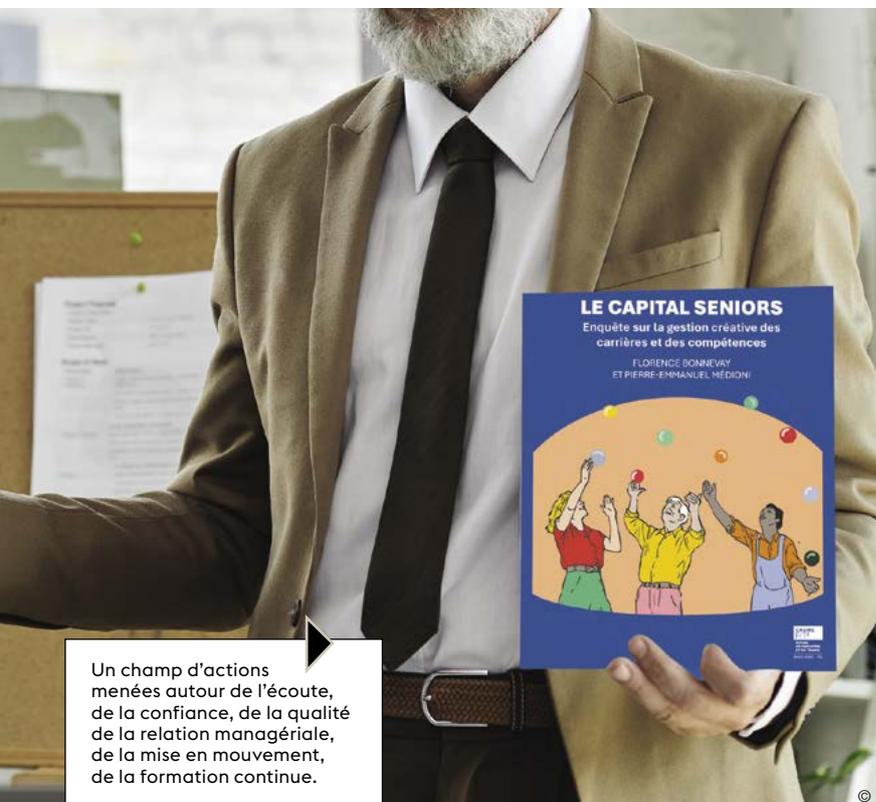


## CAPITALISER SUR LES SENIORS, UNE NÉCESSITÉ POUR LES ENTREPRISES

Comment prolonger la vie active des seniors, engagés et en bonne santé, à l'heure du recul de l'âge du départ à la retraite ? *Le Capital seniors*, ouvrage pragmatique de Florence Bonnevey et Pierre-Emmanuel Médioni, montre qu'il est tout à fait possible et souhaitable d'innover sur le sujet des seniors en entreprise.

Christelle Destombes



Un champ d'actions menées autour de l'écoute, de la confiance, de la qualité de la relation managériale, de la mise en mouvement, de la formation continue.

plume de la chercheuse Florence Bonnevey et du coach et consultant Pierre-Emmanuel Médioni. Ils proposent deux grands axes de réflexion et d'action : l'adaptation de l'organisation du travail et l'écoute des seniors pour "créer une dynamique inclusive favorable à tous les salariés".

### Un constat, des solutions

Onze entreprises étudiées, deux ateliers d'intelligence collective – l'un avec vingt cadres seniors et l'autre avec huit managers de seniors – servent de base à la réflexion des auteurs. Pour eux, la problématique "seniors" prend place au carrefour de trois tendances majeures : le choc démographique, avec l'allongement de la vie au travail et le recul de l'âge du départ à la retraite ; l'intensification du travail à l'œuvre dans les pays industrialisés ; et les questions de diversité et d'inclusion.

La France est à la traîne, avec un taux d'emploi des 55-64 ans inférieur à la moyenne des pays de l'Union européenne (58,4 %, contre 63,9 %). D'un côté, la réforme des retraites restreint le choix des salariés ; de l'autre, une plus grande mixité dans les entreprises est associée à une productivité



1. [www.statistiques-recherche.assuranceretraite.fr/la-retraite-progressive](http://www.statistiques-recherche.assuranceretraite.fr/la-retraite-progressive)

2. *Le Capital seniors*, de Florence Bonnevey et Pierre-Emmanuel Médioni, chaire Futurs de l'industrie et du travail de Mines Paris-PSL. [www.chairefit2.org/publications/le-capital-seniors](http://www.chairefit2.org/publications/le-capital-seniors)

L'éclairage est intéressant à l'heure où les négociations entre partenaires sociaux autour du "pacte de la vie au travail" marquent l'actualité. Notamment autour de la retraite progressive, un dispositif encore sous-utilisé, avec 27 000 personnes qui en ont bénéficié, selon les statistiques de l'assurance retraite<sup>1</sup> en 2023, soit 0,2 % des retraités de droit direct (personnes qui ont acquis les droits). La retraite progressive permet à un salarié de passer à temps partiel en percevant sa pension les jours non travaillés, de quoi adoucir "l'insoutenable du travail". Mais elle n'est qu'une des solutions listées par *Le Capital senior*<sup>2</sup>, sous la

**La culture managériale doit évoluer, la politique de l'inclusion des seniors doit être portée au plus haut niveau**

plus élevée, selon France Stratégie. Or, "les discriminations liées à l'âge restent parmi les plus importantes et les moins conscientisées dans les entreprises", pour Florence Bonnevey. Elle constate : "Le tropisme a trop souvent porté sur les jeunes. Dans les accords d'entreprise, on s'attache à gérer les jeunes, à les attirer et les fidéliser, plus qu'à organiser les fins de carrière."

