



**RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



**PROPOSITIONS DU DEUXIÈME CYCLE DE  
RÉFLEXION LES ENTREPRISES S'ENGAGENT  
SUR L'AMÉLIORATION DE L'EMPLOI DES SENIORS**

---

## INTRODUCTION

---

Les entreprises s'engagent, c'est la Communauté française des entreprises engagées pour une société inclusive et un monde durable initiée par le Président de la République en 2018.

Elle anime des coalitions inédites qui réunissent, dans chaque département français, les entreprises de toutes tailles, mais aussi les services de l'Etat et les collectivités, des décideurs, des associations et des leaders engagés issus de toutes sphères.

Notre mission ? Construire des nouveaux axes de coopération et de passage à l'action entre entreprises et Etat, pour répondre aux grands défis sociaux et environnementaux auxquels notre génération est confrontée. Dans cette optique, Les entreprises s'engagent a lancé un cycle de réflexion sur 4 thématiques majeures :

1. Renforcer les liens entre l'école et l'entreprise
2. Adapter l'entreprise à la transition énergétique et écologique
3. Améliorer l'emploi des seniors
4. Favoriser l'insertion professionnelle des personnes réfugiées

Chaque groupe de travail thématique a réuni des entreprises volontaires, des intervenants publics ou associatifs experts et/ou porteurs de solutions, ainsi que des représentants des publics adressés (dans le cas de l'intégration professionnelle des personnes réfugiées).

A l'issue de ce cycle de réflexion, les groupes de travail ont formulé 43 propositions, qui sont des propositions à mener #Par les entreprises elles-mêmes, #Avec Les entreprises s'engagent ou encore #Avec le soutien des pouvoirs publics. Parmi celles-ci, 10 concernent l'emploi des seniors.

### Participants au cycle de reflexion

Contributeurs :

Sabine BOURBONNAIS (Air France), Sally BENNACER (Art&Blind), Guillemette BEAUDOIN (APEC), Stéphanie MUSEGA (APEC), Pascal ROUSSAY (APEC), Béatrice DESTRESSE (Groupe Bayard), Fabienne LEMARIE (BNP Paribas), Luis Filipe PINHANCOS (CRIT), David MAILLARD (Decathlon), Sophie ROUXEL (Les Echos), Noémie TOURIL (KEOLIS), Guillaume RICHARD (OuiCare), Pauline BRAIBANT (Proman), Emilie PARIS (Saint-Gobain), Ilham CHERKAOUI TOSSA (Siemens), Catherine PETROVIC (Siemens), Arnaud PELLETIER (Villages Nature), Inci BICER (Vinci).

Intervenante :

Sibylle LE MAIRE (Club Landoy, Groupe Bayard).

En 2060, une personne sur trois aura plus de 60 ans<sup>1</sup>. Dans ce contexte de vieillissement de la population, le taux d'emploi des seniors est insuffisant pour permettre d'atteindre à la fois les objectifs de plein emploi et de maîtrise de la dépense publique : aujourd'hui, 56% des plus de 55 ans ne sont pas en emploi, soit une personne sur deux qui ne travaille plus lorsqu'elle atteint l'âge de la retraite, avec pour certaines des situations d'inactivité ou de sous-emploi subies<sup>2</sup>.

S'il apparaît nécessaire que les entreprises participent, conjointement avec l'État, à l'amélioration du taux d'emploi des seniors, elles doivent aussi s'adapter concrètement au vieillissement de leurs effectifs. La gestion de la fatigue et des problèmes de santé liés au vieillissement et aux carrières longues, le maintien des compétences tout au long de la carrière, mais aussi la réponse à des aspirations et modes de vie propres à la deuxième partie de carrière, sont des enjeux auxquels elles doivent faire face.

Les entreprises contributrices du cycle de réflexion ont exprimé leur volonté d'agir pour l'emploi des seniors, au nom de l'inclusion intergénérationnelle, mais aussi en vue des évolutions à prévoir de la pyramide des âges et de leurs besoins en recrutement.

Les entreprises constatent tout d'abord une insuffisante prise en compte de la réalité des seniors en emploi, dont l'invisibilisation est renforcée par le fait qu'il n'existe pas de définition universelle de la notion même de « seniors ». Elles expriment ainsi la nécessité de libérer la parole à ce sujet, non seulement à propos de la gestion du vieillissement (perçu comme tabou par plus d'un senior en emploi sur deux<sup>4</sup>), des besoins supplémentaires en formation et en aménagement du travail, mais aussi de la question du coût de l'emploi des seniors pour une entreprise.

