

Etude sur la place des seniors dans les métiers de la publicité

19 novembre 2024

Rapport final

aFDas

SOMMAIRE



- 01** Rappel des objectifs de l'étude et de la méthodologie déployée
- 02** Une branche jeune, comprenant peu de séniors
- 03** Les séniors, un sujet peu porté par les entreprises de la branche
- 04** Les pratiques RH en lien avec les séniors
- 05** Préconisations





1

Rappel des objectifs de l'étude et de la méthodologie déployée

1.1 Les enjeux liés à la place des seniors dans l'économie et la branche

1.2 Les objectifs et enjeux de la démarche

1.3 Détail de la méthodologie déployée

1.1 Quelques points de repères sur l'emploi des seniors en France, les évolutions du cadre législatif et les dispositifs existants en lien avec cet enjeu



Un taux d'emploi des seniors en France qui a nettement augmenté au cours des dernières décennies (cf. fin des régimes de pré-retraite et rehaussement de l'âge de départ à la retraite), mais qui reste malgré tout en dessous de la moyenne européenne. En lien avec ce constat, une volonté affichée du gouvernement de continuer à favoriser l'augmentation du taux d'emploi des seniors.

D'importantes évolutions législatives récentes et à venir :

- » **Réforme des retraites** : depuis le 1er septembre 2023, la réforme a modifié les conditions de départ à la retraite. L'âge légal est décalé à 64 ans pour les personnes nées à partir de 1968. Pour les années de naissance précédentes, l'âge légal est relevé de façon progressive de 62 à 64 ans.
- » Elargissement du **dispositif de « retraite progressive »** : le dispositif de retraite progressive évolue au 1er septembre 2023 afin de le rendre accessible au plus grand nombre. Ce dispositif permet d'exercer son activité professionnelle à temps partiel ou à temps réduit tout en percevant déjà une partie de sa retraite. Il a été étendu à l'ensemble des activités, dont les professionnels libéraux et les avocats. Il ne concernait auparavant que les commerçants, artisans et industriels.
- » **Négociation collective** autour de l'emploi des seniors.

1.1 Zoom sur les négociations nationales autour du pacte de la vie au travail, qui n'ont pas abouties



Le Pacte de la vie au travail est le nom donné à la négociation interprofessionnelle qui a lieu entre les organisations syndicales et les organisations patronales. Cette discussion entre les partenaires sociaux a commencé le 22 décembre 2023 pour prendre fin en avril 2024.

> Origine et déroulement de la démarche :

- » En avril 2023, le gouvernement a invité les partenaires sociaux à engager une négociation interprofessionnelle sur un « nouveau pacte de la vie au travail » devant porter, entre autres sujets, sur l'emploi des seniors, la création d'un compte épargne-temps universel (CETU) et la reconversion professionnelle.
- » En novembre 2023, l'exécutif a transmis le document d'orientation relatif à cette négociation aux syndicats et aux organisations patronales. L'objectif annoncé était de créer un pacte couvrant les thèmes suivants :



- » Les négociations ont duré près de trois mois et demi. Mais au printemps 2024, cette négociation a débouché sur un constat d'échec, au terme d'une ultime séance de discussions les 8 et 9 avril dernier.
- » Le 12 avril, le représentant des entreprises de proximité (U2P) a proposé aux syndicats de reprendre les échanges. Mais cette fois sans les autres délégations patronales (Medef et CPME)
- » Le 23 avril, deux projets d'accord national interprofessionnels sont établis :
 - +Un ANI portant création d'un Compte épargne temps universel (CETU) – signé par l'U2P, la CFDT et la CFTC
 - +Un ANI relatif à la reconversion professionnelle et à la mutualisation du coût des indemnités de licenciement pour inaptitude – signé par l'U2P, la CFDT, la CFTC et la CGE-CGC

> De nouvelles négociations nationales sur l'emploi des seniors ont été mené en octobre et novembre 2024.

- » Le 14 novembre, les organisations patronales et syndicales sont parvenues à un compromis.
- » Un **projet d'ANI** est actuellement ouvert à la signature.

1.1 Contenu de l'ANI ouvert à la signature



» Un projet d'ANI a donc été proposé aux organisations paritaires le 14 novembre 2024. Ses principales mesures sont :

- + **Négociation obligatoire sur l'emploi des seniors à l'échelle de la branche** tous les 3 ans (possibilité de construire un plan d'actions type pour les entreprises de plus de 300 salariés à cette occasion) ;
- + **Négociation obligatoire tous les 3 ans sur l'emploi des seniors dans les entreprises de plus de 300 salariés** – en l'absence d'accord, possibilité d'un plan d'actions unilatéral ;
- + Les négociations portent a minima sur :
 - le recrutement des salariés expérimentés,
 - le maintien dans l'emploi et l'aménagement des fins de carrière,
 - la transmission des savoirs et des compétences des salariés expérimentés.
- + Renforcement de **l'entretien de seconde partie de carrière** (45 ans), et de l'entretien professionnel avant 60 ans ;
- + Incitation à la **formation des managers** sur les enjeux de maintien et de prévention ;
- + Expérimentation d'un « **Contrat de valorisation de l'expérience** » pour les plus de 60 ans (57 ans si accord de branche) ;
- + Facilitation du **passage à temps partiel** (avec une compensation financière à définir au niveau de la branche ou de l'entreprises) ;
- + Aménagement du dispositif d'accès à la **retraite progressive**.

» De fait, cela implique un positionnement renforcé de la branche de la Publicité sur le sujet des seniors.

1.1 Une variété de dispositifs RH existants mobilisables en faveur des seniors

Un certain nombre de dispositifs mobilisables pour favoriser le recrutement, le maintien en emploi et l'évolution de carrière des seniors, mais qui visent souvent des publics très spécifiques (peu adaptés au secteur de la publicité) et dont le niveau de mobilisation dans le secteur de la publicité reste semble-t-il limitée :

Type de dispositif	Recrutement et accompagnement des DE	Accompagnement de carrières	Reconversion professionnelle	Préparation et transition retraite
Spécifique seniors	<ul style="list-style-type: none"> - CDD seniors - Nouveaux horizons (APEC) - Mentorat seniors transition (APEC) - Ateliers « Valoriser les atouts de son expérience seniors » (APEC) - Atout seniors (France travail) 			<ul style="list-style-type: none"> - Cumul emploi – retraite - Prêretraite progressive (PRP) - Retraite progressive - Stages de préparation à la retraite
Droit commun (tout public)	<ul style="list-style-type: none"> - POEC et POEI - AFPR - Contrat de professionnalisation (aide supplémentaire pour les +45 ans) - PMSMP - Parcours emploi santé - CDI Inclusion - CUI-CAE (prolongation possible pour +50 ans) 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien professionnel - Plans de développement des compétences - Pro-A - VAE - CEP - Aménagements de poste handicap (Agefiph) 	<ul style="list-style-type: none"> - VAE - CEP - PTP - Transco - Dispositif démissionnaire - Bilan de compétences 	<ul style="list-style-type: none"> - Mécénat de compétences (souvent utilisé en fin de carrière)

1.2 Des enjeux exprimés par les organisations représentatives de la branche



- > Dans le cadre de la présente étude, les entretiens de cadrage menés avec les représentants des organisations patronales et syndicales représentatives de la branche ont fait apparaître différents enjeux et attentes concernant le sujet de l'emploi des seniors :
 - » Construire un panorama fin de la place des seniors dans le secteur, afin d'objectiver la situation (et aller « au-delà des ressentis »)
 - » Bien veiller à donner la parole :
 - +Aux seniors eux-mêmes pour collecter leur retour d'expérience : leur niveau global de satisfaction, leur rapport avec les plus jeunes, leurs craintes sur les évolutions du métier, mais également leurs attentes en matière d'accompagnement / prise en compte de leur « séniorité »...
 - +Aux représentants du personnel
 - » Mettre en avant les différentes manières d'appréhender l'enjeu des seniors, en fonction des profils d'entreprises (grandes agences vs PME), des familles de métiers (« des créatifs aux afficheurs ») ou encore des sexes (les hommes et femmes seniors sont-ils confrontés aux mêmes enjeux ?)
 - » Prendre en compte les évolutions profondes du secteur, et notamment les impacts de l'arrivée de l'IA et la part grandissante prise par les réseaux sociaux (qui sont susceptibles de renforcer les effets de « décalage » entre jeunes et seniors)
 - » Apporter des motifs de comparaison, avec d'autres secteurs, voire avec d'autres pays (nordiques notamment, réputés pour être plus « avancés » sur le sujet)
- » Formuler des préconisations concrètes sur un ensemble de sujets :
 - +L'adaptation de la gestion des carrières à chaque étape, en fonction du nombre d'années restantes
 - +La préparation de la retraite (entretiens de préparation, retraite progressive,...)
 - +La pertinence et les conditions de mobilisation de la formation (donner envie, donner accès, choisir les formations pertinentes...)
 - +La reconnaissance et la valorisation des compétences et de l'expérience (tutorat/mentoring, VAE, mécénat de compétences...)
 - +Les manières de favoriser une évolution de la culture professionnelle et du regard porté sur les seniors (par les équipes, par les managers, par les RH, par les directions...)
 - +L'opportunité de signer des accords d'entreprises, voire un accord de branche, sur la question des seniors
 - +Les possibilités de reconversions, notamment via des passerelles internes à la filière culture/médias

1.2 LES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE ET LE PÉRIMÈTRE DES TRAVAUX

» Les objectifs de l'étude tels que définis dans le cahier des charges

1

Présenter **un état des lieux chiffré** de l'emploi des seniors dans la publicité et de son évolution, en réalisant des analyses par :

- Typologies de structures
- Familles de métiers
- Genre

2

Réaliser des analyses – mêlant approches quantitatives et qualitatives - sur :

- Les **pratiques des entreprises** en matière d'emploi des seniors (notamment en matière de recrutement, de formation, de gestion de carrière et de prévention des discriminations) ;
- les **représentations** associées aux seniors dans les entreprises de la Publicité ;
- Les **obstacles et opportunités** rencontrés par les travailleurs seniors dans le secteur de la publicité.

3

Proposer des **recommandations opérationnelles** pour améliorer l'emploi des seniors dans le secteur de la publicité

» Un périmètre de mission légèrement reprécisé en phase de cadrage :

- + Une définition des seniors comme les salariés de plus de 50 ans, avec cependant, dans l'analyse, une attention sur les distinctions entre différents profils de seniors (+50 ans, + 55 ans).
- + Toutes les entreprises de la branche sont concernées par ces travaux, avec une vigilance à produire des résultats pour chaque secteur concerné.
- + Tous les salariés sont pris en compte, avec une vigilance à produire des résultats différenciés selon :



Le sexe



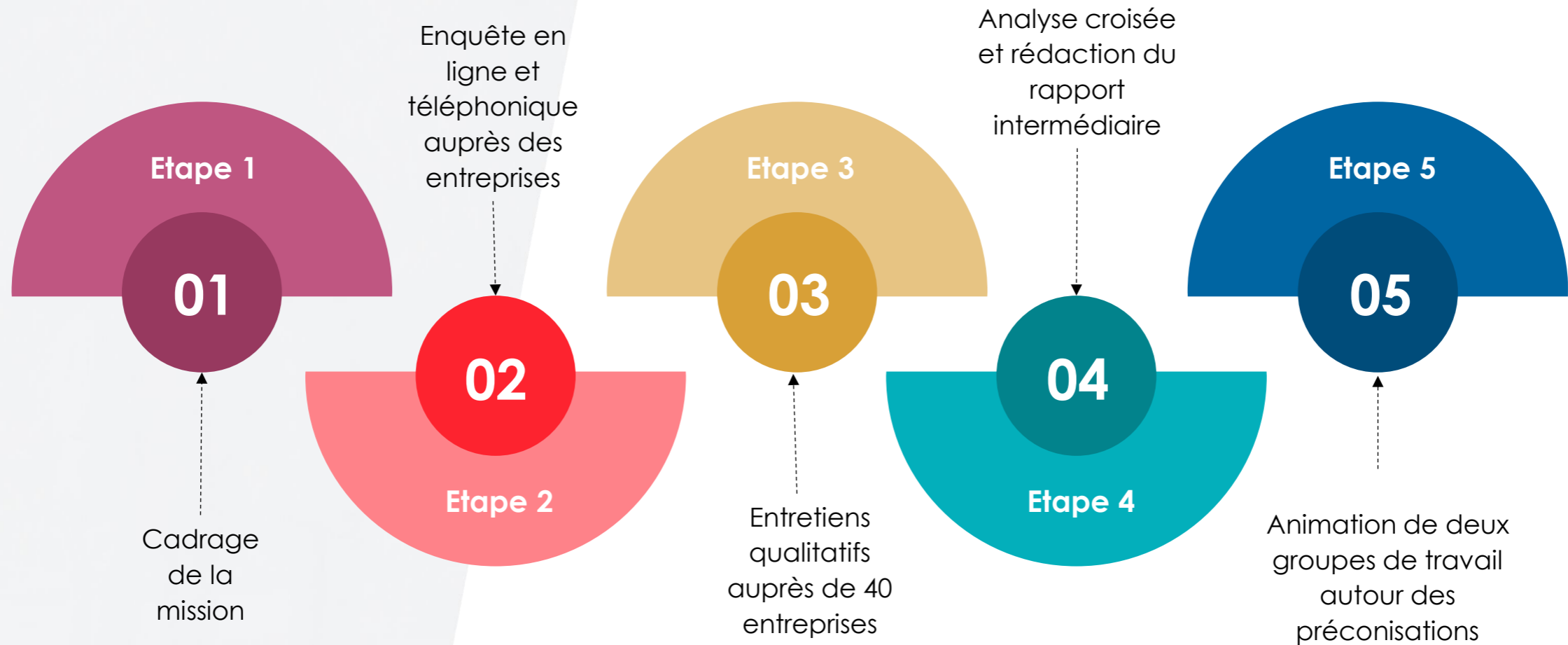
La CSP



La famille de métiers

» Une vigilance particulière accordée à la représentation de la diversité des entreprises de la branche.

1.3 Une méthode articulée autour de 5 étapes



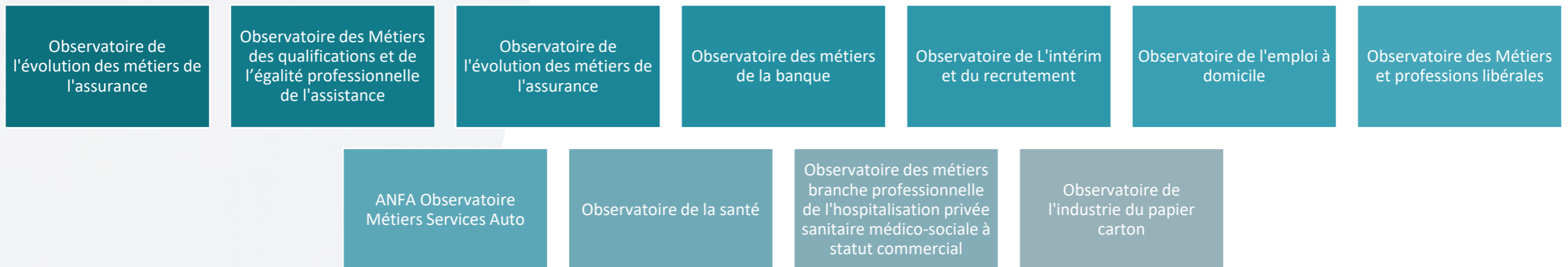
1.3 DÉTAIL DE LA MÉTHODOLOGIE : ANALYSES DOCUMENTAIRES

> Les réalisations en matière d'analyse documentaire :

- + Les ressources de l'**observatoire des métiers de la publicité** et notamment le **contrat d'études prospective** de la branche publicité, publié en décembre 2019, a permis de brosser un portrait détaillé du secteur de la publicité en fournissant des données chiffrées sur ses évolutions et tendances.



>> La Grande Bibliothèque de France Compétences, a été la porte d'entrée des travaux des observatoires pour les autres branches professionnelles dont :



>> Cette analyse a permis d'identifier les tendances dans les différents secteurs et les défis en lien avec les seniors auxquels sont confrontés ces branches, permettant de situer le secteur de la publicité dans ses questionnements sur les seniors et sa position sur le sujet. Elle a également permis d'identifier les principaux dispositifs qui permettent parfois de répondre aux enjeux identifiés.

1.3 DÉTAIL DE LA MÉTHODOLOGIE : ANALYSES DE DONNÉES



Des données issues de différentes sources ont été mobilisées dans le cadre de ces travaux :

- » Des données issues de la statistique publique, en particulier les portraits de branche réalisés par la DARES sur la base de données de 2021 ;
- » Des données transmises par l'AFDAS, sur la consommation de formations des entreprises en 2022 et 2023.

1.3 DÉTAIL DE LA MÉTHODOLOGIE : L'ENQUÊTE EN LIGNE

> Description de la démarche d'enquête en ligne :



Le questionnaire est composé d'une quarantaine de questions (en fonction des situations des personnes) **divisées en 6 parties**, et a été proposé via le logiciel Sphinx. Toutes les questions n'étaient pas obligatoires afin de permettre aux répondants de ne pas être bloqués.



Enquête CAWI (auto-administrée en ligne) disponible sur ordinateur, smartphone et tablette.



Enquête CATI (par téléphone) pour compléter l'échantillon suite aux difficultés à recueillir des réponses via le CAWI.



L'enquête a été ouverte **le 14 mars**. Les données présentées comprennent les réponses **comptabilisées jusqu'au 2 septembre (inclus)**.



Les répondants ont été **contactés par mail directement par l'Afdas**, puis **relancés par téléphone** par notre équipe d'enquêteurs et enquêtrices (de 9h à 12h et de 14h à 17h30 en semaine).

