

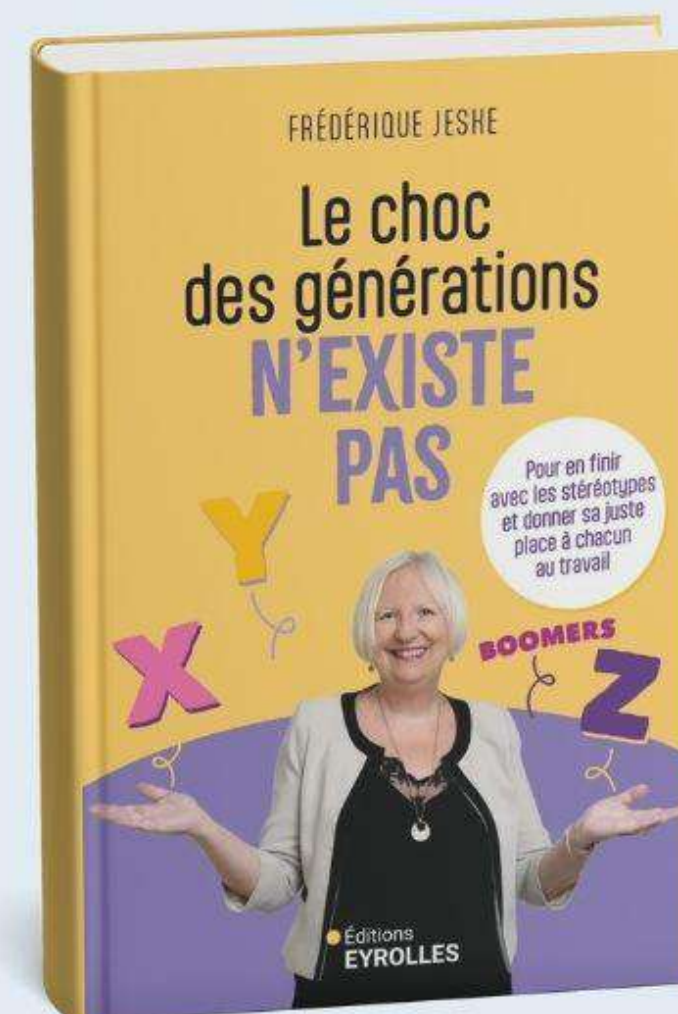
**USKOA** — *Accélérateur d'impact*

Boomers



# L'INCLUSION DES SENIORS

Un enjeu stratégique



# Merci de m'accueillir parmi vous !



Manager et Dirigeante  
depuis 34 ans  
Entrepreneure  
Consultante  
Coach de dirigeants [HEC]  
Experte BFM Business  
Présidente de *Senior for Good*  
Auteure  
Conférencière  
Administratrice [IFA]  
Chevalier de l'Ordre national du mérite



Senior for **Good**<sup>®</sup> est né !

