

# SENIORS

## Pratiques d'entreprises en faveur de l'emploi des seniors

Regards croisés IRP/OS – RH/DG



ÉTUDE 2017

# ÉDITO

## Les seniors ont du talent !

La réforme des retraites et l'allongement des carrières est un défi pour les entreprises autant que pour les salarié.e.s (motivation, formation, transfert de compétences, gestion de carrière...). Si certains seniors peuvent choisir le départ anticipé, nombreux sont ceux qui doivent ou qui voudraient terminer leur carrière dans la même entreprise.

Les pouvoirs publics incitent fortement les entreprises françaises et leurs partenaires sociaux à mettre en œuvre des actions concrètes pour relever le taux d'emploi des seniors.

À l'heure où beaucoup d'entreprises sont en phase de renouvellement de leurs accords seniors ou réfléchissent à leur gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), il nous a paru intéressant de s'interroger sur ce qui a été fait (ou pas) et d'en tirer des enseignements pour l'avenir.

Cette enquête nationale est la première sur ce sujet.

Notre objectif :

Croiser le regard de responsables RH ou de directions générales avec celui de représentants du personnel ou syndicaux sur les accords et plans d'action seniors :

- Comment les seniors sont-ils réellement perçus dans les entreprises ?
- Quelles ont été les actions mises en place en faveur des seniors ?
- Quelle efficacité et quel bilan ?

Nous espérons que cette étude inédite apporte un éclairage opérationnel et contribue au débat et à la mise en œuvre d'actions réellement efficaces en faveur des seniors. ■

**Olivier LAVIOLETTE**

Directeur  
SYNDEX

**Patrice DE BROISSIA**

Directeur associé  
OASYS CONSULTANTS

# SYNTHÈSE

## La perception des seniors dans l'entreprise

Les seniors ont beaucoup d'atouts selon la grande majorité des 930 répondants à notre enquête. Quant à leurs "inconvenients", ils ne seraient pas plus nombreux que pour les autres catégories de salarié.e.s.

Pour une majorité de représentant.e.s des salarié.e.s, les seniors ne sont pas considérés comme un atout par leur entreprise. Les RH/DG disent le contraire.

## Ce qui favoriserait l'emploi pour les seniors

La gestion des âges a toute sa place dans la GPEC.

Prévention du vieillissement, développement et valorisation des compétences acquises par l'expérience, coopération intergénérationnelle, aménagement de la transition entre vie professionnelle et retraite... permettraient à nombre de seniors de démontrer (plutôt qu'affirmer) qu'ils ont leur place dans l'entreprise.

## Accords et plans d'action seniors, contrats de génération

Plus souvent perçus comme une contrainte supplémentaire, ces dispositifs ont tout de même incité les entreprises à se pencher spécifiquement sur la catégorie des salarié.e.s qui deviennent seniors, entre 45 et 55 ans suivant les cas.

Si de nombreuses entreprises n'ont pas mis en œuvre les actions qu'elles avaient envisagées, celles qui les ont réalisées ont jugé ces actions plutôt performantes. Cet avis n'est cependant pas partagé par les représentants du personnel.



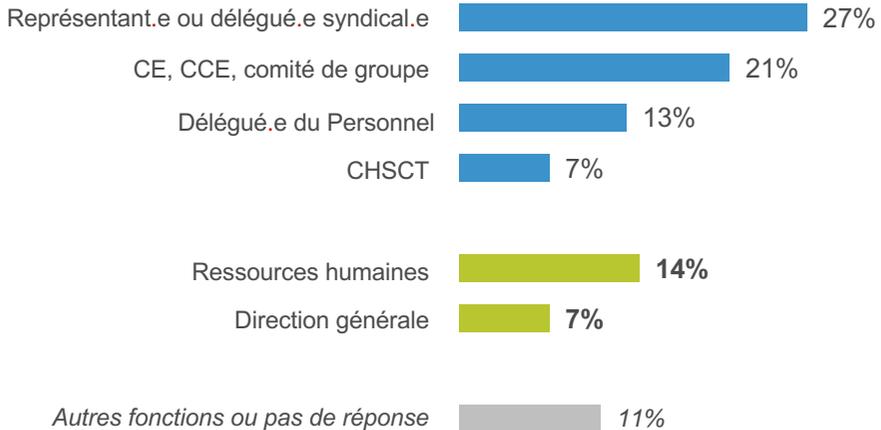
# RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

1. Typologie des répondants	P.05
2. Perception des seniors en entreprise	P.09
3. Accords, plans d'action seniors et contrats de génération	P.18
4. Paroles d'experts	P.33
5. OasYs et Syndex	P.45

1

# Typologie des répondants

## FONCTION



Le questionnaire a été envoyé par mail à plus de 11 000 personnes ; 7 000 IRP/OS contactés par Syndex et 4 000 responsables RH/ DG contactés par OasYs.

930 personnes ont répondu, soit 8,30% des personnes interrogées.

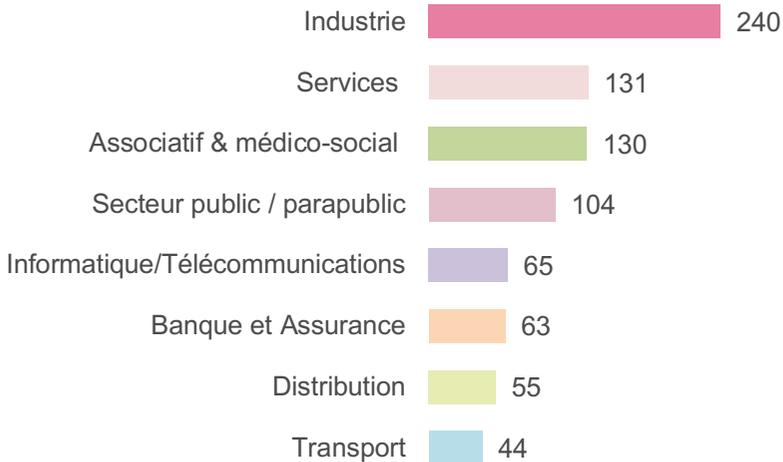
Parmi elles, 45 n'ont pas indiqué leur fonction et 55 n'avaient pas de responsabilités particulières.

Sur les 830 personnes ayant des responsabilités :

- 630 représentant.e.s du personnel ou syndicaux (76%) ;
- 200 responsables RH ou DG (24%).

OasYs MIDLIFE a mené en plus des entretiens d'approfondissement avec une cinquantaine de représentant.e.s des entreprises ayant répondu au questionnaire.

SECTEURS D'ACTIVITÉ



Industrie : 26%

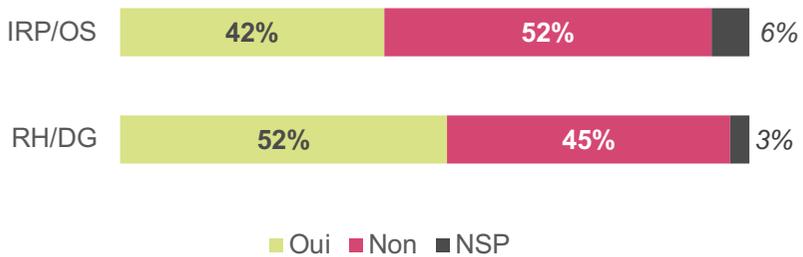
Services : 17 %

Associatif & médico-social : 17%

Public et parapublic : 14%

Le panel, s'il ne constitue pas une base représentative permettant une analyse statistique, présente une diversité de secteurs intéressante en matière d'analyse sociale.

"DANS VOTRE ENTREPRISE,  
Y A-T-IL EU DES ACTIONS SPÉCIFIQUES  
EN FAVEUR DES SENIORS ?"



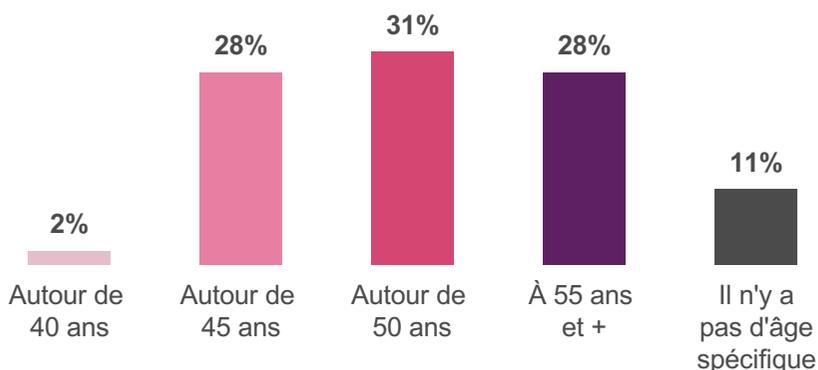
Près d'une entreprise sur deux n'aurait pas mis en place des actions spécifiques en faveur des seniors. Probablement parmi celles qui n'y étaient pas obligées et dont l'effectif était inférieur à 300 salarié.e.s.

Environ 50 répondants (5%) n'étaient pas en mesure de répondre à cette question.

# 2

## Perception des seniors en entreprise

### "QUAND DEVIENT-ON SENIOR DANS VOTRE ENTREPRISE ?"



On "devient" senior en fonction d'un âge légal (45, 50, 55, 57 ans...), mais aussi et peut-être surtout en fonction de :

- la moyenne d'âge de l'entreprise ;
- la proximité de la retraite ;
- les conditions et la pénibilité du travail dans certains emplois ;
- la rapidité des changements dans certains secteurs ;
- l'ancienneté ;
- l'expérience dans le poste ;
- l'ancienneté professionnelle.

Pour les IRP/OS, on serait senior légèrement plus tôt (45-50 ans) que pour les RH/DG (50-55 ans).

Des différences selon les secteurs :

- autour de 45 ans : plutôt dans les secteurs Informatique-Télécommunications et Banque-Assurance ;
- autour de 50 ans : plutôt dans les secteurs Industrie et Services ;
- autour de 55 ans : plutôt dans le secteur associatif et médico-social et dans le public et parapublic

La mise en place d'actions seniors diminue de 10 points le nombre de celles et ceux pour lesquels n'y a pas d'âge spécifique.

Dans les entreprises qui ont mis en place des actions seniors, les répondants considèrent que l'on devient senior relativement plus tôt (pour 37% autour de 45 ans).

Qu'est-ce que cela dit ?

- Il est possible que, lorsque des actions seniors ont été mises en place, les répondants aient une vision plus claire des critères légaux de séniorité. Mais il est aussi possible que la mise en place d'actions seniors en direction de salarié.e.s relativement jeunes réponde à des cas d'espèce liés à des enjeux de gestion propres à l'entreprise, comme peuvent le laisser penser les différences sectorielles.

