

Les entreprises ont pris conscience qu'elles doivent se saisir de la question de l'emploi des seniors – et donc de leurs compétences.



Emploi des seniors

COMMENT FORMER LES SALARIÉS LES PLUS ÂGÉS ?

L'allongement des durées de carrière pose de manière plus aiguë la question du maintien en emploi des salariés seniors. La formation constitue une réponse pour soutenir les évolutions de carrières, ainsi que les reconversions sur les métiers exposés à une forte pénibilité. Mais comment lever les freins existants ? La récente négociation interprofessionnelle sur l'emploi des seniors, malgré son échec, a vu émerger des propositions. Il faut aussi se tourner vers le terrain, où les entreprises expérimentent déjà à leur échelle des solutions. En point commun, on y voit se dessiner des réponses qui devront passer par l'anticipation et la meilleure prise en compte des aspirations professionnelles des individus.



PROLONGER LES CARRIÈRES, UNE QUESTION DE COMPÉTENCES

Si la nécessité du maintien en emploi des salariés seniors fait désormais l'objet d'un consensus partagé, l'atteinte de cet objectif reste à construire. Elle devra en partie reposer sur une politique ambitieuse de formation... tout au long de la vie.

Raphaëlle Pienne

L Le sujet de l'emploi des seniors était au cœur de la négociation interprofessionnelle "Pacte de la vie au travail" qui s'est tenue en début d'année 2024. Las, syndicats de salariés et organisations patronales n'ont pas réussi à s'entendre sur un accord. Au lendemain de cet échec, Jean-François Foucard, négociateur pour la CFE-CGC, regrettait un "rendez-vous manqué". Pour le syndicaliste, il est urgent de développer les transitions professionnelles en fin de carrière. Selon lui, il faut en amont faciliter les reconversions pour les salariés exerçant des métiers à forte pénibilité. "Car le risque est celui de l'augmentation des personnes ni en emploi ni en retraite, et la baisse des niveaux de retraite", déplore-t-il.



1. Association nationale des directeurs des ressources humaines.

2. Gestion des emplois et des parcours professionnels.

3. Créé à l'initiative du groupe Bayard, le Club Landoy est un collectif dédié à la révolution démographique. Il se fixe pour mission de "faire de la transition démographique un catalyseur d'innovation sociale et contribuer ainsi à bâtir un pacte social économiquement soutenable et socialement durable".

Une prise de conscience dans les entreprises...

À défaut d'une nouvelle politique nationale sur l'emploi des seniors, les choses seraient cependant en voie de s'améliorer sur le terrain. "Les entreprises ont commencé à réfléchir à garder leurs seniors, les chiffres le montrent, observe Benoît Serre, vice-président national délégué de l'ANDRH¹. Elles commencent à poser, via la GEPP², des actions pour ces salariés. Elles identifient les métiers pénibles, ou plutôt en danger, et se mettent à développer des programmes de formation en vue de mobilités. Ce qui est plutôt vertueux."

La situation "s'améliore doucement", constate également Sibylle Le Maire, fondatrice du Club Landoy³, un collectif d'entreprises à l'initiative, avec L'Oréal, d'une charte en faveur de l'emploi des plus de 50 ans. Face à la transition démographique et au risque de pénurie de main-d'œuvre, qui pour certains secteurs est déjà une réalité, "les entreprises ont pris conscience qu'elles doivent se saisir de ce sujet", souligne-



“ Notre rôle collectif est de maintenir le plus longtemps possible la capacité de projection des salariés ”

t-elle. Des blocages peuvent néanmoins persister, et la réalité n'a rien d'homogène. "La question de la formation et de l'employabilité des personnes est très diverse, à la fois selon les lieux géographiques en France, les tailles d'entreprises et les secteurs d'activité."

... mais un défaut d'anticipation des carrières

"La pratique de l'anticipation n'est pas encore assez répandue dans les entreprises", regrette surtout Benoît Serre. Un point de vue partagé par Sibylle Le Maire. "Le problème, c'est que nous ne faisons que résoudre les problèmes, et beaucoup trop tard", déplore-t-elle. La fondatrice du Club Landoy insiste sur la nécessité d'un droit



3 QUESTIONS À

Jean-Marie Dubois, chargé d'études au département formation et certification du Céreq

“La formation doit être anticipée bien avant 50-55 ans”



Au ministère du Travail, le 29 mai 2024, 89 nouvelles entreprises signent la Charte 50+ en faveur de l'emploi des plus de 50 ans, une initiative du Club Landoy (groupe Bayard) et du groupe L'Oréal lancée en 2022.

Une opinion courante veut que les salariés de plus de 50 ans ne souhaitent pas se former. Une étude du Céreq¹, à laquelle vous avez participé, s'est penchée sur la question. Qu'en est-il ?

