



CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE

1^{er} ACCÉLÉRATEUR DES ENTREPRISES

Baby-Boomers, X, Y, Z : Comment manager 4 générations ?

Une étude des CCI de France
Décembre 2023



Sommaire

INTRODUCTION	4
LISTE DES RECOMMANDATIONS	6
AXE 1	
RELEVER LE DÉFI DU VIEILLISSEMENT EN ENTREPRISE	9
I - VOIR DANS LE SENIOR UN ATOUT POUR L'ENTREPRISE	11
1- Lutter contre les discriminations à l'encontre des seniors	11
2- Promouvoir l'emploi des seniors	15
II - REPENSER LE DÉSIR DE TRAVAILLER DES SENIORS	17
1- Prévenir l'usure professionnelle	20
2- Favoriser les perspectives d'évolution grâce au développement des compétences tout au long de la vie	25
III - AMÉNAGER LES FINS DE CARRIÈRE	27
1- La réduction du temps de travail des seniors	28
2- Autres pistes d'aménagement possibles	31
AXE 2	
RÉPONDRE AUX NOUVELLES ASPIRATIONS DES SALARIÉS	34
I - LA RECHERCHE DE FLEXIBILITÉ	35
1- Une flexibilité à différents niveaux	36
2- Une évolution impérative de la culture managériale	40
3- Un ajustement nécessaire du code du travail pour plus de sécurité juridique	41
II - LA QUÊTE DE SENS AU TRAVAIL	44
1- Miser sur une politique RSE participative et incarnée	45
2- Accompagner le salarié dans chaque étape de sa vie	49
3- Offrir un nouveau souffle aux salariés pour nourrir l'engagement	51
III - LE RAPPORT HIÉRARCHIQUE EN QUESTION	53
1- Repenser la posture managériale	53
2- Favoriser l'épanouissement professionnel du salarié	54

AXE 3

CRÉER DES SYNERGIES ENTRE GÉNÉRATIONS

56

I - FAVORISER LA COLLABORATION INTERGÉNÉRATIONNELLE

58

1- Miser sur la transmission et le partage : le mentorat au sein de l'entreprise

58

2- Sensibiliser chaque acteur de l'entreprise aux enjeux de l'intergénérationnel

60

II - IMPLIQUER LES JEUNES DANS LA GOUVERNANCE

62

1- Le bilan mitigé des Shadow Comex

62

2- Poser les bases solides de futurs dispositifs

63



Introduction

« Si tu diffères de moi, mon frère, loin de me léser, tu m'enrichis. »
Antoine de Saint-Exupéry, Citadelle.

Avec 4 générations qui se côtoient aujourd'hui dans le monde du travail, les entreprises disposent d'une richesse humaine exceptionnelle, qui peut constituer une chance tant pour les collaborateurs que pour l'organisation.

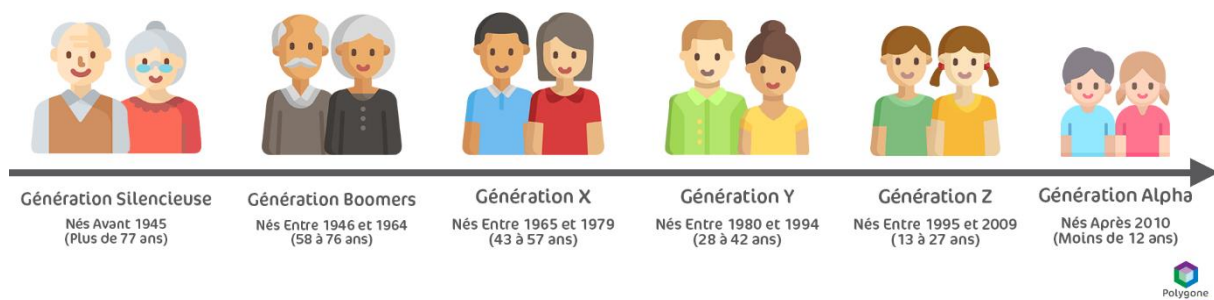
À condition toutefois que les entreprises ne se contentent pas de respecter les règles juridiques en matière de non-discrimination ou d'assurer une simple mixité des âges mais intègrent pleinement la question des générations au cœur du travail du manager¹. Pour devenir un atout, la diversité ne doit pas seulement être favorisée, « il est également nécessaire de la gérer et de la piloter »². C'est à cette seule condition que les risques de conflits liés aux incompréhensions seront limités et la cohésion d'équipe favorisée.

« L'enjeu de l'intergénérationnel, c'est d'essayer de comprendre le fonctionnement des uns et des autres pour les faire se retrouver. »
Mathilde Le Coz, DRH de Mazars et Présidente du Lab RH

4

• Qu'entend-t-on par génération ?

Aujourd'hui, 4 générations cohabitent parfois au sein d'une même entreprise. Pas moins de 50 ans peuvent séparer le plus jeune collaborateur du plus vieux.



On retrouve selon les sociologues :

- **les baby-boomers (1946-1964)** : plutôt sur le départ de l'entreprise, cette génération appréhende le travail comme facteur d'ascension sociale. Le « statut social » acquis par le travail est central. La notion de réussite passe par le fait de « bien gagner sa vie » ;

¹ Caillas E., Jacquet S., [Comment travailler en 2020 ? Du management intergénérationnel à la nécessité d'identifier de nouvelles compétences : le management intergénérationnel \(partie 1\)](#), CREG AC-Versailles

² Frimousse S., Peretti J-M., La diversité ou la dialectique du semblable et du différent, Management & Avenir, 2007, p. 105-118



- **la génération X** (1965-1979) : parfois aussi appelée « génération sacrifiée », elle est écartelée entre un fort engagement professionnel et les nombreuses désillusions sociales générées par les soubresauts de l'économie. Elle a souvent réalisé de fortes concessions personnelles au profit de la carrière ;
- **la génération Y** (1980-1995) : cette génération est celle du questionnement de la place du travail au regard de la vie personnelle ;
- **la génération Z** (1995-2009) : cette génération de « *digitale natives* » révolutionne le sens du travail, exprimant des attentes nouvelles mais aussi une remise en cause de l'autorité.

Chaque génération de salariés revendique un rapport au travail qui lui est propre, élément indispensable à prendre en considération pour construire des stratégies de recrutement, de fidélisation et d'engagement. Toutefois, au-delà de ces traits brossés grossièrement et rapidement, à la limite parfois du stéréotype, il est surtout intéressant d'appréhender chaque génération comme le fruit d'une époque et d'une éducation, afin notamment de dépassionner les débats. Chacune observe et se nourrit des générations précédentes. Venant corriger ou infléchir ce que leurs prédécesseurs ont vécu, les plus jeunes se trouvent paradoxalement façonnées par leurs aînés et leurs aspirations sont souvent représentatives d'attentes sociétales plus profondes³. Il serait alors erroné d'opposer les générations.

• Les problématiques soulevées par la diversité intergénérationnelle

La diversité intergénérationnelle interroge la capacité des organisations à créer de la valeur ensemble. Elle adresse à ce titre **trois défis**.

D'abord, le vieillissement en entreprise (axe 1). Au cours des trente dernières années, la population active française a beaucoup vieilli : la part des 55 ans et plus est passé de 8 % en 1995 à 18 % en 2021, avec une tendance encore à la progression dans les prochaines années. Cela questionne non seulement les représentations sociétales liées à l'âge, discriminant le senior, mais aussi son maintien dans l'emploi alors que l'on constate aujourd'hui encore « une sortie précoce » de l'emploi.

Ensuite, l'apparition de nouvelles aspirations des salariés (axe 2) alors que la crise sanitaire liée au Covid-19 apparaît avoir joué un rôle de catalyseur tant dans l'apparition de nouvelles modalités de travail que dans l'installation d'un nouveau rapport au travail. Ayant pour corollaire une envie de bien-être au travail, ces nouvelles attentes constituent un levier à ne pas négliger pour les entreprises confrontées à des défis importants en matière de recrutement⁴, de fidélisation et d'engagement des salariés.

Enfin, la création de synergies entre générations favorisant l'intelligence collective (axe 3) grâce au partage de perspectives différentes et à l'émergence d'idées neuves et disruptives.

La diversité intergénérationnelle questionne ainsi, plus largement, l'entreprise dans sa manière de fonctionner, qu'il s'agisse de sa manière de recruter ou de son management. Parler de management intergénérationnel, c'est parler d'organisation du travail, de conditions de travail, d'employabilité, d'usure professionnelle, de formation, mais aussi de rapport au travail et à la hiérarchie, de sens du travail, ou encore de gouvernance, entre autres choses.

³ Audition de Mathilde Le Coz, DRH de Mazars et Présidente du Lab RH

⁴ 61 % des recrutements sont jugés difficiles par les employeurs en 2023 (soit 3,1 % de plus qu'en 2022), [Enquête besoin de main-d'œuvre, Pôle Emploi, 2023](#)

Liste des recommandations

RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATION N° 1

- Valoriser l'expérience des seniors et la transmission de leurs savoirs au sein de l'entreprise

RECOMMANDATION N° 2

- Sensibiliser les entreprises sur l'exclusion des seniors du marché du travail en les invitant à changer de regard

RECOMMANDATION N° 3

- Questionner le niveau des seuils d'âge relatifs aux dispositions d'assurance chômage dérogatoires pour les seniors, tout en renforçant les mesures d'accompagnement destinées aux demandeurs d'emploi âgés de 50 ans et plus

RECOMMANDATION N° 4

- Encourager les pouvoirs publics à mener une politique active d'aide à l'embauche des salariés âgés sous la forme :
 - soit d'une aide directe à l'embauche, associée le cas échéant à un contrat de travail spécifique réservé à certains salariés seniors
 - soit d'un allègement de cotisations sociales patronales quel que soit le niveau de salaire du salarié senior embauché

RECOMMANDATION N° 5

- Mettre en œuvre dans l'entreprise une démarche collaborative associant les salariés ou leurs représentants, ainsi que les services de santé au travail afin d'identifier les différents facteurs pouvant être à l'origine d'une usure professionnelle et de développer une vision globale de l'environnement de travail, incluant l'ensemble des déterminants de situation de travail réelles

RECOMMANDATION N° 6

- Mener dans l'entreprise une réflexion conjointe sur les mesures d'aménagement du poste du travail et d'organisation du travail dans le cadre d'une démarche de prévention de l'usure professionnelle.

RECOMMANDATION N° 7

- Décloisonner dans l'entreprise les actions RH et les politiques de prévention des risques professionnels pour avoir une approche globale de la prévention de l'usure professionnelle



RECOMMANDATION N° 8

- Demander aux organisations patronales et syndicales dans les branches professionnelles de relayer, auprès des entreprises, la communication et les actions de sensibilisation de l'Anact en matière d'usure professionnelle

RECOMMANDATION N° 9

- Inciter les entreprises à sortir d'une politique de gestion des âges pour mener une politique intergénérationnelle en matière de maintien dans l'emploi des seniors, ce qui n'exclut pas pour autant des actions visant spécifiquement ces derniers

RECOMMANDATION N° 10

- Garantir au sein des entreprises le développement des compétences tout au long de la vie professionnelle des salariés pour créer un environnement propice au maintien des seniors dans l'emploi

RECOMMANDATION N° 11

- Sensibiliser et informer les entreprises, en particulier les TPE, sur les dispositifs de fin de carrière, notamment la retraite progressive, au sein des branches professionnelles

RECOMMANDATION N° 12

- Pour entretenir la cohésion et l'engagement des équipes et assurer la fluidité de l'activité :
 - Former les managers aux enjeux du télétravail et à la gestion d'équipe à distance afin
 - Établir des règles encadrant la mise en œuvre du télétravail au sein de l'entreprise afin de préserver le bon fonctionnement de l'entreprise et des collectifs de travail.

RECOMMANDATION N° 13

- Repenser l'organisation du travail pour élargir la flexibilité du lieu de travail aux métiers dits « peu télétravaillables », notamment en misant sur la modularité des fiches de poste

RECOMMANDATION N° 14

- Renforcer la culture de l'écrit dans l'entreprise afin de favoriser la communication asynchrone, notamment en cas de flexibilité des horaires

RECOMMANDATION N° 15

- Sécuriser les entreprises en prévoyant une forfaitisation, au prorata du temps de travail mensuel théorique, du temps de travail des jours de télétravail exécutés en des lieux non mis à disposition par l'employeur

RECOMMANDATION N° 16

- Renverser la présomption d'imputabilité de l'accident du travail en posant le principe que l'accident survenu au domicile du salarié n'est pris en charge au titre de l'assurance accident du travail que lorsque le salarié démontre son lien avec l'exécution de son contrat de travail
- À tout le moins, neutraliser l'effet de l'accident du travail du télétravailleur survenu à son domicile sur le niveau de la cotisation de l'entreprise et écarter toute action en responsabilité pour faute inexcusable à l'encontre de l'employeur

RECOMMANDATION N° 17

- Mener une politique RSE participative. Les pistes pouvant être explorées sont nombreuses pour mobiliser les salariés dans des actions solidaires concrètes. Chaque entreprise saura trouver celle adaptée à son organisation et son fonctionnement

RECOMMANDATION N° 18

- Envisager l'intrapreneuriat comme moyen de favoriser simultanément l'innovation au sein de l'entreprise et l'engagement des salariés

RECOMMANDATION N° 19

- Développer une culture du feedback dans l'entreprise afin de favoriser la progression professionnelle du salarié. Informer et former les salariés sur les méthodes et les bonnes pratiques du feedback

RECOMMANDATION N° 20

- Favoriser les échanges avec les salariés pour aller vers la co-construction comme modèle de prise de décision lorsque les sujets le permettent

RECOMMANDATION N° 21

- Instaurer une pratique de mentorat au sein de l'entreprise pour favoriser la collaboration et les échanges entre générations

RECOMMANDATION N° 22

- Infuser une culture d'entreprise valorisant la différence. Sensibiliser chaque acteur de l'entreprise aux enjeux de l'intergénérationnel grâce à des actions d'information et de formation

RECOMMANDATION N° 23

- Créer des équipes intergénérationnelles fondées sur les complémentarités et organiser des espaces de discussion pour confronter les points de vue dans le cadre d'une collaboration intergénérationnelle

RECOMMANDATION N° 24

- Impliquer toutes les générations dans la gouvernance de l'entreprise, directement à partir des enjeux que chacun cherche à adresser

Dans le cadre de la mission consultative nationale exercée par CCI France, cette étude présente les travaux des membres élus de la commission « Droit du travail et questions sociales » de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France, avec l'appui d'Aurélie Marseille, Chargée d'études. La rapporteure en est Corinne VIELLEMARD, membre élu de la CCI Essonne, Présidente de la Commission.

Axe 1

**Relever le défi du
vieillessement en entreprise**



Au cours des trente dernières années, la population active française a beaucoup vieilli. Selon l'Insee, la part des plus de 50 ans est passée de 16 % en 1995 à 27 % en 2012 (dernier chiffre disponible) et celle des plus de 55 ans de 8 % à 13 % puis 18 % en 2021. La tendance n'est pas en voie de s'inverser : au contraire, selon les projections, la part des 55 ans et plus dans la population active devrait encore progresser durant les prochaines années pour atteindre 20 % en 2030 et 23,4 % en 2070, alors que la part des 15-24 ans resterait relativement stable et celle des 25-54 ans décroîtrait.

Projection de population active en moyenne annuelle

	Population active observée				Population active projetée			
	1990	2000	2010	2021	2030	2040	2050	2070
Nombre d'actifs (en milliers)	25 556	27 030	29 162	30 065	30 194	30 461	29 934	29 243
Part des femmes (en %)	44,3	46,5	48,1	48,9	48,5	48,1	47,8	47,1
Répartition selon l'âge (en %)								
15-24 ans	14,9	10,5	10,3	10,1	10,7	9,7	9,4	9,6
25-54 ans	76,1	82,3	77,1	71,6	69,3	69,3	69,4	67,0
55 ans ou plus	9,0	7,2	12,6	18,3	20,0	21,0	21,3	23,4
Ensemble	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Taux d'activité des 15 ans ou plus (en %)	56,5	56,6	57,1	55,8	54,0	53,9	53,1	52,1
Taux d'activité des 15-64 ans (en %)	67,6	69,5	70,9	73,0	73,3	75,4	75,3	75,3
Rapport actifs/inactifs de 60 ans ou plus	2,6	2,4	2,2	2,0	1,8	1,7	1,6	1,5

Lecture : d'après l'exercice 2022 de projection de population active, le nombre d'actifs devrait atteindre 29,2 millions en 2070, dont 47,1 % de femmes.

Champ : France métropolitaine jusqu'en 1990, France hors Mayotte de 1991 à 2013, France à partir de 2014 ; personnes de 15 ans ou plus vivant en logement ordinaire.

Source : Insee, projections de population active 2022-2070.

Les entreprises n'ont alors d'autre choix que de s'adapter à cette nouvelle réalité.

Cela implique non seulement de faire évoluer les représentations sociétales liées à l'âge, encore trop défavorable au senior (chapitre 1), mais aussi de repenser le désir de travailler de ce dernier (chapitre 2) et d'aménager les fins de carrière (chapitre 3) afin de rendre le travail plus soutenable.

« S'adapter au changement démographique n'est ni un luxe ni un supplément d'âme des politiques sociales, c'est la condition première pour mobiliser toutes les énergies et tous les savoirs afin de gagner les batailles de demain de réindustrialisation, de transition énergétique et de compétitivité. Il ne faut donc plus opposer les générations, ni dans la société ni dans les entreprises. »

Sybille Le Maire, Directrice exécutive du groupe Bayard, Fondatrice du Club Landoy

À défaut de définition juridique, le senior désigne pour les besoins du rapport les salariés âgés de plus de 55 ans, au regard du décrochage dans l'emploi constaté à partir de cet âge. Cet âge de 55 ans est également retenu par l'INSEE. Il reste néanmoins intéressant de constater que selon [une étude de 2022 sur les seniors et l'emploi réalisée par A compétences égales](#), l'âge perçu pour être considéré comme un senior est en moyenne de 52,7 ans chez les candidats et de 49,6 ans chez les recruteurs.

I - VOIR DANS LE SENIOR UN ATOUT POUR L'ENTREPRISE

1- LUTTER CONTRE LES DISCRIMINATIONS À L'ENCONTRE DES SENIORS

- L'âgisme et les conséquences en entreprise

La France fait partie des pays où la population a le plus d'*a priori* négatifs inconscients à l'encontre des seniors : elle se classerait 61^{ème} sur 68 pays⁵. On les dits à la santé fragile, manquant de souplesse et de dynamisme, peu adaptables, technophobes résistants au changement, moins créatifs et moins productifs, ou encore trop coûteux. Leurs compétences et leurs méthodes de travail seraient obsolètes. L'âge serait également synonyme de difficultés à être managé ou à intégrer une équipe plus jeune.

Le sentiment de discrimination des seniors en France est, de ce fait, fort. 78 % des salariés ont le sentiment d'avoir une caractéristique qui peut les marginaliser ou les pénaliser au travail. En 2023, la séniorité est la plus mentionnée (19 %), avant l'origine sociale modeste (17 %) et le surpoids (14 %)⁶. Un tiers des salariés redoutent, en outre, d'être un jour victime de discrimination au travail : la première crainte étant de très loin l'âge (41 % l'indiquent), devant l'apparence (19 %), le diplôme (17 %), puis le sexe (16 %). 52 % des plus de 60 ans considèrent, de surcroît, que certains postes ne leur sont plus accessibles (contre 28 % des 45-49 ans)⁷.

Les craintes de discrimination sur le marché du travail



Source : [Baromètre de perception de l'égalité des chances en entreprise](#), MEDEF, 2023

⁵ J.-F. Amadiou, Seniors : comment travailler plus longtemps quand personne ne vous recrute plus, The conversation, 30 octobre 2023

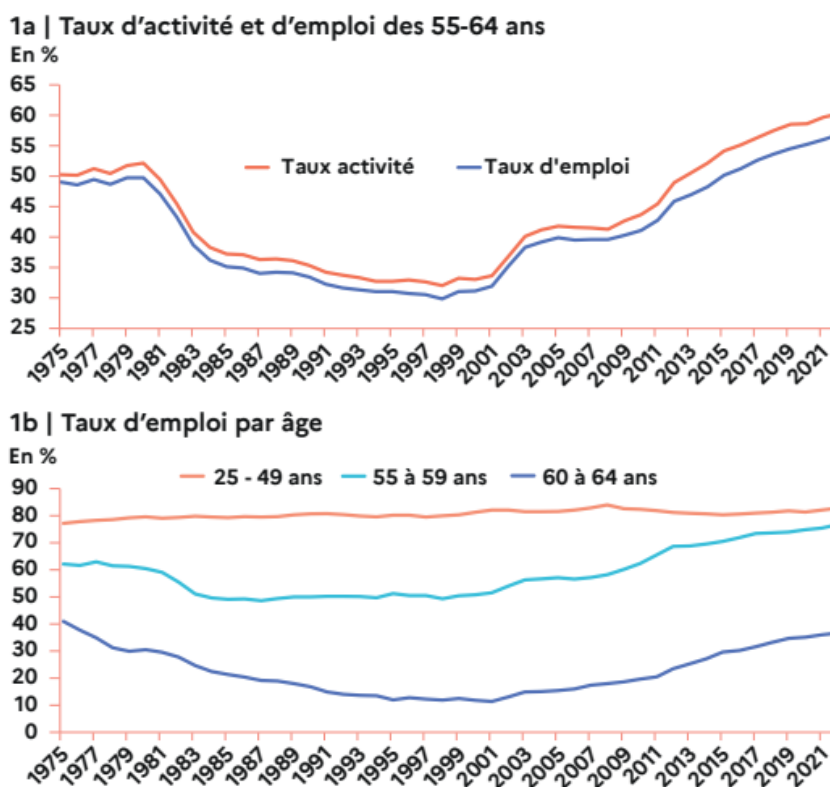
⁶ [Baromètre de perception de l'égalité des chances en entreprise, synthèse des résultats nationaux](#), MEDEF, 12^{ème} édition, 2023

⁷ V. Poisson, P. Scharnitzky, [Seconde partie de carrière : ressentis et attentes des salariés](#), Alternego, 15 mai 2023

Cette peur d'être discriminé n'est pas sans fondement. En effet, l'âgisme, construction de l'esprit qui caractérise les personnes âgées à partir de stéréotypes négatifs sur le vieillissement, héritée de la révolution industrielle qui érigeait la force, la rapidité et la mobilité en valeurs cardinales, a un impact fort sur l'employabilité des seniors.

La France n'emploie que 56,9 % des personnes de 55 ans à 64 ans (contre 82,5 % des 25-49 ans)⁸, un taux inférieur à celui de la moyenne de l'Union européenne, qui est de 62,4 %. Il est par ailleurs notablement inférieur à la tranche d'âge qui le précède, autour de 80 %. Cette hausse dissimule, en outre, des disparités. Ainsi, le taux d'emploi des « jeunes seniors » de 55 à 59 ans a fortement augmenté au cours des vingt dernières années, atteignant 76,4 % en 2022 (+1,4 point par rapport à la moyenne européenne). Mais l'on constate que la proportion de seniors travaillant chute fortement après 60 ans. En 2021, le taux d'emploi des 60-64 ans s'élève à seulement 36,2 % ans (-12 points par rapport à la moyenne européenne). Malgré le relèvement de l'âge légal de départ à la retraite et un recul de l'âge conjoncturel de départ à la retraite, établi désormais à 62 ans et 4 mois⁹, il apparaît que le retrait de la vie active en France demeure précoce.

Activité et emploi par âge depuis 1975



Concept : emploi et activité au sens du BIT ; âge atteinte à la date de l'enquête.

Lecture : 1a/ en 2022, 60,3 % des personnes de 55 à 64 ans sont en activité et 56,9 % sont en emploi ; 1b/ en 2022, 82,5 % des 25-49 ans sont en emploi.

Champ : France hors Mayotte.

Source : Insee, séries longues, en quêtes Emploi 1975-2022.

⁸ S. Makhzoum, [Les seniors sur le marché du travail en 2022](#), Dares, 6 septembre 2023

⁹ [Les retraités et les retraites](#), Drees, ministère de la Santé, mai 2022

Par ailleurs, en 2021, une personne ayant entre 48 et 55 ans avait entre deux et trois fois moins de chance d'être rappelée pour un entretien qu'un candidat âgé de 23 à 30 ans¹⁰. Quelle conséquence ? En cas de perte d'emploi, les seniors rencontrent des difficultés à retrouver un emploi et restent en moyenne plus durablement inscrits au chômage : les chômeurs de plus de 55 ans restent 805 jours au chômage en moyenne, contre 370 jours tous âges confondus¹¹. Mais les discriminations dépassent le cadre du recrutement : selon les données de l'Insee qui tardent à être mises à jour (les dernières remontent à 2016) : alors que 60 % des 25-34 ans ont eu accès à une formation en 2016, ils n'étaient plus que 35 % des 55-64 ans¹². Si [l'OCDE donne des chiffres différents](#), la hiérarchie est néanmoins la même : 13 % des seniors suivent une formation chaque année, contre 31 % en moyenne. Ils seraient également moins susceptibles de se voir proposer des perspectives d'évolution.