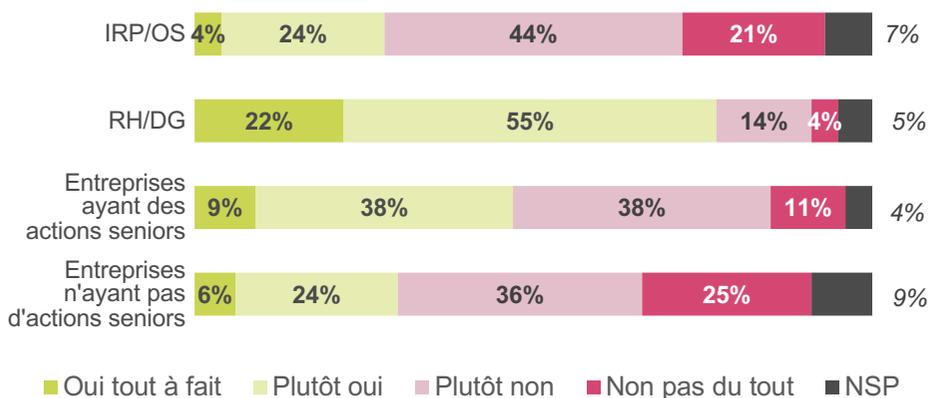
Les réponses à la question ouverte sur le même sujet montrent qu'au-delà des repères liés à l'âge, la notion de senior est largement associée à celle d'expérience.

Les réponses des RH/DG mettent toutefois plutôt l'accent sur l'expérience acquise dans un poste ou un métier, sans qu'elle soit nécessairement directement liée à l'âge.

Les réponses des IRP/OS renvoient généralement à une expérience plus générique du monde du travail, liée à l'âge ou à l'ancienneté, souvent en rapport avec la proximité d'un départ en retraite (5 à 10 ans).

## PERCEPTION DES SENIORS EN ENTREPRISE

"DANS VOTRE ENTREPRISE, LES SENIORS SONT-ILS PERÇUS  
COMME UN ATOUT ?"



77% des RH/DG pensent que les seniors sont un atout dans leur entreprise. Les IRP/OS considèrent à 65% que leurs entreprises ne perçoivent pas les seniors comme un atout.

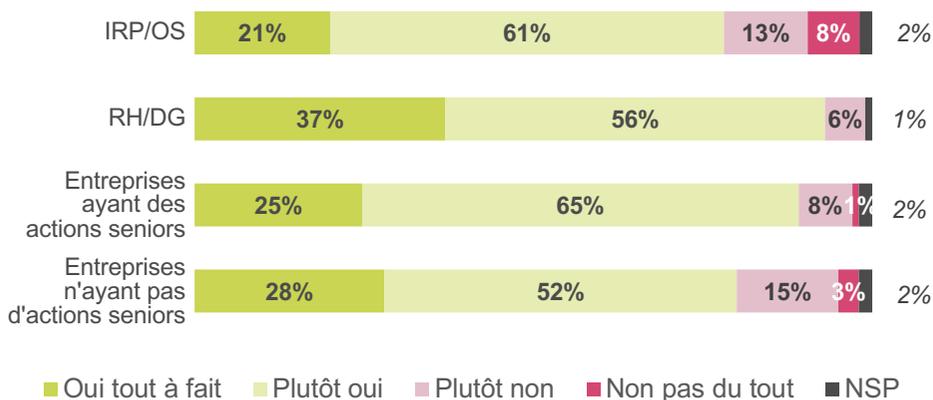
Cette divergence très nette de perception résulte peut-être d'une approche différente de cette question : au-delà des réponses "politiquement correctes" auxquelles sont tenus les employeurs, et auxquelles les IRP/OS semblent ne pas croire, on peut imaginer que cette différence résulte d'une approche des directions tournée vers la gestion ou l'optimisation des compétences des seniors, alors que les réponses des IRP/OS résultent plus d'un vécu d'une gestion des seniors comme l'une des premières variables d'ajustement des opérations de recomposition quantitative ou qualitative de la main-d'œuvre.

Le fait d'avoir mis en place des actions en leur faveur améliore sensiblement la perception des seniors dans l'entreprise, sans pour autant la rendre majoritairement positive (47%).

Les pistes à travailler :

- des accords et des plans d'action concrets (avec des objectifs mesurables) non exclusivement orientés ou conditionnés aux seuls intérêts de l'entreprise et de son organisation.

"DANS VOTRE ENTREPRISE, LES SENIORS COOPÈRENT-ILS BIEN AVEC LES AUTRES GÉNÉRATIONS ?"



IRP/OS et RH/DG s'accordent pour dire que les seniors coopèrent bien avec les autres générations. Ils n'ont pas de mal à travailler avec des collègues plus jeunes.

Cette bonne perception s'améliore de 10 points dans les entreprises ayant mis en place des actions seniors.

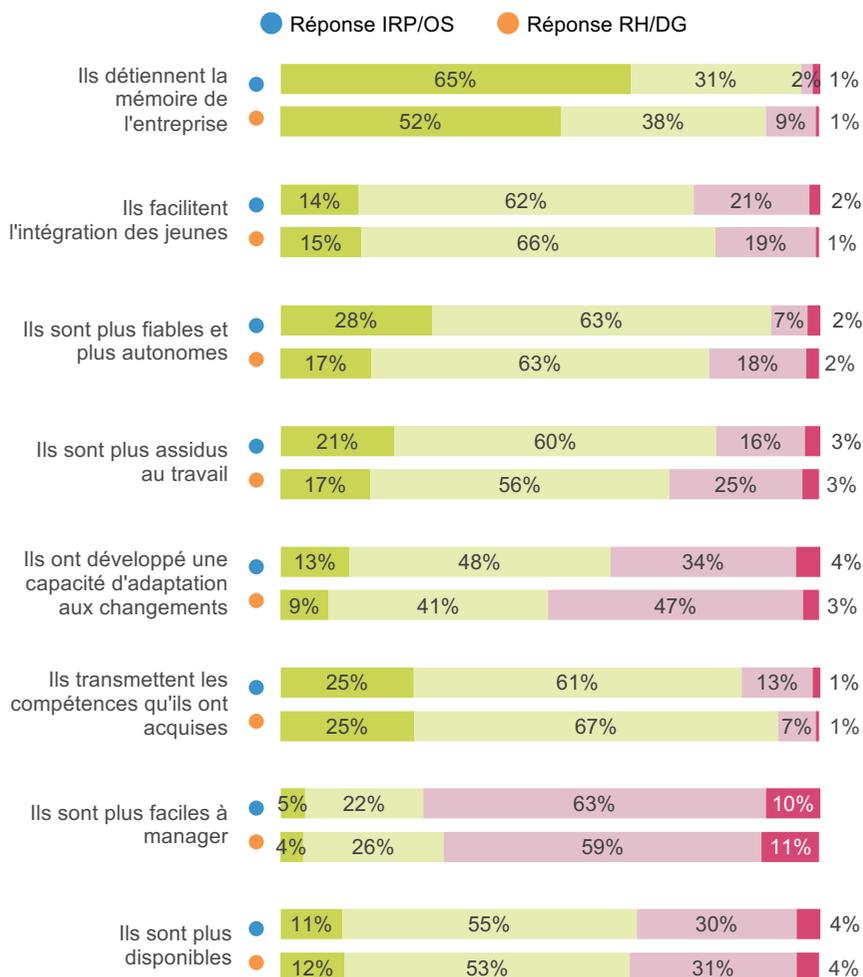
Des pistes de réflexion :

- la notion de coopération ne doit pas se limiter à l'aspect du management intergénérationnel ;
- La coopération intergénérationnelle, pour être efficace, doit prendre en compte d'éventuelles différences de perception sur le rapport au travail, le rapport à l'entreprise et aux cultures de métier, des motivations différentes voire contraires, des valeurs plus collectives pour les uns et peut-être parfois plus individuelles pour les autres, etc.

## PERCEPTION DES SENIORS EN ENTREPRISE

"SELON VOUS, QUELS SONT LES ATOUS DES SENIORS  
DANS VOTRE ENTREPRISE"

■ Oui tout à fait ■ Plutôt oui ■ Plutôt non ■ Non pas du tout



La convergence des points de vue des IRP/OS et des RH/DG est à peu près complète sur les atouts des seniors. Tant pour les employeurs que pour les IRP, ils seraient porteurs de la mémoire de l'entreprise, fiables, autonomes et assidus. Pour une très large majorité de répondants, ils faciliteraient l'intégration des jeunes et transmettraient volontiers les compétences qu'ils ont acquises. Ils sont appréciés pour leur assiduité et leur disponibilité.

Les appréciations sont plus nuancées quant à leur capacité d'adaptation aux changements. Il sont aussi perçus comme plus difficiles à manager.

Ces appréciations ne sont pas sensiblement différentes que l'entreprise ait, ou non, engagé des actions seniors.

De nombreux atouts ont été ajoutés à la liste proposée dans le questionnaire : l'expérience, le recul, la maturité, l'écoute, la liberté de parole, le jugement, la fidélité, la relation clients...

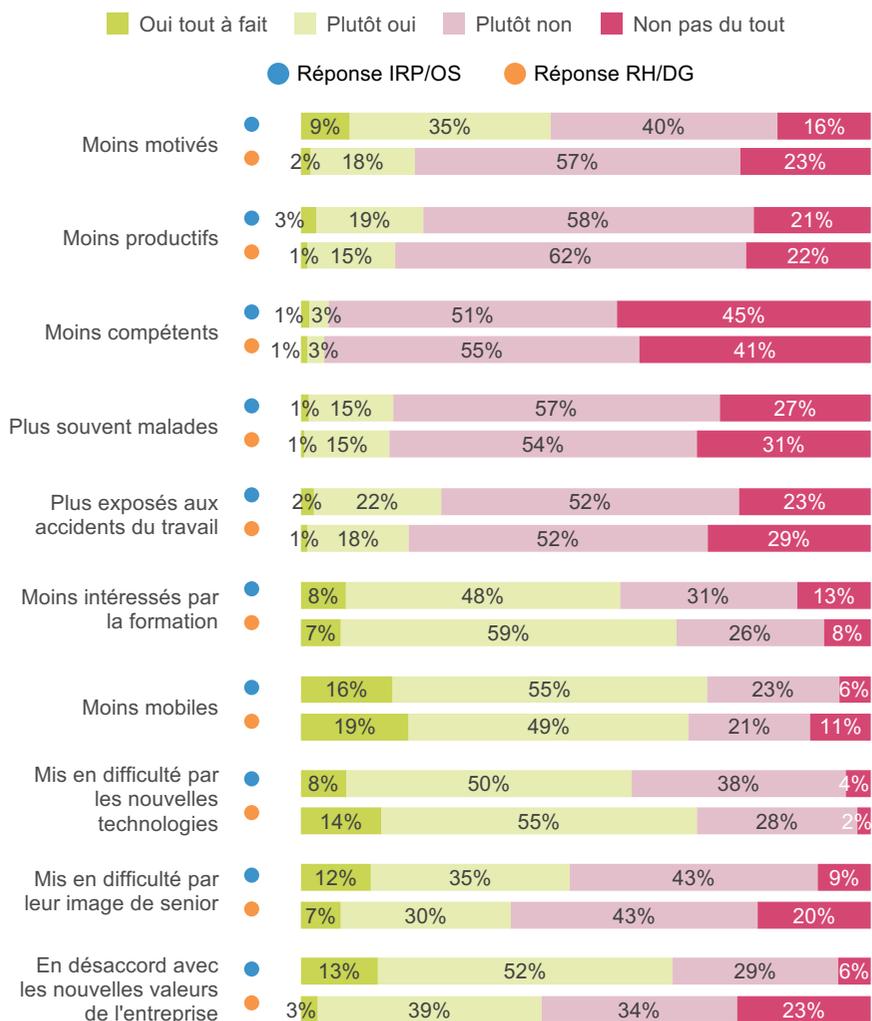
Un point d'attention aux représentations stéréotypées :

- la réponse à "Ils détiennent la mémoire de l'entreprise" repose sur une représentation "senior = ancienneté dans l'entreprise", ce qui est de moins en moins le cas. Ce sera encore moins le cas au fur et à mesure que les changements de trajectoire au-delà de 45 ans feront que de plus en plus de seniors seront aussi des "nouveaux" dans leur entreprise ;
- l'idée de seniors ayant une moindre capacité d'adaptation aux changements peut paraître étonnante pour une génération qui a accompagné, voire a été à l'initiative d'évolutions considérables dans l'entreprise (informatique et nouvelles technologies, organisation du travail, internationalisation, etc.).

