WWW.ADESATT.COM

Etude sur l'emploi des séniors et leurs conditions de travail dans la Branche BETIC

SYNTHÈSE

DECEMBRE 2023

ACTÉHIS

ÒPAL

ADESATT

ASSOCIATION D'ÉTUDE, DE SUIVI DES ACTIVITÉS
ET DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL

DEMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Objectifs

- ➔ Disposer d'une **cartographie de la démographie des séniors** dans la Branche.
- ➔ **Mieux connaître les caractéristiques, les parcours et les souhaits des séniors** dans les entreprises.
- ➔ **Dresser un état des lieux du contexte et des problématiques qui impactent la séniorité** dans la Branche, aujourd'hui et à court/moyen terme.
- ➔ **Recueillir le point de vue des salariés sur la pertinence des actions** mises en œuvre dans les entreprises sur le thème des séniors.
- ➔ **Disposer de préconisations concrètes** autour desquelles pourraient s'engager des négociations paritaires et/ou permettre aux entreprises d'élargir les outils d'accompagnement RH en lien avec la séniorité.

Juin

PHASE 0
CADRAGE DE LA MISSION

- Recueil documentaire et statistique, premières analyses **(32 documents et études)**
- Préparation des outils d'enquête, des guides d'entretien et de la communication

Juillet - Septembre

PHASE 1
ETAT DES LIEUX DES SENIORS DANS LA BRANCHE

- Etudes documentaires et statistiques approfondies
- Diffusion des questionnaires en ligne (**2 865 réponses)**
- Réalisation de l'état des lieux

Juillet - Novembre

PHASE 2
APPROFONDISSEM-ENTS QUALITATIFS

- Entretiens d'approfondissement **(64 entretiens)**
- Réalisation du diagnostic qualitatif

Novembre - Décembre

PHASE 3
PRÉCONISATIONS ET FINALISATION

- Ingénierie cabinet : préconisations
- Groupe de travail
- Finalisation du rapport d'études et synthèses

ADESATT
ASSOCIATION D'ÉTUDE, DE SUIVI DES ACTIVITÉS ET DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL

WWW.ADESATT.COM

ADESATT

ASSOCIATION D'ÉTUDE, DE SUIVI DES ACTIVITÉS ET DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL

Synthèse des enseignements de l'étude

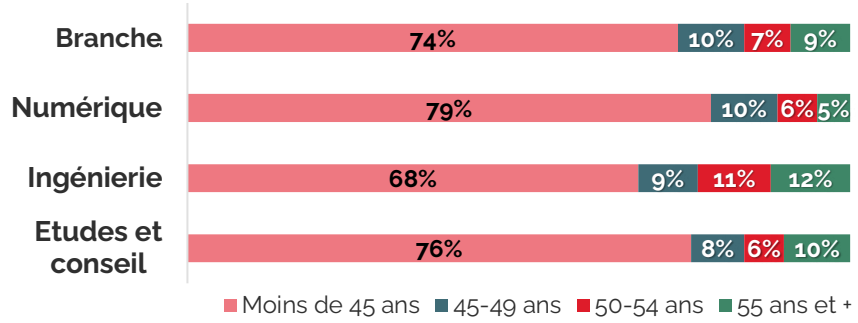
1. Démographie et parcours professionnel des seniors au sein de la branche
2. Les conditions de travail des seniors
3. Projections des salariés séniors sur la suite de leur carrière professionnelle
4. Politiques de gestion des carrières et des mobilités mises en œuvre par les entreprises
5. Enjeux et difficultés de développement et transmission des compétences