- **La nécessité de faire évoluer les représentations liées à l'âge**

Les seniors présentent pourtant des atouts non négligeables, qui le rendent contrairement aux idées reçues, particulièrement adaptés au marché du travail.

Ces salariés sont généralement davantage disponibles et mobiles, n'ayant plus d'enfants à charge ; portent un plus grand attachement à l'entreprise que les jeunes générations, source d'une plus grande implication et d'une réduction du *turn-over*¹³ ; et peuvent faire profiter l'ensemble des collaborateurs de leur expérience et de leur capacité de recul dans une posture d'accompagnement, voire de coaching, particulièrement auprès des plus jeunes auxquels ils peuvent transmettre les savoir-faire.

« Les seniors ne sont pas un poids pour l'entreprise, mais une richesse inestimable. Investir en eux, c'est non seulement éthique, mais aussi stratégiquement astucieux pour les entreprises en mal de compétences et savoirs. »

Caroline Sarrot-Carpentier, spécialiste des dynamiques intergénérationnelles
(C. Sarrot-Carpentier & S. Vallet, [Dirigeants, soyez malins : garder les compétences que vos concurrents ne voient pas.](#), LinkedIn, 26 septembre 2023)

« L'intergénérationnel est une richesse formidable. Travailler avec des groupes homogènes - que des personnes du même âge, que des femmes, que des diplômés - c'est se priver de créativité. Ce qui est intéressant dans le monde du travail, c'est la controverse, des points de vue différents, de la diversité. Toutes les études depuis 20 ans le démontrent. »

Isabelle Barth, conférencière et chercheuse en sciences du management
([Qu'est-ce que l'intergénérationnel ?](#), Le Petit Manager #65, 5 janvier 2023)

A défaut de prendre conscience de la valeur du travailleur expérimenté, l'entreprise encourt trois risques majeurs, selon Caroline Sarrot-Carpentier, spécialiste des dynamiques intergénérationnelles¹⁴. Premièrement, la perte de connaissances de l'entreprise « *pouvant engendrer une perte des savoir-faire essentiels, une partie de son capital intellectuel mais aussi la culture d'entreprise* ». Deuxièmement, une perte de diversité dans les perspectives et les idées risquant d'appauvrir l'entreprise. Selon plusieurs études, l'innovation et la créativité seraient stimulées grâce aux incompréhensions, aux tensions, aux interactions entre des profils différents¹⁵. La diversité, à l'origine d'une meilleure complémentarité des équipes, serait source de

résilience pour les organisations qui résoudraient plus rapidement les problèmes et mèneraient plus

¹⁰ [Discriminations à l'embauche des personnes supposée maghrébine : quels enseignements d'une grande étude par testing](#), Dares, novembre 2021

¹¹ [Activité des seniors et politique d'emploi, Tableau de bord seniors](#), Dares, avril 2022

¹² [La formation tout au long de la vie – 2023](#), Insee Résultats, 28 novembre 2023

¹³ [Les salariés et la fidélité professionnelle, Opinionway, janvier 2022](#) : 36 % des salariés ayant plus 50 ans envisagent de changer d'entreprise, contre 55 % des moins de 35 ans.

¹⁴ C. Sarrot-Carpentier, Pourquoi faudrait-il oser maintenant ?, LinkedIn, 18 juillet 2023

¹⁵ V. notamment Leonard D., Straus. S., Comment tirer parti de toute la matière grise de votre firme, Collectif Harvard Business Review, Le knowledge management, Editions d'Organisation, 1999 ; Basset-Jones N., The paradox of diversity management, creativity and Innovation, Creative and innovation management, juin 2005, vol. 14, p. 169-175

rapidement leur projets (34 %), grâce à des méthodes de travail (dans 2 entreprises sur 3) et des moyens repensés (38 %) ¹⁶.

Troisièmement, une dégradation de l'image de l'employeur et un désengagement des salariés plus jeunes. Favoriser la diversité et l'épanouissement de collaborateurs de tout âge est un signal positif envoyé vers les candidats à l'embauche, vers les salariés de l'entreprise, mais aussi plus largement vers la société et les clients potentiels de l'organisation. L'entreprise montre à tous les salariés qu'elle prend soin d'eux et que l'humain est une valeur forte.

« On a vraiment à gagner à valoriser des profils qui ont fait des choses, qui ont encore envie de les faire, qui ont un certain âge, qui dépassent leurs limites passé 50 ans, passé 60 ans. », « ça me donne confiance en l'avenir. Parce que je ne me dis pas que dans 36 ans, je vais être périmée dans quatre ans. Je me dis, punaise, il me reste vachement de choses à faire et j'ai envie de faire beaucoup de choses et ça me donne envie de me dépasser, d'aller explorer de nouvelles compétences. »

Sophie Plumer, conférencière sur le futur du travail
(Vieillir en entreprise, Le Petit Manager #63, 15 décembre 2022)

Coté salarié, être mis dans des cases n'est pas non plus sans conséquence. Cela peut générer un sentiment d'inutilité chez le senior ayant un impact négatif sur son estime de lui, et entraînant une baisse de son engagement et de sa productivité. C'est l'effet Golem et sa prophétie « auto-réalisatrice » : l'individu voit ses performances et sa confiance en soi détériorées par l'opinion négative exprimée par son entourage.

C'est pourquoi il importe que chacun dans l'entreprise change son regard sur le senior. Pour ce faire, il faut commencer par se repositionner. Deux considérations peuvent être utiles afin de guider cette prise de recul : d'abord, se dire qu'« on est toujours le senior de quelqu'un » ¹⁷ et que finalement, « ils ne sont pas vieux, ils sont en avance sur nous ». La séniorité doit ensuite être mise en perspective. Comme le rappelle, Gilles Gateau, Directeur général de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC), « A 55 ans, vous avez encore un quart de votre vie active devant vous » ¹⁸. Ce changement de regard implique également d'envisager ses recrutements sous un prisme nouveau : au lieu de se poser la question de ce que n'apporte pas le salarié (à savoir sa jeunesse...), se poser la question de ses atouts pour l'entreprise et de la complémentarité de ses talents avec les autres membres de l'équipe.

« Un salarié âgé est un salarié expérimenté qui souvent a testé des erreurs, a fait des fautes, les a reconnues, les a comprises et saura souvent mieux accompagner un salarié plus jeune pour lui éviter ce type d'erreur. »

Serge Guérin, sociologue spécialiste des questions liées au vieillissement et à la « seniorisation » de la société

Pour ce faire, il apparaît indispensable de placer au cœur de la culture de l'entreprise l'expérience des seniors et leur capacité de transmission de ses valeurs et de leurs compétences. C'est à cette condition que le senior

sera reconsidéré et revalorisé au sein de l'organisation. C'est à cette condition qu'il en sera un atout.

RECOMMANDATION N° 1

| Valoriser l'expérience des seniors et la transmission de leurs savoirs au sein de l'entreprise

¹⁶ 7^{ème} enquête de l'OMIG : Progrès et bénéfices du management intergénérationnel, 26 avril 2019

¹⁷ Conf Fifties: regards croisés - les enjeux de la formation des fifties - comment les garder au top ? 16 juillet 2023

¹⁸ In C. Lhaïk, « A 55 ans, vous avez encore un quart de votre vie active devant vous. », L'Opinion, 9 août 2022

Aussi, les initiatives visant à sensibiliser les entreprises sur l'exclusion des seniors du marché du travail et les invitant à changer de regard doivent être encouragées. Au titre des actions à relayer, peut notamment être mentionnée la campagne « choc » de l'APEC lancée le 20 septembre 2023 : « Cette campagne est pour nous un moyen de faire bouger les lignes pour provoquer une prise de conscience chez les recruteurs, mais également dans la société tout entière », selon Véronique Dubois, Directrice de la communication de l'APEC¹⁹.



RECOMMANDATION N° 2

Sensibiliser les entreprises sur l'exclusion des seniors du marché du travail en les invitant à changer de regard

2- PROMOUVOIR L'EMPLOI DES SENIORS

Les pouvoirs publics ont également un rôle à jouer dans la promotion de l'emploi des seniors afin de favoriser la diversité intergénérationnelle dans l'entreprise.

- **Inciter au retour à l'emploi des seniors**

En principe, la durée d'indemnisation maximale de l'Assurance chômage est de 18 mois. Cette durée est majorée pour les seniors afin de tenir compte tant des difficultés spécifiques qu'ils rencontrent pour retrouver un emploi que du recul de l'âge de départ à la retraite :

- pour les « seniors » ayant entre 53 et 54 ans inclus, cette durée passe à 22,5 mois (27 mois en cas de formation) ;
- et pour les « seniors » ayant 55 ans et plus, elle passe à 27 mois.

¹⁹ Communiqué de presse de l'Apec – [Des seniors « périmé », vraiment ? L'Apec interpelle sur la nécessité de changer de regard sur l'emploi des seniors](#), 25 septembre 2023

La question est posée de l'intérêt d'un allongement de la durée des droits au chômage, là où devraient être privilégiés le renforcement de l'accompagnement du demandeur d'emploi et une politique publique de l'emploi tournée sur le retour dans l'emploi de cette tranche d'âge. Le document de cadrage relatif à la négociation de la convention d'assurance chômage adressé par la Première ministre, Elisabeth Borne, cet été appelle en ce sens les partenaires sociaux à tirer les conséquences de l'allongement de la durée d'activité sur les règles d'indemnisation des seniors et favoriser leur retour en emploi²⁰. Cela est corrélé à un pic d'entrées sur les listes du chômage constaté deux ou trois ans avant l'âge de la retraite, les demandeurs d'emploi les plus âgés adoptant alors fréquemment un comportement d'attente, en vue de leur retraite.

En tout état de cause, le relèvement progressif de l'âge de la retraite interroge cette notion de « senior » : à quel âge devient-on un « senior » ? Cela a-t-il vraiment un sens d'augmenter la durée d'indemnisation dès 53 ans, à 14 ans de l'âge légal de la retraite à taux plein (quel que soit le nombre de trimestre acquis) ? L'interrogation, soulevée également par les organisations patronales²¹, est réelle et se pose d'autant plus que le décrochage des 50-64 ans s'accroît essentiellement à partir de 55 ans.

C'est pourquoi il convient de s'interroger sur un relèvement de deux ans des seuils relatifs aux dispositions dérogatoires pour les seniors. Les économies engendrées pourraient participer au financement d'une aide financière à l'embauche d'un senior²².

RECOMMANDATION n° 3

Questionner le niveau des seuils d'âge relatifs aux dispositions d'assurance chômage dérogatoires pour les seniors, tout en renforçant les mesures d'accompagnement destinées aux demandeurs d'emploi âgés de 50 ans et plus

16

- **Développer une politique d'aide à l'embauche des seniors**

Inciter les entreprises à s'engager davantage dans l'emploi des seniors constitue un autre enjeu dont les pouvoirs publics doivent s'emparer. Si les pouvoirs publics ont compris que les dispositions coercitives (plan d'action et pénalités par exemple) n'avaient que peu d'effets, ils n'ont pas pour autant investi dans une politique active d'accompagnement des entreprises. **Les aides à l'embauche d'un senior sont aujourd'hui très limitées.** Au-delà du CDD senior qui permet l'embauche d'un demandeur d'emploi de 57 ans inscrit à Pôle emploi depuis plus de 3 mois²³, seules les aides à la formation préalable au recrutement²⁴ ou à l'embauche en contrat de professionnalisation²⁵ peuvent être convoquées, quand bien même elles ne sont pas propres aux seuls seniors.

Aussi, sur le modèle du plan « un jeune, une solution », il est nécessaire d'envisager la mise en place d'une politique active d'emploi des seniors. À ce titre, diverses mesures peuvent être suggérées :

- en premier lieu, **une aide directe à l'embauche d'un salarié âgé**, sur le modèle de l'aide versée pour l'embauche d'un jeune de moins de 26 ans en contrat initiative emploi ou en parcours emploi compétences, d'un alternant ou d'un chômeur de longue durée de plus de 30 ans en contrat de

²⁰ [Document de cadrage relatif à la négociation de la convention d'assurance chômage](#) adressé aux partenaires sociaux en août 2023 par la Première ministre Elisabeth Borne

²¹ [Les seniors, variable d'ajustement de l'équilibre financier de l'Unédic](#), Info RH, 6 octobre 2023

²² En 2018, l'Unédic évaluait l'économie annuelle à 245 millions d'euros : Unédic, l'assurance chômage - Dossier de référence de la négociation – novembre 2018, p.248

²³ [Art. L. 1242-3, D. 1242-2 et D. 1242-7 C. trav](#)

²⁴ L'action de formation préalable au recrutement (AFPR), une aide au financement d'une formation avant embauche

²⁵ [L'aide à l'embauche d'un demandeur d'emploi de 45 ans et plus en contrat de professionnalisation](#)

- professionnalisation, le cas échéant en l'associant à un contrat de travail spécifique destiné aux demandeurs d'emploi âgés répondant à certaines caractéristiques (âge, durée d'inscription à Pôle emploi, qualification, mise en œuvre d'une action de formation...)²⁶ ;
- en second lieu, **une modulation des allègements de cotisations sociales patronales** aujourd'hui concentrés sur les plus bas salaires jusqu'à 1,6 SMIC, excluant le plus souvent les seniors de leur bénéfice. Il pourrait donc être envisagé, une fois encore sous réserve du respect de certaines conditions d'âge, de durée d'inscription au Pôle emploi, de qualification, de mise en œuvre de formation, que l'embauche d'un salarié âgé ouvre droit à un allègement de charges indépendamment du salaire²⁷.

RECOMMANDATION n° 4

Encourager les pouvoirs publics à mener une politique active d'aide à l'embauche des salariés âgés sous la forme :

- **soit d'une aide directe à l'embauche, associée le cas échéant à un contrat de travail spécifique réservé à certains salariés seniors**
- **soit d'un allègement de cotisations sociales patronales quel que soit le niveau de salaire du salarié senior embauché**

II - REPENSER LE DÉSIR DE TRAVAILLER DES SENIORS

Dans un contexte de vieillissement de la population active et d'allongement de la vie professionnelle avec un recul de l'âge de départ à la retraite, la question de la capacité des salariés à rester au travail jusqu'à l'âge de la retraite à taux plein se pose et constitue un enjeu pour les entreprises. D'autant qu'offrir un « travail décent pour tous » est l'un des [dix-sept objectifs de développement durable fixés par l'ONU pour 2030](#), tandis qu'en France, le 4^{ème} plan santé au travail vise à « améliorer durablement la santé au travail de chacun ».

Les derniers chiffres de la Drees révèlent qu'un peu plus de 40 % des retraités sont partis à la retraite ou ont cessé leur activité, parfois prématurément, car ils ne voulaient plus travailler²⁸. « *Même si c'est un choix qui est de prime abord personnel, on se rend tout de même compte qu'il est souvent lié aux mauvaises conditions de travail et à la pénibilité auxquelles les seniors devaient faire face dans leur emploi.* »²⁹ déclare Samba Sawane, chargé de recherche au sein de la Chaire Transition démographique Transition économique (Chaire TDTE). Selon la Dares, 37 % des salariés ne se sentaient pas capables en 2019 de faire le même travail jusqu'à la retraite³⁰. Or, selon cette analyse des facteurs influençant la capacité à faire le même travail jusqu'à la retraite³¹, 19 % des salariés qui considèrent leur emploi comme insoutenable avant de partir à la retraite la prennent sans avoir atteint l'âge légal et ils partent deux fois plus souvent avant de pouvoir prétendre à une retraite à taux plein (30 % contre 16 %).

²⁶ Voir en ce sens : [L'emploi des seniors, Avis du Conseil économique, social et environnemental sur le rapport présenté par M. Alain Cordesse](#), rapporteur, au nom de la section du travail et de l'emploi, Séance du 25 avril 2018

²⁷ D'autres dispositifs pourraient être envisagés notamment sur le modèle du contrat de génération. Pour mémoire, ce dispositif avait pour objectif de favoriser l'insertion des jeunes et de maintenir les seniors dans l'entreprise. Ce contrat aidé a avait une mise en œuvre différenciée selon la taille des entreprises. Il été supprimé le 24 septembre 2017.

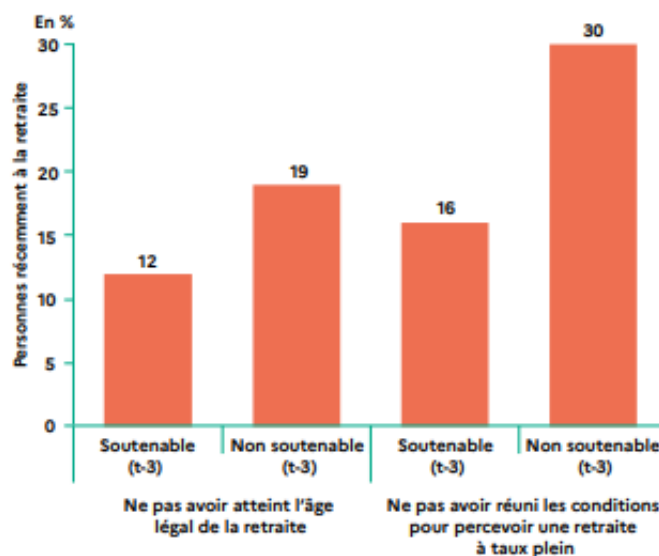
²⁸ [Les retraités et les retraites](#), Drees, édition 2023, 16 juin 2023

²⁹ La gestion des ressources humaines joue un rôle central dans le maintien en emploi des seniors, Actuel RH, 27 novembre 2023

³⁰ [Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ?](#), Dares, n°17, mars 2023

³¹ *Ibid.*

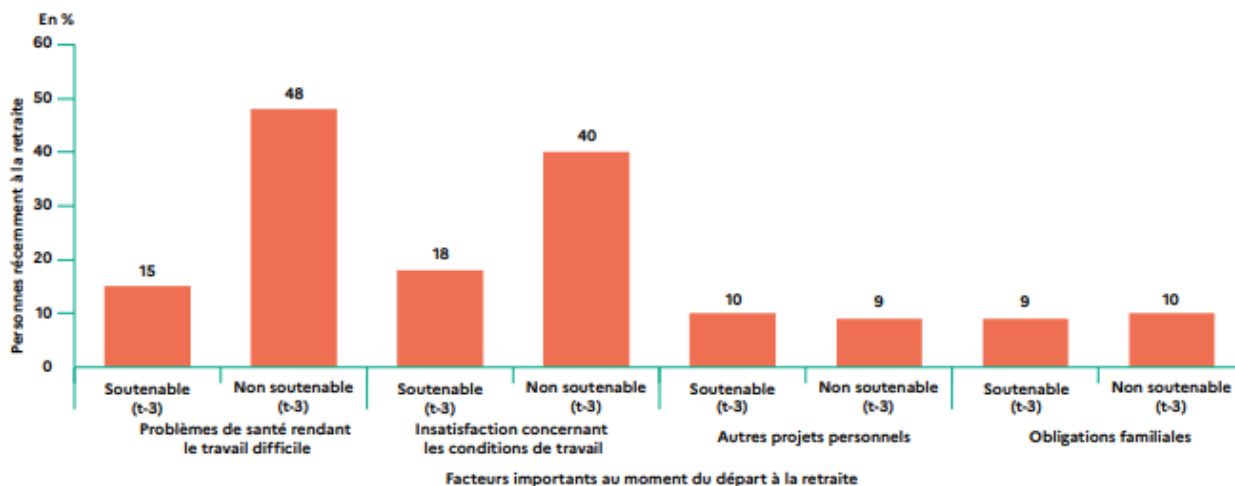
Conditions de départ à la retraite selon le caractère soutenable du travail trois ans avant



Lecture : les retraités qui avaient un emploi salarié insoutenable trois ans auparavant sont 19 % à être partis en retraite avant d'atteindre l'âge légal.
 Champ : retraités en emploi salarié trois ans auparavant, France hors Mayotte.
 Source : Dares-Drees-DGAFP, enquête Conditions de travail 2019.

Ils invoquent également davantage que les autres retraités leur vécu du travail parmi les facteurs majeurs qui ont provoqué leur départ. Ils déclarent trois fois plus souvent (48 % contre 15 % pour les autres retraités) que leur état de santé rendait leur travail difficile et que cela a compté et ils sont également 40 % à indiquer qu'ils étaient insatisfaits de leurs conditions de travail (contre 18 %).

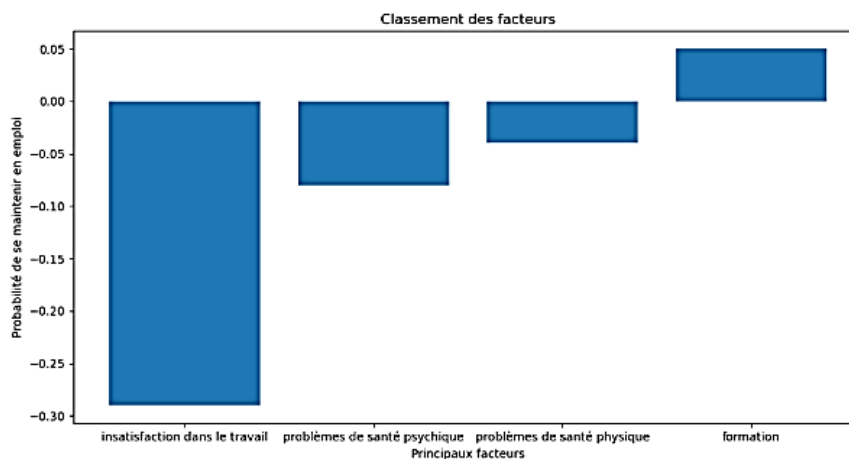
Facteurs de départ à la retraite selon le caractère soutenable du travail trois ans avant



Lecture : les retraités occupant un emploi salarié insoutenable trois ans auparavant sont 48 % à déclarer qu'un facteur important de départ à la retraite concerne leurs problèmes de santé qui rendaient leur travail difficile.
 Champ : France, retraités en emploi salarié trois ans auparavant, France hors Mayotte.
 Source : Dares-Drees-DGAFP, enquête Conditions de travail 2019.

Ces données rejoignent les conclusions d'une étude menée par la Chaire TDTE qui met en lumière les trois principaux déterminants du départ prématuré en retraite³² : l'insatisfaction au travail qui peut avoir de multiples causes (notamment les conditions de travail, un environnement de travail jugé pénible, ou encore une rigidité ou un manque de flexibilité des horaires) et, dans une moindre mesure, les problèmes de santé physique ou psychique.

L'impact des différents facteurs influençant le maintien en emploi



Source : S. Sawane, [Comment maintenir les seniors en emploi ?](#), Chaire TDTE, 26 octobre 2023

Cette étude est novatrice en ce qu'elle quantifie ces trois déterminants. Quel que soit le motif, un individu insatisfait de son travail aura une probabilité de se maintenir en emploi de 29 % inférieure à une personne satisfaite. Du côté des déterminants psychiques, la surcharge mentale, des rapports sociaux dégradés, ou un sentiment d'insécurité réduisent de 8 % la probabilité de rester en emploi chez les seniors. Les problèmes de santé physique tels qu'une position inconfortable ou encore des charges lourdes diminuent de 4 % la probabilité de se maintenir en emploi.

Toutes les catégories socio-professionnelles sont d'ailleurs concernées, même si les employés et les ouvriers (39 %) le sont un peu plus que les professions intermédiaires (38 %) et les cadres (32 %). Certaines professions sont toutefois particulièrement visées, parfois de manière majoritaire, par les salariés qui les exercent. Leur travail est caractérisé par des risques physiques plus marqués que la moyenne et/ou des exigences émotionnelles plus fortes du fait d'un travail au contact du public. Il s'agit notamment des métiers requérant l'accueil du public (caissiers, employés de la banque, des assurances ou encore de l'hôtellerie-restauration), ceux du soin et de l'action sociale (infirmières et aides-soignantes) ainsi que certains métiers moins qualifiés (métiers de la logistique, du transport, agent d'entretien).