## PERCEPTION DES SENIORS EN ENTREPRISE

"DANS VOTRE ENTREPRISE, QUEL EST VOTRE POINT DE VUE  
PAR RAPPORT AUX AFFIRMATIONS SUIVANTES :

### Les seniors sont..."



De nouveau, les divergences entre points de vue des répondants RH/DG et IRP/OS sont peu marquées.

Il y a un quasi-consensus entre RH/DG et IRP/OS sur le fait que les seniors ne pas moins productifs ni compétents que les autres salarié.e.s. De même qu'ils ne sont pas plus absents et qu'ils ne présentent pas plus de risques d'accident du travail que les autres générations.

Une majorité de répondants considère que les seniors ne sont pas moins motivés que les autres salarié.e.s. Toutefois, les IRP/OS sont nettement plus réservés sur ce point que les RH/DG. Il convient sans doute, dans chaque entreprise, de s'assurer que les outils RH dits "motivants" (incentive, gestion par objectifs, gestion de la "performance", etc.) le soient pour tous.

Les seniors montreraient un moindre intérêt pour la formation, seraient moins mobiles et rencontreraient des difficultés d'accès aux nouvelles technologies. Ce dernier point peut, encore une fois, résulter d'une représentation stéréotypée du senior.

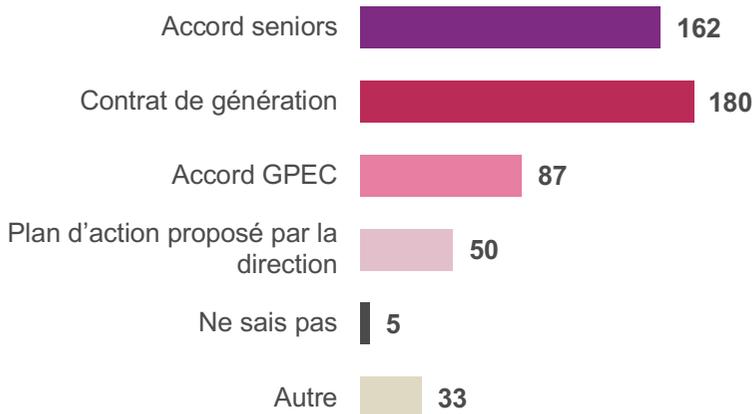
Là encore, la structure des réponses est indépendante du fait que des actions seniors ont été mises en œuvre, ou non, dans l'entreprise.

# 3

Accords,  
plans d'action  
seniors et contrats  
de génération

## ACCORDS, PLANS D'ACTION SENIORS ET CONTRATS DE GÉNÉRATION

CES ACTIONS SE SONT INSCRITES DANS :

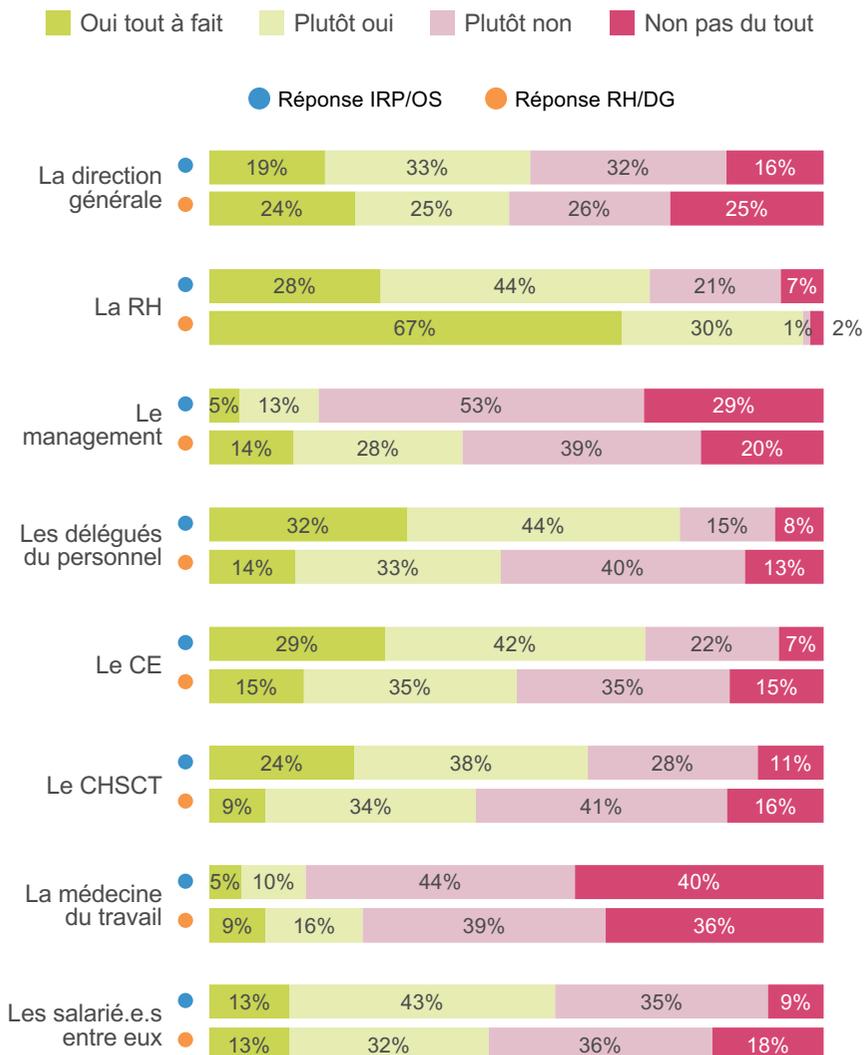


Les actions spécifiques en faveur des seniors s'inscrivent souvent dans plusieurs types d'accords d'entreprise à la fois, d'où des réponses multiples. Les plans d'action seniors sont devenus "contrats de génération" en 2013, mais on trouvait déjà des actions spécifiques dans certains accords GPEC, avant l'obligation légale.

Aujourd'hui, nombre d'entreprises préfèrent intégrer les actions seniors dans une seule et même politique de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences plutôt que de reconduire des accords particuliers pour des types spécifiques de salarié.e.s.

# ACCORDS, PLANS D'ACTION SENIORS ET CONTRATS DE GÉNÉRATION

"DANS VOTRE ENTREPRISE, QUI A COMMUNIQUÉ  
SUR LES ACTIONS SENIORS ?"



La communication sur les actions seniors serait très largement le fait de la DRH, des délégués du personnel et des comités d'entreprise, côté IRP/OS.

Le bon "score" des délégués du personnel, reconnus par les répondant IRP/OS, mais aussi, dans une moindre mesure, des RH/DG témoigne de l'importance d'un vecteur de communication de proximité.

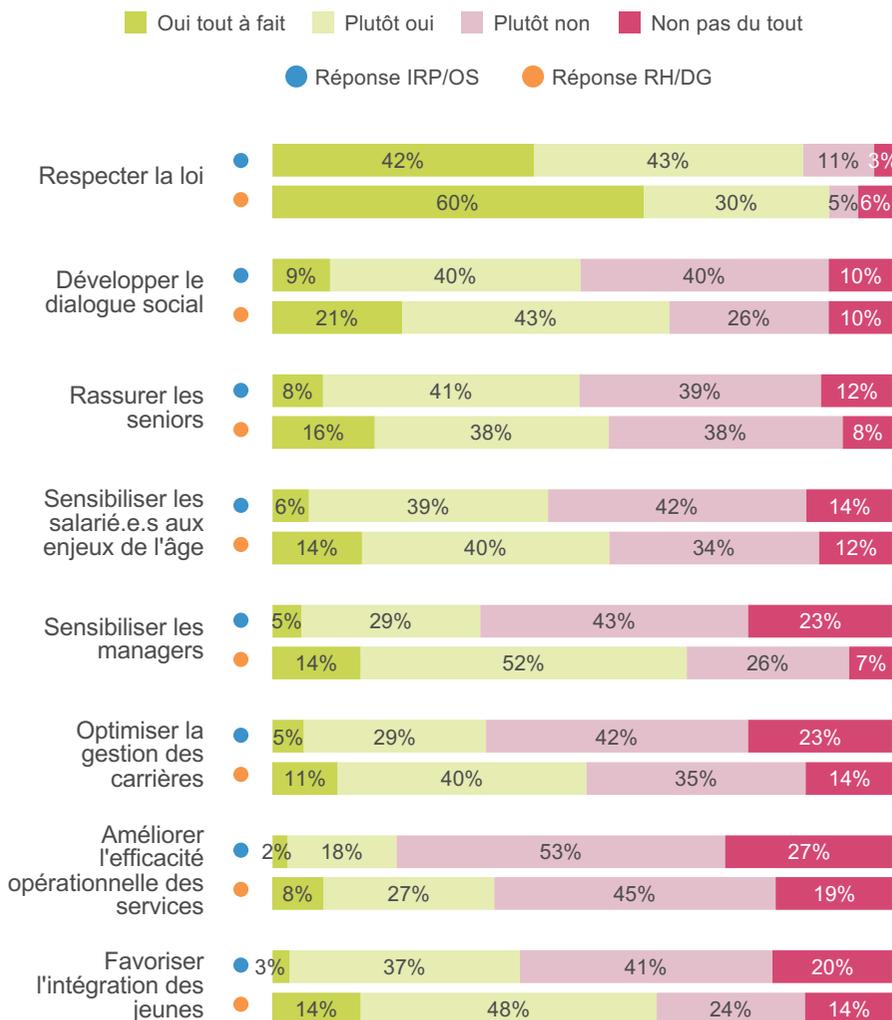
Cette importance de la proximité dans la communication sur les mesures mises en œuvre conduit à considérer comme très décevant le rôle du management dans cette communication et que soulignent les RH/DG et plus encore les IRP/OS.