Suite aux relances téléphoniques, de **nouveaux mails ont été collectés** et ont fait l'objet d'envoi de questionnaires.

1.3 DÉTAIL DE LA MÉTHODOLOGIE : L'ENQUÊTE EN LIGNE – LES RELANCES TÉLÉPHONIQUES POUR INCITER À RÉPONDRE AU QUESTIONNAIRE

*	Base de sondage (n° téléphone sans doublon et valide)	Appels effectués	Relances téléphoniques	Réponses
Données	6035	2854	805	105*

- La base de sondage comportait **6035 contacts téléphoniques valides**
- 805 contacts ont été relancés, l'objectif est tenu.**
- On entend par relance une **promesse de passation**, un **refus de répondre** ou une **passation en direct**.
- Parmi les 519 personnes ayant souhaité passer le questionnaire, **255 ont fourni aux enquêteurs une adresse mail différente** du fichier de contact : un mail contenant le lien du questionnaire leur a été adressé.

	Nombre	Pourcentage
Promesse de passation	519	18%
Refus de répondre	282	10%
Passation en direct	4	<1%
Répondeur	1417	50%
Faux numéro	380	13%
A recontacter plus tard	243	9%
Doublon (2 numéros pour 1 personne)	9	<1%
Total	2854	100%

	Nombre	Pourcentage
Délivré	252	99%
Soft** et hard bounce***	3	1%
Total	255	100%

*On considère 105 questionnaires comme complets, bien que certaines questions non obligatoires ont pu ne pas être complétées par les répondants, amoindrissant ainsi le nombre de réponses effectives pour certaines questions.

**Soft bounce : refus temporaire de l'e-mail par le serveur du destinataire (boîte de réception ayant dépassé sa limite de stockage, serveur du destinataire indisponible, etc.).

***Hard bounce : erreur définitive (mauvaise syntaxe de l'adresse e-mail, adresse qui n'existe plus, blocage de votre e-mail par le destinataire ou signalement en spam).

1.3 DÉTAIL DE LA MÉTHODOLOGIE : L'ENQUÊTE EN LIGNE – LA PASSATION TÉLÉPHONIQUE DU QUESTIONNAIRE



- Après le constat d'échec de la passation du questionnaire en ligne (seulement 100 réponses malgré les démarches engagées pour maximiser le taux de retour), l'AFDAS et les représentants de la branche ont souhaité s'assurer de l'accès à au moins 300 réponses afin de fiabiliser les résultats.
- Un appel à un prestataire externe (Qualitest) a été fait pour la passation téléphonique du questionnaire. Ce prestataire avait les consignes suivantes :
 - » Cibler les métiers de la pub visés à partir des codes NAF 7311Z / 7312Z
 - » 200 retours attendus
 - » 2800/3500 contacts en base dont certains ont déjà été sollicités par les équipes Pluricité
 - » Priorité d'appel auprès des structures de taille importante
 - » Complément par Qualitest de la base de l'AFDAS avec 350 contacts supplémentaires dont les structures sont supérieures à 20 salariés sur ces même codes NAF
- Cette mission a été réalisée entre mi-juillet et début septembre, et a effectivement permis de recueillir plus de 200 réponses complémentaires, pour atteindre un total de 319 réponses exploitables.
- Cela permet de proposer des résultats avec une marge d'erreur inférieure à 5%, grâce à un échantillon relativement représentatif de la branche (en termes de taille d'entreprises – avec une légère surreprésentation volontaire des + de 10 salariés - et de secteurs d'activités).

1.3 DÉTAIL DE LA MÉTHODOLOGIE – L'ENQUÊTE EN LIGNE – L'ÉCHANTILLON

Profil des entreprises enquêtées via questionnaire en ligne

Près de **30% des entreprises répondantes sont implantées en Île-de-France** (15% en Auvergne Rhône-Alpes, 9% en Nouvelle-Aquitaine, 8% en Occitanie, 7% en Provence-Alpes Côte d'Azur). Les entreprises répondantes sont majoritairement des **agences de conseil en communication** (63%)

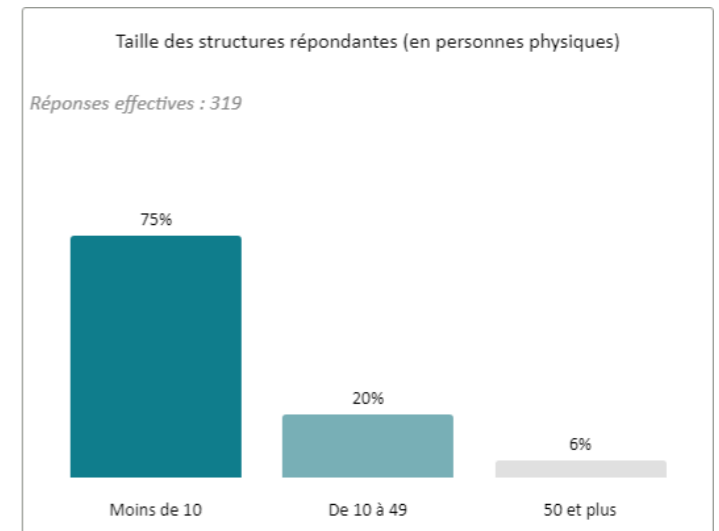
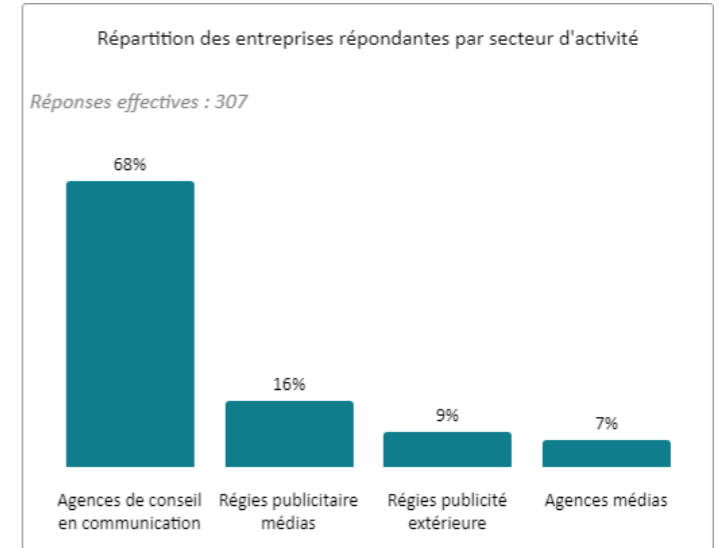
Parmi elles, **97% sont des PME** (n=310) dont plus de la **moitié (56%) comptent moins de 6 personnes**.

» **9 entreprises sur 319** comptent plus de 250 salariés, dont 4 de 350 salariés et moins et 5 de plus de 400 salariés (en PP)

Au total, **les fonctions occupées** par les répondants sont réparties de telle façon :

- » **Dirigeant(e) (52%)**
- » Responsable administratif, juridique ou financier (13%)
- » Salarié(e) d'un service administratif, juridique ou financier (7%)
- » Responsable des Ressources Humaines (5%)
- » Des fonctions « autres » (20%) telles que des chefs de projets, comptable, graphistes, office manager, etc.

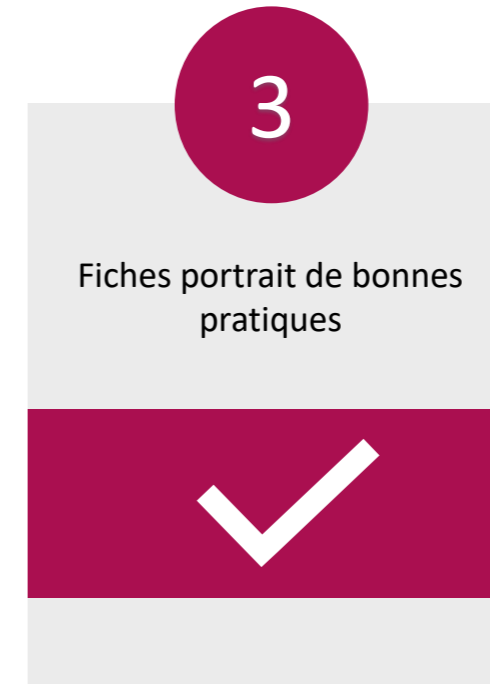
7% des réponses proviennent de **membres du CSE**, soit 21 réponses.



1.3 DÉTAIL DE LA MÉTHODOLOGIE : LES ENTRETIENS QUALITATIFS



- > Dans le cadre de l'étude, l'objectif initial était de réaliser 10 études de cas et 40 entretiens individuels auprès d'entreprises du secteur de la publicité. Cependant, face à une faible réponse des entreprises malgré les nombreuses sollicitations et les multiples relances, la méthodologie a été ajustée.
- > Les 40 entretiens individuels ont été menés avec succès, tandis que le nombre d'études de cas a été réduit, se concentrant sur l'étude des bonnes pratiques en matière de recrutement, de gestion des carrières et de formation des seniors.





2

+ Une branche jeune, comprenant une relativement faible part de seniors

2.1 La place des séniors selon la DARES

2.2 La place des séniors selon notre enquête en ligne



7 920

Entreprises avec l'IDCC Publicité
comme convention collective
principale,
Dont **83,2% sont composées de
1 à 9 salariés.**



75 500

Salariés
Ou 67 000 ETP
➤ Dont 45,2% de femmes



21%

Des salariés ont **plus de 50
ans,**

- **11,7%** ont 55 ans ou plus
- **4%** ont 60 ans ou plus

Les salariés de plus de
50 ans représentent en
moyenne **30,2%** des
salariés tous secteurs
confondus.

+ La place des seniors dans les effectifs de la publicité : les chiffres clés

Les seniors (définis ici comme les salariés ayant plus de 50 ans) constituent **21% des effectifs de la publicité**, une part qui reste donc significative mais **nettement inférieure à la moyenne nationale, tous secteurs confondus**, où les personnes de +50 ans constituent **30,2% des effectifs**.

L'analyse des données nationales sur les effectifs de la publicité permet en premier lieu de dégager un certain nombre de constats clés sur la place des seniors dans le secteur :



- Les +50 ont des **emplois plus pérennes, mais sont plus susceptibles d'être à temps partiel**
 - Seulement **5,2%** des salariés de 50 ans ou plus sont en CDD, contre 8,4% des -50 ans.
 - **26,4%** des salariés de 50 ans ou plus sont à temps partiel, contre 20,4% des salariés de -50 ans.



- Les +50 ont un **salairé mensuel net plus élevé que la moyenne** :
 - Salaire mensuel net moyen des 50+ : **2 950 €**
 - La part des salaires inférieurs à 1,05 fois le Smic est de 3,7% chez les 50+



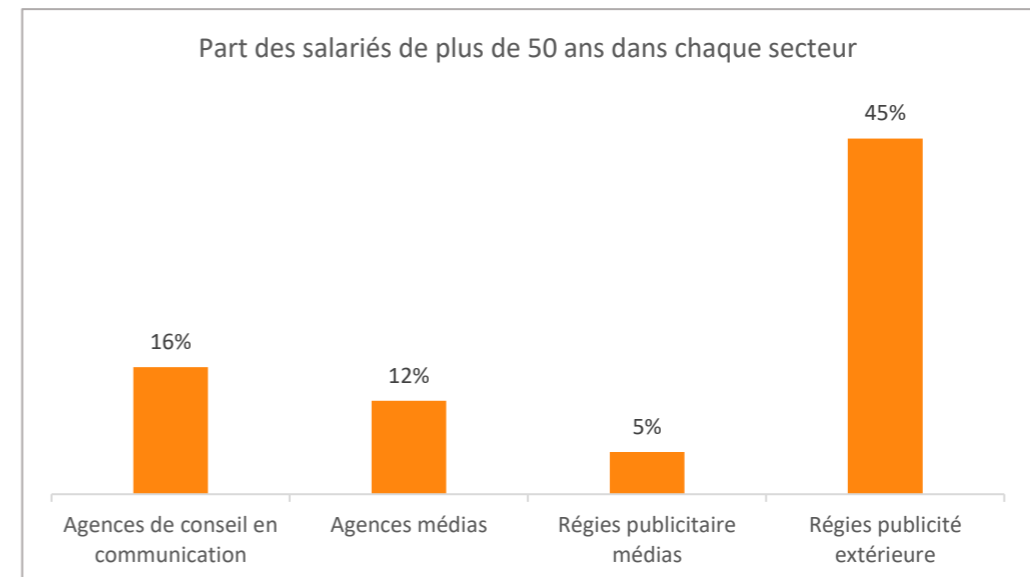
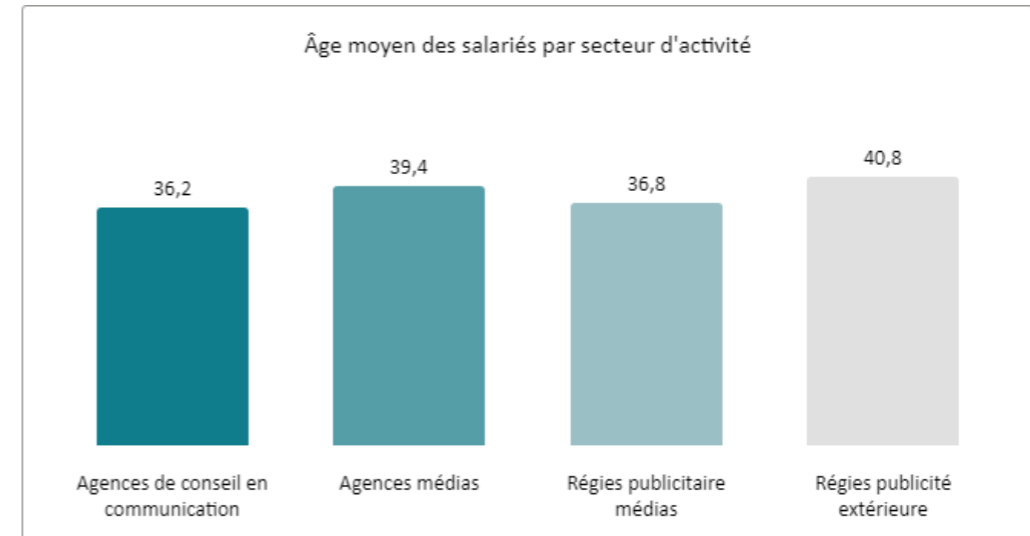
Les **écarts de salaires entre les femmes de +50 ans et les hommes de +50 ans sont plus importants que pour les -50**, et les femmes de +50 sont également plus susceptibles d'avoir un **contrat court et à temps partiel**

- **L'écart de salaire femmes/hommes chez les 50+ est de 23%** (contre 16% à l'échelle globale)
- **39,2% des femmes de +50 ans sont à temps partiel** (contre seulement 15,5% des hommes de 50+)
- **6,2% des femmes de +50 ans sont en CDD** (contre 4,3% des hommes de 50+)

La place des séniors dans les effectifs de la publicité, vue par notre enquête en ligne

D'après les résultats de notre enquête en ligne :

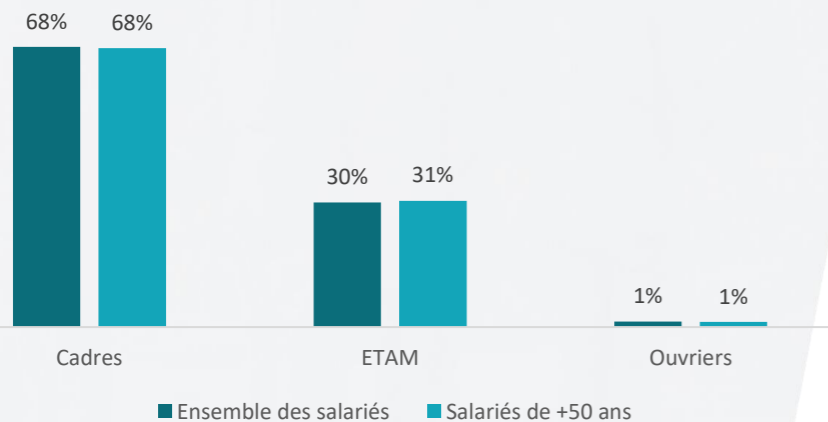
- » L'âge moyen des salariés des entreprises répondantes est de **37 ans**, avec peu d'écart entre les moyennes d'âge par secteur.
- » L'âge moyen le plus bas se trouve dans les agences de conseil en communication, étant inférieur de 4,6 ans à celui des régies de publicité extérieure, qui affichent l'âge moyen le plus élevé.
- » Parmi les effectifs des entreprises ayant répondu à l'enquête, **15% des salariés ont plus de 50 ans et 7% de plus de 55 ans sur les effectifs totaux recensés.**
- » Le secteur qui compte la part de salariés de plus de 50 ans la plus importante par rapport au total de ses effectifs est la régie de publicité extérieure avec **45% de salariés de plus de 50 ans.**



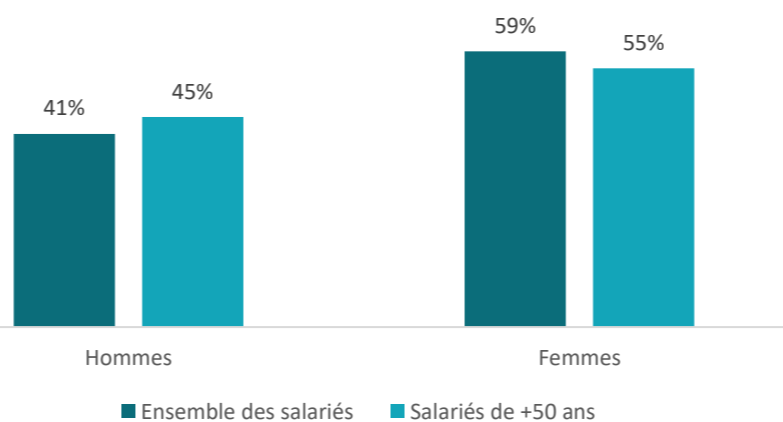
La place des séniors dans les effectifs de la publicité, vue par notre enquête en ligne

- » La répartition des CSP est quasiment identiques **chez les salariés de plus de 50 ans** par rapport à l'ensemble des salariés.
- » La répartition hommes-femmes est globalement équilibrée, avec **une légère sous-représentation des femmes parmi les salariés de plus de 50 ans** (55 %) par rapport à l'ensemble des salariés (59 %).
- » La proportion de CDI est majoritaire pour les deux groupes (90 %), tandis que **le temps partiel est deux fois plus fréquent chez les salariés de plus de 50 ans** (8 % contre 4 % pour l'ensemble des salariés).

