

Les seniors et l'entreprise

Mathieu Alapetite, expert associé à la Fondation Jean-Jaurès,
directeur général de France Silver Eco

Fondation Jean-Jaurès, mars 2025

L'enquête annuelle sur « Les jeunes et l'entreprise » est réalisée par la Fondation Jean-Jaurès et la Macif depuis 2021. Son objectif : définir et objectiver les attentes des jeunes vis-à-vis du monde de l'entreprise, le cadre de travail, les relations au travail, les valeurs portées par l'entreprise et l'employeur ou encore la compatibilité avec la vie privée. Après la pandémie de Covid-19, qui a remis en question l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, à l'heure où la « visio » permet, pour une certaine partie des salariés, d'assurer ses missions depuis son salon, un café ou un tiers-lieu et enfin, à l'ère de l'individualisation des parcours et la recherche de singularité, la construction d'un récit autour de l'appartenance à un collectif se trouve parfois entravée. Cette enquête a pour but d'observer les aspirations des jeunes salariés en entreprise, mais également leur évolution, année après année.

En 2024, la Fondation Jean-Jaurès et la Macif ont proposé à France Silver Eco d'intégrer ce partenariat afin d'étudier un autre aspect des aspirations des salariés et des mutations du monde du travail : le rapport des seniors à l'entreprise et au monde du travail. Allongement des parcours, salariés aidants de plus en plus nombreux, transmission des compétences et anticipation de la retraite... Dans un contexte de transition démographique et de vieillissement de la population, nous avons décidé de créer une déclinaison intitulée « Les seniors et l'entreprise ». Si l'idée principale de cet observatoire reste la même, adresser des questions (dont un tronc commun adressé également aux jeunes) à des salariés de 50 ans et plus, la particularité de cette déclinaison a été de poser également des questions à des recruteurs et managers afin d'analyser l'image qu'ils ont des salariés arrivant dans la dernière partie de leur carrière, en abordant les aspects aussi bien négatifs que positifs.

La première partie d'étude a donc été menée auprès de 1 003 salariés âgés de plus de 50 ans. La seconde a été adressée à 300 cadres dirigeants (décisionnaires et cadres intermédiaires).

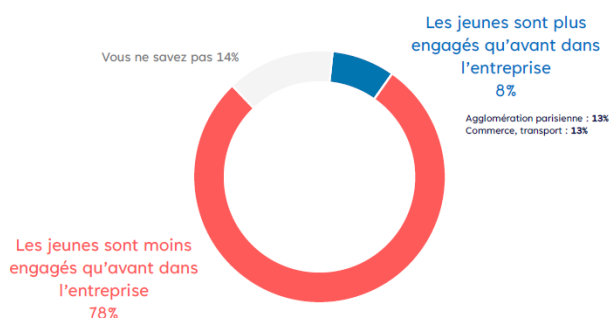
Les seniors et l'entreprise, c'était mieux avant ?

Lorsque l'on observe les résultats de l'étude de manière globale, l'impression générale exprimée par les répondants exprime un certain « c'était mieux avant ». D'après les salariés interrogés, le rythme de travail est plus pénible, le travail est moins intéressant, la fidélité à

l'entreprise est moins forte, les rapports entre salariés sont de moindre qualité. Lorsque l'on écoute ces seniors en entreprise, l'entreprise est un cadre moins agréable que par le passé, mais surtout, les salariés plus jeunes feraient moins bien qu'eux.

Affirmations sur l'évolution du travail et du monde de l'entreprise - Perception des jeunes (3/3)

Plus des trois quarts des salariés seniors soulignent également une baisse de l'engagement des jeunes dans l'entreprise.



