



LES SOIRÉES  
PAROLES  
D'AUTEUR

# RÉMUNÉRATION DES SÉNIORS :

## ON EN PARLE ?



Jeudi 28 novembre 2025  
Auteure : Sophie Cavaliero

# QUI SOMMES NOUS ?



**La Formation**



**Le Conseil**



**L'Édition**



A votre service  
**Depuis 40 ans !**



## Sophie Cavaliero

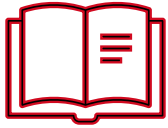
- Consultante en rémunération et en ingénierie pédagogique
- Auteure du livre « *Compensation & Benefits* » paru aux Editions GERESO.



## Virgile Raingeard

- CEO de Figures.

# Le « sénior » : une définition multiple



En France, un senior « actif » est généralement défini comme un actif âgé de **50 ans ou plus**.

Au plan RH, on parle de **“deuxième partie de carrière”**



Au plan juridique, l'Article L1237-5 du Code du travail fait référence aux **dispositifs spécifiques liés aux salariés seniors**, notamment concernant l'accès à la retraite progressive et les aides à l'embauche pour les plus de 57 ans.



**En entreprise**, on est considéré comme **salarié senior** quand on atteint un certain degré d'expertise avec des compétences professionnelles avérées que l'on peut transmettre aux **« juniors »**.

# Le taux d'activité des seniors



Source : INSEE 2022

# Le taux d'activité des seniors

En 2023, une situation très hétérogène selon l'âge :

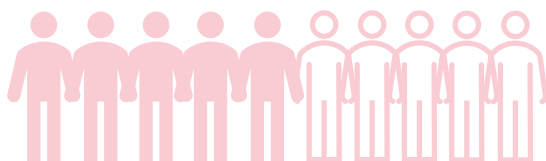
À 55 ans

8 sur 10



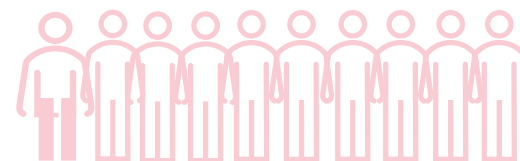
À 61 ans

5 sur 10



À 69 ans

Moins de 1 sur 10



**sont en emploi**

# Rappel historique



***“Dans les années 90, les jeunes n’avaient pas de boulot. Il a donc fallu pousser les plus vieux dehors, et l’Etat a encouragé ce mouvement avec les départs en préretraite. On voyait alors des gens partir à 50, 52 ans”.***

Citation - Jean-Emmanuel Roux, fondateur de TeePy Job, la plateforme N°1 dédiée au recrutement des séniors.

# Rappel historique

## Une situation en train de s'inverser

Des entreprises sans plan prévisionnel de gestion des seniors, plutôt vers la sortie pour alléger la masse salariale.

Des salariés qui ont jusqu'à maintenant l'envie de partir le plus tôt possible.

**La culture du départ précoce s'entrechoque avec la volonté de réinsertion des seniors sur le marché de l'emploi du fait de l'allongement de la période active.**



1. Comment va-t-on faire pour motiver les seniors à rester ?
2. Comment faire pour sensibiliser les entreprises qu'il y a opportunité ?



# Que s'est-il passé depuis la réforme des retraites ?

**Projet de réforme « loi plein emploi » - partie senior :** Publication du texte 19 décembre 2023

- Objectif taux emploi 65% pour les 60 -64 ans
- Relever les bornes d'âge pour indemnisation chômage
- Lutter contre l'usure professionnelle
- Faciliter les reconversions professionnelles
- Création du CETU

**Nouveau Pacte de la vie au travail (Février - Avril 2024) :**

- MEDEF -> CDI senior
- Opposition syndicale avec 10 propositions (axée sur la reconversion professionnelle, retraite progressive, maintien des cotisations retraite...)

**Un accord signé semaine dernière**



# Les freins à l'emploi des séniors

Pour plus de 75 % des managers, l'âge est un frein à l'embauche :

Salaires plus élevés

« mauvaise maîtrise  
du numérique »

« méthodes  
archaïques »



**61 %** des séniors

se déclarent délaissés par  
leur employeur.