Il s'agit à la fois de valoriser l'employabilité des seniors, eux qui souffrent régulièrement de préjugés quant à leurs compétences réelles, de renforcer ces compétences en les alignant aux besoins des entreprises, et de mieux organiser leur travail selon leurs besoins.

### Les chiffres 2021<sup>3</sup>

En France, malgré des améliorations depuis le début des années 2000, le taux d'emploi des seniors (55 ans et plus) s'élevait en 2021 à 56% pour les 55-64 ans contre 60,5% dans la zone euro.

Alors que dans moins de 10 ans, 50% des Français auront plus de 50 ans, le taux d'emploi décroît au fur et à mesure de l'âge, notamment celui de la tranche d'âge des 60- 64 ans (32,2% contre 45,1% pour l'UE en 2019).

Le chômage de longue durée des plus de 50 ans a fortement augmenté depuis 2008 : 673 jours en moyenne contre 388 jours pour l'ensemble des actifs. Or, la chance de retrouver un emploi est corrélée négativement avec la durée du chômage en raison de l'effet d'hystérèse (perte de qualifications) ou du découragement qui peut survenir.

<sup>1</sup> [Projections de population à l'horizon 2060 Insee, 2010](#)

<sup>2</sup> En 2021, en moyenne, 6,1 % des 55-64 ans occupant un emploi sont en situation de sous-emploi, c'est-à-dire en temps partiel subi ou au chômage technique ou partiel (taux de sous-emploi). [Activité des seniors et politiques d'emploi, Dares, 2022](#)

<sup>3</sup> [Les seniors sur le marché du travail en 2021, un taux d'emploi toujours en progression, DARES](#)

<sup>4</sup> [La situation des 50+ en emploi, février 2022, Ifop pour le club Landoy](#)

Les entreprises participantes ont défini trois axes de travail, pour lesquels dix propositions ont été formulées, pouvant être menées par les entreprises elles-mêmes, avec Les entreprises s'engagent ou encore avec le soutien des pouvoirs publics.

- AXE 1 : Sensibiliser et changer le regard sur l'emploi des seniors
- AXE 2 : Préparer et renforcer l'employabilité des seniors
- AXE 3 : Adapter les deuxièmes parties de carrière aux spécificités des seniors



### **AXE 1 : Sensibiliser et changer le regard sur l'emploi des seniors**

#### **Le diagnostic :**

Les entreprises évoquent rarement les questions posées par le vieillissement de leurs collaborateurs, qui sont souvent taboues. Cela induit de nombreux stéréotypes, qui, ancrés chez les recruteurs et managers, participent à freiner le recrutement et le maintien à l'emploi des seniors. Changer de regard sur les seniors en entreprise, en plus de développer leur taux d'emploi, permettrait d'améliorer leur sentiment d'utilité et de reconnaissance au travail.

#### **Les propositions :**

➤➤➤ **Proposition 1 : Développer l'usage d'indicateurs spécifiques à l'emploi des seniors pour le favoriser**

#### **#Par les entreprises elles-mêmes**

Pour mieux comprendre et agir sur l'emploi des seniors, les entreprises pourraient être encouragées à utiliser des indicateurs de suivi objectifs dédiés. Ces indicateurs pourraient s'inspirer des quatre indicateurs clés identifiés par le Club Landoy, think tank dédié à la révolution démographique, dans son baromètre sur l'emploi des seniors :

- les taux d'emploi,
- le taux de recrutement,
- le taux de mobilité interne
- et le taux d'heures de formation des seniors en entreprise.

D'autres indicateurs de suivi possibles peuvent être envisagés tels que la mise place d'aménagements de poste et le déploiement de dispositifs de préparation à de nouveaux métiers.

### ➤➤➤ Proposition 2 : Construire des outils de sensibilisation pour lutter contre les discriminations à l'embauche des seniors

#### #Par les entreprises elles-mêmes et #avec le soutien des pouvoirs publics

Les entreprises sont encouragées à développer des modules de sensibilisation sur les problématiques et opportunités de l'emploi des seniors à destination de l'ensemble des collaborateurs et avec des focus spécifiques pour les recruteurs et managers. En plus de ces modules, les entreprises pourraient organiser des rendez-vous ponctuels destinés à parler ouvertement du sujet des seniors et de la retraite, pour libérer la parole à ce sujet au sein des entreprises. Une première étape serait de mener un partage d'expérience entre entreprises membres des Clubs départementaux Les entreprises s'engagent.

