

# Seniors

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

*Regards croisés IRP/OS - RH/DG*



PRÉSENTATION DE L'ETUDE 2017

Paris, le 5 avril 2018

Animateur de la matinée

**Fabien CLAIRE**

*Directeur de la rédaction de  
News Tank rh management*

# Marc LANDAIS

## *DRH de l'Agirc-Arrco*

*Responsable des relations sociales de la branche  
professionnelles des institutions de retraite  
complémentaire et prévoyance*

# Tristan de Feuilhade

*Directeur d'OasYs MIDLIFE*

# Pourquoi cette étude ?

**PAS D'ÉVALUATION PAR L'ÉTAT DE L'IMPACT DES PLANS SENIORS.  
SUPPRESSION DU CONTRAT DE GÉNÉRATION.  
QUEL AVENIR PROFESSIONNEL POUR LES SENIORS ?**



**OasYs**

Accompagnement des  
transitions professionnelles

**MIDLIFE**

Conception et mise en œuvre  
des plans d'action  
seniors.



**Syndex**

Expertise et Conseil  
des partenaires sociaux

# Contenu de l'enquête et de l'étude

- La perception des seniors en entreprise
  - Le bilan global des plans seniors
  - Les types d'actions performantes
  - Des suggestions concrètes
- Des paroles d'experts
    - Anne-Marie Guillemard
    - Dominique Cancellieri-Decroz
    - Charles-Benoît Heidsieck
    - Tanguy d'Orange – Syndex
    - Tristan de Feuilhade - Oasys MIDLIFE

