Consultation sur l'emploi des salariés expérimentés

Avril 2025

MINISTÈRE DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI
Liberté
Égalité
Fraternité

andrh
Anticiper Partager Inspirer

LES ENTREPRISES S'ENGAGENT

Ipsos

SOMMAIRE

Méthodologie et profil des entreprises participantes (p.4)

1 La **place des salariés expérimentés** aujourd'hui en entreprise (p.10)

2 Le **recrutement** de salariés expérimentés (p.16)

3 Le **maintien en emploi** des salariés expérimentés (p.23)

4 La **prévention de l'usure** professionnelle (p.32)

5 Le lien **intergénérationnel** (p.44)

6 Les **pistes d'amélioration** (p.50)

MÉTHODOLOGIE

ÉCHANTILLON

Consultation auprès de 1083 directeurs des ressources humaines, issus des fichiers de l'ANDRH et de Les Entreprises s'engagent.

MÉTHODE

Échantillon interrogé **par Internet** via limesurvey.

DATES DE TERRAIN

Mars - Avril 2025.

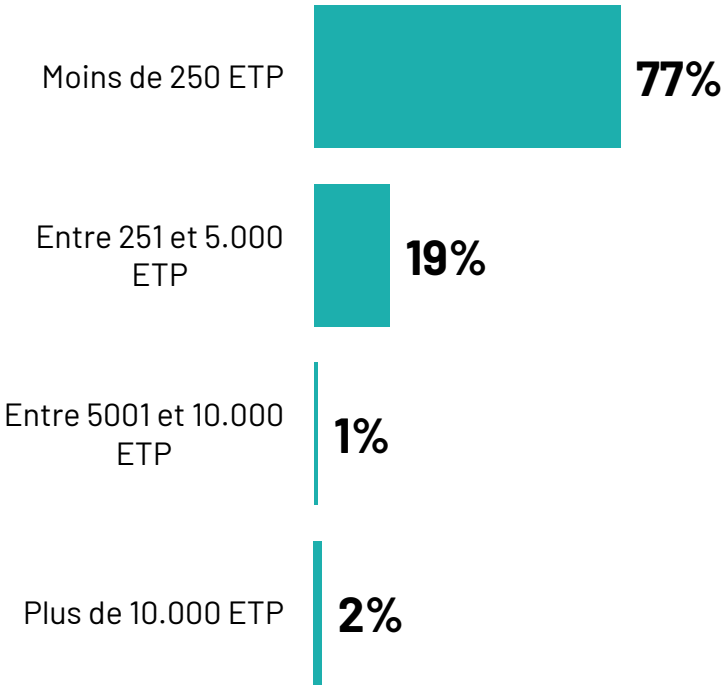
Notes de lecture :
Tous les résultats sont exprimés en pourcentages (%).

Ce rapport a été réalisé pour : MINISTÈRE DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI – Liberté Égalité Fraternité ; andrh Anticiper Partager Inspirer ; Les Entreprises s'engagent

Ce rapport a été élaboré dans le respect de la norme internationale ISO 20252 « Etudes de marché, études sociales et d'opinion ».

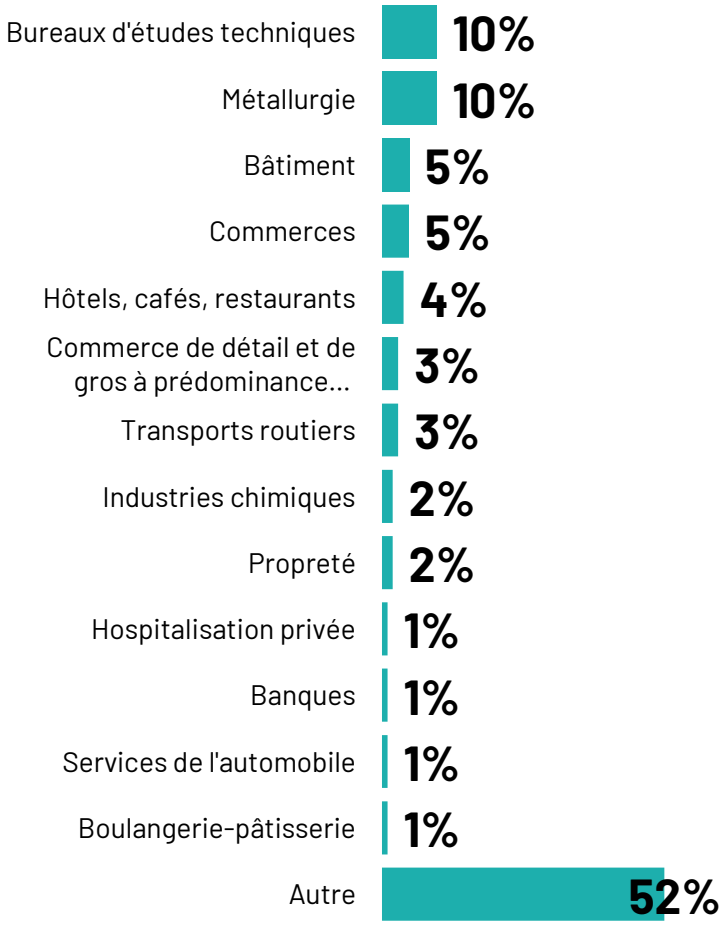
PROFIL DES ENTREPRISES PARTICIPANTES (1/2)

Taille de la structure (en ETP)

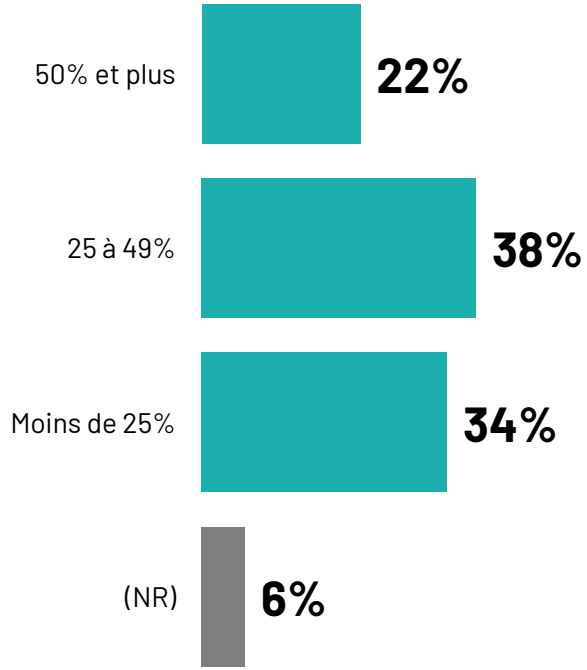


(NR = 1%)

Secteur d'activité



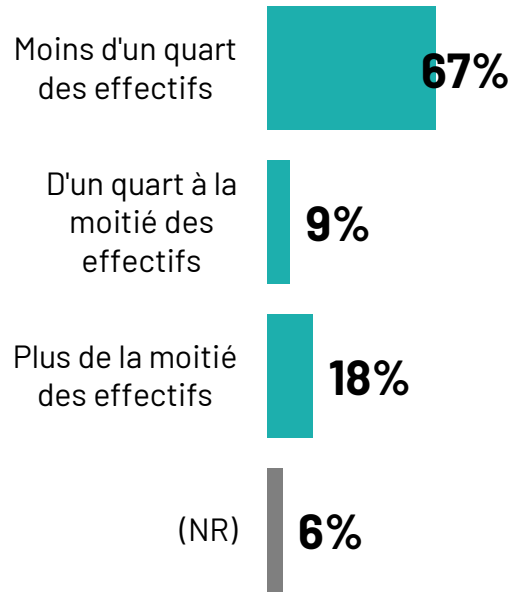
Part des 50+ dans l'entreprise



© Ipsos | Consultation sur l'emploi des salariés expérimentés | Avril 2025

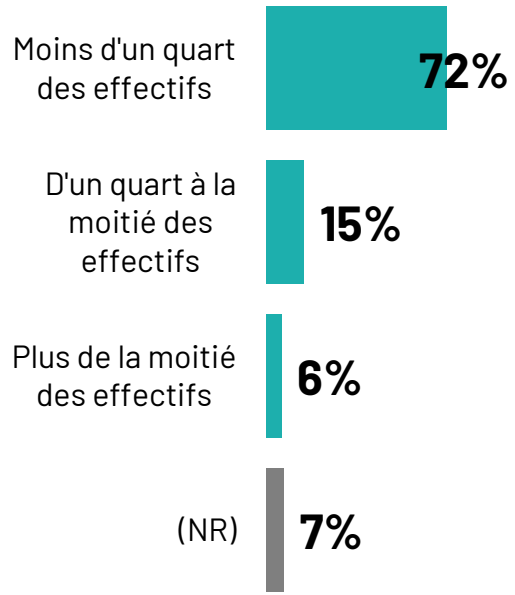
PROFIL DES ENTREPRISES PARTICIPANTES (2/2)

% **d'ouvriers** dans l'entreprise



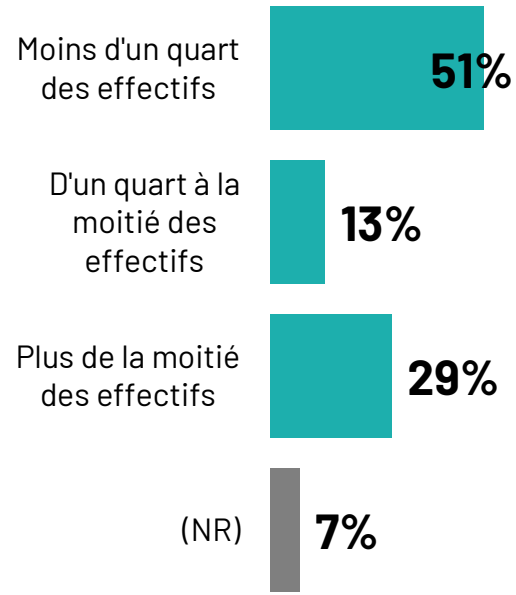
19%
en moyenne

% **d'agents de maitrise ou ETAM**



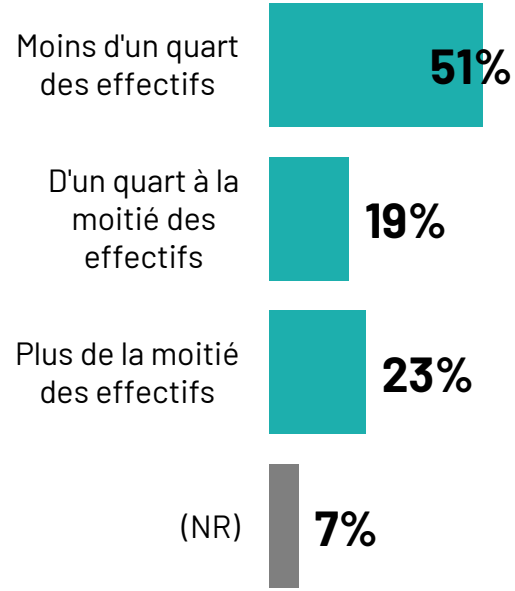
15%
en moyenne

% **d'employés**



34%
en moyenne

% **de cadres**



32%
en moyenne

Principaux enseignements

Des salariés expérimentés présents dans les entreprises mais à une place encore peu visibilisés

D'après l'INSEE et la DARES, en 2023, 58,4% des personnes âgées de 55 à 64 ans avaient un emploi. Ainsi, **les salariés expérimentés sont très présents dans les entreprises.** Le plus souvent, les 55 ans marquent le début de la catégorisation comme « senior » dans l'esprit des DRH. Ces salariés sont fortement présents dans les entreprises interrogés, seuls 34% des entreprises interrogées ont moins de 25% de salariés expérimentés en leur sein.

Pourtant, seul un quart des DRH interrogés déclare avoir mis en place des outils et des mesures spécifiques pour le suivi des âges des effectifs. Ces actions sont nettement plus présentes au sein des entreprises de plus de 250 ETP. Les outils de suivi les plus fréquents sont les plans d'action (40%) et les accords GEEP (27%) ou spécifiques (26%)

La prévention de l'âgisme dans les recrutements : un angle encore peu abordé

Près de 4 entreprises sur 10 ont mis en place des formations pour prévenir la discrimination par l'âge, notamment lors des recrutements, une proportion plus élevée dans les entreprises de plus grande taille (58% parmi celles ayant 5000 salariés et plus). Celles dans lesquelles de telles formations ne sont pas proposées (une majorité de 57%) mettent surtout en avant « l'absence » théorique de discriminations lors des recrutements au sein de leurs établissements et la sélection des candidats en fonction des compétences (26%).

Les politiques de recrutement dédiées aux salariés expérimentés restent en revanche très rares, seuls 8% des entreprises en ayant conçu, alors même qu'elles sont 25% à considérer que des modalités de recrutement différentes seraient nécessaires.

Enfin, les **niveaux de salaire**, mais aussi la **réticence des managers et des équipes** ou encore « la difficulté à s'adapter à la culture de l'entreprise » apparaissent aujourd'hui comme les **principaux freins au recrutement de seniors** selon les DRH.

Principaux enseignements

La formation, outil central du maintien en emploi des salariés expérimentes

La mise en place de mesures spécifiques d'accompagnement des salariés dès 45 ans est aujourd'hui peu fréquente dans les entreprises, seules 26% d'entre elles déclarant le faire. Cela est plus répandu dans les entreprises avec une forte présence de salariés de 50 ans et plus, mais reste néanmoins limité (37%).

Les actions proposées dans ce cadre sont avant tout centrées autour de la **formation** des salariés (dans 75% des cas), puis de la mobilité interne (47%) et du bilan de compétences (36%). **Ces initiatives peuvent parfois être mal accueillies :** 28% des DRH déclarent avoir été confrontés à des salariés expérimentés qui refusaient de se former.

Les dispositifs d'aménagement du temps de travail en fin de carrière sont quant à eux un peu plus répandus (40% des entreprises), en particulier dans les grandes structures. Dans la majorité des cas, cela prend la forme d'une retraite progressive (54% des aménagements proposés) et d'une réduction du temps de travail (51%). Mais tout compte fait, **la détermination par l'âge de la politique de maintien en emploi n'est pas jugée pertinente** aujourd'hui par deux tiers des DRH.

La prévention de l'usure professionnelle : des mesures mises en place mais négligeant parfois les plans de carrière

Deux tiers des entreprises (65%) déclarent avoir mis en place des mesures pour prévenir l'usure professionnelle. Dans la majorité des cas, cela relève d'un aménagement de poste (51%) ou de la sensibilisation des managers au repérage de telles situations (27%).

Cependant, la projection dans la carrière semble moins prise en compte. Seule une minorité des entreprises a mis en place des entretiens de seconde partie ou de fin de carrière pour mieux anticiper les besoins et souhaits d 'évolution des salariés seniors (37%) et dans environ un tiers des cas (34%), ces entretiens sont liés à une visite médicale. **Entretiens réguliers, tutorats et formations** sont les moyens les plus employés pour permettre aux salariés les plus expérimentés de se projeter, mais **restent aujourd'hui assez peu répandus**.

Principaux enseignements

Seule une minorité des entreprises dispose d'un parcours de prise en compte, par les fonctions RH, des préconisations du SPST. Pour près d'un quart d'entre elles (23%), une articulation entre des entretiens RH et un recours au SPST est organisée. La formation et la sensibilisation (32%) et les adaptations des postes de travail et des équipements (31%) sont les mesures les plus répandues pour prévenir l'apparition de TMS ou troubles psychiques, suivies de l'accompagnement médico-social (25%).

Seuls 2 DRH sur 10 ont proposé des entretiens avec un professionnel de santé ou la cellule PDP aux salariés expérimentés de leur entreprise.

Pour les entreprises, la formation est également un outil à destination des autres salariés : c'est même le premier levier identifié (15%) pour aider les encadrants à adapter le management à la diversité des âges.

Le lien intergénérationnel passe avant tout par du transfert de compétences des plus seniors vers les plus jeunes

Une large majorité des entreprises (7 sur 10) met en place des dispositifs pour que les salariés expérimentés transmettent leurs compétences avant leur départ en retraite. Ces dispositifs ont surtout lieu en interne à travers des formations et des tutorats pour 60% d'entre elles.

Environ un quart des entreprises (24%) interrogées a mis en place des dispositifs de liens intergénérationnels. Pour ces entreprises, ces dispositifs se matérialisent avant tout par de l'accompagnement et de la transmission (54%), puis du travail d'équipe (24%) et des temps dédiés (23%).

Pour une large majorité (80%), **ces dispositifs ont des effets positifs, en particulier en termes d'entraide et de transfert de compétences (26%) et de richesse (25%).**

Principaux enseignements

Pour autant, des axes de progrès restent identifiés, dont l'équilibre générationnel (12%).

Les pistes d'amélioration

Dialogue, valorisation et aménagement des conditions de travail sont les exemples de bonnes pratiques les plus cités.

De même, 50% des DRH attendent de l'aide de la part des interlocuteur institutionnels sur le sujet de l'emploi des travailleurs expérimentés. Parmi ces DRH, ils attendent avant tout des acteurs institutionnels un meilleur accompagnement (44%), plus d'information et de communication (35%) et enfin des formations.