1 DEMOGRAPHIE ET PARCOURS PROFESSIONNEL DES SENIORS AU SEIN DE LA BRANCHE

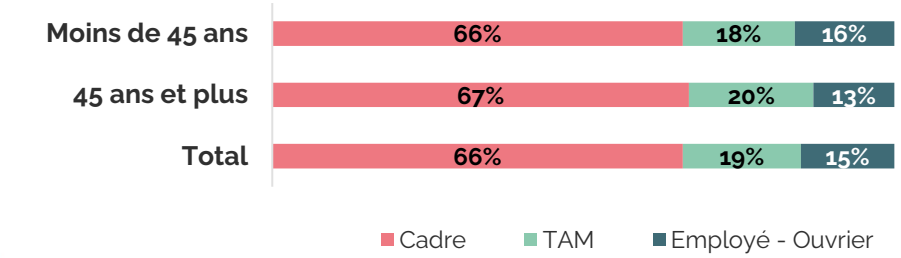
Profil des séniors dans la branche

- **318 855 séniors dans la branche (45 ans et plus), soit 26 % des effectifs salariés** (32 % dans l'ingénierie)
- Les effectifs séniors s'accroissent plus rapidement que la moyenne des effectifs de la branche (+9 % par an entre 2016 et 2021)
- **Comparaison à la moyenne nationale :** 16% des salariés BETIC ont 50 ans et plus contre 18% pour la moyenne française

Répartition des salariés par âge et par secteur

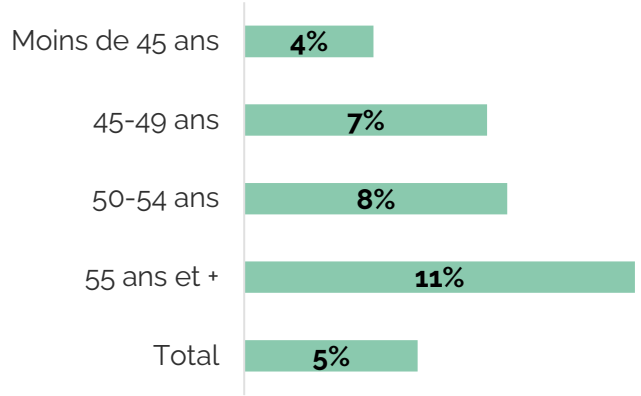


Répartition des salariés par catégorie socio-professionnelle



- **90 % des séniors travaillent en CDI**
- **La part des séniors travaillant au forfait jours (36 %) est plus importante que pour les salariés de moins de 45 ans,** en lien avec le positionnement des séniors dans les entreprises (plus souvent cadres et plus souvent consultants ou ingénieurs)
- **La part de temps partiel progresse avec l'âge** : moins de 4 % pour les salariés de moins de 45 ans, jusqu'à 15 % pour les 60-64 ans (34 % pour les salariés de 65 ans et plus)
- **les 50 ans et plus sont plus souvent en semaine de travail de moins de 30h** (65%) que les 45-49 ans (35%) et que les moins de 45 ans

Part de salariés travaillant à temps partiel



1 DEMOGRAPHIE ET PARCOURS PROFESSIONNEL DES SENIORS AU SEIN DE LA BRANCHE

Parcours professionnels des séniors

- **Les séniors exercent dans leur entreprise depuis 16 ans en moyenne et depuis 22 ans dans la branche**

Ancienneté moyenne des séniors selon la taille de l'entreprise

Taille de l'entreprise	Ancienneté dans l'entreprise	Ancienneté dans la branche BETIC
Moins de 5 salariés	12 ans	17 ans
De 5 à 9 salariés	10 ans	17 ans
De 10 à 99 salariés	13 ans	18 ans
De 100 à 499 salariés	17 ans	23 ans
500 salariés et plus	20 ans	26 ans

Des parcours professionnels marqués par le mouvement

Les parcours des séniors ayant réalisé toute leur carrière au sein de la branche

- Continuité dans le même poste ou à un niveau de qualification équivalent, avec des adaptations permanentes (évolutions technologiques…)
- Progression dans la hiérarchie de l'entreprise
- Interruptions dans leur carrière pour certains séniors (garde d'enfants, suivi de conjoint, santé, choix personnel)

Des parcours souvent marqués par des phases de fusion/rachat (2 à 8 mouvements) impliquant des changements culturels et de nouvelles contraintes

Les parcours des séniors ayant précédemment travaillé dans une autre branche

- En majorité, exercice dans un métier proche dans un autre secteur d'activité
- Pour certains, arrivée dans la branche après une reconversion professionnelle

ADESATT
ASSOCIATION D'ÉTUDE, DE SUIVI DES ACTIVITÉS ET DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL

2 LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES SENIORS

Les séniors évaluent leurs conditions de travail à 7,3/10
(7,9/10 pour les moins de 45 ans)

