

ENQUÊTE SUR L'ALLONGEMENT DE LA VIE PROFESSIONNELLE REGARDS CROISÉS DIRIGEANTS/SALARIÉS

Rapport de résultats – 13 juin 2019



malakoff médéric
humanis

SANTÉ – PRÉVOYANCE – RETRAITE – ÉPARGNE

LE COMPTOIR
de la nouvelle entreprise
malakoff médéric humanis

MÉTHODOLOGIE

RÉSULTATS

- 1. Un sujet de préoccupation pour les salariés comme pour les dirigeants malgré des bénéfices identifiés**
- 2. Un nombre encore insuffisant d'entreprises qui agissent**
- 3. Les leviers d'action**
- 4. La vision des managers**

MÉTHODOLOGIE : UNE ÉTUDE DE REGARDS CROISÉS DIRIGEANTS / SALARIÉS



- **400 dirigeants d'entreprises** (DG/DGA/Gérant ; DRH/RRH/Directeur du personnel)
- **Recueil réalisé par téléphone** (250 interviews) **et en ligne** (150 interviews)
- **Critères de représentativité** : taille d'entreprise, secteur d'activité et région d'implantation

(Les plus grandes entreprises ont été sur-représentées de manière à pouvoir lire les résultats auprès de ces entreprises, puis elles ont été remises à leur poids réel dans l'échantillon global)



- **1003 salariés d'entreprises privées ou publiques** (hors fonction publique et éducation nationale)
- **Recueil réalisé en ligne**
- **Critères de représentativité** : sexe, âge, PCS, région d'habitation, taille d'entreprise, secteur d'activité



Terrain du 14 février au 4 mars 2019

1. UN SUJET DE PRÉOCCUPATION POUR LES SALARIÉS COMME POUR LES DIRIGEANTS MALGRÉ LES BÉNÉFICES IDENTIFIÉS

POUR LES SALARIÉS : DES CRAINTES EN TERMES DE SANTÉ, D'USURE PROFESSIONNELLE, DE PERTE DE COMPÉTENCES ET D'EMPLOYABILITÉ (1/2)

Avec cette perspective de travailler plus longtemps et donc jusqu'à un âge plus avancé, pensez-vous que vous êtes davantage susceptible de rencontrer chacune des situations suivantes au cours de votre carrière ?

Une seule réponse possible par item (Oui, certainement / Oui, probablement / Non, probablement pas / Non, certainement pas)

- Aux salariés -

1/2



Salariés

Total oui



Salariés 45 ans et plus

Total oui



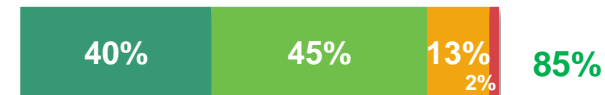
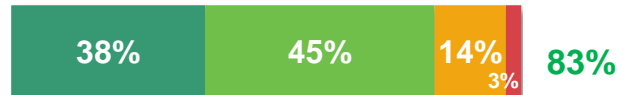
Salariés 55 ans et plus

Total oui

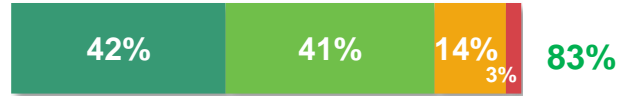
De la fatigue physique, des difficultés à tenir le rythme



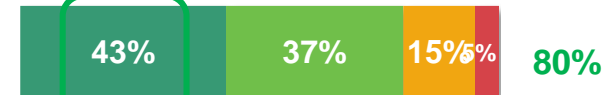
Des problèmes de santé pouvant interférer avec votre exercice professionnel



Un sentiment d'usure professionnelle, de lassitude



Des difficultés pour changer de poste ou d'entreprise



Oui, certainement

Oui, probablement

Non, probablement pas

Non, certainement pas

POUR LES SALARIÉS : DES CRAINTES EN TERMES DE SANTÉ, D'USURE PROFESSIONNELLE, DE PERTE DE COMPÉTENCES ET D'EMPLOYABILITÉ (2/2)

Avec cette perspective de travailler plus longtemps et donc jusqu'à un âge plus avancé, pensez-vous que vous êtes davantage susceptible de rencontrer chacune des situations suivantes au cours de votre carrière ?