**Le mouvement des  
Activistes positifs de 45+ !**



**Valoriser l'EXPERIENCE**



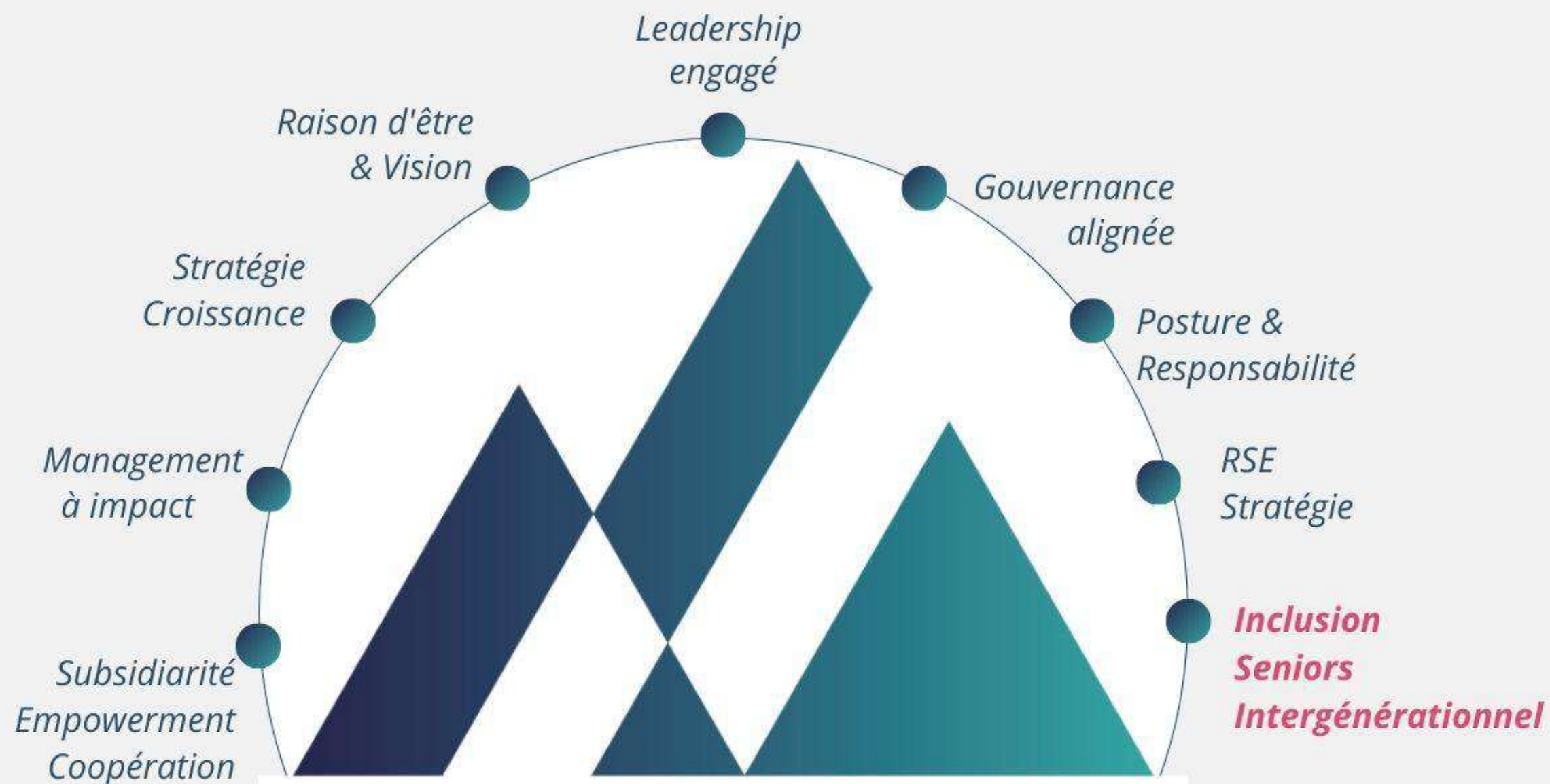
**Combattre l'ÂGISME**

**[www.senior4good.com](http://www.senior4good.com)**

# USKOA réinvente les organisations



Entreprise engagée, USKOA réinvente les organisations pour les faire grandir durablement en adressant **les enjeux culturels, managériaux et sociaux fondamentaux**



## *For Impact !*

Attractivité - Engagement - Croissance durable

# NOUS VOUS ACCOMPAGNONS

Pour définir et mettre en action  
votre démarche seniors-intergénérationnel



Du diagnostic terrain à la  
rédaction de la stratégie  
*Seniors & Intergénérationnel...*  
A la conception & la mise en  
place de parcours  
personnalisés...  
jusqu'aux KPI



## FAIRE LE DIAGNOSTIC

Faire les constats, rédiger la  
stratégie, définir les objectifs &  
les indicateurs de mesure

1

## SENSIBILISER

Conférences & masterclass  
interactives pour mettre en  
conscience et donner envie

2

## ACCULTURER LES MANAGERS

Ateliers & formations pour les RH et les  
MANAGERS qui sont en première ligne :  
Déconstruire ensemble les stéréotypes

3

## FAIRE GRANDIR LES SALARIÉS EXPÉRIMENTÉS

Parcours d'accompagnement >>  
coaching individuel & collectif,  
Parcours ateliers & bootcamp pour  
leur redonner confiance & les faire  
s'engager dans une nouvelle  
dynamique professionnelle

4

5

## CRÉER DES ESPACES DE DIALOGUE INTERGÉNÉRATIONNEL

Tables rondes & regards croisés, cercles de confiance intergénérationnels, hackathon &  
bootcamp innovation, codéveloppement, séminaires de cohésion, mentorat croisé  
intergénérationnel, campagnes de communication interne & marque employeur...