La place des salariés expérimentés aujourd'hui en entreprise

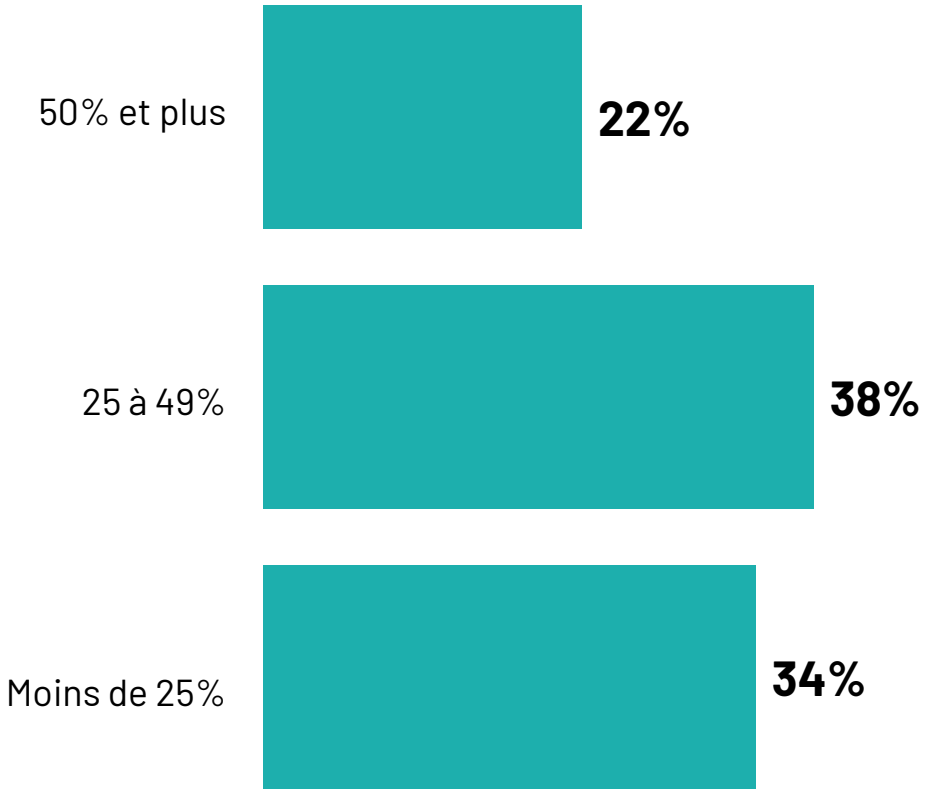
1

En moyenne, la part de salariés expérimentés (50 ans et plus) se situe à 35% dans les entreprises interrogées

Question : **Quelle est la structure par âge, en pourcentage dans votre entreprise ?**

% de 50 ans et plus

Base : Ensemble de l'échantillon



Ne se prononce pas : 6%

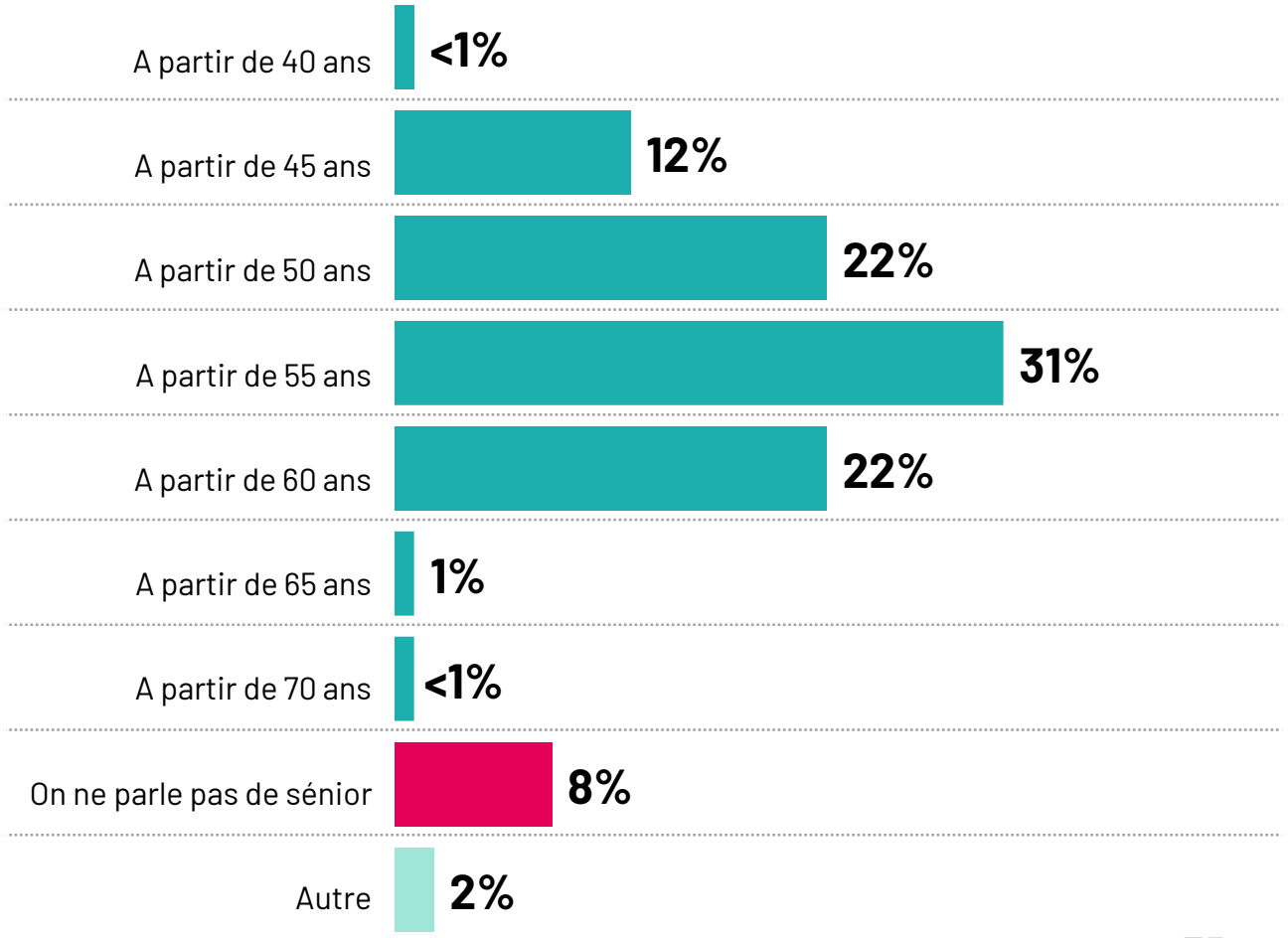
35%

de seniors en moyenne dans les entreprises interrogées

Le plus souvent, les 55 ans marquent le début de la catégorisation comme « senior »

Question : **Dans votre entreprise à quel âge est-on considéré "senior" ?**

Base : Ensemble de l'échantillon

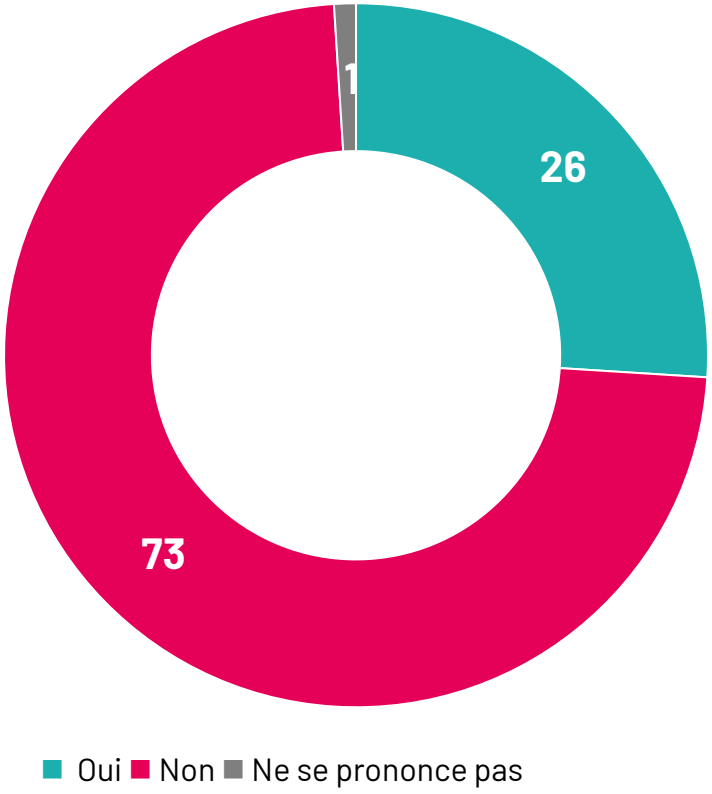


Ne se prononce pas : 2%

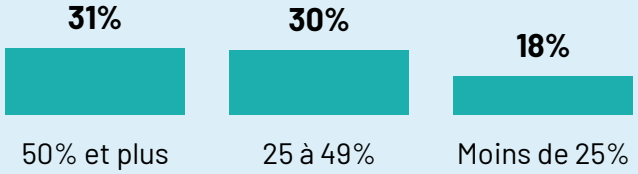
Seul un quart des DRH interrogés déclare avoir mis en place des outils et des mesures spécifiques pour le suivi des âges des effectifs

Question : **Avez-vous aujourd'hui des outils en place pour prévoir des mesures spécifiques sur les seniors et assurer un suivi des âges dans vos effectifs ?**

Base: Ensemble de l'échantillon



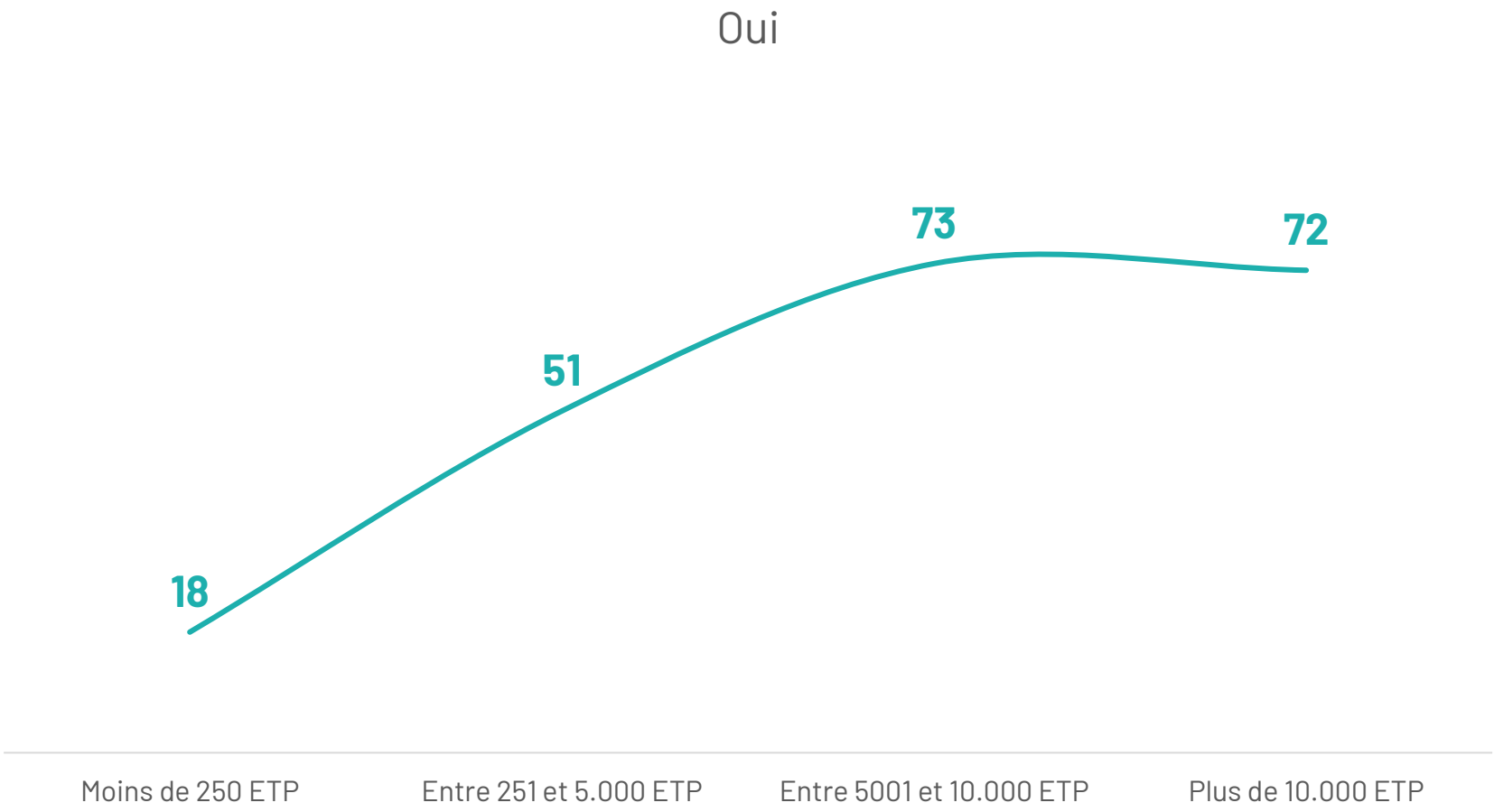
Selon la proportion de salariés expérimentés dans l'entreprise



Ces actions sont néanmoins nettement plus présentes au sein des entreprises de plus de 250 ETP

Question : **Avez-vous aujourd'hui des outils en place pour prévoir des mesures spécifiques sur les seniors et assurer un suivi des âges dans vos effectifs ?**

Base: Ensemble de l'échantillon

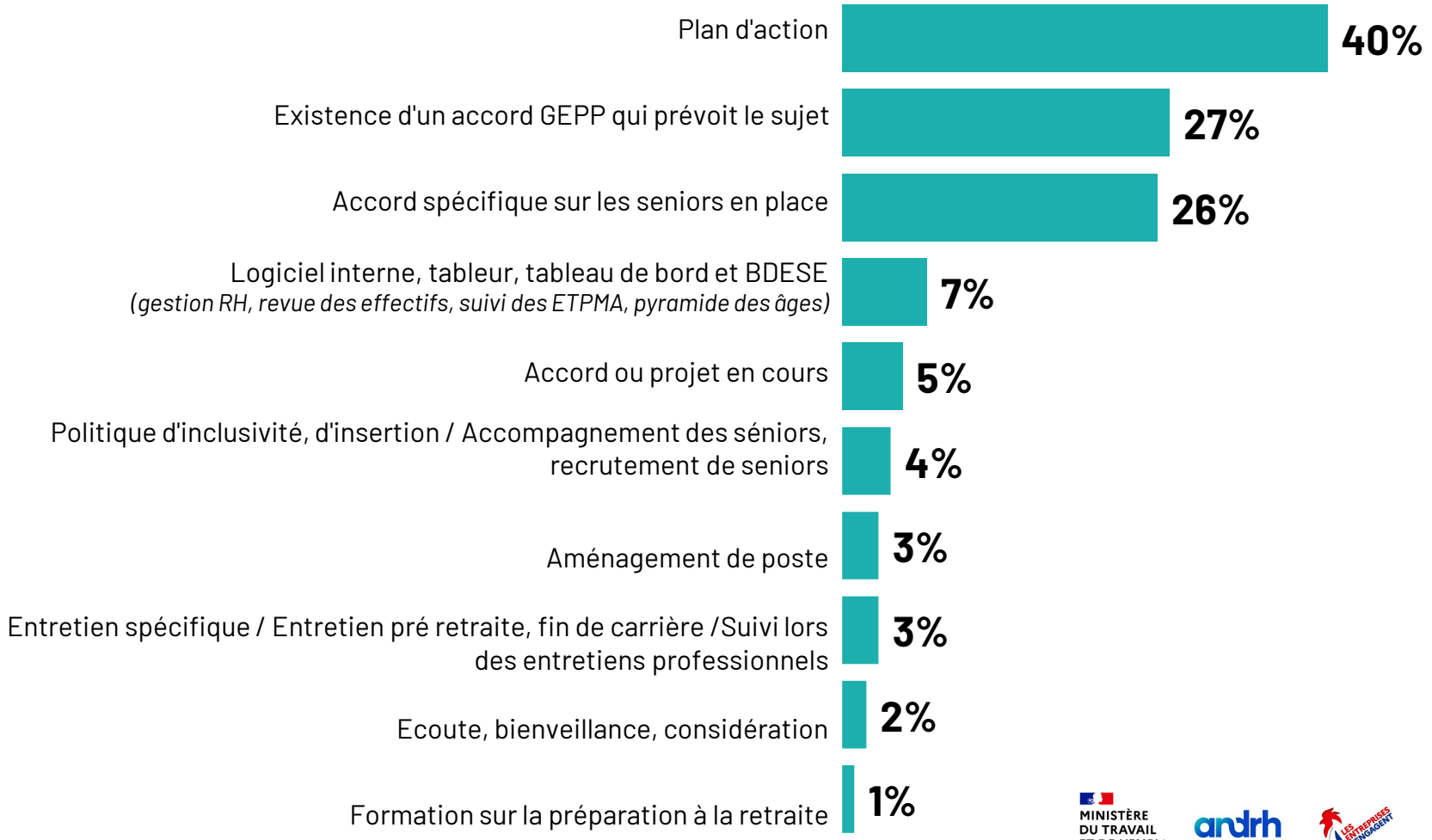


Les outils de suivi les plus fréquents sont les plans d'action et les accords (spécifiques ou dans le cadre d'un GEPP)

Question : **Avez-vous aujourd'hui des outils en place pour prévoir des mesures spécifiques sur les seniors et assurer un suivi des âges dans vos effectifs ?**