Les séniors dans leur ensemble (45 ans et plus) témoignent d'une satisfaction globalement élevée sur les conditions de travail et l'intérêt de leur travail

Notamment parmi ceux :
*- travaillant sur les **fonctions support***
*- disposant de **compétences rares** ou positionnés sur des missions dynamiques/rentables*
*- ayant récemment **changé d'emploi** vers des TPE ou start up*

La **pratique du télétravail est très ancrée et appréciée des séniors**

Les principaux besoins des séniors remontés aux dirigeants/DRH

- **Flexibilité en termes d'horaires** et de lieu de travail
- Souplesse dans **l'articulation vie professionnelle/vie personnelle** (parentalité ou salarié aidant)
- **Soutien** pour des problèmes de **santé ou psychologiques**

Les indicateurs de satisfaction diminuent sensiblement avec l'âge (surtout à partir de 55 ans) et avec l'ancienneté
***52 %** des séniors de 55 ans et plus ont le sentiment d'une détérioration de leurs conditions de travail (13 % pour les salariés de moins de 45 ans)*

La perception des conditions d'emploi et de la satisfaction au travail est moins favorable dans les grandes entreprises

58 % des séniors répondants considèrent avoir une rémunération insuffisante par rapport au travail fourni. Ce taux atteint les 63 % chez les 60 ans et plus

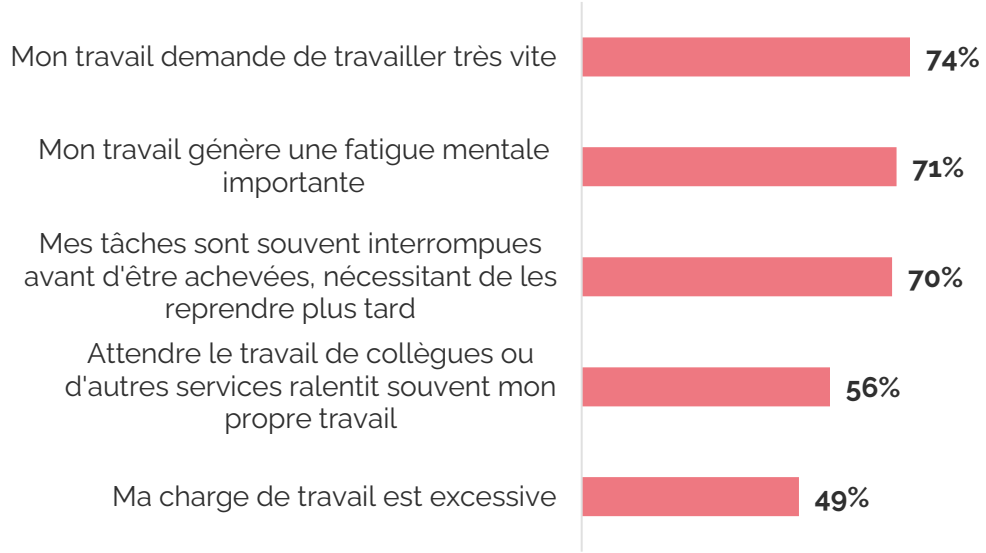
Des situations à risques dans la Branche

- Les **contraintes temporelles**, au travers des rythmes imposés et, pour certains emplois, des horaires atypiques
- Les **changements organisationnels ou technologiques sont coûteux et sources d'usure précoce** lorsqu'ils sont mal accompagnés

2 LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES SENIORS

Des métiers exigeants sur la rapidité d'exécution et la charge de travail, générant de la fatigue mentale

« Quel est votre avis sur les propositions suivantes ? »
Cumul « tout à fait » et « plutôt d'accord »



- La nécessité de **« travailler vite »** est la caractéristique la plus récurrente renseignée par les séniors (**74 %**, et jusqu'à **92 %** pour les commerciaux).
- 71% des séniors déclarent que leur travail génère une fatigue mentale importante contre 66% des moins de 45 ans. **De manière générale les moins de 45 ans sont moins impactés par ces propositions.**
- Parmi les salariés déclarant une **charge de travail excessive**, 67 % sont chefs de produits et services, 52 % sont employés dans des très grandes entreprises.
- **11 %** des répondants déclarent avoir d'**importantes contraintes physiques**, ce chiffre est moins important chez les 45-49 ans, mais **augmente chez les 50 à 59 ans** (9 et 13 %).
- La fatigue mentale est **plus importante chez les cadres et les ingénieurs-consultants** (76 et 77 %).
- Ces résultats induisent que la **perception de la pénibilité physique et mentale s'accentue avec l'âge**.