# Ils nous font confiance !



RICHEMONT





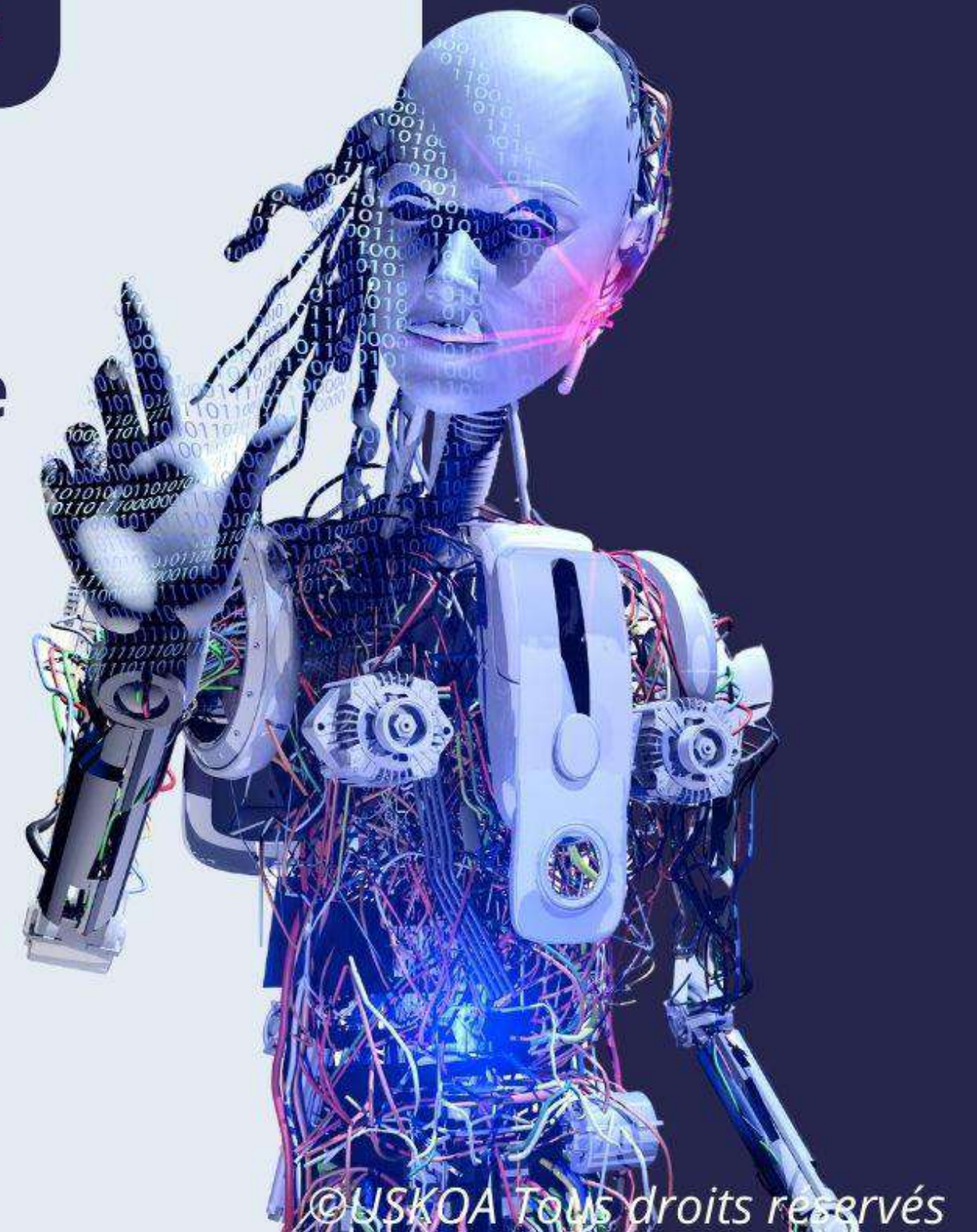
# 1. NOTRE CONTEXTE

UN TSUNAMI DÉFERLE SUR NOS ENTREPRISES

# UNE RÉVOLUTION MULTI-DIMENSIONNELLE

Déplacement de la valeur avec l'I.A  
Urgences planétaires et transition écologique  
Renversement du rapport au travail...