Une seule réponse possible par item (Oui, certainement / Oui, probablement / Non, probablement pas / Non, certainement pas)

- Aux salariés -

2/2



Salariés

Total oui



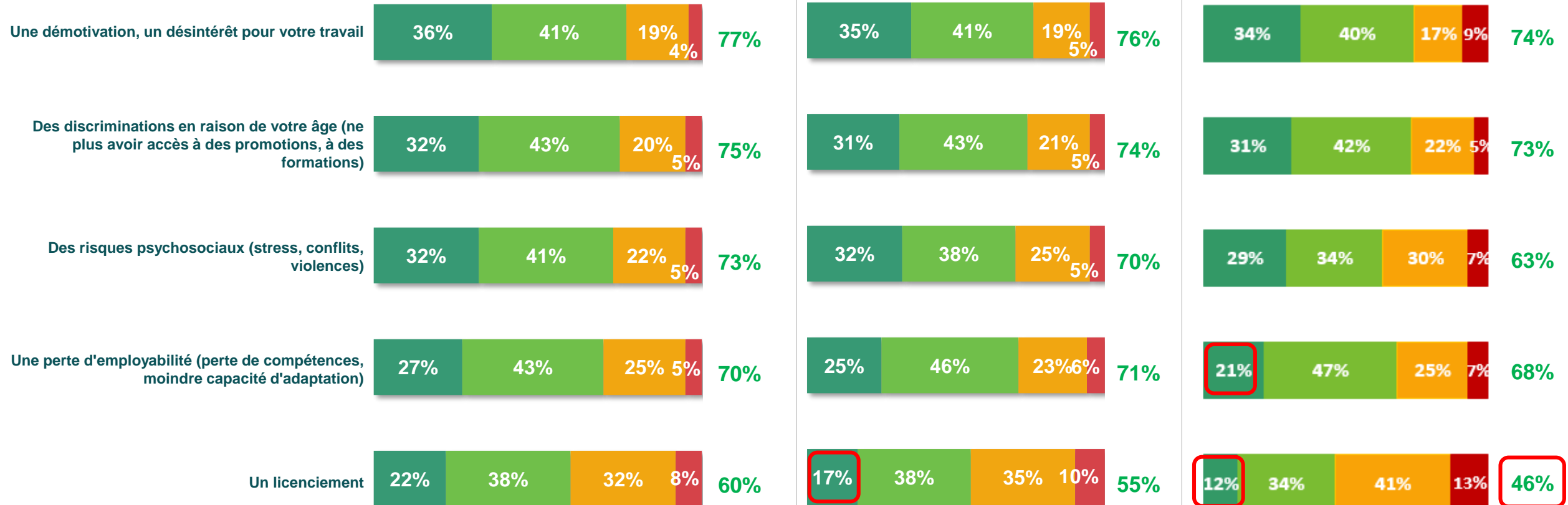
Salariés 45 ans et plus

Total oui



Salariés 55 ans et plus

Total oui



POUR LES DIRIGEANTS : DES CRAINTES LIÉS À LA SANTÉ ET À LA MAÎTRISE DE L'ABSENTÉISME

Dirigeants: Avec l'allongement de la vie professionnelle et le fait de compter de plus en plus de salariés dit seniors (âgés d'au moins 45 ans) au sein de votre entreprise, diriez-vous que vous êtes préoccupé(e) par chacun des points suivants ?



Dirigeants

Total Entreprise
préoccupée



Dirigeants

Total Entreprise
préoccupée

L'augmentation des risques d'accidents et de maladies professionnelles

28% 63%

Le désengagement, le manque de motivation des salariés seniors

15% 43%

Les difficultés de projection, d'anticipation dues aux évolutions réglementaires

16% 55%

Un moindre turn-over et la trop grande séniorité des équipes

10% 39%

L'augmentation des arrêts de travail / maladie

23% 53%

Le manque de dynamisme, d'innovation parmi ces salariés seniors

13% 39%

Le coût que cela peut engendrer

18% 53%

L'installation d'une fracture générationnelle parmi les salariés

11% 35%

La résistance aux changements dont les salariés seniors pourraient faire preuve, leur manque d'adaptabilité

16% 52%

Le manque de formation des salariés seniors

11% 34%

La GPEC et notamment les aménagements ou changements de poste nécessaires

15% 49%

Les risques de discriminations liées à l'âge au sein de l'entreprise

13% 30%

Le manque de maîtrise des nouveaux outils et technologies parmi les salariés les plus âgés