**30 %**

des départs à la retraite sont  
liés à problème de santé.

Source : 2020  
études MEDEF  
institut  
montaingne ...

# Est-ce vrai ?

Salaires plus élevés

« mauvaise maîtrise  
du numérique »

« méthodes  
archaïques »



# L'absentéisme

## Est-ce vrai ?



### Vrai...

mais il est important de comprendre que la prévention et flexibilité peuvent être des réponses (en anticipation)  
(ANACT)

### Quelques idées

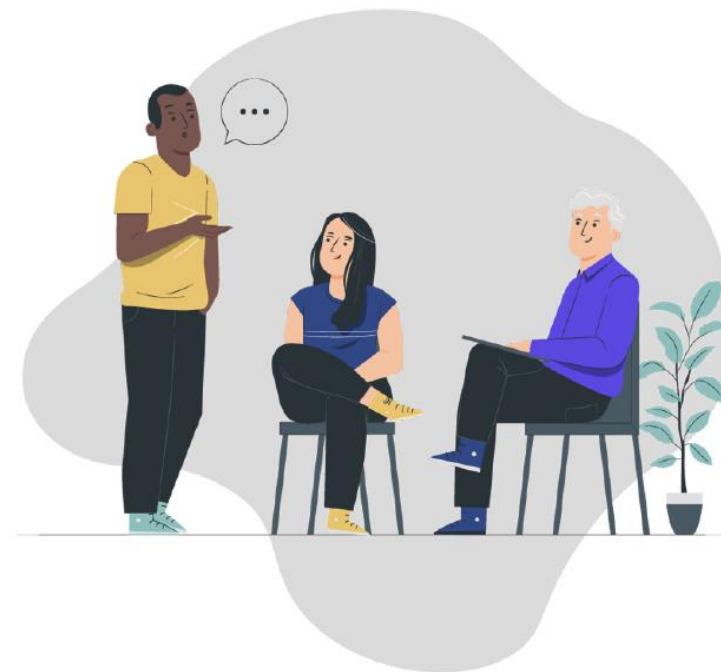
- Organiser des séances de coaching santé et de dépistage de maladies
- Proposer des solutions aux aidants
- Prévenir l'usure professionnelle...



# AUJOURD'HUI

## Des enjeux forts RH - diversité et inclusion

- Faire **évoluer les carrières** des salariés après 50 ans.
- **Valoriser les compétences** des salariés après 50 ans.
- La possibilité de **se former** après 50 ans.
- Des **embauches moins discriminantes...**



## ET LA QUESTION DES SALAIRES DANS TOUT CELA ?

# Est-ce vrai ?

**Salaires plus élevés**

**« mauvaise maîtrise  
du numérique »**

**« méthodes  
archaïques »**



# Le salaire des séniors

- Difficulté de trouver un **benchmark équitable** car la valorisation cash de l'expérience est souvent ignorée... Pourquoi ?
- Difficulté de trouver de la **data**.
- Une surutilisation de **l'effet de Noria** créant la perception que les salariés senior peuvent être facilement remplacés et générer des économies. Quid aujourd'hui?
- Un héritage de **l'évolution salariale par la seniorité** - est-ce toujours vrai ?