## HUIT THÈMES D'UNE POLITIQUE SENIORS

Les auteurs préconisent donc *“un champ d'actions menées autour de l'écoute, de la confiance, de la qualité de la relation managériale, de la mise en mouvement, de la formation continue”,* en somme *“de l'accompagnement individuel et collectif”,* pour transformer l'essai. L'entreprise qui s'évertue aujourd'hui, dans un contexte de tension de recrutement, à garantir les compétences, doit ainsi fidéliser ses talents et gérer l'usure, physique comme psychologique. Pour cela, *Le Capital seniors* appelle à gérer la soutenabilité du travail plutôt que sa pénibilité : *“Un système de gestion du travail doit s'attacher à reproduire et développer toutes les ressources et composantes qu'il utilise [...], pour construire un parcours de travail en santé et en compétences.”*

- 1 - **Écouter** les seniors pour prendre en compte leurs attentes.
- 2 - Communiquer et **sensibiliser** pour promouvoir les valeurs de l'intergénérationnel, comme le fait l'Oréal avec les Generation Days.
- 3 - **Former** les seniors au mentorat ou au tutorat des plus jeunes, comme NGE ou Vicat.
- 4 - Donner à tous les **mêmes chances**.
- 5 - Gérer la **santé** et l'usure avec des kinésithérapeutes (Vicat) ou en gérant la pénibilité avec le compte épargne-temps (Michelin, Vicat, ou Safran).
- 6 - Organiser des **entretiens** de mi-carrière.
- 7 - Organiser la **flexibilité** tout au long de la carrière.
- 8 - Accompagner vers la retraite et **mesurer les effets** d'une politique seniors.

Florence Bonnevey, chercheuse, chaire Futurs de l'industrie et du travail (FIT2), Mines Paris-PSL.



*rité, l'adaptation des rythmes de travail, la flexibilisation des organisations et le travail par missions apparaissent essentiels.”*

Florence Bonnevey ajoute : *“La culture managériale doit évoluer en associant davantage les collaborateurs. Et cette politique de l'inclusion des seniors doit être portée au plus haut niveau de la direction d'entreprise, pour impulser une véritable politique de l'emploi intergénérationnel.”* C'est une condition de l'attractivité même des entreprises : *“Bien traiter les fins de carrière, c'est une stratégie gagnante pour attirer des talents.”* Les seniors sont absents des engagements des entreprises, mais en s'appuyant sur les salariés, en les traitant bien, l'entreprise s'occupe aussi des enjeux de durabilité liés à sa RSE. ●

### Continuer, transmettre, accélérer, ou partir

Huit thèmes d'une politique seniors sont mis en valeur dans l'ouvrage (voir encadré) à travers des cas d'entreprises, qui montrent que les choses évoluent enfin. Ils peuvent être mis en œuvre indépendamment les uns des autres, selon Florence Bonnevey. Les salariés ne sont pas monolithiques, jeunes ou seniors, leurs envies varient. Chez Schneider Electric, quatre types de *“persona”* ont été élaborés pour caractériser celles des collaborateurs seniors : *“Continuer, transmettre, accélérer, préparer son départ.”*

Florence Bonnevey préconise une approche flexible de l'organisation du travail au bénéfice d'une entreprise engagée dans la RSE : *“Pour que chaque personne puisse trouver sa juste place dans l'entreprise, quel que soit son âge, et mettre à profit ses talents, son expérience et sa singularité, l'adaptation des rythmes de travail, la flexibilisation des organisations et le travail par missions apparaissent essentiels.”*

## LA FORMATION, UN LEVIER À MOBILISER

La formation est indispensable pour garantir les compétences au sein de l'entreprise. Pourtant, selon l'OCDE (2023), seuls 24 % des 55-65 ans ont participé à une formation professionnelle dans les douze derniers mois, contre 41 % des 45-54 ans et 46 % des 35-44 ans. Loin de l'ambition européenne visant 60 % d'adultes formés chaque année d'ici à 2030, et plus encore pour les seniors. La chercheuse Florence Bonnevey préconise que l'on reconnaisse les compétences *“environnementées”,* c'est-à-dire *“qui s'incarnent dans les savoir-faire et le contexte spécifiques d'une entreprise donnée”.* Elle conseille de mettre *“les compétences pour tous tout au long de la vie au cœur du dispositif”.*