On a effectivement l'idée reçue que la majorité de ces salariés ne souhaite pas évoluer professionnellement. Or, il s'avère que plus de 70 % d'entre eux ont des perspectives d'évolution, à l'intérieur ou l'extérieur de leur entreprise, et voient la formation comme un moyen de les réaliser. Cela va donc au-delà du souhait. La difficulté est la mise en pratique.

Pourquoi ces salariés seniors qui souhaitent se former n'en formulent-ils pas la demande ?

Cela concerne principalement deux catégories de salariés : l'une souhaite évoluer face à des risques de perte d'emploi, l'autre se reconverter dans le contexte de conditions de travail assez dégradées. Ces salariés formulent moins souvent la demande de se former car ils ont pu faire face à des refus. Ils anticipent des refus, dans la mesure où leurs besoins de formation ne correspondent pas forcément à ceux de l'entreprise.

Quels enseignements tirer de ces constats ?

Il est important d'envisager la formation des salariés seniors en prenant en compte que chaque salarié n'a pas les mêmes perspectives et envies d'évolution. Il est aussi primordial d'anticiper bien avant 50-55 ans la formation, notamment celle des salariés les plus fragiles. Enfin, l'accès aux financements de la formation et à l'information sur ces financements doit être renforcé.



1. “Comment les seniors envisagent-ils leur avenir professionnel jusqu'à la retraite ?”, Jean-Marie Dubois, Christine Fournier, Marion Lambert. Céreq Bref n° 443, août 2023.

Propos recueillis par Raphaëlle Pienne



Sibylle Le Maire, fondatrice du Club Landoy.

à la formation tout au long de la vie, y compris après 50 ans. “Notre rôle collectif, et notamment celui des managers et des entreprises, est de maintenir le plus longtemps possible la capacité de projection des salariés. Il faut pour cela commencer à initier une transformation en profondeur des organisations, moins tournée autour de l'âge et davantage autour des expertises”, argumente-t-elle.

Initier des bilans de parcours réguliers

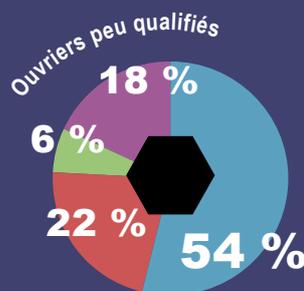
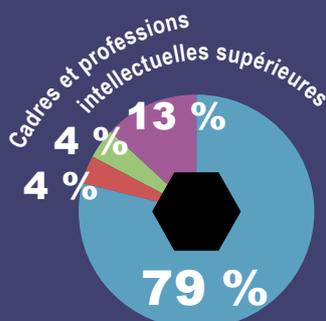
Le constat a pu trouver un écho auprès des partenaires sociaux lors de la négociation “Pacte de la vie au travail”. “Il faut faire en sorte d'avoir des

LA NÉGOCIATION “PACTE DE LA VIE AU TRAVAIL”

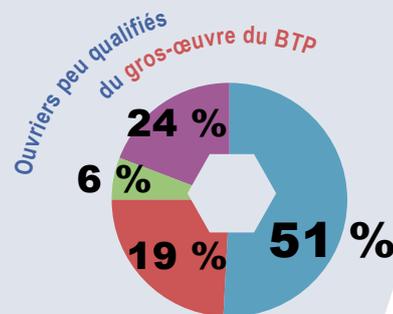
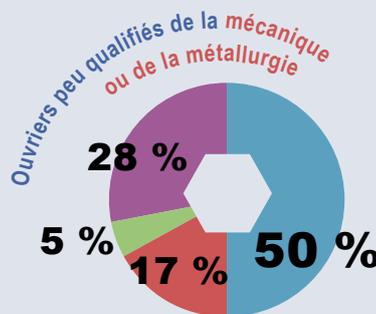
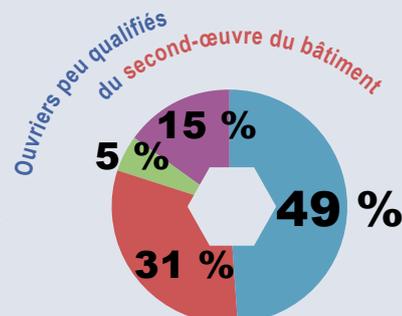
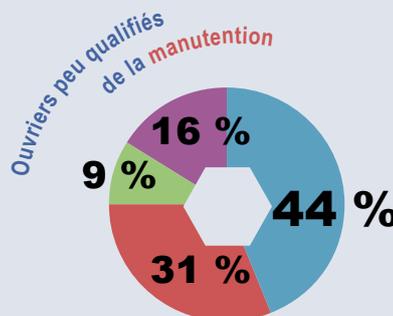
À la suite de l'adoption de la réforme des retraites, en mars 2023, le gouvernement d'Élisabeth Borne avait proposé d'instaurer un dialogue social afin d'améliorer l'emploi des seniors. La négociation d'un “nouveau pacte de la vie au travail” devait porter sur le compte épargne temps universel (Cetu), le maintien et le retour à l'emploi des seniors, et la reconversion et l'usure professionnelles. Les partenaires sociaux, réunis entre décembre 2023 et avril 2024, ont échoué à trouver un accord. Une nouvelle négociation, à l'initiative de l'U2P, a alors été engagée avec les syndicats de salariés. Cette dernière a débouché sur deux projets d'accord, qui n'ont pas été adoptés à l'unanimité, sur le Cetu et sur les reconversions professionnelles et l'embauche des seniors.