Question ouverte, réponses spontanées

Base: Ensemble de l'échantillon



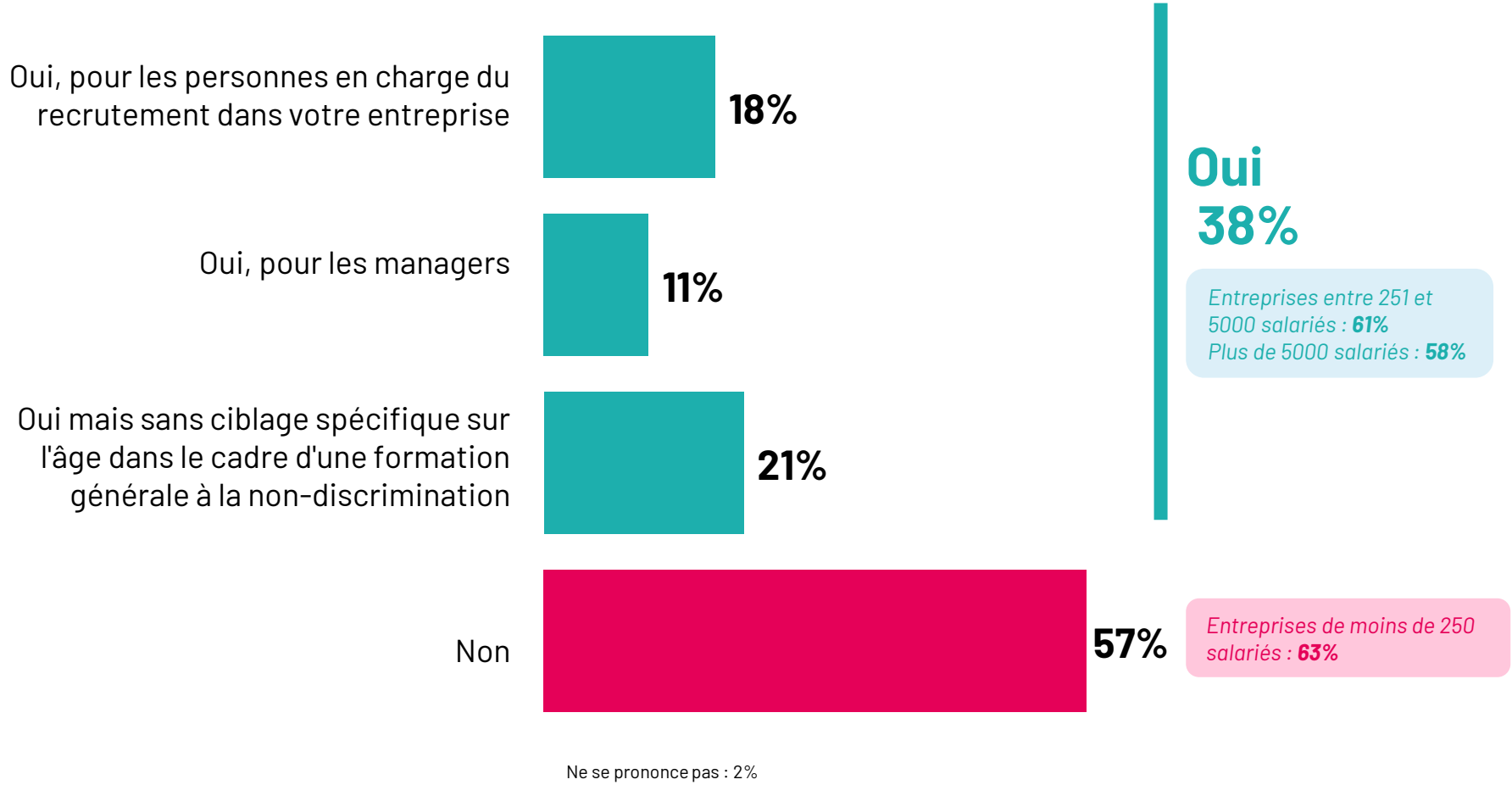
Le recrutement de salariés expérimentés

2

Près de 4 entreprises sur 10 mettent en place des formations pour prévenir la discrimination par l'âge, notamment lors des recrutements, une proportion plus importante dans les grandes entreprises

Question : **Avez-vous mis en place des formations pour prévenir la discrimination et les stéréotypes liés à l'âge, notamment à l'occasion du recrutement d'un salarié ?**

Base: Ensemble de l'échantillon – Résultats supérieurs à 100% car plusieurs réponses possibles



Ne se prononce pas : 2%

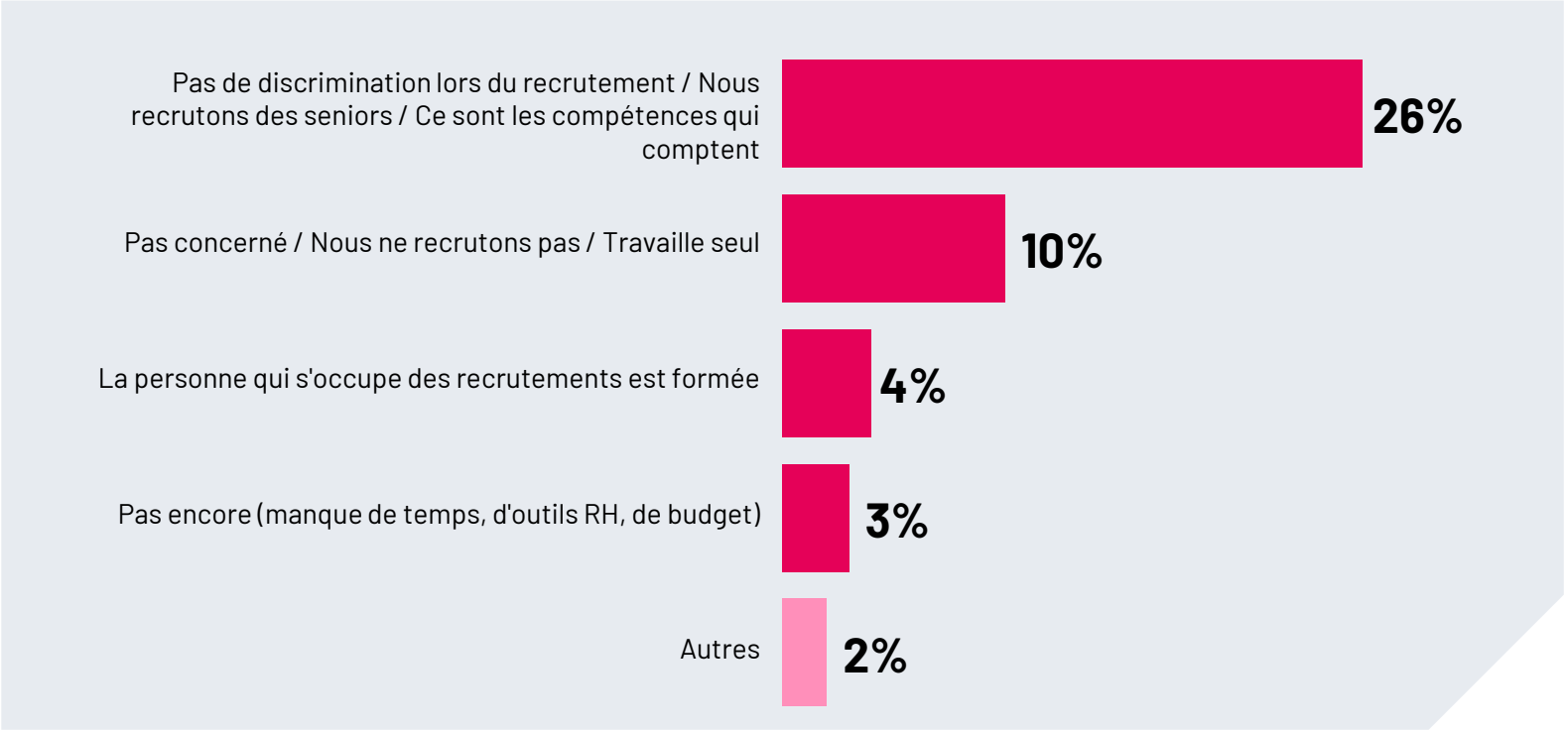
Pour celles qui n’ont pas mis en place ces formations, elles mettent surtout en avant « l’absence de discriminations » lors des recrutements

Question : **Si non, pour quelles raisons ?**

Question ouverte, réponses spontanées

Base: A ceux qui n’ont pas mis en place ces formations

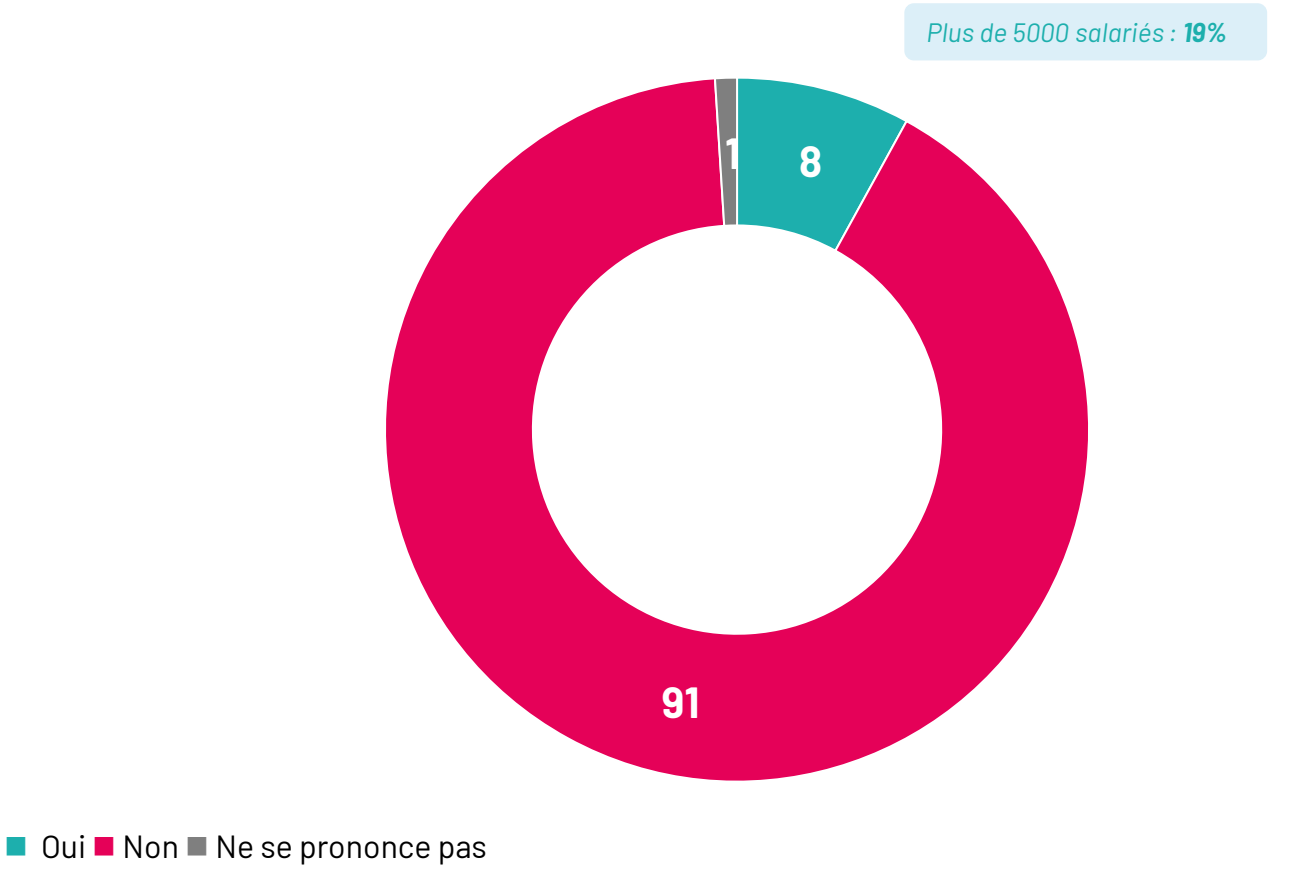
57% des entreprises n’ont pas mis en place de formation pour les raisons suivantes :



Aussi, moins d’une entreprise sur dix déclare avoir mis en place une politique de recrutement dédiée

Question : **Avez-vous conçu une politique de recrutement dédiée ?**

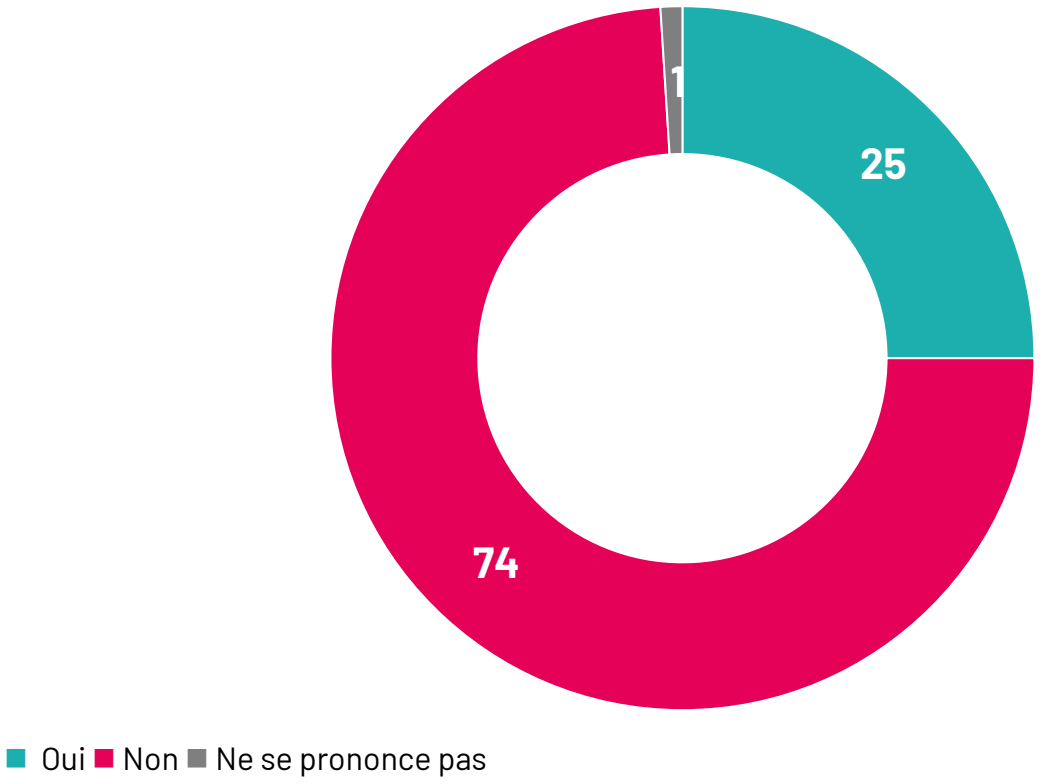
Base : Ensemble de l’échantillon



Pour autant, un quart des DRH se montre convaincu de la nécessité d'adopter des modalités de recrutement différentes pour les seniors, une proportion plus importante au sein des grandes entreprises

Question : **Pensez-vous qu'il soit nécessaire d'adopter des modalités de recrutement différentes ?**

Base : Ensemble de l'échantillon



*Entreprises entre 251 et 5000 salariés : **32%***
*Plus de 5000 salariés : **42%***

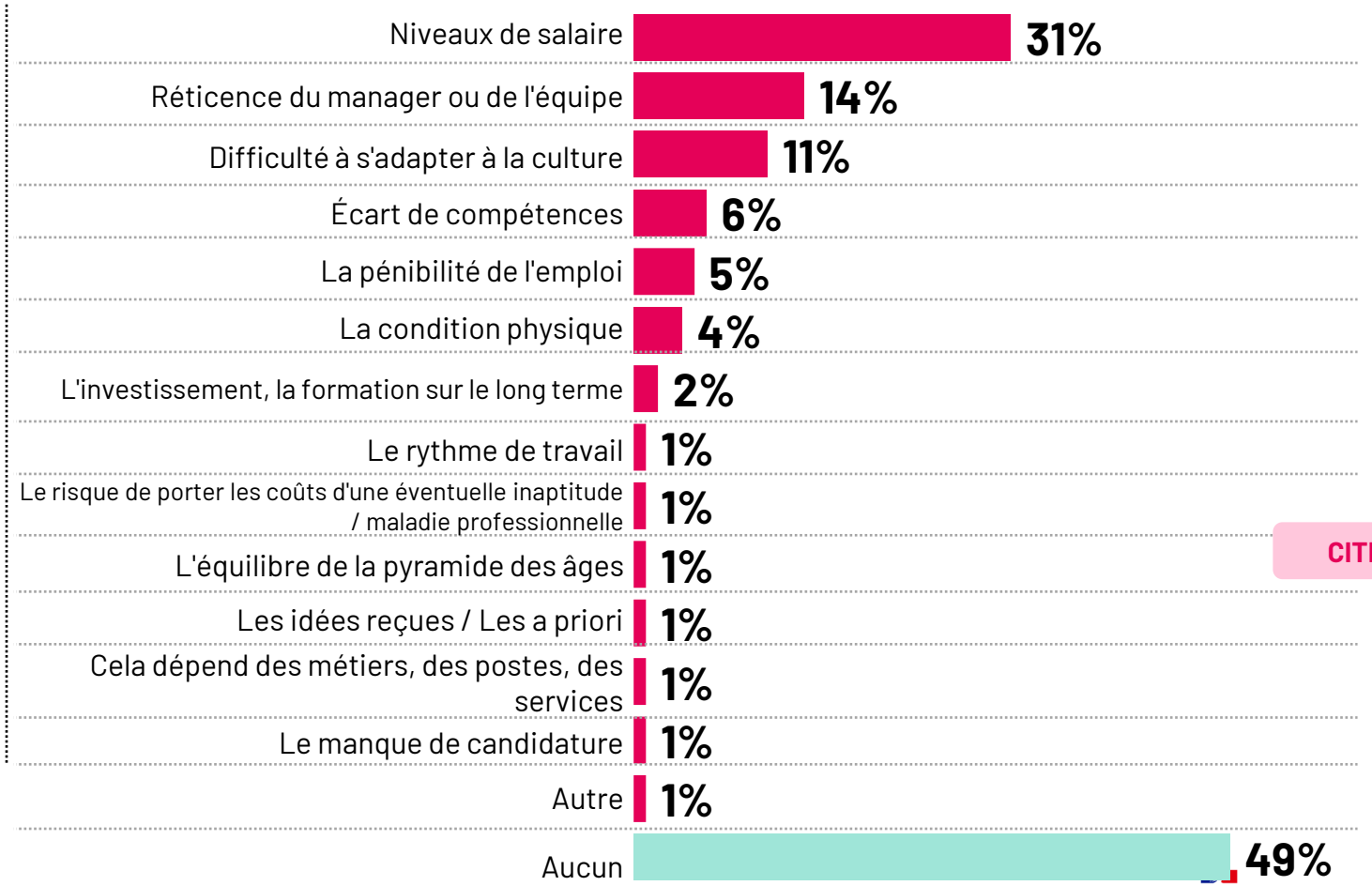
Parmi ceux qui ont conçu une politique de recrutement dédiée : 51%

Si pour beaucoup les freins n'existent pas, le recrutement des seniors est avant tout bloqué par les niveaux de salaires pour les DRH

Question : **Quels sont les principaux freins au recrutement d'un senior dans votre entreprise ?**

Question ouverte, réponses spontanées

Base : Ensemble de l'échantillon.