3 PROJECTIONS DES SALARIÉS SÉNIORS SUR LA SUITE DE LEUR CARRIÈRE

Projets d'évolution professionnelle

Une majorité de séniors souhaite rester dans leur entreprise (73 %)

Les séniors "satisfaits" jugent majoritairement leurs **missions stimulantes, variées, au contact des clients ou partenaires**, permettant une **forte autonomie** et une grande capacité d'**initiative**

63 % veulent rester sur le même poste (95 % s'accordent sur la possibilité d'apprendre de nouvelles choses dans le cadre du travail)

Les séniors envisageant de changer de poste (dans la même entreprise ou non) **recherchent en priorité à réaliser de nouvelles missions (53 %),** à acquérir de nouvelles compétences (45 %) et à accéder à une meilleure rémunération (42 %)

Rebondir professionnellement dans une autre entreprise de la branche permet à certains séniors de donner un nouveau souffle à leur carrière professionnelle

Les possibilités d'évolution professionnelle sont considérées par les séniors comme faibles, en interne ou en externe

Plus de la moitié des répondants séniors affirme ne pas avoir la possibilité d'évoluer professionnellement dans leur entreprise
Mais 39 % seulement chez les séniors de 45 à 49 ans

L'âge et le salaire, principaux **freins** perçus par les séniors dans leur **recherche d'emploi**

3 PROJECTIONS DES SALARIÉS SÉNIORS SUR LA SUITE DE LEUR CARRIÈRE

Accompagnement de la sortie d'activité

Accompagner les fins de carrière, une inquiétude majeure des grandes entreprises

La toute fin de carrière des salariés est une période nécessitant une attention particulière de la part des directions et DRH

- Un besoin d'information et une **équation économique à résoudre** pour les séniors qui aspirent parfois à alléger leur temps de travail tout en cotisant de la même façon pour la retraite
- Un intérêt exprimé par les salariés et anciens salariés aux **formations de préparation à la retraite**
- Des **attentes hétérogènes des séniors** qui doivent faire l'objet de réponses personnalisées

42 % des entreprises souhaiteraient mettre en place des mesures pour accompagner les fins de carrière

63 ans

Âge moyen de départ à la retraite
dans la branche en 2022
Moyenne nationale : 62 ans

Un fort intérêt des séniors pour les dispositifs de départ progressif à la retraite : 30 % souhaiteraient un cumul emploi-retraite pour la suite de leur carrière

- Globalement **peu de demandes particulières** ou de problématiques spécifiques liées à leur âge remontées par les séniors
- Des appréhensions pouvant pousser **les seniors à rester discrets** sur leurs besoins et attentes
- Des questions de séniorité généralement **pas abordées avant l'âge de 55 ans**

Les séniors devenus travailleurs indépendants

Motivations à devenir indépendants

- Autonomie
- Flexibilité dans l'organisation du travail et des horaires
- Équilibre vie professionnelle/vie personnelle

ADESATT
ASSOCIATION D'ÉTUDE, DE SUIVI DES ACTIVITÉS ET DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL

4 POLITIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES ET DES MOBILITÉS

Attractivité, embauche, intégration des séniors

73 % des entreprises ouvertes aux candidatures des séniors,
notamment parmi celles ayant signé des accords sur la gestion des âges

Entreprises les plus positives sur le recrutement de séniors :

- TPE (moins de 10 salariés)
- Entreprises du secteur Etudes et Conseil

Les atouts des séniors relevés par les directions d'entreprise/DRH :

- Capacité à être immédiatement opérationnels
- Niveau d'expertise
- Capacité à gérer des projets et à encadrer
- Connaissance du marché
- Stabilité comparativement aux plus jeunes
- Gestion de la relation client
- Gestion du stress
- Comportement professionnel et capacité à garantir un cadre