+ la révolution démographique



# QUELQUES CHIFFRES EN FRANCE

Source : Insee

**2024**

**24%** des actifs sont des seniors

**2035**

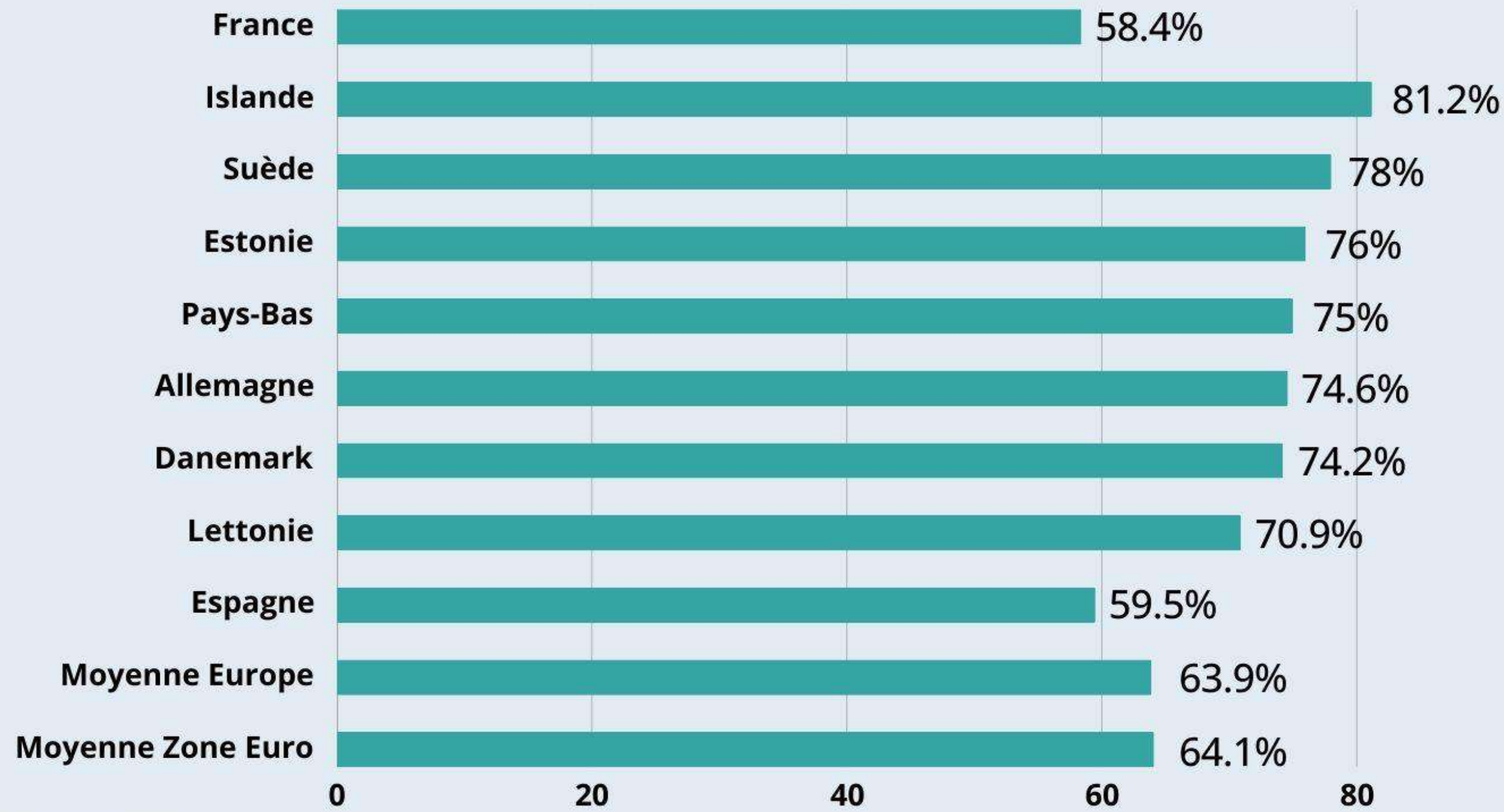
**50%** des actifs seront des seniors

**2050**

**30%** de plus de 65 ans (21,3% en 2022)

# Seniors & emploi

● Taux d'emploi des 55-64 ans en 2023



Source : EUROSTAT 2024

Des chiffres qui  
progressent  
mais moins en France

38% seulement  
pour les  
60-65 ans





Enquête | Les discriminations des seniors dans l'emploi - 2024

## TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                           |    |                                                                                                                              |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| PRINCIPAUX RÉSULTATS                                                                      | 04 | II- LES SENIORS ET L'EMPLOI : STÉRÉOTYPES ET RÉALITÉS                                                                        | 21 |
| INTRODUCTION                                                                              | 07 | 1- LES STÉRÉOTYPES ASSOCIÉS À L'ÂGE                                                                                          | 21 |
| Méthodologie                                                                              | 10 | 2- LES SENIORS FACE À L'EMPLOI : DÉFIS ET OBSTACLES                                                                          | 23 |
| RÉSULTATS                                                                                 |    | 2-1- Rapport au travail : entre engagement et détachement                                                                    | 23 |
| I- PERCEPTION ET EXPÉRIENCES DE DISCRIMINATIONS                                           | 11 | 2-2- Une faible confiance en l'avenir et la peur de futures discriminations                                                  | 23 |
| 1- LA PERCEPTION DES DISCRIMINATIONS                                                      | 11 | 2-3- Santé, pénibilité et soutenabilité du travail                                                                           | 24 |
| 1-1- Place de l'âge avancé dans la perception des discriminations en général              | 11 | 2-4- Un recours accru au temps partiel                                                                                       | 25 |
| 1-2- Une perception des discriminations dans l'emploi moins aiguë chez les seniors actifs | 12 | 2-5- Dire ou ne pas dire les difficultés et démotivations : la peur des représailles pour un quart des seniors en difficulté | 25 |
| 2- LES EXPÉRIENCES DE DISCRIMINATION DANS L'EMPLOI                                        | 13 | 3- L'ACCOMPAGNEMENT PAR L'EMPLOYEUR : RÔLE ET RESPONSABILITÉ                                                                 | 26 |
| 2-1- Un quart des seniors déclarent avoir été discriminés                                 | 13 | 3-1- Les dispositifs de prévention et d'accompagnement mis en place                                                          | 26 |
| 2-2- La moitié des seniors ont connu des relations de travail dévalorisantes              | 14 | 3-2- Maintien et progression dans l'emploi : les actions prioritaires attendues des actifs                                   | 27 |
| 2-3- Un cumul de discriminations                                                          | 15 | CONCLUSION                                                                                                                   | 29 |
| 2-4- Des discriminations au quotidien et dans l'évolution professionnelle                 | 16 | ANNEXES                                                                                                                      | 31 |
| 2-5- Des ruptures professionnelles en partie liées à l'âge                                | 17 |                                                                                                                              |    |
| 2-6- Des difficultés accrues de retour à l'emploi                                         | 17 |                                                                                                                              |    |
| 3- INCIDENCES DES DISCRIMINATIONS SUR LES PERSONNES CONCERNÉES                            | 19 |                                                                                                                              |    |
| 4- UN FAIBLE RECOURS AUX DROITS                                                           | 20 |                                                                                                                              |    |

Enquête | Les discriminations des seniors dans l'emploi - 2024

## PRINCIPAUX RÉSULTATS

Réalisée par le Défenseur des droits en partenariat avec l'Organisation internationale du travail (OIT), cette 17<sup>e</sup> édition du baromètre sur la perception et les expériences des discriminations dans l'emploi en France métropolitaine est consacrée aux discriminations des personnes de 50 ans et plus. Les résultats reposent sur une enquête (par internet) auprès d'un échantillon représentatif de la population active de 2 284 individus âgés de 18 à 65 ans.

### PERCEPTION ET EXPÉRIENCES DES DISCRIMINATIONS

#### LA PERCEPTION DES DISCRIMINATIONS

La population active considérée dans son ensemble que les discriminations restent importantes dans la société, plus encore les actifs de moins de 50 ans, davantage sensibilisés que leurs aînés aux discriminations.

- 68 % des personnes actives pensent qu'aujourd'hui des personnes sont souvent discriminées en raison d'au moins un critère prohibé par la loi.
- 34 % de la population active déclare avoir été témoin de discrimination dans l'emploi.
- Les actifs de 50 ans et plus déclarent moins souvent être témoins de discrimination que les plus jeunes (26 % contre 37 %), mais rapportent davantage être témoins de discrimination en raison de l'âge avancé (23 % contre 15 %).