³² S. Sawane, [Comment maintenir les seniors en emploi ?](#), Chaire TDTE, 26 octobre 2023

Familles professionnelles comptant les proportions les plus élevées/les plus basses de salariés déclarant ne pas être capables de tenir dans leur travail jusqu'à la retraite en 2019

Tableau 1 | Proportions les plus élevées

	% des salariés
Caissiers, employés de libre-service	66
Employés de la banque et des assurances	61
Professionnels de l'action sociale et de l'orientation	58
Infirmiers, sages-femmes	55
Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration	54
Ouvriers non qualifiés de la manutention	51
Ouvriers qualifiés du second œuvre du bâtiment	50
Ouvriers non qualifiés de la mécanique	49
Vendeurs	48
Professionnels de l'action culturelle, sportive et surveillants	48
Ouvriers non qualifiés des industries de process	47
Aides-soignants	47
Ouvriers qualifiés du gros œuvre du bâtiment	46
Maîtrise des magasins et intermédiaires du commerce	45
Ouvriers non qualifiés du gros œuvre du bâtiment, des travaux publics	44

Lecture : en 2019, 66 % des caissiers, employés de libre-service déclarent ne pas être capables de faire le même travail jusqu'à la retraite.

Champ : salariés, France hors Mayotte.

Source : Dares-Drees-DGAFF, enquête Conditions de travail 2019.

Tableau 2 | Proportions les plus basses

	% des salariés
Secrétaires	17
Techniciens de l'informatique	18
Techniciens et agents de maîtrise des industries mécaniques	23
Employés de maison	23
Employés administratifs de la fonction publique (catégorie C et D)	25
Personnels d'études et de recherche	26
Professionnels des arts et des spectacles	26
Médecins et assimilés	27
Secrétaires de direction	27
Cadres de la fonction publique (catégorie A et assimilés)	27
Employés de la comptabilité	28
Professions intermédiaires administratives de la fonction publique	28
Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance	28
Ouvriers qualifiés de la manutention	29
Cadres des services administratifs, comptables et financiers	30

Lecture : en 2019, 17 % des secrétaires déclarent ne pas être capables de faire le même travail jusqu'à la retraite.

Champ : salariés, France hors Mayotte.

Source : Dares-Drees-DGAFF, enquête Conditions de travail 2019.

Écouter les attentes et les besoins des seniors devient un enjeu important pour l'entreprise. Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines joue un rôle central dans le maintien en emploi des seniors puisqu'elle peut permettre de mettre en œuvre les mesures adaptées afin de rendre le travail opérable jusqu'à la retraite, qu'il s'agisse de réfléchir à la prévention de l'usure professionnelle (1), de développer les compétences tout au long de la vie (2) ou encore de continuer à favoriser les perspectives d'évolution de carrière à tout âge (3).

1- PRÉVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE

La question de l'usure professionnelle n'est pas nouvelle dans le débat social. Elle met en jeu à la fois la santé des salariés et la qualité du travail en ce qu'elle correspond à une altération progressive de la santé et résulte d'une exposition prolongée à des contraintes de travail, endommageant les capacités du salarié à réaliser le travail.

Cette question prend toutefois une acuité particulière face aux transformations des structures d'âge de la population active. En effet, de nombreuses études ont montré que les horaires postés ou de nuit, les postures pénibles, des changements techniques ou organisationnels fréquents, ou encore une pression temporelle importante sont sources d'usure professionnelle et mettent les travailleurs âgés en difficulté contribuant pour certains à leur sortie parfois précoce du marché du travail³³. Il en va de même de l'exposition à des horaires de travail atypiques ou à des contraintes physiques³⁴ ou encore de l'intensification du travail due à l'automatisation de certaines tâches. Le maintien en emploi des seniors devient dès lors tributaire de la politique de prévention de l'usure professionnelle mise en œuvre par

³³ A. Jolivet, C. Mardon, C. Volkoff, Les fins de vie professionnelles : quel rôle des conditions de travail ?, in A.-F. Molinié, C. Gaudart & V. Pueyo (coord.), La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail, Octarès Editions, coll. « Travail et Activité humaine », janvier 2012

³⁴ D. Walstipgerger, [Pénibilité du travail et sortie précoce de l'emploi](#), Dares, Premières Informations Premières Synthèses, janvier 2008 ; T. Coutrot, C. Rouxel, [Emploi et santé des seniors durablement exposés à des pénibilités physiques au cours de leur carrière : l'apport de l'enquête Santé et itinéraire professionnel](#), Dares, Analyses n° 20, mars 2011

l'entreprise, dans le cadre notamment des obligations liées à l'élaboration du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP). L'Agence nationale pour les conditions de travail (Anact) constate ainsi la mobilisation d'un nombre croissant d'entreprises.

- **Les leviers pour prévenir l'usure professionnelle**

L'Anact a établi une démarche en quatre étapes³⁵ et mis en lumière un certain nombre de pratiques permettant de prévenir l'usure professionnelle.



L'entreprise doit d'abord identifier les manifestations de l'usure professionnelle et définir les priorités d'action. L'objectif est de mettre en évidence d'éventuels signaux d'alerte de fragilisation dans la capacité à occuper durablement un poste. Une démarche participative est ensuite déterminante pour réaliser le diagnostic permettant d'identifier les différents facteurs pouvant être à l'origine d'une usure des salariés liée au travail. L'association des salariés au travers d'entretiens qu'ils soient individuels ou collectifs est la condition indispensable à la remontée de détails issus de l'expérience du terrain. Une période d'observation du travail peut également s'avérer utile pour avoir une vision globale de l'environnement de travail, incluant l'ensemble des déterminants des situations de travail réelles (et non seulement prescrites). Couplées à une analyse des données des ressources humaines (absentéisme, turn-over), mais aussi de santé (accidents du travail, maladies professionnelles, plaintes de douleurs, etc.) ou encore de production par type de population, poste ou service, ces remontées de terrain permettent de dégager les éléments communs à plusieurs métiers et ceux, plus spécifiques.

RECOMMANDATION N° 5

Mettre en œuvre dans l'entreprise une démarche collaborative associant les salariés ou leurs représentants, ainsi que les services de santé au travail afin d'identifier les différents facteurs pouvant être à l'origine d'une usure professionnelle et de développer une vision globale de l'environnement de travail, incluant l'ensemble des déterminants de situation de travail réelles

³⁵ Pour une vidéo présentant la démarche à suivre illustrée par les témoignages d'entreprises accompagnées - Prévenir l'usure professionnelle : [témoignages d'entreprise recueillis par l'Anact](#)

L'exemple d'une entreprise bretonne de négoce de chaussures

Une entreprise de négoce de chaussures faisait face à des problèmes d'usure professionnelle de sa population de caristes et de préparateurs de commandes. Elle a participé à une action collective de prévention proposée par l'Aract Bretagne et la Carsat, au cours de laquelle ont été identifiées trois principales situations-sources d'usure professionnelle à savoir :

- se déplacer en permanence dans un environnement encombré ;
- travailler dans un entrepôt vieillissant ;
- des conditions de manutention fréquemment contraignantes.

Si des causes relevaient du bâtiment (sol, éclairage, isolation, agencement des racks) et des outils d'aide à la manutention (chariots motorisés et manuels), le diagnostic mettait également en exergue des causes portant sur l'organisation du travail (la co-activité entre caristes et préparateurs de commandes, la hauteur de palette à constituer, le calendrier de réception des marchandises...).

Trois axes ont ainsi été retenus dans le plan d'action :

- 1- **L'amélioration de l'environnement de travail** : en particulier le renouvellement du sol pour avoir un meilleur roulant et limiter les vibrations.
- 2- **L'amélioration des outils de travail** : le changement des chariots.
- 3- **L'amélioration de l'organisation** : le test d'horaires décalés entre caristes et préparateurs de commandes et de nouveaux parcours de picking pour améliorer les conditions de circulation.

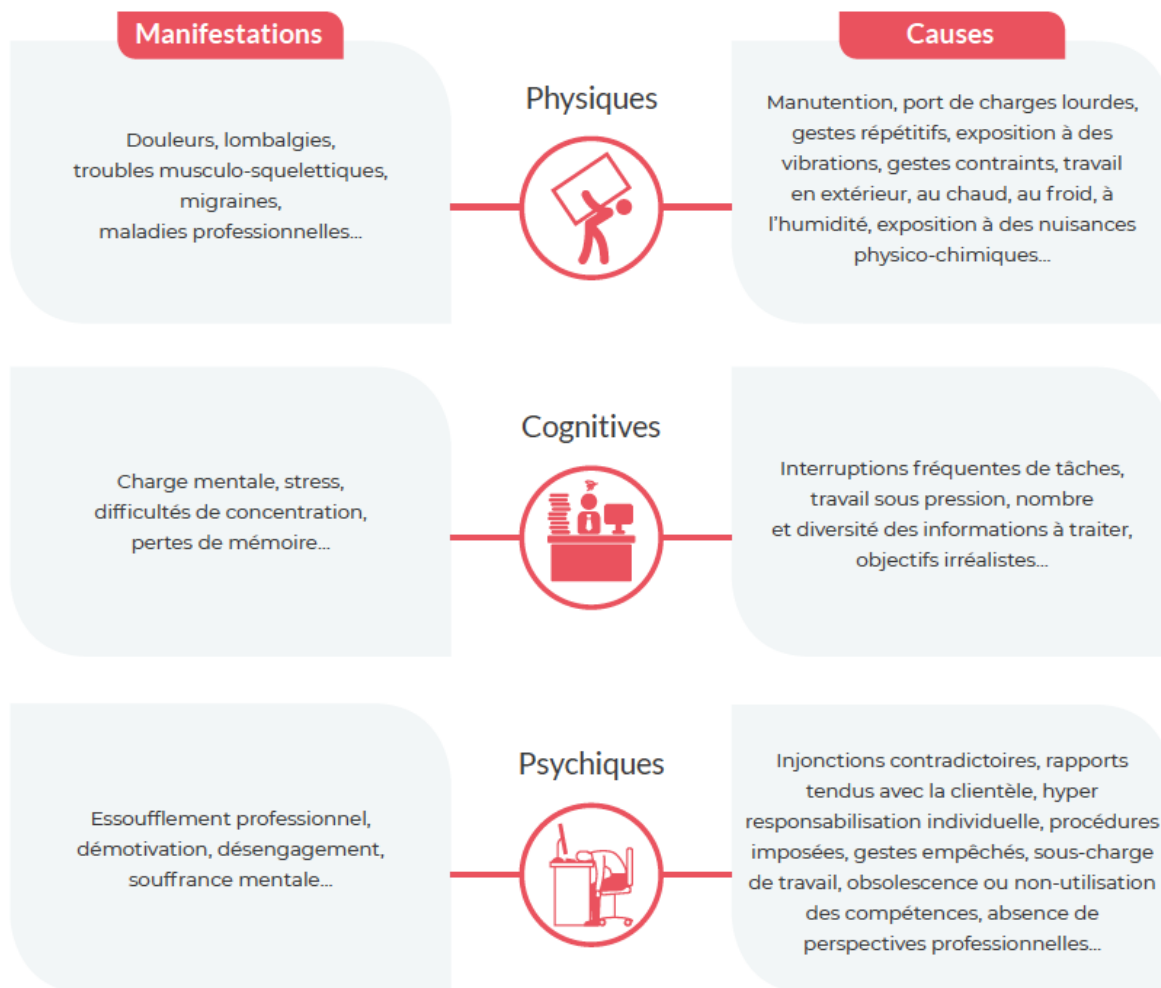
Cet exemple montre l'importance de regarder les situations de travail réelles, et de prendre en compte l'ensemble des déterminants liés au métier mais également à l'environnement et à l'organisation du travail. En se contentant de regarder les situations de travail prescrites, le diagnostic serait passé à côté des difficultés liées aux situations multiples de co-activité de plusieurs équipes qui rendaient les tâches de manutention particulièrement fastidieuses du fait d'une vigilance nécessaire dans les déplacements. Dans le cas présent, cette démarche a permis de répondre aux objectifs visés : réduction des contraintes physiques pour les salariés avançant en âge.

Source : [Comment prévenir l'usure professionnelle pour les métiers de la logistique ?](#), Anact, 5 mai 2017

Pour plus de cas d'entreprises, l'Anact propose sur son site un panorama de démarches d'amélioration des conditions de travail à l'échelle d'une entreprise, d'un groupement d'entreprises, d'une fédération professionnelle ou encore d'une branche professionnelle.

Vient enfin l'élaboration d'un plan d'action et sa mise en œuvre dans l'entreprise. Il s'agit pour l'entreprise d'associer une réflexion sur la réduction des niveaux de contraintes avec l'amélioration des parcours. « En effet, ce sont à la fois les caractéristiques du travail qui laissent des traces néfastes sur la santé mais aussi la répétition des expositions dans le temps. Il faut donc abaisser le niveau de contrainte, tout en élaborant des parcours qui permettent de se dégager relativement vite de ces situations pénibles si l'on est fortement exposé. », rappelle Marion Gilles³⁶. Cette réflexion sur le parcours doit permettre à la fois de répondre à l'usure physique mais également aux phénomènes d'essoufflement professionnel à l'origine de démotivation ou désengagement du salarié, et aux phénomènes de surcharge cognitive provoquant notamment une forte charge mentale ou encore du stress.

³⁶ M. Gilles, [Prévenir l'usure professionnelle pour relever le défi du vieillissement au travail : l'expérience du réseau de l'Anact](#), Revue des conditions de travail, octobre 2020



Source : Aract Île-de-France

La réduction des risques professionnels nécessite conjointement une réflexion sur des mesures techniques (conception et aménagement des postes de travail, équipements et outils de travail, conception de produits et matières premières) mais aussi et surtout une transformation de l'organisation du travail, encore trop souvent laissée de côté par les entreprises et qui constitue pourtant « *un véritable gisement de progrès, à la fois du point de vue du maintien en activité des salariés et de la performance de l'entreprise* ». ³⁷ Plusieurs réflexions peuvent être envisagées en matière d'organisation du travail, qu'il s'agisse de la mise en place de systèmes de travail soutenables avec une réflexion sur les horaires, les rythmes, l'autonomie, les formes de coopération, ou même une réflexion quant aux formes d'organisation qui permettraient de redonner aux individus et aux équipes la capacité d'agir pour faire face à ce qui n'est pas prévu ou résolu par avance ³⁸.

³⁷ Ibid.

³⁸ [Prévention de l'usure professionnelle : comment faire ?](#), Anact, 23 octobre 2019

L'exemple d'une transformation de l'organisation de travail dans une entreprise industrielle

Pour répondre à l'accroissement du nombre de restrictions d'aptitude, une entreprise industrielle a cherché à améliorer les postes d'assemblage de pièces constituées d'un corps de métiers en métal de plusieurs kilos destiné à recevoir des composants électriques et leurs câblages.

Le processus de montage a été réorganisé pour aboutir à des lignes sur lesquelles l'ensemble des étapes de montage du produit dédié est réalisé. Auparavant, l'organisation était segmentée avec des opérations partielles sur le produit qui conduisaient les opérateurs à travailler sur des cycles courts en réalisant toujours les mêmes gestes. La prise en charge de l'ensemble des séquences de montage a permis d'enrichir, de diversifier cette gestuelle et de donner du sens à l'activité déployée par chacun. Ce nouveau mode opératoire plus complexe a nécessité que les salariés suivent des formations, pensées différemment selon le niveau d'expérience des opérateurs. L'ANACT souligne que quelques mois après cette transformation, la production enregistre une baisse du nombre de non-conformités.

Source : M. Gilles, Prévenir l'usure professionnelle pour relever le défi du vieillissement au travail : l'expérience du réseau de l'Anact, Revue des conditions de travail, octobre 2020

RECOMMANDATION N° 6

Mener dans l'entreprise une réflexion conjointe sur les mesures d'aménagement du poste de travail et d'organisation du travail dans le cadre d'une politique d'usure professionnelle.

Autre levier d'action contre l'usure au travail : la construction de parcours qui permettent d'extraire relativement rapidement le salarié de ces situations « pénibles », s'il est fortement exposé. Les actions peuvent concerner le champ de la formation et l'employabilité du salarié. Dans cette hypothèse, elles doivent être adaptées aux savoirs et expériences des personnes et ancrés dans leur réalité de travail. Une autre piste consiste à réfléchir au parcours de travail du salarié de façon à limiter les expositions longues aux contraintes auxquelles il est exposé.

- **Les obstacles à la prévention de l'usure professionnelle**

Les obstacles à la prévention de l'usure professionnelle sont de plusieurs ordres.

Le premier réside dans le cloisonnement qui persiste entre les actions RH et les politiques de prévention. Politique RH et politique santé restent encore trop peu articulées. On pense notamment aux réflexions sur la gestion prévisionnelle des compétences qui, quand elles existent, sont déconnectées des problématiques de santé et de conditions de travail. Or, ce décroisement est essentiel à l'émergence de formes durables de prévention de l'usure.

RECOMMANDATION N° 7

Décloisonner dans l'entreprise les actions RH et les politiques de prévention des risques professionnels pour avoir une approche globale de la prévention de l'usure professionnelle

Le deuxième réside dans le fait que la prévention de l'usure professionnelle n'apparaît pas directement comme un enjeu et une préoccupation essentielle pour l'entreprise. Les situations problématiques telles que l'absentéisme, les problèmes de santé, l'augmentation des restrictions d'aptitude, le turn-over, la démotivation ne sont pas directement perçues par l'entreprise comme une expression de l'usure. Partant, l'usure professionnelle est souvent perçue comme un enjeu de long terme et non comme un sujet de travail immédiat. Une démarche de mise en visibilité du problème est indispensable. L'effort de communication et de sensibilisation de l'Anact de ces dernières années reposant notamment sur des témoignages d'entreprise sous formats variés (vidéos pédagogiques, cas d'entreprises, présentation animé) méritent à ce titre d'être soutenu et largement relayé auprès des entreprises.

RECOMMANDATION N° 8

Demander aux organisations patronales et syndicales dans les branches professionnelles de relayer, auprès des entreprises, la communication et les actions de sensibilisation de l'Anact en matière d'usure professionnelle

Le troisième demeure dans la nécessité d'écarter en matière de prévention de l'usure professionnelle et, plus largement, de maintien dans l'emploi des seniors les politiques de gestion des âges spécifiquement adressées pour lui préférer une approche intergénérationnelle.

RECOMMANDATION N° 9

Inciter les entreprises à sortir d'une politique de gestion des âges pour mener une politique intergénérationnelle en matière de maintien dans l'emploi des seniors, ce qui n'exclut pas pour autant des actions visant spécifiquement ces derniers

2- FAVORISER LES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION GRÂCE AU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES TOUT AU LONG DE LA VIE

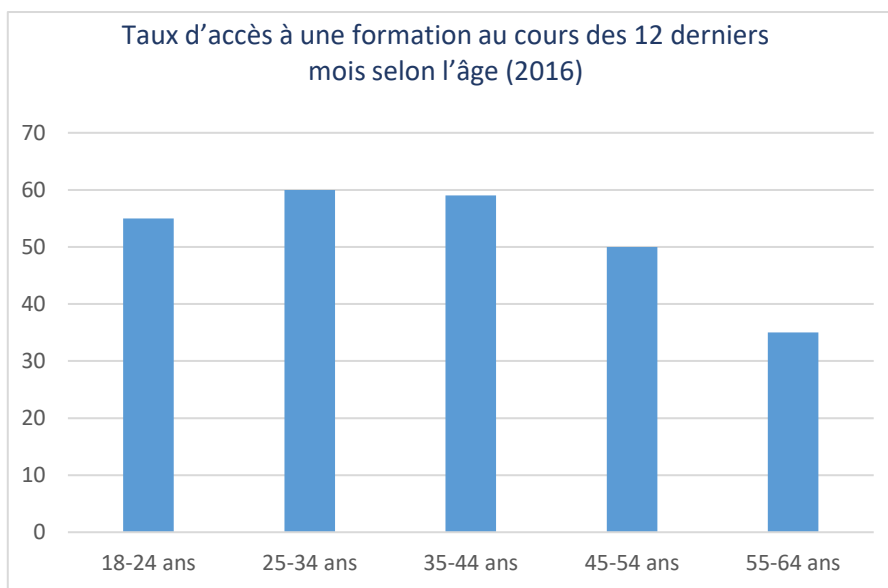
• Développer des compétences tout au long de la vie

Le développement des compétences tout au long de la vie n'est pas seulement un enjeu en matière d'usure professionnelle pour permettre d'éloigner les salariés des contraintes pesant sur eux, mais constitue également un enjeu en matière de maintien d'emploi des seniors dans l'emploi. En effet, les recherches menées par Samba Sawane dans le cadre de la Chaire TDTE montrent que la formation impacte positivement la décision du senior de rester en emploi : elle augmente sa probabilité de le faire de 5 %³⁹. Plus le niveau d'études est élevé, plus les seniors allongent leur durée de vie professionnelle. Toutefois, un faible niveau d'études pourrait être complété avec la mise en place de formations dans le cadre de la formation continue.

Pourtant, les données de l'Insee révèlent que le taux d'accès à la formation diminue fortement en fonction de l'âge des salariés. Alors que 60 % des 25-34 ans ont eu accès à une formation en 2016, ils n'étaient plus que 35 % des 55-64 ans⁴⁰.

³⁹ S. Sawane, [Comment maintenir les seniors en emploi ?](#), op. cit.

⁴⁰ [La formation tout au long de la vie – 2023](#), Insee Résultats, 28 novembre 2023

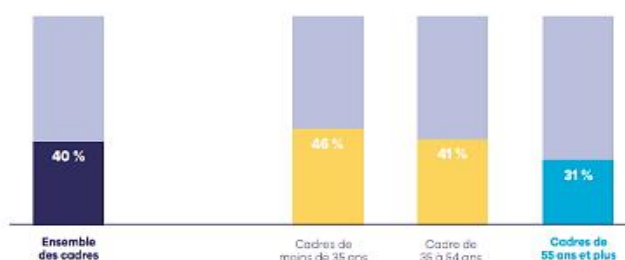


Source : d'après les données de l'INSEE issues de *La formation tout au long de la vie – 2023*, [Insee Résultats, 28 novembre 2023](#)

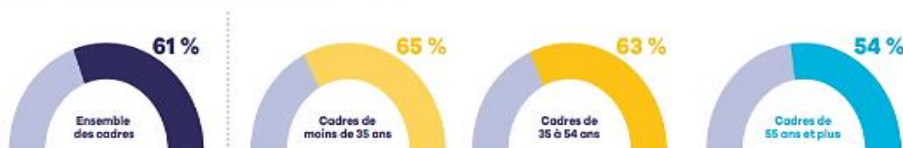
Ce phénomène se retrouve chez les cadres. Selon une étude menée par l'APEC⁴¹, la part des cadres ayant suivi une formation professionnelle dans les trois dernières années est de 46 % chez les cadres de moins de 35 ans et de 41 % chez les cadres de 35 à 54 ans et plus que de 31 % chez les cadres de 55 ans et plus. La part des cadres ayant eu en 2022 un échange avec leur manager au sujet de leurs besoins ou souhaits de formation est par ailleurs moindre chez les 55 ans et plus (54 % contre 65 % pour les cadres de moins de 35 ans).

Accès à la formation professionnelle

> Part des cadres ayant suivi une formation professionnelle dans les trois dernières années



> Part des cadres ayant eu, en 2022, un échange avec leur manager au sujet de leurs besoins ou souhaits de formation



Champ : cadres en emploi dans le secteur privé
Source : Apec, janvier 2023

Source : [Portrait statistique des cadres seniors](#), APEC septembre 2023

⁴¹ [Portrait statistique des cadres seniors](#), APEC, septembre 2023

Offrir des opportunités de formation continue pour permettre aux salariés de rester compétents dans leur domaine, d'acquérir de nouvelles compétences et de s'adapter aux évolutions technologiques, contribue à mettre en place un environnement propice au maintien dans l'emploi des seniors. Le défi est alors de stimuler leur désir d'apprentissage ; notamment en favorisant la mobilité professionnelle et les perspectives d'évolution.

RECOMMANDATION N° 10

Garantir au sein des entreprises le développement des compétences tout au long de la vie professionnelle des salariés pour créer un environnement propice au maintien des seniors dans l'emploi

• Donner des perspectives d'évolution

Favoriser la mobilité professionnelle et donner accès à des perspectives d'évolution de carrière constitue un autre levier de maintien dans l'emploi des seniors, s'inscrivant dans la continuité de la formation continue. En effet, selon un sondage de 2022, la moitié des seniors ont le sentiment que, du fait de leur âge, leur entreprise ne leur donne par les moyens de réfléchir à l'évolution de leur carrière⁴². Or, contrairement aux idées reçues, la grande majorité des seniors témoignerait d'une volonté d'évolution bien plus que d'une « résistance au changement ». Ainsi, selon une étude du Cereq de 2023⁴³, 70 % des seniors souhaiteraient évoluer :

- vers une reconversion (18 %) ;
- vers une montée en compétences (22 %) ;
- vers des perspectives d'évolution (30 %).

L'objectif pour l'entreprise est tant de préserver les compétences et d'éviter la « fuite des cerveaux et des connaissances qu'ont les seniors » que d'accompagner les salariés dans l'évolution de leur métier ou de les aider à se reconvertir au sein de l'entreprise.