#### Perceptions de la discrimination à l'encontre des seniors en entreprise

Selon une enquête<sup>4</sup> Ifop réalisée pour le Club Landoy, trois seniors en activité sur dix ont le sentiment d'avoir été écartés de certaines tâches ou projets intéressants en raison de leur âge, et de ne pas avoir bénéficié de formations. La moitié des répondants ont le sentiment de ne pas avoir été augmenté ou moins que les autres en raison de son âge. De façon générale, tous types d'actifs confondus, l'âge est de loin la crainte de discrimination la plus redoutée en entreprise, partagée par près d'un répondant sur deux selon l'édition 2022 du baromètre de la perception de l'égalité des chances<sup>7</sup> publié par le Medef

### ➤➤➤ Proposition 3 : Concevoir et diffuser un kit à destination des entreprises pour faciliter le maintien en emploi des seniors

#### #Avec Les entreprises s'engagent

Il est proposé de développer un kit d'actions pratiques, en collaboration avec les entreprises, pour guider pas à pas les managers dans le maintien en emploi des seniors. Ce guide comprendrait tout d'abord les différentes étapes d'accompagnement à la préparation de la retraite (réunion de préparation dès 45 ans, diagnostic de compétences, communication sur la retraite progressive, etc.). Il recenserait par ailleurs des bonnes pratiques en matière d'aménagement du temps de travail des seniors (voir les propositions 8 et 9), de lutte contre la désinsertion professionnelle (risque de perte d'emploi d'un salarié à la suite d'une altération de sa santé), et d'organisation de la gouvernance (référents formés à la thématique des seniors, campagnes de sensibilisation internes, etc.). Ce guide pourrait être intégré au site Les entreprises s'engagent<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> [Baromètre de perception de l'égalité des chances en entreprise, édition 2022, MEDEF](#)

<sup>8</sup> [Les entreprises s'engagent](#)

### ➤➤➤ Proposition 4 : Développer des dispositifs volontaristes de valorisation et de transmission des compétences des seniors au sein des entreprises

#### #Par les entreprises elles-mêmes

Les seniors ont des compétences liées à leur expérience (savoir être, savoirs techniques, savoirs tacites, mémoires des projets...) mais ne savent pas forcément les valoriser ou n'ont pas l'occasion de les transmettre. Les entreprises pourraient donc lancer un grand programme de mentorat intergénérationnel, par exemple via des dispositifs de parrainage, pour à la fois valoriser les compétences des personnes seniors et les transmettre aux collaborateurs jeunes ou récemment recrutés. Ces actions sont à la fois clés pour conserver les savoirs tacites au sein d'une entreprise mais aussi développer le sentiment d'utilité et d'épanouissement des seniors en entreprise.

Il est par ailleurs proposé de promouvoir et d'accompagner les seniors en emploi ainsi que les employeurs dans l'usage du dispositif VAE (Validation des Acquis par l'Expérience)<sup>9</sup> afin d'anticiper d'éventuelles évolutions de carrière et de reconversion.

### ➤➤➤ Proposition 5 : Développer l'offre associative d'accompagnement à l'inclusion professionnelle des seniors

#### #Avec Les entreprises s'engagent

Il s'agit de référencer et cartographier les dispositifs et acteurs locaux permettant d'améliorer l'accès à l'emploi des seniors. Les associations d'accompagnement à l'insertion professionnelle sont des acteurs importants sur lesquels s'appuyer au niveau local pour recruter des profils différents, notamment les seniors en chômage de longue durée, en situation de handicap ou sous statut réfugié. Les entreprises sont encouragées à soutenir via du mécénat financier, en compétences ou en nature, ces associations pour les aider à se développer. Ce soutien contribuera également à changer le regard des entreprises sur les seniors et les difficultés sociales qu'ils peuvent rencontrer.

Par ailleurs, l'État peut jouer un rôle important via le lancement d'un appel à projet national pour structurer et développer l'offre associative d'accompagnement des seniors dans l'emploi comme ce qui a été fait pour les jeunes.