Q12. Voici différentes affirmations sur l'évolution du travail et du monde de l'entreprise par rapport au début de votre carrière professionnelle. Dites-nous de quelle affirmation vous sentez-vous le plus proche ?
Base : à tous

En effet, lorsque l'on interroge les salariés de plus de 50 ans sur le regard qu'ils portent sur telle ou telle pratique, le risque est de les inciter à se comparer à des salariés plus jeunes, âgés de 20, 30 ou 40 ans, à des niveaux de maturité, d'âge ou d'expérience bien différents du leur, à un instant donné. Concrètement, lorsque l'on interroge les salariés seniors sur les évolutions du travail les plus marquantes, une très grande majorité d'entre eux déclarent que les jeunes sont moins engagés dans l'entreprise (78% des répondants), qu'ils sont plus exigeants (77%), que leur fidélité à l'entreprise est moins forte (76%) ou encore que le rapport des jeunes au travail est plus distant (74%). Il est également intéressant de constater qu'en plus d'affirmer qu'ils font globalement mieux que les salariés jeunes, une majorité relative de répondants affirme même faire mieux...que leurs aînés, seniors avant eux. En effet, les répondants déclarent à 38% que les seniors d'aujourd'hui sont plus engagés dans l'entreprise qu'auparavant (33% pensent le contraire et 29% ne se prononcent pas, ce qui indique que les répondants sont tout de même partagés sur le sujet).

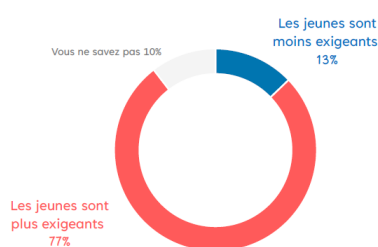
Ces résultats sont à mettre en perspective. Comme évoqué précédemment, les seniors ont probablement tendance à se comparer aux jeunes sur la base d'un ressenti et sans forcément se souvenir de leur état d'esprit lorsqu'ils faisaient partie des « jeunes ». Il faut souhaiter une longue vie à cet observatoire afin de permettre aux répondants « jeunes » de pouvoir entrer un jour dans la catégorie des « seniors » et de répondre aux mêmes questions afin d'avoir des éléments de comparaison robustes. En attendant, nous sommes face à une croyance tenace chez les répondants de 50 ans et plus que les choses se passaient mieux avant, tant d'un point de vue collectif (le cadre de l'entreprise) qu'individuel (le comportement ou l'état d'esprit du ou de la salariée).

Un choc démographique et un choc des générations ?

Ces premières observations amèneraient à penser que s'installe un fossé entre les générations. Il n'est pas rare d'entendre un manager ou un recruteur affirmer à l'emporte-pièce tel ou tel a priori sur les jeunes générations (souvent en cohérence avec le ressenti des seniors), que toute collaboration entre salariés de générations différentes serait impossible.

Affirmations sur l'évolution du travail et du monde de l'entreprise - Perception des jeunes (2/3)

Une hausse de l'exigence des jeunes perçue par plus des trois quarts des salariés seniors.

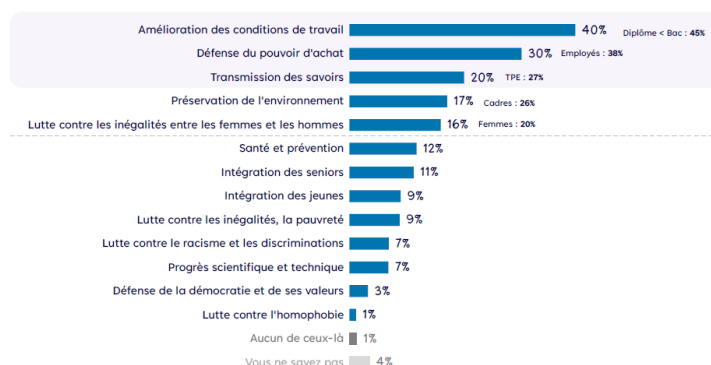


Q12. Voici différentes affirmations sur l'évolution du travail et du monde de l'entreprise par rapport au début de votre carrière professionnelle. Dites-nous de quelle affirmation vous sentez-vous le plus proche ?
Base : à tous

Un chiffre est par ailleurs significatif dans l'étude. Pour une grande majorité des salariés seniors (77%), les jeunes sont plus exigeants. Si cet adjectif peut être considéré comme une qualité, il est ici utilisé comme un défaut, témoignant de cette incompréhension potentielle entre les générations et, une fois de plus, de clichés tenaces.