« Ce qui arrive à un senior à partir de 55 ans (son exclusion) n'a rien de soudain. C'est la conséquence de quelque chose qui s'est passé (ou qui ne s'est pas passé) dès 45 ans. Comme une absence progressive de formation, de reconnaissance des compétences et de considération pour le travail fourni. »

Paola Fabiani, Porte-Parole et Vice-présidente du MEDEF, Elue de la CCI Paris Ile-de-France ([Intervention à la conférence sur le « Gâchis de l'exclusion des seniors sur le marché du travail » organisée par la chaire Transition démographique Transition économique](#)).

III - AMÉNAGER LES FINS DE CARRIÈRE

Autre solution pour conserver l'engagement des seniors, l'aménagement des fins de carrière. L'enjeu ? Réhumaniser la gestion des fins de carrière et la transition vers la retraite en s'adaptant aux besoins et aux envies de chacun. « *Le rôle social de l'entreprise n'est-il pas de proposer des dispositifs RH capables d'offrir un trait-d'union, sans couture, entre le monde professionnel et la vie post-carrière* », interroge Welcome to the jungle⁴⁴. Les possibilités d'aménagement sont multiples qu'il s'agisse de réduire le temps

⁴² [Sondage Ifop réalisé pour le Club Landoy en février 2022](#)

⁴³ J.-M. Dubois, C. Fournier, M. Lambert, [Comment les seniors envisagent-ils leur avenir professionnel jusqu'à la retraite ?](#), Cereq Bref n° 443, août 2023

⁴⁴ L. Girardot, [Fin de carrière : 5 conseils pour accompagner vos salariés proches de la retraite, Welcome to the jungle](#), 29 mars 2023

de travail des seniors (1), d'aménager leurs conditions de travail (2) ou même de revoir leur niveau de responsabilité (3).

1- LA RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL DES SENIORS

La réduction du temps de travail constitue un levier efficace pour maintenir les seniors dans l'emploi. Alléger la charge de travail ou leur permettre le temps partiel et la retraite progressive constituent à cet effet des outils à ne pas négliger, comme le montre cette étude de l'APEC.

> À l'avenir, concernant votre temps de travail, préféreriez-vous...



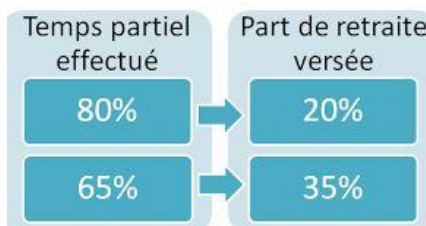
Source : [Portrait statistique des cadres seniors](#), APEC septembre 2023

• La retraite progressive

La retraite progressive, qui fête cette année ses trente-cinq ans, est un dispositif permettant au salarié de percevoir une partie de sa retraite tout en continuant à exercer son activité professionnelle à temps partiel. Pour en bénéficier, le salarié doit :

- avoir au moins l'âge légal requis de la retraite fixé pour sa génération ;
- justifier d'une durée d'assurance équivalente à au moins 150 trimestres auprès d'une ou plusieurs caisses de retraite de base ;
- exercer une activité à temps partiel comprise entre 40 % et 80 % de la durée légale ou conventionnelle du travail applicable au sein de l'entreprise⁴⁵.

Le montant de la retraite progressive est calculé sur la base des droits au moment de la demande. La part de retraite versée dépend du temps de travail du salarié. Par exemple, un temps partiel de 65 % donne droit à 35 % de la retraite indiquée l'Assurance Maladie. Pour les salariés du secteur privé et agricole nés avant 1966, un simulateur officiel⁴⁶ permet de se faire une idée du montant que le salarié touchera, en salaire et en pensions.



⁴⁵ Le salarié au forfait jour doit travailler 87 à 174 jours pour la durée maximale de 218 jours.

⁴⁶ Info-retraite.fr

La retraite progressive constitue à ce titre un outil intéressant pour les salariés souhaitant alléger leur charge de travail et prêts à accepter une perte de salaire. Le dispositif peine néanmoins à se diffuser : 14 266 retraites progressives ont été attribuées en 2022 soit 1,9 % des retraites de droit direct. Fin 2022, environ 25 000 personnes avaient recours à la retraite progressive. Ce nombre de bénéficiaire reste faible (0,2 % des effectifs totaux de retraités) malgré sa forte augmentation. Il a notamment été multiplié par 4,3 au régime général depuis 2015. La cause de ce manque de succès ? L'initiative en revient au salarié. Or, ce dispositif reste largement méconnu : seulement 32 % des nouveaux retraités du régime général en ont déjà entendu parler⁴⁷. Côté entreprises, il n'est d'ailleurs pas toujours connu non plus, particulièrement dans les TPE, qui y recourent très peu. Un travail de sensibilisation et d'information des entreprises sur les dispositifs de fin de carrière mériterait à ce titre d'être mené au sein des branches professionnelles.

La dernière réforme des retraites entrée en vigueur en grande partie le 1^{er} septembre 2023 devrait favoriser l'essor de ce dispositif permettant au salarié de rester en emploi tout en ajustant son rythme de travail de manière à souffler et assurer une transition douce vers la retraite. D'autant que depuis le 1^{er} septembre 2023, le refus de l'employeur d'une demande du salarié de passer à temps partiel pour bénéficier de la retraite progressive doit être justifié, l'employeur devant notamment prouver que la durée de temps partiel est incompatible avec l'activité économique de l'entreprise. Il conviendra toutefois de s'interroger sur l'âge d'entrée dans le dispositif : celui-ci a été reporté à 62 ans, eu égard au recul de l'âge de départ à la retraite à 64 ans. N'aurait-il pas été opportun de maintenir un âge de départ en retraite progressive à 60 ans afin de donner toutes ses chances au dispositif ?

RECOMMANDATION N° 11

Sensibiliser et informer les entreprises, en particulier les TPE, sur les dispositifs de fin de carrière (notamment sur la retraite progressive) au sein des branches professionnelles, grâce à la diffusion de guides et de formations sur cette thématique

Focus sur les bénéficiaires de la retraite progressive⁴⁸. En 2021, la part des femmes était beaucoup plus importante avec une proportion de près de 73%. L'âge moyen des bénéficiaires était de 62,3 ans. Un peu plus de 5 assurés en retraite progressive sur 6 avait une fraction de pension inférieure ou égale à 50% soit une quotité de travail au moins égale à un mi-temps et 50,7% bénéficiaient d'une fraction de pension comprise entre 31 et 50%. Le montant mensuel moyen servi au titre de la retraite progressive versé par le régime général était de 410 €. La durée moyenne de service de la retraite progressive était en moyenne de 2 ans.

⁴⁷ [Les retraités et les retraites](#), Drees, *op. cit.*

⁴⁸ [Recueil statistique du régime général](#), 2022

Focus : les démarches pour bénéficier de la retraite progressive

1 – Demander l'accord de l'employeur pour passer à temps partiel

Cette demande se fait par lettre recommandée avec avis de réception au moins 6 mois avant la date envisagée de mise en œuvre du nouvel horaire⁴⁹. Elle précise la durée du travail souhaitée⁵⁰ ainsi que la date de mise en œuvre envisagée. L'employeur doit y répondre dans les trois mois suivants la demande, par lettre recommandée avec avis de réception. En cas d'accord, **un avenant au contrat de travail est signé.**

La demande du salarié à l'employeur de passer à temps partiel pour bénéficier de la retraite progressive est considérée comme acceptée au bout de deux mois si ce dernier reste silencieux.

2 – Adresser une demande de retraite progressive aux caisses de retraite de base ET complémentaire du régime de la dernière activité professionnelle accompagnée des pièces justificatives dont une copie du contrat de travail à temps partiel et une attestation de l'employeur.

Attention ! Il est préférable de déposer la demande de retraite progressive bien en amont de la date de départ envisagée : de préférence entre quatre et six mois.

À savoir : Lorsque le salarié cesse définitivement son activité à temps partiel, il doit demander sa retraite définitive, alors recalculée en tenant compte de son activité à temps partiel. Le passage de la retraite progressive à une retraite définitive n'est pas automatique et doit être fait environ six mois avant le point de départ souhaité.

Pour en savoir plus : <https://www.lassuranceretraite.fr/portail-info/home/actif/je-souhaite-partir-plus-tot/retraite-progressive.html>

• **Le temps partiel**

Le Code du travail ne prévoyant pas de temps partiel spécifique pour le senior, les entreprises avancent donc jusqu'ici en ordre dispersé et à petit pas par voie conventionnelle. Thalès, Safran, Dassault Système, Carrefour Hypermarchés, autant de grands groupes ayant sauté le pas. Si le temps partiel implique une diminution de la rémunération, certains accords prévoient une compensation.

À titre d'illustration, ADP propose à ses salariés de plus de 55 ans un aménagement des conditions de travail en favorisant l'accès au temps partiel à 80 % ou 90 % en garantissant le maintien des cotisations salariales et patronales d'assurance vieillesse sur la base d'un taux plein⁵¹.

Dans certaines entreprises, beaucoup plus rares, le salaire peut même être maintenu à 100 %. Tel est le cas pour les salariés du laboratoire pharmaceutique Boiron, dans le cadre d'un accord de préparation à la retraite mis en place en 1976. Cela les conduit à alléger progressivement leur emploi du temps hebdomadaire d'une demi-journée, d'un jour, puis de deux et ce, parfois jusqu'à un mi-temps, tout en conservant leur rémunération.

⁴⁹ Ce délai est le délai légal. En cas de convention collective ou accord d'entreprise fixant les conditions de mise en place d'horaires à temps partiel, il conviendra de s'y référer.

⁵⁰ Avec accord de l'employeur, la durée minimale de 24 heures par semaine normalement applicable au temps partiel pourra être écartée.

⁵¹ L. Girardot, [Fin de carrière : 5 conseils pour accompagner vos salariés proches de la retraite](#), *op. cit.*

Bientôt un droit au temps partiel pour les seniors ?

À quelques jours du démarrage de la négociation entre syndicats et patronat sur le maintien en emploi des seniors, le ministre de l'Économie, Bruno Le Maire, a proposé le 30 novembre 2023 que les salariés de plus de 55 ans puissent travailler 80 % de leur temps en étant payés à 90 % et en cotisant à 100 % pour la retraite, afin d'éviter « une sortie brutale du marché du travail »⁵². À l'image de ce qui se pratique dans certains pays d'Europe du Nord, l'idée est d'instaurer un « contrat de travail particulier » ouvrant le droit à temps partiel au-delà de 55 ans.

Au Danemark, par exemple, où l'âge légal de départ est fixé actuellement à 67 ans et le taux d'emploi des 55-64 ans était de 72,3 % en 2021, l'outil principal de maintien dans l'emploi des seniors est la flexibilité dans l'organisation de son temps de travail (fixé à 37 heures hebdomadaires). Dans le secteur public, cette flexibilité est couplée à une réduction horaire avec maintien du salaire pour les plus de 60 ans permettant ainsi aux salariés seniors de se maintenir en emploi plus longtemps.

2- AUTRES PISTES D'AMÉNAGEMENT POSSIBLES

D'autres pistes d'aménagements peuvent venir augmenter le bien-être du salarié dans son emploi.

• Aménager les conditions de travail des seniors

Au-delà de la réduction du temps de travail, l'adaptation et l'amélioration des conditions de travail est un indispensable pour maintenir les seniors dans l'emploi. Dans cette optique, plusieurs pistes sont envisageables en fonction notamment de la pénibilité rencontrée :

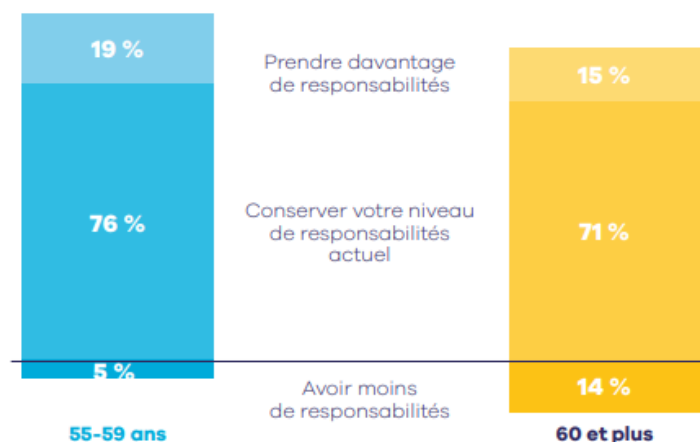
- faciliter le recours au télétravail ;
- mettre en œuvre un système d'horaires de travail flexibles ;
- adapter les horaires, notamment en limitant le travail de nuit ou les horaires tournants ;
- modifier les méthodes de travail, en réduisant les tâches pénibles et/ou répétitives ;
- transformer les postes de travail afin d'en favoriser l'ergonomie.

• Aménager les responsabilités

Et quid d'un aménagement des responsabilités du senior ? Dans certains cas, les salariés peuvent souhaiter et/ou avoir besoin d'un ralentissement de leur activité. Alors que seulement 5 % des 55 - 59 ans disent vouloir moins de responsabilités, ils sont 14 % des 60 ans et plus.

⁵² A. Ruello, [Bruno Le Maire milite pour un droit au temps partiel pour les seniors](#), Les Echos, 30 novembre 2023

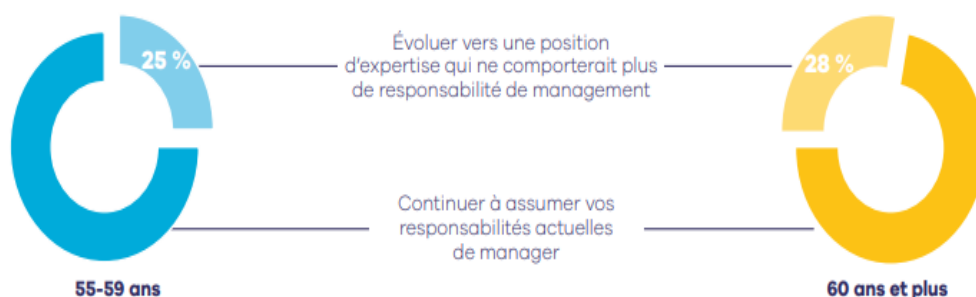
> Niveau de responsabilités



Source : *Portrait statistique des cadres seniors*, APEC septembre 2023

Les responsabilités de management sont particulièrement concernées. Respectivement 25 % des 55 - 59 ans et 28 % des 60 ans et plus souhaitent évoluer vers une position d'expertise qui ne comportent plus de responsabilité de management.

> Management ou expertise



Champ : cadres de 55 ans ou plus en emploi dans le secteur privé / cadres de 55 ans ou plus managers dans le secteur privé
Source : Apec, 2021

Source : *Portrait statistique des cadres seniors*, APEC septembre 2023

En Finlande, des accords collectifs permettent de maintenir en emploi des travailleurs expérimentés en travaillant sur l'amélioration des conditions de travail, l'objectif étant d'assurer à ces personnes du bien-être au travail avec des responsabilités exercées moindres que celles tenues antérieurement et des rémunérations ajustées en conséquence.

En France, certaines branches professionnelles ont prévu des dispositifs analogues. La convention collective des cadres des travaux publics⁵³ ou encore la convention collective nationale des cadres du Bâtiment⁵⁴ permettent à un salarié volontaire de voir sa rémunération baisser corrélativement à un allègement de ses responsabilités, en contrepartie du versement de l'indemnité conventionnellement de licenciement. Le « rapport Bellon » préconisait en 2020 d'inciter les branches professionnelles à un tel dispositif.⁵⁵ Il soulignait néanmoins qu'« *Il est évident que ces aménagements conventionnels de fin de carrière, outre le fait que leur perspective est surtout envisageable dans les entreprises de taille certaine pour des populations plutôt de cadres, ne doivent s'imaginer que dans un cadre sécurisé pour les salariés (consentement, indemnisation, garantie sur le maintien de l'emploi dans la durée) et pour les entreprises (lever le risque URSSAF lié à la nature de l'indemnité versée notamment).* ».

⁵³ Article 7.13

⁵⁴ Article 7.15

⁵⁵ S. Bellon, O. Meriaux, J.-M. Soussan, [Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés](#), Rapport au premier ministre dans le cadre de la mission sur le maintien en emploi des seniors, 14 janvier 2020

Axe 2

**Répondre aux nouvelles
aspirations des salariés**

GENERATION Z

Si la crise sanitaire liée au Covid-19 semble avoir durablement changé les manières de travailler, elle a également joué un rôle de catalyseur dans l'installation d'un nouveau rapport au travail. Alors qu'en 1990, 60 % des Français en activité estimaient que le travail était « très important » dans leur vie⁵⁶, ils ne sont plus que 21% à le penser⁵⁷. Cette tendance se retrouve au sein de toutes les catégories des salariés, quel que soit le genre, l'âge ou encore le statut.

Ce recul de la place du travail se traduit par une transformation globale des symboles de réussite hérités des Trente Glorieuses et ayant prospéré dans les années 1990. Le rapport au temps de travail, à l'espace de travail et à la culture managériale sont ainsi fortement challengés⁵⁸. De nouvelles aspirations voient le jour ayant pour corollaire une envie de bien-être au travail : la recherche d'un meilleur équilibre vie professionnelle / vie personnelle qui se traduit notamment par le souhait d'une plus grande flexibilité (1), la quête de sens au travail (2) ou encore la recherche d'un nouveau rapport hiérarchique, plus valorisant et propice à encourager la progression professionnelle (3). La recherche d'épanouissement dans le travail se substitue ainsi à l'attachement au statut.

Alors que les entreprises sont confrontées à des défis importants en matière de recrutement⁵⁹, de fidélisation et d'engagement des salariés, répondre aux nouvelles aspirations des salariés apparaît un levier à ne pas négliger.

I - LA RECHERCHE DE FLEXIBILITÉ

Les entreprises font face à une attente croissante des actifs en matière de bien-être au travail, qui passe notamment par la recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et un besoin affirmé d'autonomie dans l'organisation. Les salariés sont animés par une volonté de définir eux-mêmes leur propre cadre et règles de vie au travail. Ainsi, selon une étude publiée par Manpower Group en 2022, 93 % des actifs voient désormais la flexibilité comme un élément important de leur vie professionnelle⁶⁰. Cette demande de flexibilité du travail se traduit sur l'ensemble des composantes du travail et tout particulièrement, s'agissant du lieu de travail et du temps de travail (1).

« [Il s'agit] de définir un seul et unique mode de management, avec un principe déterminant pour le salarié : l'autonomie et la liberté dans l'organisation de son travail. Ce sont les collaborateurs qui se sentent plus aptes à déterminer leur propre organisation, à la semaine, sur un semestre ou sur l'année, afin de trouver un équilibre qui leur est propre. Évidemment en tenant compte de leurs contraintes de métiers mais là aussi, faisons-leur confiance dans leur capacité à les intégrer. »

Benoit Serre, Président de l'ANDRH (In A. Barriet, *Un autre modèle de management est en train de s'installer sous l'effet du travail hybride, de la digitalisation et de l'amélioration de l'emploi*, 20 octobre 2023, Actuel RH)

Elle souligne un besoin élevé d'individualisation dans le management et les pratiques du travail, qui s'avère « au-delà d'un certain seuil, un véritable paradoxe, l'entreprise étant par essence un collectif

⁵⁶ Enquête européenne sur les valeurs, enquête réalisée en France par l'Institut Faits et Opinion, 1990 in « Plus rien ne sera jamais comme avant » dans sa vie au travail, Fondation Jean Jaurès, 1^{er} juillet 2022

⁵⁷ Norme Ifop de climat social, enquête menée en octobre 2022 auprès d'un échantillon représentatif de 1300 salariés

⁵⁸ Note pour la fondation Jean Jaurès, « Je t'aime, moi non plus : les ambivalences du nouveau rapport au travail », Ifop, n°234, janvier 2023

⁵⁹ 61 % des recrutements sont jugés difficiles par les employeurs en 2023 (soit 3,1% de plus qu'en 2022), [Enquête Besoin de main-d'œuvre, Pôle Emploi, 2023](#)

⁶⁰ Enquête ManPower « [Ce que veulent les salariés pour s'épanouir au travail](#) » réalisée début 2022 auprès de plus de 5000 salariés et chômeurs de 5 pays (Australie, France, Italie, Royaume-Uni et Etats-Unis) sur leur définition de l'épanouissement au travail.

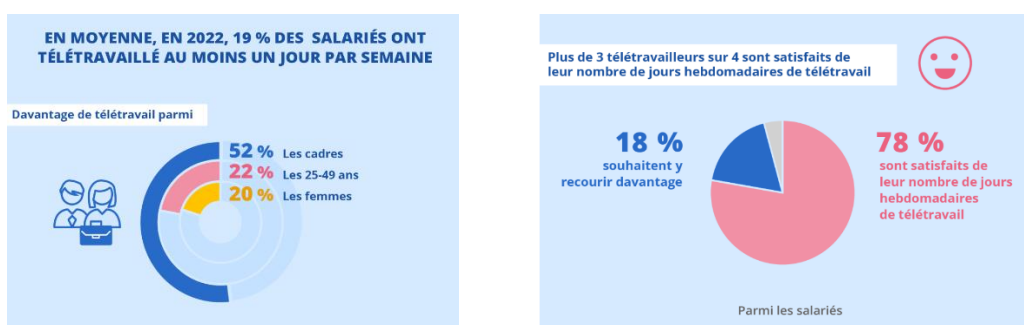
organisé »⁶¹. Elle implique à la fois une évolution de la culture managériale vers une culture de la confiance et de la performance (2) et un ajustement du Code du travail pour être au plus près de la réalité de terrain et limiter les risques juridiques pour l'entreprise qui tenterait de répondre aux aspirations de ses salariés (3).

1- UNE FLEXIBILITÉ À DIFFÉRENTS NIVEAUX

Aux termes d'une enquête réalisée en 2022, la flexibilité du temps de travail se révélerait être la plus grande opportunité pour le futur du travail selon les salariés français (39 %), avant la flexibilité du lieu de travail (29 %)⁶². La flexibilité sollicitée par les salariés ne se limiterait toutefois pas à ces deux aspects mais s'étendrait à toutes les composantes du travail.

• La flexibilité dans le lieu de travail

Le télétravail s'est imposé dans le quotidien de nombreux collaborateurs depuis la crise sanitaire. En 2022, 1 salarié sur 5 a télétravaillé au moins un jour par semaine, selon l'Insee⁶³. Si plus de 3 travailleurs sur 4 sont satisfaits de leur nombre de jours hebdomadaires de télétravail, 18 % souhaiteraient avoir la possibilité d'y recourir davantage.



Source : E. Penicaud, Une photographie du marché du travail en 2022, Insee, 21 mars 2023

Pour les métiers compatibles avec le travail à distance, plusieurs modèles de télétravail se sont développés pouvant être catégorisés ainsi⁶⁴ :

- le **télétravail classique** : l'entreprise prévoit un petit nombre fixe de jours télétravaillables sur une période (par exemple, un jour par semaine). Les lieux où il est possible de télétravailler sont généralement strictement établis (à domicile, ou en tout état de cause à une adresse déclarée à l'entreprise) ;
- le **télétravail flexible** : l'entreprise prévoit un nombre de jours télétravaillables, pouvant être réparti librement sur une période définie (par exemple, jusqu'à 3 jours par semaine ou 12 jours par mois). La flexibilité peut également s'appliquer au lieu de travail qui peut être un tiers-lieu, un espace de co-working ou même un lieu de vacances ;
- Le **télétravail hybride** constitue un **modèle hyper flexible de télétravail**. L'entreprise permet au salarié de choisir au jour le jour entre travail présentiel et télétravail, chaque salarié étant libre de travailler

⁶¹ S. Tran, A. Berkani, [L'ultra-flexibilité en entreprise, une attente de plus en plus forte chez les futurs diplômés](#), The conversation, 21 mars 2023

⁶² Enquête Great Insights réalisée en janvier 2022 par Great Place to Work France auprès d'un échantillon représentatif de 4118 actifs français

⁶³ E. Penicaud, [Une photographie du marché du travail en 2022](#), Insee, 21 mars 2023

⁶⁴ M. Barabel & P. Monclos, Quand les start-up, scale-up, licornes, réinventent les RH, Dunod, 2023

en présentiel ou à distance autant qu'il le souhaite, sans seuil minimum ou maximum à respecter. Cette flexibilité s'étend souvent au lieu de télétravail. Ce modèle est dit hybride car il crée au sein d'une même entreprise des situations très diverses : alors que certains seront tout le temps au bureau, d'autres seront toujours en télétravail et d'autres encore alterneront selon les jours. Si ce modèle répond à une demande forte des salariés pour organiser et articuler plus facilement leur vie professionnelle et personnelle, il a toutefois des implications organisationnelles complexes, dans la mesure où tous les cas de figure doivent être envisagés ;

- Le **télétravail en full remote** : dans ce modèle plus radical, l'entreprise n'a généralement plus de bureau et le salarié, à 100 % en télétravail, peut l'exercer à partir du lieu de son choix.

