



**COMMENT RENFORCER
L'EMPLOYABILITE DES SENIORS
DANS LES ENTREPRISES ?**

- ❑ 1. INTRODUCTION
- ❑ 2. CONTEXTE
- ❑ 3. LES OUTILS RÉGLEMENTAIRES
- ❑ 4. LES OUTILS DE LA FÉDÉRATION
- ❑ 5. PRECONISATIONS / CONSEILS
- ❑ 6. CONCLUSION

1. INTRODUCTION

2. CONTEXTE

3. LES OUTILS RÉGLEMENTAIRES

4. LES OUTILS DE LA FÉDÉRATION

5. PRECONISATIONS / CONSEILS

6. CONCLUSION

La FEDERATION FRANCE SENIOR est une association fondée en 2022 par des partenaires issus de la Formation, des RH, du Conseil et de l'Accompagnement, autour des thématiques liées à l'employabilité des séniors.

En effet:

- ⇒ Le vieillissement de la population active
 - ⇒ L'évolution des métiers et la digitalisation croissante
 - ⇒ Le recul de 2 années de l'âge de départ en retraite...
- ... nécessitent d'adapter les compétences de tous, mais en particulier celles des SENIORS: **c'est RENFORCER LEUR EMPLOYABILITE !**

3 grands enjeux:

- ⇒ HUMAIN pour les séniors eux-mêmes
- ⇒ DE COMPETITIVITE pour les entreprises
- ⇒ ECONOMIQUE pour la collectivité nationale

 *Pour en savoir plus:*

<https://france-senior.fr/qui-sommes-nous/>

❑ 1. INTRODUCTION

❑ **2. CONTEXTE**

❑ 3. LES OUTILS RÉGLEMENTAIRES

❑ 4. LES OUTILS DE LA FÉDÉRATION

❑ 5. PRECONISATIONS / CONSEILS

❑ 6. CONCLUSION

Quelle définition pour « les séniors » ?

Il n'en existe aucune !

- Généralement c'est plus de 55 ans, les statistiques de l'INSEE et de la DARES retiennent souvent l'âge de 50 ans, et certains 45 ans.
- Les 45 à 64 ans représentent 12 millions de personnes en France (40% de la population active).

En pratique, c'est bien à partir de 45 ans qu'il faut introduire la notion de « sénior », qui fait écho à « la seconde partie de carrière ». Plus on anticipe l'adaptation des compétences, plus on garantit une évolution sereine et choisie.

Quelle situation pour « les séniors » ?

Taux d'emploi France (Zone Euro):

- 55 / 64 ans = 54 % (60 %)
- 60 / 64 ans = 33 % (46 %)

Taux d'emploi des femmes inférieur : Femmes (Hommes):

- 55 / 64 ans = 54% (58 %)

1 392 000 demandeurs d'emploi > 50 ans au 1T 2024

 *Pour en savoir plus:*

<https://france-senior.fr/observatoire/>

Taux d'absentéisme 2023 en jours (baromètre AG2R / Ayming):

- Jusqu'à 30 ans = 4,42 %
- 31 à 40 ans = 5,37 %
- 41 à 50 ans = 5,97 %
- Plus de 50 ans = 7,94 %

Le taux d'absentéisme des séniors reste plus élevé que celui des tranches plus jeunes, même si il est en diminution par rapport aux années précédentes. En revanche la proportion des arrêts longs (> 90 jours) est en augmentation. Les effets de la pénibilité se font sentir.

Une perception défavorable par les séniors eux-mêmes (Baromètre 2023 Séniors Malakoff Humanis):

- 2/3 des salariés ont un regard négatif sur l'allongement de la vie professionnelle
- Une part importante des plus de 50 ans se sent discriminée ou rejetée

Ils sont souvent l'objet de « croyances » conduisant à:

- Des déficits de formation par rapport au reste des salariés
- Des a priori liés à « l'âgisme »
- Une absence de gestion de carrières et compétences car depuis longtemps en poste

 *Pour en savoir plus:*

<https://presse.ag2rlamondiale.fr/assets/etude-complete-barometre-de-labsenteisme-et-de-lengagement-ayming-x-ag2r-la-mondiale-pdf-9b8b-3a203.html>

<https://www.malakoffhumanis.com/sites/smile/files/files/malakoffhumanis-synthese-emploi-seniors-2023-321-mh-25057-2311.pdf>

A large, dark blue L-shaped graphic in the top-left corner of the slide.

