dans leur entreprise ?

Par des actions concrètes. Par exemple, en recrutant des seniors en CDD, pour réaliser des missions précises, en leur proposant des actions de mentoring pour accompagner les plus jeunes, en leur permettant de travailler à temps partagé au sein de l'entreprise Seniors et non plus uniquement centrée sur la notion de « Talents » ou « Hauts potentiels ».

D'après vous quelle sont les grandes priorités à engager rapidement ?

Vraiment travailler, au niveau de chaque branche sur la pénibilité. En effet, on ne peut pas avoir intégré dans une même loi les conditions de départs en retraite d'une caissière du supermarché et d'un cadre qui travaille dans l'informatique.

Quelle appréciation portez-vous sur le décalage entre le regard porté par les DRH et les managers sur les seniors ?

Pour moi, contrairement à votre enquête, il n'y a pas tant de décalage que cela entre le regard porté par les DRH et les managers sur les seniors, surtout quand les managers sont seniors. En marge de votre question, il me semble essentiel de travailler sur notre difficulté à recruter des managers, les jeunes recrues refusant de porter cette responsabilité.

Concernant la Cie des DRH, en quoi votre association peut-elle avoir un rôle contributif ?

A la Cie des DRH, beaucoup de nos membres sont seniors et réalisent très régulièrement des missions de transition. Nous contribuons dans notre association à accueillir de plus en plus de DRH de + de 50 ans qui sont plutôt à l'aise avec leur âge. Nous accueillons également des – de 45 ans, et tous nos adhérents cohabitent très intelligemment et par leur réflexion émettent des idées novatrices sur la politique « senior » : mise en œuvre d'une retraite progressive, recrutement ponctuel de seniors, partage d'expérience, congé senior, formation à la retraite, information du calcul des allocations retraites, mentoring...



PASCALE FOTIUS

Spécialiste des Politiques RH et de l'innovation

Oasys & Cie

Quels principaux enseignements tirez-vous de l'étude ?

Nous constatons à travers l'étude et nos expériences que des prises de conscience émergent au sein des entreprises pour renouveler leurs politiques RH en intégrant le sujet de l'allongement de la durée de vie professionnelle. On observe des initiatives intéressantes : commencer à suivre autrement la carrière et positionner des bilans réguliers permettant de maintenir ou renforcer l'engagement des collaborateurs, proposer des dispositifs de professionnalisation de plus en plus diversifiés accessibles à tous, aller vers des organisations qui se veulent plus apprenantes et inclusives... Avec le recul, des amorces de changements de vision et pratiques encore timides, qui se heurtent à des obstacles :

- Des « préjugés » sur les individus (jeunes et moins jeunes) : avec pour les salariés les plus seniors par exemple des idées reçues sur leur capacité d'intégration, d'acceptation des changements, de maturité digitale, de rémunération, de dynamisme, ... ;
- Des segmentations générationnelles toujours trop présentes dans la façon de gérer les politiques et dispositifs RH (cf. le Talent Management et la gestion des potentiels) ;
- La difficulté à mettre en œuvre des approches qui intègrent les nouveaux rapports au travail fondés sur des équilibres individuels/collectifs différents.

A quels défis les entreprises sont-elles confrontées ?

Il ne s'agit pas de segmenter et de regarder comment s'occuper des personnes ayant 50 ans et plus, bâtir des politiques nommées Seniors, ce qui ne fait qu'accentuer la stigmatisation. Le sujet doit être abordé plus globalement et transversalement quel que soit l'âge et les générations au sein d'une politique RH dont le sens est d'anticiper les fractures sociales et sociétales, prévenir les exclusions et renforcer la cohésion sociale. L'allongement de la durée de vie professionnelle pose trois défis :

- Celui de l'employabilité des individus, quel que soit leur âge, confrontés à l'obsolescence des compétences, qui va « embarquer » la qualité et la diversité des ressources pédagogiques et des dispositifs de professionnalisation mis à leur disposition ;
- Celui du renouveau des formes d'engagement dans les champs du travail et des entreprises ;
- Et enfin, le renouveau d'une gestion des carrières plus ouverte vers les Seniors et non plus uniquement centrée sur la notion de « Talents » ou « Hauts potentiels ».



PASCALE FOTIUS

Spécialiste des Politiques RH et de l'innovation

Oasys & Cie

Comment relever ces défis ?