Focus : le développement de modalités de télétravail à la carte

Les modalités de télétravail à la carte peuvent être très diverses d'une entreprise à une autre⁶⁵. La banque LCL laisse le choix à ses salariés entre le télétravail régulier un ou deux jours fixes dans la semaine ou l'attribution d'un quota de dix jours libres par trimestre. Au sein du cabinet Capgemini, le salarié détermine chaque mois son volume de télétravail qui doit être compris entre 20 % et 70 % de son temps de travail. À France Télévisions, le télétravail peut représenter jusqu'à 100 jours par an, qui peuvent être planifiés sur le mois ou sur le trimestre, sur des jours fixes ou mobiles. L'accord précise qu'« un salarié peut télétravailler 5 jours sur une semaine pour boucler un projet, puis être sur site la semaine suivante 5 jours d'affilée parce que l'organisation du service l'exige ». Chez Renault, les salariés peuvent choisir d'adhérer à un dispositif collectif ; ils bénéficient alors de 2 à 3 jours de télétravail par semaine auxquels s'ajoute une enveloppe de 35 jours par an.

Largement démocratisé au sein des entreprises, **le télétravail n'en reste pas moins un défi pour celle qui le met en place.**

Très souvent réalisée pendant la crise sanitaire, la mise en œuvre du télétravail dans l'entreprise a été marquée par l'urgence. Ainsi, aucune formation particulière n'a été donnée aux managers, qui ont dû jongler et trouver seuls leurs marques pour s'adapter à de nouveaux usages. Peu ont depuis reçu une formation. Pourtant le travail à distance n'est pas sans conséquence sur le rôle de manager, qui est le garant du bon fonctionnement de l'entreprise et des collectifs de travail. Pour que le télétravail soit un atout pour l'entreprise, le manager doit avoir les outils pour motiver, engager et accompagner ses équipes en télétravail.

La mise en œuvre du télétravail, particulièrement, en mode hybride, implique ensuite l'établissement d'un cadre afin de préserver le lien social dans l'entreprise. Il importe que les différentes communautés (équipe, service, entreprise) puissent se retrouver physiquement à des fréquences régulières afin de partager une expérience conviviale.

« On réunit toute l'équipe deux jours par trimestre. Les équipes sont autonomes pour travailler sur les sujets, et on organise des ateliers transverses, du travail collaboratif sur des sujets préparés à l'avance, et des moments conviviaux. Ces deux jours-là, c'est vraiment l'instant pause-café qui est condensé en deux jours, et c'est très attendu par les équipes ».

Christophe Aubry Le Comte, CEDO QuickMS

(M. Barabel, P. Monclos, Quand les start-up, scale-up, licornes, réinventent les RH, op. cit.)

RECOMMANDATION N° 12

Pour entretenir la cohésion et l'engagement des équipes et d'assurer la fluidité de l'activité :

- Former les managers aux enjeux du télétravail et à la gestion d'équipe à distance ;
- Établir des règles encadrant la mise en œuvre du télétravail au sein de l'entreprise afin de préserver le bon fonctionnement de l'entreprise et des collectifs de travail

⁶⁵ J. Soulié, P. Mathieu, [Télétravail : le Covid a accéléré la mise en place de formules « à la carte »](#), The conversation, janvier 2022

La mise en place du télétravail au sein de l'entreprise peut enfin générer des frictions entre ceux dotés de métiers télétravaillables, principalement dans les métiers du tertiaire, et ceux pour lesquels cette option n'est pas ouverte.

« Le télétravail peut créer un sentiment d'injustice et d'inégalité chez ceux qui n'y ont pas accès. Ils ont l'impression d'être déclassés. Cela crée de la frustration qui impacte la cohésion des équipes et engendre un désengagement des collaborateurs qui le vivent comme un manque de reconnaissance. »

Hervé Leroy, élu CCI Paris

Ainsi, par souci d'équité et afin de répondre aux aspirations de leurs salariés, certaines entreprises réfléchissent à élargir cette option aux métiers « peu télétravaillables ». C'est notamment le cas de Michelin qui a lancé une étude sur la faisabilité du télétravail dans les métiers de la production, ou de Renault qui acte dans son accord du 10 juin 2021, l'attribution d'une enveloppe de trente-cinq jours par an pour les postes dans le « manufacturing »⁶⁶. L'exemple de Décathlon est également éclairant : l'enseigne a repensé son organisation de travail et notamment ses fiches de poste afin de permettre le télétravail sur des postes normalement « peu télétravaillables ». Au cœur de cette refonte : plus de modularité et des fiches de poste hybrides. Par exemple, à des fonctions de magasiniers exercés quatre jours par semaine, sont venus s'ajouter des fonctions administratives le cinquième jour⁶⁷.

RECOMMANDATION N° 13

Repenser l'organisation du travail pour élargir la flexibilité du lieu de travail aux métiers dits « peu télétravaillables », notamment en misant sur la modularité des fiches de poste

Dans cette réflexion sur les métiers télétravaillables, une connaissance précise du poste apparaît indispensable. Une étude de 2020 portant sur près de 3 000 métiers et plus de 10 000 compétences révélait ainsi que 62 % des emplois en France seraient aujourd'hui au moins partiellement télétravaillables⁶⁸. Elle soulignait que de nombreux métiers *a priori* incompatibles avec le télétravail ne le sont en réalité qu'en partie. À titre d'exemple, le métier de sommelier est en partie télétravaillable, une partie de ses tâches pouvant se faire à distance telles que les négociations avec les vignerons ou encore l'élaboration d'une carte⁶⁹.

• La flexibilité dans le temps de travail

Avec l'essor du télétravail pendant la crise sanitaire, le rapport aux horaires de travail a été complètement bouleversé. Les télétravailleurs ont pu goûter à une individualisation de leur temps de travail pendant les périodes de confinements adaptant leurs horaires de travail à leur rythme de vie. Le souhait de s'affranchir des horaires classiques pour choisir les horaires où ils sont les plus efficaces et/ou les plus disponibles a ainsi progressivement vu le jour. La fin des horaires fixes constitue un premier niveau de flexibilité dans le temps de travail. L'employeur peut laisser la liberté aux salariés de choisir leurs heures de début et/ou de fin de journée. Il en existe toutefois un second niveau: la fin d'une durée de travail fixe. La flexibilité porte alors sur le volume d'heures travaillées. Dans ce cas, l'entreprise n'exige plus un nombre précis d'heures travaillées.

Ces deux niveaux de flexibilité nécessitent que le manager se montre particulièrement vigilant face au risque lié à l'augmentation, consciente ou non, du temps de travail effectif, en suivant des indicateurs permettant de prévenir des dérives. Il apparaît nécessaire de s'assurer que la moyenne de temps de travail

⁶⁶ J. Soulié, P. Mathieu, Télétravail : le Covid a accéléré la mise en place de formules « à la carte », *op. cit.*

⁶⁷ Source : audition de Mathilde Le Coz, DRH de Mazars et présidente du Lab RH

⁶⁸ [Télétravail : un potentiel inexploité ?](#), Boost, mai 2020

⁶⁹ A. Haslé, [Près de 62 % des métiers pourraient s'exercer en télétravail](#), Hellowork Place, 4 juin 2020

reste en tout état de cause « raisonnable » et d'accompagner chacun pour qu'il trouve un bon équilibre. Mais pas seulement. Il existe également un enjeu d'organisation du travail. Il ne faut pas que la flexibilité des horaires nuisent à la collaboration ou complexifie la coordination des équipes. Pour répondre à ces enjeux, il est opportun de renforcer la culture de l'écrit dans l'entreprise et d'apprendre à travailler de manière asynchrone. D'autant que la communication asynchrone a l'avantage de prédisposer « les salariés à une meilleure prise de décision en augmentant le temps dont ils disposent pour traiter une demande. Lorsque vous êtes en communication téléphonique ou en chat vidéo, vous prenez des décisions en temps réel, tandis que si vous communiquez par e-mail, vous avez plus de temps pour réfléchir à votre réponse. »⁷⁰.

RECOMMANDATION N° 14

Renforcer la culture de l'écrit dans l'entreprise afin de favoriser la communication asynchrone, notamment en cas de flexibilité des horaires

Focus : la semaine de 4 jours

À l'heure où les attentes sont grandissantes sur le plan d'un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle, la semaine de quatre jours apporte une réponse inédite. Notamment pour ceux dont les métiers ne sont a priori pas télétravaillables. Une manière de répondre au sujet de l'engagement et de la fidélisation des salariés ? 5 % des entreprises françaises seraient ainsi passées à la semaine de 4 jours selon une étude d'ADP de 2022.

« L'impact est ici considérable. Dans une société où nous sommes habitués à travailler cinq jours par semaine, on l'aurait presque oublié. Le jour non travaillé change le rapport au temps, aux weekends et aux vacances, et rebat les cartes de la vie familiale. »⁷¹

Passer à la semaine de quatre jours implique pour l'entreprise de se poser la **question du temps de travail** : réduire le temps de travail sans réduction de salaire en misant sur l'efficacité renouvelée du salarié grâce à des salariés plus reposés (3 jours de repos) et plus engagés ou maintenir le volume horaire hebdomadaire et le condenser sur 4 jours, en conséquence assez denses. Ce second modèle semble moins attirant comme le montre l'expérimentation menée à l'Urssaf Picardie où le modèle n'a convaincu que trois salariés sur deux cents⁷² notamment à cause de la difficulté à concilier ces quatre longues journées avec les impératifs personnels (garde d'enfants, conduite à l'école ou à la crèche, etc.).

Plusieurs **points de vigilance** sont à souligner lors de la mise en œuvre de la semaine de quatre jours. Premièrement, celle-ci implique nécessairement **de revoir en profondeur l'organisation du travail pour gagner en efficacité**. Il convient ainsi de **faire évoluer les méthodes de travail** en misant notamment sur la technologie pour automatiser tout ce qui peut l'être. Il s'agit également de **revoir le fonctionnement du quotidien**, en réduisant notamment le nombre de réunions et leurs durées ou encore en limitant les interruptions grâce à la communication asynchrone. Deuxièmement, elle implique de **gérer les craintes des managers et des salariés, notamment quant à la charge de travail ou l'atteinte des objectifs**. Il est nécessaire pour ce faire de bien cadrer les règles du passage à 4 jours dès le départ notamment sur la possibilité de travailler le cinquième jour ou non et sur la possibilité ou non de récupérer ces jours. Mais aussi sur les conséquences en cas de non-atteinte des objectifs de l'entreprise et la définition de ce qui est acceptable ou non.

⁷⁰ S. Glaveski, [10 quick tips for avoiding distractions at work](#), Harvard Business review, 18 décembre 2019

⁷¹ M. Barabel, P. Monclos, Quand les start-up, scale-up, licornes, réinventent les RH, *op. cit.*

⁷² M. Hellio, Picardie : [Pourquoi la semaine de 4 jours ne convainc pas les employés de l'Urssaf](#), Hellowork Place, 1^{er} mars 2023

2- UNE ÉVOLUTION IMPÉRATIVE DE LA CULTURE MANAGÉRIALE

La lourdeur du système hiérarchique et la culture du présentisme très ancrée en France complexifient la mise en œuvre de davantage de flexibilité pour les salariés. Une évolution de la culture de l'entreprise constitue ainsi un préalable nécessaire à davantage de flexibilité dans l'entreprise.

• D'une culture du temps passé à une culture de la performance

La flexibilité se heurte en France à une forte culture du présentisme. Une enquête menée en 2019 par le site de recherche d'emploi Glassdoor⁷³ montrait qu'une personne interrogée sur quatre se sent gênée d'être la dernière arrivée au bureau. 30 % des sondés estimaient qu'il était mal vu de quitter le bureau avant 18 heures. Et les salariés interrogés se sentaient jugés au point qu'un sur quatre admettait être déjà resté au bureau sans être efficace juste pour être bien vu. Un salarié interrogé sur cinq (19 %) avouait ainsi travailler sur des tâches personnelles pour faire passer le temps au bureau.

« La culture managériale française valorise le présentisme beaucoup plus que celle d'autres pays européens, comme le Danemark ou l'Allemagne. Les horaires à rallonge sont encore de mise en France, où les salariés sont encore nombreux à tenter de prouver leur motivation en arrivant tôt au bureau, et surtout en partant tard. »

Marie Mure-Ravaud ([Les effets pervers du présentisme au travail](#), Focus RH, 11 octobre 2019)

Héritée du taylorisme industriel, cette relation au temps mesuré apparaît dépassée avec le développement de nouveaux modes de travail issus de la révolution numérique. Réussir la transition vers plus de flexibilité et d'autonomie implique un changement de culture managériale, la contribution temps pouvant être écartée au profit d'une contribution du résultat. Le temps de présence ou passé sur un projet n'est plus synonyme de réussite, ce sont les résultats concrets, générés par le travail et l'engagement de chacun.

Une culture d'évaluation de la performance doit toutefois être pilotée. Elle nécessite :

- la définition d'objectifs dits SMART à savoir spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporellement définis ;
- la création d'instruments de suivi et de mesure de la performance efficaces ;
- et le développement d'une culture du feedback.

La mise à disposition de ressources permettant d'atteindre les objectifs apparaît de surcroît indispensable : elles peuvent prendre différentes formes telles que des formations pour une montée en compétence ou la proposition d'outils adaptés aux besoins.

⁷³ [Présentisme : vous sentez-vous jugé\(e\) de quitter le bureau avant 18 h ?](#) Enquête menée sur le site glassdoor.fr en recueillant les réponses de 766 utilisateurs basés en France à un questionnaire en ligne entre le 1^{er} août 2019 et le 6 septembre 2019.

LA CULTURE DE LA PERFORMANCE LES 3 PILIERS FONDATEURS



Source : [La culture de la performance](#), Resultance, mars 2023

• D'une culture du contrôle à une culture de la confiance

Dans une société où le rapport de travail salarié est défini par le lien hiérarchique de subordination, le management par la confiance constitue un défi culturel pour les managers comme pour les salariés. La confiance réciproque entre le salarié et le manager s'impose pourtant comme indispensable au fonctionnement du travail flexible.

Le rôle du manager gagne alors à être pleinement réinvesti. De superviseur, il doit se repositionner comme une ressource au service du collaborateur, animée de la volonté de réussir à le faire réussir.

« Le rôle du management est alors de mettre en cohérence ces aspirations, de faire fonctionner le collectif en prenant en compte des impératifs personnels de chacun. »

Benoit Serre, Président de l'ANDRH (In A. Barriet, *Un autre modèle de management est en train de s'installer sous l'effet du travail hybride, de la digitalisation et de l'amélioration de l'emploi*, 20 octobre 2023, Actuel RH)

La confiance n'exclut pour autant pas tout suivi de la part du manager, en tout premier lieu le contrôle de l'exécution des objectifs fixés et l'évaluation de la performance réalisée. Il importe également de veiller à ce que le salarié ait une charge de travail supportable, réalise des horaires de travail en moyenne raisonnables ou encore respecte le droit à la déconnexion, grâce à la mise en place d'outils (questionnaires de suivi, échanges réguliers, etc.). Tout est une question de dosage, d'équilibre.

3- UN AJUSTEMENT NÉCESSAIRE DU CODE DU TRAVAIL POUR PLUS DE SÉCURITÉ JURIDIQUE

Répondre à cette demande de flexibilité et d'autonomie des salariés peut constituer pour les entreprises une opportunité en termes d'attractivité, de bien-être au travail, ou encore de performance. Deux difficultés juridiques sont néanmoins de nature à freiner le développement d'une organisation du travail plus flexible.



- **Les obligations de l'employeur en matière de temps de travail**

La flexibilité se heurte d'abord au cadre imposé par le Code du travail en matière de temps de travail.

Selon l'article L. 3174-1 du Code du travail, en cas de litige relatif à l'existence ou au nombre d'heures de travail accomplies, l'employeur fournit au juge les éléments de nature à justifier les horaires effectivement réalisés par le salarié. Au vu de ces éléments et de ceux fournis par le salarié à l'appui de sa demande, le juge forme sa conviction après avoir ordonné, en cas de besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles.

Hors forfait jours, l'hyper flexibilité des horaires et de la durée du travail ne permet pas, comme l'exige le droit du travail, de fixer la durée du travail⁷⁴ et de la décompter⁷⁵. Le télétravail rend quant à lui difficile la mesure du temps de travail du télétravailleur dans la mesure où l'employeur ne peut assurer qu'un contrôle à distance de la durée du travail principalement fondé sur l'auto-déclaration du salarié. L'employeur peut alors être confronté à un dépassement de la durée maximale quotidienne ou hebdomadaire de travail ou au non-respect de la durée quotidienne de repos, sans moyen d'action directe sur le comportement du salarié mais au risque d'une sanction pénale lourde⁷⁶.

Le régime légal du temps de travail est, en outre, totalement en contradiction avec un mode de management flexible pour lesquels le management par projet ou objectif, fondé sur la confiance réciproque entre salariés et employeur, et non sur la surveillance, doit être privilégié. En d'autres termes, l'essor de la flexibilité dans l'entreprise conduit à passer d'une rémunération de la présence à une rémunération du résultat, du livrable, par analogie avec l'esprit de la forfaitisation du temps de travail de certains salariés.

C'est pourquoi il convient d'envisager la mise en place d'un régime spécifique qui prenne en compte l'autonomie consubstantielle au télétravail, qu'il s'agisse de temps de travail ou de lieu de travail, dès lors que cette autonomie du travailleur est un prérequis pour accéder à cette flexibilité.

Au demeurant, en France, la loi adapte la réglementation du temps de travail à l'autonomie organisationnelle de certains travailleurs. Ainsi, les Voyageurs Représentants Placiers (VRP) sont soumis aux dispositions du Code du travail sous réserve de certaines exceptions ou adaptations rendues nécessaires par la nature de leur activité⁷⁷.

Par analogie et dans la logique guidant la réglementation sur le temps de travail forfaitisé de certaines catégories de salariés, le même raisonnement pourrait s'appliquer aux télétravailleurs. Il conviendrait d'envisager que les employeurs n'aient pas l'obligation de décompter le temps de travail des télétravailleurs, celui-ci étant calculé forfaitairement par rapport au temps de travail mensuel théorique. L'employeur devrait seulement être tenu de vérifier que la charge de travail est raisonnable, adéquate et comparable à celle des travailleurs sur site. En d'autres termes, serait affecté à chaque jour de télétravail

⁷⁴ Aux termes de l'article L. 3121-27 du Code du travail, « La durée légale de travail effectif des salariés à temps complet est fixée à trente-cinq heures par semaine. ».

⁷⁵ Aux termes de l'article L. 3171-2 du Code du travail, « Lorsque tous les salariés occupés dans un service ou un atelier ne travaillent pas selon le même horaire collectif, l'employeur établit les documents nécessaires au décompte de la durée du travail (...) pour chacun des salariés concernés ».

⁷⁶ Le non-respect de la durée maximale quotidienne de travail ou de la durée minimale du repos quotidien est sanctionné d'une amende de 750 euros, prononcée autant de fois qu'il y a de salariés concernés : art. R. 3124-3 et R. 3135-1 C. Trav.

⁷⁷ Voir notamment la circulaire DRT 94-4 du 21 avril 1994 n° I-1-2, Bulletin officiel du Ministère du travail n° 94-9 et la circulaire du 3 mars 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail, Bulletin officiel du Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle n° 6 bis du 13 mars 2000. L'indépendance dans l'organisation et l'exercice de leur travail, ainsi que l'extrême difficulté pour les employeurs de contrôler leur temps de travail justifient qu'ils ne soient pas soumis à la réglementation relative au temps de travail.

un nombre d'heures forfaitaire indépendamment du temps de travail réellement effectué, sans que ne puisse être opposé à l'employeur, sans son autorisation, des heures supplémentaires.

RECOMMANDATION N° 15

Sécuriser les entreprises en prévoyant une forfaitisation, au prorata du temps de travail mensuel théorique, du temps de travail des jours de télétravail exécutés en des lieux non mis à disposition par l'employeur

- **La responsabilité de l'employeur en matière d'accident de travail du télétravailleur**

L'employeur est garant de la santé et de la sécurité des salariés⁷⁸. Cette obligation de moyen renforcée⁷⁹ engage sa responsabilité dès lors que survient un accident qui aurait pu être évité si l'employeur avait pris les dispositions qui s'imposaient.

Cette obligation justifie les règles particulières de prise en charge de l'accident de travail par le régime général de sécurité sociale : l'accident survenu sur le lieu et au temps du travail est présumé être un accident de travail au sens de l'article L. 411-1 du Code de la sécurité sociale. Cette présomption d'imputabilité peut, toutefois, être renversée par l'employeur en rapportant la preuve que le salarié n'exécutait pas le contrat de travail lorsque l'accident est survenu.

Ces dispositions, élaborées sur la base d'un modèle industriel dans lequel l'employeur contrôle le temps, le lieu et les modalités d'exécution du travail, s'imposent malgré tout au télétravail selon l'article L. 1222-9 du Code du travail. Or, le télétravail se caractérise par une distension du lien de subordination, le contrôle de l'exécution du contrat de travail s'avérant compliqué au quotidien, *a fortiori* si le télétravail a lieu au domicile du salarié ce qui en ferme le libre accès à l'employeur. Celui-ci sera alors dans l'incapacité de démontrer, le cas échéant, l'absence de lien entre le travail et l'accident alors même qu'il supportera une majoration du montant des cotisations accidents du travail s'il est soumis au régime mixte ou au régime individuel (respectivement pour les entreprises de 20 à 149 salariés et pour celles d'au moins 150 salariés).

C'est pourquoi, afin de libérer totalement le potentiel du télétravail, il convient de renverser la présomption d'imputabilité de l'accident survenu au domicile du télétravailleur.

Sur ce point, on peut prendre appui sur la législation relative à l'accident de trajet qui est assimilé à l'accident de travail dès lors que le salarié rapporte la preuve que l'accident est survenu sur le trajet habituel entre le domicile et le lieu de travail⁸⁰. Par analogie, il reviendrait au télétravailleur à domicile de justifier, par tous moyens, du lien entre l'exécution du contrat de travail et l'accident pour bénéficier des garanties de l'assurance accident de travail. À tout le moins, et dans la mesure où les prérogatives de l'employeur en matière de protection de la santé et de la sécurité du salarié sont, de fait, limitées lorsque le télétravail s'exécute à domicile, l'accident qui y survient ne devrait avoir aucune incidence sur le niveau de la cotisation de l'entreprise. Le télétravailleur à domicile ne devrait pas pouvoir, de surcroît, engager d'action en responsabilité pour faute inexcusable à l'encontre de l'employeur (dans l'hypothèse par exemple où un incident d'origine électrique surviendrait alors que l'employeur n'aurait pas demandé à réaliser un diagnostic de l'installation au domicile du salarié).

⁷⁸ Art. L. 4221-1 C. Trav.

⁷⁹ Cour de cassation, chambre sociale, 25 novembre 2015, « Air France », pourvoi n° 14-24444

⁸⁰ Art. L. 411-2 C. Séc. Soc.

RECOMMANDATION N° 16

- **Renverser la présomption d'imputabilité de l'accident du travail en posant le principe que l'accident survenu au domicile du salarié n'est pris en charge au titre de l'assurance accident du travail que lorsque le salarié démontre son lien avec l'exécution de son contrat de travail**
- **A tout le moins, neutraliser l'effet de l'accident du travail du télétravailleur survenu à son domicile sur le niveau de la cotisation de l'entreprise et écarter toute action en responsabilité pour faute inexcusable à l'encontre de l'employeur**

À titre complémentaire, on observera, dans le cadre du télétravail à domicile, que l'obligation de sécurité des télétravailleurs devrait trouver une expression particulière et renforcée, alors que celle de l'employeur devrait être appréciée plus souplesment par les juges.

II - LA QUÊTE DE SENS AU TRAVAIL

Depuis la crise sanitaire de la Covid-19, la question du sens au travail a pris une importance nouvelle. Au-delà de la mise en place du télétravail ou des évolutions organisationnelles, c'est l'utilité sociale et la valeur travail dans son ensemble qui sont interrogées. Une question profondément liée à celle de l'engagement et qui représente un enjeu décisif pour les entreprises à l'heure où l'absentéisme des jeunes est souvent pointé du doigt. Il serait toutefois erroné de croire que la quête de sens est une revendication propre aux jeunes générations. Dans un monde en constante évolution, où les défis économiques, sociaux et environnementaux sont de plus en plus complexes, elle concerne au contraire toutes les générations et toutes les catégories socio-professionnelles.