1. INTRODUCTION

2. CONTEXTE

3. LES OUTILS RÉGLEMENTAIRES

4. LES OUTILS DE LA FÉDÉRATION

5. PRECONISATIONS / CONSEILS

6. CONCLUSION

La situation des séniors, comme celle de tous les salariés s'inscrit dans une série de dispositions prévues par le Code du Travail. On rappellera de façon non limitative:

- Article L 4121-1 « *L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs* ».
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000035640828
- Article L 4141-1 « *L'employeur organise et dispense une information des travailleurs sur les risques pour la santé et la sécurité et les mesures prises pour y remédier* ». Il met notamment en place une politique d'identification et de prévention des risques professionnels consignée dans le DUERP (Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels).
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000033019913/
- Article L 1132-1 « Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de nomination ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte {...} en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son identité de genre, de son **âge**, {...}. »
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072050/LEGISCTA000006160704/

- Article L 6321-1 «L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail ».

https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006904143/2008-05-01

De façon non exhaustive, ces obligations de base s'imposent à l'employeur et leur non-respect peut entraîner sa mise en responsabilité jusqu'à des stades graves en cas de survenance d'incidents ou d'accidents !

CONCERNANT LES SALARIES, de nombreux dispositifs peuvent être utilisés seuls ou combinés afin de le requalifier sur son poste de travail, lui permettre une transition vers un autre poste, alléger sa pénibilité, le réorienter vers une autre activité ou l'accompagner vers un autre métier.

- **Pro-A: Reconversion ou promotion par alternance:**

Permet dans des conditions définies (cf. lien ci-dessous) de faire prendre en charge une transition professionnelle par les OPCO.

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F13516>

- **Le Bilan de Compétences:**

Aider à identifier les compétences nécessaires à la poursuite du poste actuel ou l'évolution vers une autre situation.

Il peut être financé:

- 1./ Par le salarié à titre personnel sur son CPF
- 2./ Par l'employeur à titre collectif
- 3./ De façon mixte sur le temps de travail

- **La Retraite Progressive:**

Elle permet, sous conditions (Cf. lien ci-dessous) de travailler à temps partiel et de percevoir une partie de sa retraite, 2 ans avant l'âge de départ à taux plein, et à condition de cumuler au moins 150 trimestres.

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F12842>

- **Le Cumul Emploi / Retraite:**

Depuis le 01/09/2023 (entrée en vigueur de la réforme des retraites), il permet la reprise d'activité sous des conditions plus souples (Cf. lien ci-dessous), et surtout l'obtention de nouveaux droits.

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F13243>

- **L'usure professionnelle :**

Anciennement désignée sous le terme « pénibilité », l'usure professionnelle vise depuis 2017 à identifier les risques professionnels:

=> Aménager les postes et améliorer l'organisation du travail,

=> Mettre en place des systèmes de travail « soutenables »,

=> Organiser le travail de telle sorte qu'il donne aux individus et aux équipes la capacité d'agir.

<https://www.anact.fr/usure-professionnelle>

- **Le C2P (Compte Professionnel de Prévention):**

Remplace depuis 2017 le C3P (Compte Personnel de Prévention de la Pénibilité). Décliné par branches. Il concerne des situations de travail spécifiques (milieux hyperbares / températures extrêmes / bruit / travail de nuit / travail en équipes alternées / travail répétitif). Il permet aux salariés de cumuler des points pouvant notamment autoriser à racheter jusqu'à 8 trimestres pour la retraite.

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F15504>

- **Le FIPU (Fond d'Intervention pour la Prévention de l'Usure Professionnelle):**

Depuis 2023 il permet de financer des actions de sensibilisation et de prévention des risques. Il est mobilisable sous conditions (cf. lien ci-dessous) auprès de la CNAM.