Nous vous proposons quelques pistes de réflexion à l'aune de ce qui évolue dans la société. En matière de formation et de développement de l'employabilité-engagement professionnel, les mutations offrent depuis de nombreuses années l'opportunité de réfléchir autrement pour répondre à des ambitions qui positionnent la personne au cœur du système, et qui valorisent la responsabilité de l'entreprise en matière d'employabilité. Il s'agit en effet pour l'entreprise de s'assurer que :

- Les besoins en développement des compétences sont anticipés et priorisés ;
- Les différents programmes et dispositifs de professionnalisation garantissent le développement des compétences de demain et accompagnent les évolutions des métiers et des organisations ;
- Les personnes accèdent (toutes les personnes, dont les plus éloignées de la formation et donc fragilisées) au bon moment aux dispositifs de professionnalisation dont elles ont besoin pour réaliser leur activité et préparer leur évolution professionnelle ;
- Les personnes bénéficient d'un accompagnement par les RH et surtout leur management afin d'avoir la capacité de décrypter le foisonnement des ressources pédagogiques proposées.

Le renouveau des formes d'engagement s'articule autour de fortes attentes des salariés (tous les salariés !) dans sept domaines, alimentées par la conscience du creusement des inégalités, de l'accroissement des exclusions, des défis écologiques et le souhait de réduire la fracture entre valeurs et travail :

- Le sens au travail qui mêle de plus en plus la vision de l'utilité de ce qu'une personne fait et de ce que l'entreprise à laquelle elle appartient fait pour la société ;
- La qualité du travail, la prise en compte du « réel du travail » ;
- La responsabilisation & l'autonomie ;
- La coopération, le travail plus collaboratif et l'inclusion intergénérationnelle (et valoriser les collaboratrices et les collaborateurs expérimentés en mettant en lumière des parcours inspirants et des rôles modèles pour faire évoluer la perception sur l'âgeisme) ;
- La transmission des savoirs et le partage d'expérience entre les générations en mettant en place des dispositifs dédiés ;
- La qualité du management, les retours fréquents, les opportunités offertes pour se développer ;
- L'équilibre vie professionnelle/vie personnelle et la prise en compte des aspirations pour le dernier tiers de carrière.

L'allongement de la durée de vie professionnelle passera par la capacité d'une organisation à créer les conditions de la durabilité-soutenabilité de la carrière professionnelle.



PASCALE FOTIUS

Spécialiste des Politiques RH et de l'innovation
Oasys & Cie

Avec le recul, quels conseils donneriez-vous ?

De façon transversale aux trois défis cités, il existe un sujet incontournable convoqué sur le devant de la scène, un sujet prioritaire, majeur, celui du travail. Le fait de penser autrement les politiques RH à l'occasion de la réforme des retraites met en avant l'importance du contenu du travail, l'évaluation de la charge de travail, les conditions du travail et son organisation pour que le travail soit tenable tout au long de la vie professionnelle.

Managers et acteurs de la filière RH seront amenés à coopérer de plus en plus pour développer de nouvelles organisations du travail, qui répondent à la fois à des enjeux de productivité mais aussi d'engagement des collaborateurs. Les RH doivent s'emparer de ce champ, pour que la réalisation du diagnostic d'une organisation devienne un réflexe identique à celui de mesurer le climat social au sein d'une équipe.

Encore une fois, la qualité du management est centrale, pour veiller au soutien organisationnel nécessaire à la réalisation de l'activité individuelle et collective, challenger ce qui ne marche pas, renforcer la coopération intergénérationnelle, tester, innover, dialoguer sur le travail, construire avec les équipes les environnements adaptés aux nouveaux équilibres en jeu.

La relation à l'entreprise se modifie profondément, elle se personnalise de plus en plus, on ne travaille plus de la même façon, on ne se forme plus de la même façon, on ne manage plus de la même façon non plus. Avec « le monde dans sa main », il n'a jamais été aussi facile de travailler, de se former où que l'on soit et quel que soit le moment.

Dans ce contexte, nous ouvrons cinq voies pour appréhender l'allongement de la durée de vie professionnelle :

- Agir sur les représentations ;
- Questionner le travail, son contenu, ses conditions, ouvrir un dialogue de qualité centré sur le travail ;
- S'intéresser au « réel » du travail et au « réel » des individus ;
- Agir sur l'organisation à l'appui de leviers pertinents ;
- Penser le développement des compétences et de la carrière tout au long de la vie professionnelle et ne pas raisonner uniquement sur les deux premiers tiers ;
- Identifier les leviers de l'engagement individuel et collectif.