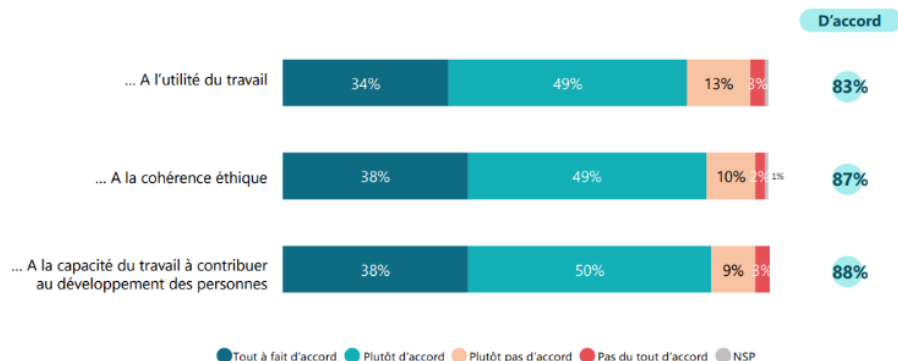
4 actifs sur 10 envisageaient en 2022 de quitter leur emploi actuel au cours des deux prochaines années pour un emploi qui aurait plus de sens⁸¹. Selon cette enquête, le sens du travail reposerait à part égale sur trois grandes dimensions complémentaires : l'utilité du travail et la nécessité d'avoir de l'impact, la concordance entre valeurs personnelles et professionnelles, la capacité du travail à contribuer au développement et à l'épanouissement de chacun.

⁸¹ [Les actifs et le sens au travail](#), sondage Opinionway commandé par l'Anact mené sur un échantillon de 1034 actifs en poste ou en recherche d'emploi, constitué selon la méthode des quotas au regard des critères de sexe, d'âge, de situation professionnelle et de région de résidence juin, interrogé par un questionnaire en ligne en mai 2022

“ **Après des actifs, les perceptions d’un travail « qui a du sens » reposent sur trois grandes dimensions complémentaires**



Pour les actifs, un travail qui « a du sens » répond à trois dimensions complémentaires*, liées...



*Moyenne des items composant chaque dimension, dont le détail figure dans les pages suivantes. Ces trois dimensions sont identifiées comme constituant au sens au travail dans l'article Quand le travail perd son sens, l'influence du sens du travail... T. Coutrat, C.Perez. DARES, CES. Document d'études n°249, 08/2021, 52 pages

Source : [Les actifs et le sens au travail](#), Opinionway pour l'Anact, mai 2022⁸²

Quels leviers l'entreprise peut-elle activer pour répondre à cette quête de sens ?

1- MISER SUR UNE POLITIQUE RSE PARTICIPATIVE ET INCARNÉE

Les actions RSE de l'entreprise font écho à la quête de sens et d'impact des salariés. L'enjeu pour l'entreprise ? Rendre concrets ses engagements sociétaux et environnementaux pour qu'ils ne restent pas juste de beaux discours aux yeux des salariés. D'autant que ces derniers se disent à 63 % plus attentifs aux engagements des entreprises depuis le début de la crise de la Covid-19⁸³.

« L'un des défis de l'entreprise est de faire que ses engagements RSE soient plus incarnés et concrets. Accorder des jours d'engagement à ses salariés c'est faire un lien entre ses engagements RSE et ses forces vives que sont les salariés. »

Malcom Ouzeri, responsable marketing chez Vendredi (In 32 entreprises lancent un mouvement pour des jours d'engagement, Carenews, 7 juin 2023)

« L'urgence d'agir pour résoudre les grands enjeux sociaux et environnementaux requiert de mettre un terme à l'opposition entre le monde du travail et celui de l'intérêt général. »

Felix de Monts, cofondateur de Vendredi (In Suez, Danone, Swile... ces entreprises offrent du temps à leurs salariés pour faire du bénévolat, Rédaction Start, Les Echos, 7 juin 2023)

Communiquer sur ses actions ne suffit plus. Ainsi, nombre d'entreprises mobilisent leurs salariés dans des actions solidaires concrètes, misant sur une politique RSE participative et incarnée. Elles se dotent ainsi d'un vrai pouvoir d'action, tout en répondant à la quête de sens et d'engagement citoyen des salariés. 85 % des salariés estiment, en effet, que les entreprises devraient encourager ou mettre en place

des actions d'engagement pour leurs équipes et 84 % des répondants déclarent que l'engagement leur a permis de se sentir plus utiles⁸⁴. À cet effet, diverses initiatives se développent.

⁸² Ibid.

⁸³J. Le Bolzer, [63 % plus attentifs aux engagements des entreprises depuis le début de la crise de la Covid-19](#), Les Echos, 14 juin 2021

⁸⁴ [Baromètre de l'engagement sociétal](#), The Good, 2022

- **Les jours d'engagement au travail**

Parmi ces initiatives, **les jours d'engagement au travail**, à savoir du temps rémunéré donné aux salariés pour leur permettre de se sensibiliser et de s'engager sur des causes d'intérêt général. 33 % des entreprises proposeraient des jours d'engagement au travail à leurs salariés en 2022⁸⁵.

« Ces projets donnent encore plus de sens à leur travail au quotidien. Ils contribuent à renforcer leur épanouissement et leur engagement. »
Sarah Walbert-Courtin, chargée de projet innovation sociale chez Suez (In Suez, Danone, Swile... ces entreprises offrent du temps à leurs salariés pour faire du bénévolat, Rédaction Start, Les echos, 7 juin 2023)

De nombreuses actions engagées peuvent être réalisées. Elles peuvent être divisées en trois catégories⁸⁶ :

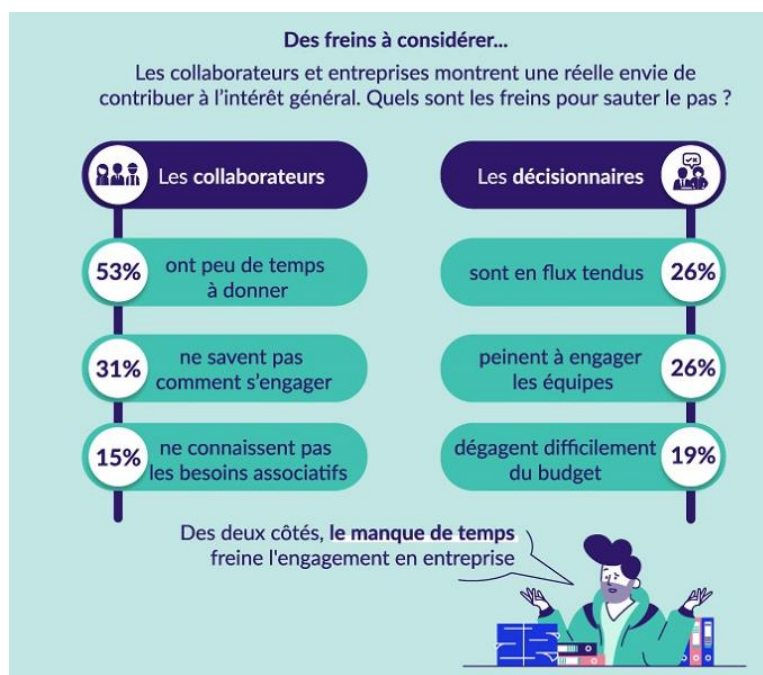
- **le coup de pouce terrain à une association** : ce sont des missions « sur le terrain » pour aider les associations de manière ponctuelle. Cela peut consister à prendre trois heures pour distribuer des repas à des personnes dans le besoin ou s'engager dans une recyclerie solidaire. Cela peut également consister à prendre une demi-journée pour coordonner une collecte de produits au bureau.
- **la mission de compétences** : ces missions font appel aux compétences des salariés pour aider les associations ou leurs bénéficiaires et peuvent durer quelques heures comme quelques mois. Il peut s'agir d'aider à la refonte du site web d'une association, de donner un cours sur les bases de son métier à des personnes en reconversion, ou encore d'accompagner une personne réfugiée dans son insertion professionnelle.
- **la sensibilisation** : l'engagement peut également consister à se former sur les enjeux sociaux et environnementaux que ce soit en participant à un atelier (fresque du climat, fresque de la diversité, atelier2tonnes) ou à des défis de sensibilisation ou des challenges comme Ma petite planète.

Pour accélérer cette tendance, 32 organisations ont d'ailleurs lancé, le 7 juin 2023, le mouvement pour des jours d'engagement au travail. Initié par la start up Vendredi, le mouvement s'est fixé l'objectif ambitieux d'embarquer 1500 entreprises en un an, en donnant une belle visibilité aux démarches déjà en place. Parmi les structures engagées, de grandes entreprises, comme Suez et Danone mais aussi des plus petites comme Swile, Ekimetrics, Phenix ou encore Sami, représentant au total 53 000 salariés, et accordant en moyenne l'équivalent de 3,5 jours d'engagement à leurs salariés.

Le manque de temps ou encore le travail à flux tendu constitue toutefois un frein, souligné tant par les collaborateurs que par les responsables RH, à l'essor de ces journées d'engagement en entreprises, en particulier dans les plus petites structures où chaque jour donné a un coût conséquent pour l'entreprise.

⁸⁵ [Baromètre de la RSE](#), Vendredi, 2022

⁸⁶ [Mouvement jours d'engagement au travail : tout ce qu'il faut savoir](#), 20 juin 2023, Vendredi



Source : *Baromètre 2022 sur le mécénat et la solidarité en entreprise*, Day One

- **Le congé solidaire**

« Trente-trois entreprises représentant 335 000 salariés sont engagées pour l'année 2023. Les petites entreprises ouvrent une ou deux places pour un départ, les grandes peuvent aller jusqu'à quarante salariés par an »

Amandine Hersant, directrice générale de Planète Urgence
(In A. Rodier, *Le congé solidaire, un dispositif méconnu mais efficace pour sensibiliser aux enjeux environnementaux*, Le Monde, 18 octobre 2023)

Autre forme d'initiative solidaire : le **congé solidaire ou volontariat d'entreprise**⁸⁷. Le dispositif consiste à proposer à des salariés de partir en volontariat durant deux semaines au maximum, sur leur temps de vacances, pour s'investir dans une mission de développement humanitaire ou de défense de l'environnement, en partenariat avec une association locale, le tout financé

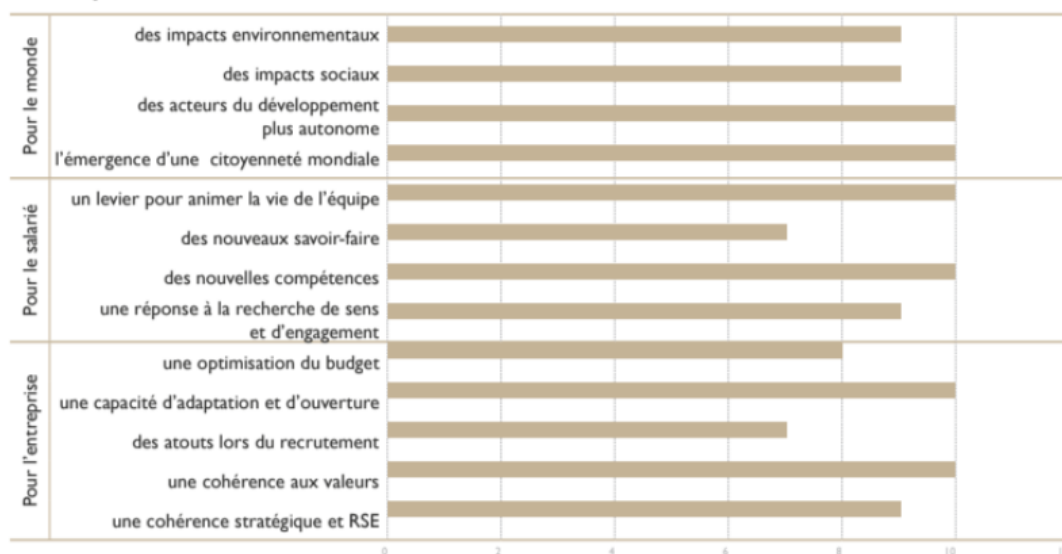
par un don de l'employeur. Plus de 10 000 volontaires sont partis en congé solidaire avec Planète Urgence depuis 1999. L'objectif de Planète Urgence : doubler ce bilan d'ici 2030. Plus de 400 employeurs ont financièrement soutenu le dispositif depuis sa création, des grands groupes de tous secteurs (EDF, Engie, Servier, Somfy, Maisons du monde, Mazars, Capfi, Bpifrance) mais aussi des PME (ATPS, BETC).

Le coût d'une telle mission peut paraître dissuasif : il est estimé pour une mission courte à 2 500 € hors déplacement pour se rendre dans le pays concerné. L'entreprise pourra néanmoins bénéficier d'une défiscalisation à hauteur de 60 % du don, dans la limite de 20 000€ ou 5 pour mille du chiffre d'affaires annuel hors taxe, puisqu'il s'agit d'une mission réalisée dans le cadre de l'intérêt général sous la forme d'un don. Ainsi, le coût réel moyen pour l'entreprise est de 1 000 € par salarié après défiscalisation. À apprécier à l'aune de l'engagement que cela engendre chez les salariés, de leur fierté d'appartenance, mais aussi de la capacité à attirer des talents de l'entreprise, ou encore des soft skills développés par le salarié au cours de cette expérience : qu'il s'agisse d'une plus grande ouverture sur le monde, d'une meilleure capacité d'adaptation notamment quant à leur discours ou leurs méthode de travail ou encore d'une capacité renforcée à transmettre un savoir-faire en respectant l'interculturalité.

⁸⁷ Pour plus d'information notamment quant à la mise en place du volontariat d'entreprise dans sa structure voir [Le volontariat d'entreprise : s'engager et se transformer](#), Livre Blanc Planète Urgence, France Volontaires, ministère de l'Europe et des affaires étrangères

Quels sont les impacts positifs du congé solidaire ?

Des impacts à 3 niveaux



Source : [Le volontariat d'entreprise : s'engager et se transformer](#), Livre Blanc, Planète Urgence, France Volontaires, ministère de l'Europe et des affaires étrangères

- **Et bien d'autres initiatives solidaires**

48

Il existe bien d'autres formes d'initiatives solidaires. Sans rechercher l'exhaustivité, on pourrait évoquer :

- **le mécénat de compétences** : constituant un don en nature, il consiste pour une entreprise à mettre des collaborateurs à disposition d'une organisation d'intérêt général qui va mobiliser pendant un temps leurs compétences⁸⁸. A titre d'illustration, Mazars a instauré des stages partagés depuis 2016 permettant aux stagiaires de s'engager auprès d'une association 20 % du temps pendant leur stage. Ils sont accompagnés par la start up Vendredi dans la mise en œuvre opérationnelle, qui va de l'identification du responsable du projet à la communication auprès des managers et des stagiaires. Mais le mécénat de compétences peut également être déployé en fin de carrière à l'intention des seniors, ce qui permet de déployer une transition douce vers la retraite. Un tel dispositif a notamment été mis en place à la Société Générale ou encore chez Axa. Le mécénat de compétences bénéficie en sa qualité de don d'un traitement fiscal avantageux.
- **l'arrondi sur salaire** : 700 entreprises participent en 2020 au don sur salaire, allant d'entreprises de tailles moyennes de 250 salariés à plus de 80 000 salariés. En 2020 ce sont 1,6 million d'euros de dons qui ont été collectés par ce biais et reversés à 100 % à 176 associations. 70 % des entreprises
- **les courses solidaires, les team-building solidaires...**

En tout état de cause, pour cultiver l'implication et l'engagement des salariés, il est important de questionner très régulièrement ces derniers sur les problématiques qui leur tiennent plus particulièrement à cœur (boîtes à idées, sondages, etc.) mais aussi de les impliquer dès l'élaboration du plan d'action sur la base d'objectifs précis, clairs et accessibles. Faire ainsi intervenir le collectif dans les

⁸⁸ Le mécénat de compétences peut être réalisé sous deux formes : La prestation de service par laquelle l'entreprise s'engage à réaliser une mission déterminée, qu'elle va piloter seule, au profit d'un organisme d'intérêt général ; le prêt de main d'œuvre par lequel l'entreprise met à disposition d'un organisme éligible au mécénat un ou plusieurs salariés. C'est l'organisme qui pilote la mission et qui peut faire figure d'autorité fonctionnelle dans ce cadre.

prises de décisions relatives à la politique RSE de l'entreprise permet non seulement de responsabiliser chaque salarié, de favoriser son engagement au sein de l'entreprise, mais aussi de lui donner un sentiment d'appartenance.

RECOMMANDATION N° 17

Mener une politique RSE participative. Les pistes pouvant être explorées sont nombreuses pour mobiliser les salariés dans des actions solidaires concrètes. Chaque entreprise saura trouver celle adaptée à son organisation et son fonctionnement

2- ACCOMPAGNER LE SALARIÉ DANS CHAQUE ÉTAPE DE SA VIE

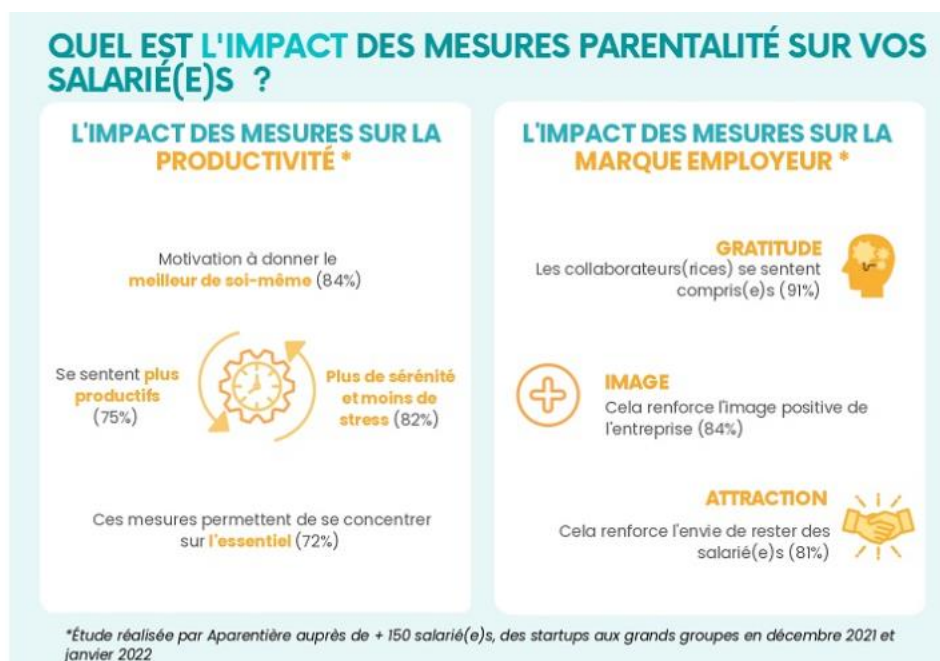
La capacité du travail à contribuer à l'épanouissement de chacun constitue une attente forte des collaborateurs. Améliorer le bien-être au travail en accompagnant le salarié dans les étapes de sa vie personnelle devient un enjeu crucial pour l'entreprise, notamment en termes de parentalité et d'aidance.

- **Accompagner le salarié parent**

Pendant longtemps la parentalité a été confinée à l'intime, en ce qu'elle devait être vécue et organisée par les parents sans que cela ne vienne perturber la vie de l'entreprise. Or, accompagner les salariés dans leur capacité à mener de front leur vie professionnelle et leur vie familiale tend à favoriser le bien-être au travail, ce qui permet non seulement à l'entreprise d'accroître son attrait, mais aussi la fidélité, la productivité et l'engagement de ses salariés, en favorisant leur épanouissement.

Une enquête menée en 2022 par Aparentière auprès de plus de 150 salariés souligne que 99 % des répondants estiment que l'accompagnement à la parentalité doit faire partie intégrante de la politique des ressources humaines de l'entreprise⁸⁹. Dans la pratique, ces mêmes salariés ne donnent qu'une note moyenne de 5/10 à l'intégration de cet enjeu au sein de leurs entreprises montrant un décalage entre les attentes des salariés et la politique RH des entreprises. Or, selon cette même enquête, les collaborateurs estiment que les mesures en faveur de la parentalité leur donnent une plus « grande motivation à donner le meilleur » d'eux-mêmes (84 %), qu'ils se sentent plus productif (75 %), et moins stressés (82 %).

⁸⁹ F. Soyez, [Parentalité en entreprise : les mesures à adopter pour la soutenir](#), Parlons RH, 11 avril 2023



Parmi les mesures les plus pratiquées par les entreprises, on peut notamment citer :

- **une flexibilité accrue des conditions de travail.** Il s'agit de permettre aux salariés de s'organiser plus facilement en fonction des contraintes parentales et de travailler plus sereinement. Cela peut également prendre la forme d'une réduction du temps de travail sans perte de revenu pour la femme enceinte : la Convention collective nationale des industries chimiques prévoit ½ journée de repos par semaine à partir du 3^{ème} mois de grossesse. Cela peut aussi consister en une augmentation du nombre de jours télétravaillés. Mano Mano a par exemple mis en place le télétravail à discrétion toute la durée de la grossesse à partir de son annonce, et 3 jours de télétravail hebdomadaire, jusqu'à 3 mois après le retour du parent. Pour les nouveaux parents, il peut s'agir de favoriser un retour progressif sur 1 mois ou encore de la mise en œuvre ponctuelle de la semaine de 4 jours. KPMG propose ainsi aux jeunes parents de travailler 4 jours sur 5 pendant six mois pour répondre à une demande des salariés de passer plus de temps avec leur nouveau-né⁹⁰. Cela peut en outre consister en la mise en œuvre d'horaires flexibles.
- **des jours de congés supplémentaires pour enfants malades :** aux termes de l'article L.1225-61 du code du travail, le salarié ayant besoin de s'absenter pour s'occuper de son enfant malade ou accidenté, âgé de moins de 16 ans, peut bénéficier légalement d'un congé non rémunéré d'une durée maximale de 3 jours par an (5 journées par an si l'enfant a moins d'un an ou que le salarié assume la charge d'au moins 3 enfants de moins de 16 ans). Des conditions plus favorables, notamment concernant le nombre de jours attribués par l'entreprise, peuvent être prévues dans le cadre de la convention collective de l'entreprise.
- **ou encore un congé maternité et paternité payé à 100 %.**

Pour inspirer les entreprises et les encourager à développer une politique parentale, le guide Parental Challenge répertorie 100 actions selon leur faisabilité pour que toutes les entreprises puissent agir selon leurs moyens : deux tiers de ces actions sont à coût zéro⁹¹.

⁹⁰ M.-R. Jacob, [Semaine de 4 jours : autant de travail à faire en moins de temps ?](#), The conservation, 7 décembre 2022

⁹¹ S. El Mouissi, J. Aqien, C. Pagnon & I. Lassouani, [Guide du Parental Challenge : 100 actions concrètes à lancer dans votre entreprise](#), 2021

- **Accompagner le salarié aidant**

11 millions de personnes apportent de l'aide aujourd'hui à un proche en perte d'autonomie⁹². Le proche aidant d'une personne âgée est défini par l'article L. 113-1-3 du Code de l'action sociale et des familles comme « son conjoint, le partenaire avec qui elle a conclu un pacte civil de solidarité ou son concubin, un parent ou un allié, définis comme aidants familiaux, ou une personne résidant avec elle ou entretenant avec elle des liens étroits et stables, qui lui vient en aide, de manière régulière et fréquente, à titre non professionnel, pour accomplir tout ou partie des actes ou des activités de la vie quotidienne ».

Dans la mesure où 54 % des aidants sont salariés, il s'agit d'un enjeu pour l'entreprise, qui a un rôle à jouer en matière d'accompagnement des salariés aidants⁹³. D'autant que cette tendance ne va cesser d'augmenter du fait des évolutions démographique et que la moyenne d'âge d'entrée dans l'aidance diminue (39 ans en 2021)⁹⁴. 48 % des salariés concernés ont le sentiment de pouvoir perdre leur emploi et 40% se sentent mis en difficulté au niveau professionnel.

L'accompagnement des aidants dans l'entreprise implique pour elle de connaître et comprendre les besoins et les difficultés qu'ils peuvent rencontrer dans leur activité professionnelle. Dans cette perspective, un diagnostic des besoins des aidants dans l'entreprise apparaît utile pour évaluer le nombre d'aidants, connaître le type d'aidance à laquelle ils sont confrontés, ainsi que les ressentis que les salariés ont par rapport à leur employeur au vu de leur statut d'aidant. L'utilisation d'un questionnaire anonyme est à favoriser pour avoir une vue d'ensemble.