Il est vrai que le management n'est pas associé en tant que tel aux négociations et que certains dispositifs mis en œuvre peuvent parfois leur paraître aller à rebours des objectifs qui leur sont assignés (des salarié.e.s qui "s'absentent" pour se former, qui quittent leur service à l'occasion d'une mobilité, etc.).

Il y a donc une action spécifique à mener auprès des managers, sans attendre la mise en œuvre des mesures, afin qu'il s'approprient le projet, en mesurent l'intérêt pour les salarié.e.s et pour les entreprises et en soient ensuite des promoteurs actifs.

# ACCORDS, PLANS D'ACTION SENIORS ET CONTRATS DE GÉNÉRATION

## LA MISE EN PLACE D'ACCORDS ET DE PLANS D' ACTIONS SENIORS A ÉTÉ UTILE POUR :



Aux dires des répondants IRP/OS et RH/DG, la première utilité voire le premier objectif des accords ou plans d'action seniors a été le respect des obligations légales. Vient en deuxième place le développement du dialogue social.

Tout honorables et légitimes que soient ces deux objectifs, il n'en reste pas moins qu'arrivent en tête des objectifs finalement secondaires. Apporter des réponses aux problématiques propres aux seniors n'arrive qu'après, alors que c'était l'objectif réel.

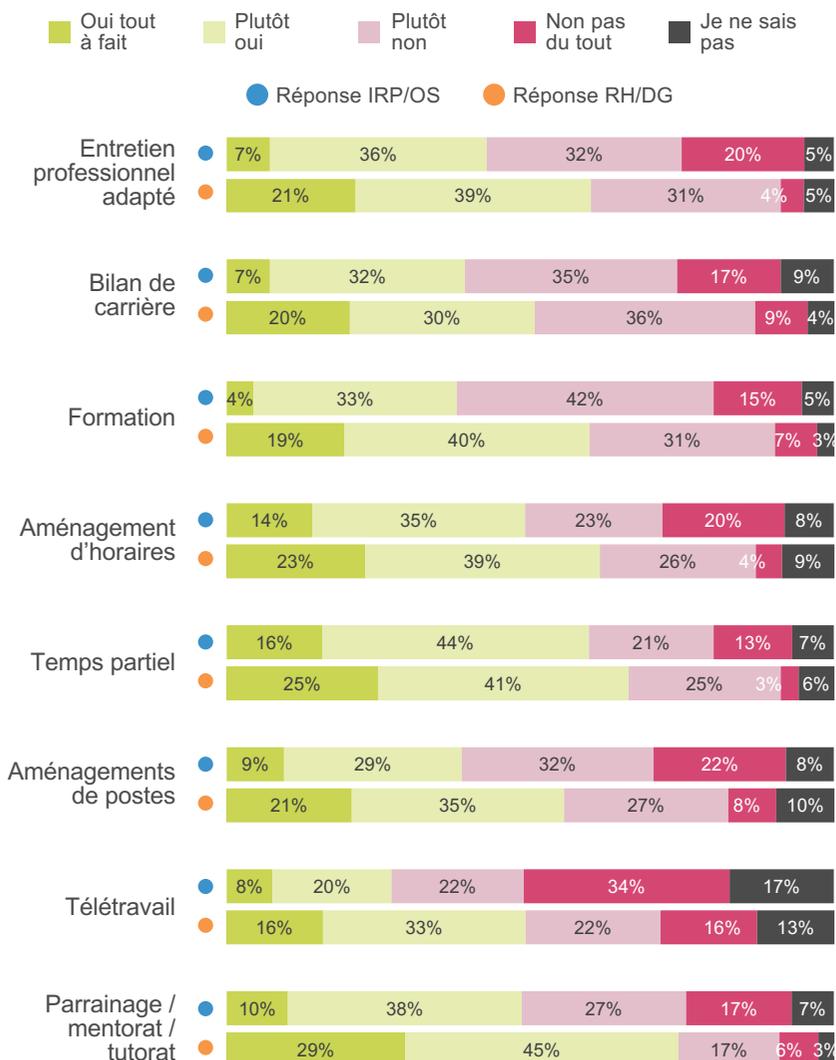
Suivent des éléments qui tiennent plus de la sensibilisation des seniors, des salarié.e.s et des managers. Pour ces derniers, il semble que l'utilité des dispositifs dans leur sensibilisation puisse être discutée au regard du faible rôle que les répondants leur ont accordé dans la communication des actions mises en œuvre.

C'est finalement dans leur capacité d'apporter des améliorations à la gestion des carrières et à l'efficacité opérationnelle des services que les accords et plans d'action ont été jugés les moins utiles.

Sur tous les thèmes, les IRP/OS jugent plus sévèrement que les RH/DG l'utilité des accords et plans d'action en faveur des seniors.

# ACCORDS, PLANS D'ACTION SENIORS ET CONTRATS DE GÉNÉRATION

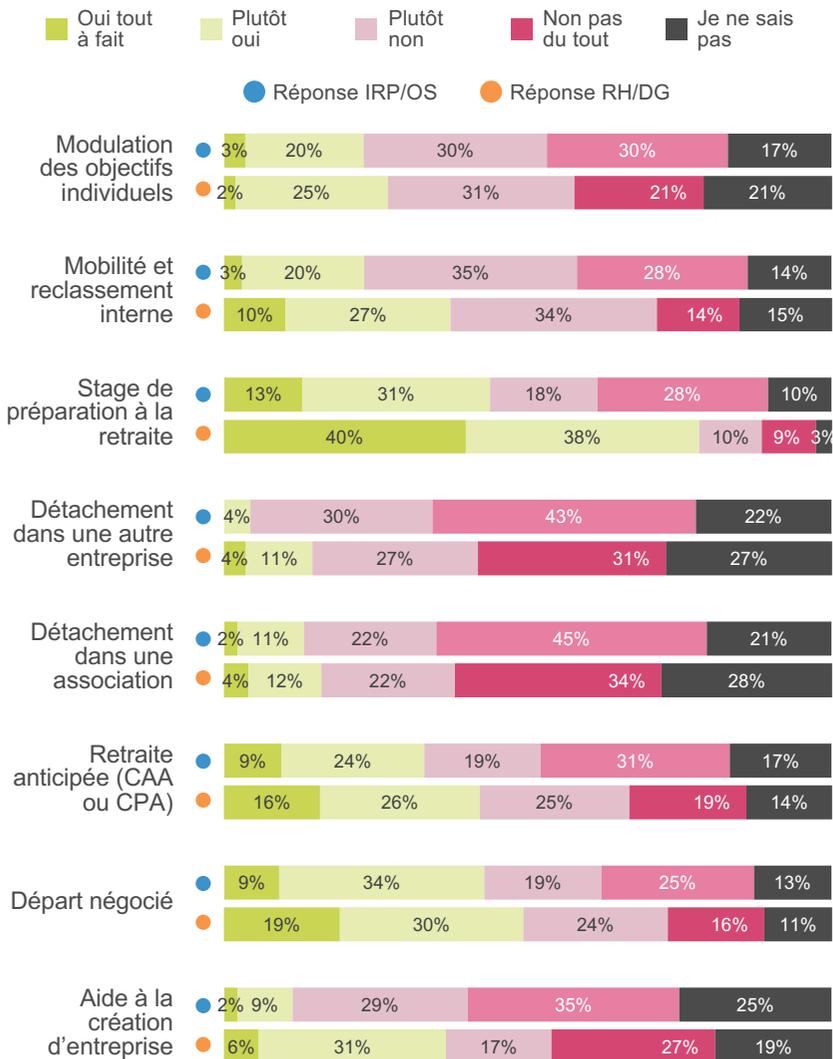
"SI ELLES ONT ÉTÉ PROPOSÉES AUX SENIORS DANS VOTRE  
ENTREPRISE, JUGEZ-VOUS CES ACTIONS PERFORMANTES\* ?"



\* Répondant de façon significative aux objectifs de l'action avec des effets observables.

# ACCORDS, PLANS D'ACTION SENIORS ET CONTRATS DE GÉNÉRATION

"SI ELLES ONT ÉTÉ PROPOSÉES AUX SENIORS DANS VOTRE ENTREPRISE, JUGEZ-VOUS CES ACTIONS PERFORMANTES\* ?"



\* Répondant de façon significative aux objectifs de l'action avec des effets observables.

Les RH/DG jugent systématiquement plus positivement les mesures proposées que les IRP/OS, peut-être en partie parce qu'ils en ont été les maîtres d'œuvre et/ou d'ouvrage.

Les DG/RH placent largement en tête, à 78%, le stage de préparation à la retraite, laissant entendre que la meilleure action envers les seniors est encore de bien les préparer à quitter l'entreprise. Suit de près, à 74%, le positionnement des seniors sur des fonctions d'accompagnement d'autres salarié.e.s (parrainage, mentorat, tutorat), qui renvoie à la représentation forte, sans doute en partie stéréotypée, de seniors qui détiennent la mémoire de l'entreprise et transmettent les compétences qu'ils ou elles ont acquis.

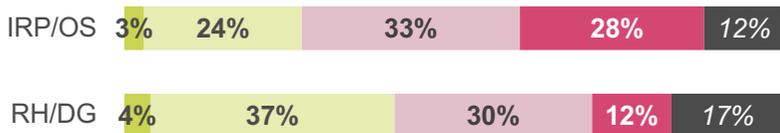
Or, avoir acquis des compétences ne signifie pas pour autant que l'on sache et que l'on aime les transmettre. Le positionnement trop systématique de seniors sur l'accompagnement et la transmission peut être vécu comme une "voie de garage" par des salarié.e.s qui souhaitent continuer à participer pleinement aux activités de l'entreprise (commerciales, de production, de gestion...) tout en adaptant leurs conditions d'emploi.

Aucune mesure n'emporte véritablement l'adhésion des IRP/OS. Toutefois, les mesures qui présentent les "meilleurs" scores sont le temps partiel et l'aménagement d'horaires. Cela confirme peut-être que l'attente des salarié.e.s seniors est moins d'être aidé.e.s à partir de l'entreprise qu'à pouvoir y rester dans de meilleures conditions.

Le détachement dans une autre entreprise ou dans une association et l'aide à la création d'entreprise sont considérés comme peu performants tant par les employeurs que par les IRP/OS. Mais ces actions sont souvent méconnues, notamment dans les entreprises de moindre taille.

## ACCORDS, PLANS D'ACTION SENIORS ET CONTRATS DE GÉNÉRATION

"SELON VOUS, LES MESURES POUR FACILITER L'EMPLOI  
SENIORS ONT-ELLES CONTRIBUÉ À LA PERFORMANCE  
GLOBALE DE VOTRE ENTREPRISE ?"