Domaines d'engagement attendus

Pour les salariés seniors, l'amélioration des conditions de travail apparaît comme l'engagement le plus prioritaire à prendre par les entreprises. La défense du pouvoir d'achat et la transmission des savoirs constituent également deux sujets d'engagement importants à leurs yeux. Des priorités qui diffèrent quelque peu de celles des jeunes.



Q2. Sur quel(s) sujet(s) considérez-vous qu'une entreprise doit aujourd'hui s'engager en priorité ?
Base : à tous

Total supérieur à 100% car deux réponses étaient possibles

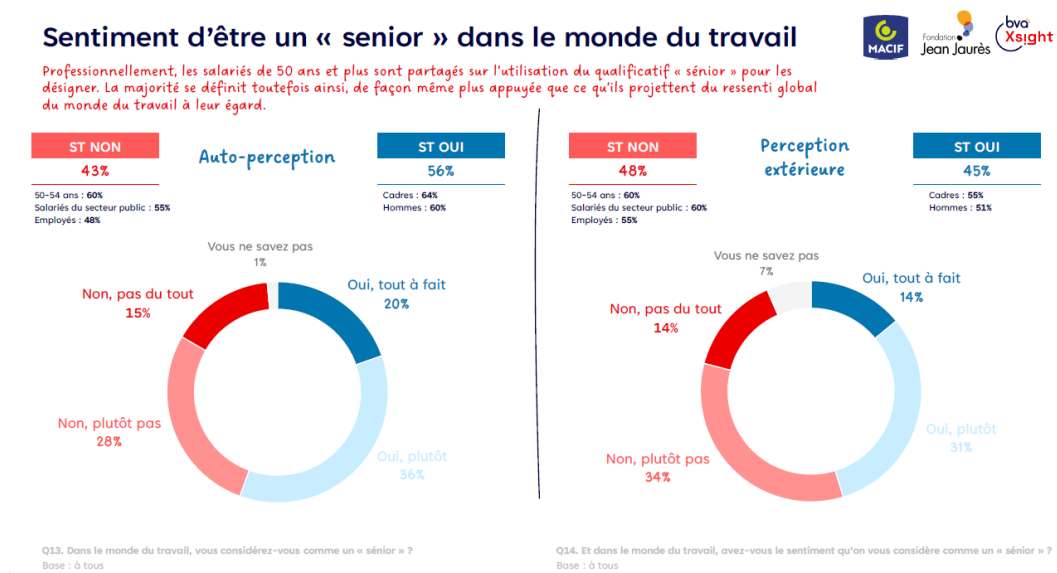
Néanmoins, le tronc commun de questions posées aux jeunes et aux seniors nous apprend un élément central de cette étude. Ces deux générations, que beaucoup de choses semblent

séparer, ont finalement des aspirations bien similaires. Il est frappant de constater que les attentes exprimées sont convergentes, voire totalement alignées. En règle générale, le duo ou trio de tête des réponses apportées est le même avec un ordre parfois différent. Lorsque l'on interroge les deux générations sur le rôle de l'entreprise, les seniors répondent la création d'emplois (50%), l'épanouissement (39%) et l'utilité pour la société 35%). Les jeunes mettent simplement l'utilité avant l'épanouissement (respectivement 45%, 31% et 43%). L'entreprise idéale est majoritairement locale et française pour les jeunes (respectivement 28 et 34%) comme pour les seniors (respectivement 53 et 39%). Le manager idéal, pour les seniors comme pour les jeunes, reconnaît le travail accompli et crée un environnement de travail épanouissant (respectivement 30 et 25% pour les seniors, 24 et 28% pour les jeunes). On retrouve cette tendance concernant les engagements attendus par l'entreprise, les apports des collègues ou les valeurs portées par l'entreprise.

Contrairement à certaines croyances, cette vision et ces attentes communes portées par les jeunes salariés comme par les seniors sont autant d'aspects enthousiasmants pour les dirigeants, managers et salariés dans leur ensemble. Ils permettent d'envisager des collaborations entre salariés d'âges et d'expériences différents, mais également d'écrire un récit commun autour de l'entreprise et de son rôle dans la société, loin des clichés.