<https://travail-emploi.gouv.fr/ouverture-du-fonds-dinvestissement-pour-la-prevention-de-lusure-professionnelle>

- **CDD sénior (embauche):**

Possible hors motifs légaux (surcroît / remplacement), jusqu'à 18 mois renouvelables, dans la limite de 36 mois, sous conditions (Cf. lien ci-dessous). Salariés > 57 ans inscrits depuis plus de 3 mois à France Travail.

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F15759#:~:text=du%20CDD%20senior%20%3F-,Le%20contrat%20à%20durée%20déterminée%20dit%20senior%20obéit%20aux%20règles,Droits%20du%20salarié.>

- **Contrat de Professionnalisation des Séniors (embauche):**

Pour salariés de plus de 45 en retour à l'emploi, sous conditions (Cf. lien ci-dessous) ouvrant une aide jusqu'à 2 000 € par an.

<https://www.francetravail.fr/employeur/aides-aux-recrutements/les-aides-a-lembauche/embauche-de-de-de-45-ans-et-plus.html>

- **CUI-CIE (Contrat Unique d'Insertion / embauche):**

Salariés en retour à l'emploi, dont séniors, percevant certains minima sociaux (RSA / ASS / AAH). Minimum 20 heures par semaine au SMIC pour formation / accompagnement sous conditions (Cf. Lien ci-dessous).

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F21006>

- **CDI Sénior (en projet):**

Négociations paritaires du 16/11/2024. Embauche possible en CDI de salariés > 45ans en retour à l'emploi permettant la rupture du contrat de travail par l'employeur à l'âge de la retraite à taux plein. A transposer dans la Loi.

A noter:

- Les OPCO peuvent financer, sur demande des actions de formation à destination des séniors, qui constituent pour eux une cible privilégiée.
- France Travail mène aussi des actions spécifiques qui peuvent varier selon les régions.
- Les branches professionnelles développent également des modalités d'intervention propres à chacune d'entre elles.

 *Pour en savoir plus:*

<https://www.nouvelleviepro.fr/info/emploi-seniors-guide-aides#:~:text=1..patronales%20et%20exige%20certaines%20conditions.>

<https://combohr.com/fr/blog/aide-embauche-senior#:~:text=Le%20contrat%20de%20professionnalisation%20des,des%20exonérations%20des%20cotisations%20patronales.>

- **« ATOUT SÉNIOR » de l'IFOCOP (embauche):**

Accompagnement de demandeurs d'emploi de plus de 55 ans sur des métiers du tertiaire durant 8 mois dont 4 en formation et 4 en entreprise. Coût 8 000 €, co-financé par les CPF, les entreprises et France Travail le cas échéant (Cf. lien ci-dessous).

Actuellement en Île-de-France, sur 1 000 postes à pourvoir, le dispositif à vocation à s'étendre à la France entière en 2025.

<https://www.ifocop.fr/atout-senior-un-parcours-de-reconversion-professionnelle-pour-les-50-ans-et-plus/>

👉 *Pour en savoir plus:*

<https://www.ifocop.fr>

CONCERNANT LES ENTREPRISES, de nombreux dispositifs connus permettent d’agir sur la situation des séniors dès lors que ce sujet est identifié comme un axe de travail. Ils portent autant sur la gestion des compétences que la santé au travail. On citera de façon non exhaustive:

- **La GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels):**
Mise en place par les ordonnances Macron de 2017 (article L2212-20 du code du travail, en lien ci-dessous dans « Pour en savoir plus ») elle a globalement succédé à la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) en lui donnant un caractère plus dynamique et une approche plus globale de la carrière.
Elle concerne les entreprises de plus de 300 salariés avec une négociation au moins tous les 3 ans. Les dispositions des branches professionnelles ou les accords d’entreprises peuvent modifier ces règles en l’appliquant à des effectifs moindres et/ou des fréquences plus élevées.
C’est l’outil par excellence de la gestion des compétences!