PATRICE DE BROISSIA

Directeur Associé

Oasys & Cie

Pourquoi avoir engagé une telle étude ?

Nous allons travailler plus longtemps, soit, mais cette affirmation ne soulève-t-elle pas certaines évidences parmi lesquelles la question de la motivation et du plaisir, et donc de la performance professionnelle, et plus prosaïquement celle de l'emploi ? Comment valoriser son employabilité, comment rester en poste, et comment même retrouver un travail si l'on est au chômage ? Ces questions sont loin d'être anodines dès lors que l'on a passé le cap fatidique des 50 ans !

La discrimination des seniors que nous observons tous les jours dans un marché de l'emploi par ailleurs dynamique, nous a naturellement conduit à nous interroger sur l'emploi de cette catégorie de salariés. Les résultats de cette enquête illustrent l'étonnant paradoxe d'une population à laquelle on reconnaît des qualités professionnelles incontestables, mais que l'on stigmatise dans un monde qui vénère le jeunisme, sans occulter la défiance des recruteurs, pétris de préjugés souvent infondés.

A l'heure où l'on va travailler jusqu'à 64 ans voire plus, il est grand temps de replacer les seniors au cœur même de l'entreprise, au risque de se priver d'un réel potentiel de performance ! On perçoit aujourd'hui un léger frémissement, très léger !

Comment développer l'employabilité d'un senior ?

Je pense que la toute première chose à faire est de rendre chaque salarié auteur, acteur et artisan de son employabilité professionnelle. Chaque salarié détient un capital professionnel qu'il doit faire vivre et développer comme un véritable patrimoine professionnel. L'entreprise exerce un rôle important pour faciliter cette prise de conscience et favoriser le développement de l'employabilité de chacun. De fait, il y a là une co-responsabilité du salarié et de l'employeur. Je crois également utile de systématiser des bilans de troisième partie de carrière, qui permettent à l'employeur et au salarié, de fixer le cap des années à venir en regard des besoins de l'entreprise, mais également à travers les prismes de la pénibilité dans le poste, du développement des compétences, voire de l'aménagement éventuel du temps de travail.

L'actualisation et le développement des compétences peuvent utilement passer par des formations mieux adaptées à ces publics en les rendant plus immersives et plus interactives comme le préconise le rapport BELLON remis au Gouvernement en 2020.

Ces réflexions s'inscrivent dans une logique de gestion des ressources humaines tout au long de la vie professionnelle.



PATRICE DE BROISSIA

Directeur Associé

Oasys & Cie

Et dans le cadre d'une recherche d'emploi, la séniorité constitue-t-elle une réelle discrimination à l'embauche ?

Selon le baromètre réalisé par le Défenseur des droits et l'OIT (Organisation internationale du travail), l'âge constituerait la première discrimination à l'embauche. Et avec une statistique de 754 jours, la durée d'inscription au chômage est 2 fois supérieure à la moyenne 'tous âges confondus'. Oui, les 50 ans et plus font l'objet d'une forte discrimination. Et d'ailleurs, cette étude l'illustre parfaitement : les recruteurs estiment les seniors plus coûteux que les autres, moins faciles à manager, peu enclins à se remettre en question ! Nous pourrions bien entendu leur opposer qu'ils sont considérés comme plus fiables, plus autonomes, plus assidus, plus productifs, mais les préjugés ont la vie dure ! L'étude sur les pratiques des cabinets de chasse de tête et de recrutement récemment conduite par Oasys, souligne également ce frein à l'embauche : sur les 180 chasseurs et recruteurs interrogés, 65 % reconnaissent la discrimination liée à l'âge. Sur leurs 10 dernières missions, près de 20 % d'entre eux avouent ne pas avoir placé de candidats de 50 ans et +.

Mais a-t-on réellement besoin de se référer aux études sur le sujet pour s'en assurer ? Je pense qu'il suffit d'interroger son entourage, et l'évidence apparaît.

Est-ce toujours aussi saillant à l'heure où l'on parle de plein emploi ?