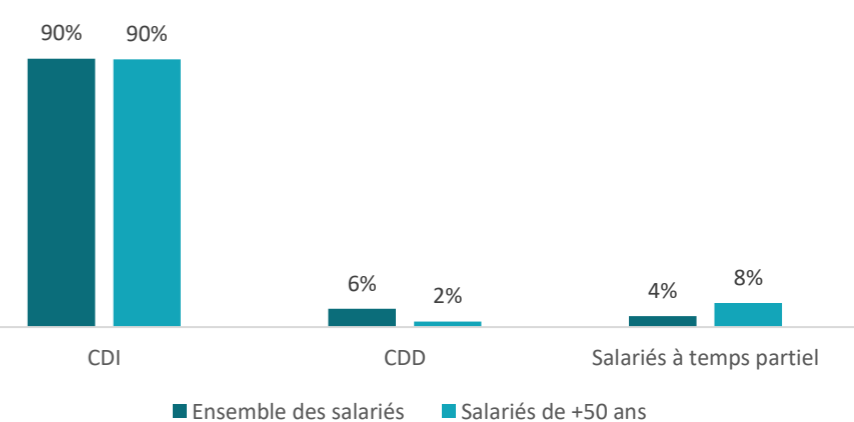
Répartition des CSP dans les entreprises pour l'ensemble des salariés et chez les salariés de plus de 50 ans



Répartition des genres dans les entreprises pour l'ensemble des salariés et chez les salariés de plus de 50 ans



Répartition des types de contrats de travail dans les entreprises pour l'ensemble des salariés et chez les salariés de plus de 50 ans



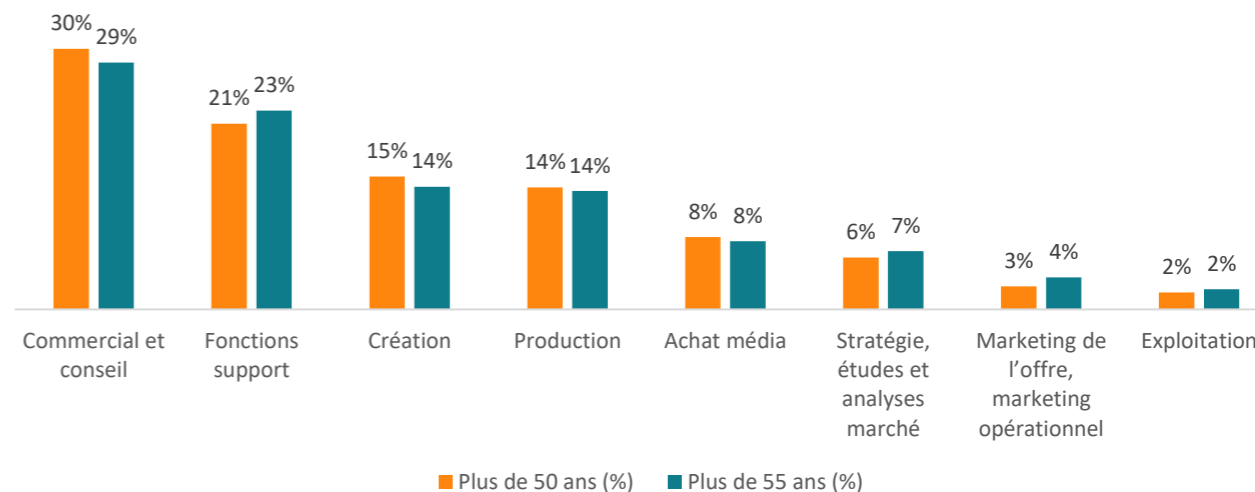
Clé de lecture : 68% de l'ensemble des salariés de la branche sont des cadres, soit le même niveau que les plus de 50 ans.

La place des séniors dans les effectifs de la publicité, vue par notre enquête en ligne

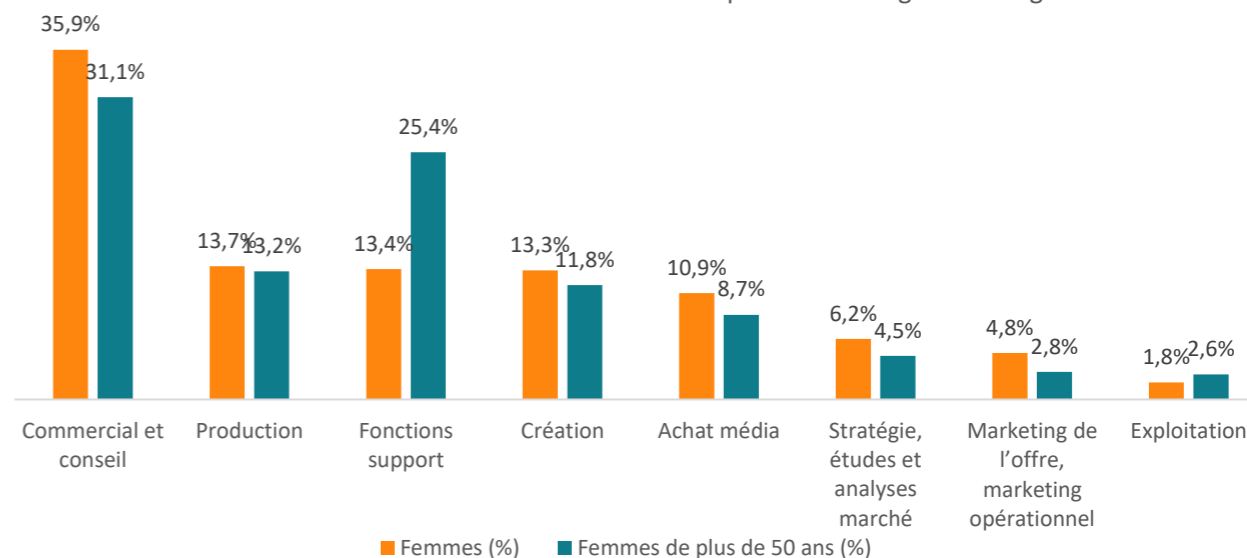
» On retrouve **plus de profils seniors** dans les familles **Commercial et conseil** et **Fonctions support**. Au sein de ces familles de métiers, les **plus de 50 ans** représentent respectivement **30% et 21% des salariés**.

» Les **femmes et celles de plus de 50 ans** sont particulièrement représentées dans le **Commercial et le conseil** par rapport aux autres familles. Également dans les familles de la production et des fonctions supports, les femmes représentent près de 15% des salariés. Il est à noter une forte surreprésentation des femmes de plus de 50 ans dans les fonctions support.

Répartition des salariés de plus de 50 ans et de plus de 55 ans au sein des familles de métiers



Familles de métiers dans les entreprises selon le genre et l'âge





3

+ Les seniors, un enjeu qui reste secondaire pour les entreprises de la branche

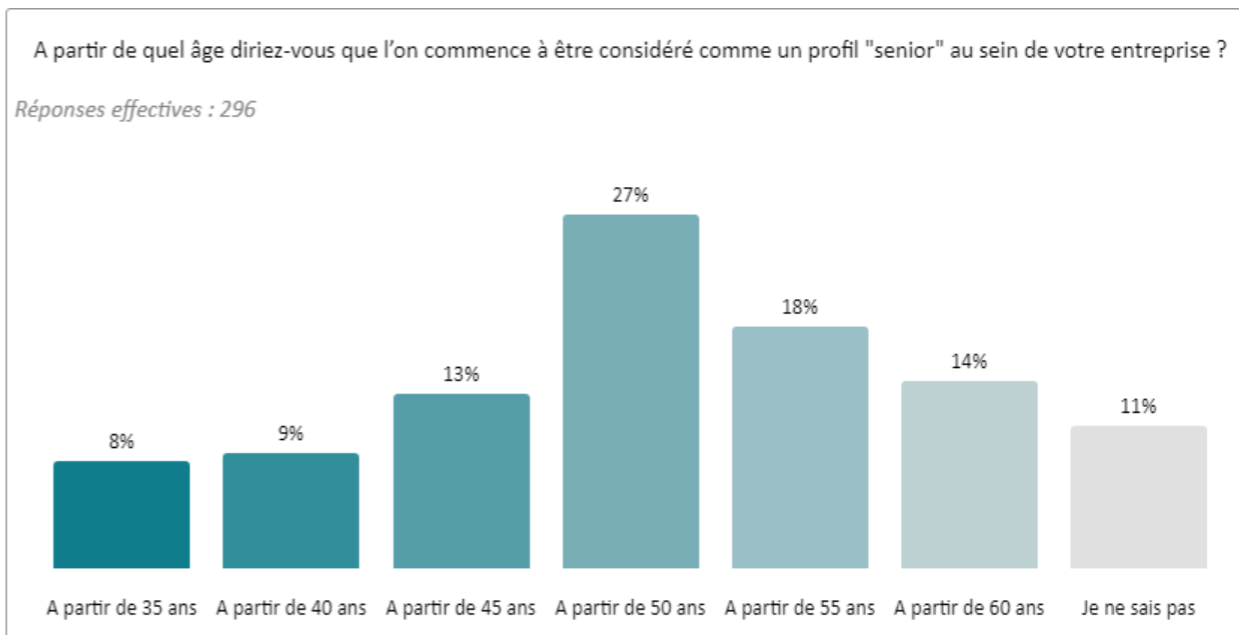
3.1 La représentation des séniors dans les entreprises

3.2 Les seniors, un enjeu qui reste secondaire pour une majorité d'employeurs de la branche

3.3 Une minorité d'entreprise prêtes à initier des changements dans leur appréhension de la question des seniors

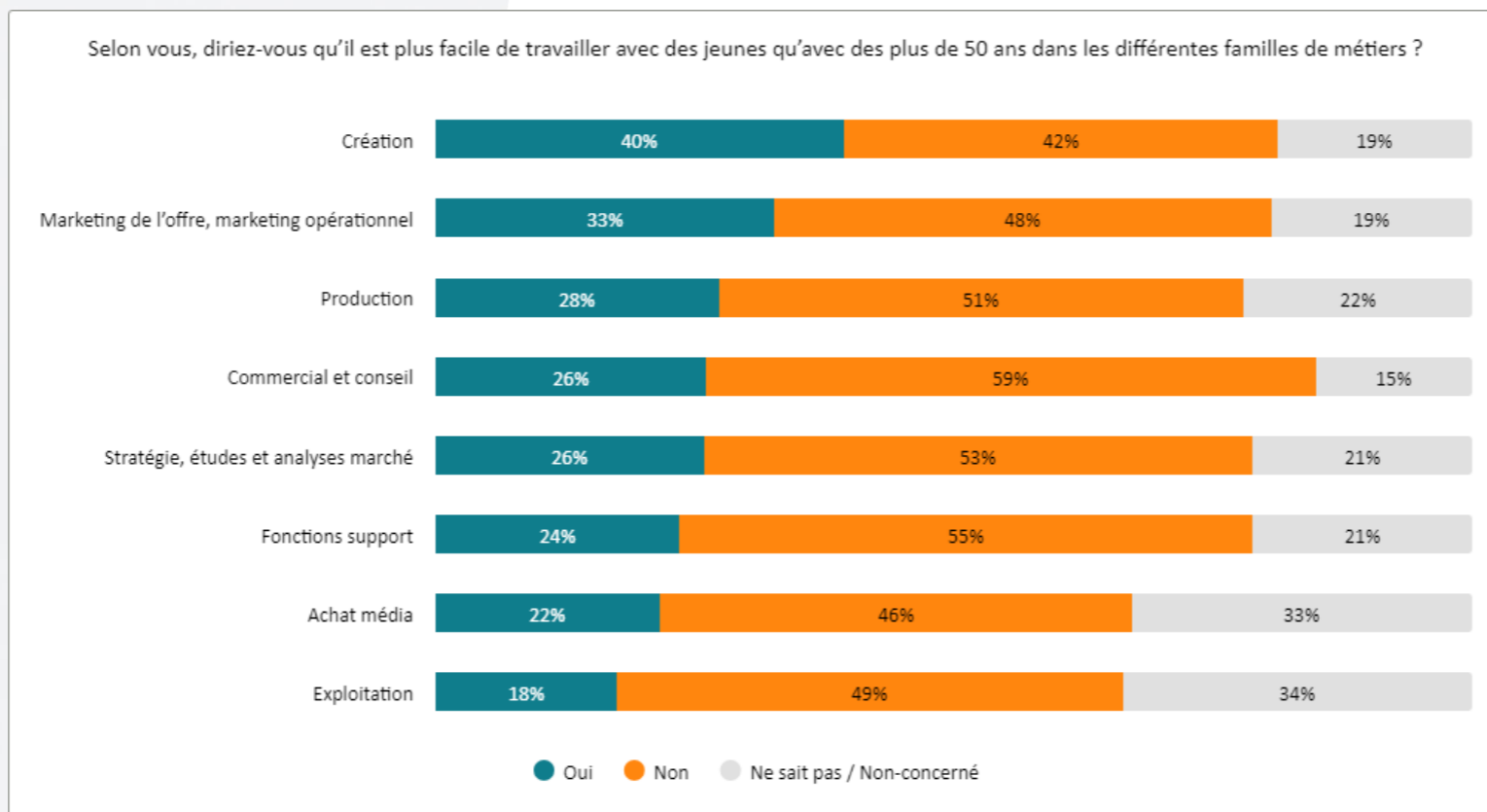
3.1 Des représentations hétérogènes associées aux seniors dans les entreprises de la publicité

- » En premier lieu, la définition de ce qu'est un **profil « senior » varie considérablement d'une entreprise à l'autre**, mais pour une majorité d'entre elles, les salariés sont **considérés comme « seniors » à partir de 50 ans (27%), 55 ans (18%) ou 60 ans (14%)**.
- » Il est toutefois notable que **pour 8% des entreprises répondantes, la « séniorité » intervient dès 35 ans**. Cette perception peut certes renvoyer à un environnement particulièrement jeune au sein de l'entreprise, mais peut aussi s'expliquer par la perception-même du terme « sénior » : certaines personnes l'associent à la compétence et à l'expérience professionnelle (« sénior dans le métier »), tandis que le sens commun y voit une référence à l'âge (« sénior par l'âge »).



3.1 Des représentations hétérogènes associées aux séniors dans les entreprises de la publicité

- » Pour la majorité des répondants, il ne semble pas exister une préférence particulière pour le fait de travailler avec des jeunes plutôt qu'avec des +50 ans. En effet, **l'idée qu'il serait « plus facile de travailler avec des jeunes qu'avec des plus de 50 ans » n'est pas majoritairement partagée**, et ce peu importe le métier concerné.
- » Il existe malgré tout des différences notables d'un métier à l'autre, et effectivement, **l'idée qu'il serait « plus facile de travailler avec des jeunes qu'avec des plus de 50 ans » reste davantage partagée dans les métiers de la création (40%) et dans les métiers du Marketing de l'offre et du marketing opérationnel (33%)**. A l'inverse, cette idée est moins partagée dans les métiers de l'exploitation (seulement 18%) et de l'achat média (22%).



3.1 Des représentations hétérogènes associées aux seniors dans les entreprises de la publicité

Un certain nombre de représentations positives sur les profils « seniors » (1/2)

Les entretiens qualitatifs réalisés ont permis de constater qu'il existait des représentations hétérogènes et contrastées concernant les profils seniors dans les entreprises de la publicité.

En premier lieu se dégagent un certain nombre de **représentations positives associées à ces profils** :

» Une expertise et des « compétences émotionnelles » reconnues :

- + L'**expérience** et l'**expertise** des seniors sont les deux qualités les plus fréquemment citées par les entreprises. Leur connaissance approfondie du secteur et de leur métier, ainsi que leurs compétences techniques, sont jugées comme des atouts pour les entreprises, et sont un corollaire de leur ancienneté.
- + Cette expertise constitue notamment un gage de **légitimité face au client**, inspirant davantage confiance. L'**autonomie** et le **recul** attribués à ces profils sont nécessaires pour **piloter des missions**, et pour occuper légitimement **des fonctions de managers ou d'experts**. Les profils seniors trouvent ainsi souvent **une place adaptée dans des rôles de supervision**, où leur expérience se trouvent particulièrement précieuse.
- + Enfin, les seniors sont perçus comme ayant une plus grande **maturité émotionnelle**, faisant souvent preuve d'une plus grande **sérénité** et favorisant une **capacité à gérer des situations complexes**.