12% 48%

Les difficultés à manager ces salariés seniors

9% 30%

COMPÉTENCES, EXPÉRIENCE ET AUTONOMIE DES SENIORS : DES ATOUTS POUR LES ENTREPRISES

Dirigeants & Salariés : Et à l'inverse, chacun des points suivants constitue-t-il selon vous une opportunité pour votre entreprise en raison de l'allongement de la vie professionnelle et de l'augmentation du nombre de salariés dit seniors (âgés d'au moins 45 ans) ? Une seule réponse possible par item (Oui tout à fait / Oui plutôt / Non plutôt pas / Non pas du tout)

- À tous -



Dirigeants



Salariés



Salariés
45 ans et plus



Salariés
55 ans et plus

Total Oui

Total Oui

Total Oui

Total Oui

Leur compétence et expérience

52%

92%

26%

79%

22%

77%

29%

75%

Leur connaissance de l'entreprise et de son histoire

47%

91%

26%

77%

21%

74%

26%

75%

Leur autonomie, leur capacité à prendre du recul / de bonnes initiatives

42%

89%

22%

73%

19%

69%

23%

71%

La richesse des échanges intergénérationnels dans l'entreprise

42%

87%

19%

69%

14%

64%

19%

63%

Leur connaissance des consommateurs / clients âgés (silver economy)