 *Pour en savoir plus:*

<https://www.cademploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/la-gestion-des-emplois-et-des-parcours-professionnels#ancre-0>

https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000043975202

- **La DUERP (Déclaration Unique d'Evaluation des Risques Professionnels):**

C'est le document qui recense l'identification des risques professionnels et des mesures de prévention et de protection (Cf. lien ci-dessous). Il concerne tous les salariés, mais certains facteurs liés à « l'usure professionnelle » (...ou anciennement « pénibilité ») sont de nature à concerner particulièrement les séniors.

<https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F35360>

- **Le PDC (Plan de Développement des Compétences):**

Anciennement « plan de formation », le PDC recense toutes les actions de formation concernant les salariés (obligations réglementaires, liées à la situation, à l'âge ou à l'évolution des postes de travail. Cf. lien ci-dessous.

<https://travail-emploi.gouv.fr/le-plan-de-developpement-des-competences>

Pour en savoir plus:

<https://travail-emploi.gouv.fr/la-formation-professionnelle-principes-generaux>

- **L'entretien de seconde partie de carrière:**

Instauré en 2009, il a été supprimé par la Loi du 27/03/2014 au profit du dispositif de l'EP (Entretien Professionnelle) décrit ci-dessous. Cependant il continue d'être réalisé dans de nombreuses branches professionnelles et/ou entreprises.

- **L'Entretien Professionnel (EP):**

Il concerne tous les salariés de toutes les entreprises, il doit être réalisé à minima tous les 2 ans, et un bilan est effectué tous les 6 ans (Cf. lien ci-dessous).

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F32040#:~:text=Tous%20les%20%20ans%2C%20l,le%20salarié%20et%20l'employeur.>

- **La visite médicale de mi-carrière:**

Elle s'ajoute depuis 2022 aux autres visites médicales obligatoires, parfois spécifiques à certains Postes, ages, branches ou entreprises (Cf. lien ci-dessous).

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F36290>

 *Pour en savoir plus:*

<https://www.gerantdesarl.com/actualite/une-nouvelle-visite-medicale-obligatoire-pour-tous-les-salaries-atteignant-45-ans>

- ❑ 1. INTRODUCTION
- ❑ 2. CONTEXTE
- ❑ 3. LES OUTILS RÉGLEMENTAIRES
- ❑ 4. LES OUTILS DE LA FÉDÉRATION**
- ❑ 5. PRECONISATIONS / CONSEILS
- ❑ 6. CONCLUSION

La FEDERATION FRANCE SENIOR rassemble sur son site de nombreuses ressources, documentaires et/ou opérationnelles, qu'elle met à disposition de ses visiteurs et de ses adhérents:

- **« La BOITE A OUTILS » FRANCE SENIOR :**

Elle renvoie sur différents relais permettant de documenter, proposer et expérimenter des démarches en faveur de l'employabilité des séniors, dont notamment :

- L'ANACT qui propose un module de formation gratuit
- La région Occitanie qui a réalisé un travail très complet de documentation/action.
- « L'Observatoire des Territoires » qui met à disposition son outil de modélisation en temps réel

<https://france-senior.fr/la-boite-a-outils/>

- **Les ressources de « l'OBSERVATOIRE »:**

Elles rassemblent une sélection des principales ressources permettant l'étude et la documentation du sujet de l'employabilité des séniors.

<https://france-senior.fr/observatoire/>

- **Le Label de Positionnement:**

A destination des entreprises ou des organisations, il permet de diagnostiquer de façon simple et concrète la situation des employeurs par rapport à la thématique des séniors. C'est un outil basé sur des scorings conduisant à dégager des pistes opérationnelles d'amélioration ou de renforcement. Au-delà, c'est un véritable instrument de communication et de dialogue social. Vous pouvez directement faire un pré-test sur le site.

<https://france-senior.fr/label-emploi-senior/>

- **L'Autodiagnostic des individus:**

Destiné aux salariés séniors, il permet de façon simple et rapide de s'autotester en toute confidentialité sur sa situation par rapport à l'emploi actuel et les perspectives professionnelles jusqu'à et le cas échéant après son passage à la retraite.