« Les seniors ont plus d'expérience et c'est un gain de temps. Ça permet d'éviter de commettre des erreurs, de perdre du temps. Ils sont plus enclins à aller droit à l'essentiel, à bien cibler les attentes, à comprendre le client : le senior aura plus de flair. »

Agence de conseil en communication -50 salariés

« Les seniors ont de toute évidence des compétences et une expérience que les jeunes n'ont pas et qui ne s'invente pas »

Agence de conseil en communication entre 50 et 250 salariés

« Parfois on rentre dans des situations conflictuelles avec nos clients et nos fournisseurs, dans ces situations, les émotions sont parfois plus difficiles à gérer pour les jeunes alors que les seniors sont plus posés. »

Agence de conseil en communication -50 salariés

3.1 Des représentations hétérogènes associées aux seniors dans les entreprises de la publicité

Un certain nombre de représentations positives sur les profils « seniors » (2.2)

» La fiabilité et la loyauté, des qualités précieuses :

- + Nombre d'entreprises soulignent également la **loyauté et la stabilité** comme des qualités davantage représentées chez les profils seniors, qui sont souvent mises **en contraste avec des profils « junior » perçus comme plus « volatiles »** (avec notamment une tendance à changer d'emploi plus fréquemment). Cette stabilité constitue un atout pour l'entreprise, vecteur d'une certaine sécurité.
- + Les entreprises soulignent également fréquemment la **fiabilité** dont font preuve les seniors dans leur travail, toujours en contraste avec des profils « juniors » qui, du fait de leur moindre expérience, peuvent s'avérer moins fiables, voire moins autonomes, dans leur travail.
- + Les seniors sont ainsi souvent décrits par les entreprises interrogées comme tendanciellement plus **sérieux et plus fiables, avec une attention à la qualité du travail rendu**, ainsi qu'une **plus grande écoute des besoins de l'entreprise**.

« Les seniors quand ils travaillent, ils travaillent ! Ils sont moins volages que des jeunes qui commencent leur carrière. [...] Et un senior ne va pas s'amuser à changer de boîte, surtout s'il se projette sur sa retraite et en ça, en termes de loyauté, de fidélisation, c'est plus intéressant de recruter un senior. Pour moi c'est un gage de fidélité et de stabilité »

Agence de conseil en communication -50 salariés

« [Les seniors] Ils finissent la journée quand la tâche est terminée. Quand on a eu un gros coup de bourre en aout, ils ont été là et ils ont fait les heures. J'ai retrouvé quelque chose chez les cinquantenaires dans la notion d'entreprise et de travail que je ne trouve pas chez les jeunes. »

Régie publicitaire médias -50 salariés

« Pour moi, avec les seniors on peut se projeter. Je sais qu'ils ne seront là pendant 10 ans, mais avec les jeunes, c'est souvent pire, je ne sais pas s'ils seront là dans 2 ans ! »

Régie publicitaire médias -50 salariés

3.1 Des représentations hétérogènes associées aux seniors dans les entreprises de la publicité

Mais également des représentations négatives sur les profils seniors (1/2)

Les entretiens qualitatifs ont également permis de mettre à jour un certain nombre de **représentations négatives fréquemment pointées sur les profils seniors** :

» La perception d'une moindre adaptabilité des seniors aux nouvelles pratiques et aux nouvelles technologies :

- + Une difficulté fréquemment pointée par les employeurs concernant les seniors est la **moindre maîtrise et adaptabilité aux nouvelles technologies**, ce qui constitue une préoccupation dans des secteurs particulièrement exposés aux nouvelles technologies (intelligence artificielle, data, réseaux sociaux...). Certains pointent plus généralement une **moindre flexibilité** et **capacité à apprendre** ou à s'approprier de nouvelles pratiques, et donc à **s'adapter aux transformations profondes du secteur** (ex : publicité digitale).
- + Cette perception des seniors entre **en contraste avec des jeunes** perçus comme ayant une plus grande rapidité d'apprentissage, et surtout comme naturellement "connectés" aux nouvelles technologies. Sur ce dernier point, les seniors sont vus comme devant **compenser cette « lacune » par un effort plus important pour rester à jour**.
- + A noter que ces freins liés à la maîtrise des nouvelles technologies et l'adaptabilité apparaissent **particulièrement exprimés s'agissant des métiers les plus exposés à des mutations technologiques**, par exemple les métiers de la création et du marketing digital. Il reste toutefois d'autres fonctions à propos desquelles ce type de perceptions sont nettement moins mis en avant (ex : support administratif, management, publicité extérieure,...)

« Nous, on travaille les stratégies de réseaux sociaux, donc il faut être à la page ! Les jeunes sont formés à ces choses-là, ils ont grandi avec ça, alors que les seniors doivent se former de fait. Le fait de s'immerger dans ce monde du digital et des réseaux sociaux et en tirer de nouvelles pratiques, ça appelle à une forte capacité d'adaptabilité et d'agilité et pour moi les jeunes sont plus prédisposés à voir cette agilité sur ces sujets que les seniors »

Agence de conseil en communication -50 salariés

« Quand on est vieux on reproduit ce qu'on sait déjà, on a moins de créativité ».

Régie de publicité extérieure -50 salariés

« Je me questionne sur les capacités des seniors avec les outils numériques, l'adaptation aux évolutions du marché de la publicité aussi, on est très digitalisé donc il faut être à l'aise sur l'outil. »

Agence médias -50 salariés

L'impact de l'IA va être très fort dans le secteur, notamment dans la créa, mais aussi peut-être dans la relation client. Et ici, la question de l'âge par rapport à la capacité à utiliser ces outils, peut se poser... Ces nouvelles technologies impacteront prioritairement les salariés plus âgés.

Un représentant du personnel

3.1 Des représentations hétérogènes associées aux seniors dans les entreprises de la publicité

Mais également des représentations négatives sur les profils seniors (2/2)

» Des interrogations sur la capacité d'intégration dans la vie d'équipe :

- + Certains employeurs interrogés émettent **des réserves quant à leur perception de la capacité de profils seniors à bien s'intégrer dans leurs équipes**. Ces réserves s'expriment particulièrement dans des entreprises dont la moyenne d'âge est jeune, où les managers sont eux-mêmes relativement jeunes, et pour lesquelles cette jeunesse constitue une composante importante de la vie d'équipe (importance des « références communes », des modes de vie communs,...).
- + Encore une fois, cela semble particulièrement marqué dans des métiers très portés sur le digital et la création ou encore sur des métiers qui exigent souvent un rythme de travail particulièrement soutenu.
- + Malgré tout, il est à noter que **les employeurs interrogés sont loin d'être unanimes sur ce point**, et nombre d'entre eux témoignent à l'inverse d'une capacité d'adaptation et d'intégration dans l'équipe des profils seniors tout à fait satisfaisante.

» Des problématiques de santé liées à l'âge qui peuvent être problématiques :

- + Certains employeurs pointent également **les difficultés de santé plus fréquentes que peuvent rencontrer les seniors** et qui peuvent constituer un frein dans les parcours.
- + Ces difficultés se manifestent **particulièrement dans les métiers qui demandent une certaine exigence physique**, à l'image des métiers liés à l'installation d'affiches et de supports de communication physiques, qui nécessitent souvent d'adopter des postures spécifiques, de manipuler des charges lourdes, et d'effectuer des déplacements sur de longues distances.
- + Toutefois, la question de la santé se pose **également pour des métiers de bureau**, avec des mentions d'une plus grande fatigabilité ou d'absences plus fréquentes liées à des problèmes de santé (risques psycho-sociaux et troubles musculosquelettiques, notamment).

« On a un quota à respecter dans notre job, il faut distribuer 1500 documents par jour et les anciens, c'est à peine s'ils m'en font 1000 par jour. Ils vont vraiment lentement »

Regie de publicité extérieure -50 salariés

3.2 Les seniors, un enjeu qui reste secondaire pour une majorité d'employeurs de la branche

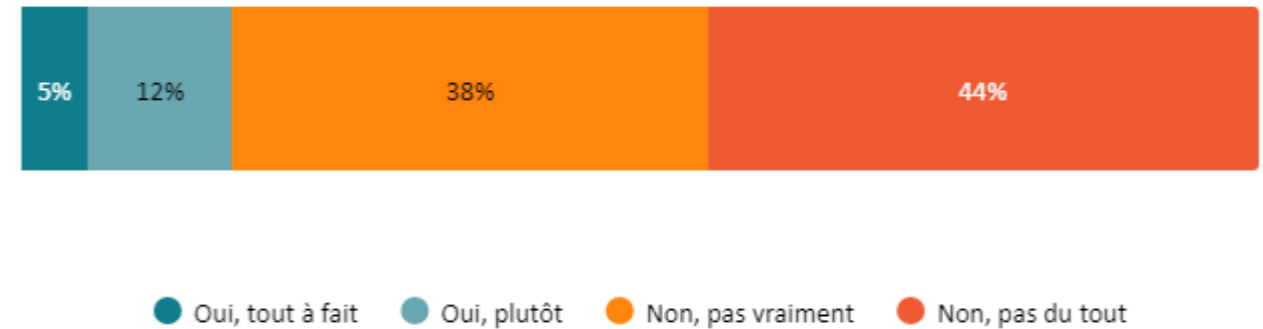
Un sujet qui reste peu pensé et discuté en interne

Nos investigations, et en premier lieu notre enquête en ligne, pointent que la question de l'emploi des seniors représente un enjeu encore secondaire pour une nette majorité d'entreprises.

- » D'après les résultats de l'enquête, **pour près de 8 entreprises sur 10, la question de l'emploi des seniors ne constitue pas un enjeu important dans la réflexion autour de la gestion RH.** L'enjeu apparaît toutefois un peu plus marqué au sein des régies publicitaires médias, et un peu moins dans les agences médias.
- » **La quasi-totalité des entreprises répondantes (97%) ne dispose pas de stratégie/plan formalisé dédié aux seniors.** Cependant, l'existence de ces plans et stratégies varient selon la taille des entreprises, et les entreprises de 50 salariés et plus sont les plus fréquemment dotées de stratégies ou de plans dédiés aux seniors, ce qui est à relier à leur meilleure structuration et ressources dédiées à la gestion RH.
- » **On note également que seule une très faible part des entreprises répondantes (3%) disent avoir été interpellées par leurs représentants du personnel sur la question des seniors.** Ce sujet concerne surtout les entreprises de plus de 50 salariés, dont tout de même 50% déclarent avoir été sollicitées par leurs représentants sur cette thématique, contre 2% des entreprises comptant entre 10 et 49 salariés.

Pour votre entreprise, la question de l'emploi des seniors constitue-t-elle, à l'heure actuelle, un enjeu important dans la réflexion autour de la gestion RH ?

Réponses effectives : 291



	Oui, tout à fait	Oui, plutôt	Non, pas vraiment	Non, pas du tout
Agence de conseil en communication	5%	10%	37%	48%
Agences médias	0%	10%	48%	43%
Régies Publicitaires médias	9%	18%	31%	42%
Régies Publicité Extérieure	8%	12%	58%	23%
Total	6%	11%	39%	44%

3.2 Les seniors, un enjeu qui reste secondaire pour une majorité d'employeurs de la branche

Un sujet qui n'est souvent pas perçu comme amené à prendre une importance grandissante

» « Seules » 30% des entreprises interrogées déclarent penser que l'enjeu de l'emploi des seniors va être amené à prendre une importance grandissante au cours des 10 prochaines années, et seules 2 entreprises répondantes sur 10 (21%) considèrent que la récente réforme des retraites constitue un changement qui amènera à repenser la gestion des carrières des plus de 60 ans au cours des 10 prochaines années. Pour ces dernières, cela est à mettre en lien avec :

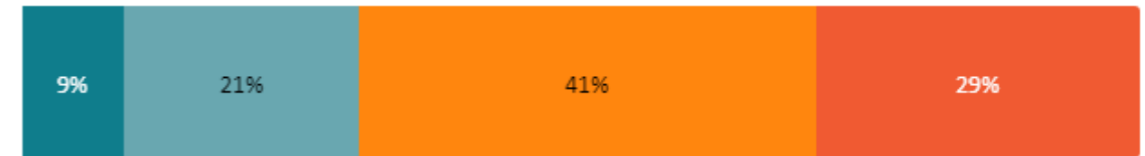
- + Le vieillissement des équipes en place (41%)
- + Les difficultés de recrutement (29%)
- + La volonté de fidéliser davantage (15%)

» A noter que les entreprises de plus de 50 salariés sont significativement plus à penser que l'enjeu de l'emploi va être amené à prendre une importance grandissante au cours des 10 prochaines années (50% contre 34% pour les entreprises de 10 à 29 salariés et 27% pour les entreprises de moins de 10 salariés). De même, les entreprises de 50 salariés et plus sont 70% à déclarer que la réforme des retraites va impacter la part des seniors dans les effectifs quand les entreprises de moins de 10 salariés déclarent plus souvent (68%) que la part des seniors ne va pas évoluer en conséquence.

» L'enjeu sera également légèrement plus fort au sein des régies publicitaires médias que dans les autres secteurs.

Pensez-vous que l'enjeu de l'emploi des seniors va être amené à prendre une importance grandissante, au sein de votre entreprise, au cours des 10 prochaines années ?

Réponses effectives : 281



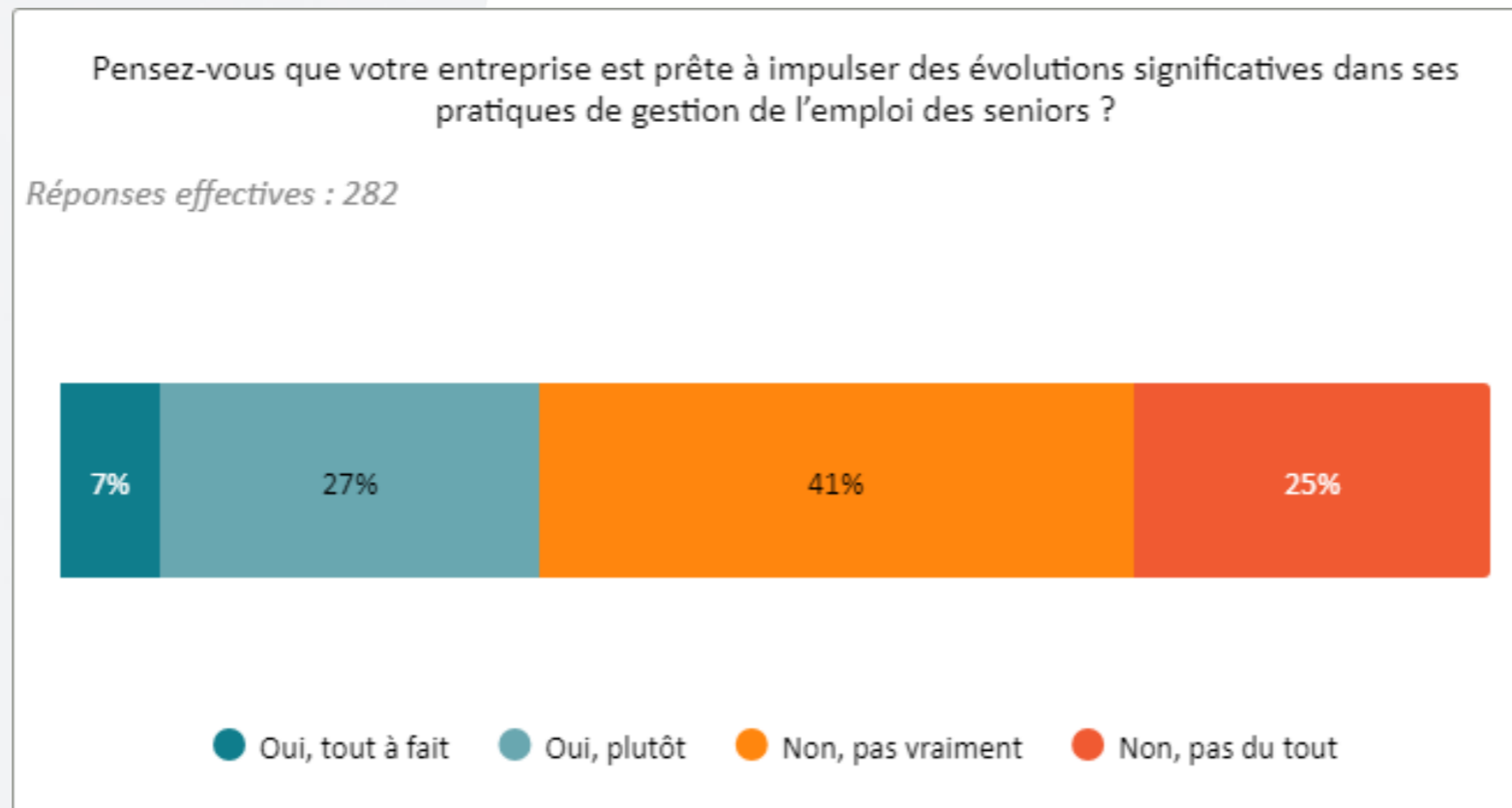
● Oui, tout à fait ● Oui, plutôt ● Non, pas vraiment ● Non, pas du tout

	Oui, tout à fait	Oui, plutôt	Non, pas vraiment	Non, pas du tout
Agence de conseil en communication	8%	23%	39%	30%
Agences médias	15%	10%	40%	35%
Régies Publicitaires médias	12%	30%	33%	26%
Régies Publicité Extérieure	13%	0%	63%	25%
Total	10%	27%	40%	29%

3.3 Une minorité d'entreprise prêtes à initier des changements dans leur appréhension de la question des seniors



- Enfin, **2/3 des entreprises ne se disent pas prêtes à s'engager dans des évolutions de pratiques significatives en matière de gestion de l'emploi des seniors**, ce qui confirme que la réflexion autour de l'emploi des seniors reste globalement peu mûre au sein des entreprises de la publicité. Malgré tout, **le fait qu'un tiers des entreprises soient prêtes à impulser des changements reste toutefois significatif**.
- Les **entreprises de plus de 50 salariés sont légèrement plus enclines à impulser des évolutions significatives (40%)**, mais cela reste une minorité. Il n'y a pas de différence significative entre les secteurs d'activité sur ce point-là.