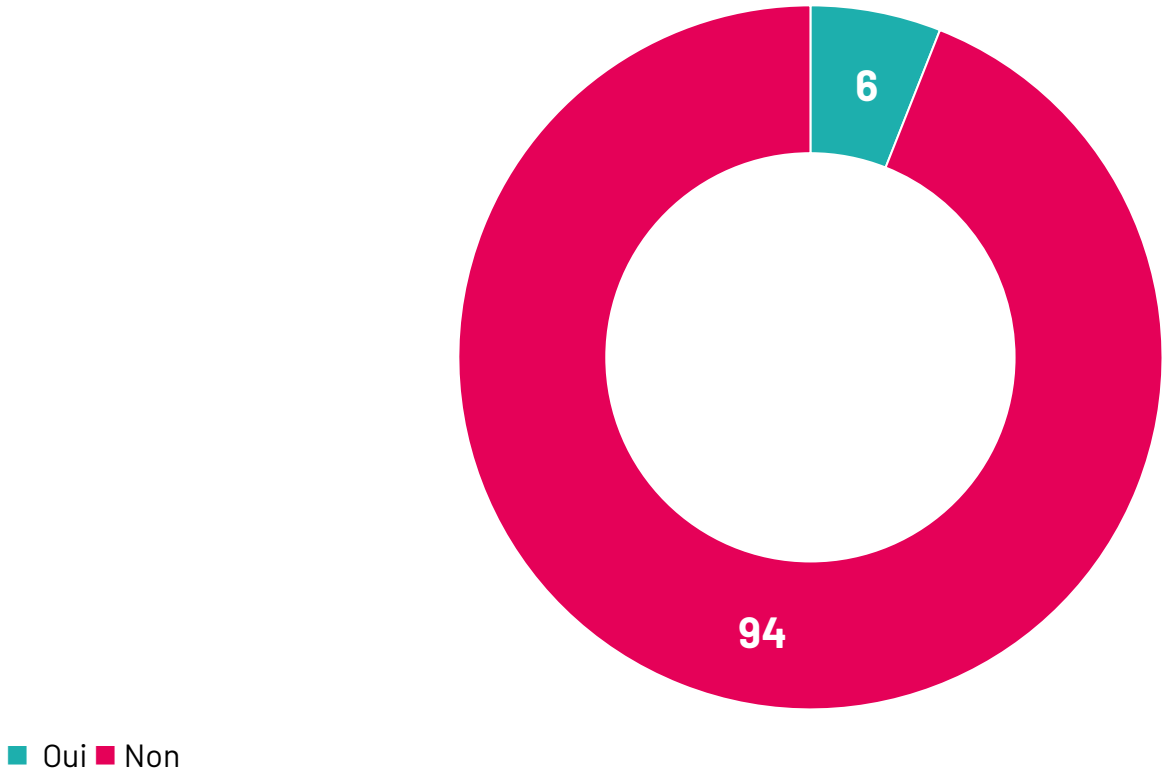
51%

CITENT AU MOINS UN FREIN

Très peu d’entreprises ont mis en place une communication externe sur leur politique d’emploi des salariés expérimentés

Question : **Avez-vous mis en place une communication externe sur votre politique d’emploi des seniors ?**

Base: Répondants (861)



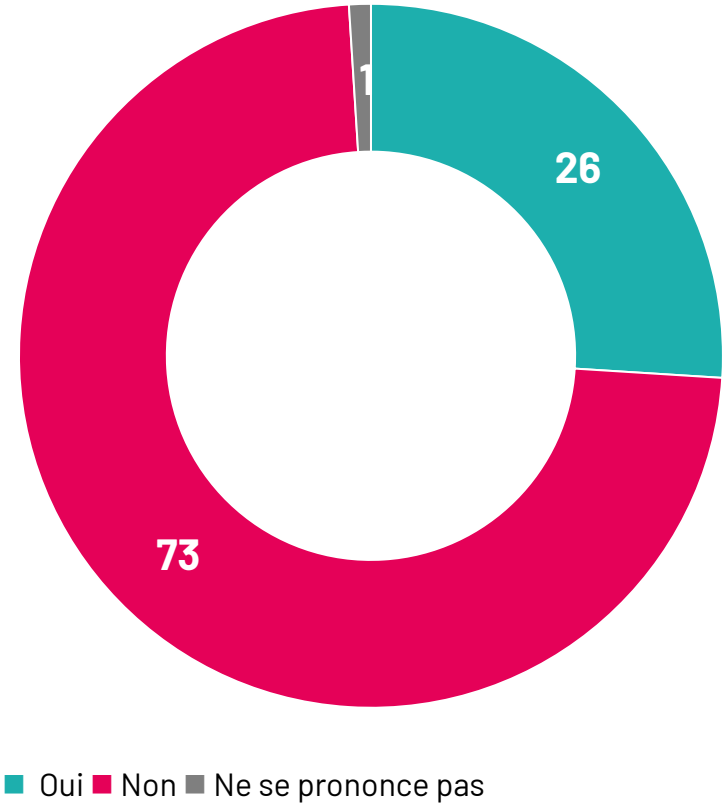
Le maintien en emploi des salariés expérimentés

3

Concernant la mise en place de mesures spécifiques d'accompagnement pour les 45 ans, elle reste peu pratiquée, seuls 26% déclarant le faire

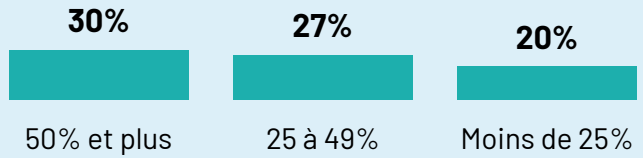
Question : **Votre entreprise met-elle en place des mesures spécifiques pour accompagner les salariés dès 45 ans dans l'évolution de leur carrière ?**

Base : Ensemble de l'échantillon



*Plus de 5000 salariés : **50%***

% Oui selon la proportion de salariés expérimentés dans l'entreprise

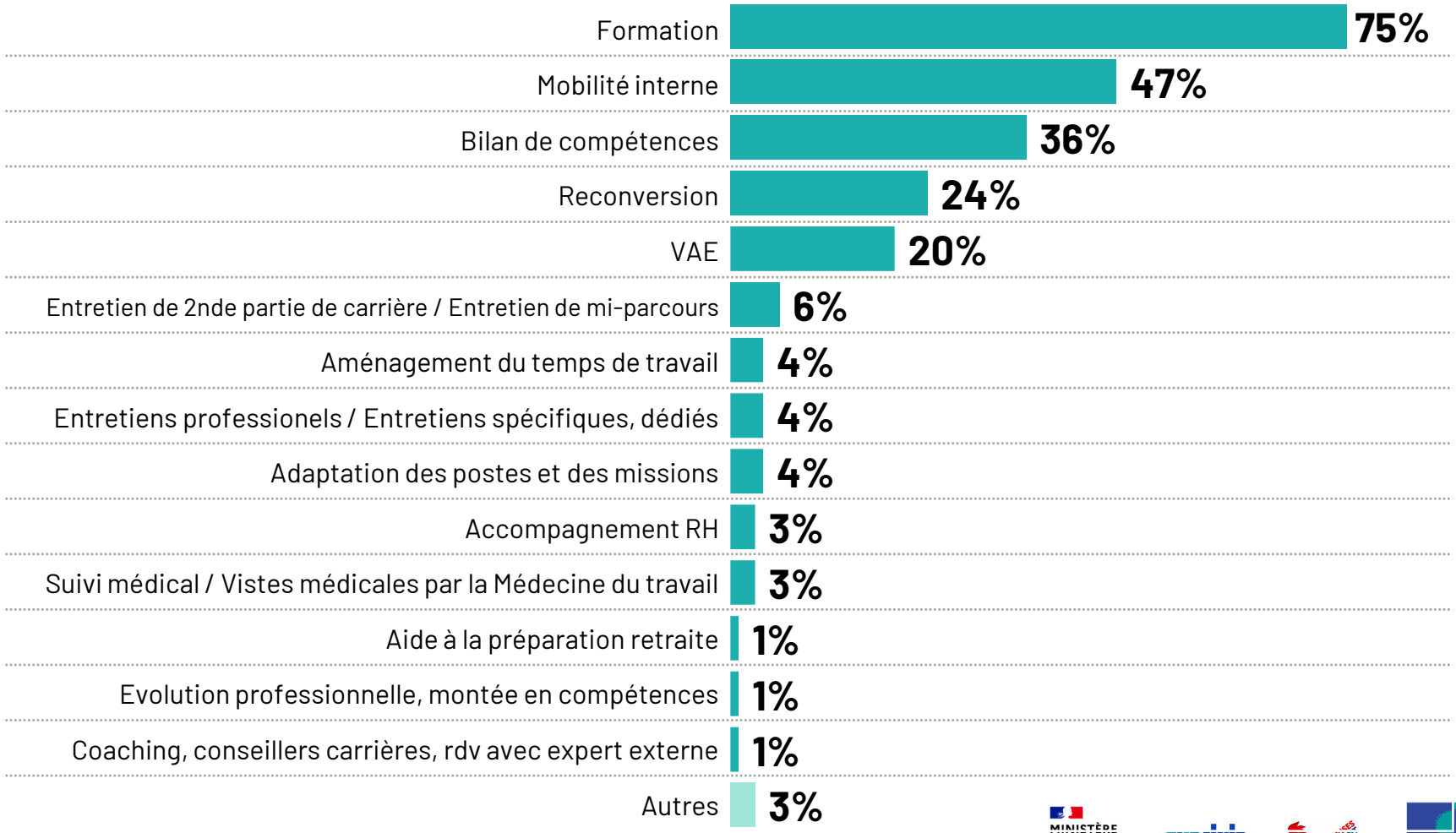


Pour les entreprises qui mettent en place des actions, la formation est le moyen principal proposé, suivie de la mobilité interne

Question : **Quelles actions sont proposées ?**

Question ouverte, réponses spontanées

Base: Aux entreprises qui proposent des actions (276) – Résultats supérieurs à 100% car plusieurs réponses possibles

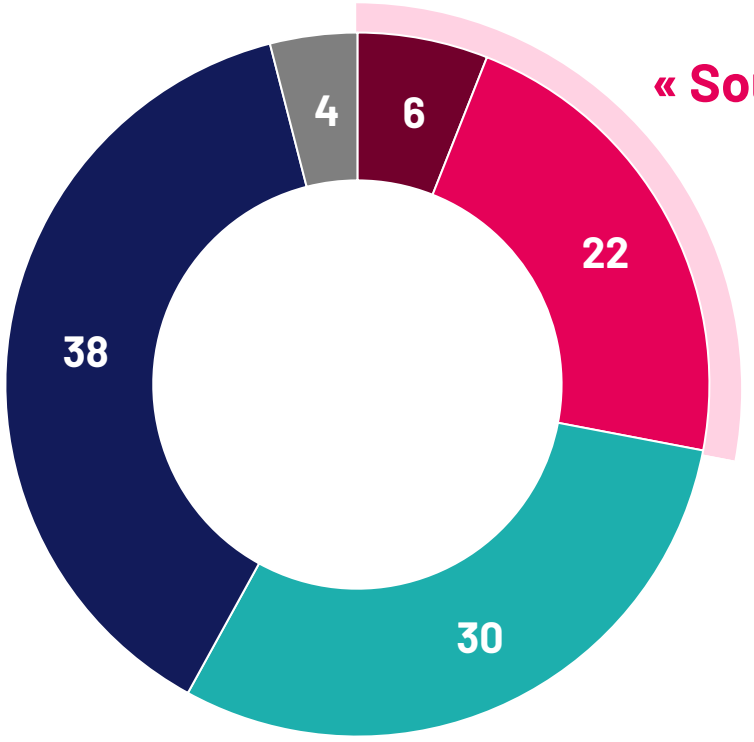


Ne se prononce pas : 3%

Plus d’un quart des DRH déclarent avoir été confrontés à des salariés expérimentés qui refusaient de se former

Question : **Êtes-vous confronté à des salariés seniors qui refusent de se former ?**

Base : Ensemble de l’échantillon



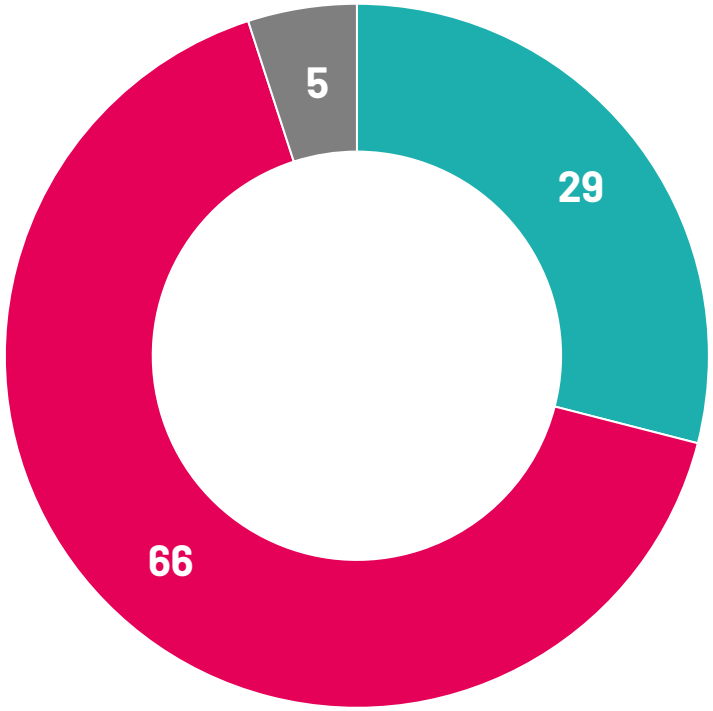
« Souvent ou parfois » 28%

***35%** parmi les entreprises qui ont mis en place des mesures pour accompagner les 45 ans et plus*

La détermination par l'âge de la politique de maintien en emploi n'est pas jugée pertinente par deux tiers des DRH

Question : **La détermination par l'âge vous parait-elle pertinente dans le cadre de votre politique de maintien en emploi ?**

Base: A tous

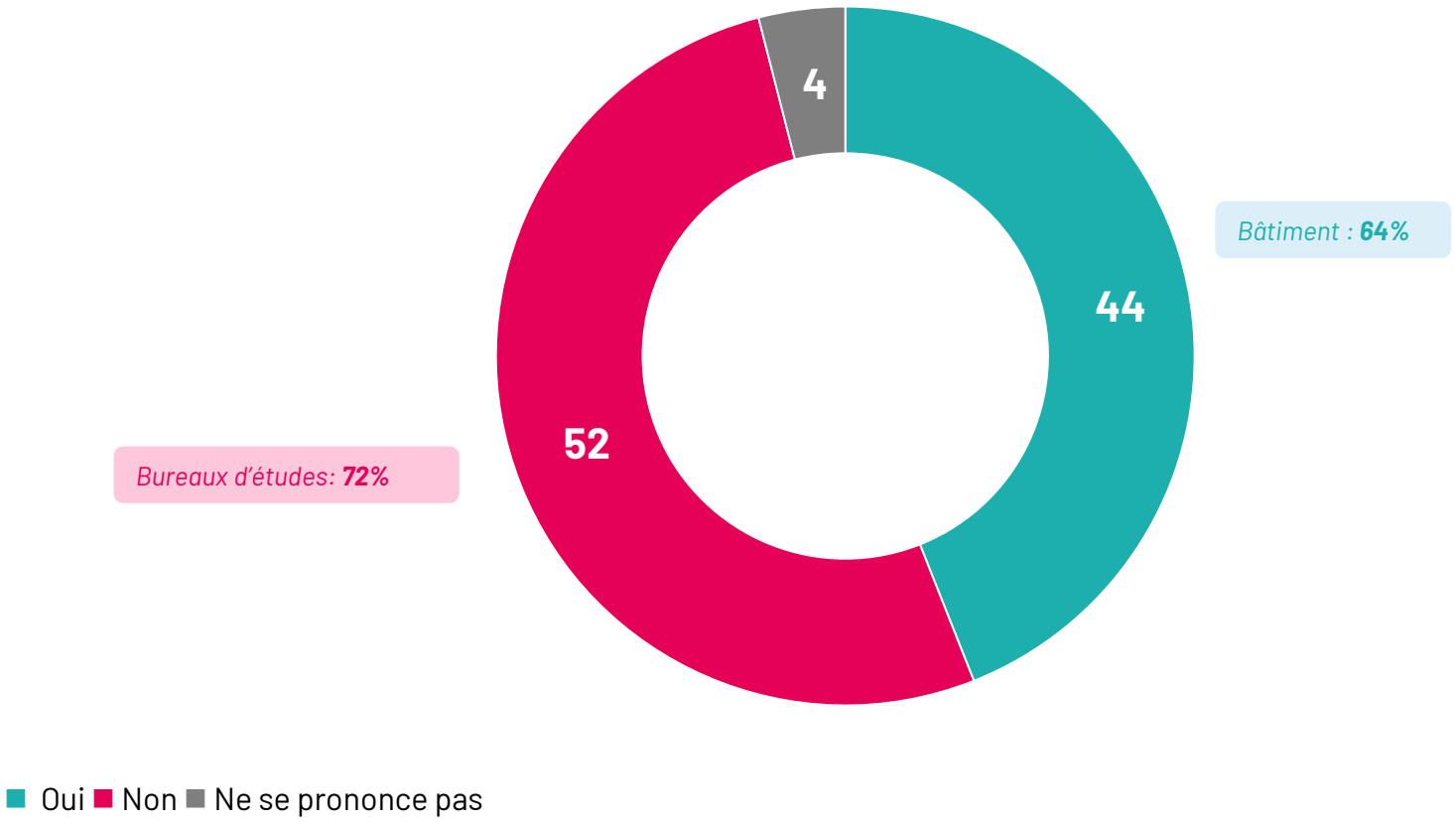


***43%** parmi ceux qui ont conçu une politique de recrutement dédiée*

Les DRH se montrent partagés sur l'impact de la nature du métier sur leur politique d'anticipation