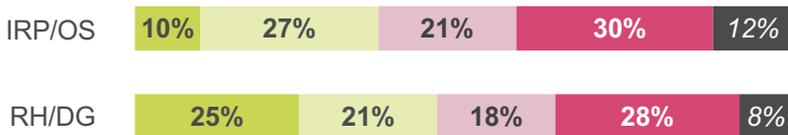
■ Oui tout à fait ■ Plutôt oui ■ Plutôt non ■ Non pas du tout ■ NSP

Les RH/DG et les IRP/OS pensent majoritairement que les mesures seniors n'ont pas contribué à la performance globale de leur entreprise.

Mais était-ce l'objectif visé ?

L'appréciation des IRP/OS est globalement plus négative et plus marquée.

"UNE ÉVALUATION FORMELLE DES DISPOSITIFS  
SENIORS A-T-ELLE ÉTÉ FAITE ?"



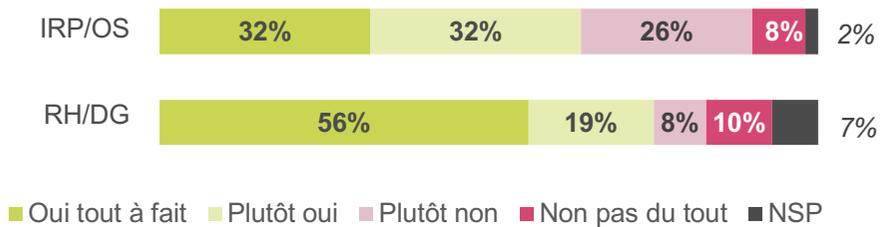
■ Oui tout à fait ■ Plutôt oui ■ Plutôt non ■ Non pas du tout ■ NSP

Les actions pour les seniors ne feraient l'objet d'une évaluation formalisée que dans 40% des cas. Cette évaluation est un peu plus fréquente du point de vue des répondants employeur que des IRP/OS sans pour autant atteindre la moitié des cas.

Les entreprises savent mettre des indicateurs de performance sur les dispositifs mis en place en matière de production, de rentabilité, de qualité, etc. Elles sont tout à fait en mesure de le faire pour les dispositifs de gestion sociale.

C'est un point d'amélioration qui semble donc atteignable et dont l'intérêt est que les évaluations de ces dispositifs sont autant d'occasions de communiquer auprès des différents acteurs et de renouveler leur implication dans la réponse aux problématiques des seniors.

"CETTE ÉVALUATION A-T-ELLE ÉTÉ PARTAGÉE  
AVEC LES IRP/OS ?"

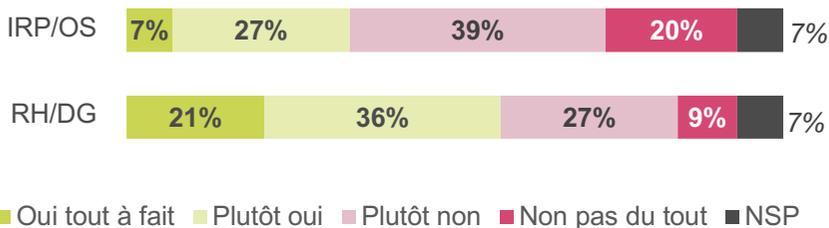


Les deux tiers des évaluations ont fait l'objet d'un partage avec les IRP/OS. Ces évaluations n'ayant concerné que 40% des cas, c'est donc seulement 25% des IRP/OS qui ont été informées d'un bilan sur les actions entreprises.

Ce taux paraît d'autant plus faible qu'un certain nombre d'accords prévoyaient certainement des dispositifs de suivi et d'information des partenaires sociaux.

Si, aux dires des RH/DG et des IRP/OS, la mise en place des accords ou plans d'action seniors a été utile pour développer le dialogue social, l'évaluation partagée de ces dispositifs pourrait être l'occasion de poursuivre ce dialogue sur la durée.

"CETTE ÉVALUATION A-T-ELLE DÉBOUCHÉ SUR UNE  
AMÉLIORATION DES DISPOSITIFS SENIORS ?"



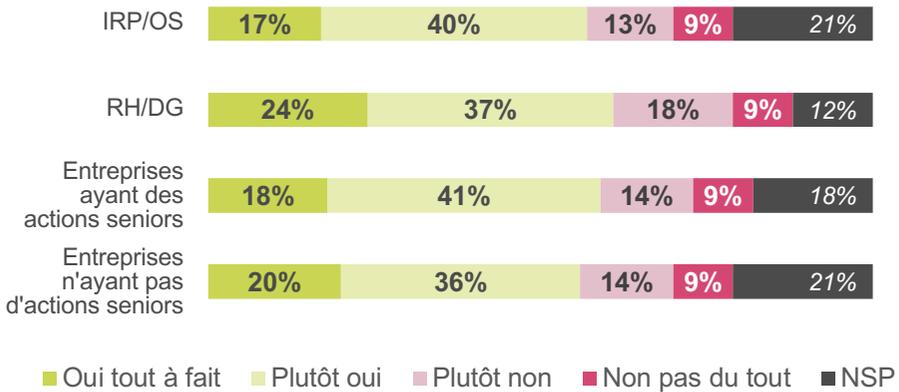
Des opinions divergentes entre les IRP/OS et les RH/DG :

- 57% des répondants RH/DG pensent que cette évaluation a débouché sur une amélioration du dispositif seniors ;
- 59% des répondants IRP/OS pensent que l'évaluation n'a pas débouché sur leur amélioration.

Dans tous les cas, l'amélioration des mesures ne semble pas une priorité, ce qui semble conforter le caractère formel de l'évaluation, à moins que les dispositifs aient été effectivement jugés satisfaisants.

## ACCORDS, PLANS D'ACTION SENIORS ET CONTRATS DE GÉNÉRATION

"DANS VOTRE ENTREPRISE, LA DIFFUSION DE SUCCÈS  
STORIES DE SENIORS EN ACTIVITÉ SERAIT-ELLE UTILE ?"



Près de 60% des répondants pensent qu'il serait utile de diffuser dans leur entreprise des témoignages de seniors qui réussissent leur parcours professionnel. Une façon de démontrer que c'est possible et de développer l'optimisme des salarié.e.s face à la question de l'âge.

Cependant, environ 20% des répondants sont dubitatifs et ne se prononcent pas.

Selon l'analyse des résultats par secteur, ce serait particulièrement utile dans le secteur Banque-Assurance où devenir senior semble être un challenge.

"QUELLES SONT VOS SUGGESTIONS POUR FAVORISER  
L'EMPLOI DES SENIORS ?"

**546**  
répondants

ont fait des suggestions pour  
favoriser l'emploi des seniors.

Ces suggestions relèvent de plusieurs registres.

■ **Changer le regard sur les seniors**

Un grand nombre de répondants mentionne la nécessité de changer le regard que l'on a sur les seniors en France ; le regard des entreprises et de leurs managers mais aussi le regard des seniors eux-mêmes. Les seniors ont beaucoup plus d'atouts qu'on ne veut bien le dire (Cf. les résultats de la présente enquête). Encore faut-il en être convaincu !

■ **Proposer des aménagements de fin de carrière**

Suggestions que les entreprises proposent des aménagements de poste, d'horaires et de durée du travail aux salarié.e.s qui le souhaiteraient.

■ **Développer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

Nombreuses suggestions directement liées à la GPEC. Identifier et prévenir le vieillissement dans certains emplois. Inciter et aider les salarié.e.s à préparer leur dernière partie de carrière mais aussi leur retraite. Développer l'adaptabilité et la flexibilité des seniors grâce à de la formation, notamment dans le domaine du numérique.

■ **Organiser la transmission et la coopération intergénérationnelle**

Il faut développer la transmission et la coopération intergénérationnelle à travers le mentorat et le tutorat mais aussi en veillant à la diversité des âges dans la composition des équipes.

■ **Inciter les entreprises au maintien et à l'embauche des seniors**

Pour certains répondants, les pouvoirs publics doivent jouer un rôle pour favoriser l'emploi des seniors, que ce soit pour les embaucher ou pour leur permettre de conserver leur emploi plus longtemps : primes à l'embauche, exonérations de charges, quotas, limitation de la part des seniors dans les plans de départ...

Pour certains répondants, les seniors ne devraient pas faire l'objet de mesures spécifiques, car cela renforce la stigmatisation de cette catégorie de salarié.e.s. Ils devraient être traités à égalité avec les autres salarié.e.s dans le cadre de la GPEC de l'entreprise.

4

# Paroles d'experts

## Entretien avec Tanguy d'Orange

Consultant senior en diagnostic social  
Cabinet d'expertise Syndex



### L'analyse du cabinet Syndex

Les seniors sont-ils capables d'adaptation ? La question est incongrue quand on songe que, entrés dans le monde du travail dans les années 70, les seniors d'aujourd'hui ont vécu, accompagné, initié et parfois subi des évolutions majeures du monde du travail. Rappelons-nous : c'était le temps de la machine à écrire, des organisations pyramidales fortement hiérarchisées et stables ; les modes de management étaient fondés sur l'obéissance et le respect de ceux qu'on n'appelait pas encore des "team leaders". Cette génération a dû s'adapter à la bureautique et à l'informatique, aux organisations matricielles et au mode projet, à la réorganisation permanente, au management de la "performance" et à l'individualisation des objectifs. Le contenu même de leur métier a profondément évolué. Le commercial de banque qui a débuté sa carrière en vendant des comptes courants, des crédits et des produits d'épargne doit aujourd'hui commercialiser de l'assurance, des voitures, des cartes téléphones, des dispositifs de surveillance de maison.

Pourquoi alors, en 2017, en sommes-nous à poser la question : "Dans votre entreprise, les seniors sont-ils perçus comme un atout ?" Sans doute parce que, bien qu'ils aient prouvé beaucoup, les seniors ne sont pas toujours bien traités par l'entreprise.

Depuis 2010, la représentation des plus de 50 ans parmi les chômeurs de catégorie A ne cesse d'augmenter, la hausse récente du taux d'emploi des seniors étant principalement le fait de la réforme de la retraite. Les perspectives d'augmentations individuelles et de promotions se réduisent avec l'âge et disparaissent parfois dans les dernières années de vie professionnelle.

De là vient sans doute le principal hiatus révélé par cette enquête entre la perception des DG/RH et celle des IRP/OS. Les premiers disent que, oui, les seniors sont un atout pour l'entreprise. Les seconds ne disent pas le contraire, ils sont juste sceptiques sur la sincérité des directions en la matière. Un chiffre éloquent : la mesure la mieux plébiscitée par les DG/RH en faveur des seniors est... le stage de préparation à la retraite.