DES SENIORS INÉGAUX LES MOTIFS DE FIN DE CARRIÈRE

Selon le niveau de qualification



La catégorie et les métiers où la part de sorties précoces est la plus élevée



France Stratégie, à partir des enquêtes Emploi 2004-2019 (Insee).

Source : "Fin de carrière des seniors : quelles spécificités selon les métiers ?", note d'analyse n° 121 de France Stratégie, avril 2023.

Infographie
Centre Info

Benoît Serre, vice-président délégué de l'ANDRH.



- ● ● rendez-vous tout au long de la carrière professionnelle, sur l'approche santé au travail et l'approche compétences et parcours professionnels. Elles sont aujourd'hui séparées et nous devons rediscuter cette organisation", défend Yvan Ricordeau, négociateur pour la CFDT. Le projet d'accord final, bien que non adopté par les syndicats, contenait d'ailleurs la proposition d'instaurer un entretien "bilan et perspectives professionnelles". Organisé lors des 35^e, 45^e, 55^e puis 60^e anniversaires du salarié, il aurait fait le lien à 45 ans avec la visite médicale de mi-car-

rière. L'idée est jugée "intéressante" par Sibylle Le Maire. Mais au-delà, elle milite pour une meilleure prise en compte des "temps de vie" des salariés par les entreprises, telle la problématique pour les plus âgés de s'occuper de proches dépendants.

Organiser les mobilités

Benoît Serre appelle pour sa part à être encore plus ambitieux. Favorable à une bonification du CPF après 50 ans, il imagine "un bilan de compétences et de projection" à mi carrière. "Il devrait conclure sur différents métiers à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise, avec derrière des dispositifs de formation. Et cela doit être réfléchi par bassins d'emplois, à l'image de ce qui est fait dans les Hauts de-France", explique-t-il. Là aussi, la négociation interprofessionnelle avait débouché sur des propositions pour identifier, au niveau des branches, des passerelles et aires de mobilités entre métiers – en particulier ceux exposés à des risques de pénibilité. "Dans tous les cas, il y a urgence à ce que les partenaires sociaux se re-saisissent du sujet, car il est toujours sur la table", prévient Benoît Serre. ●

FINS DE CARRIÈRE : SCHNEIDER ELECTRIC CULTIVE LE SUR-MESURE

Schneider Electric France a lancé en 2023 un nouveau programme RH pour accompagner ses collaborateurs de plus de 50 ans. La démarche se veut innovante, en tenant compte de la diversité des aspirations et des attentes de ces salariés pour leur fin de carrière.

Raphaëlle Pienne



En France, Schneider Electric a choisi de structurer le programme d'accompagnement de ses salariés de plus de 50 ans à partir d'une journée de formation dédiée.

Schneider Electric, qui compte 43 % de salariés de plus de 50 ans en France, a entamé un virage important dans l'accompagnement de ses collaborateurs seniors. Alors que celui-ci consistait auparavant principalement à préparer leur passage en retraite, la nouvelle politique RH s'attache aujourd'hui à mieux prendre en compte la diversité des attentes de ce public. "Nous sommes partis du point clé d'ancrage de la conversation de carrière, s'assurer qu'elle puisse se faire", présente Nadège Riehl, directrice développement talents et formation chez Schneider Electric France. "Il fallait s'assurer aussi que pour cette génération on ne fasse pas de biais et de stigmatisations."