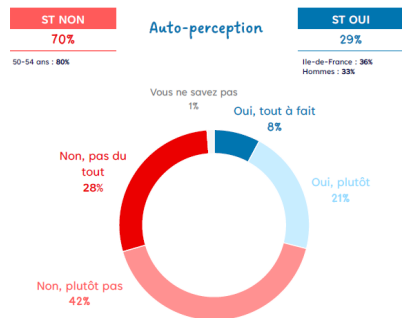
Être senior dans une entreprise aujourd'hui

Être senior relève d'une vision objective (la barrière de l'âge) et d'une vision subjective, à travers le regard que l'on se porte sur soi-même, mais également celui que les autres portent sur nous (collègues, familles, amis...). Étudier et comparer les données de cette étude permet d'objectiver le sentiment d'âgisme et d'envisager des actions visant à améliorer une situation donnée.

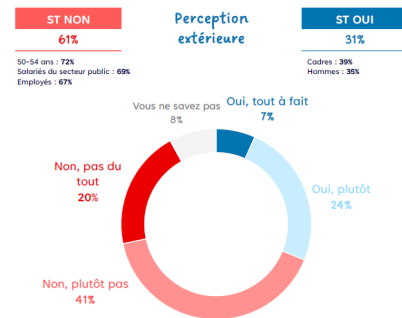


Sentiment d'être un « senior » dans la vie quotidienne

Ils sont quoi qu'il en soit bien plus nombreux à adhérer à ce qualificatif du travail que dans la vie quotidienne. Sur le plan personnel, en dehors du travail, les salariés seniors ne sont qu'une minorité à se considérer eux-mêmes comme des « seniors » ou à avoir le sentiment d'être perçus comme tels par les autres.



Q15. Dans la vie de tous les jours, en dehors du travail, vous considérez-vous comme un « sénior » ?
Base : à tous



Q16. Et dans la vie de tous les jours, en dehors du travail, pensez-vous que l'on vous considère comme un « sénior » ?
Base : à tous

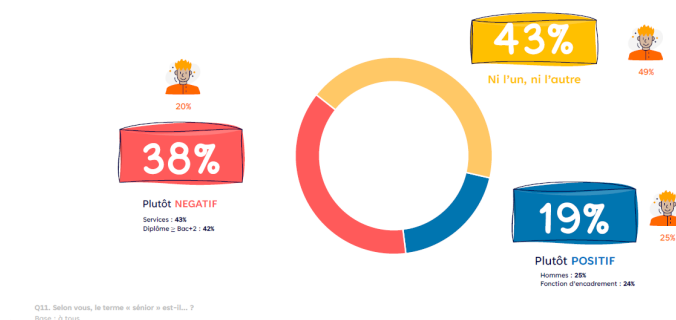
On constate qu'en entreprise, les salariés de plus de 50 ans sont relativement partagés sur cette notion et même sur le terme « senior ». Ils sont 56% à se percevoir comme senior (43% à ne pas se considérer ainsi) et 45% à penser que les autres les considèrent comme des seniors (48% à ne pas le penser). En revanche, dans la vie quotidienne, le constat est tout autre. En dehors du cadre de l'entreprise, 70% des répondants ne se considèrent pas senior (29% se considèrent ainsi) et près des deux tiers (61%) ne considèrent pas être perçus comme senior (31% pensent être considérés ainsi).

Une première explication structurelle peut être apportée. À l'âge qu'avaient les répondants au moment de répondre à l'enquête, ils étaient statistiquement plus proches de la fin de leur carrière...que de la fin de leur vie. Ils ont donc davantage l'impression de renvoyer une image de « vieux » dans l'entreprise qu'en dehors. On peut aussi envisager qu'à l'heure actuelle, la société dans son ensemble est moins âgiste que le monde de l'entreprise. Il n'est en effet pas rare, en dehors de son emploi, à la retraite ou avant, de s'impliquer dans le milieu associatif, de s'occuper de ses petits-enfants, de bricoler... et donc de mettre à profit son expérience et son savoir-faire. Ils mettent à profit une certaine expérience, en y donnant une utilité et un sens. D'ailleurs, lorsque l'on interroge les seniors sur les leviers pour améliorer la place des seniors dans l'entreprise, ils répondent majoritairement que le meilleur serait de leur confier un rôle de transmission (57%).