DG/RH et IRP/OS sont en revanche d'accord sur un constat : la première utilité des accords ou plans seniors a été de respecter la loi, et la deuxième a été de favoriser le dialogue social. On peut en être un peu déçu. Viennent ensuite des utilités répondant plus à des préoccupations de communication : rassurer les seniors, sensibiliser les salarié.e.s, sensibiliser les managers. Les utilités réellement opérationnelles n'arrivent qu'ensuite dans les sujets de satisfaction : optimiser la gestion des carrières, améliorer l'efficacité des services. Cette hiérarchie des satisfactions exprimées par les uns et par les autres ne laisse pas d'interroger.

Les modalités concrètes de mise en œuvre des accords et plans d'action et leurs contenus ne répondent donc peut-être pas complètement à la question posée par la problématique des seniors dans l'entreprise.

Parmi les raisons et à l'éclairage des réponses à l'enquête, il nous semble qu'une piste de réflexion devrait être creusée par les partenaires sociaux, direction et représentants des salarié.e.s. Il apparaît une vision stéréotypée du senior, qui a pu un temps constituer une réalité mais qu'il convient de réactualiser. Non, la séniorité et l'ancienneté ne sont plus autant corrélées qu'autrefois, et beaucoup de seniors, aujourd'hui, ne sont pas la "mémoire des entreprises" qu'ils ont parfois et de plus en plus souvent rejoint très récemment. Non, l'aspiration des seniors n'est pas toujours et avant tout de transmettre leurs compétences.

Certains ne souhaitent rien d'autre qu'avoir les moyens de continuer à exercer leur métier, mais dans des conditions qui prennent en compte leurs éventuelles difficultés, notamment en termes de pénibilité, et avec des chances de reconnaissance qui ne soient pas diminuées. Enfin, il est indéniable que, dans certaines entreprises, certains métiers, certains secteurs, la compétence à transmettre est parfois dans les mains des plus jeunes générations. Dans ces situations-là, proposer aux seniors des fonctions de tutorat n'est peut-être pas toujours opportun.

Comme dans de nombreux autres cas, les accords et les plans seniors ne pourront que gagner en opérationnalité et en pertinence s'ils ont pour préalable d'aller identifier auprès des salarié.e.s eux-mêmes la diversité de leurs attentes concrètes et de négocier les moyens d'y répondre. ■



Tanguy d'Orange



### Entretien avec Tristan de Feuilhade

Directeur d'OasYs MIDLIFE

### et Patrice de Broissia

Directeur du Pôle CARRIERE & MOBILITE d'OasYs

#### **Quel intérêt de garder des seniors, pour l'entreprise et pour les salarié.e.s eux-mêmes ?**

**Tdf** - Pour l'entreprise, certaines connaissances et compétences professionnelles ou comportementales méritent d'être transmises mais cela dépend des métiers et de l'organisation. La première chose à faire est de les identifier et de repérer celles et ceux qui les détiennent. C'est typiquement une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Dans certains services, la seule présence de seniors expérimentés apporte une stabilité dont l'entreprise a besoin, même en période de changements. Se priver trop vite de l'expérience des seniors peut avoir des coûts cachés. Une grande majorité de salarié.e.s souhaitent continuer à travailler jusqu'à leur retraite, pour des raisons financières mais aussi par choix, à condition de pouvoir faire face à leurs conditions de travail, s'ils ont la possibilité de transmettre leur expérience et s'ils peuvent continuer à apprendre.

#### **Les seniors rencontrent-ils des difficultés particulières dans l'entreprise ?**

**Pdb** - Certaines entreprises ne croient pas ou plus dans leurs seniors pour construire ensemble l'avenir. Il y a aussi des seniors découragés par les discours ambiants et les stéréotypes liés à l'âge qu'ils finissent souvent par ressentir comme un handicap. Il y a enfin la position ambiguë de l'État qui pousse les

entreprises au maintien dans l'emploi des seniors tout en facilitant les départs anticipés. Malgré tout, comme le montre notre enquête, le regard des entreprises sur les seniors a évolué depuis quelques années. Les plans et accords seniors y ont certainement contribué. Mais changer les mentalités prend beaucoup de temps. Il faut démontrer plutôt qu'affirmer que les seniors ont leur place dans l'entreprise.

#### **Seniors d'aujourd'hui et seniors de demain, quelle différence ?**

**Tdf** - Les seniors de demain auront été habitués aux changements pour avoir déjà changé plusieurs fois d'entreprises voire de métiers. Ils accepteront de travailler plus longtemps mais autrement. La transition emploi/retraite sera progressive. Les seniors d'aujourd'hui n'ont pas été préparés aux évolutions technologiques et organisationnelles des entreprises, qui constituent un véritable bouleversement. Ils pensaient même pouvoir partir autour de 58 ans, ce qui était l'âge moyen des départs en retraite il y a encore quelques années. Maintenant, ils savent qu'ils doivent travailler plus longtemps et qu'ils seront jugés sur leurs compétences. Cela les inquiète, surtout dans le cadre d'une recherche sur le marché de l'emploi "externe". Une mobilité interne est moins anxiogène d'où l'importance de les aider à s'adapter aux changements, le plus tôt possible.

**Faut-il des entretiens professionnels spécifiques pour les seniors ?**

**Tdf** - L'entretien d'évolution professionnelle avec un salarié.e de 55 ans et plus n'est pas le même qu'avec un salarié.e plus jeune. Ce sont généralement les managers de proximité qui mènent ces entretiens devenus obligatoires tous les deux ans. Ces responsables sont souvent jeunes. Les seniors n'ont pas les mêmes perspectives que leurs cadets. Les managers de proximité doivent y être préparés et connaître les enjeux, risques et opportunités liés à la 3<sup>e</sup> partie de carrière de leurs collaborateurs. Les seniors doivent aussi être accompagnés dans la préparation de ces entretiens ; ils doivent pouvoir mettre en avant leurs connaissances et leurs compétences mais aussi se projeter dans le futur, futur proche ou plus éloigné, après avoir cessé leur activité professionnelle.

**Et la création d'entreprise ?**

**Pdb** - Nombre de seniors rêvent de développer une activité marchande pour compléter leurs revenus à la retraite et garder un pied dans la vie active. Les seniors sont prêts à travailler plus longtemps mais autrement. Même si ce n'est pas pour en vivre à 100%, cette création d'entreprise doit être mûrie plusieurs années à l'avance. Elle peut même justifier un temps partiel et un accompagnement par des professionnels, avec l'objectif de quitter l'entreprise plus tôt que prévu afin de s'investir dans leur nouveau projet.

**Faut-il réintégrer la gestion de l'âge dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?**

**Pdb** - Beaucoup d'entreprises l'ont déjà fait, préférant une approche par les compétences à une approche par catégories de personnel. Les dispositifs d'accompagnement des salarié.e.s et d'aménagement des postes peuvent être les mêmes pour tous, avec des conditions d'accès spécifiques en fonction de la situation de chacun et de la politique RH de l'entreprise. Les caractéristiques de l'âge sont très subjectives. Il n'est pas pertinent de faire des généralisations sur les seniors. Certains seniors sont plus jeunes d'esprit que certains jeunes. Certains jeunes sont plus compétents que leurs aînés.

**Coopérer et transmettre entre générations.**

**Tdf** - Cela suppose d'avoir défini préalablement l'objet de la coopération et de la transmission. Quelles connaissances, quelles compétences professionnelles, quelles compétences comportementales sont détenues par les uns et par les autres ? Lesquelles mériteraient d'être mises en synergie ou bien transmises, Comment s'y prendre concrètement ? Les programmes de co-développement et de mentorat favorisent la coopération et la transmission dans les deux sens : des seniors vers les juniors et inversement. Cette autre façon de travailler met en avant des valeurs comme l'entraide, la confiance et la bienveillance. Elle a un impact positif sur la qualité de vie au travail et sur la performance, individuelle et collective. ■



Tristan de Feuilhade



Patrice de Broissia

## Entretien avec Anne-Marie Guillemard

Auteur de :

"Allongement de la vie : quels défis, quelles politiques ? »,

La Découverte, novembre 2017

"Les défis du vieillissement – Âge, emploi, retraite, perspectives internationales », Armand Colin, 2010



### Maintien dans l'emploi des seniors : Relever le défi

#### **Quelle est la situation actuelle et s'améliore-t-elle ?**

*Oui, la situation s'améliore mais en trompe-l'œil. Si le taux d'activité des seniors, en France, a augmenté sensiblement pour les 55-59 ans, le taux d'activité des 60-64 ans reste encore très en dessous de la moyenne européenne. Et si l'âge moyen de départ en retraite a reculé (Il se situe autour 62 ans), environ 40% des personnes qui liquident leur retraite ne sont déjà plus en emploi. Cela signifie que l'accès à la retraite a été différé sans réel prolongation de l'emploi pour tous. Il demeure en France un décalage important entre l'âge légal de la retraite et l'âge effectif de sortie du marché du travail.*

*L'âge est encore souvent perçu comme un problème et de nombreuses*

*entreprises ne se posent pas la question de ce qu'elles risquent de perdre en se séparant de leurs seniors.*

#### **Quels sont les enjeux du maintien dans l'emploi des seniors ?**

*Pour les seniors, l'enjeu est financier mais aussi existentiel, avec le risque d'être mis au rebut injustement et trop tôt. Au niveau national, c'est une question d'équilibre économique entre actifs et retraités, mais surtout de cohésion sociale, pour éviter qu'une génération ne pèse sur une autre. Pour les entreprises, la question est de rester compétitives face à une concurrence devenue internationale. Plutôt que de les contraindre, il faut convaincre les entreprises que garder leurs seniors peut être profitable pour elles.*

*C'est la démonstration qui a été faite en Finlande lorsque certaines entreprises ont mis en œuvre des conditions de travail plus favorables aux seniors et que les évaluations des actions ont mis en évidence que leur retour sur investissement se montait à plus du double en productivité du travail. Il faut aussi montrer aux seniors qu'ils ont toujours leur place dans l'entreprise et leur donner les moyens de la prendre.*

### **Quelles sont les spécificités françaises en la matière ?**

*La gestion des carrières et la formation ont longtemps été réservées aux salarié.e.s ayant du potentiel. Grâce à la retraite à 60 ans et à des dispositifs comme la préretraite, les entreprises ont été partiellement déchargées de la gestion de leurs salarié.e.s âgé.e.s. Elles doivent aujourd'hui reconsidérer la carrière de seniors contraints de travailler plus longtemps afin de bénéficier d'une retraite à taux plein. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est devenue plus qu'obligatoire. Elle est nécessaire pour sécuriser le parcours professionnel des salarié.e.s, à tout âge. Aujourd'hui, il faut faire coopérer trois générations dans l'entreprise, avec leurs caractéristiques et leurs besoins spécifiques. Il faut organiser la transmission des compétences détenues par les baby-boomers qui d'ici à 2030 vont partir massivement à la retraite. Dans certains cas, ce sont 30 à 50% de la main-d'œuvre d'une entreprise qui devra être renouvelée dans un délai court. Il est donc essentiel de veiller à ne pas perdre les compétences clés.*