#### LES EXPÉRIENCES DE DISCRIMINATION DANS L'EMPLOI

Près d'un quart des seniors déclarent avoir vécu des discriminations : les situations de discrimination surviennent tout au long de la carrière mais sont particulièrement saillantes dans l'accès à l'emploi après une rupture professionnelle.

- Une personne active sur trois déclare avoir été victime de discrimination dans l'emploi ; les actifs de moins de 50 ans plus que les seniors (31 % contre 23 %).
- Parmi les seniors, ceux perçus comme non-blancs déclarent davantage avoir vécu des discriminations dans l'emploi (43 % contre 22 %), de même que ceux déclarant une mauvaise santé (32 % contre 17 %) ou une situation économique précaire (30 % contre 15 %).

### CHIFFRES MARQUANTS

Près d'un quart des seniors déclarent avoir vécu des discriminations.

Un senior sur deux a connu des relations de travail dévalorisantes au cours des 5 dernières années.

Un quart des seniors au chômage déclarent qu'on leur a déjà fait comprendre qu'ils étaient trop âgés pour le poste lors d'un entretien d'embauche.

Parmi les seniors, ceux perçus comme non-blancs déclarent plus avoir vécu des discriminations dans l'emploi (43 % contre 22 %), de même que ceux déclarant une mauvaise santé (32 % contre 17 %) ou une situation économique précaire (30 % contre 15 %).

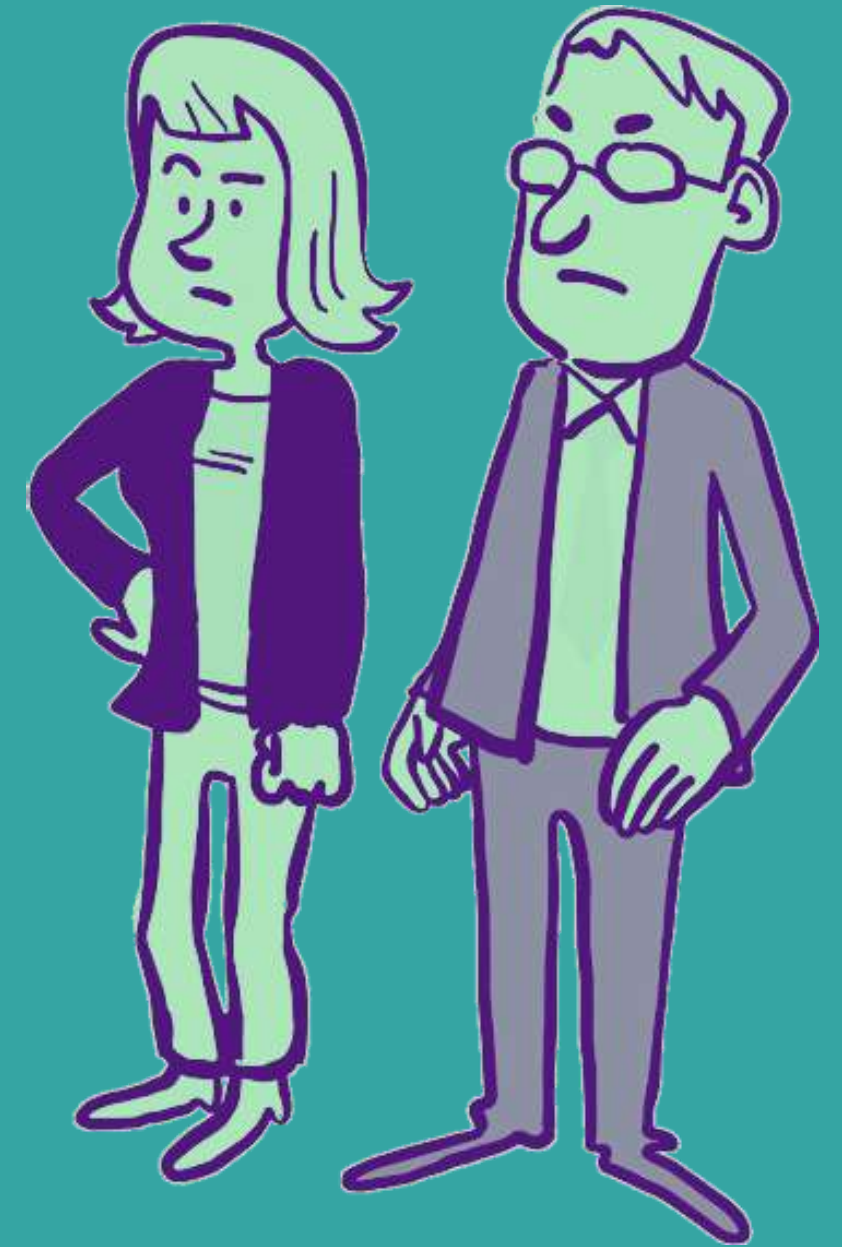
Un tiers des seniors se disent inquiets quant à leur avenir professionnel et un sur cinq déclare travailler avec la peur de perdre son emploi ; les actifs du privé davantage que ceux du public.

66 % des seniors pensent qu'ils pourraient être discriminés en raison de leur âge à l'avenir.

