



SÉNIORS EN ENTREPRISE : TRANSMETTRE POUR ENGAGER ET PRÉSERVER LA SANTÉ

Alors que l'allongement des carrières devient une réalité incontournable, la question du maintien de l'engagement des salariés seniors se fait de plus en plus prégnante. Fatigue professionnelle, perte de sens, sentiment de ne pas suivre les évolutions technologiques ou organisationnelles... Les collaborateurs en fin de carrière peuvent être confrontés à différentes formes de désengagement. Pourtant, un levier de motivation demeure encore largement sous-exploité : la transmission des savoirs. Qu'il s'agisse de tutorat, de mentorat, de compagnonnage ou de partage d'expérience, ces initiatives permettent non seulement de préserver les compétences clés de l'entreprise, mais aussi de renforcer le sentiment d'utilité des salariés expérimentés, avec des effets positifs sur leur santé mentale et leur qualité de vie au travail.

Avec le vieillissement démographique, les seniors occupent une place de plus en plus importante dans l'emploi. Selon la Dares (la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, sous la direction du ministère chargé du Travail), le taux d'emploi des 55-64 ans atteignait près de 58 % en France en 2024 contre moins de 40 % au début des

années 2000¹. En parallèle, les entreprises font face à des tensions de recrutement et à des difficultés de transmission des compétences, notamment dans les métiers techniques ou en forte transformation. Dans ce contexte, valoriser l'expérience des salariés les plus âgés devient un enjeu stratégique autant qu'humain.

• NOS RENDEZ-VOUS •

WEBINAIRE : « Seniors en entreprise : pourquoi la transmission des savoirs devient un enjeu de santé et d'engagement ? » avec Simeona CHOUNINA, médecin du travail.

> [jeudi 25 juin 2026 à 11h00](#)

Inscrivez-vous en cliquant sur le lien hypertexte ou sur www.collecteam.fr

LE TRAVAIL COMME VECTEUR D'UTILITÉ SOCIALE

Le sentiment d'utilité constitue un déterminant majeur de la santé psychologique au travail, particulièrement chez les salariés avancés dans leur carrière, comme le montrent de multiples études². À mesure que l'âge de la retraite approche, **certains collaborateurs peuvent avoir le sentiment d'être moins sollicités, moins écoutés**, voire progressivement marginalisés. Une perte de reconnaissance qui peut favoriser le retrait professionnel, l'isolement, une démission silencieuse, voire dans certains cas des troubles anxieux et dépressifs.

À l'inverse, transmettre ses connaissances permet de maintenir une place active dans le collectif de travail. Le tutorat ou le mentorat contribuent à valoriser l'expérience acquise tout au long de la carrière et à préserver ou redonner du sens à l'activité professionnelle, comme le mettent en évidence les travaux de l'Anact (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail).

Les recherches en psychologie du travail soulignent également que les seniors engagés dans des missions de transmission développent davantage de satisfaction professionnelle et de motivation intrinsèque. En d'autres termes, le fait de voir ses compétences utiles aux autres agit comme un facteur protecteur contre le désengagement. Cette logique rejoint le concept de « générativité », développé par le psychologue Erik Erikson³ : à certaines étapes de la vie, les individus ressentent un besoin fort de transmettre, d'accompagner et de laisser une trace positive aux générations suivantes. **La transmission des savoirs ne répond ainsi pas uniquement à un enjeu de compétences : elle participe aussi au maintien du lien social et du sentiment d'utilité des salariés expérimentés.**

DES BÉNÉFICES POUR LA SANTÉ MENTALE ET LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

La transmission des savoirs peut également jouer un rôle dans la prévention des risques psychosociaux, notamment sur les relations sociales et conflits de valeurs, insécurité psychique. **Les salariés seniors sont parfois confrontés à des transformations rapides des organisations** : digitalisation, utilisation de nouveaux outils, intensification du travail, évolutions managériales, etc. Dans certains cas, ces mutations alimentent un sentiment de déclassement ou une perte de confiance.