35%

72%

20%

68%

16%

62%

18%

64%

La nécessité de mieux repenser la gestion des carrières sur le long terme

24%

65%

16%

65%

11%

59%

11%

57%

Leur fort investissement

31%

78%

16%

63%

11%

57%

14%

60%

Le moindre turn-over dans ces catégories d'âge

29%

69%

16%

61%

11%

54%

15%

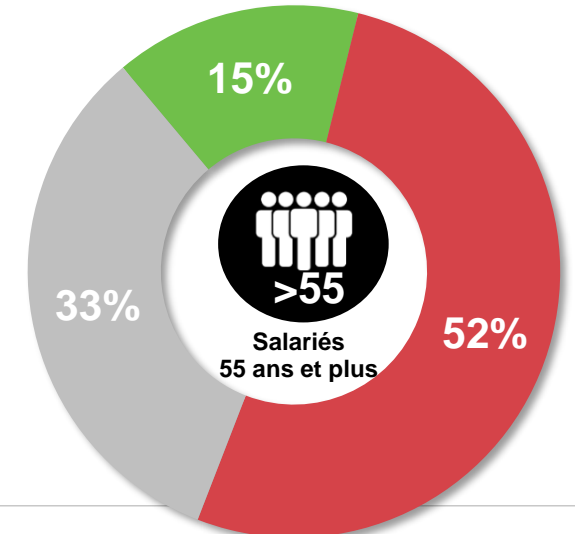
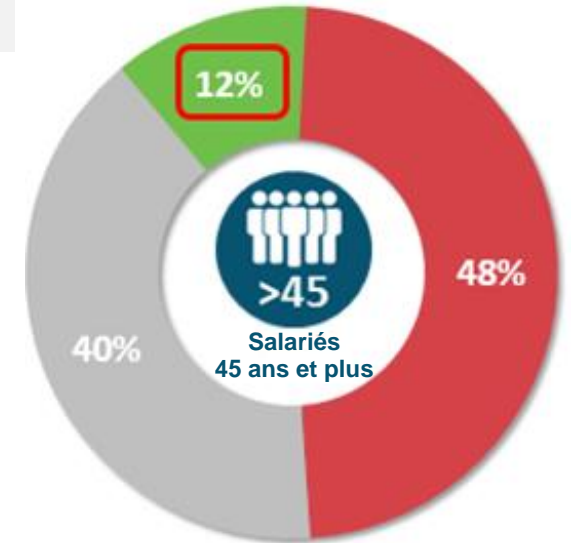
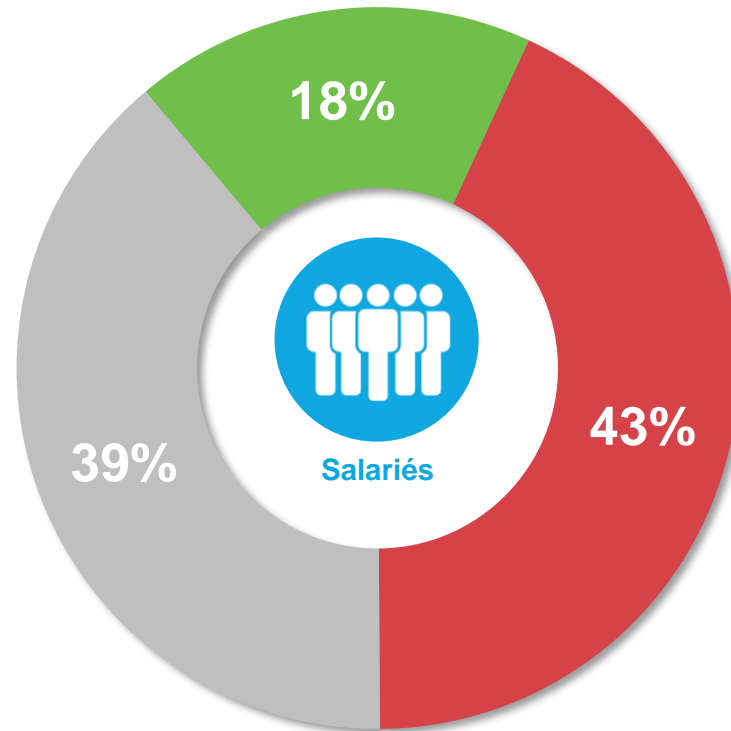
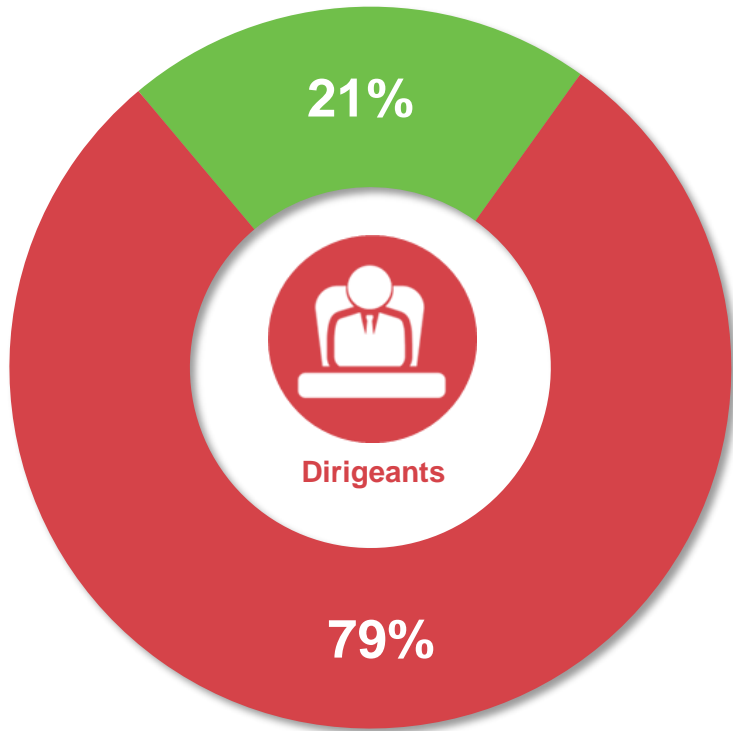
54%

2. UN NOMBRE ENCORE INSUFFISANT D'ENTREPRISES QUI AGISSENT

UN DIRIGEANT SUR 5 DÉCLARE AVOIR MIS EN PLACE DES ACTIONS SPÉCIFIQUES AU SEIN DE SON ENTREPRISE. UN CINQUIÈME DES SALARIÉS DISE EN CONNAÎTRE L'EXISTENCE.

Dirigeants & Salariés : Votre entreprise a-t-elle mis en place des actions spécifiques concernant l'allongement de la vie professionnelle et notamment envers les salariés de 45 ans et plus (par exemple dans le cadre d'un plan en faveur du maintien dans l'emploi et le recrutement de séniors) ? *Une seule réponse possible*

- À tous -



DE NOMBREUSES ACTIONS MISES EN ŒUVRE PAR LES ENTREPRISES MAIS INSUFFISAMMENT IDENTIFIÉES PAR LES SALARIÉS

- À ceux dont l'entreprise a mis en place des actions -

1/2



Dirigeants

8,8/14 actions
en moyennes



Salariés

3,4/14 actions
en moyennes



Salariés
45 ans et plus

4,0/14 actions
en moyennes

La transmission de compétences, le tutorat / mentoring ou reverse mentoring

80%

25%

31%

Les changements de poste pour ceux exerçant un métier pénible/ ou qui rencontrent des difficultés de santé