Source : Défenseur des droits - <https://www.defenseurdesdroits.fr/discriminations-dans-lemploi-des-plus-de-50-ans-un-tiers-des-seniors-se-disent-inquiets-quant-leur>

# Des discriminations toujours présentes pour les seniors dans l'emploi

- **1 senior sur 4 déclare avoir été victime de discriminations.**
- **Ces discriminations se manifestent tout au long du parcours professionnel**, et notamment au moment de l'embauche : un quart des seniors au chômage déclarent qu'on leur a déjà fait comprendre qu'ils étaient trop âgés pour le poste lors d'un entretien d'embauche.
- **Au travail, 1 senior sur 2 rapporte avoir connu des relations professionnelles dévalorisantes au cours des cinq dernières années.**



# Un avenir professionnel incertain pour les seniors

- **Un tiers des seniors s'inquiètent pour leur avenir professionnel.**
- **20% travaillent dans la crainte de perdre leur emploi**, une peur plus marquée dans le secteur privé.
- Ces discriminations et inquiétudes ont des répercussions graves, notamment sur la santé mentale, le déclassement professionnel ou encore l'isolement.
- Plus de la moitié des seniors au chômage (56%) déclarent avoir déjà postulé à un emploi en dessous de leurs compétences.



# LES RISQUES POUR L'ENTREPRISE

**PERTE DE CONNAISSANCE, PERTE DE SAVOIR FAIRE**  
= perte de capital intellectuel et de culture

**PERTE DE DIVERSITÉ =**  
**BAISSE DE L'INNOVATION, DE LA CRÉATIVITÉ**

**DÉGRADATION DE L'IMAGE EMPLOYEUR & PERTE D'ATTRACTIVITÉ POUR LES PLUS JEUNES**

**BAISSE DE L'ENGAGEMENT ET DE LA MOTIVATION DES SALARIÉS SENIOR**

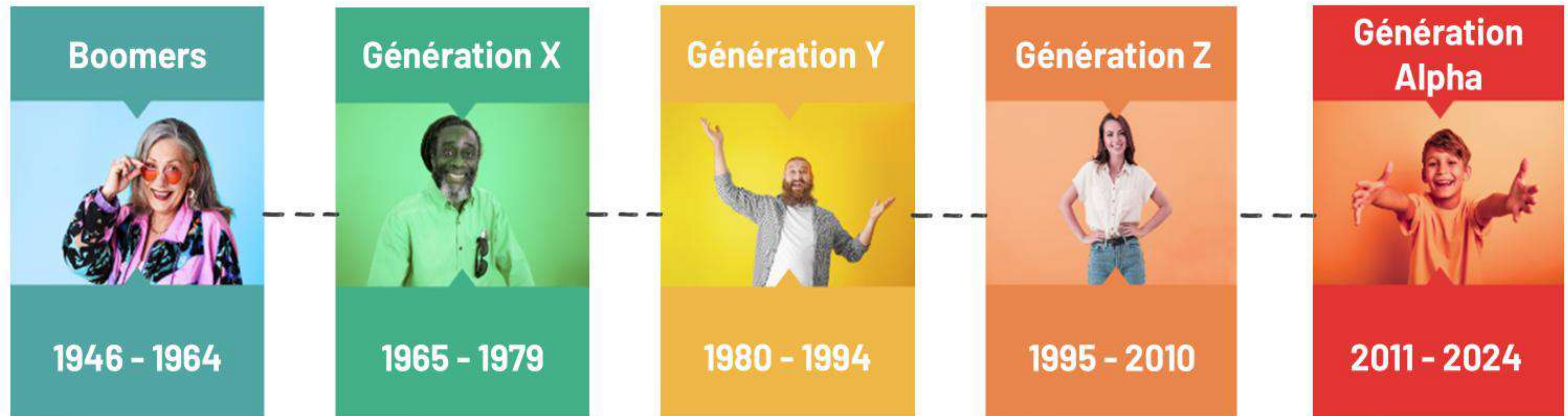
**BAISSE DE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE ET ÉCONOMIQUE**