« Pour aller plus loin » permet de bâtir un plan financier (situation matrimoniale, revenus, charges, reste-à-vivre...) sur 20 ans (sur demande auprès de la FEDERATION).

<https://france-senior.fr/auto-diagnostic/>

- **Le Bilan de Compétences Sénior:**

Eligible au CPF et spécialement adapté aux séniors, il permet aux salariés séniors, en emploi ou en recherche, d'envisager leur avenir professionnel et d'opérer, le cas échéant, les choix nécessaires. Conseillé le plus tôt possible !

<https://france-senior.fr/nos-services-aux-seniors/>

- **L'accompagnement des entreprises à la mobilité:**

A destination des services RH, des managers et des dirigeants: comment organiser la mobilité et la transition professionnelle des collaborateurs et mettre en place une démarche de gestion des compétences et de l'employabilité.

Comment passer d'une démarche de gestion du personnel à une dynamique de gestion des compétences.

<https://france-senior.fr/nos-services/>

- 1. INTRODUCTION
- 2. CONTEXTE
- 3. LES OUTILS RÉGLEMENTAIRES
- 4. LES OUTILS DE LA FÉDÉRATION
- 5. PRECONISATIONS / CONSEILS**
- 6. CONCLUSION

Face au vieillissement de la population active et au recul de deux années de l'âge de départ à la retraite, la question de l'emploi des séniors est bien réelle, pour les entreprises et les organisations, pour les intéressés eux-mêmes et plus généralement pour la collectivité nationale (Cf. « Les 3 grands enjeux », page 4 de la présentation).

Pour de nombreuses entreprises, les salaires et les charges sociales représentent, et de loin, les principaux postes de coût dans leur fonctionnement. Pourtant les taux d'absentéismes augmentent et les marges se réduisent. La bonne gestion des ressources humaines devient alors un sujet stratégique, c'est-à-dire la capacité des organisations à faire œuvrer ensemble toutes les composantes de la communauté de travail.

Les séniors sont souvent les premiers à être en difficulté: ils sont généralement moins formés, depuis longtemps sur poste, et ils ont objectivement moins d'appétence que les milléniums au changement et à la digitalisation. Pourtant, ils constituent une ressource précieuse pour l'entreprise, dès lorsqu'elle considère la communauté de travail de façon intergénérationnelle et inclusive.

Pour la FEDERATION FRANCE SENIOR, c'est par l'employabilité, c'est-à-dire l'approche par les compétences (métiers, transverses, digitales, comportementales...) que les entreprises peuvent remotiver et redynamiser les équipes au travail. La gestion des séniors, c'est en fait la gestion de l'ensemble des équipes.

12 PRÉCONISATIONS ET CONSEILS POUR LES SÉNIORS ET L'ENSEMBLE DES ÉQUIPES:

1./ ADRESSEZ LE SUJET:

La question des séniors est souvent un sujet difficile à aborder dans les entreprises pour toutes les parties prenantes. Ouvrez ce sujet, sereinement, sans a priori, sans arrière-pensées et sans connotation. Le LABEL DE POSITIONNEMENT de la Fédération a été conçu dans ce sens avec une méthode simple permettant d'aborder le sujet et de pouvoir communiquer.

2./ METTEZ EN PLACE UNE DEMARCHE DE TYPE GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels):

Même si votre entreprise n'est pas soumise aux règles d'effectif, l'approche par les compétences et la prospective est d'une grande richesse: Quels seront nos métiers dans 3 ans ? / Quelles compétences et effectifs seront requis ? / Comment mettrons-nous en œuvre un plan d'adaptation des compétences et des effectifs?

3./ CONDUISEZ LES ENTRETIENS PROFESIONNELS (EP):

L'EP est devenu un entretien stratégique dans le pilotage RH, pourtant il est plus perçu comme une contrainte que comme une opportunité. En cause: une absence de GEPP (Cf. ci-dessus) ne permettant pas de visibilité sur « le champ des possible »; une préparation très souvent perfectible; un management souvent insuffisamment préparé.