Question : **La nature du métier exercé influe-t-elle sur votre politique d'anticipation ?**

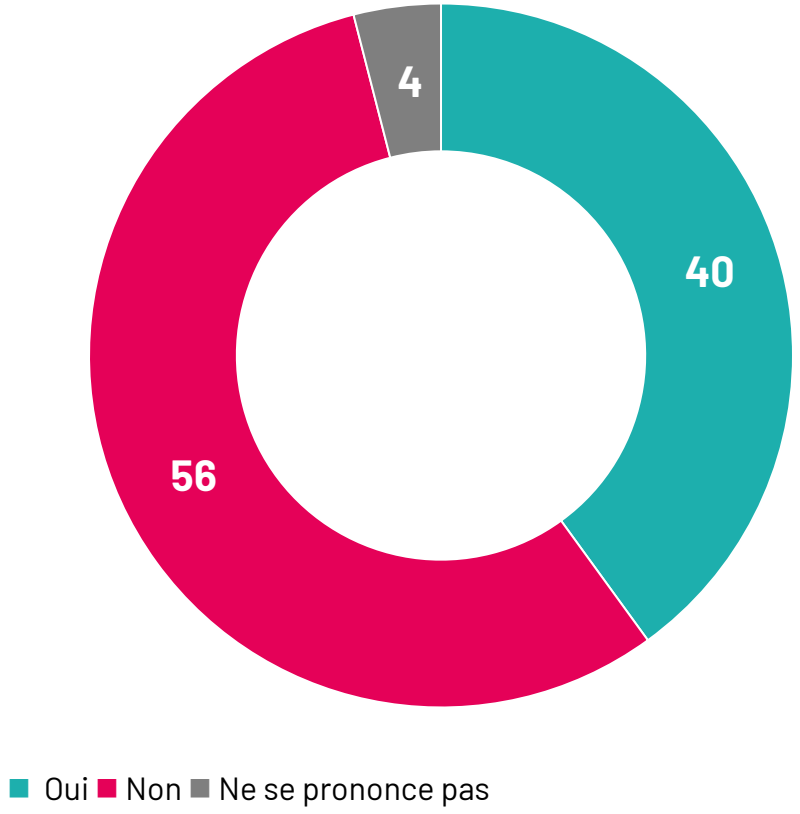
Base: Ensemble de l'échantillon



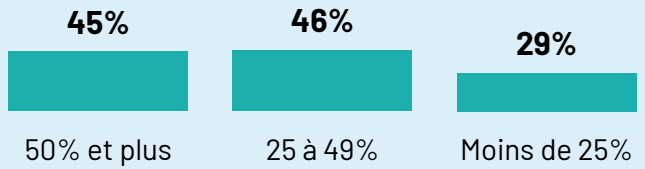
4 entreprises sur 10 ont mis en place des dispositifs pour aménager le temps de travail des salariés expérimentés en fin de carrière

Question : **Avez-vous mis en place des dispositifs permettant aux salariés seniors d'aménager leur temps de travail en fin de carrière ?**

Base: Ensemble de l'échantillon



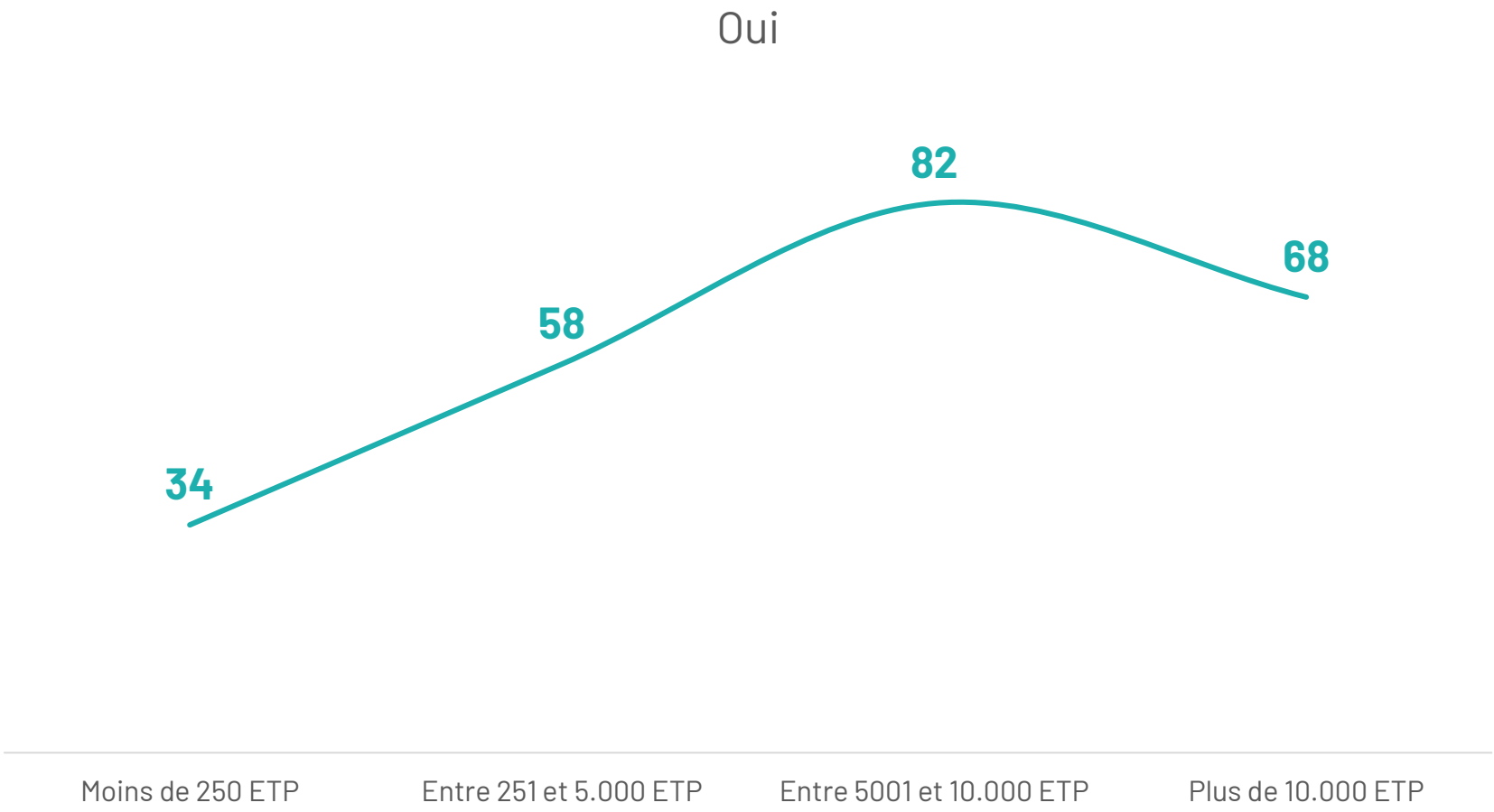
% Oui selon la proportion de salariés expérimentés dans l'entreprise



Ces dispositifs sont davantage présents au sein des grandes entreprises

Question : **Avez-vous mis en place des dispositifs permettant aux salariés seniors d'aménager leur temps de travail en fin de carrière ?**

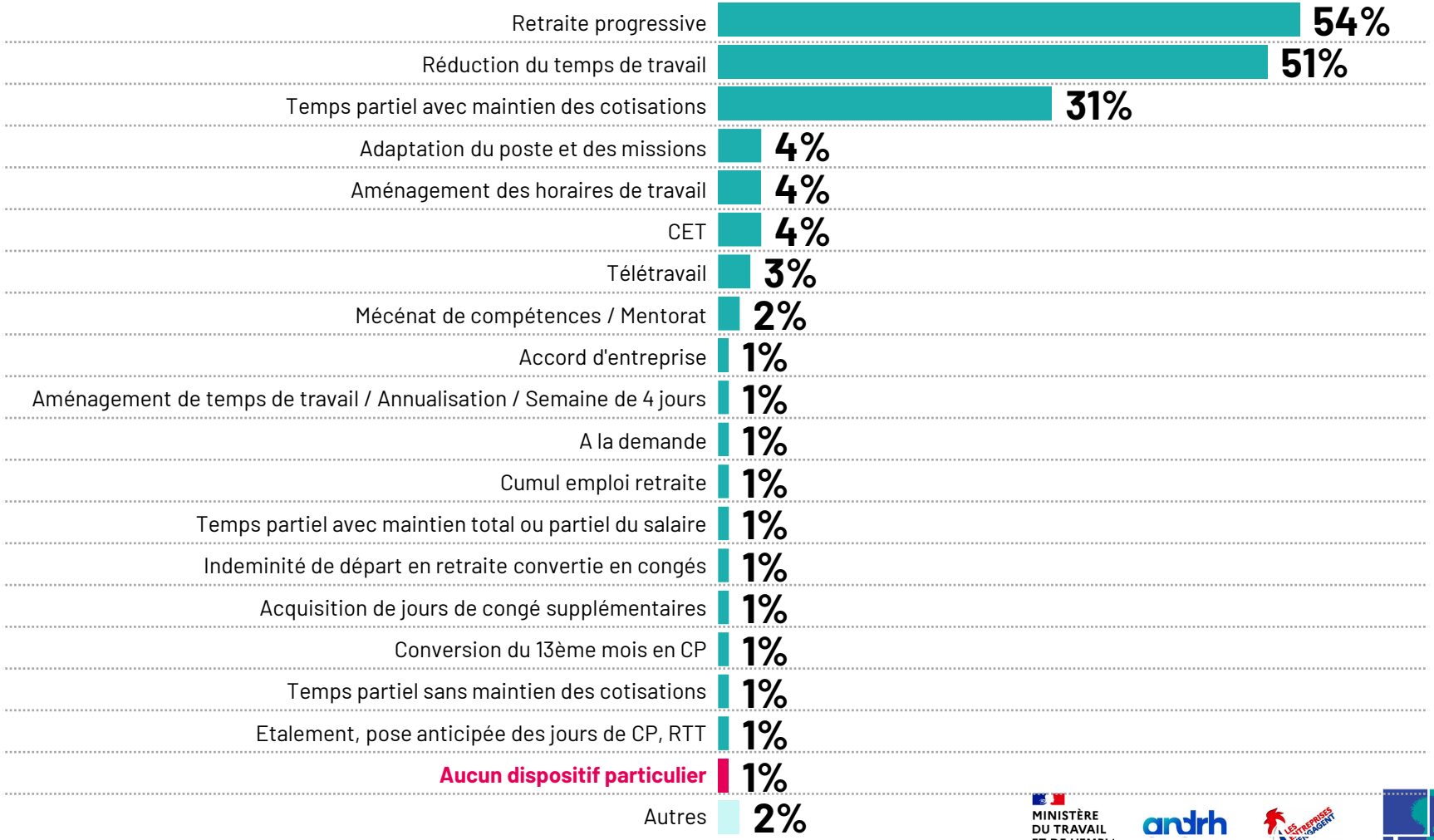
Base: Ensemble de l'échantillon



Pour une majorité, ce dispositif prend la forme d'une retraite progressive ou d'une réduction du temps de travail

Question : **Si oui, sous quelles formes ?**

Base: Aux entreprises qui ont mis en place des dispositifs d'aménagement du temps de travail (433) – Résultats supérieurs à 100% car plusieurs réponses possibles



Ne se prononce pas : 2%

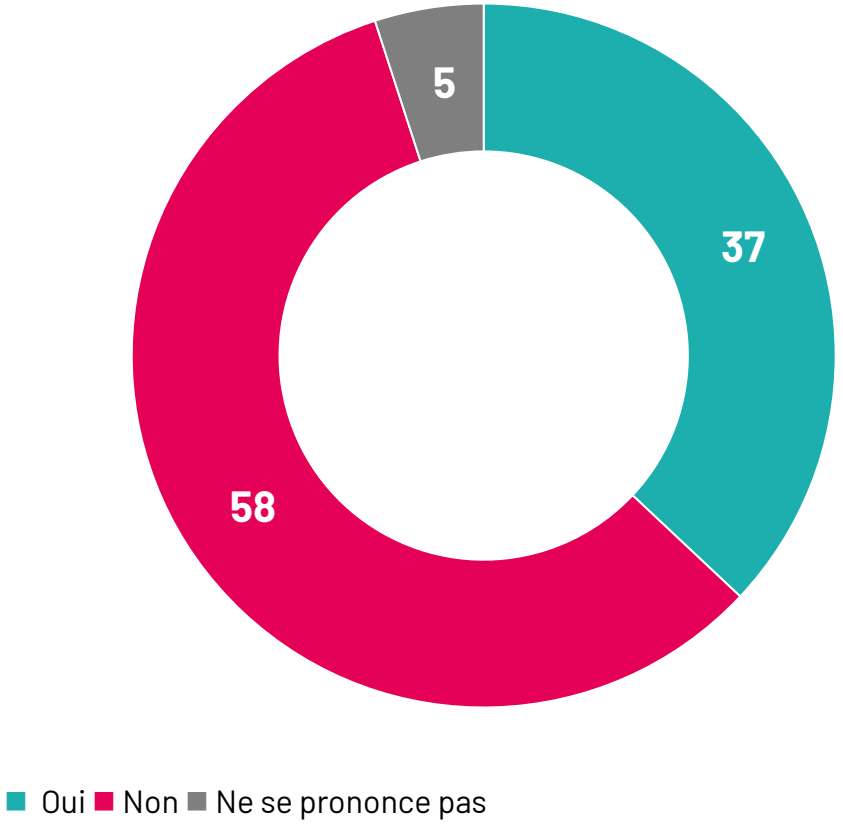
La prévention de l'usure professionnelle

4

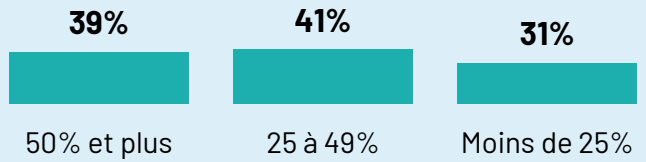
Seule une minorité des entreprises a mis en place des entretiens de seconde partie ou de fin de carrière

Question : **Avez-vous mis en place des entretiens relatifs à la carrière (seconde partie de carrière, fin de carrière) pour mieux anticiper les besoins et souhaits d'évolution des salariés seniors ?**

Base: Ensemble de l'échantillon



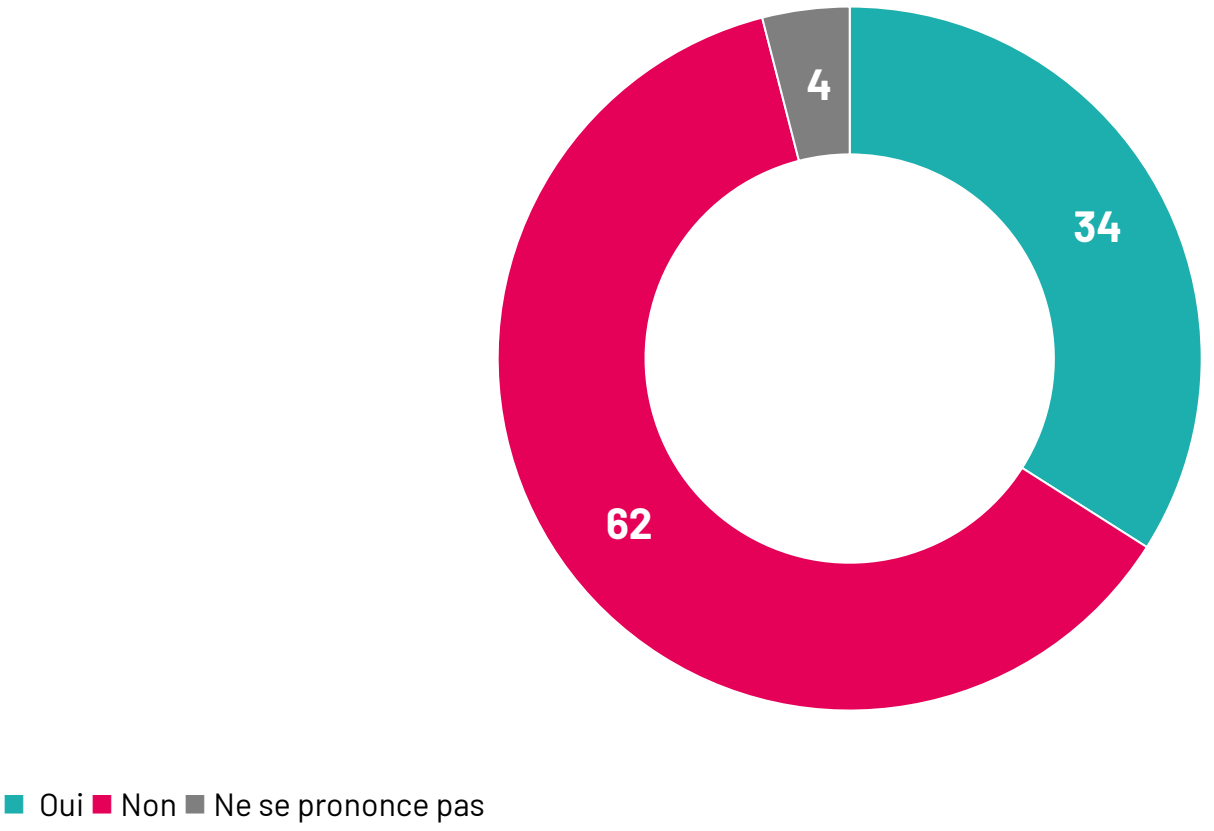
% Oui selon la proportion de salariés expérimentés dans l'entreprise