## 2. POURQUOI ?



## Des politiques publiques de l'emploi

## Des cases générationnelles



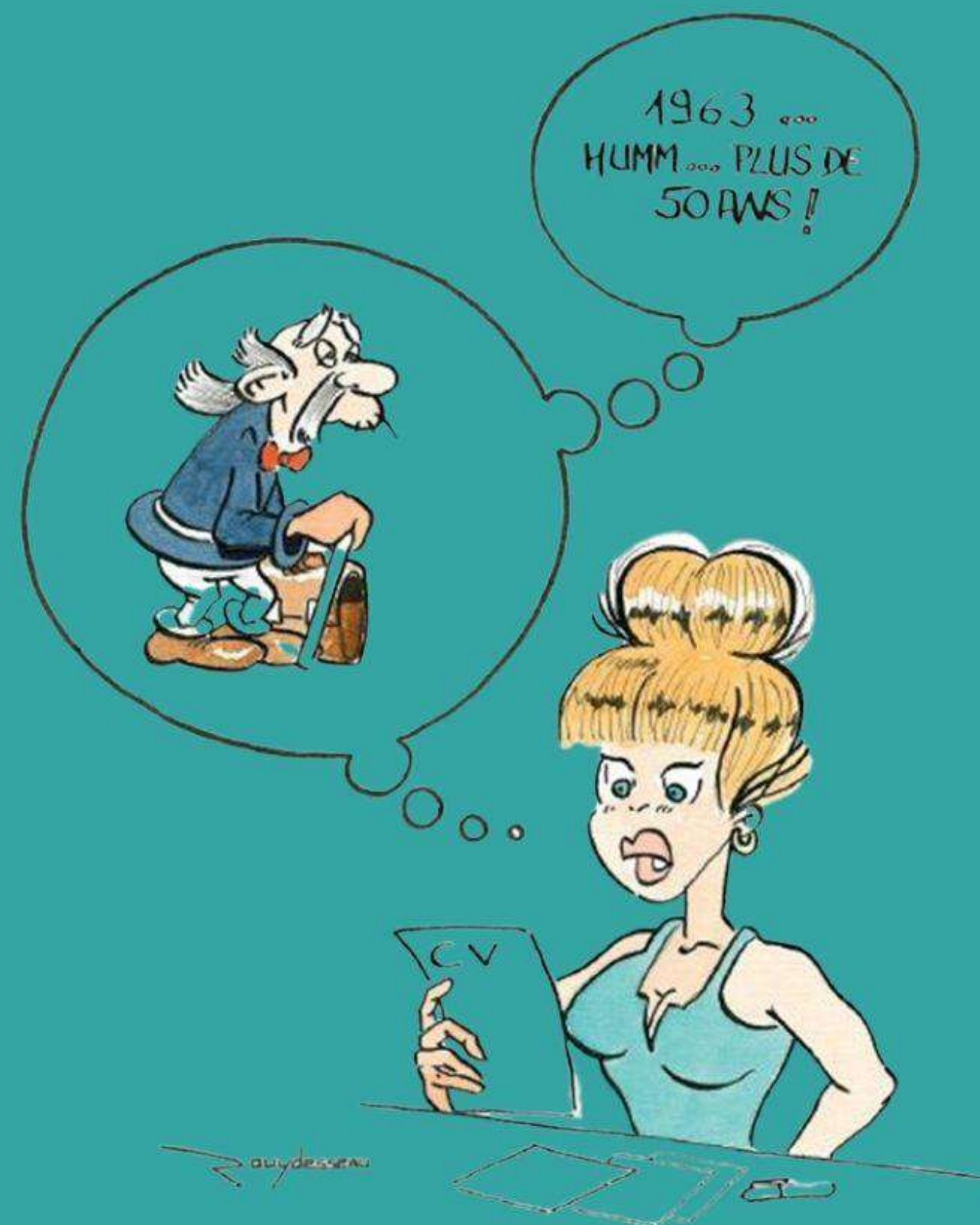
**Des biais  
cognitifs**

**Une société  
jeuniste**

**Des médias qui portent  
un conflit intergénérationnel**

# Stéréotypes & Préjugés

- Trop chers
- Non connectés,
- Lents, inadaptables, *has been*
- Résistance au changement
- Faible productivité
- Moins impliqués, usés
- Difficiles à manager, voire dangereux
- Proches de la retraite (du départ)...



# Des atouts en pagaille !



Compétences - Expertises

Maturité - Vécu - Opérationnalité

Résilience - Adaptabilité

Solidité

Rapport positif au travail

Motivation - Engagement

Stabilité

Transmission

Stabilité émotionnelle

Fin du carriérisme

Envie de s'engager...



# **3. AGIR POUR REDONNER UNE PLACE AUX EXPERIMENTÉS**





## LE CHOC DES GÉNÉRATIONS EST EN RÉALITÉ UN CHOC SALARIÉS-ENTREPRISES !

# L'INTERGÉNÉRATIONNEL N'EST PAS UN DÉFI

### POUR LES DRH & LES DIRIGEANTS

**48 %** trouvent important de recruter des salariés expérimentés et quasiment aucun n'a mis en place de politique spécifique pour attirer et retenir les jeunes ou recruter des seniors

**73 %** estiment que la coopération intergénérationnelle est bonne dans leur entreprise, mais seules **29 %** des entreprises interrogées ont mis en place des actions dédiées à l'intergénérationnel & **30 %** n'estiment pas utile de se pencher sur la question

Le commentaire majoritaire du DRH = **"C'est un enjeu en effet, mais pas chez nous"** 🤔

## LE CHOC DES GÉNÉRATIONS EST EN RÉALITÉ UN CHOC SALARIÉS-ENTREPRISES !

POURTANT, L'INTERGÉNÉRATIONNEL EST UN DÉFI

POUR LES ACTIFS !

**71 %** des actifs ressentent que l'âge a une influence sur les dynamiques d'équipe



**75 %** d'entre eux ont déjà été victimes de préjugés liés à l'âge

**86 %** d'entre eux estiment que les stéréotypes de l'âge ont une influence négative sur la collaboration en entreprise

**91 %** estiment souhaitent que leur entreprise mette en place des actions pour optimiser et faciliter la coopération intergénérationnelle.