Quatre profils-types de salariés seniors

On notera que ce virage n'a pas été opéré seulement en France, mais au niveau de tout le groupe Schneider Electric, qui compte des implantations dans différents pays¹. "Le programme a été construit par tous les talents managers du groupe. La France a été une des premières pilotes, mais ce n'est pas la seule", précise Nadège Riehl. Ce cercle de travail international, qui s'est appuyé sur les résultats d'un sondage réalisé à l'échelle

du groupe, a débouché sur la définition de quatre profils-types de salariés seniors. L'approche retenue emprunte au marketing, avec la création de quatre personnages fictifs ou "personae" dotés chacun d'un prénom, se projetant dans des souhaits de carrières différents. "Un salarié peut être à l'intersection de deux typologies. Mais nous voulions vraiment partir de l'aspiration des personnes, indique Nadège Riehl. Et en face, nous avons mis des programmes permettant de les accompagner, en étant cohérents pour adresser les variétés de ces aspirations."

Transmettre, évoluer... à chacun sa fin de carrière

Dans le détail de ces profils-types de salariés seniors, on trouve d'abord "Claire" qui veut continuer à s'investir dans son emploi. "Les collaborateurs qui se reconnaissent dans ce profil [...] souhaitent maintenir à jour leurs compétences et expertises, et attendent de leur entreprise une reconnaissance de leur implication et de leur expérience", précise la fiche de ce personnage. Vient ensuite "Thierry" qui veut transmettre ses connaissances, et qui pourra en particulier être accompagné pour devenir mentor, tuteur, ou formateur interne.



¹. En 2023, le groupe Schneider Electric comptait plus de 168 000 collaborateurs, dans plus de 100 pays à travers le monde, dont 15 000 collaborateurs en France.



Nadège Riehl, directrice développement talents et formation chez Schneider Electric France.

“ Nous voulions vraiment partir de l’aspiration des personnes. En face, des programmes dédiés permettent de les accompagner ”



2. Concept héritier de la philosophie japonaise, l’*ikigai* a été popularisé par la publication en 2017 du livre *Ikigai* de Ken Mogi. Utilisé dans un objectif de développement personnel ou professionnel, il se traduit dans une méthode fondée sur quatre interrogations-clés : “ce que vous aimez”, “ce pour quoi vous êtes doué”, “ce dont le monde a besoin” et “ce pour quoi vous pouvez être payé”.

“Alba”, pour sa part, souhaite accélérer sa carrière et pourra, entre autres, se voir proposer de rejoindre un programme “expert” de l’entreprise ou suivre une formation qualifiante ou diplômante. “Ce sont des personnes, notamment des femmes, disant qu’elles se sentent pleines d’énergie et libres – avec moins de charges familiales car les enfants sont grands –”, précise Nadège Riehl. Le dernier, “Pierre”, est finalement le seul qui souhaite préparer son départ à la retraite. Il sera souvent intéressé par un emploi du temps allégé et plus flexible.

Une journée de formation dédiée

En France, Schneider Electric a ensuite choisi de structurer le programme d’accompagnement de ses salariés de plus de 50 ans à partir d’une journée de formation dédiée, “Valoriser son

parcours et se projeter”. “Nous nous rendons compte que c’était une population qui se mettait parfois des barrières, et c’est cela que nous souhaitons lever par cette formation”, explique Nadège Riehl.

Temps collectif, cette journée doit permettre aux collaborateurs de cartographier leurs compétences-clés et de définir leurs appétences et aspirations professionnelles. “Nous avons travaillé sur l’*ikigai*, une approche et une méthodologie à laquelle les gens ont été vraiment très réceptifs. Avec en particulier ces trois piliers : quel est mon savoir-faire, quelles sont mes aspirations et de quoi le monde (au sens large : à l’intérieur et à l’extérieur de Schneider Electric) a besoin”, présente-t-elle. Une troisième phase de la journée vise ensuite à aider les participants à structurer leur projet et savoir l’exprimer. Quelques semaines après la formation, ceux-ci auront ensuite une session de coaching individuel d’une heure pour élaborer un plan d’action personnalisé.

Mesurer les résultats du programme

Ce programme dédié aux salariés seniors a déjà été suivi par 200 collaborateurs de Schneider Electric en France. “Cette formation n’est pas obligatoire, elle est à disposition”, souligne cependant Nadège Riehl. Les solutions de développement de carrière proposées à l’issue du programme, parmi lesquelles le catalogue de formations de l’entreprise, n’ont par ailleurs pas été adaptées pour les collaborateurs seniors et demeurent les mêmes que pour les autres salariés. “Par contre, ce dont nous nous assurons c’est qu’il y a une représentativité et qu’ils ont le même accès aux formations que d’autres catégories d’âge. Et c’est le cas”, explique-t-elle.

Avec les partenaires sociaux de l’entreprise, un observatoire paritaire de l’emploi des seniors a été mis en place. Son objectif : objectiver les ressentis et identifier les éventuelles situations de discrimination pour pouvoir y remédier. ●



La formation doit permettre aux collaborateurs de cartographier leurs compétences-clés.

© Schneider Electric