Et dans environ un tiers des cas, ces entretiens sont liés à une visite médicale

Question : **Liez-vous ces entretiens avec une visite médicale à mi-carrière ou un état des lieux sur la santé des salariés ?**

Base: Aux entreprises qui ont mis en place des entretiens (398)

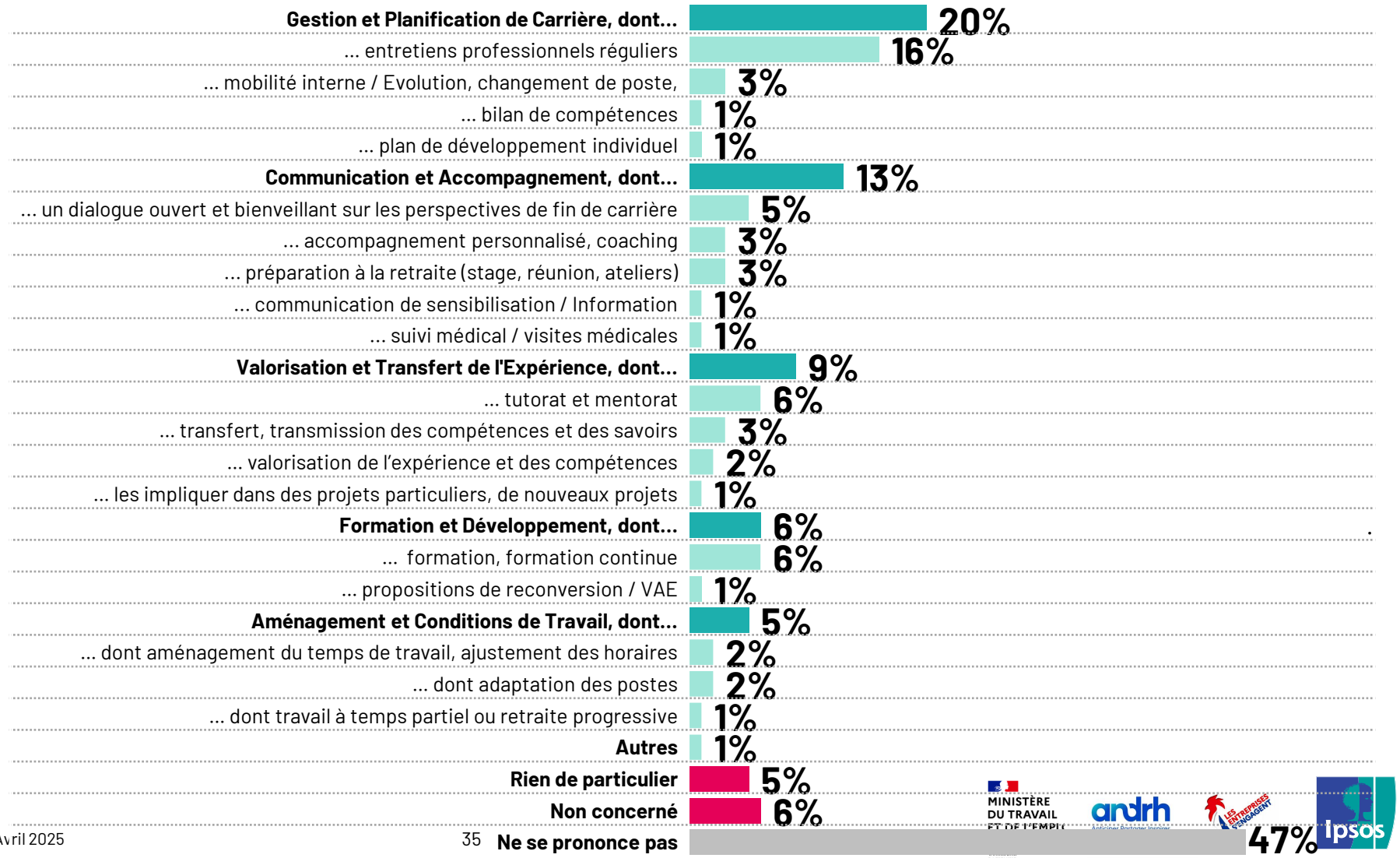


Entretiens réguliers, tutorats et formations sont les moyens les plus employés pour permettre aux salariés les plus expérimentés de se projeter

Question : **Comment aidez-vous les seniors à continuer à se projeter professionnellement à l'approche de leur fin de carrière ?**

Question ouverte, réponses spontanées

Base: Ensemble de l'échantillon

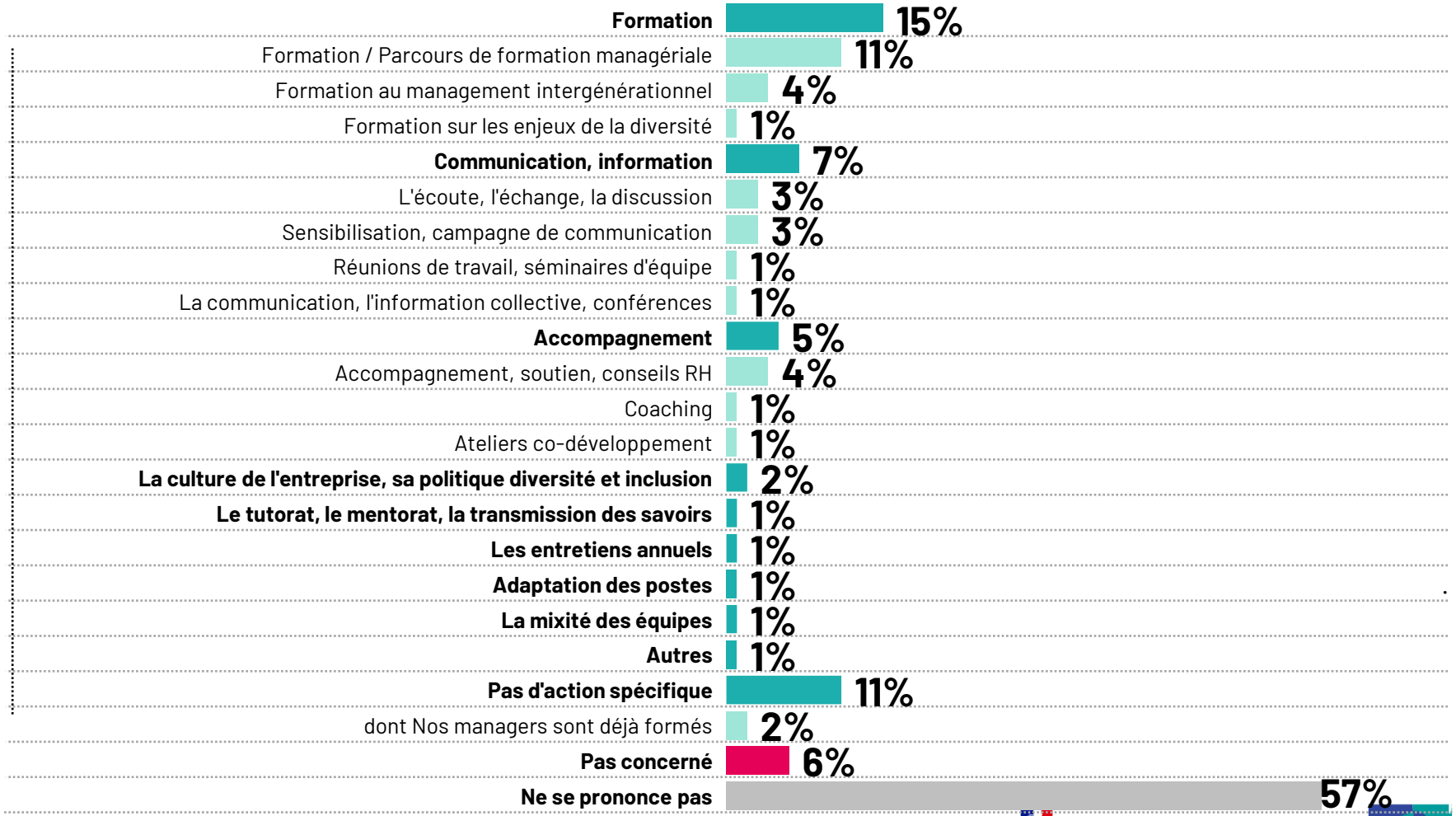


Pour les entreprises, la formation est le premier levier pour aider les encadrants à adapter le management à la diversité des âges

Question : **Comment aidez-vous les encadrants à adapter leur management à la diversité des âges au sein des équipes ?**

Question ouverte, réponses spontanées

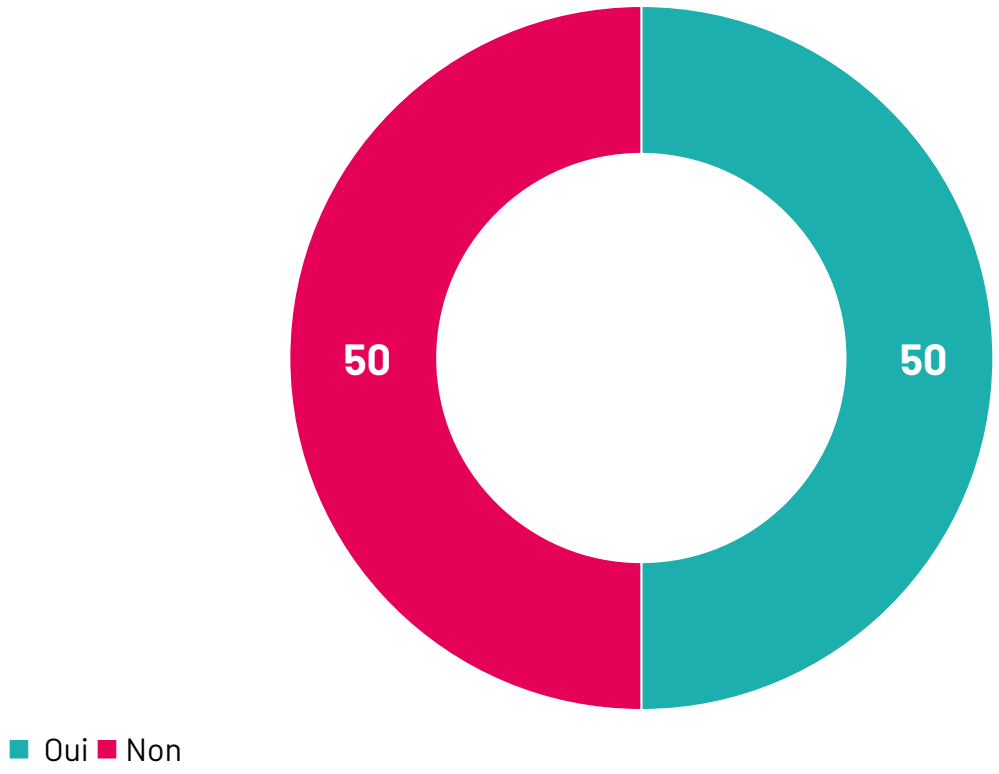
Base: Ensemble de l'échantillon



Les DRH se montrent partagés sur le rôle à jouer par les acteurs institutionnels sur le sujet

Question : **Estimez-vous que vos interlocuteurs institutionnels (APEC, France Travail, Régions…) devraient vous aider dans ce travail ?**

Base: Répondants (914)



Ceux qui estiment que les acteurs institutionnels doivent les aider sur le sujet, attendent avant tout un meilleur accompagnement et plus d'information

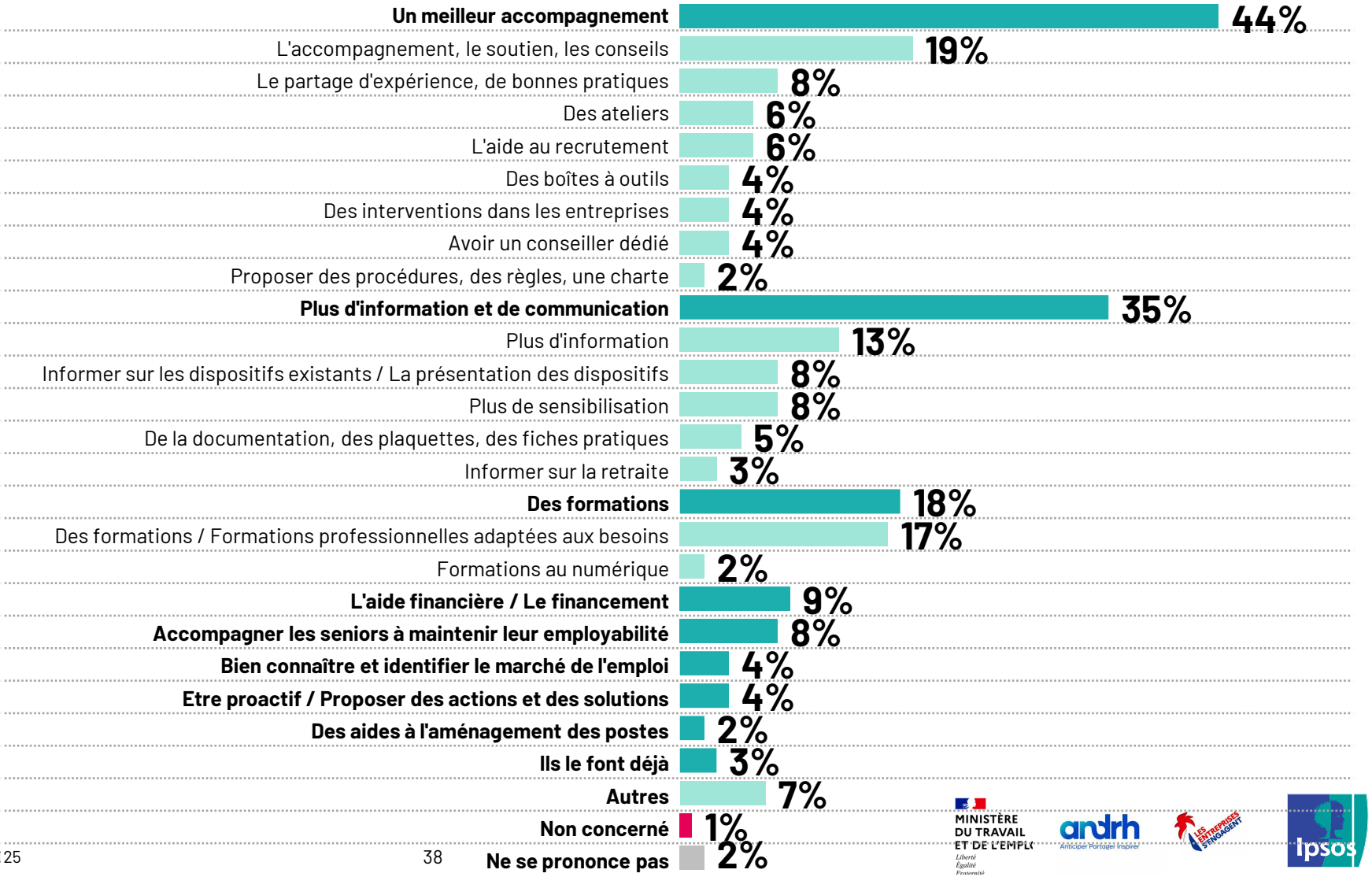
Question : **De quelle manière ?**

Question ouverte, réponses spontanées

Base: Répondants (255)

50%

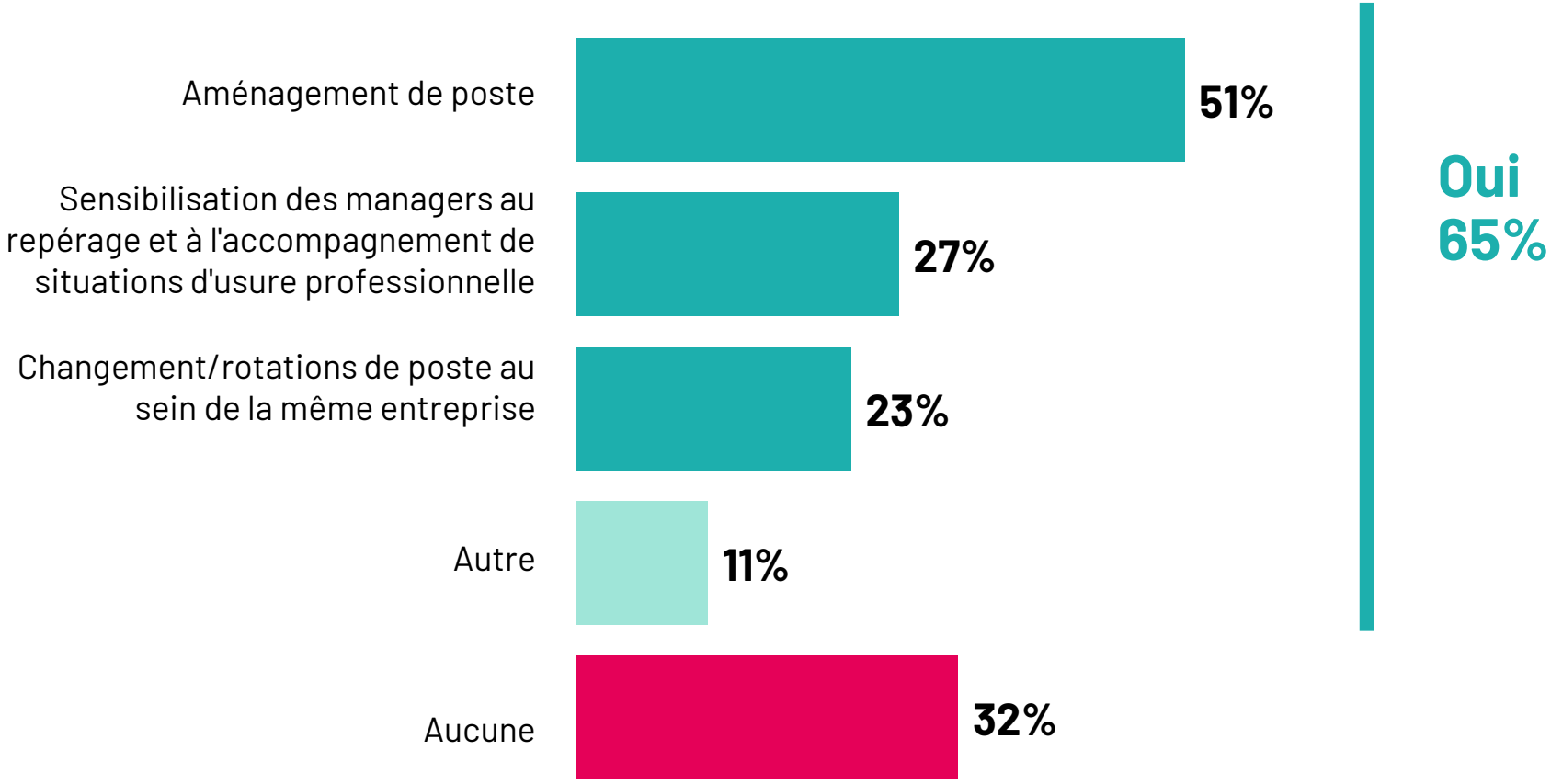
des entreprises estiment que les interlocuteurs institutionnels devraient les aider. **De quelle manière ?**