## ➤ AXE 2 : Préparer et renforcer l'employabilité des seniors

#### Le diagnostic :

Les participants du cycle constatent deux besoins à adresser pour renforcer l'employabilité des seniors. D'une part, ils notent un besoin de formation. L'accélération de la transformation numérique et le développement rapide de nouveaux modes de management peut conduire à l'obsolescence rapide des compétences de tous les salariés, et notamment ceux avec les carrières les plus longues.

---

<sup>9</sup> [Le portail de la validation des acquis de l'expérience](#)

D'autre part, les entreprises pointent le coût financier important de certains seniors dont la rémunération, alignée sur l'ancienneté, peut être un frein à l'embauche dans une nouvelle structure ou au maintien en emploi.

Les propositions :

➤➤ **Proposition 6 : Renforcer la connaissance et l'usage des dispositifs publics existants de formation à destination des seniors, notamment la POEI, les PMSMP, le CPF, voire l'apprentissage**

**#Avec le soutien des pouvoirs publics et par les entreprises elles-mêmes**

Il est tout d'abord proposé de renforcer l'usage des dispositifs de formation à destination des seniors en recherche d'emploi, en :

- Promouvant plus activement les dispositifs de formation préalables à l'embauche tels que la POEI (préparation opérationnelle à l'emploi individuelle), auprès des seniors demandeurs d'emploi et des recruteurs
- Étendant aux publics seniors l'accès aux dispositifs de formation par l'immersion professionnelle : les stages, dédiés aujourd'hui aux étudiants, et les PMSMP (périodes de mises en situation professionnelles)<sup>10</sup>, dédiées aujourd'hui aux personnes faisant l'objet d'un accompagnement social

Il est ensuite proposé de renforcer les dispositifs de formation continue pour les seniors en emploi (doublement du droit à la formation CPF pour les publics seniors, promotion du dispositif Pro-A de reconversion ou promotion par l'alternance, etc.), mais aussi d'encourager les entreprises à systématiser l'évaluation des compétences chez les personnes de plus de 45 ans (meilleur financement du bilan de compétences check up gratuits sur le temps de travail, etc.).

### Les chiffres de la formation des seniors, en France et en Suède :

35% des personnes de plus de 55 ans en emploi ont bénéficié d'une formation en 2016 (en France) contre 62% en Suède, où le taux d'emploi des seniors atteint 77% (contre 56% en France) (12).

---

<sup>10</sup> POEI (préparation opérationnelle à l'emploi individuelle) : aide au financement d'une formation avant embauche. PMSP (périodes de mise en situation en milieu professionnel) : programme d'immersion en entreprise destiné aux personnes faisant l'objet d'un accompagnement social.

<sup>11</sup> [Bilan Formation-Emploi 2021, Insee, 2016](#)

**➤➤➤ Proposition 7 : Développer des incitations financières à l'embauche des seniors****#Avec le soutien des pouvoirs publics**

Pour inciter les entreprises à embaucher des seniors, il pourrait être imaginé des dispositifs financiers incitatifs : primes à l'embauche, réduction des cotisations sociales sur une durée donnée, suppression intégrale ou partielle de la part employeur sur les cotisations retraites ou chômage, etc. Ces incitations pourraient être réservées à certains types d'entreprises ou un certain type de seniors recrutés (bénéficiaires du RSA, chômeur longue durée, issu des QPV, etc.).

**AXE 3 : Adapter les deuxièmes parties de carrière aux défis rencontrés par les seniors****Le diagnostic :**

Les seniors en emploi peuvent en effet souffrir de problèmes de santé lié à leur vieillissement ou à leur ancienneté sur un poste de travail pénible ; ils n'ont par ailleurs plus forcément les mêmes envies et aspirations qu'auparavant, ni le même contexte de vie : certains sont devenus aidants, d'autres n'ont plus d'enfants à leur charge, d'autres encore reprennent un emploi après une période d'inactivité – en particulier les femmes.

Tous sont en tous cas concernés par les bouleversements liés au départ à la retraite, qui peut être une source de fragilisation psychique, potentiellement vécue comme une accumulation de pertes, un saut dans l'inconnu, ou encore une « mise hors circuit »<sup>12</sup>.