4

+ Les pratiques RH en lien avec les seniors

4.1 Les pratiques de recrutement

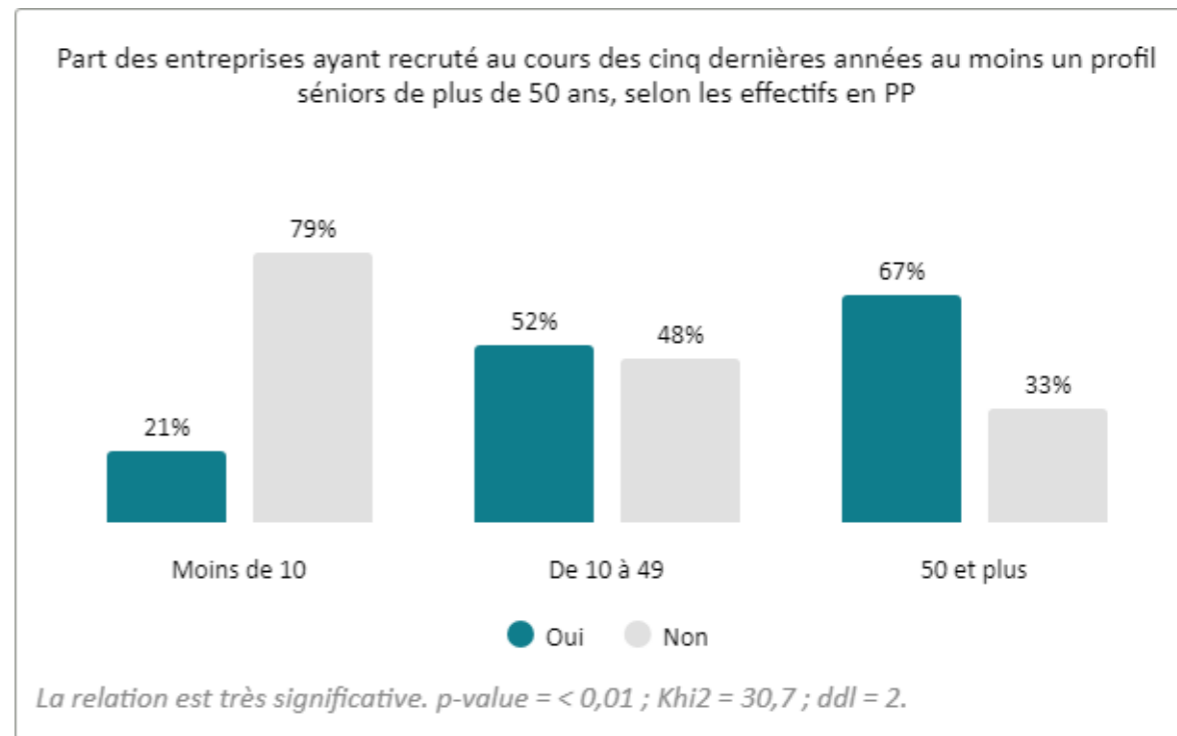
4.2 Les pratiques de gestion des carrières

4.3 Les pratiques de formation

4.1 Les pratiques de recrutement en lien avec les séniors

Une part de recrutement de profils seniors qui reste relativement réduite

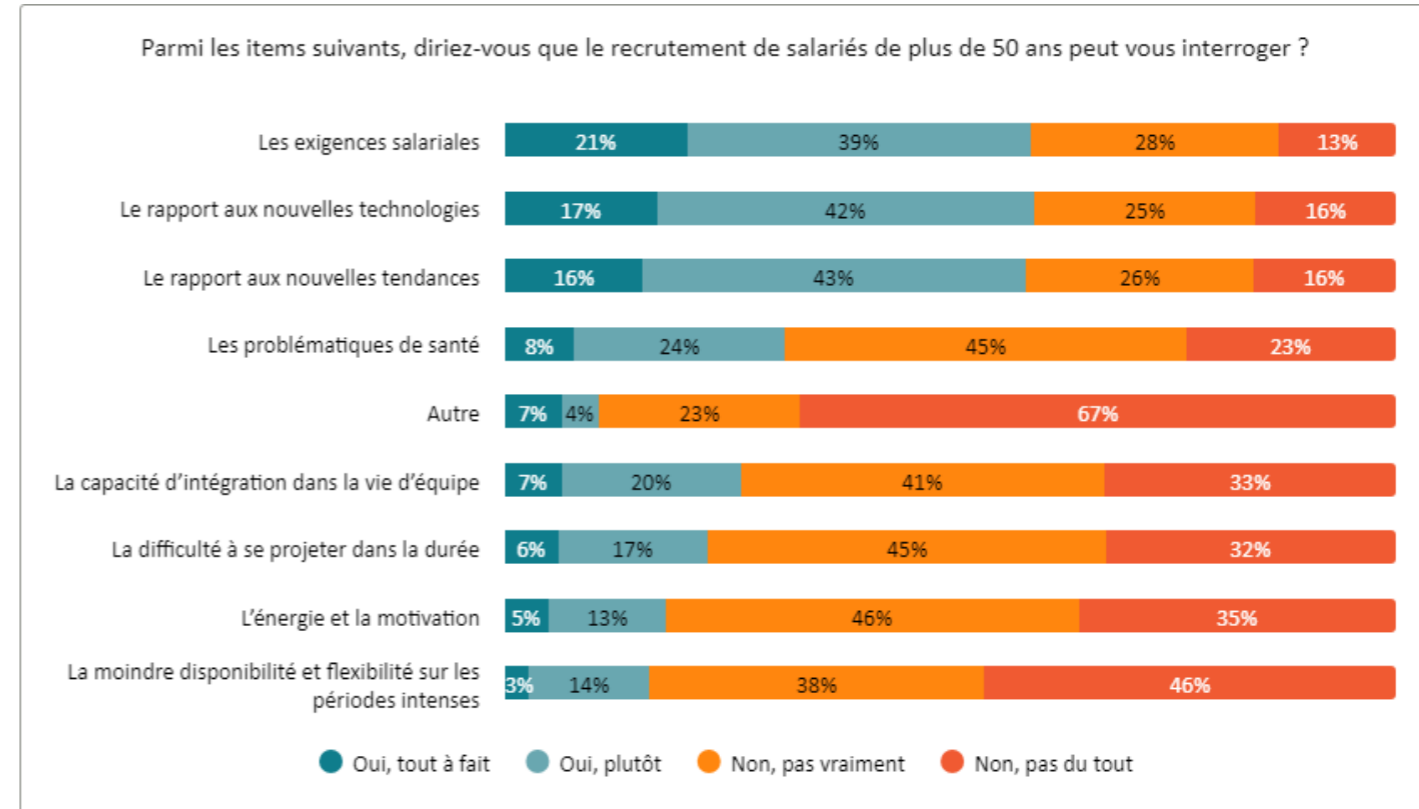
- » Selon les résultats de l'enquête, **29% des entreprises répondantes ont recruté un profil de plus de 50 ans au cours des 5 dernières années** et **pour 42% de ces dernières, les recrutements de profils seniors représentent moins de 5% de la part de recrutement globale.**
- » On note toutefois que **la propension à recruter des seniors varie nettement en fonction de la taille de l'entreprise.** La part d'entreprises ayant récemment recruté des profils seniors augmente à mesure que les entreprises sont importantes en taille (67% des entreprises de +50 salariés ont recruté des profils seniors au cours des 5 dernières années, contre 21% chez les entreprises de moins de 10 salariés).



4.1 Les pratiques de recrutement en lien avec les séniors

Une part de recrutement de profils seniors qui reste relativement réduite

- » Par ailleurs, cette relativement faible part de recrutement de profils seniors n'est pas nécessairement due à une volonté d'écarter ces profils de la part des employeurs. Dans les démarches de recrutements, seules **9% des entreprises répondantes disent avoir déjà écarté d'emblée des profils** parce que ceux-ci étaient seniors, et **seulement 13% des entreprises déclarent avoir des craintes et/ou appréhensions vis-à-vis du recrutement des profils seniors**.
- » Malgré tout, derrière ces déclarations, **des réserves s'expriment vis-à-vis du recrutement de seniors**, principalement au regard :
 - + des **exigences salariales** (60%)
 - + du **rapport aux nouvelles technologies** (59%)
 - + du **rapport aux nouvelles tendances** (59%).
- » Ces freins semblent donc être ceux à lever pour développer le recrutement des séniors.



4.1 Les pratiques de recrutement en lien avec les séniors

Des entreprises qui pour beaucoup se disent peu sensibles à l'âge dans leurs recrutements

Les entretiens qualitatifs réalisés ont permis de mettre à jour certaines tendances dans les approches du recrutement vis-à-vis des profils seniors.

» **Une majorité d'entreprises disent fonder leurs recrutements sur la compétence avant tout, sans considération pour l'âge des candidats**

- + La plupart des entreprises interrogées **affirment que l'âge ne constitue pas un critère important** dans leurs recrutements, et que c'est avant tout **la compétence qui prime** dans ces démarches. Certaines entreprises témoignent d'ailleurs de **recrutement de profils seniors réussis**, qui n'ont pas particulièrement posé de difficultés.
- + Cela dit, **la propension à recruter des profils seniors apparaît variable en fonction des métiers concernés** : typiquement, le recrutement d'un profil senior pour des fonctions administratives posera moins question que pour des métiers fortement liés à la création. Certains métiers, en particulier ceux qui nécessitent une forte maîtrise des outils numériques et des tendances actuelles, restent de fait moins accessibles à des profils seniors.
- + A noter que nombre d'entreprises expliquent cette faible part de profils seniors, moins par un manque de volonté de leur part, que par **le faible nombre, voire l'absence de candidatures adaptées de profils seniors**, ce qui suggère qu'il puisse également y avoir du côté des seniors une forme « d'autocensure », possiblement lié à un sentiment de décalage de compétences.

« On n'a jamais regardé l'âge, pour nous ce qui compte les compétences. [...] Mais dans les réseaux sociaux et le marketing digital, recruter des personnes de plus de 50 ans, ce n'est pas possible. Ce sont des métiers où il faut s'adapter rapidement aux tendances donc on ne pose même pas la question, mais si quelqu'un avec les compétences nécessaires se présentait, l'âge ne serait pas un critère déterminant. Tout dépend des compétences de la personne. »

Agence de conseil en communication -50 salariés

« Quand on a dû chercher à remplacer notre précédent contrôleur de gestion, sincèrement je ne me suis pas du tout posé la question de l'âge, après c'est de la fonction support. Je pense que je me serais posé la question si c'était un poste créatif. De même pour tout ce qui est en lien direct avec le numérique : on rencontre peu de seniors qui soient bercés dans l'IA. »

Agence de conseil en communication -50 salariés

4.1 Les pratiques de recrutement en lien avec les séniors

Des entreprises qui recrutent toutefois principalement des jeunes, par habitude et par manque de candidatures de profils seniors

» Malgré tout, une tendance claire à privilégier le recrutement de jeunes et à favoriser ensuite la promotion interne

- + Parmi les entreprises interrogées, une part importante explique avoir tendance à **recruter des jeunes, souvent dès la sortie d'études**, puis de **les former** pour **ensuite assurer la promotion interne de ces profils à des postes plus qualifiés**, au fil de leur montée en compétences.
- + Ce fonctionnement est décrit moins comme un choix de ces entreprises que comme un état de fait : ces entreprises disent **recevoir essentiellement des candidatures de jeunes**, et n'être que **rarement en situation de recrutement direct de profils séniors**, sauf dans des cas où des profils expérimentés sont spécifiquement recherchés - notamment pour le poste de responsables d'équipes ou de responsables administratifs - ce qui reste néanmoins rare.

« Chez nous, où on a plutôt une politique de promotion interne, il est rare qu'on fasse un recrutement externe de profil séniors et à l'externe on recrute par le bas avec un premier vivier d'alternants »

**Agence de conseil en communication
+250 salariés**

« En termes de management, pouvoir accepter des consignes de personnes plus jeunes ça dépend de la personnalité. L'âge m'importe peu, mais il faut quand même des capacités d'adaptation et de rentrer dans un moule »

**Agence de conseil en communication -
50 salariés**

4.1 Les pratiques de recrutement en lien avec les séniors

D'autres freins qui peuvent limiter le recrutement de profils seniors

» Des exigences salariales de profils seniors qui peuvent se révéler limitantes

- + Dans les process de recrutement, le montant des exigences salariales peut également jouer un rôle significatif. Les **exigences salariales généralement plus élevées chez les profils seniors** peuvent alors être un frein, particulièrement dans des petites structures (PME/TPE) qui ont des ressources plus limitées. Dans ces cas de figure, la **concurrence qui peut exister avec des profils jeunes** (voire, avec des profils d'apprentis, qui ouvrent à l'entreprise des aides financières à l'embauche) rend les candidatures de profils seniors moins attractives d'un point de vue purement financier, à poste égal.

» Le cas particulier de la régie publicitaire extérieure, où la question de la santé physique se pose particulièrement dans les recrutements

- + Dans les métiers de la régie publicitaire extérieure, la question de la santé physique se pose particulièrement dans les recrutements. En effet, les conditions de travail **peuvent freiner le recrutement de profils seniors**, qui peuvent s'avérer moins capables de réaliser les gestes professionnels attendus, avec à la clé des **risques de licenciements pour inaptitude**.
- + Il est toutefois à noter que, paradoxalement, c'est dans ce secteur que l'on retrouve malgré tout une part importante de profils de plus de 50 ans parmi les salariés (cf. résultats de l'enquête).

« Je recruterais des seniors s'ils n'étaient pas aussi chers ! »

Agence de conseil en communication -50 salariés

Pour moi l'âge limite pour travailler chez nous, c'est celui de la condition physique, en général au-delà de 55 ans c'est difficile. Chez nous le plus vieux a 49 ans et on commence à se poser la question de la suite parce qu'il a des problèmes de santé, on se demande combien de temps il pourra assurer le poste. »

Régie de publicité extérieure -50 salariés

4.1 Quelques pratiques intéressantes de recrutement seniors relatés par des entreprises

Les entretiens réalisés avec les entreprises ont révélé peu de pratiques de recrutement originales et spécifiquement orientés / pensés pour les profils seniors dans les entreprises de la publicité. On peut toutefois souligner quelques pratiques intéressantes qui, sans être spécifiquement dédiées à ces profils, ont pu être mobilisés et se sont avérés adaptées dans ces démarches :

L'organisation d'une demi-journée de rencontre avec l'équipe pour jauger le candidat

Une entreprise propose **une journée d'immersion / rencontre pour permettre aux candidats de découvrir l'environnement de travail et d'échanger avec l'équipe**. Ces journées permettent de valider que le candidat se sent à l'aise et que l'équipe perçoit une bonne intégration potentielle. Si cette approche ne s'applique pas uniquement aux profils seniors, elle peut être adaptée à ces profils pour favoriser une intégration et juger notamment des compétences relationnelles.

1

2

La valorisation des soft-skills dans l'intégration

Valoriser l'humour, l'enthousiasme et la communication comme des atouts aussi importants que la compétence et indépendamment de l'âge. Cette entreprise prend en compte que tout peut s'apprendre avec un encadrement adapté, et que les seniors peuvent tout à fait s'adapter si les conditions d'apprentissage sont optimales.

3

La mobilisation du service public de l'emploi pour capter davantage de candidatures de seniors

Une entreprise indique avoir obtenu un plus grand nombre de candidatures de profils seniors en se tournant vers des acteurs du service public de l'emploi, notamment l'APEC et Pôle emploi (devenu France travail).

4.2 Les pratiques de gestion des carrières des séniors

Une majorité d'entreprises qui ne rencontrent pas de difficultés particulières dans le rapport à leurs salariés seniors

Les résultats de l'enquête semblent indiquer que les rapports aux profils seniors au sein des entreprises de la publicité sont majoritairement sans difficultés particulières.

- » **Près de 8 entreprises répondantes sur 10** considèrent que l'expérience des profils seniors est un **atout pour leur entreprise**.
- » **Par ailleurs, seules 10% des entreprises répondantes disent avoir été confrontées au cours des 10 dernières années à des situations complexes** dans la gestion de carrière des profils seniors. Parmi ces problématiques, sont particulièrement citées :
 - + Les problématiques de santé physique ou mentale
 - + Le rapport aux nouvelles technologies, nouvelles tendances
 - + L'énergie et la motivation
- » On note toutefois que parmi les entreprises n'ayant pas été confrontées à ce type de problématiques, **près d'un quart (24%) d'entre elles pensent l'être dans les 10 prochaines années**.

Selon vous, l'expérience professionnelle dont disposent les profils seniors constitue-t-elle un atout réel pour votre entreprise ?

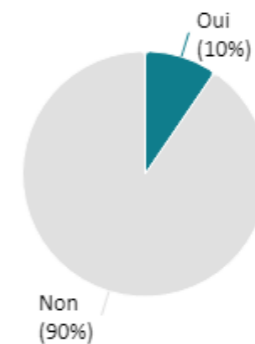
Réponses effectives : 284



● Oui, tout à fait ● Oui, plutôt ● Non, pas vraiment ● Non, pas du tout

Avez-vous été confronté, au cours des 10 dernières années, à des situations complexes dans la gestion de la carrière de profils seniors ?