75%

22%

31%

La santé et le bien-être au travail, la prévention de la pénibilité, l'amélioration des conditions de travail

74%

34%

39%

L'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite

68%

29%

47%

L'aménagement du temps de travail

67%

29%

47%

Le recrutement de salariés âgés d'au moins 45 ans dans l'entreprise

65%

28%

21%

Le temps partiel, la cessation progressive d'activité

65%

36%

46%

DE NOMBREUSES ACTIONS MISES EN ŒUVRE PAR LES ENTREPRISES MAIS INSUFFISAMMENT IDENTIFIÉES PAR LES SALARIÉS

Dirigeants & Salariés : Plus précisément, sur quels points portent ces actions envers les salariés de 45 ans et plus ? Plusieurs réponses possibles

- À ceux dont l'entreprise à mis en place des actions -

2/2



Dirigeants



Salariés



Salariés 45 ans et plus

La lutte contre les discriminations liées à l'âge, l'évolution des mentalités pour faire connaître les atouts des salariés séniors

64%

18%

20%

La formation, le développement des compétences et des qualifications

64%

21%

22%

La gestion des carrières et notamment l'anticipation de l'évolution des carrières

64%

23%

20%

La préparation à la retraite

60%

27%

34%

L'aide aux salariés aidants

50%

24%

23%

La politique de rémunération des séniors

48%

21%

20%

Autres

15%

(Télétravail, études de postes, binômes séniors/juniors, mise en place de chartes, suivi mensuel de leur santé...)

3. LES LEVIERS D'ACTION

LE TOP 5 DES LEVIERS D'ACTION

Salariés et Dirigeants : A votre avis, quels sont au contraire les principaux leviers, les principales motivations qui poussent ou pourraient pousser votre entreprise à mettre en place des actions concernant l'allongement de la vie professionnelle ? Plusieurs réponses possibles – 3 réponses maximum

- À tous -



Dirigeants



Salariés



Salariés 45 ans et plus



Salariés 55 ans et plus

1

Le sentiment que les salariés âgés peuvent apporter beaucoup à l'entreprise

47%

Le sentiment que les salariés âgés peuvent apporter beaucoup à l'entreprise

30%

Le sentiment que les salariés âgés peuvent apporter beaucoup à l'entreprise

31%

39%

2

La volonté de capitaliser sur les compétences des salariés les plus âgés, d'organiser la transmission des savoirs

46%

Les obligations légales et la crainte des pénalités financières

29%

Les obligations légales et la crainte des pénalités financières

30%

28%

3

La culture /les valeurs de votre entreprise (humaniste, familiale.)

33%

La volonté de capitaliser sur les compétences des salariés les plus âgés, d'organiser la transmission des savoirs

24%

Des dispositifs réglementaires plus incitatifs

23%

26%

4

La volonté de maintenir ou d'accroître l'efficacité au travail des salariés les plus âgés

20%

La volonté de maintenir ou d'accroître l'efficacité au travail des salariés les plus âgés

21%

La volonté de capitaliser sur les compétences des salariés les plus âgés, d'organiser la transmission des savoirs

22%

24%

5

Le besoin accru d'anticiper les besoins en compétences / métiers pour les prochaines années et d'adapter en conséquence la GPEC, y compris pour les séniors

18%

La culture /les valeurs de votre entreprise (humaniste, familiale.)

20%

La volonté de maintenir ou d'accroître l'efficacité au travail des salariés les plus âgés

19%

20%

LE TOP 5 DES ACTIONS À METTRE EN PLACE

Salariés et Dirigeants : Voici différentes propositions d'actions qui pourraient être mises en place à destination des salariés de 45 ans et plus. Pour chacune d'entre elles, vous semble-t-elle une bonne ou une mauvaise idée à mettre en œuvre dans votre entreprise ? Une seule réponse possible par item (Dirigeants : Mon entreprise le fait déjà / Ce serait une bonne idée de le faire dans mon entreprise / Ce serait une mauvaise idée de le faire dans mon entreprise) (Salariés : Prioritaire à mettre en place / Utile à mettre en place mais pas prioritairement / Pas vraiment utile / Pas du tout utile)