Si l'on sort des statistiques, certes réconfortantes, et que l'on s'immerge dans la vie de tous les jours, on prend conscience que la recherche d'emploi d'un senior s'apparente à un véritable parcours du combattant. Les difficultés commencent dès l'envoi du CV qui passera au détecteur de mots clés des robots de type ATS, éliminant impitoyablement toute offre de service qui 'sortirait' du cadre préétabli, rarement en faveur de l'âge mûr ! C'est pour cela que l'on conseille généralement aux 50 ans et + de ne pas se concentrer sur les offres d'emploi. On parle alors de démarche réseau, en axant la recherche d'emploi via ses contacts. Et si le candidat senior atteint l'entretien de recrutement, il est soumis à un véritable interrogatoire : raisons de la précédente perte d'emploi, motivation, adaptabilité, habileté face aux technologies, qualités, défauts, et bien entendu prétentions salariales... Tout est minutieusement scruté par le recruteur. Et finalement le choix se porte bien souvent sur un autre profil, plus jeune, plus adaptable, comprenez par-là, moins cher. Il n'y a plus qu'à se remotiver, repartir du bon pied, et se préparer à un autre entretien, en espérant qu'il ne se transforme pas lui aussi en autre déception, et pendant ce temps-là, le temps passe... Les témoignages sont légion, et la durée moyenne d'inscription à Pôle Emploi en atteste !



PATRICE DE BROISSIA

Directeur Associé

Oasys & Cie

Alors, quels conseils donneriez-vous à un senior en recherche d'emploi ?

Mon premier conseil est de ne pas rester seul, et plus encore à l'heure d'internet et des réseaux sociaux qui pourraient donner l'illusion d'un eldorado de ressources et de contacts. A l'ère digitale, la recherche d'emploi ne s'improvise pas. Outre les cabinets d'outplacement, il existe de nombreuses structures qui apportent une aide considérable à la fois aux niveaux psychologiques, techniques et tactiques aux personnes en recherche d'emploi. Mon deuxième conseil porte sur l'estime de soi ! A l'heure où l'on est étiqueté senior, il est important de prendre conscience de son patrimoine professionnel qui reste un acquis, et que l'on aura pu inventorier lors de l'accompagnement que je citais précédemment. Au cours d'une carrière plus significative que celle d'un profil junior, le senior acquiert des compétences situationnelles et relationnelles précieuses pour l'entreprise. Le savoir-être qui nourrit le savoir-faire s'avère être une véritable plus-value dont il faut pleinement avoir conscience, et qu'il faut mettre en évidence dans un processus de recrutement. Mon troisième conseil serait, et c'est un peu paradoxal, d'oublier la quête à tout prix d'un CDI ou d'un CDD, de ne pas se penser demandeur d'emploi, d'arrêter de vouloir plaire aux recruteurs et de vouloir 'faire l'affaire' à tout prix.

Même si l'objectif est bien le rebond professionnel, je crois à la vertu d'une posture plus investigatrice qui permet d'identifier la réalité d'un marché, de ses objectifs et enjeux, et de voir de quelle manière on peut contribuer à répondre aux problématiques d'une entreprise, sans forcément penser recrutement et CDI... Les entreprises peuvent être spontanément réticentes à l'embauche d'un senior, mais pas à une collaboration dès lors que le besoin est avéré, et que celui-ci peut y répondre. Il existe de multiples formes de collaboration comme le management de transition, le contrat de mission, le temps partagé, ou le statut d'indépendant. Et il s'avère que ce sont aussi de puissants leviers pour l'emploi !

Conclusion

Dans le contexte de l'allongement de la durée de vie au travail et d'une stigmatisation des seniors sur un marché de l'emploi par ailleurs dynamique, il semble essentiel de s'interroger sur l'emploi de cette catégorie de salariés, et les résultats de cette enquête n'esquissent qu'un léger frémissement de prise de conscience sur le sujet.

Si l'enjeu est aujourd'hui de repenser l'accès et le maintien à l'emploi de ces salariés expérimentés en mettant en valeur leurs atouts (engagement, productivité, fiabilité, capacité de transmission, etc...), il convient aussi de pallier les questions de capacité d'adaptation, de coût et d'image des seniors qui pâtissent trop encore d'a priori négatifs. Il est prioritaire de restaurer l'essence même des seniors et de leurs spécificités au service de l'entreprise. Il semble également essentiel de repenser une politique RH globale et engageante pour tous : gérer les différentes étapes de la vie professionnelle incluant une nouvelle vision de la troisième partie de carrière, anticiper la question de la santé et de la pénibilité au travail, favoriser la diversité et la coopération intergénérationnelle pour accroître la performance de l'entreprise, juguler les discriminations professionnelles, et faciliter les transmissions réciproques. Autant de chantiers à engager pour les DRH et les partenaires sociaux. Le sujet des seniors amorcé lors de la réforme des retraites va-t-il réussir à se déplacer de l'espace public vers le cœur de l'entreprise ?