Réponses effectives : 283



4.2 Les pratiques de gestion des carrières des seniors

Toutefois, des retours qualitatifs plus mitigés sur la place des seniors, et

- » Chez les représentants du personnel et les quelque salariés interrogés, les discours apparaissent parfois plus mitigés sur le traitement de seniors.
- » Plusieurs acteurs interrogés, notamment des représentants du personnel, évoquent **des situations où les seniors peuvent être quelque peu mis de côté** et **leurs compétences insuffisamment reconnues** (absence d'augmentations, tâches à plus faible valeur ajoutée...). D'après les témoignages recueillis, ce type de phénomène semblent encore une fois particulièrement marqués dans les métiers de la création.
- » Certains évoquent également, dans certaines entreprises, **une tendance à la polarisation entre de postes à responsabilité occupés majoritairement par des seniors (souvent des hommes) et des équipes composées essentiellement de personnes jeunes.**

Avec l'accélération du temps, les réseaux sociaux, vous êtes vite « out » dans les métiers qui sont en pointe sur ces sujets, et le phénomène ne fait que s'accélérer. Avant, pour être dépassé, il fallait 15-20 ans, mais maintenant ça peut le sentir à partir de 5 ou 10 ans. Dans la réalité du terrain, les seniors essayent surtout de ne pas se faire trop dépasser, et même si l'expérience permet de gagner du temps, et que quand vous êtes seniors, vous êtes plus sur du management et moins dans la production, malgré tout vous sentez l'écart qui se creuse. Dans ce contexte, on ne sent pas toujours la reconnaissance de la valeur ajoutée qu'on apporte. Il y a toujours cette crainte dans nos métiers d'être placardisé et c'est la réalité aussi, qui vient s'entrechoquer avec un discours inclusif et valorisant.

Un représentant du personnel

On est en train d'opérer un virage sur le digital, et dans ces métiers, quand on parle de talent, ce sont forcément des jeunes. Les plus anciens ne font plus partie des talents. On est dans des sociétés de consommation aussi pour les salariés, la dégringolade est violente pour tout le monde.

Un représentant du personnel

Les seniors, c'est un sujet assez délicat. Moi, en tant qu'IRP dans pub, je vois que mon employeur qui n'est pas ravi d'avoir des seniors, surtout dans le créatif où il y a beaucoup de jeunes). Les seniors eux-mêmes ne pas forcément ravis de travailler dans un contexte où ils se perçoivent en décalage.

Un représentant du personnel

4.2 Les pratiques de gestion des carrières des séniors

Des entreprises qui sont peu outillées dans la gestion des carrières des profils seniors (1/2)

» Une très faible part des entreprises ayant répondu à l'enquête (6%) déclarent avoir mis en en place une démarche de GPEC/Gestion des carrières.

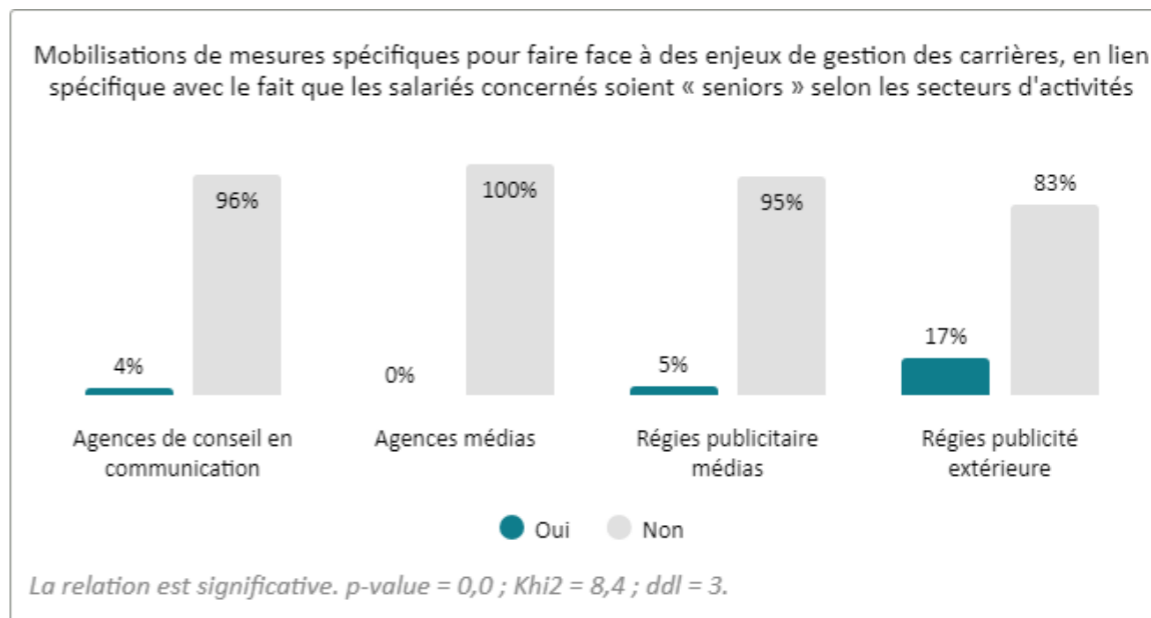
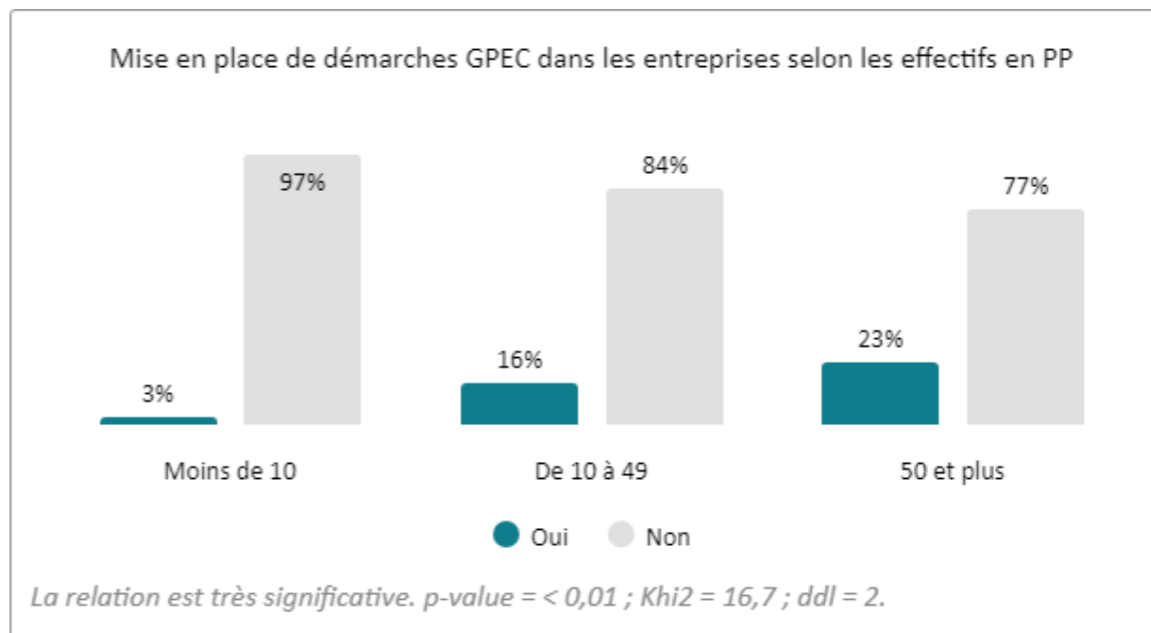
» La mise en place de GPEC varie cependant selon la taille de l'entreprise : alors que 3% des entreprises de moins de 10 salariés déclarent avoir mis en place une démarche GPEC, c'est le cas de 16% des entreprises de 10 à 49 salariés et de près d'un quart (23%) des entreprises de plus de 50 salariés.

» Par ailleurs, parmi les répondants à l'enquête, seules 5% (n=13) des entreprises ont mis en place des mesures spécifiques pour faire face à ces enjeux de gestion des carrières des profils seniors, notamment :

- + Entretiens spécifiques pour préparer la « suite de carrière »
- + Mobilisation de formation professionnelle pour favoriser l'adaptation des compétences et pratiques
- + Prestation « appui conseil RH », dispositif Afdas

» Les entreprises qui mobilisent le plus (17%) des mesures spécifiques dans la gestion des carrières de leurs salariés séniors appartiennent au secteur de la régie de publicité extérieure.

Données issues du questionnaire de Q35 à Q36



4.2 Les pratiques de gestion des carrières des seniors

Des entreprises qui sont peu outillées dans la gestion des carrières des profils seniors (2/2)

- + Les entretiens qualitatifs confirment que **la plupart des entreprises ne disposent pas de stratégies ni d'outils particuliers** pour suivre et accompagner les carrières des profils seniors. Il semble y avoir **peu d'anticipation sur la « seconde partie de carrière » ainsi que sur les départs à la retraite**, qui restent rares dans la plupart des entreprises. La gestion des parcours des seniors se fait le plus souvent **au cas par cas**, sans stratégie globale autour de la question du vieillissement.
- + Cela est particulièrement le cas **dans les TPE**, qui ne disposent souvent pas de fonctions RH dédiées, mais qui, d'un autre côté, au regard du faible nombre de salariés concernés, « gèrent les carrières » de manière quotidienne, par le biais d'une relation de proximité. Toutefois, on note également que **ce manque d'outillage et d'expertise sur le sujet de la gestion des seniors se retrouve dans des entreprises de plus grande taille**, où des managers admettent manquer d'informations et d'outils pour pouvoir aborder ce sujet avec les salariés seniors sereinement.

Normalement, les RH devraient voir tout le monde de plus de 55 ans annuellement et un des RH à 350 personnes donc c'est impossible, même avec la meilleure volonté du monde ce n'est pas possible. Ce qui manque, c'est des structures affûtées et qui puissent répondre au cas par cas et il n'y en a pas.

Agence de conseil en communication +250 salariés

« J'ai un vrai problème RH dans une entreprise où j'ai 4 ETP sur 6 qui vont partir à la retraite. C'est un problème aujourd'hui. Nous on est 6 ETP, et je n'ai pas de service RH pour gérer ce genre de choses. »

Régie de publicité extérieure -50 salariés

4.2 Les pratiques de gestion des carrières des séniors

Une prise de conscience et volonté de progresser dans certaines entreprises

Dans certaines entreprises, une conscience grandissante de l'importance de progresser dans la gestion des carrières des séniors

- + Malgré tout, on note une prise de conscience progressive de l'importance de ce sujet. Plusieurs entreprises interrogées soulignent que le sujet est amené à prendre une importance grandissante, notamment en raison du **vieillessement des équipes**, couplé à des **difficultés grandissantes de recrutement de jeunes**.
- + Pour ces entreprises, il existe un enjeu grandissant à **fidéliser leurs salariés** mais cela suppose également, en particulier pour les profils seniors, d'être en mesure de **stimuler leur motivation** afin de garder de leur part un niveau d'engagement satisfaisant.
- + Par ailleurs, un certain nombre d'entreprises, notamment les plus grandes, ont **amorcé des réflexions autour de la formalisation de Plans seniors**, qui ouvrent des perspectives de mise en place de process pour un meilleur accompagnement professionnel des séniors (voir slide suivante).

« Aujourd'hui on a pris conscience de l'importance de garder ceux qui ont encore une plus-value, ceux qui connaissent le métier, mais la question qu'on se pose, c'est comment on fait pour continuer à intéresser les seniors pour qu'ils restent chez nous, et qu'ils aient envie d'évoluer en compétences. Comment on les motive, comment on peut ré-enchanter la deuxième partie de carrière ? »

Agence de conseil en communication, +250 salariés

« On a mis en place un accord pénibilité qui inclut pas mal de mesures, avec notamment des entretiens de fin de carrière, des jours de congés supplémentaires, des aménagements de poste, etc. Mais ça ne répond pas au besoin. Les entretiens de fin de carrière, ils y vont à reculons. La médecine du travail aussi. Même les jours de congés supplémentaires, ils ne les prennent pas. »

Régie publicitaire extérieure, entre 50 et 250 salariés

4.2 Les pratiques de gestion des carrières des séniors

Une variété de pistes d'actions à mettre en œuvre pour favoriser la gestion des carrières des profils seniors

» Si les entreprises interrogées n'ont pour la plupart pas ou peu mis en place de mesures concrètes, il reste que leurs réflexions les amènent à envisager une diversité de mesures (dont certaines ont été testées et d'autres restent au stade de projet). Les principales des mesures envisagées (souvent envisagées comme pouvant faire partie de Plans seniors) sont les suivantes :

Suivi renforcé de la seconde partie de carrière

- Organisation « d'entretiens seniors » (préparation seconde partie de carrière, identification des envies et des besoins, facilitation des évolutions et mobilités...)
- Diffusion de sondages internes pour sonder les besoins des seniors
- Nomination d'un référent seniors

Mesures de santé et prévention

- Accès facilité à des bilans de santé
- Mesures de sensibilisation / prévention en lien avec le sport et l'alimentation

Préparation et transition vers la retraite

- Transmission d'information / entretiens individuels pour aider à se préparer à la retraite
- Mobilisation du dispositif « retraite progressive »

Aménagement des conditions de travail

- Aménagement de postes (matériel)
- Assouplissement des règles de télétravail pour les seniors
- Assouplissement de l'accès aux congés payés pour les seniors
- Congés de proches-aidants

Montée en compétences et mobilité

- Facilitation/incitation de l'accès à la formation pour les seniors
- Mobilisation des seniors en posture de transmission (tutorat avec des alternants, notamment)
- Mobilisation de la prestation appui conseil RH (Afdas)
- Congé de mobilité

4.2 Zoom sur quelques pratiques intéressantes de gestion des carrières seniors mises en place ou envisagées par les entreprises interrogées

1 La proposition d'un jour de télétravail supplémentaire pour les séniors

Dans une entreprise, dans le cadre d'un accord sur le télétravail, les collaborateurs de plus de 55 ans bénéficient d'un jour de télétravail supplémentaire par semaine, facilitant ainsi l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

4 La mise en place d'un accompagnement vers la fin de carrière

Une entreprise propose des entretiens de deuxième partie de carrière (dés 55 ans) pour permettre aux seniors d'anticiper les dernières étapes de leur parcours professionnel. Elle entend également mettre en place des programmes de préparation à la retraite, financés par la mutuelle, incluant des ateliers pratiques et un accompagnement administratif.

2 La mise en place des dispositifs de reconversion professionnelle

Une entreprise a mis en place des accompagnements à la reconversion interne ou externe, en partenariats avec un cabinet de coaching externe, qui a proposé un soutien psychologique et juridique aux seniors pour clarifier leurs projets (reconversion, maintien dans le même métier, ou départ volontaire).

3 La valorisation de l'expérience par le tutorat

Certaines entreprises ont favorisé la transmission des savoirs en proposant aux seniors de devenir tuteurs de juniors, renforçant ainsi leur rôle au sein de l'entreprise. Ces binômes étaient pensés comme un apprentissage à double sens, bénéfique pour les juniors dans la montée en compétences et en expertise professionnelle. Pour les seniors, il s'agit de « rester à jour », de se confronter aux nouveaux entrants sur le marché du travail et leurs compétences créatives et digitales principalement.



4.3 Les pratiques de formation en lien avec les seniors (1/2)

Les chiffres clés de la mobilisation de la formation professionnelle pour les seniors

L'analyse des bases de données de l'Afdas apporte un certain nombre d'éclairages sur la mobilisation de formations professionnelles en faveur des profils seniors. Elle permet en premier d'observer que **les salariés de plus de 50 ans constituent 18% des effectifs de salariés formés** dans la branche de la publicité.

Par ailleurs, on note que :

- **Les +50 ans ont des niveaux de qualification inférieurs à la moyenne**
 - **21% des +50 ans sont "niveau 1 ou 2"** (sans niveau spécifique ou sans diplôme) contre 9,2% des -50 ans
- **Les grandes entreprises forment davantage leurs salariés seniors que les petites entreprises**
 - **26%** des salariés formés dans les entreprises de +250 salariés ont +50 ans, alors que c'est le cas pour seulement 15% des salariés formés dans les entreprises de moins de 250 salariés
- **Les seniors suivent moins de formations certifiantes que les autres salariés, et des formations plus courtes**
 - **9%** des actions suivies par les +50 ans étaient **certifiantes** (contre 16% pour les -50 ans)
 - **7%** des +50 ans ont suivi une **formation longue durée** (+35h) contre 15% des -50 ans
- **Etonnement, les seniors ont davantage suivi de formations à distance que les autres salariés.**
 - **23%** des +50 ans ont suivi une **action à distance**, contre 20% des -50 ans
- **Les femmes senior se forment moins à partir de 50 ans**
 - **49%** des salariés formés de +50 ans sont des femmes, contre 59% des -50 ans.
 - Au total, 57% des formés sont des femmes (sachant que les femmes comptent pour 53% des salariés de la branche)



10 832

Des personnes formées
ont plus de 50 ans, soit

18% de l'effectif total.

→ **7%** ont plus de 55 ans.

4.3 Les pratiques de formation en lien avec les séniors

Les chiffres clés de la mobilisation de la formation professionnelle pour les seniors



Les entreprises mobilisent moins dans la formation des séniors, et a fortiori des +55 ans.

4 162 244 €

ont été mobilisés pour la formation des +50 ans, soit **11% du coût total de l'échantillon (alors que les +50 ans représentent 18% de l'échantillon)**.

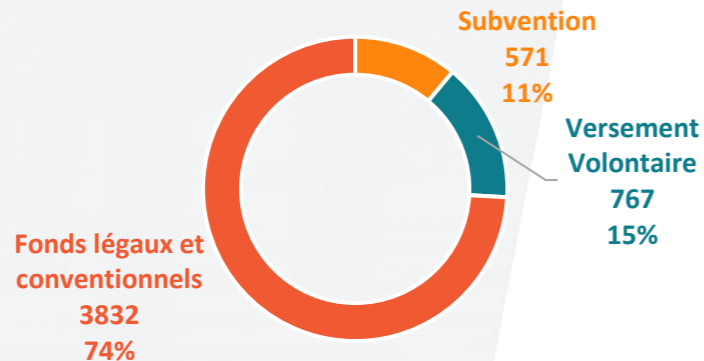
- En moyenne, le montant des formations suivies par les +50 ans est **plus faible** (384,25€) que les -50 ans (681,63€)

2 097 712 €

ont été mobilisés pour la formation des +55 ans, soit **5,5% du coût total de l'échantillon (alors qu'ils représentent 9% de l'échantillon)**.