4./ INSCRIVEZ-VOUS DANS UNE DEMARCHE INTERGENERATIONNELLE:

Cherchez à valoriser les complémentarités dans les équipes entre les plus jeunes et les plus anciens dans les postes en adoptant une approche intergénérationnelle qui prend en compte l'ensemble de la communauté de travail et pas seulement une catégorie.

5./ IDENTIFIEZ LES RISQUES PROFESSIONNELS ET LA PENIBILITE:

Les risques professionnels et les facteurs de pénibilité doivent faire l'objet d'un recensement rigoureux, accompagné d'un plan de prévention et de mesures de précaution connus de tous. La responsabilité de l'employeur peut-être lourdement engagée en cas de manquement. C'est aussi une opportunité de redéploiement de tâches et des missions par rapport à des salariés seniors qui risquent sinon, pour certains, de se retrouver en situation d'inaptitude à terme.

6./ INSCRIVEZ LES SENIORS DANS DES ACTIONS DE TUTORAT:

Le tuteur, ou le maître d'apprentissage, a pour mission de veiller au bon accueil et à l'insertion du tuteuré dans l'entreprise en liaison avec le CFA ou l'établissement de formation. C'est une mission de responsabilité afin de fidéliser l'apprenant et éviter « les décrochages ».

7./ PASSEZ D'UNE « GESTION DU PERSONNEL » A UNE « GESTION DES COMPETENCES »:

Les équipes RH sont souvent débordées par la « gestion du personnel »: contrats de travail, paie, obligations légales, déclarations sociales, contentieux, mouvements du personnel, recrutement, droit social, dialogue social, etc... L'augmentation constante de la réglementation ne fait qu'alourdir ces tâches. Pourtant si ces sujets sont indispensables et restent incontournables, ils empêchent souvent les entreprises d'investir dans la gestion des compétences, outil indispensable et stratégique de pilotage des entreprises modernes.

8./ ASSUREZ VOUS DE LA BONNE FORMATION AUX POSTES DE TRAVAIL:

La bonne formation des collaborateurs aux postes de travail est un enjeu véritablement stratégique pour une entreprise. Pourtant ce sujet est souvent perfectible. Un poste de travail est fait de multiples composantes qui sont souvent amenées à évoluer sans que la formation des collaborateurs ne soit adaptée. Il s'en suit des risques importants: défauts sur le produit fini ou le service rendu; risques de sécurité dans le processus; souffrance du collaborateur dans l'accomplissement de sa mission.

9./ INVESTISSEZ SUR LE MANAGEMENT:

Le management, en particulier celui de proximité est souvent sur-sollicité et peu formé au pilotage RH et à la gestion des compétences. Or c'est lui qui est au contact des équipes, qui conduit les entretiens et participe à l'engagement des collaborateurs au quotidien.

10./ COMMUNIQUEZ ET DONNEZ DU SENS:

A l'ensemble des managers et aux collaborateurs, sur les enjeux, les risques, les Opportunités, ainsi que les leviers à mettre en jeu pour réussir les objectifs.

11./ INVESTISSEZ DANS LE DIALOGUE SOCIAL:

En cohérence avec le point précédent, le dialogue social, est un lieu privilégié de communication et de recueil d'information. Faîtes en toujours un lieu d'échange, de débat et de confrontation de points de vue .

12./ TRAVAILLEZ VOTRE MARQUE EMPLOYEUR:

En optimisant votre gestion des talents et compétences et celle des séniors en particulier, vous valorisez votre marque employeur, en externe et en interne, et vous rendez votre entreprise plus attractive.

12 ARGUMENTS EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SENIORS:

1./ L'EXPERIENCE:

Pour 89% des dirigeants les compétences et l'expérience des séniors de plus de 50 ans constituent une opportunité (Baromètre Malakoff Humanis en lien page 7). Ils ont acquis une grande diversité d'expériences et de compétences, dont ils ne sont parfois pas conscients eux-mêmes.

2./ LA CONNAISSANCE:

Ils sont souvent détenteurs de nombreuses compétences et expertises non écrites ni codifiées dans les entreprises. Dans les métiers de l'artisanat leurs compétences et savoir-faire constituent très souvent le capital professionnel de l'entreprise et l'opportunité unique de pouvoir transmettre.