# Le salaire des seniors

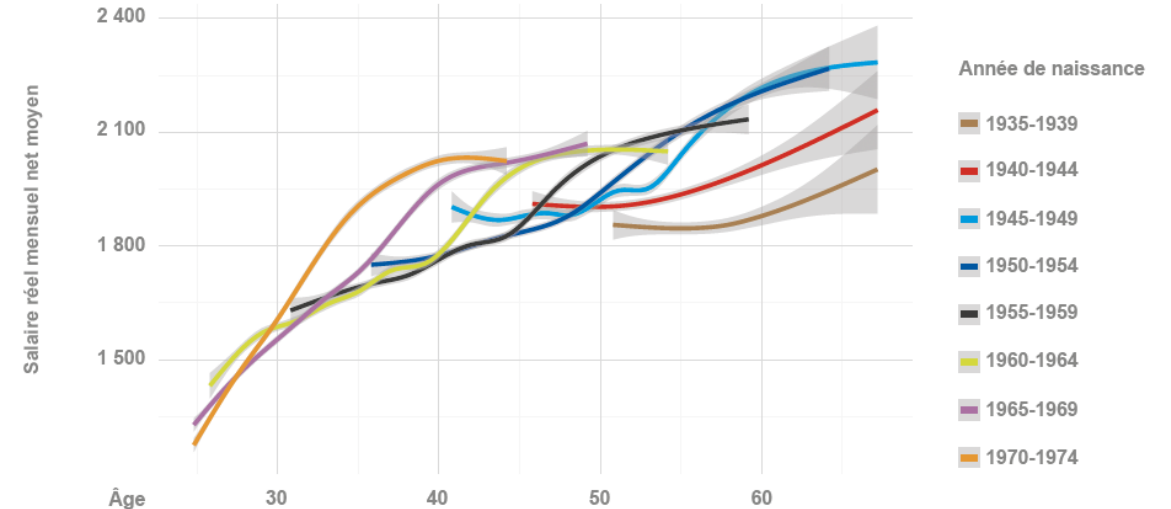
## Tendances générales :

Les pratiques actuelles montrent que les travailleurs seniors ont souvent des **rémunérations plus élevées au début de leur phase "senior"**, en raison de leur expérience et de leur ancienneté.

Cependant, il est fréquent que **ces rémunérations stagnent ou même diminuent au fil du temps**, notamment lorsque les entreprises perçoivent les coûts associés aux seniors comme trop élevés.



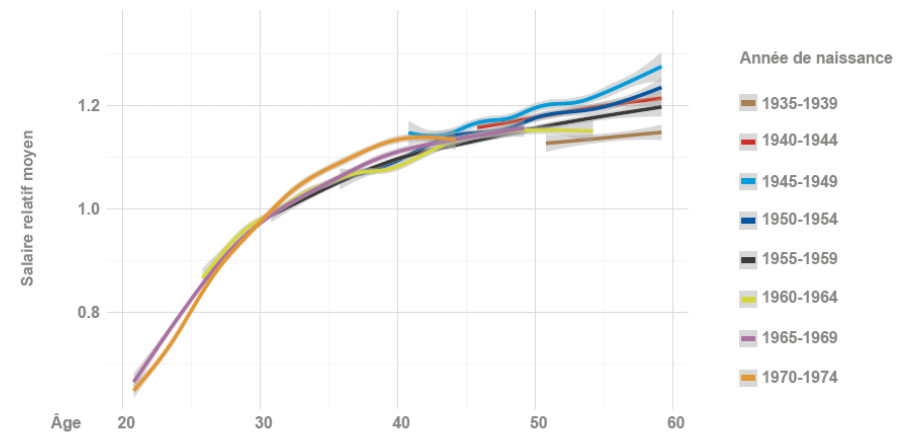
Évolution du salaire réel mensuel net moyen des salariés à temps complet, par cohorte quinquennale (en euros 2012)



Lecture : les personnes nées entre 1965 et 1969 (courbe en violet) ont commencé leur carrière avec un salaire de 1 350 euros en moyenne (en euros 2012). À 40 ans, ce salaire atteint un peu plus de 1 950 euros.

Source : France Stratégie, d'après l'enquête Emploi (Insee)

Graphique 1 – Évolution du salaire relatif moyen des salariés à temps complet, par cohorte quinquennale



Lecture : les personnes nées entre 1965 et 1969 (courbe en violet) ont commencé leur carrière en gagnant en moyenne un peu moins de 70 % du salaire moyen de l'ensemble de l'économie. À 40 ans, elles perçoivent 110 % du salaire moyen.

Source : France Stratégie, d'après l'enquête Emploi (Insee)



# Le salaire des séniors



## Le paysage conventionnel :

Garantit des avantages liés à l'ancienneté et permette une progression salariale pendant sa carrière.

MAIS *système limitatif.*

Il faut parfois casser ce système un peu rigide.

Par exemple, dans le secteur de la métallurgie, la CFDT a négocié en 2021 un accord permettant aux salariés de plus de 55 ans de bénéficier de primes exceptionnelles liées à l'expérience et à la transmission des compétences.