Dans son rapport sur l'engagement des entreprises pour leurs salariés aidants, France Stratégie met en lumière plusieurs aspects essentiels en matière d'accompagnement des salariés aidants tels qu'un accès facilité aux informations pertinentes concernant les dispositifs et les aides auxquelles les proches aidants sont éligibles, l'aménagement d'horaires plus flexibles pour les salariés en situation d'aidance selon leurs besoins ou encore le suivi de la santé de l'aidant par la médecine du travail eu égard au risque d'épuisement.

3- OFFRIR UN NOUVEAU SOUFFLE AUX SALARIÉS POUR NOURRIR L'ENGAGEMENT

- **Développer l'intrapreneuriat au sein de l'entreprise**

Initialement encouragé pour permettre aux grandes entreprises de profiter des capacités d'innovation de leurs salariés malgré l'inertie souvent inhérente aux grandes structures⁹⁵, l'intrapreneuriat constitue une autre réponse à la quête de sens et d'épanouissement des salariés. Consistant à **favoriser la création de projets innovants par les salariés dans leur entreprise**, avec le soutien humain et financier de la direction, il s'agit d'offrir aux collaborateurs la possibilité de développer leurs idées pour les transformer en une activité à part entière au sein de la structure. Alors que l'entreprenariat fait rêver - près d'un Français sur quatre et plus

⁹² Chiffre calculé à partir du taux de réponses positives – 20% – à la question : « Vous-même, actuellement, apportez-vous régulièrement et bénévolement une aide à un (ou plusieurs) proche(s) malade(s), en situation de handicap ou dépendant(s) (que cette personne vive chez vous, à son domicile ou en institution) ? Par "régulièrement", nous entendons "au moins quelques jours par mois ou plusieurs semaines d'affilée dans l'année" », posée depuis 2015 dans le cadre du baromètre annuel des aidants (BVA, Fondation April).

⁹³ C. Kulak & L. Recorbet, [Engagement des entreprises pour leurs salariés aidants](#), Avis de la plateforme RSE, France Stratégie, Février 2022

⁹⁴ Etude OCIRP/VIAVOICE « [Salariés aidants et dialogue social](#) », 6 octobre 2021

⁹⁵ Un exemple célèbre est la création du fameux bouton *J'aime* (Like) de Facebook. Issu d'un *Hackaton* et destiné à encourager les équipes d'ingénierie à collaborer à l'élaboration de logiciels, le *J'aime* est devenu emblématique.

de la moitié des 18-24 ans ont envie de créer une entreprise⁹⁶ -, l'intrapreneuriat qui favorise l'innovation à moindre risque pourrait être un moyen de favoriser l'engagement des salariés au sein des entreprises.

Quelle que soit sa forme (ateliers d'idéation, hackatons, challenges de l'innovation, etc.), il permet au collaborateur d'être activement intégré dans la démarche d'innovation de l'organisation. Non seulement l'intrapreneur développe un projet innovant qui a un intérêt pour l'entreprise et auquel il croit, mais il le fait dans un environnement et selon des méthodes de travail sur lesquels il a la main. Grâce à une méthode de gestion axée sur la libération des forces créatrices des salariés, l'intrapreneuriat permet, en effet, la responsabilisation des salariés, l'autonomie dans les processus décisionnels, la pensée libre et hors cadre, autant de dimensions-clés de l'épanouissement des salariés. Il valorise également la prise d'initiative et véhicule une culture d'entreprise valorisant l'esprit critique. Il permet de vivre différemment le travail, de trouver un nouveau souffle et d'explorer de nouvelles méthodes de travail. L'innovation nourrit l'engagement des salariés, tout comme le fait de se sentir reconnu et valorisé. Créer son entreprise dans l'entreprise constitue également un moyen efficace de se créer de nouvelles perspectives d'évolution sur mesure.

RECOMMANDATION N° 18

Envisager l'intrapreneuriat comme moyen de favoriser simultanément l'innovation au sein de l'entreprise et l'engagement des salariés

- Donner l'occasion de mener un projet en dehors de l'entreprise

L'apparition récente du congé de respiration, démarche RH innovante, est un autre moyen de participer à l'épanouissement des salariés en offrant aux plus fidèles un second souffle et le moyen de se réaliser en dehors du travail dans l'exercice d'une activité extra-professionnelle.

A titre d'illustration, le groupe Orange propose à ses salariés en milieu de carrière, ayant au moins dix ans d'ancienneté, un congé de respiration de trois à douze mois pendant lequel le collaborateur perçoit 70 % de son salaire tout en travaillant sur un projet en dehors de l'entreprise⁹⁷. Gervais Pelissier, directeur général délégué en charge de la transformation du groupe, précise « *Ce sont soit des projets de mécénat, soit des projets universitaires, soit des projets d'éducation mais en étant coach ou professeur, soit des projets d'accompagnement de start-up ou de PME (...)* C'est pour celles et ceux qui le souhaitent une occasion d'aller voir ce qui se passe ailleurs mais dans une logique d'accompagnement, d'enrichissement culturel, d'enrichissement personnel. »⁹⁸ Il doit permettre à la fois à l'entreprise de fidéliser ses salariés, tout en leur permettant de monter en compétences s'ils le souhaitent, ou tout simplement de trouver une nouvelle motivation à leur poste ou un nouvel élan professionnel, eu égard notamment aux carrières souvent longues chez Orange. Alors que 250 places étaient disponibles en 2022, elles seront à terme 1 000 par an. Cet outil peut être amené à jouer un rôle prépondérant dans la gestion des carrières des collaborateurs.

⁹⁶ [La création d'entreprise en 2023](#), Opinionway, mars 2023

⁹⁷ H. Diverres, « [Congé de respiration](#) » : un nouveau dispositif qui veut redéfinir la notion de carrière, Hellowork 9 mars 2022

⁹⁸ [Orange propose à ses salariés le « congé de respiration »](#), Franceinfo, 7 mars 2022

III - LE RAPPORT HIÉRARCHIQUE EN QUESTION

Selon une étude menée auprès de 2 260 jeunes âgés de 15 à 22 ans, il apparaît qu'un jeune sur deux souhaite conserver les niveaux hiérarchiques en entreprise⁹⁹. Si les collaborateurs ont besoin de ressentir l'existence d'une structure hiérarchique, source de sécurité, celle-ci doit néanmoins savoir se montrer suffisamment agile pour permettre l'autonomie des salariés et favoriser la prise d'initiative et la libre expression des idées¹⁰⁰. Ainsi, ce n'est pas l'existence même de la hiérarchie qui est en remis en question mais la forme qu'elle prend en entreprise¹⁰¹. Pour les jeunes « *le pouvoir est dans les mains de celui qui sait partager et transformer la connaissance plutôt que de celui qui possède le savoir.* », explique Patrice Huerre¹⁰². Ils souhaitent être encadrés par des managers coach (1), capable de favoriser leur épanouissement professionnel (2).

1- REPENSER LA POSTURE MANAGÉRIALE

- **Devenir un facilitateur**

Alors que les salariés aspirent à plus d'autonomie et d'épanouissement dans le travail, le rôle du manager traditionnel, fondé sur le respect des procédures et d'une chaîne de décision descendante, apparaît quelque peu obsolète et doit s'adapter aux nouvelles aspirations des salariés et aux nouvelles organisations de travail. Il ne s'agit plus seulement de superviser et contrôler les équipes, mais bien de faciliter leur travail et de les impliquer dans l'organisation.

Le manager doit ainsi développer un rôle de facilitateur, en ce qu'il doit permettre d'améliorer le fonctionnement d'un groupe dans le but d'atteindre les objectifs fixés. Il accompagne à ce titre les équipes dans la réflexion et la prise de décision. Au-delà d'une nouvelle posture managériale, le manager adosse également de nouveaux rôles à savoir :

- cadrer les missions,
- rassembler en mobilisant les potentiels et favorisant la collaboration,
- animer en dynamisant l'intelligence collective,
- et soutenir en écoutant et faisant grandir ses équipes.

- **Incarner une posture de manager-coach**

La posture de « manager-coach » trouve en outre une résonance toute particulière avec la crise sanitaire que nous avons traversée il y a peu. Il n'a jamais paru aussi important d'être à l'écoute, d'accompagner et de rassurer ses équipes¹⁰³. Prendre en compte les besoins émotionnels des équipes s'inscrit désormais comme une attente forte des collaborateurs envers le manager, mais aussi les ressources humaines, et les dirigeants et ce, dans tous les « affects qu'un

« *Le manager n'est plus perçu comme l'expert de son métier, mais plutôt comme un leader inspirant, « un manager coach », doté des compétences de savoir-être suivantes : la confiance, l'écoute empathique, l'esprit critique, la pédagogie, l'esprit constructif, le respect.* »

Elodie Gentina (*In Manager la génération Z : Mieux appréhender les nouveaux comportements, Dunod, 2023*)

⁹⁹ Enquête réalisée par M.-E. Delécluse et E. Gentina auprès de 2 260 personnes âgées de 15 à 22 ans – L'échantillon est composé de 26,8% de lycéens (8,7% en Seconde, 8,6% en première, 9,5% en terminale), 33,3% d'étudiants en école de commerce, 28% d'étudiants en école d'ingénieur et 11,9% à l'université (équivalent 13,8% en L1, 7,9% en L2, 21,2% en L3, 30,3% en Master)

¹⁰⁰ E. Gentina, *Manager la génération Z : Mieux appréhender les nouveaux comportements*, Dunod, 2023

¹⁰¹ P. Huerre, *Nouveau monde, nouveaux chefs : l'autorité en question*, Odile Jacob, 2 juin 2021

¹⁰² *Ibid*

¹⁰³ A. Malarewicz, [4 choses à savoir sur le mythe du manager-coach \(et ses dérives\)](#), Harvard Business Review, novembre 2023

collaborateur peut ressentir : la confiance, l'empathie, l'étonnement, mais aussi le doute, la frustration ou la perte de sens »¹⁰⁴.

Dans ce contexte, le manager est invité à mener une réflexion sur la posture managériale qu'il doit développer et faire évoluer aux regards des nouvelles aspirations des salariés.

2- FAVORISER L'ÉPANOUISSEMENT PROFESSIONNEL DU SALARIÉ

• Développer une culture du feedback au sein de l'entreprise

Les entretiens annuels d'évaluation ont longtemps été les seuls espaces d'échanges privilégiés entre managers et collaborateurs. Ces rendez-vous permettant de revenir sur les projets réalisés au cours de l'année, de définir des axes de progrès pour le salarié et d'évoquer l'évolution de sa carrière, sont largement critiqués. Il leur est notamment reproché de ne pas favoriser la proximité avec le collaborateur, d'être descendant, sources d'angoisse et de ne plus correspondre au monde professionnel actuel.

En 2017, 53 % des **salariés** affirmaient ne jamais recevoir de **feedbacks réguliers** leur permettant de **progresser** selon une étude de l'Observatoire du Management¹⁰⁵. Or, développer une culture de feedback au sein de l'entreprise constitue non seulement un outil de performance et de transformation de l'entreprise mais également un moyen d'accompagner chacun dans sa progression professionnelle, de lui permettre de monter en compétences et d'ainsi favoriser son épanouissement professionnel. Si ces feedbacks peuvent venir du manager, ils peuvent également provenir de pairs, d'autres lignes de métiers, voire de ses propres équipes. Le feedback ne doit ni banaliser ni supprimer l'entretien annuel mais venir le compléter afin de permettre d'aborder lors de cet entretien, le cœur du sujet, à savoir la trajectoire professionnelle.

« *Le feedback par définition c'est un cadeau que l'on fait pour faire grandir l'autre et l'aider à réaliser son potentiel.* » présente Stéphane Moriou dans sa conférence sur l'art du feedback¹⁰⁶. Deux types de feedback existent selon ce dernier :

- le feedback positif est une « *invitation à gagner de nouveau* » : on réussit souvent de nombreuses choses sans nécessairement savoir pourquoi. Verbaliser permet de reproduire les bons gestes. Ce type de feedback a aussi comme vertu d'être un outil d'apaisement et de motivation au sein des organisations à l'heure où 56 % des salariés ont le sentiment que leur travail n'est pas assez reconnu ;
- le feedback correctif ne verbalise pas ce qui a été mal fait mais ce qui pourrait être fait différemment dans le futur. Il doit être actionnable, c'est-à-dire que celui qui reçoit le feedback doit savoir comment progresser.

La diffusion de cette pratique dans l'entreprise dépend toutefois de son incarnation par les managers. Mais il faut également doter les salariés des outils nécessaires en matière de méthode et de bonnes pratiques pour mener ou recevoir un feedback.

¹⁰⁴ E. Gentina, Manager la génération Z : Mieux appréhender les nouveaux comportements, Dunod, 2023

¹⁰⁵ [La culture du feedback continu, un levier essentiel pour une croissance durable et saine](#), Supermood, septembre 2023

¹⁰⁶ Conférence « [L'art du feedback](#) », Stéphane Moriou, Unow, juillet 2019

Par exemple, chez Unow, organisme de formation professionnelle digitale, les fondateurs se sont appuyés sur le principe du « *Radical candor : care personally but challenge directly* »¹⁰⁷, une manière de **faire le pont entre bienveillance et exigence** qui se traduit par :

- la **reformulation** pour éviter les incompréhensions ;
- des **points d'étapes post feedback** ;
- **ou encore un droit de retour** sur les différents points exposés¹⁰⁸.

Deux écueils doivent en outre être évités, selon Kevin Bourgeois, CEO et co-fondateur de Supermood¹⁰⁹, une start up qui évalue l'engagement des salariés grâce à des questionnaires en ligne :

- Éviter le feedback dit « inconditionnel » lié à la personne en elle-même et se focaliser sur le « conditionnel » en contextualisant l'argumentaire (faits, livrables, situations...);
- Ne pas noyer un argument négatif entre deux positifs.

RECOMMANDATION N° 19

Développer une culture du feedback dans l'entreprise afin de favoriser la progression professionnelle du salarié. Informer et former les salariés sur les méthodes et les bonnes pratiques du feedback

- **Favoriser la concertation des salariés et la co-construction**

Le rapport d'autorité est souvent remis en question par les jeunes. Pour que la décision finale soit respectée, la co-construction constitue un outil à ne pas négliger. Les frustrations étant souvent dues à l'absence de discussion et de prise en compte du point de vue du salarié, qui peut être perçu comme un manque de reconnaissance de sa valeur. Le taux d'acceptation s'avère ainsi supérieur quand bien même l'avis rendu serait contraire aux idées défendues par une partie de l'équipe.

RECOMMANDATION N° 20

Favoriser les échanges avec les salariés pour aller vers la co-construction comme modèle de prise de décision lorsque les sujets le permettent

¹⁰⁷ En français, cela pourrait se traduire par de la bienveillance extrême : se soucier de chacun de façon humaine mais être franc et oser challenger ses collaborateurs

¹⁰⁸ L. Girardot, [Comment développer sa culture du feedback ?](#), Welcome to the jungle, 23 novembre 2018

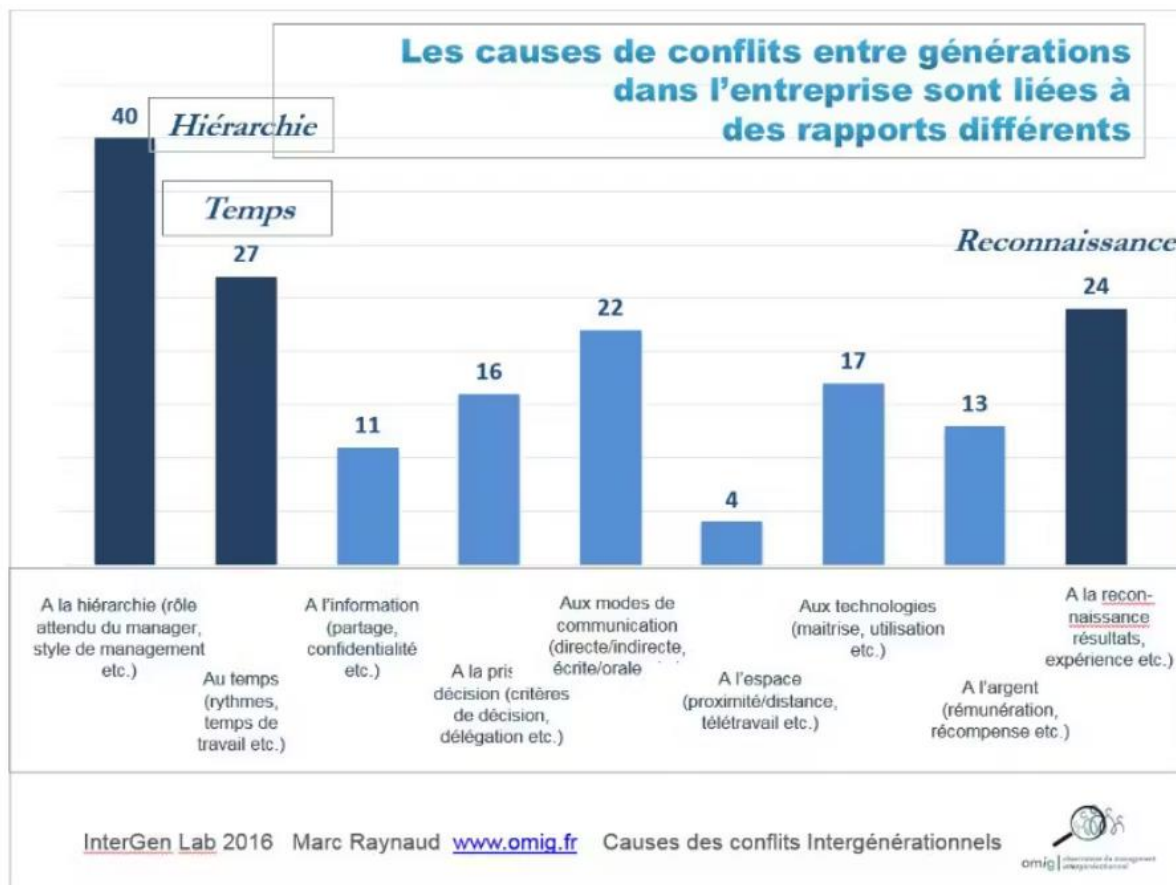
¹⁰⁹ *Ibid.*

Axe 3

Créer des synergies entre générations



« Chaque génération se croit plus intelligente que la précédente et plus sage que la suivante. », affirmait George Orwell. En 2015, 71 % des salariés français déclaraient être confrontés à des conflits intergénérationnels au bureau. Les causes des conflits entre générations dans l'entreprise sont liées à des rapports différents, en particulier, à la hiérarchie (vision horizontale et non plus verticale), au temps (gestion du temps de travail différente), ou encore à la reconnaissance. A ce sujet, Anne Thevenet-Abitbol affirme « Tout comme les like sur Facebook, les jeunes ont besoin d'avoir un retour sur ce qu'ils font, positif ou négatif. Alors que pour les anciens, le silence des managers signifie que tout va bien. »¹¹⁰



Seulement 30 % des entreprises mènent pourtant une démarche active pour connecter les générations selon l'Observatoire du management intergénérationnel¹¹¹. Les bénéfices de l'intergénérationnel se feraient pourtant de plus en plus ressentir : lorsqu'elle est organisée, la coopération entre générations permettrait de moderniser les méthodes de travail dans 2 entreprises sur 3. Le développement de l'activité de l'entreprise par de nouveaux moyens (38 %) et des projets menés plus rapidement (34 %) seraient d'autres grands bénéfices de la coopération intergénérationnelle. Dans 8 entreprises sur 10, la coopération entre générations accroîtrait la créativité et l'innovation.

« Il faut savoir créer des occasions de dialogues intergénérationnels pour qu'elles produisent de l'énergie, des idées, de l'innovation, du lien. De la performance en somme. »
Caroline Sarrot-Lecarpentier, spécialisée dans les relations intergénérationnelles

Apprendre à travailler ensemble afin de créer des synergies et ainsi favoriser l'intelligence collective constitue donc un enjeu de taille pour les organisations dans un monde en constante mutation.

¹¹⁰ In F. Sadallah, [Pourquoi jeunes et moins jeunes se font la guerre au travail](#), Cadremploi, 11 janvier 2017

¹¹¹ Résultats de la 7^e enquête sur le management intergénérationnel, Observatoire du management intergénérationnel, *op. cit.*

La création de synergies passe à la fois par la mise en œuvre de pratiques visant à favoriser la coopération intergénérationnelle (partie 1) mais également par le fait d'impliquer les plus jeunes dans la gouvernance de l'entreprise (partie 2).

I - FAVORISER LA COLLABORATION INTERGÉNÉRATIONNELLE

Miser sur la transmission et le partage grâce au développement du mentorat au sein de l'entreprise constitue une piste pour favoriser la collaboration intergénérationnelle (1). L'infusion d'une culture d'entreprise valorisant la différence et la sensibilisation de chaque acteur de l'organisation aux enjeux de l'intergénérationnel sont d'autres éléments indispensables à des rapports intergénérationnels apaisés (2).

1- MISER SUR LA TRANSMISSION ET LE PARTAGE : LE MENTORAT AU SEIN DE L'ENTREPRISE

En tant que pratique visant à permettre aux collaborateurs d'une même entreprise de se mettre en relation pour progresser professionnellement, le mentorat favorise la collaboration entre générations.

- **Les opportunités liées au mentorat**

Le mentorat constitue une opportunité pour tous les acteurs concernés. Pour le mentoré, elle est double :

- développer toutes ses potentialités grâce à un accès à des connaissances privilégiées qui ne s'acquièrent généralement qu'avec l'expérience et monter ainsi en compétences ;
- être accompagné dans le développement de sa carrière et bénéficier d'un soutien actif et d'encouragements.

Pour le mentor, cette pratique lui permet non seulement de transmettre les connaissances et compétences acquises au cours de son expérience, mais également la culture de l'entreprise dont il devient le garant. Il peut en outre développer des soft skills comme la pédagogie, l'écoute active, la communication, ou encore des compétences liées à la gestion de l'humain.

À l'échelle de l'organisation, enfin, il est possible d'observer trois bénéfices principaux : une augmentation de la rétention des talents, une réduction des écarts de compétences et un renforcement de la culture d'entreprise grâce à une meilleure mise en réseau des collaborateurs.

RECOMMANDATION N° 21

Instaurer une pratique de mentorat au sein de l'entreprise pour favoriser la collaboration et les échanges entre générations

Le succès d'une telle pratique est toutefois conditionné à la réunion de plusieurs facteurs. Premièrement, le mentorat doit reposer sur le volontariat et ne pas être source de contrainte.

Deuxièmement, la nature et les objectifs du programme doivent être clairement définis. Les thèmes choisis mais aussi les contenus et les outils mis à disposition du mentor doivent être facilement appropriables par ce dernier. Les thèmes peuvent notamment être choisis au regard des écarts de compétence observés au sein de l'entreprise, des difficultés rencontrées par les salariés au quotidien ou des demandes de montée en compétence évoquées en cours d'entretien formels ou informels. Il s'agit en outre de gérer, dès le début, les attentes des participants notamment quant aux délais de réponse des mentors, à la fréquence des rencontres, ou encore aux limites du rôle.

Troisièmement, la formation des mentors est une clé de la réussite de l'expérience : être mentor ne s'improvise pas. Il s'agit d'aider ces derniers à adopter la bonne posture et à se montrer pédagogue. Enrichissant et épanouissant, le rôle de mentor présente des défis auxquels ce dernier doit être préparé : gestion du temps, communication, établissement des limites et gestion des attentes¹¹².

Quatrièmement, la valorisation des mentors et des mentorés est indispensable à la diffusion de cette pratique à long terme.

- **Le développement de nouvelles formes de mentorat : mentorat inversé et mentorat intergénérationnel**

Initialement, le mentorat reposait sur un modèle unique : l'expérience et l'ancienneté d'un senior mises au service d'un jeune actif. S'il a toujours sa place, notamment dans les métiers de l'artisanat, il est désormais complété par deux nouveaux modèles : le mentorat inversé (aussi dit « *reverse mentoring* ») et le mentorat intergénérationnel (aussi appelé « *mutual mentoring* »).

Pratique ayant émergé aux Etats-Unis dans les années 1990, le mentorat inversé repose sur l'idée que les jeunes collaborateurs ont également beaucoup à apporter aux plus anciens, y compris aux dirigeants, notamment grâce à leur maîtrise du digital (mais cela pourrait également être transposé au développement de la RSE par exemple). Ce modèle se développe depuis plusieurs années dans les grands groupes : BNP Paribas, Axa, Sanofi, EDF, Danone ou encore Pernod-Ricard. Le mentorat inversé bouleverse le lien de transmission qui avait cours jusqu'alors, des plus expérimentés vers les plus jeunes. Pour Raphaël Kattan, Directeur général de TalenCo, les avantages ne font nul doute : « *Cette pratique accélère la transformation dans l'entreprise et la compréhension d'un monde qui bouge. Les dirigeants sont nourris par les jeunes sur les nouveaux usages, par exemple liés au digital. Il s'agit de partager et créer un espace pour que les dirigeants posent leurs questions sans avoir peur d'être jugés. Dire que l'on écoute les jeunes est aussi important en termes de marque employeur et d'attractivité.* »¹¹³ Des difficultés existent néanmoins : il peut être déstabilisant pour un jeune de devoir s'adresser à un cadre expérimenté, surtout à un supérieur hiérarchique ; le manque de temps du mentoré peut également engendrer des frustrations (annulation de rendez-vous du fait d'agenda chargé, non-réalisation des exercices demandés, etc.).