Impliquer les collaborateurs expérimentés dans des démarches de tutorat contribue, par contraste, à renforcer leur légitimité et leur confiance en eux. Les dispositifs de mentorat favorisent les échanges intergénérationnels et permettent de maintenir des relations sociales positives au sein des équipes, un élément reconnu comme essentiel pour la santé mentale au travail⁴.

La transmission des savoirs et savoir-faire permet également d'entretenir une bonne activité cognitive. En faisant appel aux capacités de mémoire, d'analyse, d'explication ou d'accompagnement de situations complexes, les moments de partage d'expérience participent à l'entretien des facultés intellectuelles et favorisent l'activité mentale. Une étude de l'Organisation Mondiale de la Santé souligne le rôle des activités sociales porteuses de sens dans l'amélioration de la santé mentale, la satisfaction de vie et la qualité de vie après 55 ans, tout en réduisant les symptômes dépressifs⁵.

FAVORISER LA TRANSMISSION DES SAVOIRS EN QUELQUES PISTES :

- > Mettre en place des dispositifs de tutorat ou de mentorat formalisés
- > Valoriser le rôle des salariés expérimentés dans les parcours d'intégration
- > Prévoir des temps dédiés au partage d'expérience
- > Développer des binômes intergénérationnels
- > Former les managers à l'animation d'équipes intergénérationnelles
- > Reconnaître les missions de transmission dans les évaluations et parcours professionnels

UN ENJEU STRATÉGIQUE POUR LES ENTREPRISES

Au-delà des bénéfices individuels, la transmission des savoirs représente un enjeu organisationnel majeur. Un nombre croissant d'entreprises est confronté au départ prochain de salariés détenant des compétences critiques et rares. **Les départs à la retraite peuvent entraîner une perte importante de savoir-faire**, notamment dans l'industrie, le bâtiment, la santé ou certains métiers techniques.

Dans ce contexte, les politiques de mentorat permettent d'anticiper les transitions tout en valorisant les collaborateurs seniors. Les dispositifs intergénérationnels améliorent en outre la cohésion des équipes et facilitent l'intégration des jeunes recrues : la transmission devient alors un outil de fidélisation et d'engagement collectif.

Les attentes des nouvelles générations renforcent par ailleurs cette dynamique. Une analyse du management de la génération Z⁶ montre combien **les jeunes salariés sont en attente d'accompagnement, de proximité, de retours réguliers et de partage d'expérience**. Dans ce paysage professionnel en évolution, les seniors peuvent jouer un rôle central en tant que référents ou mentors au sein des organisations.

2 [Travail des seniors : points clés et ressources à découvrir](#) – Anact

3 [Midlife Eriksonian Psychosocial Development](#) – National Library of Medicine

4 [La santé mentale au travail](#) – info.gouv

5 [Vieillesse et santé](#) – Organisation mondiale de la santé

6 [Management de la génération Z](#) – Collecteam

De nombreuses entreprises expérimentent aujourd'hui des dispositifs de transmission structurés. Le **tutorat croisé**, par exemple, permet à deux salariés de générations différentes de partager mutuellement leurs compétences. Le **mentorat inversé** renverse les rôles traditionnels : un jeune collaborateur peut accompagner un salarié expérimenté sur les outils numériques ou les nouveaux usages de travail, tandis que ce dernier transmet son expertise métier et son expérience relationnelle. Ateliers de retour d'expérience et autres communautés métiers visent, quant à eux, à formaliser et partager les savoir-faire acquis sur le terrain. Autant d'initiatives qui contribuent à dépasser les stéréotypes liés à l'âge en valorisant l'expertise et la complémentarité des générations.

REPENSER LA SECONDE PARTIE DE CARRIÈRE

Les politiques RH ont longtemps abordé les fins de carrière sous l'angle de l'usure professionnelle ou du besoin d'adaptation des postes. Ces enjeux restent essentiels mais ils ne suffisent plus. Les experts plaident désormais pour une approche plus globale, intégrant la QVCT, le maintien du sens et la valorisation des parcours.