Des entreprises relèvent parfois des compétences inadaptées à leurs besoins ou un manque de maîtrise des nouvelles technologies

Un positionnement parfois incompatible avec les postes disponibles

Dans les TPE, la polyvalence recherchée n'est pas toujours compatible avec la spécialisation des séniors et les organisations n'offrent pas toujours de postes avec le niveau de responsabilité attendue par les séniors

Le niveau de salaire atteint par les séniors peut être un frein à leur recrutement

Certains séniors sont ouverts à une baisse de salaire dès lors que l'intérêt du poste ou les conditions de travail correspondent à leurs aspirations

Entreprises les plus négatives sur le recrutement des séniors :

- Plutôt des entreprises du Numérique ou de l'Ingénierie
- Les entreprises qui ont le plus de difficultés de recrutement en général

La diversité des profils est un atout mieux reconnu dans les structures comptant plus de 100 salariés (73 %), mais **la difficulté à gérer la mixité des âges y est plus souvent relevée**

4 POLITIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES ET DES MOBILITÉS

Actions mises en place dans les entreprises

Deux principales mesures sont mises en place dans les entreprises à destination des salariés séniors :

- **La formation** (45 %) et l'accompagnement de l'évolution professionnelle (37 %),
- La mobilisation dans les **dispositifs de mentorat et du tutorat** (35 %)

Une minorité d'entreprises ont mis en place des mesures spécifiques pour les séniors

Les mesures typiquement dédiées aux séniors (actions pour le maintien de l'employabilité, réduction du temps de travail, cumul emploi-retraite) se retrouvent dans **15 % des entreprises**

La formation

1,2 **Nombre moyen de formations suivies par les salariés de 45 ans et plus sur les deux dernières années**

1,9 formations en moyenne pour les moins de 45 ans

L'accès à la formation décroît avec l'âge

Des formations moins souvent orientées vers le renforcement des compétences techniques

Selon les DRH, l'attitude des séniors à l'égard de la formation est très contrastée

5 LA TRANSMISSION DES COMPÉTENCES

Des séniors ouverts à la transmission de leurs compétences

70% **témoignent de leur disponibilité pour participer à la transmission de compétences**

62% **indiquent être souvent ou occasionnellement sollicités pour transférer leurs compétences**

Tutorat et mentorat : 9 répondants sur 10 se disent prêts à renouveler l'expérience de tutorat ou mentorat, parmi ceux qui l'ont déjà pratiqué

Conserver des compétences rares : un enjeu pour 47 % des entreprises

51 % chez les TPE et 56 % dans l'ingénierie

Un niveau hétérogène d'anticipation et de structuration de la transmission des compétences

La posture du sénior est essentielle pour garantir la bonne transmission des savoirs professionnels

Difficultés rencontrées liées à la posture du sénior : manque de patience, manque de tolérance des nouvelles façons de penser ou de faire, peur d'être remplacé à l'issue de la transmission de ses savoirs

WWW.ADESATT.COM

ADESATT

ASSOCIATION D'ÉTUDE, DE SUIVI DES ACTIVITÉS
ET DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL

Synthèse du plan d'actions

1. Des actions à porter de manière transversale par la Branche
2. Des actions à porter par les entreprises

1 DES ACTIONS À PORTER DE MANIÈRE TRANSVERSALE PAR LA BRANCHE

1.1 Valoriser les outils et dispositifs RH mis à disposition par la Branche

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
Outiller les entreprises, notamment les TPE/PME.	Recenser l'ensemble des **outils et dispositifs existants au sein de la Branche et de l'OPCO Atlas** (prestations d'appui conseil RH, guides pratiques, études, événements, formations…) traitant, pour tout ou partie, de la séniorité **ainsi que les dispositions de droit du travail spécifiques aux séniors** et centraliser toutes les ressources dans une même rubrique thématique „Séniors" sur le site de l'OPCO Atlas.

1.2 Intégrer la question des âges dans les études de GPEC à l'échelle de la Branche

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
Anticiper les évolutions à venir dans le travail et ses conditions de réalisation pour avoir une lecture des impacts possibles sur les salariés concernés ainsi que sur les besoins à venir en matière de compétences, moyens, outils ou ressources diverses.	**Introduire la question des âges dans les programmes d'études RH** de l'ADESATT et de l'OPIIEC dont la thématique peut, de manière directe ou indirecte, concerner les séniors. Proposer une **étude GPEEC** par l'ADESATT.