« Senior », un terme adapté ?

Perception du terme « sénior »

Le terme « sénior » n'a pas de connotation péjorative ou méliorative pour une majorité relative de salariés seniors. Toutefois ce terme est davantage perçu négativement que positivement. À noter que les jeunes estiment à l'inverse qu'il est connoté plutôt plus positivement que négativement.



Mettre en place une politique publique ou un dispositif privé nécessite de définir ses paramètres, et notamment le public cible. Si définir celui-ci est important, le nommer l'est tout autant, en évitant de stigmatiser ou de caricaturer. De manière assez logique, il est plus facile d'évoquer une politique « jeunesse » qu'une politique « senior », synonyme de fin de carrière ou de fragilités...

Les mots ont un sens, ils ont par conséquent une importance. Le terme senior est souvent au cœur des débats dans l'écosystème des acteurs du vieillissement (administrations, mutuelles, caisses de retraite...). Ce terme a par ailleurs une signification différente en fonction du contexte et de son utilisation, il définit par exemple quelqu'un de plus de 55 ans pour France Travail et de plus de 65 ans pour l'Insee. S'il est intéressant d'étudier l'image de ce terme auprès des publics concernés, il est également nécessaire de l'étudier auprès de jeunes afin de savoir quelle connotation celui-ci véhicule (maintenant et surtout dans l'avenir, en s'installant dans le débat).

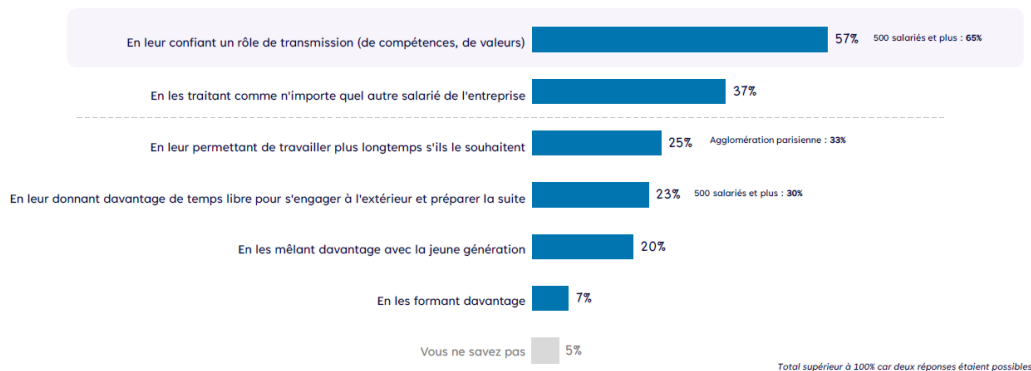
Lorsque l'on interroge les seniors sur le terme, on observe que pour une majorité relative (43%), celui-ci n'a pas de connotation péjorative ou améliorative. Toutefois, ce terme est davantage perçu négativement que positivement (respectivement 38% et 19%). Il est probable que ce sentiment d'assignation à un statut lié à son âge amplifie le sentiment négatif (qui risque tout de même de perdurer au fil des générations). Néanmoins, ce terme est bien mieux perçu par les jeunes. Si près de la moitié (49%) sont neutres sur le sujet, 20% ont un regard négatif et 25% un regard positif. Si l'image associée à ce terme risque d'évoluer avec l'avancée en âge, on peut penser que le mot « senior » a tout de même un certain avenir et qu'une banalisation va s'opérer avec son installation dans les débats (et la massification du nombre de personnes concernées).

Le chiffre évoqué précédemment, qui place la transmission comme levier principal permettant d'améliorer la place des seniors dans l'entreprise, traduit une grande lucidité de la part de ces salariés, conscients de leur savoir-faire et de leur valeur ajoutée à cette étape de leur parcours. Cela renvoie à une thématique plus globale de conservation des compétences lors du départ à la retraite ou de départ de salariés au sein d'une structure. Néanmoins, on peut également se demander si ces salariés, dans le même temps, sont conscients de leurs limites. Si la majorité ont des compétences à transmettre, tous ces salariés n'ont pas forcément des qualités (ou la volonté ?) de pédagogie et de capacité à transmettre.