# Croiser les regards Salariés et Entreprises

**930**  
**répondants**

8,3 % des **11.000**  
**personnes interrogées**



Représentants du  
personnel et syndicaux

**630**

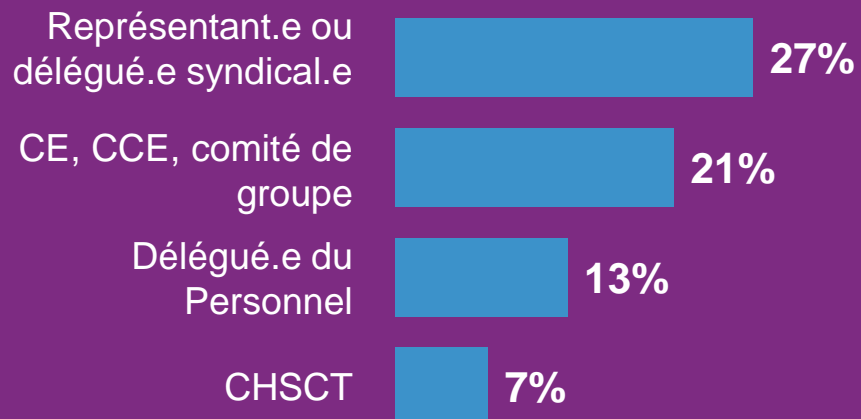


Responsables RH ou  
Direction Générale

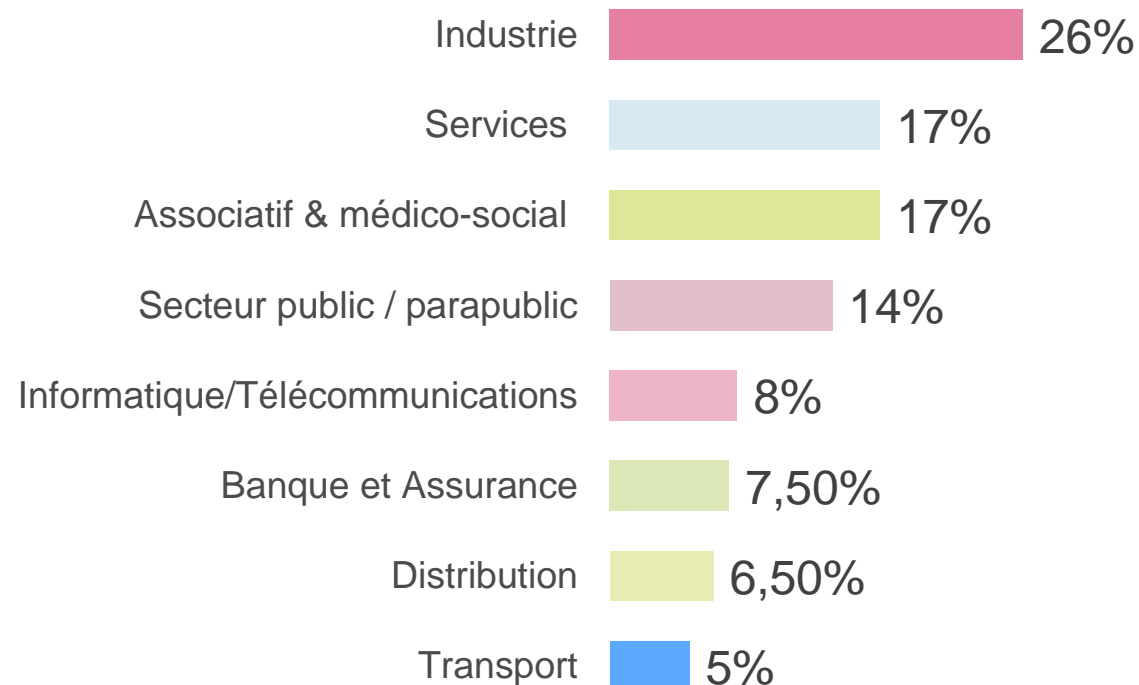
**200** dont 50 interviewés

# Une diversité de fonctions et de secteurs représentés

## FONCTION



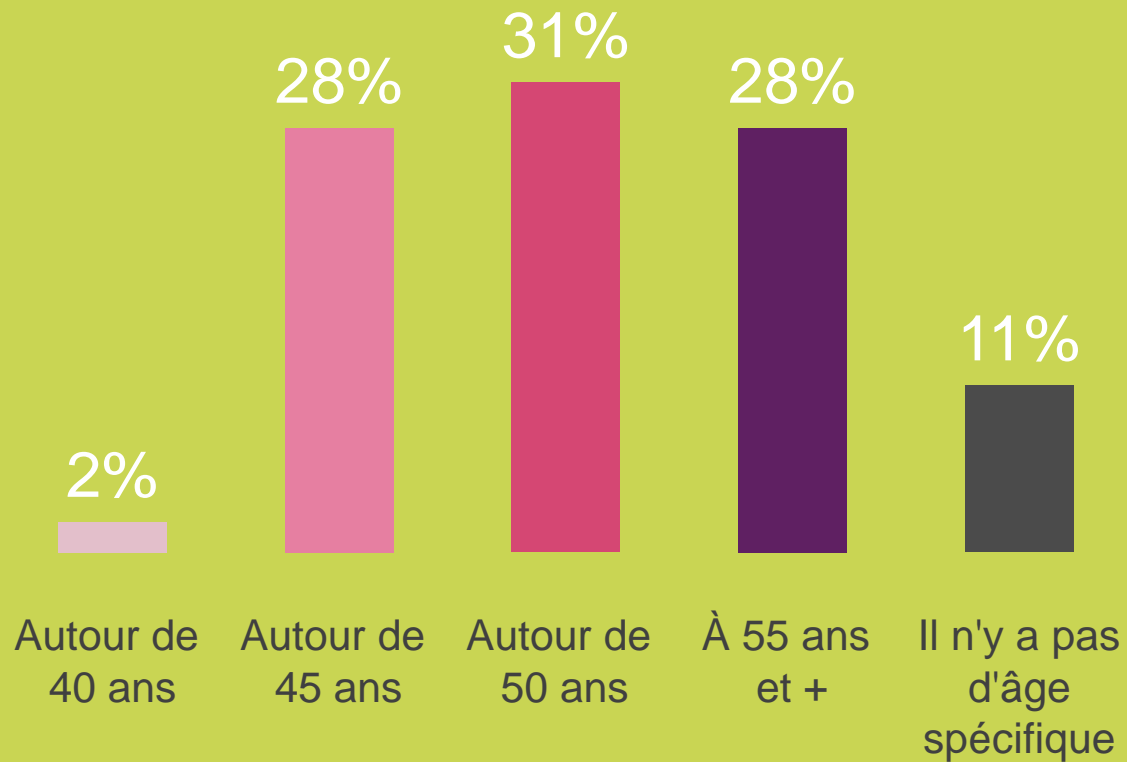
## SECTEURS D'ACTIVITÉ





# Quand devient-on senior en entreprise ?

## UN CRITÈRE D'ÂGE



### ■ Des critères relatifs

- Pénibilité
- Rapidité du changement
- ...