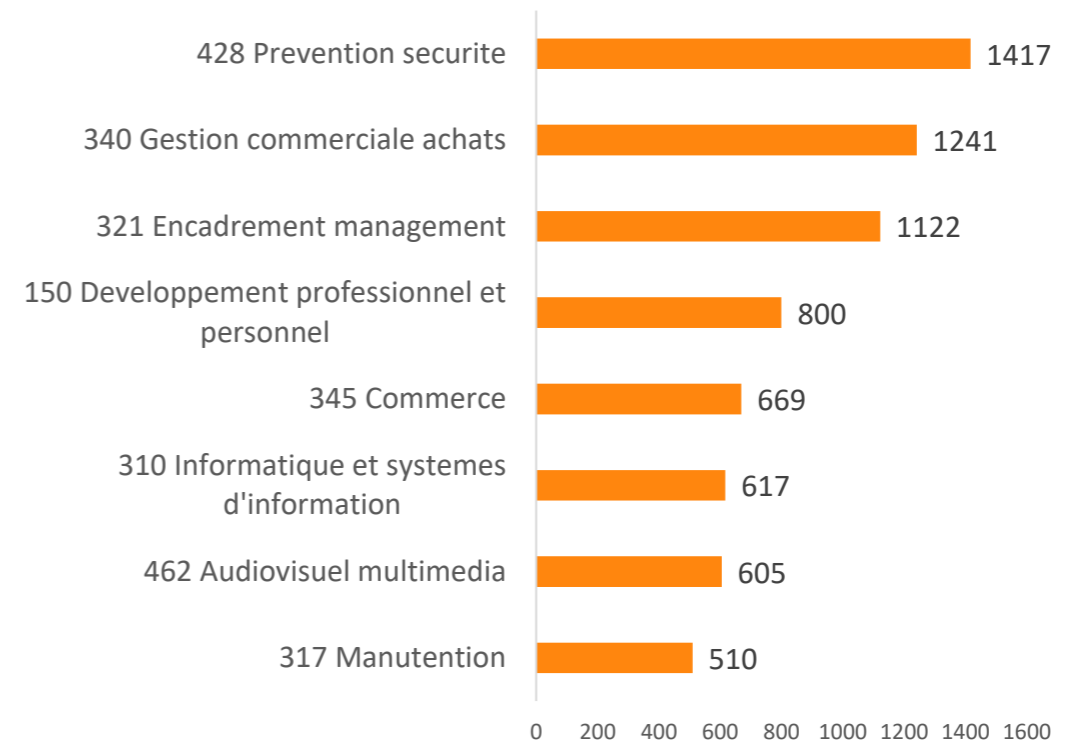
- En moyenne, le **montant** des formations suivies par les +55 ans est **plus faible** (405,75€) que les -55ans (648,86€)

Type d'enveloppe mobilisée pour les seniors (N=5170)



Les domaines de formation des seniors sont sensiblement les mêmes que ceux des -50 ans.

Les 8 premiers sous-domaines de formation chez les +50 ans (>500 stagiaires) (N=6981)



Source : base de données AFDAS

4.3 Les pratiques de formation en lien avec les séniors

La formation, un levier qui reste peu mobilisé dans une logique d'accompagnement des seniors

» La formation, un outil mobilisé, mais pas spécifiquement dans une logique d'accompagnement des carrières des seniors :

- + La formation continue est souvent présentée comme **un outil important pour accompagner l'ensemble des salariés, dont les seniors**, dans l'adaptation aux évolutions des métiers de la publicité, et en particulier les nouveaux outils. Pour autant, elle n'est **pas toujours jugée suffisante pour rendre immédiatement efficace et opérationnel**.
- + Les investigations réalisées **ne permettent pas d'identifier une tendance de entreprises à mobiliser spécifiquement la formation professionnelle à l'adresse des profils seniors, dans une optique d'accompagnement des carrières**. Le recours à de la formation individuelle se fait le plus souvent à la demande des salariés, les entreprises apparaissent peu proactives et les salariés seniors n'apparaissent pas particulièrement demandeurs.
- + D'après notre enquête, seules **3% des entreprises interrogées déclarent faire un ciblage spécifique** sur les plus de 50 ans dans leur plan de développement des compétences. Et selon les résultats de l'enquête, globalement **le recours à la formation est plus faible** chez les salariés de plus de 50 ans.
- + Au-delà de la demande qui n'est pas toujours au rendez-vous, sont également pointées des **contraintes de temps et de ressources qui peuvent** limiter la capacité à s'investir dans des formations pourtant nécessaires pour les compétences qu'exigent leur métier.

« L'enjeu est de réussir à les former, à les rendre plus polyvalents, à les adapter aux nouvelles technologies, qu'ils continuent à envisager l'évolution de leur métier. À 50 ans, ça va, mais à 57-58 ans, c'est plus compliqué. Nous ne faisons pas de différence entre les collaborateurs de 20 ans et ceux de 50 ans. Nous avons des formations adressées à tous nos collaborateurs, et nous nous assurons que les plus de 50 ans participent aux formations. »

**Agence de conseil en communication
entre 50 et 250 salariés**

4.3 Des bonnes pratiques autour de la formation des séniors dans les entreprises

Des pratiques de formation intergénérationnelles

Certaines entreprises veillent à ne pas différencier les opportunités de formation entre les juniors et les seniors, en offrant les mêmes parcours pour tous. Les seniors participent ainsi aux formations générales sur des compétences partagées (Excel, bureautique, etc.), mais aussi à des sessions sur les technologies émergentes (intelligence artificielle, biomimétisme, transformation digitale) pour stimuler leur curiosité. Ces formations sont perçues comme nécessaire pour tout salariés qui ne serait pas familier de ces modes de travail, peu importe son âge.

1



Des formations spécifiques sur le numérique

Certaines entreprises proposent des modules spécifiques pour aider les seniors à se familiariser avec les outils numériques et les réseaux sociaux. L'objectif est de les rendre plus à l'aise avec ces pratiques, souvent mieux maîtrisées par les jeunes. Ces formations permettent déconstruire les perceptions des séniors de ces outils et de comprendre la complémentarité qu'il peut exister avec des outils plus traditionnels. Sans pour autant chercher une maîtrise exhaustive, cela permet d'ouvrir le champ des possibles dans la collaboration avec des juniors.

2

Proposer des solutions de reconversion professionnelle

Dans des contextes où certains métiers se transforment, des entreprises mettent en place des dispositifs de réorientation pour les seniors. D'autres entreprises proposent ces dispositifs dans des situations où leurs séniors ne se retrouvent plus dans leurs métiers, un développeur graphique est ainsi devenu chef de projet, ce qui lui a permis de rester en poste tout en valorisant ses connaissances techniques mais de les exploiter d'une autre manière.

3



5

+ Préconisations

5.1 Les séniors, un sujet transversal aux différentes branches professionnelles

5.2 Les attentes des entreprises de la branche

5.3 Préconisations

5.1 Des freins à l'emploi des seniors qui s'observent dans de nombreux secteurs d'activité, et ne sont pas spécifiques au secteur de la publicité



>> Dans de nombreux secteurs d'activités, les entreprises expriment des réticences au recrutement de seniors

- + Selon une enquête Opinionway menée auprès de 589 recruteurs et 60 DRH, publiée en 2023 : malgré des compétences managériales et techniques reconnues par 89 % des répondants, **les seniors - définis ici comme les 55 et plus - sont souvent écartés lors des recrutements** : près d'un recruteur sur deux (45 %) reconnaît que sa direction lui a déjà donné comme consigne de privilégier des profils plutôt jeunes. Une tendance encore plus forte chez les DRH : 74 % d'entre eux ont déjà eu la consigne de privilégier des profils jeunes et 68 % ont déjà écarté d'emblée les candidatures de profils seniors. Ces tendances sont à **mettre en lien avec des craintes qui concernent notamment la capacité à travailler avec les plus jeunes et assimiler leurs processus de travail** (crainte exprimée par 65% des recruteurs), **la plus difficile appréhension des évolutions technologiques et digitales** (crainte exprimée par 74% des DRH), ou encore **les questions liées à la rémunération** des salariés seniors.

>> De même, des freins sont fréquemment observés dans l'évolution de carrière, voire le maintien en emploi, des seniors

- + Alors que **64% des chefs d'entreprise déclarent se préoccuper du maintien dans l'emploi des seniors** (selon une étude Malakoff Humanis, 2023), seuls un peu plus de la moitié d'entre eux (56%) estiment que leur entreprise est déjà bien préparée à l'allongement de la durée de vie professionnelle. Sur ce sujet, les préoccupations des chefs d'entreprises concernent principalement les **difficultés de reclassement, l'aménagement des postes, l'augmentation des risques d'accidents et de maladies professionnelles**, et **l'augmentation des arrêts de travail/maladie**. L'étude Opinionway (2023) pointe quant à elle des difficultés pour les managers à appréhender le maintien des seniors, mettant en avant une fréquente **absence de politique ou outils RH dédiés** pour faciliter la préparation des seniors à de nouveaux métiers ou à l'actualisation de leurs leurs compétences.

>> Des freins dont font également état les salariés seniors

- + D'après l'étude Malakoff Humanis, **de leur côté, les salariés ne se sentent pas suffisamment préparés au fait de travailler plus longtemps (70% des 55 ans et plus). L'évolution de leur santé avec l'âge est également un sujet de préoccupation pour 83% des salariés**. Ils craignent de rencontrer des **difficultés à tenir le rythme (86%), une plus grande fatigue psychologique (85%)**. Ils s'inquiètent également des risques de perte d'employabilité (71%) ou de discrimination liée à l'âge (67%).

5.1 Zoom sur les autres études OPMQ sur la question des seniors

- » Les OPMQ qui semblent s'être le plus investis dans l'étude des enjeux liés aux profils seniors, à travers la réalisation de diagnostics et d'études, sont ceux de **l'assurance**, de la **banque** et des **professions libérales**.
- » Leurs travaux ont mis en lumière des constats et enjeux transversaux à diverses branches d'activité, mettant l'accent sur plusieurs domaines clés tels que **l'anticipation des départs à la retraite**, la **formation continue** en corrélation avec l'évolution des compétences et des technologies, ainsi que **l'aménagement des conditions de travail**.



Les principales études recensées :

- **OPMQ de l'assurance et de l'assistance** – *Les seniors dans les sociétés d'Assurance et d'Assistance*, 2021.
- **OPMQ de la banque** – *Les seniors dans le secteur bancaire : situation et enjeux*, 2023.
- **OPMQ de l'intérim et du recrutement** – *Les seniors dans le travail temporaire*, 2022.
- **OPMQ de l'emploi à domicile** – *De plus en plus de salariés seniors dans le secteur de l'emploi à domicile*, Baromètre de l'emploi à domicile n°42, 2023.
- **OPMQ des professions libérales**
 - *L'emploi des seniors dans la branche des laboratoires de biologie médicale*, 2010
 - *Qualité de l'emploi dans les professions libérales*, 2013.
- **OPMQ des services auto** – *Mixité dans la branche des services de l'automobile. Partie 3 Les seniors (salariés de 45 ans et plus)*, 2020.
- ...

5.1 Zoom sur les autres études OPMQ sur la question des seniors

Zoom sur les sociétés d'assurance et d'assistance

- L'assurance compte près **d'un tiers de seniors**, une part stable.
- L'assistance est une branche plus jeune, mais avec une **part des seniors en augmentation**.
- Dans l'assurance, 72% des seniors ont au moins 20 ans d'ancienneté. **La présence de carrière longue pose des enjeux de formation et de maintien dans l'emploi** plus important dans l'Assurance que dans l'assistance, où le taux d'ancienneté à 20 ans est de 40%.
- Dans ces deux branches majoritairement féminines, la **part des seniors est plus importante chez les hommes**.
- **Les seniors sont plus souvent à temps partiel**, c'est un choix qui fait partie des mesures en faveur du maintien de leurs bonnes conditions d'emplois, particulièrement dans cette branche soumise aux horaires décalés.
- **L'anticipation des départs à la retraite** est le sujet le plus souvent évoqué lorsque les seniors sont mentionnés
- Dans ces deux branches, **le taux de formation des seniors est légèrement inférieur** à l'ensemble des salariés, mais reste très élevé (85% dans l'assurance) par rapport à d'autres secteurs.
- **Les partenaires sociaux ont signé un accord relatif à l'emploi des seniors et à la seconde partie de carrière** en mai 2021, en anticipation du recul des départs à la retraite

Source : *Les seniors dans les sociétés d'assurance et d'assistance, 2021, OPMQ de l'évolution des métiers de l'assurance*

Zoom sur les métiers de l'intérim

- Les femmes seniors sont plus nombreuses que les hommes à chercher **une flexibilité du temps de travail pour répondre à des contraintes familiales et/ou de proches dépendants**.
- **Une faible part des seniors ont suivi des formations**, seulement 14% en perfectionnement de leur métier et 7% ont bénéficié de formations permettant d'évoluer vers un autre métier. La cause principale étant le manque de visibilité des formations existantes et des démarches à engager.
- Les seniors de 50 ans et plus **ne sont pas plus exposés aux risques d'accidents du travail** (ni moins) que les autres tranches d'âge. Néanmoins, dès 40 ans, **l'exposition aux maladies professionnelles est beaucoup plus importante** (1/3).
- **Les seniors sont plus exigeants sur la qualité de vie au travail**, particulièrement les profils seniors les plus qualifiés, qui sont près de la moitié à avoir déjà refusé des missions en intérim (horaires, lieux, durée de la mission)

Source : *Les seniors dans le travail temporaire, 2022, OPMQ de l'intérim et du recrutement*

Zoom sur les métiers de la banque

- La **réforme des retraites devrait avoir des impacts plus prononcés** dans ce secteur avec **un taux de départs anticipés très significatifs**. Cela entraînera un allongement des carrières, mais aussi des disparités entre les générations et les différentes familles de métiers.
- Les **politiques RH sont souvent centrées sur les fins de carrières avec un besoin repéré sur la mi-carrière**, mais portent rarement sur une dimension de transformation de la culture d'entreprise.
- **Les conditions de travail sont généralement jugées bonnes, mais des problèmes de santé liés au travail sont mentionnés**, notamment des syndromes d'épuisement professionnel et donc un enjeu de **renforcement des démarches de prévention de l'usure professionnelle**.
- **L'accès à la formation des seniors est égal à celui des autres salariés**, mais sur des formations plus courtes en moyennes.

Source : *Les seniors dans le secteur bancaire situation et enjeux*

Zoom sur les métiers et professions libérales

- Il y a une **tendance à la hausse du nombre de salariés de plus de 50 ans** dans les professions libérales avec 57% des seniors qui ont entre 50 et 55 ans et 17% qui ont plus de 60 ans.
- Les plus de 50 ans représentent **23% des effectifs**.
- Dans le secteur de la santé, **le taux de seniors à temps partiel est en moyenne de 50%**.
- Sur l'ensemble des professions libérales, le taux de seniors à **temps partiel est de 42%**.
- **Les femmes sont beaucoup plus souvent à temps partiel** que les hommes avec un écart de 28 points (41% contre 13%).
- **L'accord sur la qualité de l'emploi dans les professions libérales** rend obligatoire l'entretien de milieu de carrière pour les salariés de 45 ans.

Source : *Qualité de l'emploi dans les professions libérales, 2013, OPMQ des Métiers et des professions libérales.*

5.1 Zoom sur les autres études OPMQ sur la question des seniors



» Les principales orientations d'avenir évoquées mentionnent les enjeux communs suivants :

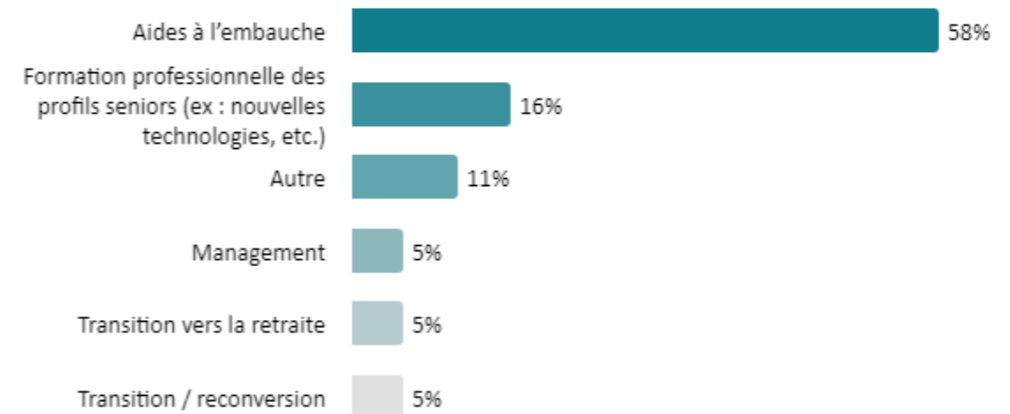
- + **La préparation et dynamisation des "secondes parties de carrières"** : Encourager les seniors à envisager des opportunités professionnelles après leur carrière principale, en offrant des formations et des programmes d'accompagnement adaptés à leurs besoins et aspirations.
- + **L'anticipation des départs à la retraite et transitions emploi-retraite** : Mettre en place des dispositifs de planification des départs à la retraite, incluant des conseils financiers et des programmes de transition pour faciliter le passage à la retraite, ainsi que des opportunités d'engagement bénévole ou de mentorat.
- + **La préservation de la santé physique et psychologique** : Développer des actions de prévention de l'usure professionnelle et des risques psychosociaux et des politiques de prévention des risques et des maladies professionnelles dont souffrent les seniors, en particulier dans les emplois à risque d'usure.
- + **La formation continue** : Encourager les seniors à poursuivre leur développement professionnel en facilitant l'accès à la formation tout au long de leur carrière, et en valorisant les acquis de l'expérience.
- + **La reconversion professionnelle** : Soutenir les seniors dans leurs démarches de reconversion professionnelle en offrant des services d'orientation et de conseil personnalisés, ainsi que des formations adaptées aux besoins du marché du travail.
- + **Le recrutement et la lutte contre les stéréotypes** : Favoriser le recrutement des profils seniors sur tous types de postes en luttant contre les stéréotypes liés à l'âge au sein des entreprises et en promouvant une culture inclusive. Il s'agit également de valoriser l'expertise et l'expérience des seniors comme atouts clés dans l'entreprise.
- + **L'intégration continue** : Mettre en place des programmes de formation continue et des évaluations périodiques des compétences pour assurer une intégration pérenne des seniors dans l'entreprise, en valorisant leur expérience et leur expertise.
- + **Les politiques RH transversales** : Promouvoir des politiques RH plus transversales et inclusives, où l'âge n'est pas un critère discriminant, pour favoriser l'inclusion des seniors dans tous les aspects de la vie professionnelle.