Pistes pour améliorer la place des seniors dans l'entreprise (selon les salariés)



Pour une majorité de salariés seniors, l'amélioration de leur place dans l'entreprise passe par l'endossement d'un rôle de transmission. Plus d'un tiers des répondants mettent également en avant un traitement égalitaire avec les autres salariés



Q19. On a beaucoup parlé de la place des seniors dans l'entreprise, notamment durant la dernière réforme des retraites. Selon vous, comment améliorer leur place dans l'entreprise et le monde du travail ?
Base : à tous

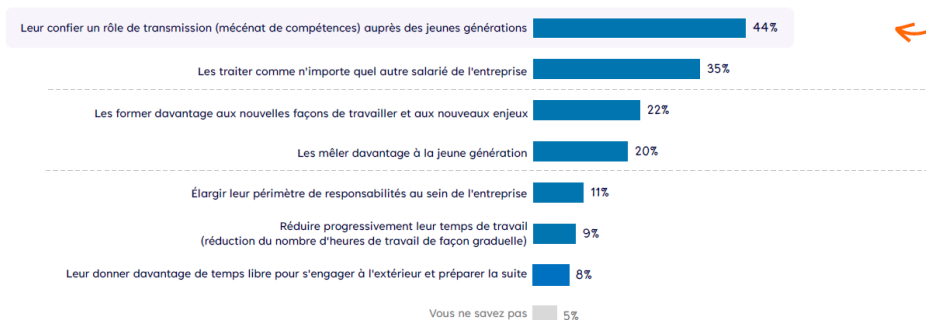
L'aspiration arrivant en seconde position (afin d'améliorer la place des seniors en entreprise) est d'être traité comme tous les autres salariés. Si cela traduit une volonté de réduction de la stigmatisation, cela peut également traduire cette absence de volonté (ou de capacité) à transmettre. Il est à noter qu'un quart des répondants ont manifesté le souhait de travailler plus longtemps (sur la base du volontariat) et que près d'un quart (23%) pensent que donner davantage de temps libre pour préparer la suite serait une piste intéressante. Ces résultats nous indiquent qu'un ensemble de leviers sont à mettre en place afin de favoriser la singularité des parcours et des aspirations de ces salariés abordant leur fin de carrière.

Pistes pour améliorer la place des seniors dans l'entreprise (selon les cadres dirigeants)

Une vision partagée par les cadres dirigeants, qui mettent en avant le fait de leur confier un véritable rôle de transmission et évoquent aussi la nécessité, tout simplement, de les traiter comme n'importe quel salarié.



Selon les cadres dirigeants



Q4 : Que faudrait-il faire pour améliorer la place des seniors dans l'entreprise ?
Base : à tous

Total supérieur à 100% car deux réponses étaient possibles

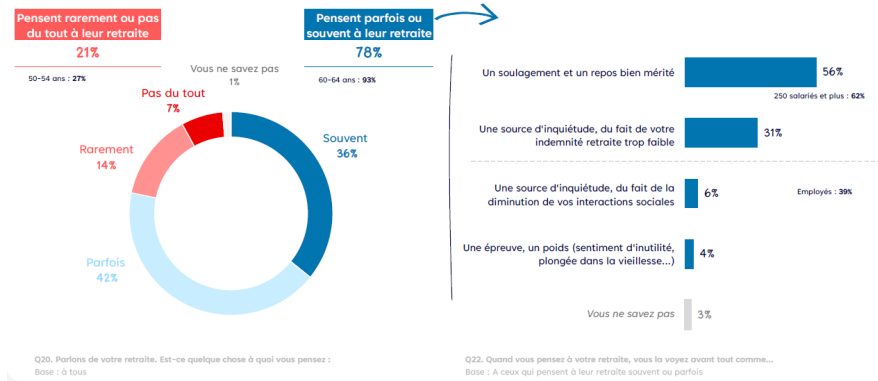
Enfin, de la même manière que nous observions une convergence des attentes entre générations, nous constatons également une vision similaire entre salariés seniors et dirigeants concernant les actions à mettre en place pour améliorer la place des seniors en entreprise. Nous l'avons dit précédemment, ces salariés plébiscitent majoritairement la transmission, ce qui est également le cas des dirigeants (à hauteur de 44%). Ces dirigeants proposent ensuite de traiter les seniors comme des salariés comme les autres (à 35%, 37% chez les salariés). Dans une logique positive, les dirigeants envisagent ensuite la formation ou d'élargir leur périmètre, ce qui n'est pas partagé par les salariés de plus de 50 ans qui semblent plutôt prendre une posture de « fin de carrière ». Ils plébiscitent plutôt de travailler plus longtemps (comme pour repousser la barrière d'âge à la retraite) ou de profiter de davantage de temps libre, dispositifs qui ne sont pas envisagés par les dirigeants.