### ■ Des différences de perception



**45-50 ans**

pour les IRP/OS



**50-55 ans**

pour les RH/DG

### ■ Des différences sectorielles

- 45 ans : Informatique, banque-assurance
- 50 ans : Industrie et Services
- 55 ans : Associatif et secteur public

### ■ Ancienneté ou expérience

# Les seniors perçus comme un atout dans l'entreprise

## AVIS DIVERGEANTS



**NON à 65%**  
IRP/OS



**OUI à 77%**  
RH/DG

## IMPACT DES PLANS D'ACTION SENIORS

**OUI**

Sans actions seniors

**30%**

Actions seniors

**47%**

# Les seniors coopèrent bien avec les jeunes

1 clic



**82%**

IRP/OS

**oui**



**93%**

RH/DG

# Les atouts des seniors

## PLUTÔT OUI



Mémoire de l'entreprise

Transmission des compétences

Intégration des jeunes

Fiabilité et autonomie

Assiduité

Disponibilité

Capacité d'adaptation au changement  
(surtout vu côté IRP/OS)

## PLUTÔT NON



Facilité à manager

# Préjugés sur les seniors

Pas moins compétents

Pas moins productifs

Pas plus souvent malades

Pas plus exposés  
aux accidents du travail

Pas moins motivés  
(surtout côté RH/DG)

Pas mis en difficulté par leur  
image de senior

# MAIS

Moins mobiles

Moins intéressés par la formation

Mis en difficulté par les nouvelles  
technologies

En désaccord avec les nouvelles  
valeurs de l'entreprise  
(vu du côté IRP/OS)