# FAIRE DE L'ÂGE UNE OPPORTUNITÉ

**REDONNER UNE JUSTE PLACE  
AUX SENIORS**



**MENER DES ACTIONS DÉDIÉES AUX EXPÉRIMENTÉS**

>>>

**ENGAGEMENT  
MOTIVATION  
COHÉSION DU COLLECTIF  
PERFORMANCE**



**SORTIR D'UNE GESTION DES ÂGES >>> DÉMARCHE  
INTERGÉNÉRATIONNELLE**

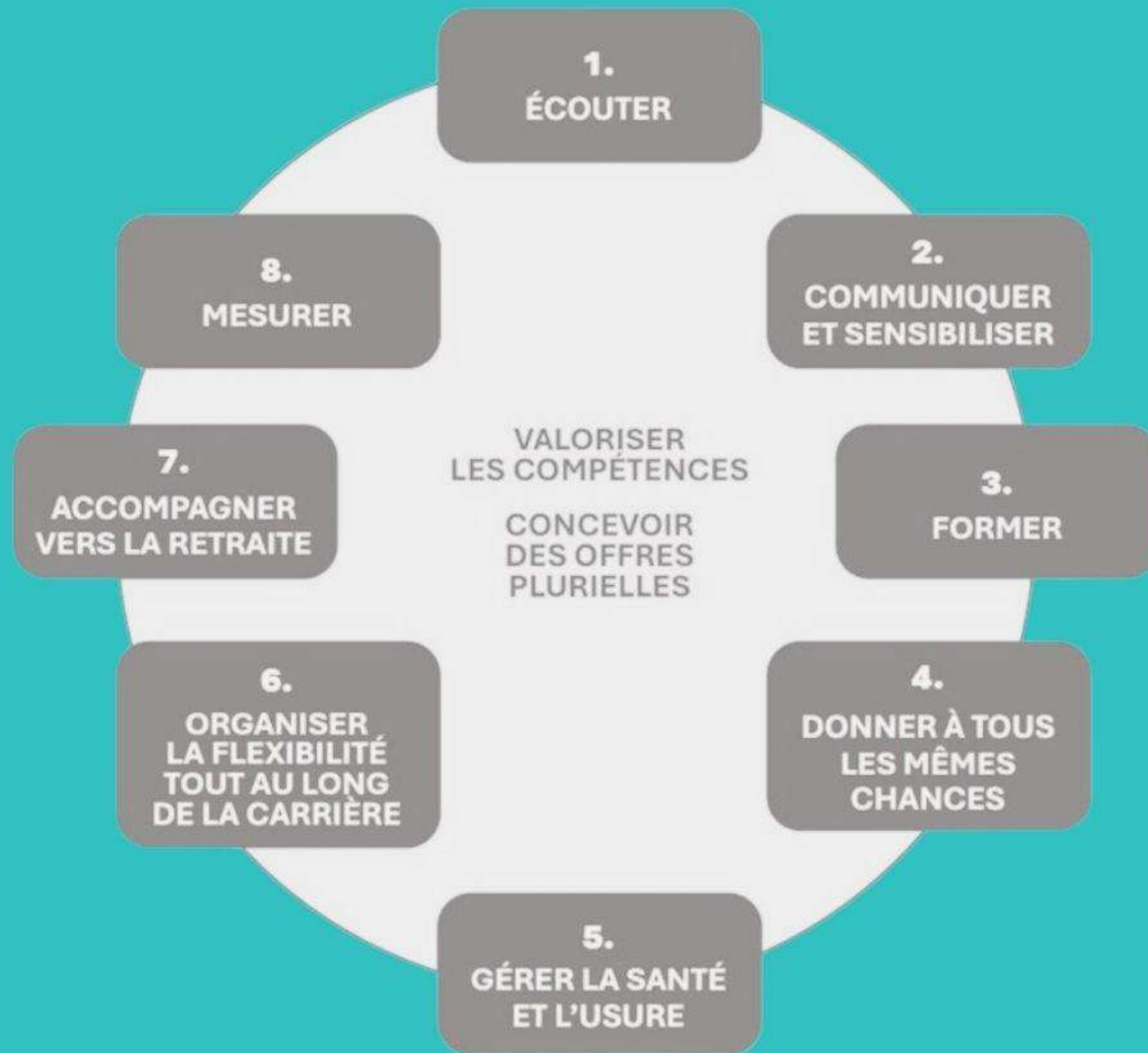
# TOP 5 des actions jugées prioritaires par les dirigeants et les salariés

## Les dirigeants



## Les salariés





1. **Écouter** les salariés seniors & libérer la parole
2. **Communiquer & sensibiliser** sur la démarche et la valeur de la séniorité : rôles modèles, sensibilisation à l'intergénérationnel...
3. **Former** :
  - À la non-discrimination
  - Les seniors eux-mêmes
4. **Donner à tous les mêmes chances** : talent reviews, mobilités horizontales, promotion, recrutement...
5. **Gérer la santé et l'usure** au travail : prévention santé, RPS...
6. **Organiser la flexibilité pour toute la carrière** : entretiens à mi-carrière, filières experts ou gestion de, mécénat de compétences, création d'activité, par exemple...
7. **Accompagner vers la retraite** & même organiser les collaborations post-retraite !
8. **Mesurer** : connaître ses indicateurs clés sur l'emploi et les carrières seniors

Source : Le capital Seniors, Chaire Fit2, Florence Bonnevoy  
& Pierre-Emmanuel Médioni, Mines Paris PSL

# Des actions efficaces ! ●

1. Faire de l'inclusion par l'âge un élément de la culture interne
2. Créer des espaces de rencontre, de convivialité... Et du faire ensemble
3. Sensibiliser et former RH et managers
4. Préserver et développer les compétences & l'employabilité
5. Travailler l'engagement des salariés expérimentés
6. Recruter des seniors et les faire grandir !



# MERCI DE VOTRE ATTENTION !

Envie d'aller plus loin ?

C'est par ici !

**USKOA Partners**

**Frédérique Jeske**

contact@uskoa-partners.com

fjeske@uskoa-partners.com

**www.uskoa-partners.com**  
**Rubrique SENIORS-INTERGEN**