¹¹² [Relever les défis du mentorat : une réflexion personnelle](#), Observatoire de la compétence métier, 28 septembre 2023 (traduction de C. Kruger, Navigating the challenges of mentoring : a personal reflection, Medium, 2023)

¹¹³ [Mentorat inversé : la nouvelle transmission du savoir en entreprise](#), Pôle emploi, 15 février 2022

Aux concepts de mentorat traditionnel et de mentorat inversé, doit être préféré le mentorat intergénérationnel, qui repose sur un transfert réciproque de connaissances, de compétences et d'expériences. Alors que nous vivons dans une période faite de transitions nombreuses, tous les collaborateurs sont concernés par l'obsolescence des compétences et doivent veiller à actualiser leurs aptitudes régulièrement, quel que soit leur âge. Le défi du 21^{ème} siècle est ainsi de savoir produire en permanence les compétences stratégiques dont les entreprises auront besoin. Les organisations sachant valoriser les compétences internes grâce à des collectifs apprenants seront plus compétitives. L'objectif du mentorat intergénérationnel est ainsi d'« *appairer deux personnes de générations différentes, en partant du principe que les deux ont à y gagner, en termes de développement personnel et d'apprentissage professionnel* »¹¹⁴. Le mentorat participe dès lors à l'émergence d'un écosystème dynamique autour des compétences internes où chacun endosse à la fois les rôles d'apprenant et de formateur favorisant la transversalité et le désilotage des organisations¹¹⁵.

2- SENSIBILISER CHAQUE ACTEUR DE L'ENTREPRISE AUX ENJEUX DE L'INTERGÉNÉRATIONNEL

Au-delà du mentorat, la collaboration intergénérationnelle passe d'abord et surtout par l'infusion d'une culture valorisant la différence (1) mais aussi par la création d'équipes intergénérationnelles dans le cadre de la réalisation de projets (2).

• Infuser une culture d'entreprise valorisant la différence

Pour prévenir les tensions et lever les stéréotypes liés à l'âge, une démarche de sensibilisation est indispensable, démarche devant s'inscrire dans une politique stratégique plus large en faveur de la diversité et de la valorisation de la différence portée par la direction. L'infusion d'une culture inclusive peut passer par :

- des actions de formation sous forme notamment de jeu de rôle, de conférence, ou encore de serious game¹¹⁶ ;
- d'organisation d'évènement dans le cadre de la vie d'entreprise ;
- mais aussi par une communication interne valorisant les parcours individuels, mettant en avant les talents de chacun et promouvant les initiatives positives. Ainsi, chez BNP Paribas, le service communication interne a lancé WeGenerations, le premier réseau social intergénérationnel destiné à ses collaborateurs, afin de favoriser les échanges et l'intelligence collective. Au-delà des actions de mentorat, l'entreprise propose notamment des conférences mixtes visant à faire « émerger des sources d'inspirations, briser les stéréotypes et s'ouvrir vers l'autre », mais aussi des ateliers en petits groupes ou encore du networking. L'Oréal organise de son côté un évènement appelé « Generation Day » tous les ans, au cours duquel sont mises en avant des parcours inspirants de salariés expérimentés, afin de valoriser le fait qu'il est possible de s'épanouir professionnellement à tout âge.

¹¹⁴ [Pourquoi et comment se convertir au mentorat intergénérationnel](#), Welcome to the Jungle, juin 2020

¹¹⁵ L. Girardot, [Le mentorat : une pratique au service des compétences internes](#), Observatoire de la compétence métier, 30 décembre 2022

¹¹⁶ Le Conservatoire national des arts et métiers des Pays de la Loire a par exemple développé un serious game sous format vidéo en partenariat avec plusieurs entreprises afin de permettre aux salariés participants de questionner le regard qu'ils portent sur leurs collaborateurs plus jeunes et plus âgés en identifiant les préjugés qu'ils peuvent avoir.

Cela passe également par la formation des managers aux enjeux de la collaboration intergénérationnelle. Dominique Crochu, cofondatrice de la plateforme Mixity explique à ce sujet « Il y a une attention à avoir pour chaque personne. Chaque individu est unique et va donc avoir sa propre problématique de relation avec son manager. Mais si on donne des objectifs communs et du sens à ce que l'on fait, l'équipe peut se constituer plus facilement. »¹¹⁷ Il s'agit également pour le manager de savoir actionner les complémentarités de compétences présentes dans son équipe.

« Il faut des qualités tellement innombrables et parfois même tellement contradictoires qu'un seul être au monde ne peut les avoir toutes. Il faut être âgé car il faut de l'expérience. Bien sûr, il faut aussi être jeune car il faut être dynamique, entreprenant. Il faut être encore plein de vie, faut être prudent, faut être pessimiste parce que les choses sont ce qu'elles sont et que ça se passe pas toujours bien mais par contre, il faut être optimiste, il faut être ambitieux, il faut être créateur, faut être imaginatif. Quel est l'homme qui peut être vieux, jeune, ambitieux, timoré, ça n'existe pas. Alors, le vrai secret ? Entourons nous des gens qui ont les qualités que nous n'avons pas, c'est la complémentarité des compétences qui assurera le succès. »

Bernard Tapie ([vidéo vue sur le linkedin de Caroline Sarrot-Lecarpentier](#))

RECOMMANDATION N° 22

Infuser une culture d'entreprise valorisant la différence. Sensibiliser chaque acteur de l'entreprise aux enjeux de l'intergénérationnel grâce à des actions d'information et de formation.

- **Créer des espaces de discussion pour confronter les points de vue dans le cadre d'une collaboration intergénérationnelle**

Si l'information et la formation des salariés aux enjeux de l'intergénérationnel est essentiel, il faut également donner l'occasion aux générations de collaborer sur des projets communs. Afin de remédier aux défis de communication et de collaboration qui pourraient exister, il apparaît opportun d'accompagner cette collaboration de la création d'espaces de discussion pour confronter les points de vue régulièrement et échanger sur les méthodes de travail. Il s'agit de créer un espace d'échange sur les visions respectives du monde de chacun. L'objectif : des réunions centrées sur la façon dont l'équipe travaille ensemble et non sur l'opérationnel.

RECOMMANDATION N° 23

Créer des équipes intergénérationnelles fondées sur les complémentarités et organiser des espaces de discussion pour confronter les points de vue dans le cadre d'une collaboration intergénérationnelle

¹¹⁷ S. Dahmani, [Du mentoring à la collaboration intergénérationnelle en entreprise](#), Hubspot, 15 novembre 2022

II - IMPLIQUER LES JEUNES DANS LA GOUVERNANCE

En 2019, 42 % des « Z » voulaient participer aux décisions stratégiques des entreprises (contre 36 % des « Y »)¹¹⁸. Associer la jeunesse à la gouvernance d'entreprise répond à un enjeu RH mais également à un enjeu de performance. En effet, associer la jeunesse permet :

- d'apporter un regard frais et actuel¹¹⁹, notamment sur les sujets de transition ;
- de sortir de son logiciel de pensée afin de mieux capter l'époque. Pierre Hurstel, fondateur de Matière à réflexion, déclare à ce titre « *Les jeunes font des liens que les adultes ne font plus : leur conscience au monde est différente. De même que l'impératif de cohérence qui les anime permet de faire des liens qui n'étaient pas évident pour nous. Connecting the dots pour reprendre Steve Jobs. La gouvernance doit révéler ce que l'on ne voit pas.* »¹²⁰
- de se reconnecter au terrain en favorisant les remontées de terrains et en impliquant les premiers concernés dans l'élaboration et le déploiement de la stratégie de l'entreprise.

Si le bilan des Shadow comex est discuté (1), il ne signifie pour autant pas que cette pratique doit disparaître (2).

1- LE BILAN MITIGÉ DES SHADOW COMEX

Apparus dans les années 2010, les Shadows comex, organes miroirs des instances traditionnelles ont vocation à travailler sur des sujets stratégiques de l'entreprise avant de restituer leurs conclusions au Comex de l'entreprise. L'ambition du dispositif est triple :

- éclairer les dirigeants et les aider à mieux comprendre les mutations à venir ;
- porter un regard critique sur la stratégie de l'entreprise ;
- ou encore apporter un regard innovant sur des questions ciblées (en termes d'offres de services et de produits, mais aussi en matière de fonctionnement interne)¹²¹.

Dix ans plus tard, le recours à des Shadow comex est contesté. Jasmine Manet, Directrice générale de l'association Youth Forever explique : « *Trop cher, trop chronophage, trop long pour voir des résultats, pas de méritocratie et beaucoup d'absentéisme...les Shadow comex semblaient une réponse évidente pour permettre la répartition du pouvoir. Le problème est qu'ils sont restés des effets d'annonce avec des promesses non tenues. La manière dont sont choisis les participants et le cadrage de la mission sont souvent nébuleux, et l'instance reste isolée du Comex la plupart du temps. Quant à l'investissement et aux résultats, ils sont peu reconnus en interne.* »¹²² Parmi les principaux écueils selon l'enquête Jeunes au pouvoir¹²³ :

- l'ambition et la raison d'être ne sont pas claires, ou plus grave encore, ne sont pas adaptées ;
- des attentes parfois déconnectées de la réalité vis-à-vis des jeunes membres ;
- des filtres (par des interlocuteurs intermédiaires ou par une distance hiérarchique) qui empêchent un échange authentique et constructif avec les dirigeants ;
- Un investissement supplémentaire attendu trop important, sans contrepartie ;
- Une émergence d'un entre-soi (jeunes entre jeunes) stérile ;

¹¹⁸ Paris Workplace report, 2019

¹¹⁹ [Jeunes cons et vieux fous](#), Youth Forever, mars 2022

¹²⁰ J. Manet, E. Duez, R. Imbach, L. Jourde-Moalic, [Jeunes et pouvoir au travail](#), Youth Forever, 17 février 2023

¹²¹ M. Dardaillon, [Shadow comex : ces boîtes qui veulent donner du pouvoir aux jeunes](#), Les Echos, 8 octobre 2017

¹²² In L. Girardot, [Shadow comex : l'initiative qui était censée donner la parole aux jeunes](#), Welcome to the jungle, 17 octobre 2023

¹²³ J. Manet, E. Duez, R. Imbach, L. Jourde-Moalic, [Jeunes et pouvoir au travail](#), Youth Forever, op. cit.

- Un travail jugé inutile par ceux qui l'ont commandité ;
- Un manque de suivi ;
- Une difficulté à se projeter au long terme ;
- Un manque de moyens ;
- Des « Ça ne sert à rien. » entendus auprès de toutes les parties prenantes.

Certains contre-exemples prouvent toutefois que les Shadow comex peuvent être une réussite. C'est notamment le cas de Saint-Gobain Sekurit. Créée en 2016, l'instance, dédiée aux talents de moins 35 ans, intègre une dizaine de salariés choisis par le Comex pour un mandat d'un an, afin de traiter des problématiques ciblées, parmi lesquelles la présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux ou encore la mise en place de feedbacks. Accompagné d'un sponsor pour le guider mensuellement, et présentant tous les trois mois au board leurs conclusions, le Shadow comex de Saint Gobain Sekurit a abouti à des résultats tangibles, en particulier la mise en place d'un nouvel outil d'évaluation toujours utilisé aujourd'hui¹²⁴.

2- POSER LES BASES SOLIDES DE FUTURS DISPOSITIFS

Les retours d'expérience des dispositifs mis en place jusqu'à présent permettent de tirer plusieurs enseignements pour poser les bases solides de futurs dispositifs. En effet, si les résultats des précédentes expériences sont très mitigés, ce n'est pas pour autant que ces dispositifs méritent de disparaître. La complexité inouïe des enjeux auxquels sont confrontées les organisations aujourd'hui rend au contraire essentiel l'implication de tous, et en particulier des plus jeunes.

« La jeunesse, en ce qu'elle incarne d'idéaux et de convictions, est à la fois l'horizon et le levier de transformation de nos organisations. »
(J. Manet, E. Duez, R. Imbach, L. Jourde-Moalic, *Jeunes et pouvoir au travail, Youth Forever, op. cit.*)

L'étude de Youth Forever¹²⁵ offre une boîte à outils précieuse contenant les ingrédients d'une « gouvernance jeune » réussie. L'objectif ? Etablir un périmètre et des intentions claires et délimitées en répondant à trois questions : la raison d'être du dispositif, les personnes impliquées, le périmètre d'action et de pilotage.

Pourquoi ?

La raison d'être
RH ou stratégie ? Spécifique ou globale ?
Surtout, besoin d'aligner cette raison d'être avec celle du ComEx et de l'entreprise.

L'intention
Quel est le rôle du dispositif ? Challenge, surveillance, innovation, prospective, regard frais... et surtout, à quel sujet ?

Les objectifs
Définir des indicateurs clairs pour donner un cap aux membres.

Qui ?

Les membres

- Le **sourcing**
Diversité & multi-disciplinarité
- La **sélection**
Sponsor du ComEx, élections...
- L'**intégration**

Les autres parties-prenantes

- Les **instances de direction**
- Le **coach**
- Le **gestionnaire ou facilitateur**
- Le **sponsor & les alliés**
- et les **autres** (jeunes, RH, managers...)

Quoi ?

La définition
Le nom, la composition, le budget, les objectifs, la durée, la récurrence, les membres et les acteurs clés.

Le périmètre d'action
Les sujets à traiter (pourquoi et comment), la confidentialité, la place dans l'organisation, le pouvoir effectif de l'entité...

La gestion & le pilotage
Les règles, les rituels, les rôles, les interlocuteurs clés.

Source : [Enquête jeune et pouvoir au travail](#), 2023, Youth Forever

Une fois les fondations posées, l'étude met en exergue **cinq leviers principaux pour réussir les expériences de gouvernance partagée**¹²⁶ :

¹²⁴ In L. Girardot, [Shadow comex : l'initiative qui était censé donner la parole aux](#) jeunes, Welcome to the jungle, *op. cit.*

¹²⁵ *Ibid.*

¹²⁶ *Ibid.*

- **former et mettre en capacité** : il s'agit de donner les moyens aux membres du comité de réaliser leur mission notamment en leur transmettant les connaissances nécessaires, les compétences, le réseau et éventuellement le soutien nécessaire ;
- **incarner et communiquer** ;
- **valoriser et protéger** : les participants doivent être identifiés au sein de l'organisation, notamment par leur manager, et accompagnés pour pouvoir y dédier l'investissement exigé (temps mais aussi rémunération) ;
- **orchestrer la parole** afin que la parole soit libre et libérée ;
- **tester et itérer** : ajuster son dispositif au fur et à mesure grâce aux feedbacks des participants.

Et pourquoi ne pas penser et instaurer des dispositifs de gouvernance impliquant des jeunes directement à partir des enjeux qu'ils cherchent à adresser ? Tel que l'enjeu RH par exemple. Alors que le rapport au travail de la génération Z est au cœur des débats, la co-construction d'un pacte entreprise-salarié qui réponde à ces aspirations nouvelles peut constituer une thématique à adresser. Deloitte a par exemple créé un board talent de 30 collaborateurs de tous niveaux et de tous métiers, travaillant en lien avec la direction pour co-construire les actions RH afin de favoriser l'épanouissement professionnel des équipes¹²⁷. On peut également envisager à l'enjeu de la transition climatique. Depuis 5 ans, 5 jeunes sont sélectionnés pour découvrir toute la chaîne de valeur du groupe Jean Hénaff, challenger le Comex et co-construire la feuille de route de transformation. « *Nous avons lancé l'initiative interne Perspective Nouvelle Génération pour faire émerger la vision de la jeune génération sur notre politique porc et notamment la bienveillance animale, tout en leur transmettant les contraintes de notre métier. C'est passionnant.* » explique Loïc Hénaff, Président et Directeur général du groupe¹²⁸.

RECOMMANDATION N° 24

Impliquer toutes les générations dans la gouvernance de l'entreprise, directement à partir des enjeux que chacun cherche à adresser

¹²⁷ Ibid.

¹²⁸ Ibid.

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont aux membres de la Commission Droit du travail et question sociales de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France pour leur active et constructive participation à ces travaux, et tout particulièrement à Corinne VIEILLEMARD (Présidente).

Nos remerciements vont aussi, pour leurs précieux témoignages et apports experts, à Mathilde Le Coz, Directrice des ressources humaines de Mazars et Présidente du Lab RH et Pierre Monclos, Directeur des ressources humaines et Partner chez Unow.

Les positions exprimées dans ce document n'engagent pas personnellement les contributeurs et personnes auditionnées.

Bibliographie

Avis, rapports et études

Céreq, [Comment les seniors envisagent-ils leur avenir professionnel jusqu'à la retraite ?](#), août 2023

Chaire TDTE, [Comment maintenir les seniors en emploi ?](#), S. Sawane, 26 octobre 2023

Conseil économique, social et environnemental, [Avis sur le rapport sur l'emploi des seniors présenté par M. Alain Cordesse, rapporteur, au nom de la section du travail et de l'emploi](#), Séance du 25 avril 2018

Ifop, [« Je t'aime, moi non plus : les ambivalences du nouveau rapport au travail »](#), Note pour la fondation Jean Jaurès, janvier 2023

Mission sur le maintien en emploi des seniors, [Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés](#), Rapport au premier ministre dans le cadre de la mission sur le maintien en emploi des seniors (S. Bellon, O. Meriaux, J.-M. Soussan), 14 janvier 2020

Planète Urgence, France Volontaires, Ministère de l'Europe et des affaires étrangères, [Le volontariat d'entreprise : s'engager et se transformer](#)

Plateforme RSE France Stratégie, [Engagement des entreprises pour leurs salariés aidants](#), février 2022

Observatoire de la compétence métier, [Relever les défis du mentorat : une réflexion personnelle](#), 28 septembre 2023 (traduction de C. Kruger, Navigating the challenges of mentoring : a personal reflection, Medium, 2023)

OCIRP/VIAVOICE, Etude [« Salariés aidants et dialogue social »](#), 6 octobre 2021

S. El Mouissi, J. Aquien, C. Pagnon & I. Lassouani, [Guide du Parental Challenge : 100 actions concrètes à lancer dans votre entreprise](#), 2021

Youth Forever, [Jeunes cons et vieux fous](#), mars 2022

Youth Forever, [Jeunes et pouvoir au travail](#), 17 février 2023

Ouvrages

M. Barabel & P. Monclos, Quand les start-up, scale-up, licornes, réinventent les RH, Dunod, 2023

P. Huerre, Nouveau monde, nouveaux chefs : l'autorité en question, Odile Jacob, 2 juin 2021

E. Gentina, Manager la génération Z : Mieux appréhender les nouveaux comportements, Dunod, 2023

D. Leonard, S. Straus, Comment tirer parti de toute la matière grise de votre firme, Collectif Harvard Business Review, Le knowledge management, Editions d'Organisation, 1999

Articles

J.-F. Amadiou, [Seniors : comment travailler plus longtemps quand personne ne vous recrute plus](#), The conversation, 30 octobre 2023

N. Basset-Jones, The paradox of diversity management, creativity and Innovation, Creative and innovation management, juin 2005, vol. 14, p. 169-175

J. Le Bolzer, [63 % plus attentifs aux engagements des entreprises depuis le début de la crise de la Covid-19](#), Les Echos, 14 juin 2021

S. Dahmani, [Du mentoring à la collaboration intergénérationnelle en entreprise](#), Hubspot, 15 novembre 2022

- M. Dardaillon, Shadow comex : ces boites qui veulent donner du pouvoir aux jeunes, Les Echos, 8 octobre 2017
- H. Diverres, [« Congé de respiration » : un nouveau dispositif qui veut redéfinir la notion de carrière](#), Hellowork 9 mars 2022
- S. Frimousse, J.-M. Peretti, [La diversité ou la dialectique du semblable et du différent](#), Management & Avenir, 2007, p. 105-118
- M. Gilles, [Prévenir l'usure professionnelle pour relever le défi du vieillissement au travail : l'expérience du réseau de l'Anact](#), Revue des conditions de travail, octobre 2020
- L. Girardot, [Comment développer sa culture du feedback ?](#), Welcome to the jungle, 23 novembre 2018
- L. Girardot, [Le mentorat : une pratique au service des compétences internes](#), Observatoire de la compétence métier, 30 décembre 2022
- L. Girardot, [Fin de carrière : 5 conseils pour accompagner vos salariés proches de la retraite. Welcome to the jungle](#), 29 mars 2023
- L. Girardot, [Shadow comex : l'initiative qui était censée donner la parole aux jeunes](#), Welcome to the jungle, 17 octobre 2023
- S. Glaveski, [10 quick tips for avoiding distractions at work](#), Harvard Business review, 18 décembre 2019
- A. Haslé, [Près de 62 % des métiers pourraient s'exercer en télétravail](#), Hellowork Place, 4 juin 2020
- M. Hellio, Picardie : [Pourquoi la semaine de 4 jours ne convainc pas les employés de l'Urssaf](#), Hellowork Place, 1^{er} mars 2023
- A. Jolivet, C. Mardon, C. Volkoff, Les fins de vie professionnelles : quel rôle des conditions de travail ?, in A.-F. Molinié, C. Gaudart & V. Pueyo (coord.), La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail, Octarès Editions, coll. « Travail et Activité humaine », janvier 2012
- M.-R. Jacob, [Semaine de 4 jours : autant de travail à faire en moins de temps ?](#), The conservation, 7 décembre 2022
- C. Lhaïk, « [A 55 ans, vous avez encore un quart de votre vie active devant vous.](#) », L'Opinion, 9 août 2022
- A. Malarewicz, [4 choses à savoir sur le mythe du manager-coach \(et ses dérives\)](#), Harvard Business Review, novembre 2023
- V. Poisson, P. Scharnitzky, [Seconde partie de carrière : ressentis et attentes des salariés](#), Alternego, 15 mai 2023
- A. Ruello, [Bruno Le Maire milite pour un droit au temps partiel pour les seniors](#), Les Echos, 30 novembre 2023
- F. Sadallah, [Pourquoi jeunes et moins jeunes se font la guerre au travail](#), Cadremploi, 11 janvier 2017
- C. Sarrot-Carpentier, Pourquoi faudrait-il oser maintenant ?, LinkedIn, 18 juillet 2023
- J. Soulié, P. Mathieu, [Télétravail : le Covid a accéléré la mise en place de formules « à la carte »](#), The conversation, janvier 2022
- F. Soyez, [Parentalité en entreprise : les mesures à adopter pour la soutenir](#), Parlons RH, 11 avril 2023
- S. Tran, A. Berkani, [L'ultra-flexibilité en entreprise, une attente de plus en plus forte chez les futurs diplômés](#), The conversation, 21 mars 2023
- [Télétravail : un potentiel inexploité ?](#), Boostr, mai 2020
- [Pourquoi et comment se convertir au mentorat intergénérationnel](#), Welcome to the Jungle, juin 2020
- [Orange propose à ses salariés le « congé de respiration »](#), Franceinfo, 7 mars 2022
- [Mouvement jours d'engagement au travail : tout ce qu'il faut savoir](#), 20 juin 2023, Vendredi

[La culture du feedback continu, un levier essentiel pour une croissance durable et saine](#), Supermood, septembre 2023

[Les seniors, variable d'ajustement de l'équilibre financier de l'Unédic](#), Info RH, 6 octobre 2023

Sources statistiques

Dares, [Pénibilité du travail et sortie précoce de l'emploi](#), janvier 2008

Dares, [Emploi et santé des seniors durablement exposés à des pénibilités physiques au cours de leur carrière : l'apport de l'enquête Santé et itinéraire professionnel](#), mars 2011

Dares, [Discriminations à l'embauche des personnes supposée maghrébine : quels enseignements d'une grande étude par testing](#), novembre 2021

Dares, [Activité des seniors et politique d'emploi, Tableau de bord seniors](#), avril 2022

Dares, [Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ?](#), mars 2023

Dares, [Les seniors sur le marché du travail en 2022](#), 6 septembre 2023

Drees, [Les retraités et les retraites](#), mai 2022

Drees, [Les retraités et les retraites](#), 16 juin 2023

Apec, [Portrait statistique des cadres seniors](#), septembre 2023

Insee Résultats, [La formation tout au long de la vie – 2023, 28 novembre 2023](#)