Dans cette perspective, la transmission des savoirs apparaît comme un levier particulièrement pertinent : elle permet de reconnaître l'expérience des seniors tout en renforçant leur engagement et leur santé psychologique. À l'heure où les entreprises cherchent à fidéliser les talents et à préserver les compétences clés, et où la transition démographique de la société s'accélère, **faire des salariés expérimentés des acteurs centraux de l'entreprise s'impose comme un enjeu majeur des politiques RH dans les années à venir.**



> LE MOT DU PRO



Dr Simeona CHOUNINA
Médecin du travail

Quels sont aujourd'hui, selon vous, les principaux risques pour la santé au travail des salariés seniors, et comment les employeurs peuvent-ils les anticiper ?

Les salariés seniors sont exposés à des risques qui s'accumulent avec les années. Les troubles musculo-squelettiques arrivent en premier, liés à des décennies de contraintes physiques. On observe aussi une sensibilité accrue aux risques chimiques, dont les effets peuvent apparaître tardivement. À cela s'ajoutent les risques psychosociaux : isolement, crainte d'obsolescence des compétences, difficulté à suivre des organisations en évolution rapide. Sur le plan physiologique, les capacités de récupération diminuent et la tolérance à la chaleur, au bruit ou aux horaires décalés se réduit. Pour anticiper, **les employeurs doivent sortir du déni à mettre en place un suivi médical renforcé dès 50 ans, analyser finement les postes et cartographier les expositions. La prévention doit être pensée en amont, et non au moment où le salarié décroche.**

Quelles actions concrètes recommanderiez-vous pour favoriser le maintien en emploi des seniors, tout en préservant leur santé et leur motivation ?

L'entretien de mi-carrière est un levier structurant, à condition d'être réellement utilisé pour identifier fragilités, aspirations et besoins d'adaptation. Viennent ensuite les aménagements de poste : réduction des contraintes physiques, travail en binôme, adaptation des horaires, recours au temps partiel choisi. Trop

d'entreprises attendent une restriction médicale pour agir, ce qui relève déjà du curatif. Le **tutorat** et la **transmission de savoir-faire** sont également essentiels, car ils valorisent l'expérience et redonnent du sens. Enfin, la **formation continue** doit concerner tous les âges : permettre à un salarié expérimenté de développer de nouvelles compétences renforce son engagement. Ces actions sont peu coûteuses, mais nécessitent une réelle volonté managériale.

Comment le rôle du médecin du travail peut-il évoluer pour accompagner davantage les employeurs dans la gestion des fins de carrière et la prévention de l'usure professionnelle ?

Le médecin du travail ne peut plus être réduit à un rôle de prestataire de visites obligatoires. Il est un acteur de la prévention collective et un conseiller de l'entreprise. **Son intervention doit être plus précoce** : études de poste, participation au CSE, échanges avec les RH sur les populations à risque. Des outils restent sous-utilisés, comme les visites à la demande ou les aménagements. L'enjeu est aussi de renforcer la pluridisciplinarité avec ergonomes, psychologues du travail et assistantes sociales. En coordonnant ces acteurs, le médecin du travail peut prévenir l'usure professionnelle et éviter des sorties précoces de l'emploi.



Propos recueillis
par Sébastien VAUMORON,
Responsable prévention
Collecteam

6 IDÉES REÇUES QUI LIMITENT LA PLACE DES SENIORS DANS L'ENTREPRISE



Former un salarié senior n'est pas une priorité

Les compétences s'entretiennent et se développent à tout âge



Les seniors sont moins adaptables

Ils ont souvent déjà traversé plusieurs transformations de leur métier

La transmission des savoirs se fait naturellement

Tutorat et mentorat gagnent toujours à être organisés et valorisés



Les seniors sont en fin de parcours

À 50 ans, beaucoup ont encore 10/15 années d'activité devant eux

L'usure professionnelle est inévitable

La prévention et l'adaptation des conditions de travail permettent d'agir durablement

L'innovation, c'est une affaire de jeunes

Les équipes intergénérationnelles sont souvent les plus performantes

Que peuvent faire les managers ?

- ✓ Valoriser l'expertise des salariés seniors
- ✓ Encourager la transmission des savoirs
- ✓ Proposer des formations tout au long de la carrière
- ✓ Être attentifs aux besoins d'adaptation de poste
- ✓ Favoriser le dialogue et la coopération entre générations