# Rémunération globale

Les seniors sont moins ou pas augmentés et sont moins éligibles aux primes liées à la performance

- Salaire de Base
- Primes variables
- Partage de la valeur

## Rémunération

- Maturité de management
- Valeurs d'entreprise
- Reconnaissance

## Culture

Les seniors ont le sentiment d'avoir moins ou pas de reconnaissance

## Total Reward ou rémunération globale

- Couverture sociale
- Services
- Compléments salaire sous différentes formes (ticket repas, cheque service ...)

## Avantages sociaux

Les seniors ont un accès plus restreint aux formations et évolutions de carrière

## Environnement de travail

- QVCT
- Télétravail et / ou flexibilité des horaires
- Equilibre vie privée/pro
- Bien être

## Employabilité et carrière

- Gestion des talents
- Plan de successions
- Référentiel des compétences
- Entretien professionnel
- CPF

# Un salarié sénior (encore) motivé à se former et à évoluer + performant

Comment le motiver, si à mot couvert, on lui dit qu'il ne sera plus augmenté ?

Et pourquoi cette situation ?

- Pour des raisons de coûts ?
- Pour des raisons de discriminations ?
- Pour des raisons de productivité ?
- Pour des raisons d'adaptativité ?

Positionnement Performance	Inférieur	Proche	Supérieur
+	+%	++%	+%
100% (Conforme aux attentes)	<b>Inflation</b>	<b>Mouvement marché</b>	<b>+% ou 0%</b>
- (Inférieur aux attentes)	0%	0%	0%



# La rétention des séniors

## Les dispositifs de rétention les plus efficaces par génération

Classement	Post boomers / génération Y (31 ans et moins)		Génération X (de 32 à 47 ans)		Baby boomer (de 48 à 65 ans)	
	Cadres	Employés	Cadres	Employés	Cadres	Employés
1	Culture d'entreprise (21 %)	Promotion / avancement (41 %)	Primes supplémentaires ou incitations financières (21 %)	Promotion / avancement (64 %)	Avantages supplémentaires (26 %)	Promotion / avancement (50 %)
2	Arrangements de travail flexibles (20 %)	Rémunération complémentaire (40 %)	Rémunération complémentaire (19 %)	Primes supplémentaires ou incitations financières (41 %)	Primes supplémentaires ou incitations financières (23 %)	Soutien et reconnaissance des responsables (43 %)
3	Nouveau programme de formation ou support de reconnaissance des responsables (19 % ex aequo)	Primes supplémentaires ou incitations financières (33 %)	Leadership fort (19 %)	Rémunération complémentaire (33 %)	Rémunération complémentaire ou leadership fort / soutien de l'organisation (21 % ex aequo)	Rémunération complémentaire (42 %)

Source : Deloitte, « Talent Edge 2020 »

# Cette étiquette vous choque ?

Recruteurs, changeons  
notre regard sur les seniors.

PÉRIMÉ  
SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL  
À PARTIR DU  
02/11/2023

Échangez avec nos consultants pour recruter tous les talents.  
Rendez-vous sur [apec.fr](https://apec.fr)