3./ LA STABILITE:

Les séniors, déjà dans l'entreprise ou nouveaux embauchés, sont des salariés stables, qui vont rester en poste et ne vont pas « zapper » en permanence vers des propositions perçues comme plus attractives.

4./ LE PARTAGE ET LA COMPLEMENTARITE DES COMPETENCES:

L'approche intergénérationnelle permet la complémentarité des compétences entre de jeunes collaborateurs au fait des dernières technique du métier mais moins expérimentés et des salariés séniors, moins «à la page » techniquement mais plus expérimentés.

5./ LE RECU EMOTIONNEL:

Les parcours de vie et les expériences relationnelles des séniors leurs donnent un recul émotionnel dans les situations de crises, de stress perçu ou de tension. Ils sont donc des facteurs d'apaisement et de régulation dans les équipes.

6./ LA MAÎTRISE DES « SOFT SKILLS » (compétences transverses):

Ecoute, concentration, curiosité, empathie, persévérance, autonomie,...notamment.

7./ L'AUTONOMIE ET L'ADAPTABILITE:

C'est la capacité à réagir et s'adapter en situation d'incertitude, conséquence positive de leurs différentes expériences et compétences.

8./ LE TUTORAT / MENTORAT / MECENAT DE COMPETENCES:

La capacité des séniors à tenir ces rôles constitue un apport pour les entreprises et une aide précieuse pour le management.

9./ LA NEUTRALITE:

Les séniors ne sont pas dans une logique de conquête professionnelle mais s'inscrivent dans la durée. Ils ont donc du recul et dans une démarche pleinement collaborative.

10./ LA VALORISATION DE LA MARQUE EMPLOYEUR:

En employant et en embauchant des séniors, l'entreprise renvoie un signal fort en externe et en interne. Ainsi elle améliore sa marque employeur et se montre plus attractive pour ses recrutements et pour ses clients et/ou futurs clients.

11./ LA PRATIQUE DE L'INCLUSION:

L'entreprise joue un rôle essentiel dans les enjeux écologiques et de la vie en collectivité. En pratiquant l'inclusion, en particulier en faveur des séniors, elle s'affirme comme un acteur central de la vie sociétale en connexion avec son époque et son environnement.

12./ L'AIDE A LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE:

En cas de transmission ou de reprise de l'entreprise, la présence de séniors dans le personnel constitue un atout majeur pour le repreneur. En effet, ils connaissent les clients, les fournisseurs, les processus et les outils de production.

- ❑ 1. INTRODUCTION
- ❑ 2. CONTEXTE
- ❑ 3. LES OUTILS RÉGLEMENTAIRES
- ❑ 4. LES OUTILS DE LA FÉDÉRATION
- ❑ 5. PRECONISATIONS / CONSEILS
- ❑ **6. CONCLUSION**

Les dispositifs, outils et arguments en faveur de l'emploi des seniors sont nombreux, connus et efficaces. Pour autant, c'est bien la volonté des acteurs décisionnaires des entreprises (Dirigeants, Equipes RH, Managers,...) qui fera la différence dans un esprit d'écoute, de dialogue et d'inclusion.

Les seniors constituent une ressource souvent délaissée de l'entreprise et qui ne demande qu'à être réactivée au bénéfice de tous.

Les actions à entreprendre sont simples et de bon sens:

- **Anticipez: plus les questions sont abordées tôt quant à l'âge des salariés, plus les nécessaires adaptations sont aisées à mettre en œuvre.**
- **Mettez en place une démarche RH de GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels) quelle que soit la taille de votre entreprise.**
- **Adressez le sujet.**
- **Utilisez le dialogue social.**
- **Mettez en place des accords d'entreprise.**

Vous pouvez aussi nous soutenir en adhérant à la FEDERATION:
<https://france-senior.fr/adherer/>



FRANCE-SÉNIOR



FRANCE SÉNIOR

01 46 47 48 49



contact@france-senior.fr



[45 rue du cardinal
Lemoine 75005 PARIS](#)