L’aménagement de poste est la mesure mise en place prioritairement par les DRH pour prévenir l’usure professionnelle

Question : **Quelles mesures de prévention de l’usure professionnelle et de maintien dans l’emploi sont mises en place dans votre structure ?**

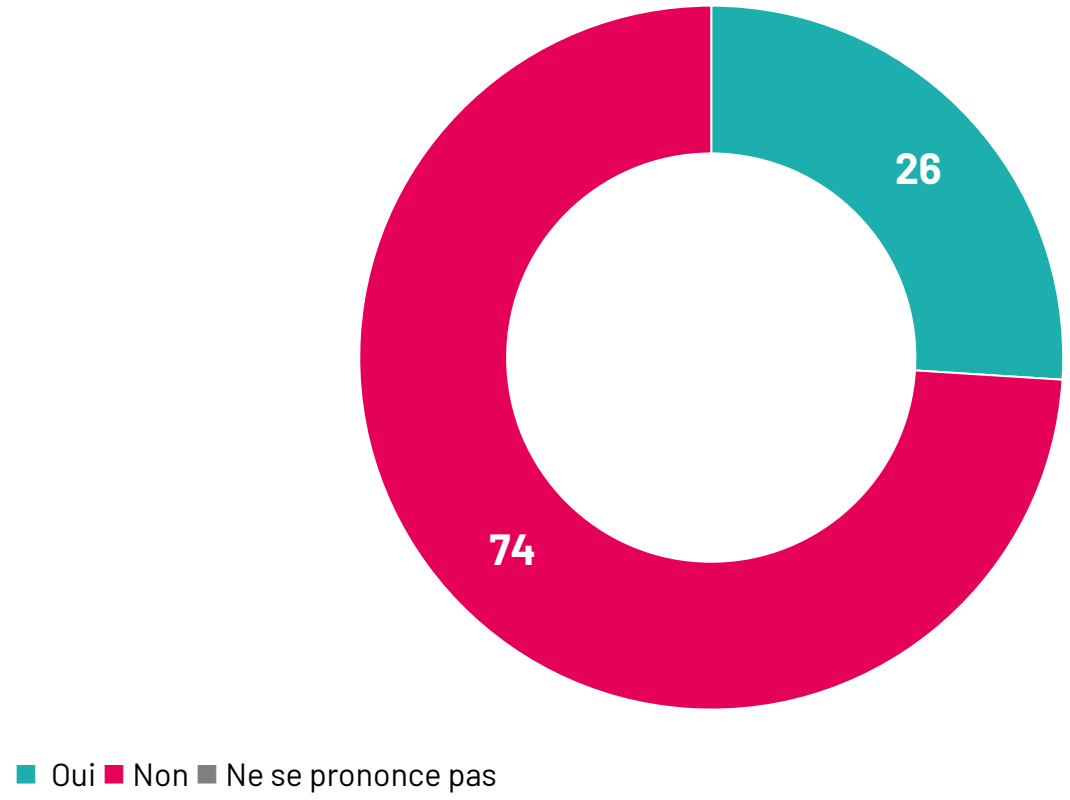
Base: Répondants (889)



Seule une minorité des entreprises dispose d'un parcours de prise en compte, par les fonctions RH, des préconisations du SPST

Question : **Avez-vous un parcours de prise en compte par votre fonction RH des préconisations du SPST ?**

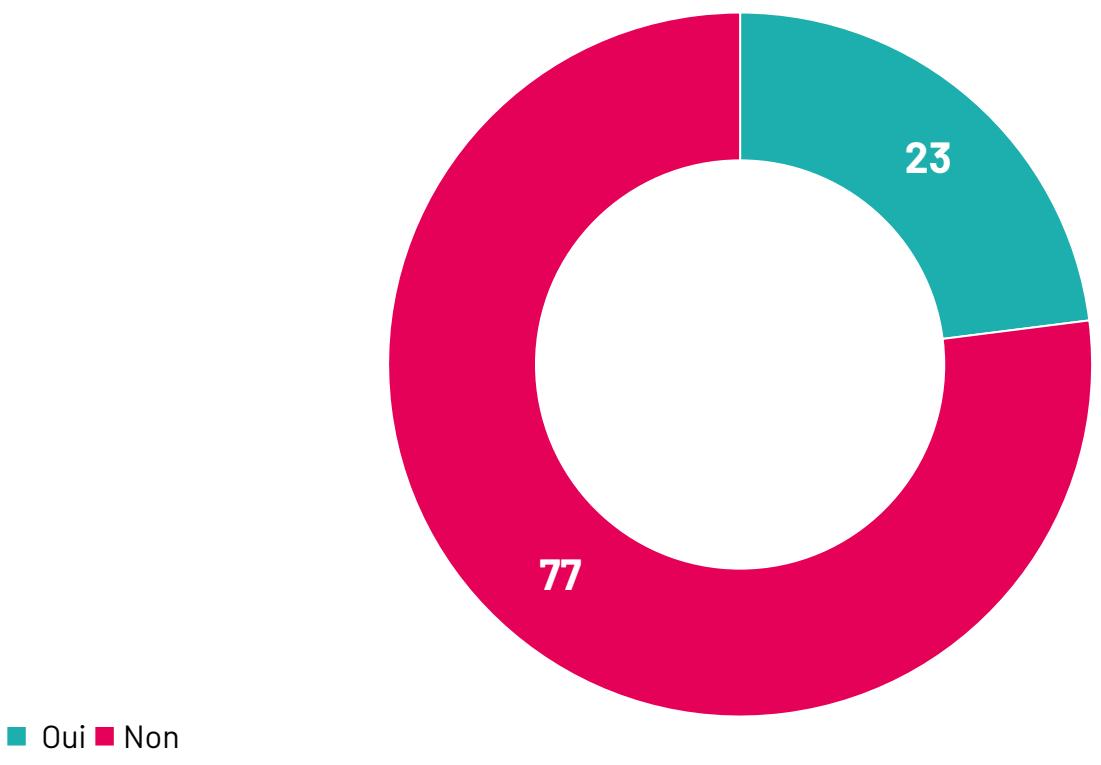
Base: Répondants (876)



Et pour près d’un quart d’entre elles, une articulation entre des entretiens RH et un recours au SPST est organisée

Question : **Une articulation entre des entretiens RH et le recours au SPST est-elle organisée ?**

Base: Répondants (869)

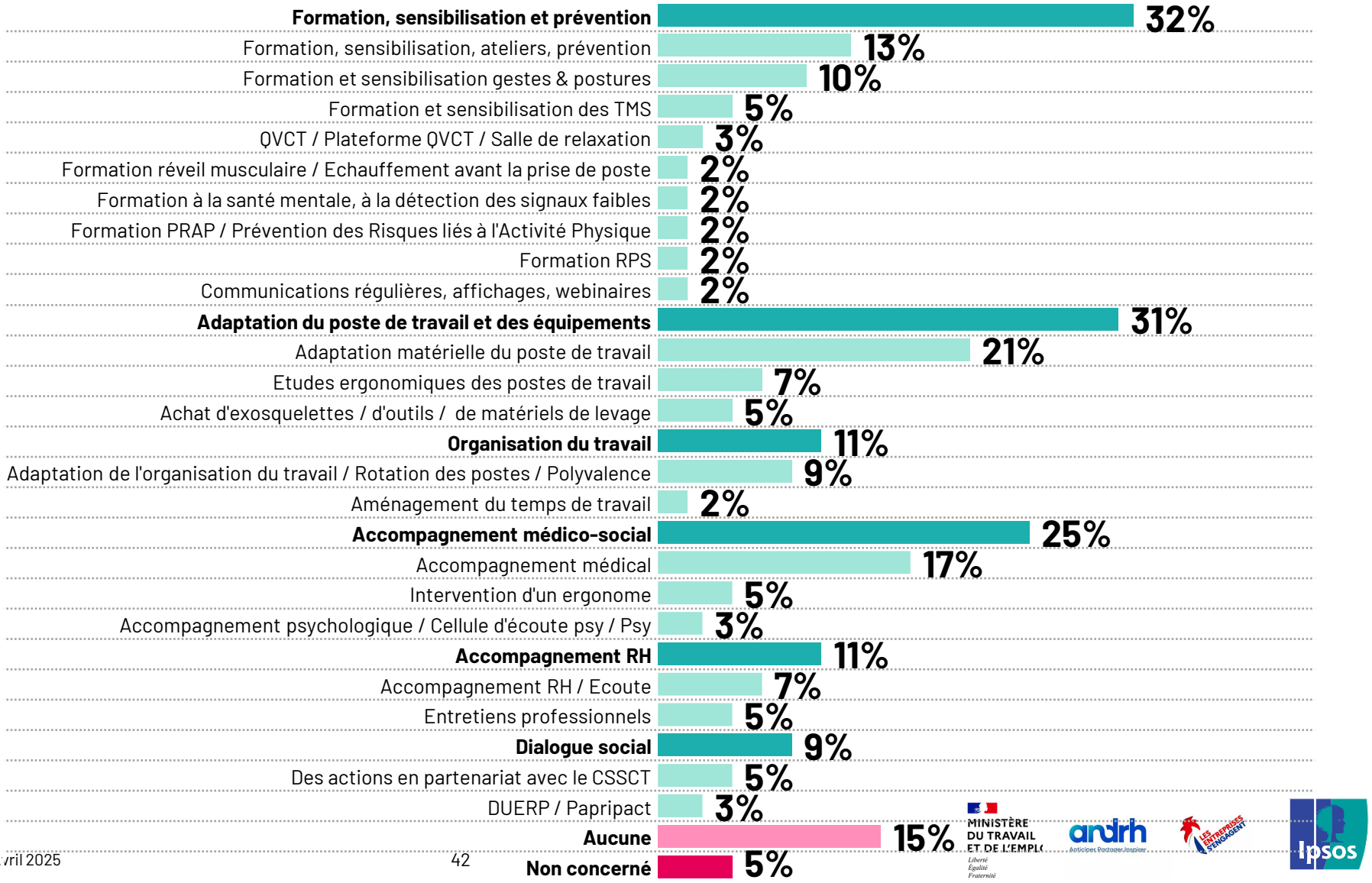


La formation et les adaptations des postes de travail sont les mesures les plus répandues pour prévenir l'apparition de TMS ou troubles psychiques

Question : **Quelles mesures mettez-vous en place pour prévenir l'apparition de troubles physiques (troubles musculosquelettiques notamment) ou psychiques parmi les salariés seniors ou, en amont, à partir de 45 ans ?**

Question ouverte, réponses spontanées

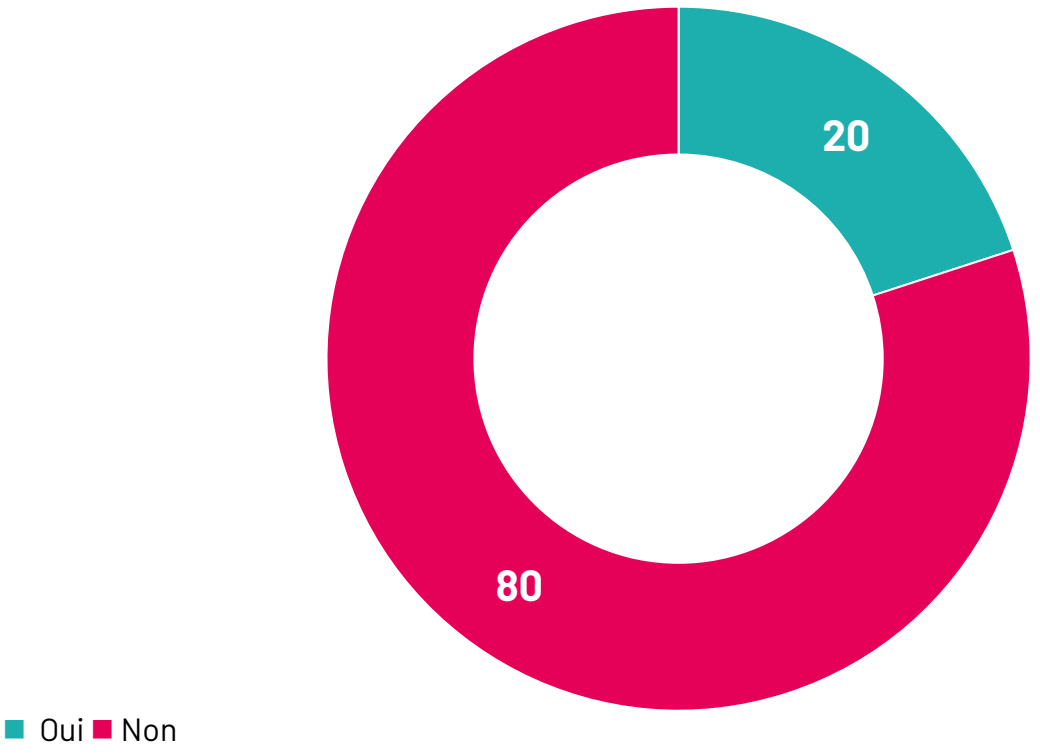
Base: Répondants (556)



2 DRH sur 10 ont proposé des entretiens avec un professionnel de santé ou la cellule PDP aux salariés expérimentés de leur entreprise

Question : **Avez-vous proposé aux seniors des entretiens avec un professionnel de santé ou la cellule PDP au sein des services de prévention et de santé au travail ?**

Base: Répondants (886)



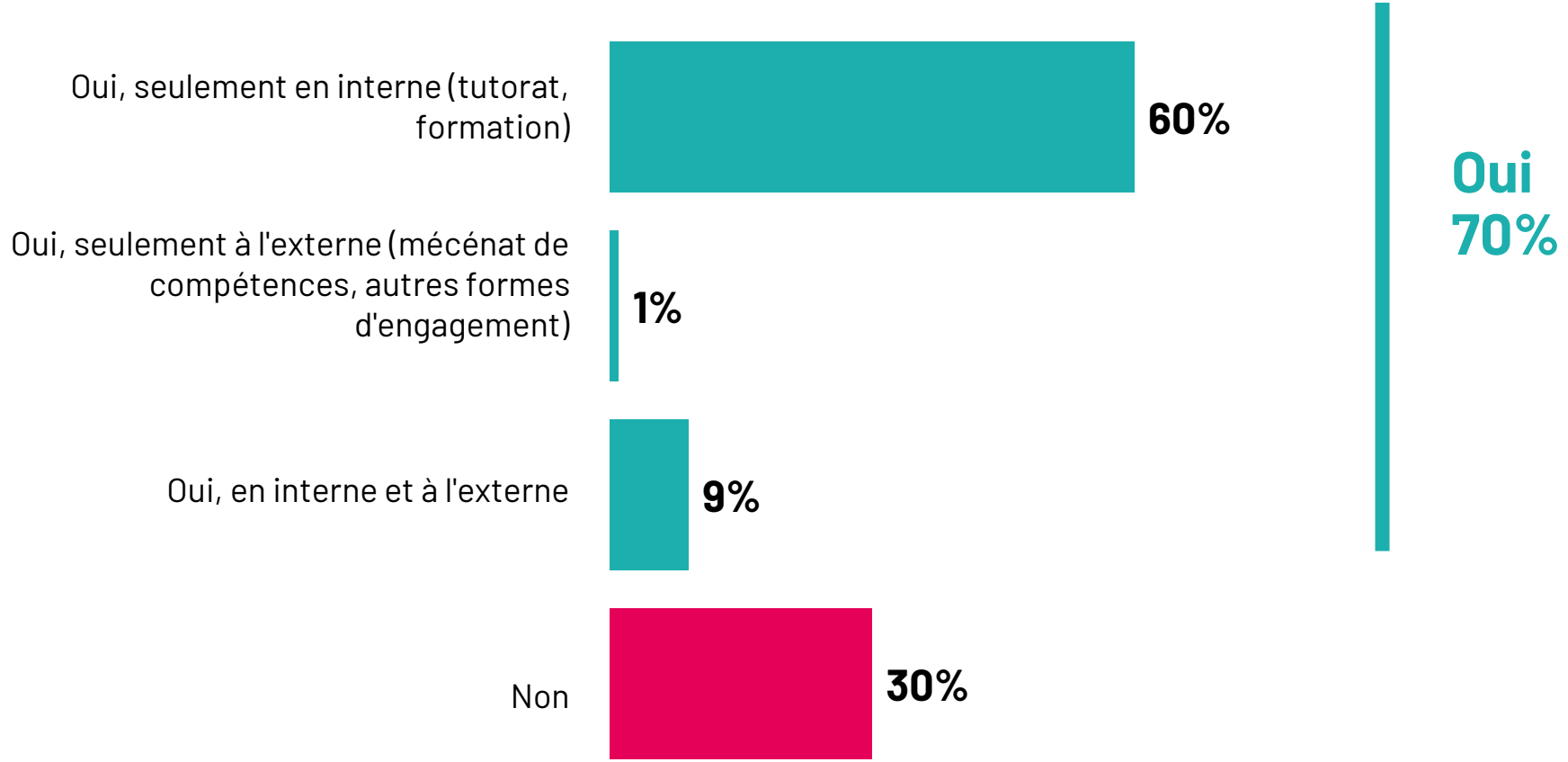
Le lien intergénérationnel

5

Une large majorité des entreprises met en place des dispositifs pour que les salariés expérimentés transmettent leurs compétences avant leur départ en retraite