# Actions spécifiques en faveur des seniors



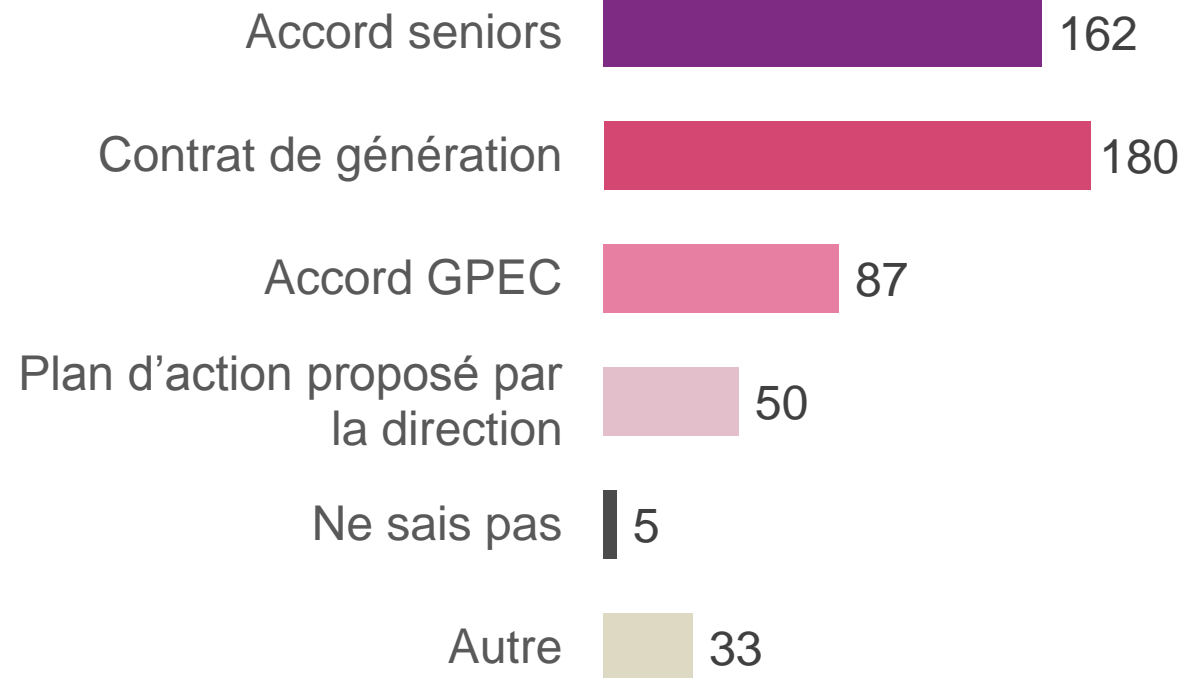
**42%**  
IRP/OS

**oui**



**52%**  
RH/DG

## CADRE DES ACTIONS



# Utilité des accords et plans d'action seniors

## MÊME AVIS

### OUI

Respecter la loi  
Développer le dialogue social

### NON

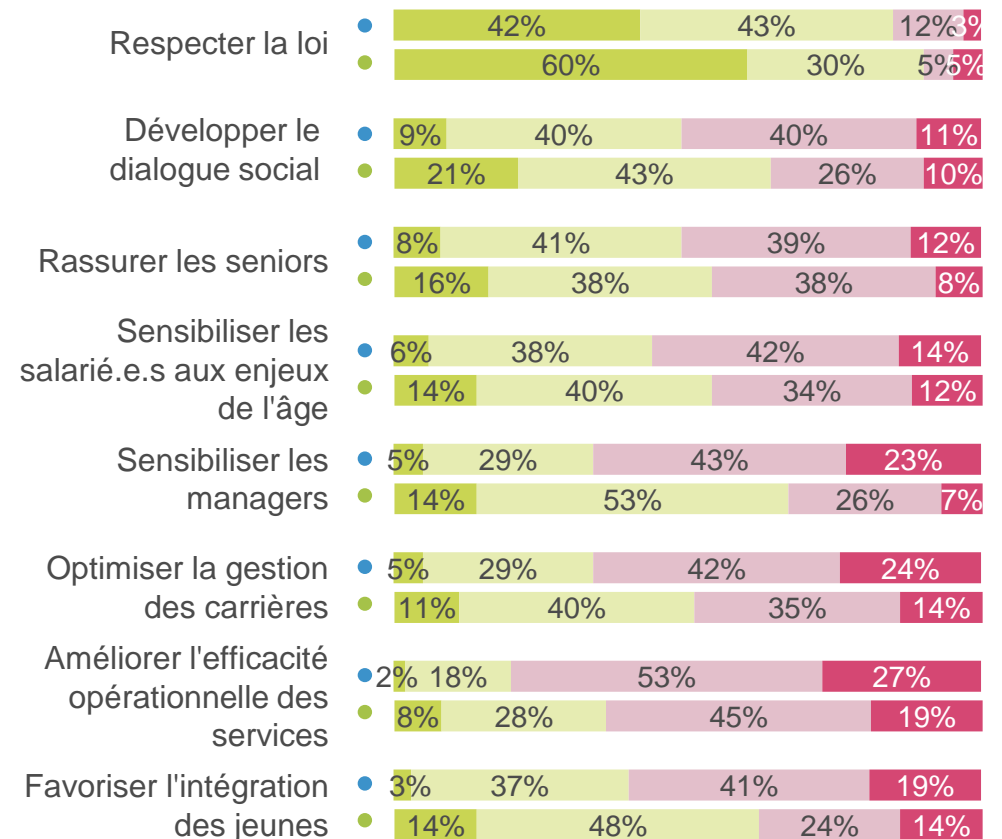
Améliorer l'efficacité opérationnelle des services

## AVIS DIVERGENTS

- Sensibiliser les managers
- Sensibiliser les salariés aux enjeux de l'âge
- Favoriser l'intégration des jeunes
- Rassurer les seniors
- Optimiser la gestion de carrière des salariés

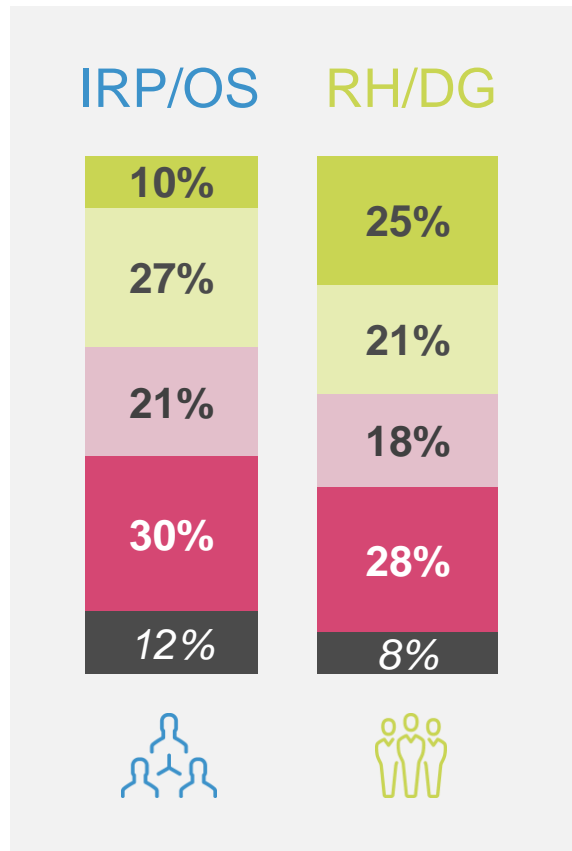
## LA MISE EN PLACE D'ACCORDS ET DE PLANS D' ACTIONS SENIORS A ÉTÉ UTILE POUR :