- À tous -



Dirigeants



Salariés



Salariés 45 ans et plus



Salariés 55 ans et plus

1

La mise en place de mesures afin de favoriser la transmission de compétences des seniors

88%

Les changements/aménagements de poste pour les salariés âgés exerçant un métier pénible

83%

Les changements/aménagements de poste pour les salariés âgés exerçant un métier pénible

87%

86% 1

2

La mise en place d'actions préventives envers les seniors

83%

Un accompagnement de la préparation à la retraite pour les plus âgés

81%

Un accompagnement de la préparation à la retraite pour les plus âgés

84%

80% 3

3

L'aide aux salariés seniors aidants

80%

Un aménagement du temps de travail et des horaires à partir d'un certain âge (55 ans ou 60 ans par exemple)

78%

Un aménagement du temps de travail et des horaires à partir d'un certain âge (55 ans ou 60 ans par exemple)

83%

81% 2

4

Un renouvellement des méthodes pédagogiques pour faciliter l'appropriation des nouvelles compétences

78%

La mise en place d'actions préventives envers les seniors

78%

La mise en place d'actions préventives envers les seniors

81%

76%

5

Les changements/aménagements de poste pour les salariés âgés exerçant un métier pénible

77%

L'aide aux salariés seniors aidants

78%

L'aide aux salariés seniors aidants

81%

75%

4. LA VISION DES MANAGERS

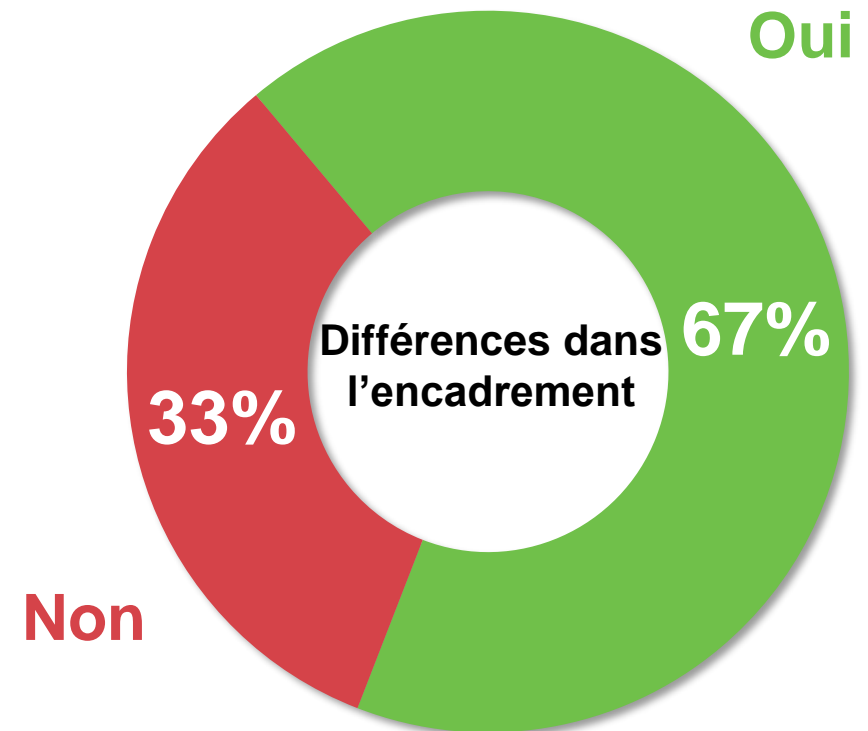
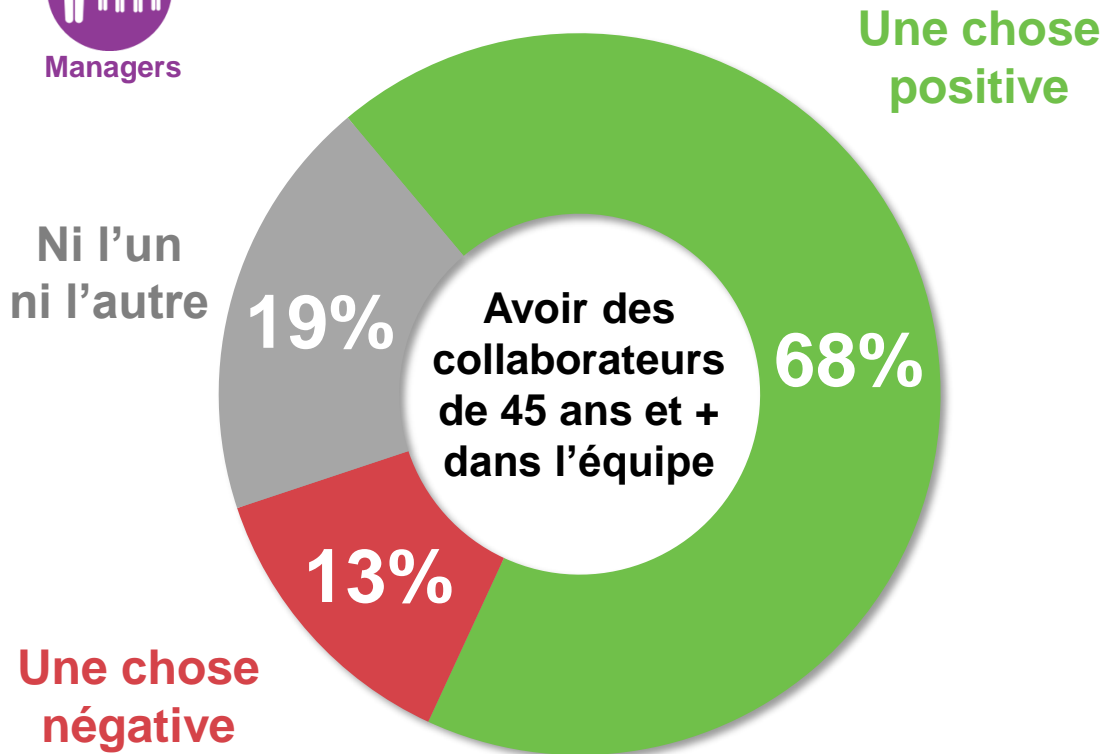
68 % DES MANAGERS VOIENT POSITIVEMENT LE FAIT DE COMPTER DES SALARIÉS PLUS ÂGÉS DANS LEUR ÉQUIPE