Question : **Votre entreprise met-elle en place des dispositifs permettant aux salariés seniors de transmettre leurs compétences avant leur départ en retraite ?**

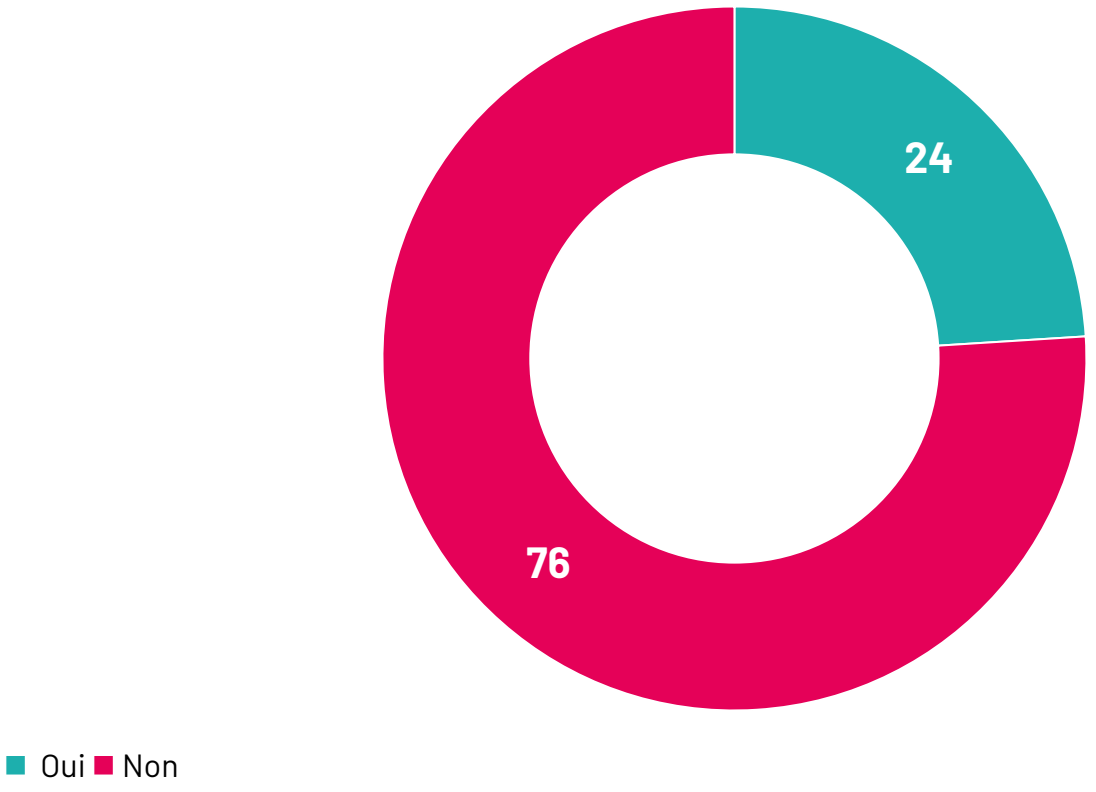
Base: Répondants (946)



Et environ un quart des entreprises interrogées ont mis en place des dispositifs de liens intergénérationnels

Question : **Mettez-vous en place des dispositifs de liens intergénérationnels ?**

Base: Répondants (929)



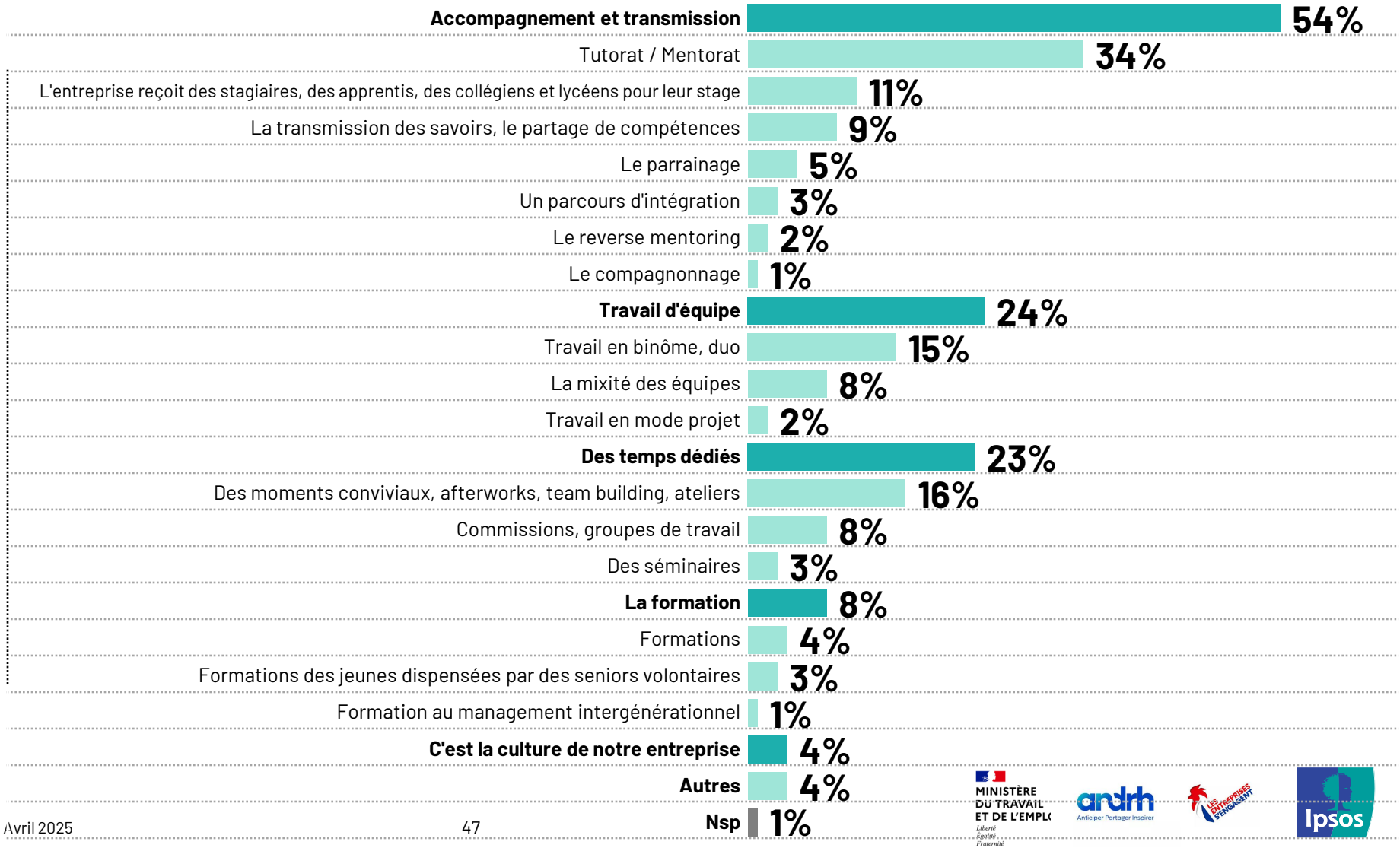
*Plus de 5000 salariés : **46%***
*Parmi les entreprises avec des mesures spécifiques pour les 45 ans et plus : **36%***

La transmission, via le tutorat et le mentorat notamment, est le premier dispositif intergénérationnel mis en place

Question : **Si oui, de quelle manière ?**
Question ouverte, réponses spontanées

Base: Répondants (179)

24%
des entreprises ont mis en place des dispositifs de liens intergénérationnels



8 DRH sur 10 perçoivent des effets positifs dans la cohabitation des générations, en particulier en termes de transfert de compétences

Question : **Comment percevez-vous la cohabitation des générations au sein de votre entreprise ? Quels en sont, selon vous, les effets ?**

Question ouverte, réponses spontanées

Base: Répondants (679)

EFFETS POSITIFS	80
dont Entraide et transfert de compétences	**26**
Partage de connaissances, apprentissage mutuel	*23*
Entraide, collaboration, soutien, accompagnement	*4*
Transmission des valeurs	*2*
dont Richesse	**25**
Effets positifs, bénéfiques	*17*
Source de richesse	*8*
Impact positif sur la dynamique d'équipe	*2*
dont Culture de bienveillance et d'ouverture	**11**
Bienveillance et ouverture d'esprit	*4*
C'est naturel, ce n'est pas un sujet en soi	*3*
Besoin d'accompagnement managérial	*2*
Apporte l'équilibre	*1*
dont Communication et Relations intergénérationnelles	**8**
Communication et dialogue / Interactions positives	*5*
Respect et écoute	*3*
Réduction des tensions	*1*
dont Valorisation et Motivation	**7**
Les anciens apportent le savoir, l'expérience, la maturité	*4*
Motivante / Constructive / Valorisante	*3*
Les nouvelles générations nous aident à repenser le travail / Ils impulsent de nouvelles méthodes, nouvelles visions	*3*
dont Adaptation technologique et performance	**5**
Adaptabilité et innovation technologique	*3*
Augmente la performance / Bonne productivité, qualité de service	*3*
Pas de difficultés particulières / bonne cohabitation	**20**

Pour autant, des axes de progrès restent identifiés, liés notamment au « choc de cultures »

Question : **Comment percevez-vous la cohabitation des générations au sein de votre entreprise ? Quels en sont, selon vous, les effets ?**

Question ouverte, réponses spontanées

Base: Répondants (679)

FAIBLESSES ET AXES DE PROGRÈS	19
dont Management et Équilibre générationnel	**12**
Choc des cultures / Difficultés et incompréhensions sur la valeur travail , la vision du travail, l'engagement	*10*
Défis du management / La Gen Z est difficile à manager	*3*
dont Communication et Relations intergénérationnelles	**3**
Quelques tensions, points de friction	*3*
Stéréotypes et préjugés	*1*
Problèmes de communication	*1*
dont Valorisation et Motivation	**3**
Motivation et engagement	*2*
Problèmes de reconnaissance et valorisation	*1*
Compliqué, parfois difficile	*4*
Autres	**2**
Pas de marqueur d'âge formel / Cela dépend de l'état d'esprit des personnes	**2**
Non concerné	**3**
Nsp	**2**

Les pistes d'amélioration

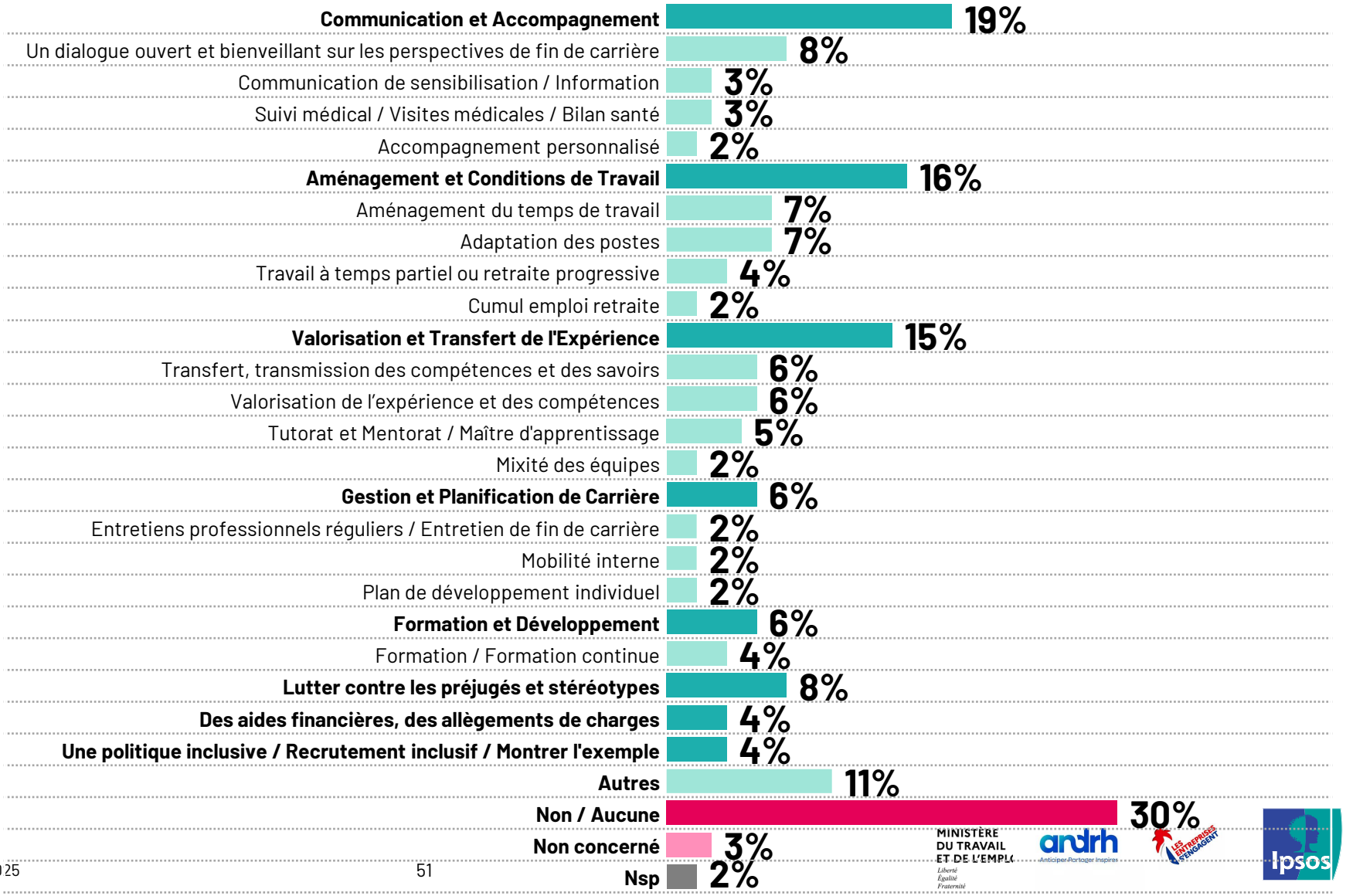
6

Dialogue, valorisation et aménagement des conditions de travail sont les exemples de bonnes pratiques les plus cités

Question : **Avez-vous d'autres exemples de bonnes pratiques pouvant favoriser le recrutement ou maintien en emploi des seniors ?**

Question ouverte, réponses spontanées

Base: Répondants (212)



À PROPOS D'IPSOS

Ipsos est l'un des leaders mondiaux des études de marché et des sondages d'opinion, présent dans 90 marchés et comptant près de 20 000 collaborateurs.

Nos chercheurs, analystes et scientifiques sont passionnément curieux et ont développé des capacités multi-spécialistes qui permettent de fournir des informations et des analyses poussées sur les actions, les opinions et les motivations des citoyens, des consommateurs, des patients, des clients et des employés.

Nos 75 solutions s'appuient sur des données primaires provenant de nos enquêtes, de notre suivi des réseaux sociaux et de techniques qualitatives ou observationnelles.

Notre signature « Game Changers » résume bien notre ambition d'aider nos 5 000 clients à évoluer avec confiance dans un monde en rapide évolution.

Créé en France en 1975, Ipsos est coté à l'Euronext Paris depuis le 1er juillet 1999. L'entreprise fait partie des indices SBF 120, Mid-60, STOXX Europe 600 et est éligible au service de règlement différé (SRD).
ISIN code FR0000073298, Reuters ISOS.PA, Bloomberg IPS:FP

www.ipsos.com
35 rue du Val de Marne
75 628 Paris, Cedex 13 France
Tel. +33 1 41 98 90 00

GAME CHANGERS

Dans un monde qui évolue rapidement, s'appuyer sur des données fiables pour prendre les bonnes décisions n'a jamais été aussi important.

Chez Ipsos, nous sommes convaincus que nos clients cherchent plus qu'un simple fournisseur de données. Ils ont besoin d'un véritable partenaire qui leur procure des informations précises et pertinentes, et les transforme en connaissances pour leur permettre de passer à l'action.

Voilà pourquoi nos experts, curieux et passionnés, délivrent les mesures les plus exactes pour en extraire l'information qui permettra d'avoir une vraie compréhension de la Société, des Marchés et des Individus.

Nous mêlons notre savoir-faire au meilleur des sciences et de la technologie, et appliquons nos quatre principes de sécurité, simplicité, rapidité et de substance à tout ce que nous produisons.
Pour permettre à nos clients d'agir avec plus de rapidité, d'ingéniosité et d'audace.

La clef du succès se résume par une vérité simple :
You act better when you are sure.

© Ipsos | Doc Name | Month Year | Version # | Public | Internal/Client Use Only | Strictly Confidential