IRP/OS ● RH/DG ●

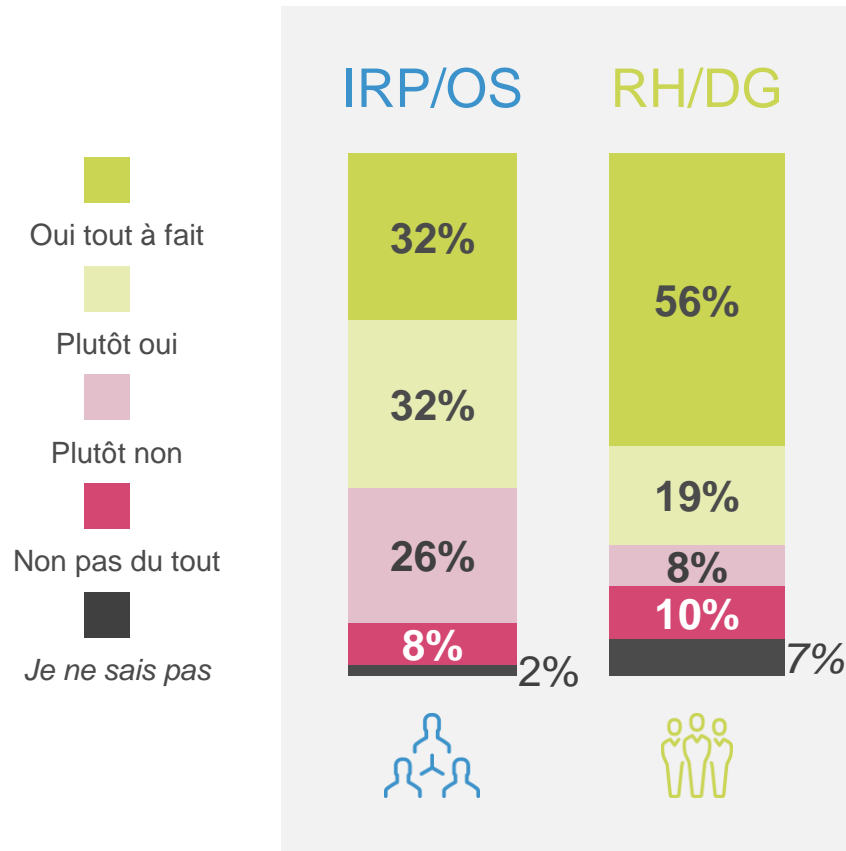


# Evaluation formelle des dispositifs

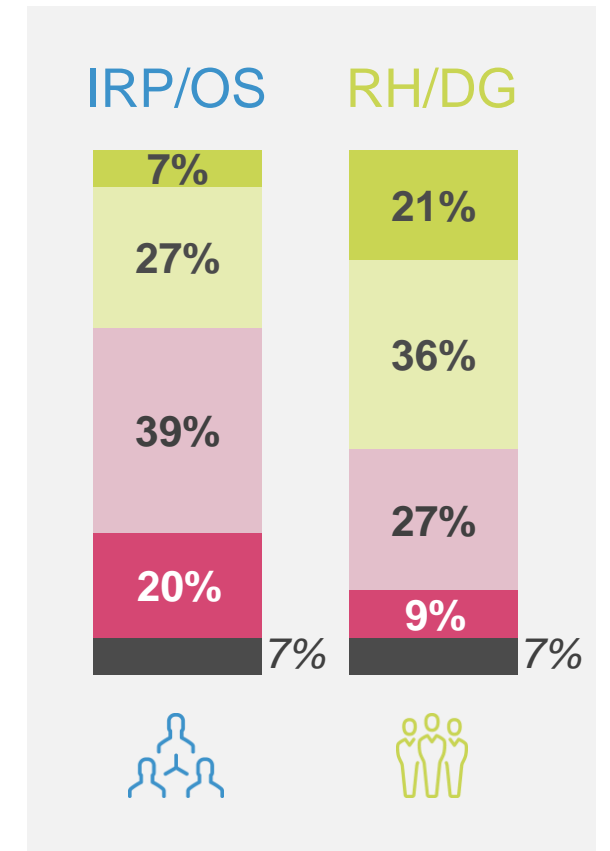
## A-t-elle été faite ?