1.3 Diversifier les parcours professionnels tout au long de la carrière

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
Maintenir l'employabilité des salariés. **Maintenir la motivation et l'engagement des salariés dans la durée.**	Enrichir les **passerelles professionnelles** identifiées dans le secteur **en intégrant une dimension „conditions de travail"**.. Mettre en évidence les passerelles métiers possibles dans le cadre de **mobilités horizontales**.

1 DES ACTIONS À PORTER DE MANIÈRE TRANSVERSALE PAR LA BRANCHE

1.4 Renforcer l'accès à la formation des séniors

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
Promouvoir une culture de la formation tout au long de la vie professionnelle. **Favoriser le maintien des séniors en activité dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle.**	Adapter les formations en introduisant davantage de **modalités de pédagogie active**, valoriser les dispositifs de formation reposant sur l'**apprentissage et la mise en pratique opérationnelle,** tels que les actions de formation en situation de travail (AFEST),, et favoriser les **apprentissages entre pairs**. **Sensibiliser les professionnel.le.s RH** sur les enjeux de la formation des séniors.

1.5 Faire évoluer les représentations sur les séniors

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
Valoriser des politiques RH inclusives (diversification des viviers de recrutement, fidélisation des personnels, maintien de l'engagement…).	**Information :** organiser des **campagnes d'information** (projection de films de fiction ou documentaires, organisation de débats…) en vue de faire réfléchir et sortir des préjugés sur les seniors et sensibiliser aux aspects positifs du vieillissement. **Formation :** Concevoir des **formations** (ou des modules à intégrer à des parcours de formation) destinées aux **encadrant.e.s** en vue de les sensibiliser à la question des stéréotypes et des discriminations à l'égard des seniors et à la valorisation des atouts des seniors dans les équipes. **Sensibilisation :** Créer un **guide pratique** à destination des entreprises de la Branche : • Sensibiliser les encadrant.e.s à la question de la séniorité et du management intergénérationnel. • Sensibiliser les personnels RH aux pratiques responsables de recrutement et de gestion des carrières afin de prévenir les risques de discrimination par l'âge.

1 DES ACTIONS À PORTER DE MANIÈRE TRANSVERSALE PAR LA BRANCHE

1.6 Favoriser des aménagements conventionnels de fin de carrière

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
Eviter les interruptions brutales et non anticipées de fin de carrière, pour les salariés comme pour les entreprises.	**Identifier les éléments de contenu à intégrer à l'accord de Branche** : conditions de travail et pénibilité, employabilité, maintien dans l'emploi, formation, appui aux démarches de VAE, transmission des savoirs, accompagnement des mobilités, accompagnement des fins de carrière, aménagement du temps de travail, mise en place du mécénat de compétences, etc. Apporter un **appui spécifique aux TPE/PME** pour la déclinaison de l'accord de Branche.

1.7 Créer une plateforme de mise en visibilité des candidatures des séniors

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
Rendre visible les candidatures et les compétences des séniors auprès des entreprises de la Branche BETIC.	Concevoir un **outil en ligne** permettant de **déposer des candidatures** de séniors et intégrant un outil **d'auto-positionnement professionnel** pour identifier leurs compétences et appuyer au repérage de leurs besoins dans le cadre d'un développement professionnel.

1.8 Développer des "marchés d'emploi hybrides" inter-entreprises

Objectif(s)	Modalité(s) d'action
Dynamiser les parcours professionnels des séniors.	Rassembler des entreprises faisant fonctionner des **bourses d'emplois ou de missions** pour leurs séniors, mais aussi pour le reste de leur personnel intéressé.