5.2 Les attentes des entreprises de la branche en termes d'appui

» Un tiers des entreprises répondantes (30%) se **disent en attente de nouvelles mesures pour pouvoir mieux recruter des profils seniors** (30%), et 30% également, **d'appui pour pouvoir mieux gérer les carrières des profils seniors** (30%). Particulièrement sur de l'aide à l'embauche (58%) mais aussi sur la formation professionnelle des profils seniors (16%).

» Sur ce dernier point, certaines entreprises constatent **un manque d'estime de soi dans les profils seniors**, malgré un savoir-faire jugé « précieux ». L'AFDAS pourrait jouer un rôle dans la revalorisation de ces talents, renforçant la confiance en soi des seniors mais aussi celle des employeurs (ex : campagnes de sensibilisation, formation soft skills, etc.).

Les principales dimensions d'attentes des entreprises (3 réponses possibles dans le questionnaire)



"L'enjeu principal est de redonner aux seniors une estime d'eux-mêmes. Beaucoup n'ont pas conscience de leur véritable valeur et de l'importance de leur savoir-faire. Ils possèdent des compétences en or, mais les non-dits et un manque de reconnaissance dans le management les empêchent souvent de s'en rendre compte. L'AFDAS pourrait jouer un rôle essentiel en réaffirmant la valeur de ce profil, en les aidant à reprendre confiance en leurs capacités. Une fois conscients de leur potentiel, ils seront en mesure de mieux se vendre et de se rendre visibles, au lieu de rester en retrait."

Agence de conseil en communication -50 salariés

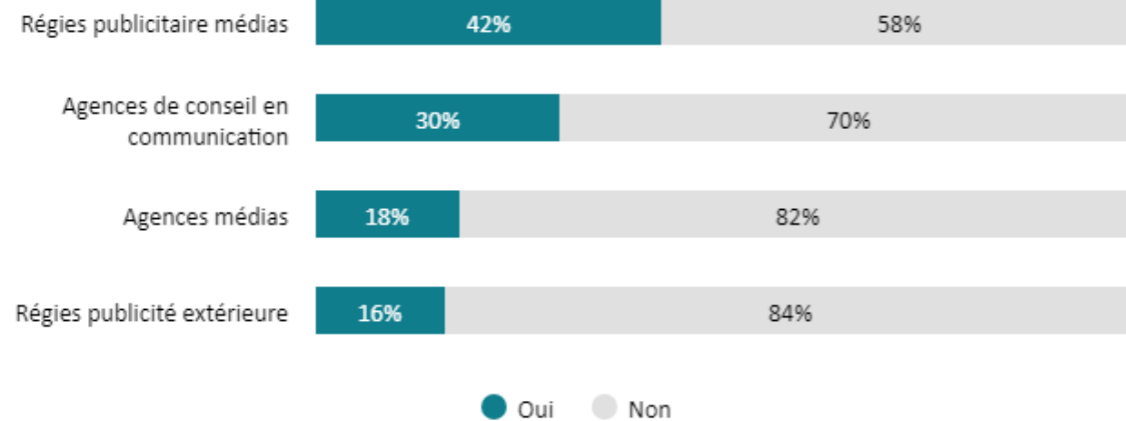
5.2 Les attentes des entreprises de la branche en termes d'appui

Les régies publicitaire médias sont les entreprises qui sont le plus en attentes de mesures pour mieux recruter et mieux gérer les carrières des profils séniors.

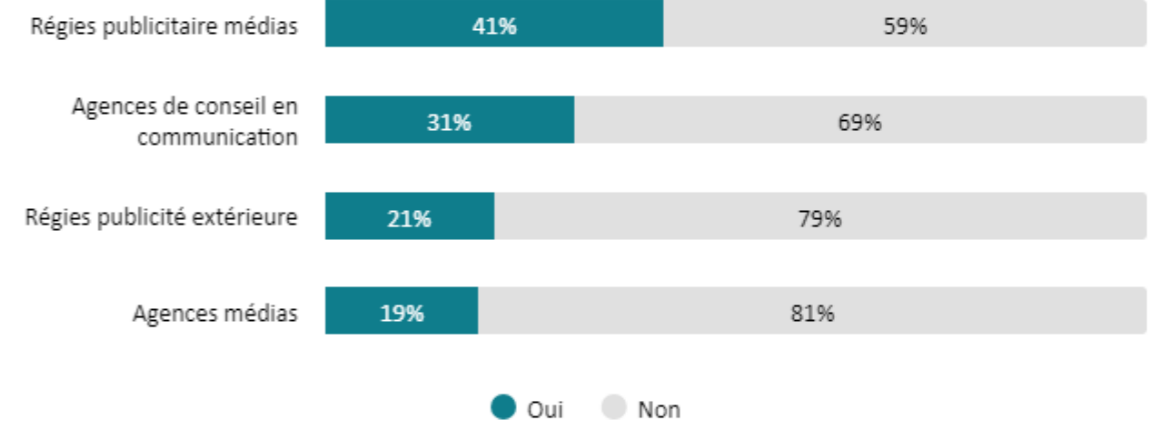
A noter que les régies de publicité extérieure sont les entreprises avec la part la plus élevée de séniors parmi leurs effectifs (45%) et seulement 16% des répondantes sont en attentes de mesures pour mieux recruter, 21% pour mieux gérer les carrières des profils séniors



L'attente de nouvelles mesures / nouveaux dispositifs d'appui/accompagnement pour pouvoir mieux recruter des profils seniors selon le secteur d'activité



L'attente de nouvelles mesures / nouveaux dispositifs d'appui/accompagnement pour pouvoir mieux gérer les carrières des profils seniors selon le secteur d'activité



5.2 Les attentes des entreprises en termes d'appui



» Une revalorisation de la place des séniors par des pratiques RH plus inclusives

- + Un besoin de montée en compétences des RRH et des managers dans la préparation de la seconde partie de carrière (enjeux d'incitation à l'évolution, de motivation, d'identification des freins...) et l'accompagnement de la transition vers la retraite
- + La mise en place de plans séniors veillant à une adaptation des conditions de travail pour mieux anticiper le vieillissement des équipes

» Un besoin diffus de de formation pour assurer la montée en compétences des équipes (mais qui ne concerne pas seulement les publics seniors), dans une logique d'adaptation des compétences aux multiples évolutions du secteur

- + Une meilleure diffusion de l'information sur l'offre de formation au globale mais surtout l'offre de formation numérique
- + Une volonté de « réconcilier » les séniors et le numérique via de la formation interne auprès des plus juniors (une transmission inversée qui pourrait participer à une meilleure cohésion globale)

» Un soutien renforcé par les acteurs du secteur (OPCO, partenaires, etc.)

- + Une implication des branches professionnelles dans la structuration de politiques intergénérationnelles
- + Des formations adaptées et financées : des formations courtes, sur des thèmes spécifiques (ex. digitalisation, nouvelles méthodes de travail), et financées par les OPCO (opérateurs de compétences) seraient un levier important pour les TPE/PME.
- + Un besoin de soutien financier dans l'adaptation matérielle des conditions de travail. Certaines entreprises, en particulier dans le secteur de la régie publicitaire, souhaiteraient pouvoir acquérir des matériels adaptés couteux pour s'adapter aux contraintes physiques (plus légères, permettant de travailler dans des positions plus confortables, etc.)
- + Les entreprises expriment un besoin de soutien financier pour compenser les écarts salariaux, rendant l'embauche de séniors plus accessible.

+ 5.3 Nos préconisations

>> 5 grandes orientations proposées

- + **Orientation 1.** Mener des actions de sensibilisation des employeurs et des représentants du personnel, en renvoyant sur la présente étude et sur les évolutions législatives en cours
- + **Orientation n°2 :** Intégrer l'enjeu de l'emploi des seniors de manière transversale dans les différents travaux de la branche
- + **Orientation n°3 :** Déployer des formations destinées aux responsables RH et managers sur la thématique de la gestion des secondes parties de carrière
- + **Orientation n°4 :** Mettre en place une nouvelle expérimentation Afdas afin de tester des pratiques innovantes en lien avec l'emploi des seniors et inspirer le reste de la branche
- + **Orientation n°5 :** Amener les responsables RH et représentants du personnel à promouvoir les dispositifs d'évolution professionnelle pour renforcer la connaissance de ces derniers par les salariés



5.3 Nos préconisations

Orientation n°1 : Mener des actions de sensibilisation des employeurs et des représentants du personnel, en renvoyant sur la présente étude et sur les évolutions législatives en cours

Principaux enseignements issus de l'étude :

- Comme le montre l'étude, l'emploi des seniors ne constitue qu'un enjeu secondaire pour une majorité d'employeurs de la branche, et reste également peu porté par les représentants du personnel. La priorité est donc d'abord de renforcer la prise de conscience, à tous les niveaux (entreprises, membres du CSE, salariés...) des opportunités, des risques et des enjeux d'adaptation en lien avec le vieillissement de la population.

Préconisations :

- Communiquer, par l'intermédiaire de l'Afdas et des partenaires sociaux de la branche, sur l'enjeu de la gestion des carrières dans un contexte marqué par la réforme des retraites et de l'attention portée à l'enjeu de l'emploi des seniors (cf. négociations récentes et ANI).
- Afin de capter l'attention, cette communication pourra en particulier mettre en exergue :
 - Certains résultats clés de la présente étude, qui constituent un bon moyen d'interpeler sur la question ;
 - Les évolutions juridiques en cours (réforme des retraites, ANI...), qui invitent à un repositionnement des entreprises
- Il faudra cependant veiller à trouver un bon équilibre dans cette communication, en replaçant l'enjeu des seniors dans un contexte plus large : il s'agira notamment de rappeler que cela répond à une tendance démographique qui touche tous les secteurs, et de mettre en lien la question des seniors avec l'enjeu plus large de la gestion des carrières et de la fidélisation des salariés. L'idée étant notamment de ne pas « stigmatiser » les salariés seniors en mettant un accent démesuré sur ces profils.
- De notre point de vue, il s'agit également de mettre davantage l'accent sur l'enjeu du maintien en emploi des seniors plutôt que sur celui du recrutement des seniors, qui n'apparaît pas prioritaire pour les entreprises.



5.3 Nos préconisations

Orientation n°2 : Intégrer l'enjeu de l'emploi des seniors de manière transversale dans les différents travaux de la branche

Principaux enseignements issus de l'étude :

- Au regard de la relativement faible prise de conscience des entreprises et salariés de la branche sur le sujet de seniors, il ne nous apparaît pas à ce stade opportun d'envisager la signature d'un accord de branche sur cette question. Toutefois, étant donné que le sujet va être amené, par la force des choses, à prendre une place grandissante, celui-ci devrait malgré tout faire l'objet d'une attention renforcée, de manière transversale, dans les différents travaux de la branche (convention collective, accords de branche, études, politique de formation...).

Préconisations :

- Il s'agirait de garder une attention transversale sur la question de l'emploi des seniors dans l'ensemble des travaux menés par la branche, en particulier dans l'appréhension des thématiques suivantes, qui font un écho particulier à la question des seniors :
 - L'image de la branche et la « marque employeur » des entreprises de la branche ;
 - L'innovation dans la gestion RH (vision dynamique de la carrière et du rapport au travail, le maintien et la fidélisation des salariés...) ;
 - La santé au travail, la prévention des risques, le handicap et la gestion des inaptitudes ;
 - La lutte contre les stéréotypes et les discriminations ;
 - L'aménagement des conditions de travail ;
 - L'adaptation aux nouvelles technologies et aux nouvelles tendances ;
 - La responsabilité sociale et environnementale.



5.3 Nos préconisations

Orientation n°3 : Déployer des formations destinées aux responsables RH et managers sur la thématique de la gestion des secondes parties de carrière

Principaux enseignements issus de l'étude :

- Les responsables RH et chefs d'entreprises apparaissent globalement peu informés sur les mesures concrètes qui peuvent être mis en place, et sur les dispositifs qui peuvent être mobilisés dans le but de mieux anticiper et accompagner les salariés seniors dans leurs « secondes parties de carrières ». Or, ce sont ces professionnels qui disposent du contact le plus direct avec les salariés seniors de la branche, d'où l'enjeu de faciliter leur sensibilisation et montée en compétence sur cette question.

Préconisations :

- Monter une nouvelle formation Afdas destinée aux chefs d'entreprises et responsables RH sur la thématique de « l'anticipation et la gestion des secondes parties de carrières ». A notre sens, cette formation devra notamment contenir :
 - Un développement autour de « l'enjeu de société » que constitue l'emploi des seniors ;
 - Une présentation des outils et dispositifs qui permettent d'anticiper et de gérer le vieillissement (dont le dispositif appui carrière conseil)
 - L'aménagement des conditions de travail et des fins de carrières (TT, retraite progressive...)
 - Le recours à la formation continue
 - Accompagnement des évolutions et reconversions (dont appui-conseil carrière, CEP...)
 - La Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP)
 - La transmission et la valorisation de l'expertise (management intergénérationnel, tutorat/mentorat, valorisation d'experts techniques ...)
 - Les mesures de santé et de prévention des risques professionnels
 - La gestion des inaptitudes / du handicap
 - Les mesures de préparation à la retraite



5.3 Nos préconisations

Orientation n°4 : Mettre en place une nouvelle expérimentation Afdas afin de tester des pratiques innovantes en lien avec l'emploi des seniors et inspirer le reste de la branche

Principaux enseignements issus de l'étude :

- La direction de l'ingénierie et de l'innovation de l'Afdas est en mesure de mettre en œuvre des expérimentations sur-mesure, comme cela a été fait dernièrement sur le mentorat, dans quelques entreprises de la publicité. Afin de mettre en lumière l'attention que souhaite porter la branche sur le sujet, une nouvelle expérimentation pourrait être menée en ce sens.

Préconisations :

- Une expérimentation, mise en place dans quelques entreprises - préférablement des entreprises suffisamment grandes pour disposer d'un service RH structuré – pourrait être menée sur le sujet de l'emploi des seniors. Cette expérimentation pourrait par exemple porter sur :
 - Le suivi et la mobilisation du dispositif « retraite progressive » (en écho à l'ANI qui a vocation à favoriser la mobilisation de ce dispositif) ;
 - La formation des responsables RH et/ou des représentants du personnel sur la mobilisation de mesures/dispositifs à destination des +50 ans, et le suivi de la mise en place / des effets de ces derniers ;
 - L'organisation de séminaires internes « seconde partie de carrière » adressé aux salariés seniors (pour les informer sur les enjeux d'anticipation et les mesures/dispositifs existants, notamment)
 - La mise en place de dispositifs internes de valorisation de l'expertise des seniors (ex : création de postes de consultants internes seniors,)
- La mise en place de telles expérimentations devra par ailleurs faire l'objet d'une communication à l'échelle de l'Afdas et des partenaires sociaux, dans l'idée d'en faire un levier de sensibilisation des entreprises et des représentants du personnel, sur l'ensemble de la branche.



5.3 Nos préconisations

Orientation n°5 : Amener les responsables RH et représentants du personnel à promouvoir les dispositifs d'évolution professionnelle pour renforcer la connaissance de ces derniers par les salariés

Principaux enseignements issus de l'étude :

- Il reste très difficile de capter l'attention des salariés, qui restent peu informés sur les dispositifs qui sont à leur disposition pour favoriser leur évolution professionnelle. Pourtant, ces dispositifs peuvent constituer un moyen de débloquer une situation insatisfaisante et de favoriser le maintien en emploi. Les responsables RH et les représentants du personnel ont donc un rôle de premier plan à jouer pour informer et inciter les salariés à se saisir de ces dispositifs.

Préconisations :

- Informer/sensibiliser les responsables RH et les représentants du personnel sur le rôle qu'ils peuvent jouer pour inciter les salariés seniors à se saisir des dispositifs existants, en particulier :
 - Le dispositif « Appui-conseil carrière », porté par des opérateurs Afdas ;
 - Le Conseil en évolution professionnelle (CEP), porté par des opérateurs indépendants, non spécialisés ;
 - Les dispositifs de prévention de la désinsertion professionnelle de l'Agefiph (pour les cas en lien avec le handicap et/ou l'inaptitude).

pluricitē
GROUPE



LYON • PARIS • BORDEAUX