### **Pensez-vous que les salarié.e.s soient trop chers, comme on le dit souvent ?**

*En France, la séniorité pèse encore trop lourd dans les rémunérations, comme l'a constaté l'OCDE. C'est un frein sérieux à la prolongation de la vie de travail dans notre pays. Il faudrait réviser les rémunérations afin qu'elles épousent une courbe plus plate en fonction de l'âge, comme cela a été entrepris au Japon afin de remonter les taux d'emploi aux âges élevés. Mais la vraie difficulté est que les seniors, faute d'avoir bénéficié des mobilités professionnelles et des formations nécessaires, ne sont pas suffisamment préparés aux métiers et aux besoins actuels et futurs. Il y a encore un manque de formation et d'anticipation de la part des entreprises. Ce sont les quadras dont il faut gérer les formations et la carrière pour en faire des quinquas performants.*

### **De quels autres pays s'inspirer pour faire face à ce défi ?**

*La Finlande est le meilleur élève de l'Europe. Elle a réussi en 20 ans à remonter de 20 points le taux d'emploi des seniors pour atteindre 56% en 2008. Son action a certes été facilitée par une période de croissance et une pénurie de main-d'œuvre. Le contexte économique a bien changé mais le taux d'emploi des seniors reste à un niveau supérieur. C'est le résultat d'un travail de fond qui a permis de changer les pratiques et les mentalités à l'égard de l'âge. Les entreprises ont appris à motiver leurs seniors en tenant compte de leurs compétences et de leurs besoins spécifiques.*

*Les seniors peuvent prolonger et trouvent leur intérêt à travailler plus longtemps pour augmenter leur retraite dont la base est relativement plus faible qu'en France. Une part importante a aussi été consacrée à la soutenabilité du travail, à la qualité de vie au travail et même au "bien-être" au travail qui a été au cœur de ces réformes.*

*En Finlande, un autre élément facilite le maintien en emploi des seniors : les entreprises doivent prendre en charge une partie des indemnités chômage et invalidité des seniors qu'ils licencient.*

### **Qu'est-ce qui a rendu possible cette évolution sur l'emploi des seniors en Finlande**

*Selon moi, c'est la qualité du dialogue entre les entreprises, les partenaires sociaux et l'État. Un exemple : la réforme des retraites a été votée à l'unanimité après presque 10 ans de concertation. Tous les plans d'action impulsés par l'État ont résulté d'une concertation tripartite et ont été menés dans le souci d'aider les entreprises à maintenir leur compétitivité dans un contexte de vieillissement rapide de la main-d'œuvre et d'économie de la connaissance mondialisée exigeant avant tout l'entretien du capital humain.*

*En France, l'évaluation des plans d'action seniors et du contrat de génération montrent qu'ils n'ont pas été conçus pour et avec les entreprises. Du coup, ils sont perçus comme une contrainte plutôt que comme une aide pour favoriser le maintien des seniors en emploi.*

**Anne-Marie Guillemard**

### **Quelles recommandations faites-vous aux décideurs économiques ?**

*Il est indispensable de passer d'une logique de gestion par l'âge à une gestion des parcours professionnels. Les effets du vieillissement de la main-d'œuvre peuvent être prévenus s'ils sont anticipés. Ils doivent aussi être pris en considération dans certains métiers plus difficiles que d'autres. Le financement des préretraites par les entreprises et le chômage passerelle ne répondent pas aux enjeux de compétitivité des entreprises. Ne vaudrait-il pas mieux soutenir le financement des plans de formation et de reconversion interne pour permettre aux seniors de répondre aux besoins à venir des entreprises ? Les seniors sont en mesure de travailler plus longtemps mais encore faut-il les y inciter en proposant des formations motivantes en cours d'emploi, afin de déboucher sur un avenir au travail de qualité.*

*Il faut en finir avec la gestion PAR l'âge et les plans d'emploi POUR les seniors. Il faut mettre en œuvre une gestion de la dynamique du parcours professionnel et du maintien des capacités pour tous les âges. Enfin, il est indispensable de favoriser la coopération et la synergie des âges au travail.*

*Selon les estimations des experts finlandais, cette stratégie préventive et multidimensionnelle devrait produire une progression du PIB de + 5%. Une prévision qui prend à contrepied les visions catastrophistes du vieillissement encore largement prévalentes. ■*



## Entretien avec Dominique Cancellieri-Decroze

Auteur du livre "Du coaching au mentoring »,  
Armand Colin, 2011  
Fondatrice de Cap Mentorat



### LE MENTORAT



**Le mentorat est un mode de transmission très connu chez les Anglo-saxons, quelle est sa différence avec le tutorat ?**

*Les compétences du tuteur sont : accueillir, organiser, former, accompagner et in fine évaluer pour vérifier que la tâche a bien été apprise ou le métier bien compris.*

*La première compétence du mentor est d'écouter les besoins de son mentoré et de répondre à sa demande en lui transmettant ses connaissances, son savoir-faire, son savoir-être. La relation mentor / mentoré est sans lien hiérarchique. Le rôle du tuteur se rapproche plus de celui d'un enseignant, dans le cadre de l'apprentissage et de la formation professionnelle.*

**Est-ce à dire que toute personne expérimentée dans un domaine pourrait jouer le rôle d'un mentor ?**

*Oui en théorie, à condition d'en avoir l'envie, la légitimité, le temps et de disposer de quelques clés d'un "savoir transmettre" qui n'est pas toujours inné.*

*Certaines personnes ont envie de transmettre ce qu'elles ont acquis avec*

*l'expérience, c'est pour elles une fierté vis-à-vis de leur entreprise. Certaines se souviennent de leurs propres mentors et ont envie de redonner ce qu'elles ont reçu.*

*Ce sera plus facile pour ces collaborateurs de devenir des mentors. Pour d'autres, une formation sera nécessaire pour leur permettre d'acquérir les outils de la transmission car un bon mentor doit savoir accompagner sans être trop directif et savoir donner la possibilité à son interlocuteur de trouver ses propres solutions. La question de la légitimité est également importante pour un mentor, car il doit être reconnu comme tel par ses collègues mais aussi par sa hiérarchie.*

*Enfin, le mentor doit avoir le temps de jouer son rôle ; le temps d'écouter et celui d'échanger avec son mentoré.*

**Il faut donc un minimum de cadre ?**

*Tout dépend de la nature du mentorat que vous choisissez pour votre entreprise : il peut être formel ou informel. Il doit être organisé lorsqu'il s'inscrit dans une volonté politique de développer l'entraide et la coopération intergénérationnelle entre les salarié.e.s.*

*Un programme de mentorat répond à des enjeux de performance collective et individuelle. Ses bénéfiques doivent pouvoir être mesurés tant pour l'entreprise que pour les mentors et les mentorés. Cela se prévoit et s'organise. Les programmes de mentorat informel sont souvent décevants. Ils s'essouffent faute de vrai soutien par les parties prenantes et de mesure concrète de ses résultats.*

### **Le mentorat offre-t-il un mode de transmission privilégié pour les seniors ?**

*Nous le pensons à divers titres. Le mentorat considère l'expérience comme une richesse et valorise particulièrement les savoirs implicites, ceux qui sont acquis avec le temps, ne sont pas enseignés dans les formations mais qui sont pourtant indispensables à une organisation notamment lorsqu'elle intègre de nouvelles recrues. Cette reconnaissance est importante, notamment en fin de carrière, quand se réduisent les perspectives d'évolution professionnelle.*

*C'est aussi une façon de développer la coopération entre les générations, importante en termes d'efficacité mais aussi pour la qualité de vie au travail.*

*Le mentorat va enfin aider les seniors à faire face aux changements technologiques et aux nouveaux modes d'organisation. Les jeunes ont des compétences et des connaissances qu'ils peuvent transmettre à leurs aînés. De mentorés, ils deviennent mentors. Ce mentorat "inversé" permet à chacun de donner et*

*de recevoir à son tour. Ce que ne fera pas le tutorat.*

### **Quelles sont les caractéristiques d'un programme de mentorat ?**

*L'EMCC France\* a défini le rôle de l'ingénieur en mentorat. C'est lui qui est chargé de concevoir et de mettre en place le programme de mentorat en entreprise. En collaboration avec les instances dirigeantes de l'organisation, il doit d'abord identifier les besoins, définir les connaissances et les compétences à transmettre, recruter les "sachants" ou mentors potentiels, constituer les binômes (mentor / mentoré) et leur donner un cadre d'intervention, sorte de contrat qui fixe des règles de fonctionnement du programme et engage les participants. Une fois formés, les binômes sont autonomes mais il est important de les accompagner lors de points d'étape qui sont l'occasion de valoriser leur travail et de communiquer sur les résultats du dispositif. Cette communication est essentielle pour renforcer le programme et donner envie d'y participer. ■*

**Dominique Cancellieri-Decroze**

\* European Mentoring & Coaching Council.

Entretien avec Charles-Benoît Heidsieck

Président-fondateur du RAMEAU



## Le mécénat de compétences, moyen de faciliter la transition professionnelle vers la retraite

L'engagement des seniors est un phénomène bien connu. Dans le bénévolat français qui se compose de 13 millions de personnes, les plus de 65 ans en représentent 31%<sup>1</sup>. Les associations comme Agir ABCD, ECTI ou EGEE mobilisent les énergies des retraité.e.s au travers de missions d'intérêt général, et France Bénévolat aide celles et ceux qui cherchent à s'y impliquer.

En parallèle, **un phénomène nouveau a émergé cette dernière décennie : l'engagement des salarié.e.s. Celui des seniors en fin de carrière s'est en particulier développé.** Le rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs remis au ministre de la Vie associative en 2015 souligne les spécificités de cet engagement<sup>2</sup>. Dans la continuité de ces travaux, le guide "Construire ensemble l'engagement associatif des salariés" du MEDEF en donne des exemples inspirants<sup>3</sup>. Avec l'aide d'associations telles que Passerelles & Compétences, les entreprises se sont engagées dans des politiques de bénévolat et de mécénat de compétences<sup>4</sup>.

Pour favoriser la transition professionnelle vers la retraite de leurs salarié.e.s, **quatre tendances ont été constatées :**

**1. Le développement du tutorat :** même s'il ne se limite pas aux seuls seniors, le développement du tutorat en faveur des publics les plus fragiles, notamment des jeunes, prend un sens particulier lorsqu'il implique les seniors. Des entreprises telles que la RATP, SFR ou Total ont développé des programmes de mentorat. Les compétences transmises ne sont pas seulement intellectuelles ; une association comme l'Outil en main mobilise les artisans pour initier les enfants de 9 à 14 ans aux métiers manuels.

**2. La gestion de la fin de carrière :** dans le cadre des accords et plan seniors des entreprises telles qu'Orange ou BNP Paribas ont inclus une capacité d'engagement au service de missions d'intérêt général. Pour Orange, au travers d'Orange Solidarité, c'est une réelle taskforce numérique qui est ainsi constituée pour aider les projets associatifs notamment avec des compétences numériques.