Préparer sa fin de carrière et sa retraite

La fin de carrière nécessite une attention particulière en termes de gestion des parcours. Les employeurs sont face à un paradoxe : conserver les salariés dans un parcours d'activité jusqu'à la retraite (responsabilité, motivation...) tout en engageant progressivement la transition vers la fin de l'activité et la retraite. L'objectif étant de l'anticiper en accompagnant afin de lisser au maximum ce qui peut être considéré comme une rupture de vie et de limiter un certain effet de seuil.

Réflexion sur la retraite

Plus des trois quarts des salariés seniors affirment penser parfois voire souvent à leur retraite. Parmi eux, une majorité anticipe certes un soulagement et du repos ; mais près d'un tiers exprime une inquiétude, non pas tant pour la perte d'interactions sociales, que pour l'insuffisance de leur indemnité.



La retraite, de manière générale, constitue un réel enjeu de préoccupation pour les salariés de plus de 50 ans, ils sont 78% à y penser parfois ou souvent (21% y pensent rarement ou pas du tout). Si une majorité de ceux qui y pensent régulièrement la considère comme un soulagement ou un repos bien mérité, près d'un tiers (proportion non négligeable) la considère comme une source d'inquiétude pour des raisons économiques. L'enjeu actuel du pouvoir d'achat lié à l'inflation ou encore la nécessité de soutenir des enfants naissant de plus en plus tardivement (et donc souvent dans un cursus universitaire au départ à la retraite, ou à soutenir également pour des raisons économiques) peut par exemple expliquer cette inquiétude.

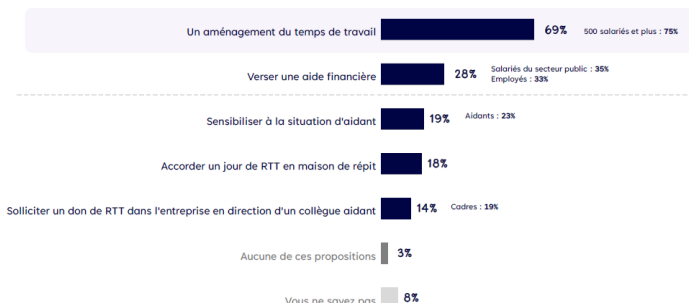
On peut noter également que les dirigeants sont relativement partagés au sujet de la préparation à la retraite. Si 23% des salariés considèrent par exemple le temps libre comme une piste pour améliorer la place des seniors dans l'entreprise, aucun consensus ne se dégage quant à l'adaptation de l'organisation du travail au vieillissement pour les dirigeants. Si un tiers (30%) considère que cela n'est tout simplement pas nécessaire, un autre tiers y est favorable (33%) et un dernier tiers (30%) n'y est pas favorable, affirmant que l'entreprise est déjà adaptée. Si l'on additionne le camp du « oui » avec celui du « non car c'est déjà le cas », on peut tout de même penser qu'une majorité estime que des adaptations sont nécessaires, à des degrés divers.