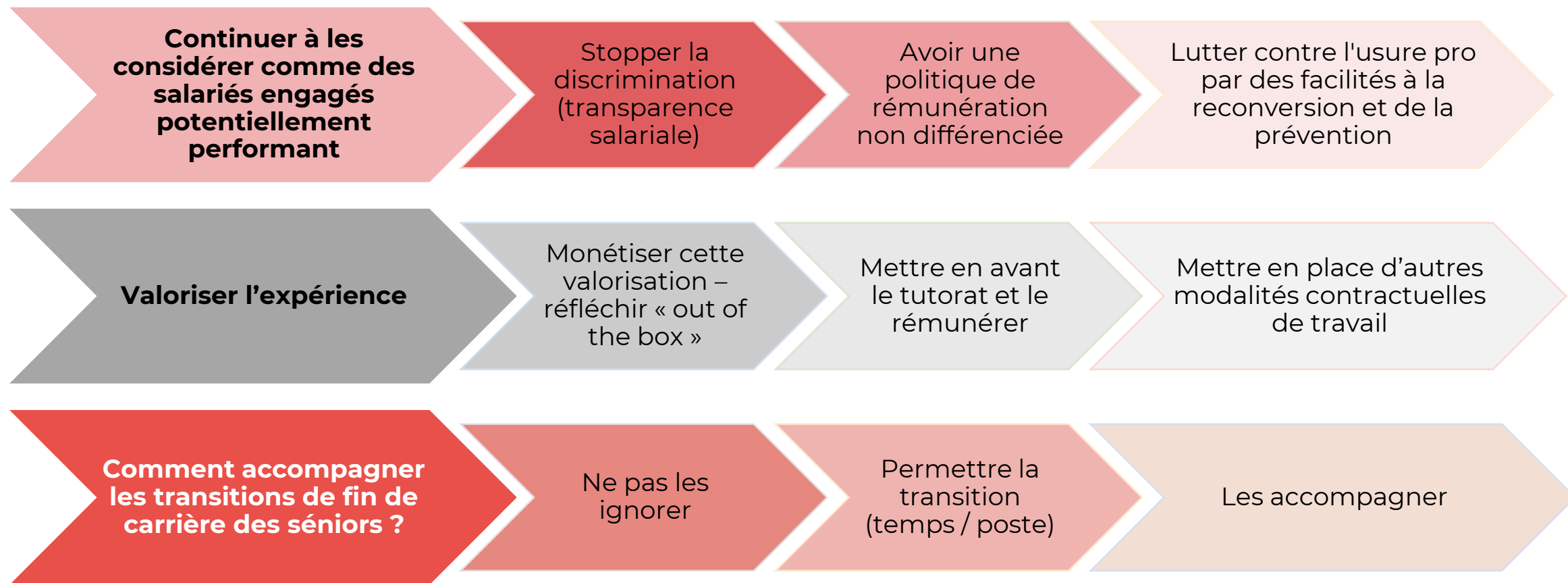


Photographe: rellouche - Photographie: Jean Thibaut - © 2023 APEC



# Nécessité de voir la problématique par tranche

... Non d'âge mais de proximité de départ à la retraite



# Continuer à les considérer comme des salariés engagés potentiellement performant

Les réponses actuelles



- Des campagnes de communication pour briser les tabous.
- Faciliter les reconversions professionnelles.
- (A défaut ) Offrir les mêmes opportunités de formation à tous.

# Valoriser l'expérience

Les réponses actuelles



- Tutorat :
  - Prime de Tutorat pour les Seniors
  - Programme d'Apprentissage
- « Contractualiser différemment »



# Accompagner les transitions de fin de carrière des séniors

Les réponses actuelles



- L'aménagement du **temps de travail** des salariés séniors.
- L'aménagement des **postes de travail** des salariés séniors.
- Le cumul **emploi-retraite**.
- **Dynamiser les fins de carrière** des séniors.
- Comment préparer les salariés séniors au **départ à la retraite ?**

# Réponses futures

## Transparence salariale

**Continuer à les considérer comme des salariés engagés potentiellement performant**

Stopper la discrimination (transparence salariale)

Avoir une politique de rémunération non différenciée

Lutter contre l'usure pro par des facilités à la reconversion et de la prévention

**Valoriser l'expérience**

Monétiser cette valorisation – réfléchir « out of the box »

Mettre en avant le tutorat et le rémunérer

Mettre en place d'autres modalités contractuelles de travail

Nouvelles formes de rémunération (voir index EGA PRO) ou revisiter des existantes (ex. méthode d'évaluation de poste/ étude des salaires incluant l'expertise et l'expérience)

# Conclusion

## Pourquoi les séniors sont importants dans les entreprises ?



**Softskills** non négligeable est important pour les entreprises.



**Mentors** pour les jeunes employés.



**Perspective** et **sagesse** sur les sujets.

## Recruter des séniors : quels sont les avantages pour les entreprises ?



**Expérience professionnelle** précieuse.



Employé **fidèle** qui permet de **réduire les coûts de recrutement.**



Travailleur hautement qualifié qui contribue à la croissance de l'entreprise.

# **La réponse à toutes ces questions :** Diversité et inclusion



# MERCI À VOUS !