Mais au-delà même de ces questions d'actualité, l'évolution du monde professionnel nous amène à porter notre réflexion pour les seniors vers d'autres considérations :

Comment appréhender l'aube d'une nouvelle ère où les technologies vont bouleverser les métiers et besoins en compétences de demain, imposant au savoir-faire le savoir-être, largement reconnu comme une plus-value de cette catégorie de salariés, et nécessitant plus encore des capacités d'adaptation, souvent perçues comme un point faible des seniors.

Et comment anticiper l'évolution démographique où seulement 1 personne sur 2 sera en âge de travailler en 2050 ?

OASYS
& Cie

Les publications Oasys & Cie

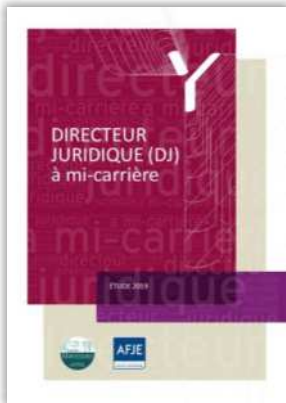


Les publications Oasys & Cie



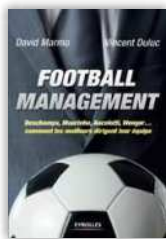


Les publications Oasys & Cie





Les publications Oasys



Le sujet des gouvernances et des équipes managériales est au cœur des interventions des équipes d'Oasys, c'est la raison pour laquelle nous menons régulièrement depuis 2010 un Observatoire du Management (nouvelle édition 2017) présentant les tendances et attentes des populations managériales et un Observatoire des Instances de Direction.

Acteurs de référence sur le marché, certains collaborateurs d'OASYS & Cie ont choisi de publier des ouvrages sur différentes thématiques de la carrière professionnelle.

Regards décalés, analyses approfondies, points de vue d'experts... les publications des consultants d'OASYS sont autant de ressources utiles pour aborder sa vie professionnelle.

Et nos candidats aussi écrivent et témoignent de leur expérience !
Avec humour



Oasys & Cie

Une approche multi spécialiste et complémentaire



Accompagnement des projets de transformation

- Accompagnement des projets socialement sensibles
- Stratégies sociales et organisations agiles
- Conduite des projets de transformation
- Solutions de reprise d'activité, reconversion de sites, loi Florange



Conduite du changement et développement du management

- Conseil en stratégie et développement RH
- Pilotage de projets de transformation et conduite du changement
- Formation management et Leadership
- Coaching, animation de forums et dynamisation d'équipes



Conseil en stratégie de communication institutionnelle

- Communication sensible et de crise
- Communication interne, managériale et sociale
- Image et communication des dirigeants
- Campagne d'opinion, relations presse et affaires publiques



Revitalisation des territoires et création d'emploi

- Compensation des conséquences des restructurations
- Mise en œuvre de programmes RSE à impact socialement positif



Accompagnement des RPS et le soutien psychologique

- Diagnostic, prévention et accompagnement
- Mise en place de N° vert 24h/24
- Cellules de crise
- Formations RPS, QVT et Bien-être



Oasys & Cie

Une approche multi spécialiste et complémentaire



Accompagnement de Dirigeants

- Outplacement Dirigeants
- Leadership et Executive coaching
- Entrepreneuriat



Talent management et gestion des carrières

- Outplacement individuel, bilan de carrière
- Coaching
- Evaluation/Assessment
- Talent Management



Accompagnement social des redéploiements

- Mobilités internes / externes (GEPP, PSE, RCC...)
- Soutien managérial et communication
- Accords seniors



Ecole des métiers de l'accompagnement

- Formation certifiante Coach individuel et collectif
- Formation certifiante Compétence Coach RH et Managers®
- Formation au Co-développement
- Formation au métier de Consultant



Formation et certification Intelligence Emotionnelle

- Dispositifs de développement du Leadership par l'IE
- Formation à l'IE
- Certification EQI (diagnostic et inventaire IE)

Oasys & Cie
10 Rue Cambacérés
75008 Paris

Votre contact :
Pascale Fotius
Politiques RH et Innovation
pascale.fotius@oasys.fr
06 28 96 59 65

SUIVEZ-NOUS SUR



www.oasys.fr