## A-t-elle été partagée ?



## A-t-elle débouché sur des améliorations du dispositif ?





# 17 types d'action avec 2 types d'objectifs différents

## MAINTIEN



## DÉPART



# Performance des actions

## LES PLUS PERFORMANTES



### Avis partagés

Le temps partiel

Les aménagements d'horaires

### Avis différents

Stages de préparation à la retraite

Parrainage, mentorat, tutorat

Entretiens professionnels adaptés

Formation

Aménagement de postes

Bilan de carrière

## LES MOINS PERFORMANTES



Détachement dans une autre entreprise ou une association

Modulation des objectifs individuels

Mobilité et reclassement interne

Télétravail

Retraite anticipée

Départ négocié

Aide à la création d'entreprise

# Suggestions pour favoriser l'emploi des seniors

**546** RÉPONDANTS ET PLUS DE **800** SUGGESTIONS

## 5 REGISTRES

**1. Changer de regard sur les seniors**

Celui des entreprises et des seniors eux-mêmes

**2. Aménagement de fins de carrière**

Temps de travail, horaires, postes

**3. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

Prévention du vieillissement, formation, accompagnement des changements

**4. Organiser la transmission et la coopération intergénérationnelle**

Mentorat tutorat et diversité des âges

**5. Incitations au maintien et à l'embauche des seniors**

Exonérations de charges, quotas, limitation de la part des seniors dans les plans de départ

# Comment traiter la question des seniors aujourd'hui ?

## LA PROBLÉMATIQUE SENIORS EST UNE SPÉCIFICITÉ FRANÇAISE

- A problème spécifique faut-il des solutions spécifiques ?
- Qui doit les trouver : les entreprises, l'État voire les seniors eux-mêmes ?
- Comment traiter la question sans stigmatiser des seniors ?

# Les thèmes de la table ronde :

Quel parcours professionnel pour les seniors,  
quelle motivation, quels leviers ?

Quel nouveau cadre après des contrats  
de génération ; opportunités et impact  
des ordonnances Macron ?

# Les intervenants de la table ronde

## Jean-Paul Bouchet

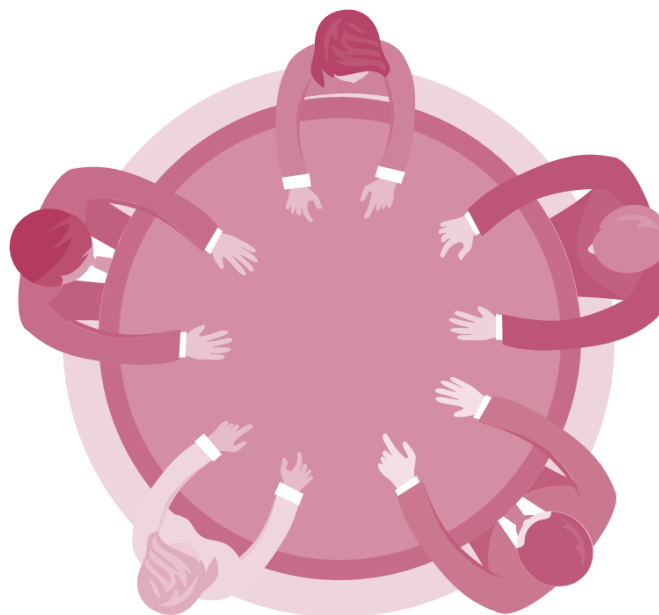
Ancien Secrétaire général de  
la CFDT Cadres

## Alexandre d'Hauteville

Directeur des relations  
sociales Microsoft France

## Tanguy d'Orange

Consultant senior en  
diagnostic social, Syndex



## Karine Lair

Directrice Générale Adjointe  
d'OasYs Consultants

## Damien Le Guay

Philosophe

# THÈME 2

Quel nouveau cadre après des  
contrats de génération ; opportunités  
et impact des ordonnances Macron ?

# MERCI

à toutes celles et ceux qui ont  
participé à l'enquête, à l'étude  
et à la table ronde