À l'image de beaucoup d'autres domaines et thématiques, les Français sont en attente de manière significative de réponse de la part de l'État, en matière de prévoyance et de préparation à la retraite. 30% des répondants attendent des informations de la puissance publique en matière de prévoyance retraite. Néanmoins, le plus surprenant (contrairement à d'autres études) est qu'une part encore plus importante attend des informations de la part des entreprises (32% des répondants). Viennent ensuite l'assurance (12%) et la mutuelle (10%). Si 78% des répondants pensent parfois ou souvent à leur retraite, 67% pensent parfois ou souvent à leur prévoyance retraite. Plus globalement, plus des trois quarts des répondants (79%) estiment par ailleurs que l'entreprise doit préparer au temps de la retraite. On peut donc imaginer dans l'avenir une coordination public/privé dans la préparation de ce

temps de la vie, notamment afin de s'adapter aux spécificités des parcours (auto entrepreneurs, personnes sans emploi...).

Accompagnement des aidants par l'entreprise

L'aménagement du temps de travail est de loin la mesure la plus attendue par les salariés seniors pour accompagner les aidants. Plus d'un quart des répondants mentionnent également une aide financière, et les aidants sont légèrement plus nombreux que la moyenne à souhaiter une sensibilisation vis-à-vis de leur situation.



Q27. Selon vous, que devrait faire l'entreprise afin d'accompagner au mieux les aidants ?
Base : à tous

Total supérieur à 100% car deux réponses étaient possibles

Pour finir, la question des aidants est abordée par l'étude. Ce phénomène émergent va devenir massif en quelques années avec le vieillissement de la population. L'Ocirp indique qu'en 2030, un salarié sur trois sera aidant. À l'heure actuelle, les employeurs semblent ne pas avoir anticipé ce phénomène, puisque 71% des répondants estiment que leur entreprise ne fait rien pour soutenir les aidants (ce chiffre atteint 78% chez les salariés aidants). Parmi les attentes exprimées, les répondants expriment des attentes de la part des entreprises en matière d'aménagement du temps de travail (69%), d'aide financière (28%), de sensibilisation ou encore de don de RTT. À l'approche de la massification de ce phénomène, la prise en compte par les employeurs de la situation d'aidant pourrait devenir un élément d'attractivité et d'amélioration des conditions de travail afin de gérer au mieux l'équilibre professionnel/personnel. Enfin, face à une tendance à l'isolement et au sacrifice de la part des aidants, les répondants semblent là aussi assez lucides sur les besoins, plébiscitant l'aménagement du temps de travail, plus adapté qu'un congé, par exemple (pouvant amplifier l'isolement).

Conclusion

Les attentes exprimées par les salariés interrogés, envers les entreprises, sont fortes. Il est intéressant d'observer les écarts entre les attentes puissantes (valeurs de bienveillance, d'éthique, d'utilité sociale...) exprimées à l'égard de l'entreprise, des collègues ou du management et un sentiment de dégradation de tous ces aspects exprimés par ces salariés de plus de 50 ans qui nous indiquent que, dans la grande majorité des sujets, c'était mieux avant.

Dans ce contexte et face à des attentes exprimées qui semblent faire consensus entre les générations, on peut se demander si l'entreprise ne doit pas devenir ou redevenir un lieu de réconciliation, un véritable lieu commun. Tout d'abord entre elle-même et les salariés, en portant des valeurs positives (bienveillance, ouverture, environnement, inclusion...), autour d'un récit commun, mais également entre les générations. À la lumière des tendances

observées, tous les ingrédients semblent réunis pour permettre une approche intergénérationnelle favorable à tous.

Enfin, on peut s'attendre à un élargissement des rôles et missions des entreprises. On peut s'attendre à une amplification des attentes des employés, notamment en matière de soutien aux aidants (qui va devenir un phénomène sociétal) ou en matière de santé et de prévention (et plus seulement de santé au travail : alimentation équilibrée, activité physique adaptée, stress...), qui constitue un des meilleurs leviers pour améliorer l'espérance de vie en bonne santé, et donc une retraite dans les meilleures conditions.

Les entreprises et leurs dirigeants vont devoir faire preuve d'imagination et être innovants afin de créer des parcours adaptés aux fins de carrière, en tenant compte de l'individualisation des parcours, des situations et de la recherche de singularité de plus en plus importante, exprimée par exemple dans cette étude à travers une volonté d'être considéré comme un senior ou comme un salarié comme les autres.