Personnellement, diriez-vous que le fait d'avoir des collaborateurs de 45 ans et plus dans votre équipe... ?
Au regard de votre expérience, voyez-vous des différences dans l'encadrement des collaborateurs de 45 ans et plus ?

- Aux managers encadrant des séniors -



Managers



LES ATOUTS DES SALARIÉS PLUS ÂGÉS SELON LEURS MANAGERS

Plus précisément, diriez-vous que les salariés de 45 ans et plus, par rapport aux salariés plus jeunes... ? Une seule réponse possible par item

- Aux managers encadrant des séniors -



Managers



Souhaitent partager leurs savoirs,
leurs compétences

51%

27%

22%

Sont soucieux de la réussite de l'entreprise

40%

35%

25%

Travaillent aisément en équipe

39%

33%

28%

Sont proactifs dans
leur parcours professionnel

39%

33%

28%

Sont demandeurs de formations,
d'apprendre de nouvelles choses

31%

34%

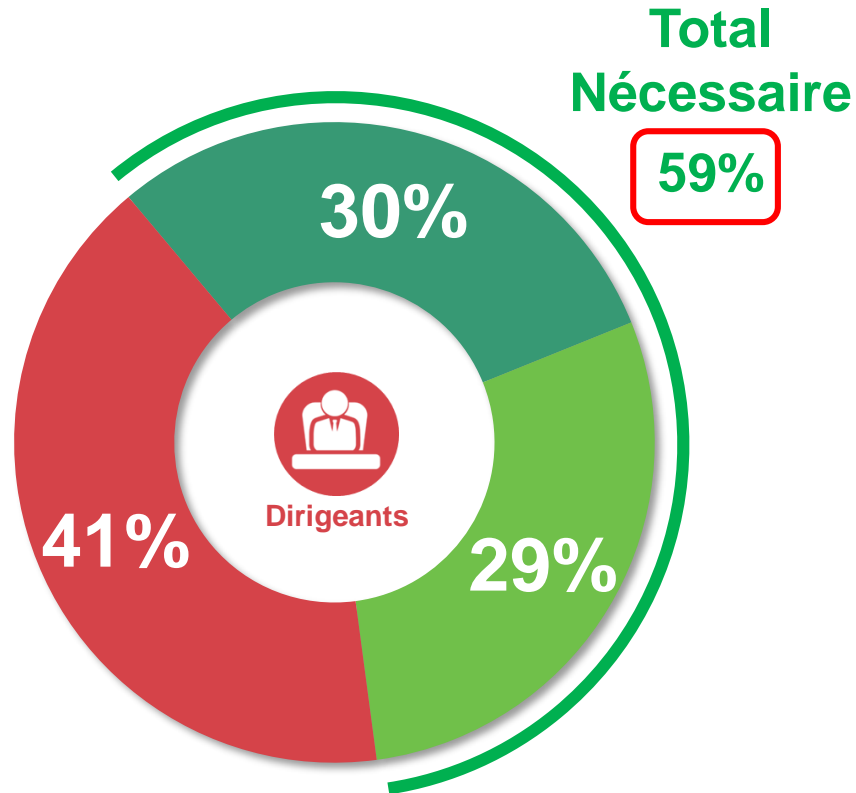
35%

■ Plus que les autres ■ Ni plus ni moins que les autres ■ Moins que les autres

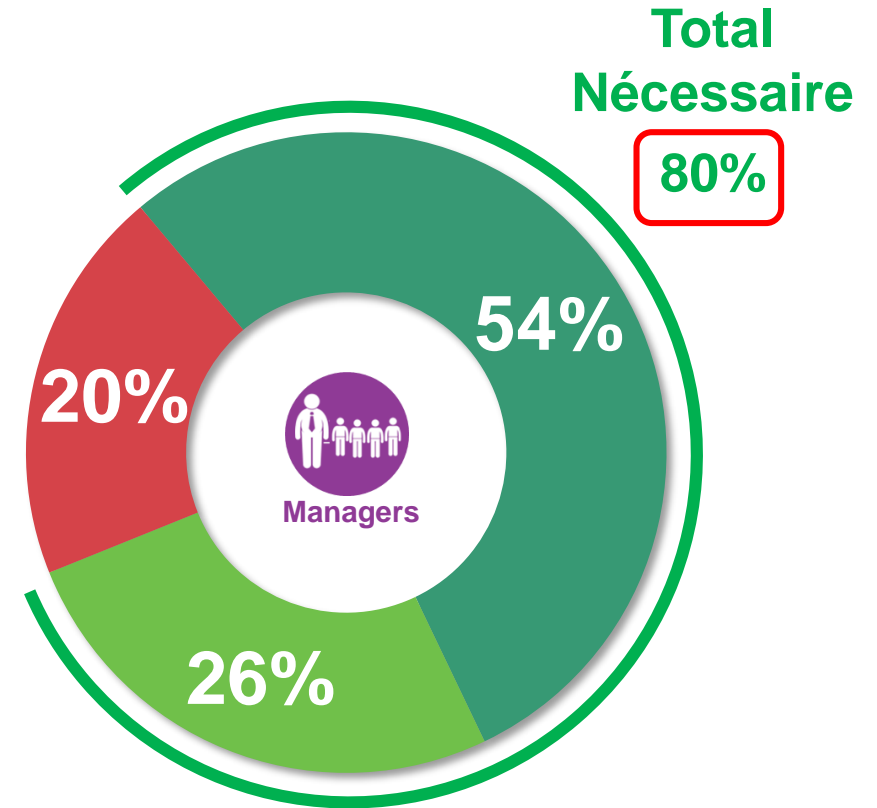
PLUS DE LA MOITIÉ DES MANAGERS SE SENT PRÉPARÉE À UN ENCADREMENT ADAPTÉ

Salariés managers et Dirigeants : Aujourd'hui, estimez-vous nécessaire d'adapter le management en fonction de l'âge des personnes encadrées (par exemple en ce qui concerne les sources de motivation, les conditions de travail, la gestion de carrière, la reconnaissance, l'accès à des formations etc.) ?

- Aux dirigeants et aux managers encadrant des séniors -



■ Oui, et vous avez formé vos managers à cet aspect
 ■ Oui, mais vous n'avez pas formé vos managers à cet aspect
 ■ Non, vous ne jugez pas cela nécessaire



■ Oui, et j'ai les moyens de le faire (j'ai été formé, je sais comment faire)
 ■ Oui, mais je n'ai pas les moyens de le faire (je n'ai pas été formé, je ne sais pas comment faire)
 ■ Non, je ne juge pas cela nécessaire

MERCI



malakoff médéric
humanis

SANTÉ - PRÉVOYANCE - RETRAITE - ÉPARGNE