**Les propositions :****➤➤➤ Proposition 8 : Développer des formes d'emploi plus flexibles et adaptées au vieillissement des seniors, voire un nouveau contrat de travail « senior »****#Par les entreprises elles-mêmes et #avec le soutien des pouvoirs publics**

Il s'agit de promouvoir des formes d'emploi à la fois mieux adaptées aux seniors, et mieux adaptées aux besoins des entreprises en matière de recrutement et d'emploi : horaires flexibles ou réduites, télétravail, pauses adaptées, possibilités de nouvelles formes de contrats (auto-entrepreneuriat ou intérim, portage salarial, renouvellement des CDD sur une durée plus longue ou possibilité d'une rupture de contrat à l'atteinte de la retraite à taux plein, etc.). Ces nouvelles règles et droits relatifs à l'aménagement de travail pourraient être formalisées au sein d'un nouveau contrat de travail « senior ». Aux côtés de ces nouvelles formes d'emploi, le développement de l'usage du Compte Professionnel de Prévention<sup>13</sup> est encouragé.

---

<sup>12</sup> [Georges Arbuz, Vécu psychologique et enjeux du départ à la retraite, dans Nouvelle revue de psychosociologie 2017/1 \(N° 23\), pages 57 à 70](#)

<sup>13</sup> [Le Compte professionnel de prévention \(C2P\)](#)

### **Le Compte Professionnel de Prévention (C2P) : un dispositif largement sous-exploité**

Le C2P est un dispositif précieux pour identifier les risques de santé liés à un poste (travail de nuit, répétitif, exposition au bruit ou à des températures extrêmes, etc.) et permettre au travailleur des adaptations du travail en conséquence (diminution du temps de travail, retraite anticipée, formation pour la reconversion, etc.). Toutefois, les entreprises du cycle de réflexion constatent une faible promotion et une complexité d'usage du dispositif.

### **>>> Proposition 9 : Inciter les entreprises à proposer le dispositif de retraite progressive aux collaborateurs volontaires**

#### **#Par les entreprises elles-mêmes**

La retraite progressive permet aux salariés de travailler à temps partiel tout en percevant une fraction de leur retraite de façon anticipée. Elle est perçue par les entreprises participant au cycle de réflexion comme très bénéfique pour faciliter le maintien à l'emploi des seniors, en tant que dispositif gagnant gagnant : pour les collaborateurs, elle permet de maintenir une grande partie de leur rémunération en travaillant à temps partiel : pour l'entreprise, elle allège le coût du poste tout en satisfaisant l'envie de travailler autrement de son collaborateur. C'est un bon moyen de réduire l'absentéisme et les risques de maladie et d'épuisement professionnels qui se multiplient souvent en fin de carrière.

Le dispositif est encore peu déployé et connu par les salariés qui doivent en faire la demande auprès de leur employeur, lui-même en droit de le refuser. Il est donc proposé de promouvoir le dispositif auprès des entreprises et des collaborateurs.

### **>>> Proposition 10 : Encourager et déployer « le statut d'aidant » pour mieux adapter leurs conditions de travail durant cette période**

#### **#Par les entreprises elles-mêmes**

Pour mieux reconnaître et accompagner les seniors aidants, il est proposé de promouvoir auprès des entreprises l'usage de statuts propres aux aidants leur donnant le droit à des aménagements du temps de travail (jours de congés supplémentaires, horaires aménagées, modalités élargies au télétravail, etc.). Certaines entreprises ont déjà mis en place via leur convention collective des statuts propres aux aidants, et démontré leur rôle incitatif pour se déclarer aidant.

### **Aidants, senior aidants : éléments de définition**

Un proche aidant est une personne qui vit dans l'entourage immédiat d'une personne malade, souffrante, ou en perte d'autonomie, et qui lui apporte son aide pour une partie ou la totalité des actes de la vie quotidienne de manière régulière et fréquente, et à titre non professionnel<sup>14</sup>.

- Près de 7 aidants sur 10 consacrent plus de 5h par semaine à aider leurs proches.
- Plus de la moitié des aidants ont plus de 50 ans<sup>15</sup>.

Ces dix propositions reflètent la volonté des entreprises de dépasser le simple défi d'amélioration du taux d'emploi des seniors en s'engageant concrètement pour inclure les seniors dans l'emploi, leur offrir des perspectives et des conditions de travail plus adaptées. Pour ce faire, elles ont exprimé leur volonté d'ouvrir la « boîte noire » de l'emploi des seniors, pour déconstruire les stéréotypes et adapter l'entreprise à la réalité démographique.

---

<sup>14</sup> [Portail national d'information pour les personnes âgées et leurs proches](#)

<sup>15</sup> [Baromètre des aidants 2021, Fondation April](#)