1. Etude France Bénévolat-IFOP-Crédit Mutuel de 2013.

2. Rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs (Documentation française, 2015)

3. Guide "Construire ensemble l'engagement associatif des salariés" (MEDEF – Le RAMEAU, juillet 2016).

4. Cf. centre de ressources numériques "Construire ensemble l'engagement associatif des salariés" (MEDEF – Le RAMEAU, juillet 2016) : <https://engagementassociatifdessalaries.wordpress.com/>

Pour BNP Paribas, un partenariat avec la fondation La France s'engage permet de mettre ses compétences à disposition de l'un des 93 lauréat.e.s. Par ailleurs, les fédérations Agirc et Arrco ont développé des modules spécialisés sur l'engagement dans leurs programmes de préparation à la retraite Cap 50 et Cap 60.

**3. L'implication des retraité.e.s :** co-construire des engagements sociétaux en impliquant non seulement les salarié.e.s, mais aussi les retraité.e.s de l'entreprise, c'est ce que RTE, Algoé ou Schneider Electric ont mis en place. Ce dernier par exemple, au travers de Schneider Electric Teachers, favorise l'implication de ses collaborateurs et retraité.e.s grâce à des programmes de formation et d'éducation développés dans le monde entier au profit des jeunes les plus défavorisés.

**4. Les partenariats pour soutenir l'offre d'accompagnement à la création d'entreprise des seniors :** plus original encore, le fonds d'innovation AG2R La Mondiale a investi auprès de l'Adie et d'Initiative France pour aider l'un et l'autre à développer des offres d'accompagnement à la création d'entreprise adaptées aux seniors.

Les entreprises ont développé des politiques d'engagement de leurs salarié.e.s en fonction d'objectifs très variés. **Les travaux de recherche du Rameau ont permis d'établir la diversité des modèles d'implication des entreprises dans l'engagement de leurs salarié.e.s :**

► Logique RH		Logique sociétale ◀		
ARTICULATION DES TEMPS	MOBILISATION RH	MISE À DISPOSITION DE COMPÉTENCES	PARTENARIAT ASSOCIATIF	R&D SOCIÉTALE
PROPOSER AUX SALARIÉ.E.S DES SOLUTIONS D'ARTICULATION DU TEMPS PROFESSIONNEL AVEC LEURS AUTRES TEMPS SOCIAUX (BÉNÉVOLE, PERSONNEL, FAMILIAL...)	MOBILISER ET SENSIBILISER LES SALARIÉS AUTOUR D'UN PROJET COLLECTIF PORTEUR DE SENS	METTRE À DISPOSITION D'ASSOCIATIONS DU TEMPS ET DES COMPÉTENCES DE SALARIÉS, SANS ACTEURS PARTENAIRES PRÉDÉFINIS PAR L'ENTREPRISE	METTRE À DISPOSITION D'ASSOCIATIONS DU TEMPS ET DES COMPÉTENCES DE SALARIÉS AVEC DES ACTEURS PARTENAIRES DÉFINIS PAR L'ENTREPRISE	CONSTRUIRE AVEC LES ASSOCIATIONS UNE R&D SOCIÉTALE, DANS LE CADRE D'UN PARTENARIAT STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE

Pour illustrer ces modèles, les exemples inspirants ne manquent pas. Ceux cités dans cet article montrent la diversité des modes d'engagement proposés aux seniors. Le mécénat de compétences est un moyen utile pour favoriser l'implication des seniors et faciliter la transition vers une retraite active, gage de bien vieillir. En moins d'une décennie, pionniers et pionnières ont ouvert la voie, et de nombreuses entreprises suivent ce chemin.

Cette dynamique s'incarne en proximité sur les territoires. Gageons que nous n'en sommes encore qu'au prémices de belles alliances au service de la co-construction du bien commun ! ■



Charles-Benoît Heidsieck



5

# OasYs et Syndex

# OASYS CONSULTANTS

OasYs, une vocation unique : **ACCOMPAGNER LES FEMMES ET LES HOMMES DANS LEURS ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES ET DANS LES TRANSFORMATIONS DE LEURS ORGANISATIONS.**

**Un cabinet indépendant, engagé et responsable : un modèle de salarié.e.s associé.e.s, des valeurs partagées, un engagement client et envers les personnes accompagnées.**

- Oasys Partners : la société des consultants d'OasYs
- Stratégie long terme
- Strict respect de la confidentialité et des données personnelles
- Adhésion au programme Great place to Work®
- Actions de mécénats (Chœur Varenne, Planète Urgence, OXFAM, soutien d'artistes...)

**Une culture de performance collective : riches de parcours professionnels variés et d'expériences en entreprises réussies, nos consultants sont tous animés par la même passion du métier et le sens de l'engagement.**

**Des valeurs internes en action et partagées**

- **Qualité** : professionnalisme, expertise, sur mesure
- **Bienveillance** : respect, convivialité, écoute
- **Plaisir** : enthousiasme, passion, énergie
- **Engagement** : audace, créativité, impertinence, agilité
- **Générosité** : partage, sens du collectif, cohésion



**La répartition de notre activité (hors IAPR et IFOD)**

- 28% de Point Information Conseil et Antenne Emploi (PDV, GPEC,...)
- 33% de missions de mobilisation sur projet de transformation
- 22% de conseil en carrière pour cadres et dirigeants
- 17% de coaching individuel et collectif

**Le conseil de consultants en gestion de carrière spécialisés par métier connaissant bien les évolutions, les passerelles, les organisations professionnelles, les intermédiaires et les décideurs : directeurs généraux, finance, I.T., communication & digital, marketing & vente, ressources humaines, juridique, banque, industrie, secteur public.**

**Nos actions de mobilisation** reposent sur la conviction que l'implication des managers et de leurs équipes est un facteur clef de succès et que des approches collaboratives, innovantes et digitales sont des leviers forts au service de chacun.

# SYNDEX

## Syndex c'est...

**Un cabinet d'expertise** créé en 1971 au seul service des représentants des salarié.e.s et des organisations syndicales qui réalise plus de 2 000 missions par an.

**Une pluridisciplinarité** des approches (sociales, économiques, stratégiques, organisationnelles...), et des expertises (CE, CHSCT), des secteurs d'intervention multiples (métallurgie, énergie, finance, santé, agro-alimentaire, services...). Des profils d'experts variés au sein du cabinet (économistes, ergonomes, analystes financiers, ingénieurs, experts comptables, contrôleurs de gestion, sociologues, psychologues du travail...).

**Une organisation de proximité**, 450 salarié.e.s répartis sur 17 sites en France, 6 filiales en Europe, 1 bureau en Nouvelle-Calédonie et des missions conduites dans les DOM-TOM.

**Une société démocratique, organisée en SCOP**, où toutes les décisions sont prises collectivement selon le principe coopératif "une personne = une voix" ; où les salarié.e.s élisent leurs dirigeants

locaux et nationaux avec une rotation des mandats ; et où les échanges se font entre pairs, sans rapport hiérarchique, avec un fort esprit coopératif.

**Une entreprise réactive, déterminée, engagée et innovante, qui répond rapidement aux demandes de ses clients**, actualise en permanence ses connaissances en produisant des études et analyses sectorielles ; conduit une veille active sur les questions d'actualité en matière économique, législative, sociétale et de **santé au travail** ; participe à faire évoluer la jurisprudence du droit à l'expertise **et à sa mise en œuvre**.

**Un comité de direction, élu par les salarié.e.s de l'entreprise**. Composé de 5 directeurs, le comité de direction de Syndex est élu en Assemblée générale.



# LES ÉTUDES DES CONSULTANTS D'OASYS...



**DAF à mi-carrière :**  
Quelles évolutions de carrière pour les DAF confirmés ?



**DRH à mi-carrière :**  
Quelles évolutions de carrière pour les DRH généralistes confirmés ?



**Ingénieurs à mi-carrière :**  
les défis d'une profession qui se pose des questions



**Quelle vie après l'engagement syndical ?**  
REGARDS CROISÉS SUR LA CULTURE D'ENTREPRISE "SÉNATEURS E"



**Cabinets de chasse de tête et de recrutement, entre tabous et idées reçues, quelle contribution réelle ?**



**"Paroles de départ"**  
Rupture professionnelle choisie ou subie des cadres



**Le cadre fonctionnaire et la mobilité**



**L'esprit du coaching**



**Observatoire du Management**



**Voyage au pays des instances de Direction**

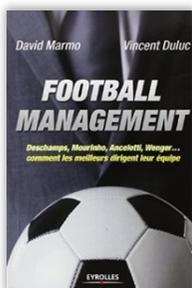


■ **Et aussi :**

**Regards croisés RH et partenaires sociaux sur la mise en œuvre de la GPEC**

**Etude sur le marché de l'emploi des cadres dirigeants**

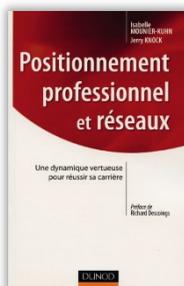
## ... ET LEURS PUBLICATIONS



**"Football management  
Deschamps, Mourinho, Ancelotti,  
Wenger... comment les meilleurs  
dirigent leur équipe",**  
de David Marmo et Vincent Duluc  
(Eyrolles)



**"Développer sa visibilité sur internet  
pour trouver un emploi",**  
de Patrice de Broissia et Laetitia Ferrer  
(Eyrolles)



**"Positionnement  
professionnel et réseaux",**  
d'Isabelle Mounier-Kuhn et Jerry Knock  
(Dunod)

# PUBLICATIONS



## ETUDES

- Mondialisation, révolution numérique et emploi (décembre 2016)
- La politique d'investissement de la Chine : conséquences pour les travailleurs (janvier 2016)
- Evolution Compétences Emploi Climat Île-de-France (décembre 2014)

## NOTES SECTORIELLES

- Ingénierie et conseil en technologies : retour de la croissance mais contexte social difficile pour les salarié.e.s (juillet 2017)
- Transformation numérique dans les services IT : opportunités d'affaires, défis stratégiques et enjeux sociaux (juin 2017)
- Digitalisation et automatisation : quels impacts sur les emplois du commerce ? (septembre 2017)
- Agroalimentaire et emploi (2016)

## CONTACTS



**[www.syndex.fr](http://www.syndex.fr)**

22, rue Pajol

75018 Paris

Tél : +33 (0)1 43 79 13 00

Email : [contact@syndex.fr](mailto:contact@syndex.fr)



**[www.oasys.fr](http://www.oasys.fr)**

OasYs Consultants / OasYs Mobilisation

10, rue Cambacérès

75008 Paris

Tél. : +33 (0)9 88 99 97 00

Fax : +30 (0)9 88 99 97 01



**10 Rue Cambacérès  
75008 Paris**

Tél : +33 (0)9 88 99 97 00



**22, rue Pajol  
75018 Paris**

Tél : +33 (0)1 43 79 13 00