2 DES ACTIONS À PORTER PAR LES ENTREPRISES

Des actions pour répondre à des problématiques RH transverses

2.1 Structurer une approche prévisionnelle des compétences et des parcours professionnels

2.2 Faire évoluer les représentations sur les séniors

Des actions pour répondre à des problématiques de recrutement

3.1 Systématiser les recrutements à tous les âges et sur des niveaux de poste variés dans leurs différentes filières professionnelles

Des actions pour favoriser les évolutions professionnelles et le maintien de l'employabilité

4.1 Diversifier les parcours professionnels tout au long de la carrière

4.2 Encourager les mobilités horizontales

4.3 Mettre en place des dispositifs d'accompagnement de carrière plus individualisés

4.4 Développer les VAE (validation des acquis de l'expérience) pour les séniors

4.5 Accompagner l'évolution des postures managériales à l'égard des séniors

4.6 Renforcer l'accès à la formation des séniors

4.7 Former les séniors aux nouvelles technologies/nouvelles techniques métiers

2 DES ACTIONS À PORTER PAR LES ENTREPRISES

Des actions pour favoriser la transmission des savoirs professionnels

5.1 Développer une approche par les compétences « critiques »

5.2 Favoriser l'apprentissage intergénérationnel

Des actions pour améliorer les conditions de travail

6.1 Mettre en place des actions d'amélioration des conditions de travail

6.2 Agir sur l'organisation et l'environnement du travail dans une logique de RSE

Des actions pour prévenir les risques professionnels

7.1 Mettre en œuvre une politique de prévention des risques professionnels

7.2 Dépasser l'approche par seuil d'âge pour considérer les « générations de l'entreprise »

7.3 Préparer la reprise du travail du salarié après un arrêt

7.4 Anticiper des étapes d'évolution/reconversion pour favoriser le maintien en emploi

7.5 Favoriser la pratique sportive sur le lieu de travail

7.6 Développer l'accompagnement collectif et favoriser des dynamiques partenariales sectorielles en matière de prévention de l'usure professionnelle

2 DES ACTIONS À PORTER PAR LES ENTREPRISES

Des actions pour accompagner les sorties d'activité

8.1 Fabriquer des « marchés de transition »

8.2 Atténuer l'effet de la fin de carrière en permettant les sorties progressives d'activité

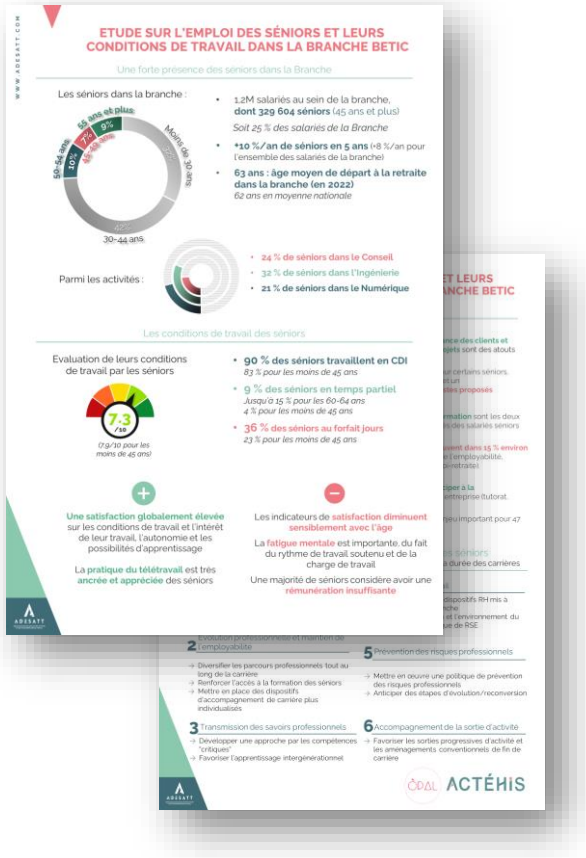
8.3 Favoriser des aménagements conventionnels de fin de carrière

8.4 Préparer le départ à la retraite des salarié.e.s

LIVRABLES DE LA DEMARCHE

Rapport détaillé

Infographie



Motion Design

WWW.ADESATT.COM

Contacts :

ACTÉHIS

Samuel BELLOT
Chef de projets Etudes emplois compétences
s.bellot@actehis.fr

ÒPAL

Delphine ASENMACHER
Consultante en ressources humaines & management
Psychologue du travail
delphine.asenmacher@opal-rh.fr

ADESATT

ASSOCIATION D'ÉTUDE, DE SUIVI DES ACTIVITÉS ET DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL