

GESTION DE CARRIÈRE DES SENIORS : ÉCLAIRAGES ET PRATIQUES D'ENTREPRISES

WORKING PAPER N°3

(5 décembre 2023)

Par Florence Poelman-Bonnevay
et Pierre-Emmanuel Médioni*

SOMMAIRE

Introduction : Un contexte fort pour s'intéresser à l'emploi des seniors : la réforme des retraites	P. 2
1. Je t'aime, moi non plus : les représentations des entreprises et des seniors sur l'âge au travail	P. 3
2. Lutter contre les stéréotypes d'âge et favoriser les facteurs d'engagement des seniors	P. 5
3. Quelques pistes d'action pour les entreprises	P. 9
Conclusion : Des approches pour avancer	P. 16
Annexe : L'exemple des pays nordiques	P. 18



**Cette étiquette
vous choque ?**

Recruteurs, changeons
notre regard sur les seniors.

Campagne APEC, octobre 2023.

**L'Apec a voulu contribuer à sa « modeste échelle et changer les regards
des recruteurs pour faire bouger les lignes.
Nous sommes conscients que cette campagne n'aura pas d'impact
en profondeur, mais c'est une première prise de conscience
à amorcer¹ ».**

* Statisticiens-économistes, Florence Poelman-Bonnevay et Pierre-Emmanuel Médioni ont 30 ans d'expérience professionnelle au sein de grands groupes. Ils accompagnent aujourd'hui managers et transformations en entreprise dans différents secteurs d'activité.

1. Cité in *Stratégies*, « Une nouvelle campagne choc de l'APEC pour interpeller sur l'emploi des seniors », 20 septembre 2023.

INTRODUCTION

Un contexte fort pour s'intéresser à l'emploi des seniors : la réforme des retraites

La réforme des retraites (loi du 14 avril 2023), longuement débattue, a mis en lumière le sujet de la place des seniors en entreprise et de la gestion de leur emploi et carrière. La chaire FIT² s'est intéressée en 2022-2023 aux attentes des jeunes au travail². Elle a décidé de compléter son approche du **thème des âges au travail** par une étude exploratoire sur les seniors afin de mieux comprendre leur situation à l'égard du travail et ce que les organisations peuvent mettre en œuvre pour répondre à l'allongement de la vie professionnelle.

Précisons d'emblée, sur un plan méthodologique, que la catégorie d'âge « seniors » actifs est assez mouvante selon les études. Si les statistiques publiques retiennent généralement la tranche 55-64 ans, il n'existe pas de norme établie pour la définir : la limite inférieure, notamment, peut varier selon les enquêtes et selon les entreprises (50 ans, voire 45 ans).

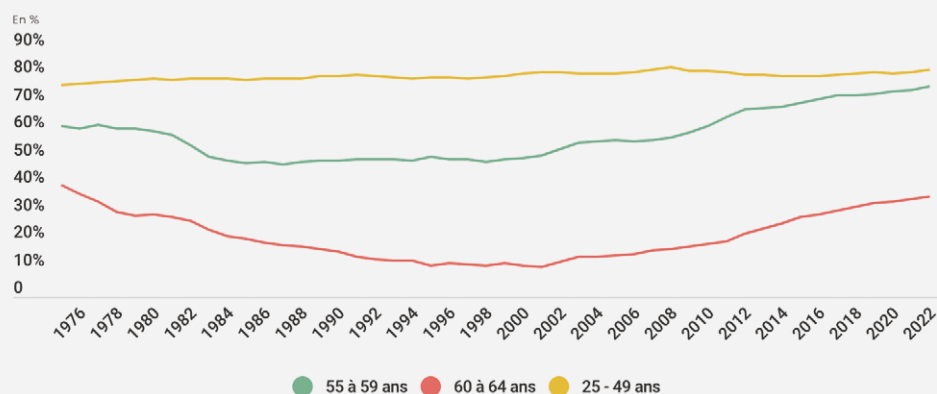
Les réformes successives conduisant à un allongement de la vie professionnelle, conjuguées à un certain nombre d'évolutions démographiques et sociétales de long terme, telles que la hausse du niveau d'éducation, l'augmentation du travail féminin ou l'amélioration générale du niveau de santé de la population, ont eu ces dernières années un impact positif direct sur le taux d'emploi des seniors. Celui-ci s'est ainsi amélioré en France depuis une vingtaine d'années et a atteint en 2022 son plus haut niveau depuis 1975.

Malgré cette hausse, **le taux d'emploi des seniors reste très nettement en retrait par rapport aux tranches d'âges plus jeunes** : en 2022, il était en France de 56,9 % pour les 55-64 ans contre 82,5 % pour les 25-49 ans³. Cet écart est dû en particulier à la tranche d'âge 60-64 ans qui en 2022 n'a pas tout à fait retrouvé son niveau d'emploi de 1975.

2. Canivenc S. (2023). Les jeunes des travailleurs comme les autres : comment les entreprises peuvent-elles répondre aux attentes des salariés ? Chaire FIT², Presses des Mines.

3. DARES (2023). Les seniors sur le marché du travail en 2022, septembre 2023. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-seniors-sur-le-marche-du-travail-en-2022>

FIGURE 1
Taux d'emploi par âge depuis 1975



Concept : **emploi et activité** au sens du BIT ; âge atteint à la date de l'enquête.
Lecture : 1a/ en 2022, 60,3 % des personnes de 55 à 64 ans sont en activité et 56,9 % sont en emploi ; 1b/ en 2022, 82,5 % des 25-49 ans sont en emploi.
Champ : France hors Mayotte.
Source : Insee, séries longues, enquêtes Emploi 1975-2022.

Source : Dares (2023). <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-seniors-sur-le-marche-du-travail-en-2022>

Ce faible taux est préoccupant, au regard du vieillissement de la population, d'ici à 2070 : le nombre de personnes de 75 ans et plus devrait croître de 5,7 millions, tandis que celui des moins de 60 ans diminuerait de 5 millions. Dès 2040, il y aurait 51 personnes de 65 ans ou plus (contre 37 en 2021) pour 100 personnes de 20 à 64 ans⁴. Avec la baisse du « réservoir » d'actifs de 20 à 60 ans, le sujet de l'emploi des seniors, et particulièrement de celui des 60-64 ans, devient donc de plus en plus important.

Sur l'ensemble de la tranche d'âge 55-64 ans, **la France se situe aussi dans le bas de la fourchette européenne pour le taux d'emploi des seniors** (56,9 % contre 62,2 % en moyenne pour l'UE)⁵, pénalisée ici encore par le taux d'emploi des 60-64 ans. Les écarts sur cette tranche d'âge entre la France et ses voisins s'expliquent notamment par un âge légal de départ à la retraite qui est plus élevé dans les autres pays d'Europe (65 ans en moyenne) – seule la Suède faisant exception avec un âge légal de départ à 63 ans. Pour autant, l'âge légal de la retraite n'explique pas tout. C'est en effet en Suède où l'âge légal de départ en retraite est le plus bas que le taux d'emploi des seniors est aussi le plus élevé des 27 (76,9 %). S'il y aura bien un effet du report légal de l'âge de la retraite à 64 ans sur l'emploi des seniors en France, celui-ci ne sera pas mécanique et dépendra en grande partie des comportements et mesures des entreprises à l'égard de leurs employés seniors. Or, les études et recherches réalisées dans les entreprises montrent **une rémanence de stéréotypes négatifs associés aux seniors**, même si – fort heureusement – on leur reconnaît aussi des qualités liées à l'expérience.

Parmi les explications de ce biais cognitif, on peut citer l'impact des plans de pré-retraite de la fin des années 1990 et début 2000 qui, s'ils ne sont plus d'actualité, ont laissé des traces profondes dans les représentations. Selon Franck Morel⁶, « l'idée selon laquelle il est plus simple et sans doute pas mauvais pour l'emploi, en particulier des jeunes (malgré un taux d'emploi insuffisant pour les deux), de se séparer des seniors a continué à prospérer. La suppression définitive en 2012 des préretraites aidées et de la dispense de recherche d'emploi des seniors a mis un terme juridique à ces mécanismes, mais ils ne sont pas encore sortis de manière définitive des esprits ». En lien avec cette image des seniors, nombre d'entreprises accordent une importance décroissante avec l'âge à leur développement, qu'il s'agisse de formation, d'opportunités de postes, voire de la tenue d'entretiens de carrière.

Les seniors actifs se sont ajustés en retour à cette situation, en prenant une distance plus ou moins bien vécue avec l'entreprise, créant ainsi un cercle vicieux. Aujourd'hui, le taux d'emploi relativement faible des seniors correspond à une situation que l'on pourrait qualifier de « grippée ».

Cette situation pose d'autant plus question que les entreprises sont, pour une grande part d'entre elles, confrontées à des difficultés pour trouver les compétences dont elles ont besoin ; ceci peut également interroger en termes de sens et de valeurs au travail (inclusion, relation à l'entreprise), angles auxquels sont sensibles toutes les catégories de collaborateurs.

S'il existe actuellement peu de politiques seniors structurées et prioritaires dans les entreprises, la conjonction des facteurs démographiques et des difficultés de recrutement et de fidélisation, devrait amener celles-ci à s'emparer du sujet. De leur côté, les salariés, contraints à travailler plus longtemps pour bénéficier de la retraite, se résigneront de moins en moins à souffrir d'une mauvaise utilisation et d'une faible reconnaissance de leur compétence ou d'une organisation du travail inadaptée à leurs besoins. **La gestion des fins de carrière, longtemps négligée, devient ainsi un enjeu important**, comme en témoigne la feuille de route donnée par le gouvernement aux partenaires sociaux, en novembre 2023, en vue de négocier sur le sujet de l'emploi des seniors⁷. Il existe déjà des pratiques inspirantes et des initiatives ponctuelles dans les organisations, dont cette note vise à préciser les principaux axes.

1. Je t'aime, moi non plus : les représentations des entreprises et des seniors sur l'âge au travail

Les représentations et les préjugés au sujet des seniors sont des facteurs limitants pour la place et les rôles que les organisations sont prêtes à leur accorder. Il est donc important d'en comprendre les ressorts, tout comme la manière dont les seniors se considèrent eux-mêmes et se sentent considérés, le décalage de perception entre entreprises et seniors étant source d'incompréhension et de frustration.

4. INSEE (2021). Projection de population à l'horizon 2070. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5893969>

5. Emploi des seniors : un taux encore en hausse en 2022, Vie publique, 13 septembre 2023. <https://www.vie-publique.fr/en-bref/290942-des-seniors-plus-nombreux-sur-le-marche-du-travail-en-2022>

6. Morel, F. (2023/6). Comment favoriser l'emploi des seniors. *Études*, p 31-42.

7. Document d'orientation sur le nouveau pacte de la vie au travail. <https://cpformation.com/wp-content/uploads/2023/11/1700591266089.pdf>

8. Adam, S., Joubert, S., Missotten, P. (2013). L'âgisme et le jeunisme : conséquences trop méconnues par les cliniciens et chercheurs ! *Revue de neuropsychologie*, 2013/1 (volume 5), p. 4-8. <https://www.cairn.info/revue-de-neuropsychologie-2013-1-page-4.htm#no1>

9. Nelson, TD, editor. Ageism: stereotyping and prejudice against older persons. Cambridge (MA) : MIT Press; 2002.

10. Exemple de l'effet de renforcement produit par un stéréotype (ici sexiste) : si un individu Y dit à une femme X que les femmes conduisent moins bien et qu'elles sont un danger sur les routes, Y active un stéréotype négatif quant à l'aptitude à la conduite des femmes. Cette activation augmente l'anxiété de X lorsqu'elle prendra le volant par la suite, ce qui augmente le risque d'un petit accrochage ou l'impression d'être peu sûre et fiable au volant. Cela aura pour effet de renforcer le stéréotype chez Y (« décidément, les femmes sont un danger sur les routes ! »).

11. Oasys & Cie (2023). Regards de l'entreprise sur l'emploi des seniors. Enquête menée du 15 mars au 30 avril 2023 auprès de 200 DG et DRH. <https://www.aefinfo.fr/assets/medias/documents/5/3/531135.pdf>

12. Bellon S., Meriaux O., Soussan J.-M. (2020). Rapport au Premier ministre « Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés », p. 83. https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_emploi_des_seniors_janv2020.pdf

13. Volkoff S., Wolff L., Molinié A. F. (2017). Quelles conditions de travail au fil de l'âge dans un contexte d'allongement de la vie de travail ? in Guillemard A.-M., *Allongement de la vie. Quels défis ? Quelles politiques ?* coll. Recherches. Paris, La Découverte, 2017, p. 167.

14. Club Landoy, La situation des 50+ en emploi. Étude Ifop menée du 7 au 10 février 2022 auprès de 1004 personnes en activité de 50 ans et plus. <https://www.clublandoy.com/wp-content/uploads/Étude-Ifop-Senior-en-entreprise-2022.pdf>

Un regard stéréotypé des entreprises sur les seniors

L'âgisme désigne toutes les formes de stéréotypes négatifs liés au vieillissement et débouchant sur des formes de discrimination ou de mépris liées à l'âge⁸ (voir encadré).

LES EFFETS DE L'ÂGISME SELON L'OMS

Les recherches indiquent que l'âgisme pourrait constituer une forme de discrimination encore plus universelle que le sexisme ou le racisme⁹. L'âgisme a des conséquences importantes autant pour les personnes âgées que pour la société en général. Il peut également avoir un impact sur les choix de politiques publiques, sur la qualité des soins médicaux et des interventions sociales dont les personnes âgées bénéficient.

Il est prouvé que l'âgisme (et non l'âge) provoque une baisse du sentiment d'efficacité, une diminution de la productivité et un stress cardiovasculaire. Et ces stéréotypes peuvent devenir une prédiction auto-réalisatrice, du fait de leur intériorisation par les personnes¹⁰.

Parce que l'âgisme est supposé être basé sur des faits physiologiques et psychologiques objectifs, on prend très peu en compte, voire pas du tout, les adaptations réalisées par les personnes âgées afin de minimiser les effets de la diminution de capacités liée à l'âge, les aspects positifs du vieillissement comme le niveau de développement personnel, ou les contributions faites par les personnes âgées. Cet âgisme enraciné socialement peut s'auto-entretenir en attribuant aux personnes âgées les stéréotypes de l'isolement social, du déclin physique et cognitif, du manque d'activité physique et du fardeau économique.

Source : Extrait de OMS, Rapport mondial sur le vieillissement et la santé, 2016. https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/206556/9789240694842_fre.pdf?sequence=1

Certains de ces clichés persistent en entreprise, comme l'indiquent plusieurs études. Une enquête du cabinet RH Oasys¹¹ fait apparaître une perception ambivalente des dirigeants et DRH. D'une part, ils reconnaissent aux seniors de nombreux atouts : mémoire de l'entreprise (95 % des répondants), fiables et autonomes (89 %), transmetteur de compétences (87 %), facilitateurs de l'intégration de nouvelles recrues (82 %), assiduité (77 %), meilleure productivité (54 %). Mais d'autre part, leur sont accolés de nombreux attributs négatifs : difficiles à manager (51 %) difficultés d'adaptation (50 %), notamment aux nouvelles technologies (66 %), résistants aux changements (78 %), plus coûteux (77 %), se remettent moins en question (62%).

Des stéréotypes qui sont aussi rapportés par le rapport Bellon¹² : les seniors seraient « coûteux, résistants au changement, difficiles à manager, lents dans les apprentissages, peu innovants, pas assez engagés, trop usés, insuffisamment productifs... ». Or, souligne ce rapport, ces stéréotypes sont performatifs dans la mesure où ils produisent des conséquences bien réelles sur les comportements face au travail. Ce n'est pas l'âge qui déterminerait un moindre engagement ou une moindre productivité des seniors, mais bien le sentiment produit par les stéréotypes liés à l'âge. Si « on se sent "vieux travailleur" ou perçu comme tel dans l'entreprise, on préférera accéder dès que possible au statut plus enviable de jeune retraité¹³ ». C'est la raison pour laquelle, il est essentiel pour les entreprises de penser « contre elles-mêmes » et de lutter contre tous les stéréotypes liés à l'âge, afin de faire évoluer leur culture.

La perception des seniors par eux-mêmes : des atouts à valoriser pour dépasser les discriminations liées à l'âge

Les seniors ont bien entendu une perception plus positive de leurs atouts. Selon une étude Ifop pour le Club Landoy¹⁴, ils citent parmi les facteurs de valeur ajoutée qu'ils apportent à leur environnement professionnel : l'expérience et la compétence (88 % des répondants), l'accompagnement des jeunes (42 %), leur connaissance de la culture d'entreprise et du métier (25 %), leur sens des relations humaines (24 %) et la mémoire des projets et des réalisations (21 %).

15. Sondage Elabe, décembre 2019. Cité in Rapport Bellon, *op. cit.*, p. 81.

16. Alain d'Iribarne, ancien directeur du Laboratoire d'économie et de sociologie du travail du CNRS, rappelle le contexte de la fin du modèle français de « l'emploi à vie » face à la nécessaire modernisation compétitive des entreprises. Le modèle français de référence des années 1970 était l'extension aux entreprises privées du modèle d'avancement à l'ancienneté de la fonction publique avec, comme secteurs d'application privilégiés, les grandes entreprises d'État et toute la galaxie de leurs fournisseurs, ainsi que les banques et les assurances. Les mobilités étaient faibles et les carrières se faisaient le plus souvent au sein d'un même établissement. L'avancement était facilité par le fait que la France, comparée à d'autres pays industriels, avait des lignes hiérarchiques très longues. Le lien entre contribution productive et rétribution était en fait « lissé » tout au long de la vie du salarié dans l'entreprise. Avec les années 1980 sont arrivées plusieurs ruptures. La première a été la fin du principe de la progression des salaires à l'ancienneté, puis l'introduction des rémunérations « à la performance » et, enfin, les mises en pré-retraite massives (entretien avec Alain d'Iribarne, octobre 2023).

17. Institut Montaigne (2022). Emploi des seniors, agir sur tous les leviers. <https://www.institutmontaigne.org/ressources/pdfs/publications/emploi-seniors-agir-sur-tous-les-leviers-rapport.pdf>

18. La Chaire Transitions démographiques, Transitions économiques (TDTE) est un lieu de recherche et de débat sur l'impact du vieillissement et de la longévité sur l'économie et la société en France. Elle a été fondée en 2008, à l'initiative de Jean-Hervé Lorenzi.

19. Belkessa L. (2023). Emploi des seniors, emploi des jeunes : l'idée fautive de la substitution, 26 octobre 2023. <http://www.tdte.fr/article/show/emploi-des-seniors-emploi-des-jeunes-lidee-fausse-de-la-substitution-342>

20. Mandin L. (2007). Des préretraites au vieillissement actif : l'évolution des politiques sociales pour les travailleurs âgés de plus de 50 ans en France et en Allemagne (1970-2007). Thèse de doctorat Cevipof. Institut d'études politiques de Paris - Science Po. <https://sciencespo.hal.science/tel-04099126/document>

21. Guillemard A.-M. (2013). Le vieillissement actif : enjeux, obstacles, limites - Une perspective internationale. *Retraite et société* 2013/2 (n°65), p. 17-38 <https://www.cairn.info/revue-retraite-et-societe1-2013-2-page-17.htm?contenu=resume>

Selon le même sondage, ils sont aussi nombreux à ressentir **des discriminations au travail liées à leur âge**. Ils citent notamment l'absence d'augmentations ou des augmentations inférieures aux autres (47 %), de promotions (41 %), de formation (30 %), le manque d'attention ou de valorisation de la hiérarchie (38 %), le fait d'avoir été écarté de tâches ou projets intéressants (29 %). Cela rejoint la perception de l'ensemble des Français qui sont 87 % à penser que « les seniors sont victimes de discriminations dans le monde du travail »¹⁵.

Les atouts que se reconnaissent les seniors sont des points d'appui à valoriser pour lutter contre les stéréotypes porteurs de discriminations « âgistes » et pour donner aux seniors l'envie de s'engager durablement. La reconnaissance et la considération au travail sont des facteurs clés d'engagement pour toutes les classes d'âge.

2. Lutter contre les stéréotypes d'âge et favoriser les facteurs d'engagement des seniors

Il paraît donc essentiel de s'appuyer sur les forces que les seniors se reconnaissent et possèdent effectivement, et de les rendre visibles, afin d'enclencher une nouvelle dynamique positive dans la gestion de la durée de carrière.

Une nécessaire transformation des représentations

Une culture héritée du temps des préretraites

À partir des années 1980, face à la détérioration du marché du travail, les pouvoirs publics ont mis en place des mesures pour faciliter les départs des seniors, notamment au travers des dispositifs de préretraite¹⁶, ainsi que par l'abaissement de l'âge légal de départ en retraite de 65 à 60 ans en 1983 – qui était en même temps une vitrine sociale de la gauche au pouvoir. Cette politique reposait sur l'idée d'une substitution des emplois occupés par des seniors au profit des jeunes et visait à faciliter l'insertion des jeunes dans l'emploi – un objectif politique récurrent pendant près de quatre décennies¹⁷. Mais ces dispositifs ont eu principalement pour effet de pousser les aînés vers la sortie sans pour autant entraîner l'impact positif espéré sur l'emploi des jeunes.

À rebours de ces approches, une étude d'octobre 2023 de la Chaire Transitions Démographiques, Transitions Économiques¹⁸ montre plutôt une corrélation entre emploi des seniors et des jeunes : des taux d'emploi élevés chez les seniors peuvent être associés à un niveau d'emploi élevé chez les jeunes¹⁹, et inversement. Les pouvoirs publics ont donc fini par largement réduire, puis supprimer, les dispositifs de cessation anticipée à partir des années 2000.

Ces mesures ont néanmoins défini des références culturelles dont l'impact dans les représentations a duré bien plus longtemps que les mesures elles-mêmes²⁰. La chercheuse Anne-Marie Guillemard fait le constat que « les effets normatifs et cognitifs de ces politiques de préretraite et de mesures d'âge ont construit “une culture de la sortie précoce du marché du travail” partagée par tous les acteurs de ce marché. On a donc “inactivé” les seniors dans ce pays [à] l'inverse des pays scandinaves [qui] ont répondu aux vulnérabilités nouvelles [...] auxquelles étaient exposés les seniors [...] par un renforcement de leurs politiques actives de l'emploi. [...] Ces pays ont ainsi construit une culture du “droit au travail à tout âge” radicalement opposée à la culture de la sortie précoce²¹ ».

Depuis vingt ans, la culture de la société française a peu évolué sur ces sujets. La « préférence collective » des employeurs et des salariés pour les départs anticipés est toujours bien visible, et si les seniors sont souvent plus longtemps en emploi, l'idée que le déclin professionnel en milieu de vie est une donnée immuable semble encore très partagée.

Sortir d'une vision rigide des âges de la vie

La façon dont nous concevons le parcours de la vie est traditionnellement caractérisée par une succession rigide d'étapes. Dans les pays à revenu élevé, ces étapes sont habituellement la petite enfance, les années d'études, une période définie d'âge actif sur le plan professionnel, et enfin la retraite. Historiquement pourtant, la notion de retraite est relativement récente, et largement inexistante pour de nombreuses personnes dans les pays à revenus faibles. L'idée que l'apprentissage est réservé aux premiers stades de la vie apparaît aussi comme obsolète dans la société de la connaissance.

Ainsi que le souligne l'OMS, « la perspective de vivre plus longtemps pourrait inciter les gens à élever leurs enfants, puis à se lancer dans une carrière à 40 ans ou même 60 ans, à modifier leur parcours professionnel à n'importe quelle étape de leur vie, ou peut-être à choisir de partir "à la retraite" pour un moment à 35 ans, puis revenir sur le marché du travail. La retraite elle-même pourrait évoluer vers des choix qui sont moins rigides²² ». Une telle vision offre des perspectives élargies aux seniors.

La recherche indique que les personnes âgées sont à la recherche d'alternatives novatrices par rapport au cadre de vie traditionnel. Des enquêtes menées aux États-Unis, par exemple, ont constaté qu'une majorité de personnes approchant de l'âge habituel de la retraite ne désirent pas réellement partir en retraite. Pour certaines d'entre elles, cela reflète les effets de la pauvreté et la nécessité de continuer à travailler, mais pour d'autres, il semblerait que ce soit le fait de continuer à prendre part à la vie sociale qui les motive. Cependant, ce que les répondants ont déclaré rechercher n'était pas de continuer à faire la même chose, mais la possibilité de réorienter leur carrière, de travailler à temps partiel ou de démarrer une entreprise²³.

Cette vision rigide de la trajectoire de vie se reflète aussi dans la conception de ce qu'est une « carrière » : « Notre conception de la vie professionnelle tout au long de la vie reste très "classique" en ce qu'elle se conçoit essentiellement comme à temps plein, en présentiel, pour le compte d'un employeur unique, ascendante si possible, et dont le dénouement à l'aube de la retraite se conclut par une coupure nette, passant du plein emploi à l'arrêt complet de l'activité salariée²⁴ ».

Depuis la crise Covid, ces représentations cèdent le pas à une demande accrue de flexibilité pour toutes les classes d'âge de salariés. C'est donc bien à une révolution culturelle que nous sommes conviés, non seulement sur la question des sorties précoces d'emploi, mais sur les pratiques managériales et d'organisation du travail : modulation du temps de travail, révision du cadre de responsabilité et potentiellement d'adaptation des rémunérations, modèle d'organisation de travail flexible, etc.

Travailler la culture et la sémantique, un prérequis : exemples et contre-exemples

Une étude portant sur les politiques de deux grandes banques suisses autour du sujet du « vieillissement actif » (voir encadré) permet cependant de comprendre à quel point ces questions sont sensibles, subtiles, requérant prudence et doigté²⁵.

22. OMS, Rapport mondial sur le vieillissement et la santé, 2016. https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/206556/9789240694842_fre.pdf?sequence=1

23. The SunAmerica Retirement Re-Set Study: redefining retirement post-recession. Los Angeles: SunAmerica Financial Group, 2011. Cité in OMS (2016), *op. cit.*

24. Rapport Bellon (2020), *op. cit.*

25. Le Feuvre, N., Rougier, N. (2023). Les politiques du « vieillissement actif » dans le secteur bancaire en Suisse : quand les voir n'est pas nécessairement y croire, *Retraite et société*, 90, 71-93.

LE VIEILLISSEMENT ACTIF

En 2002, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) a publié le document *Vieillir en restant actif. Cadre d'orientation*. Ce cadre définit le concept de « vieillissement actif » comme étant « le processus consistant à optimiser les possibilités de bonne santé, de participation et de sécurité, afin d'accroître la qualité de vie pendant la vieillesse ». Il vise l'objectif de garantir que « les personnes âgées demeurent une ressource pour leurs familles, leurs communautés et l'économie ». Il identifie six déterminants clés du vieillissement actif : économique, comportemental, personnel, social, les services de santé et sociaux, et l'environnement physique. Ce concept est devenu progressivement un nouveau paradigme du discours public, notamment dans l'Union européenne.

Toutefois, la chercheuse Anne-Marie Guillemard, dans une perspective critique, souligne le contraste fort « entre d'une part, la rhétorique politique innovante et ambitieuse contenue dans la notion et, d'autre part, les politiques publiques limitées auxquelles elle a donné lieu ». Le paradigme du vieillissement actif, qui contenait une vision positive et holiste du vieillissement, s'est restreint dans sa mise en œuvre à un objectif d'emploi des seniors, au risque de prendre la forme d'une injonction à travailler plus longtemps, sans que soient prises en compte les inégales capacités des travailleurs âgés à poursuivre une activité rémunérée, ni qu'ait été mise en œuvre au préalable une stratégie préventive pour préserver et entretenir les capacités et les ressources des salariés avançant en âge²⁶.

Historiquement, le secteur bancaire suisse a géré le vieillissement au travail, principalement par le biais de mesures de retraite anticipée pour les cadres, de réduction du temps de travail en fin de carrière ou de plans sociaux ciblant les employés les plus âgés. Depuis quelques années, le secteur s'oriente davantage vers le « vieillissement actif », avec le maintien en emploi des salariés âgés. À partir d'entretiens menés avec des salariés de 50 ans et plus, des managers et des responsables RH, ainsi que de l'analyse des rapports officiels, l'étude explore les politiques de gestion de l'âge adoptées dans deux grandes banques suisses : la première, une banque cantonale, a mis en place des mesures d'aménagement des conditions de travail qui ne sont pas explicitement dédiées aux seniors ; l'autre, une banque privée généraliste, explicite le ciblage de ses mesures.

Dans la banque cantonale, le refus d'associer le vieillissement à des mesures dédiées d'aménagement des conditions de travail et d'emploi apparaît à double tranchant. En premier lieu, les salariés ne perçoivent aucun signe tangible d'une volonté de les maintenir au sein de l'entreprise. « En effet, en évitant de définir les travailleurs et travailleuses âgés comme les principales cibles des différents aménagements des conditions de travail proposés, la banque rend invisibles les mesures qu'elle a effectivement adoptées en matière d'accompagnement du vieillissement au travail. En même temps, le message derrière cette attitude "non spécifique" envers le vieillissement est très clair : toute mesure élaborée explicitement en direction des seniors pourrait être stigmatisante, voire constituer une "discrimination fondée sur l'âge" ».

Dans la banque privée généraliste, le message est différent. Ici, des mesures de « gestion de l'âge » sont visibles, et certaines d'entre elles sont largement mises en avant. Mais le discours officiel en faveur d'une prolongation de la vie active est associé à une vision négative du vieillissement au travail, notamment de l'obsolescence des compétences et des difficultés d'adaptation au changement organisationnel ou technologique. Dans ce contexte, l'adoption d'une politique de « gestion de l'âge » tend à être perçue comme une nouvelle forme de discrimination à l'égard des seniors. « Dans les deux institutions bancaires étudiées, les salariés âgés éprouvent quelques réticences à exprimer de quelques besoins qui pourraient laisser penser qu'ils et elles sont entrés dans une phase – dangereuse – de "vieillissement au travail". » L'héritage des plans de licenciement visant les seniors est donc difficile à effacer.

Dépasser les représentations historiques négatives est donc un sujet complexe qui nécessite d'employer les mots justes. Le terme « maintien » en emploi est d'ailleurs en lui-même stigmatisant puisqu'au sens littéral, il signifie « tenir sans bouger ou garder dans le même état », impliquant l'absence d'évolution favorable possible.

26. Guillemard A.-M. (2013), *op. cit.*

Pour changer de regard sur les seniors, on évoque fréquemment des activités de sensibilisation/communication mettant en avant les profils expérimentés. Cette bonne pratique est recommandée dans la Charte d'engagement en faveur des 50+ proposée par le Club Landoy et L'Oréal, signée aujourd'hui par 47 entreprises. Il s'agit de l'engagement 6 : « Valoriser les collaboratrices et les collaborateurs expérimentés, mettre en lumière des parcours inspirants et des rôles modèles pour faire évoluer la perception sur l'âgisme ».

Ces mesures ont pour objectif de faire évoluer les représentations et de permettre à chacun d'être reconnu pour sa valeur. Il est important que les collaborateurs retrouvent une fierté pour ce qu'ils font et ce qu'ils sont. Chacun doit trouver sa place dans une perspective intergénérationnelle. Ainsi Danone a mis en place depuis 2012 le programme Octave, un programme de leadership intergénérationnel et inter-entreprises né de la volonté de donner une place à toutes les générations dans l'entreprise pour qu'elles travaillent mieux ensemble au service de la performance collective. D'autres entreprises ont mis en place des conférences et des e-learning sur les stéréotypes liés à l'âge et les méthodes pour les déconstruire. Ainsi, un groupe français du secteur du luxe a souhaité, en 2021 durant la période Covid, permettre à ses managers de réfléchir sur le sujet des difficultés de relations intergénérationnelles. Celles-ci étaient en effet une source de tensions durant cette crise et étaient remontées dans les enquêtes QVT. Une conférence en ligne et des ateliers de théâtre ont été organisés dans différentes équipes pour améliorer la qualité des relations de travail, déconstruire les stéréotypes et apaiser les tensions. Cette démarche a été très appréciée des collaborateurs car elle leur a permis de poser les bases d'un nouveau dialogue²⁷. Casino, quant à lui, a édité un guide sur le management intergénérationnel²⁸.

Le sujet de la transformation des représentations est encore assez peu documenté. Le rapport Bellon (2020) préconisait déjà d'« initier des programmes d'étude et de R&D, mobilisant les entreprises et le monde académique, destinés à objectiver la corrélation positive existant entre diversité intergénérationnelle et performance des organisations, à l'image des travaux comparables menés depuis plusieurs années sur le thème de la mixité de genre ».

Les facteurs d'engagement des seniors (et des autres)

La chaire FIT² a montré dans un ouvrage récent²⁹ que les facteurs d'engagement comme de désengagement au travail ne sont pas tant liés à des effets d'âge qu'aux réponses apportées par les entreprises en matière de conditions de travail à des attentes qui sont communes à toutes les classes d'âge.

Toutefois, de même qu'il existe certaines attentes plus marquées chez les jeunes que dans les autres classes d'âge, la durée de la vie professionnelle peut induire chez les plus âgés des phénomènes de fatigue, d'usure ou de lassitude qui nécessitent d'être pris en compte. Dès 2019, la DARES avait sondé les salariés sur leur capacité à « tenir » dans leur travail jusqu'à 62 ans³⁰. Les résultats, publiés en 2023, révèlent que plus du tiers des salariés (37 %) s'en sentaient incapables en raison d'un travail jugé comme « insoutenable » du fait de deux facteurs : i) les risques physiques pour 46 % d'entre eux (bruit, chaleur, humidité, fumées, poussières, postures pénibles, port de charges lourdes), ii) les risques psychosociaux pour 58 % (travail intense, manque d'autonomie, exigences émotionnelles, insécurité socio-économique, conflits de valeurs, rapports sociaux dégradés).

Dans ce contexte, les entreprises auront intérêt à porter leur attention sur sept facteurs-clés, dont la majorité ne sont cependant pas spécifiques aux seniors.

- Le sens du travail, dans sa triple dimension d'utilité sociale, de cohérence éthique et de développement des compétences³¹.
- Le réel du travail, son contenu, son intérêt, sa variété, sa pénibilité.
- La responsabilisation et l'autonomie.
- Un travail plus collaboratif et des interactions intergénérationnelles qui fassent évoluer les stéréotypes d'âge pour toutes les classes d'âge (jeunes et seniors) et mettent en valeur l'expérience des seniors ;
- La transmission des connaissances et des expériences, un sujet sur lequel les seniors sont déjà reconnus et qui les valorise.

27. Entretien avec Sophie Lavaur (Mikata), septembre 2023.

28. Exemple cité in *Le Guide de l'inclusion générationnelle* du Club Landoy (2023) <https://www.clublandoy.com/telecharger-guide-inclusion-generat/>

29. Canivenc, S. (2024). *Les jeunes, des travailleurs comme les autres*, Chaire FIT², Presses des Mines.

30. Beatriz, M. (2023). Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ? *DARES analyses*, n°17, mars 2023.

31. Coutrot T. et Perez C. (2022). *Redonner du sens au travail*, coll. La République des idées, Seuil.

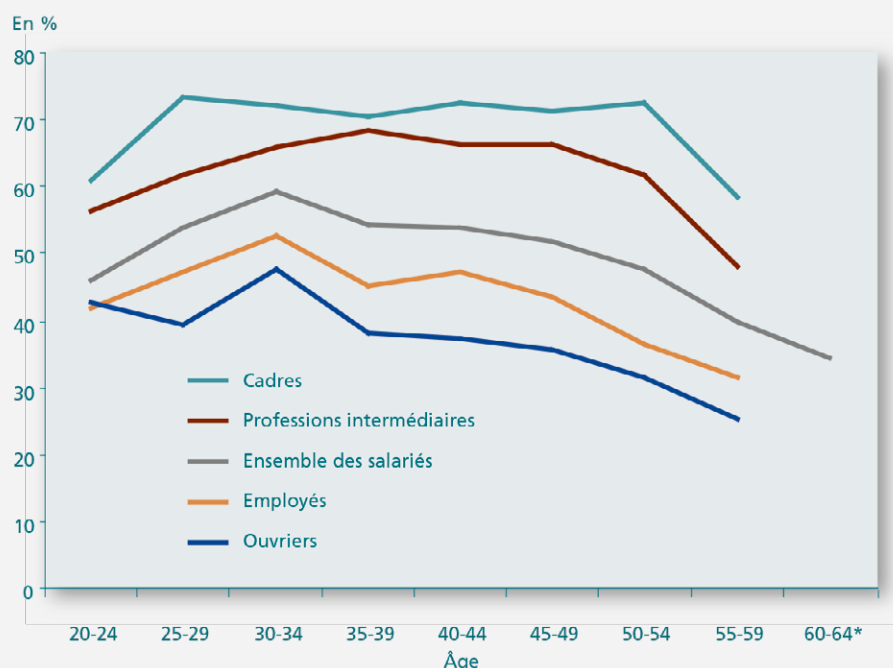
- La qualité du management : son implication, la capacité à considérer le collaborateur et à lui offrir de nouvelles opportunités. Selon l'étude d'Oasys, 56 % des personnes interrogées pensent que former le management à dépasser les préjugés liés à l'âge aurait un impact fort sur leur maintien dans l'emploi et 34 % un impact modéré. Quand le manager est jeune, par exemple, il risque de se sentir en compétition avec le senior. Cela est d'autant plus important que selon l'étude Ifop pour le Club Landoy déjà mentionnée, « il y a de plus en plus de clivages intergénérationnels sur le lieu de travail » (pour plus de 60 % des salariés interrogés et pour 70 % des dirigeants interrogés).
- L'équilibre vie professionnelle/vie personnelle : selon une étude assez ancienne (1997), rendre plus flexible le temps de travail, notamment par son aménagement, semble accroître l'efficacité professionnelle des seniors, et notamment la qualité de leur prestation de travail. Selon une étude Opinion Way pour Slack de 2022³², bénéficier de conditions de travail plus flexibles en termes d'horaires est une aspiration pour 64 % des salariés, quel que soit leur âge.

3. Quelques pistes d'action pour les entreprises

Anticiper les besoins de développement des compétences et de formation continue des seniors

Former les seniors est essentiel, comme le souligne notamment le rapport Bellon. Pourtant, selon une étude de la DARES de 2012, les seniors ont eu quatre fois moins accès aux formations diplômantes que les salariés plus jeunes³³, et le taux d'accès à la formation diminue rapidement avec l'âge : « plus du tiers des salariés seniors mettent en avant le refus ou l'absence de soutien de leur employeur [d'accorder une formation], et les trois-quarts [des personnes] âgées de 55 ans et plus déclarent ne pas souhaiter suivre une formation ».

FIGURE 2
Taux d'accès des salariés à la formation professionnelle selon l'âge et la catégorie socioprofessionnelle



* Données non significatives au-delà de 60 ans, au niveau de la catégorie socioprofessionnelle.
Champ : salariés au moment de l'enquête ; France métropolitaine.
Source : enquête sur la « Formation des adultes 2012 », Insee-Dares.

Source : Formation professionnelle, quels facteurs limitent l'accès des salariés seniors ? DARES analyses, n°031, juin 2016. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2016-031.pdf>

32. Opinion Way/Slack (2022). Les actifs et les conditions de travail flexibles. Enquête menée en octobre 2021 auprès de 1075 actifs de toutes classes d'âge.

33. Formation professionnelle, quels facteurs limitent l'accès des salariés seniors ? DARES analyses, n°031, juin 2016. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2016-031.pdf>

Selon le Céreq, cette situation perdure aujourd'hui : si l'accès à la formation décline à l'intérieur de chaque tranche d'âge, quelle que soit la catégorie socio-professionnelle, ce sont les moins qualifiés, employés et ouvriers, qui ont le moins accès à la formation et qui connaissent une chute du taux d'accès à celle-ci dès 40 ans, alors que le seuil se situe plutôt à 50 ans pour les professions intermédiaires et les cadres³⁴.

D'après l'étude du cabinet Oasys déjà citée, 70% des DRH et DG interrogés indiquent qu'un accès privilégié à la formation est une mesure efficace pour favoriser le maintien dans l'emploi des seniors. Parmi les mesures les plus pertinentes, sont évoquées l'amélioration du contrat de professionnalisation seniors (pour 62 %) et l'inscription du développement de l'employabilité des seniors comme volet spécifique de la GEPP³⁵ obligatoire (pour 54 %), mesure également défendue par 34 % des membres de l'ANDRH³⁶. L'ANDRH propose également comme mesure essentielle la mise en place d'un congé de reconversion en cas d'usure professionnelle.

Selon Philippe Vivien, vice-président du groupe de conseil en RH Alixio, « la pratique française qui était pendant longtemps de ne pas mesurer le taux de seniors effectivement en formation et de continuer à augmenter les personnes qui ne se formaient pas régulièrement a constitué une double peine pour ces seniors et les a fortement exclus du marché du travail.³⁷ »

Ce sujet de la formation est d'autant plus important que l'obsolescence des compétences ne cesse de s'accroître. Aujourd'hui, selon Denis Ferrand du cabinet Rexecode, dix ans après la sortie de formation, 50 % des compétences sont obsolètes ou inopérantes. L'obsolescence est encore plus marquée en ce qui concerne les compétences techniques. Comme l'indique Muriel Pénicaud, ancienne ministre du Travail, « Il y a 20-30 ans, on considérait qu'une compétence technique était valable 30 ans. On avait donc un bagage pour presque toute sa vie active. Aujourd'hui, on considère que, en moyenne, une compétence technique est valable 2 ans, bientôt cela sera 8 mois. » La formation tout au long de la vie devient donc de plus en plus cruciale, et dans le même temps il convient de rattraper le retard accumulé pour les seniors, souvent exclus des dispositifs depuis de nombreuses années.

Axa France a compris l'importance de ce sujet : 92% de ses collaborateurs de plus de 50 ans ont suivi l'an dernier une formation hors formations obligatoires (conformité, etc.).

34. Intervention de Jean-Marie Dubois et Christine Fournier lors des XXIV^e journées du Longitudinal Céreq-Lest-Université de Marseille, « Former les salariés seniors pour les maintenir en emploi ? Repères statistiques et remarques incidentes », juin 2022 https://pmb.cereq.fr/doc_num.php?explnum_id=6293

35. Gestion des emplois et des parcours professionnels, anciennement nommée Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GEPC), obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés.

36. Conférence de presse de l'ANDRH, 21 septembre 2023. Enquête menée sur l'ensemble des adhérents de l'ANDRH entre début juillet et début septembre 2023. https://www.canva.com/design/DAFsW33yPYk/view?utm_content=DAFsW33yPYk&utm_campaign=designshare&utm_medium=embeds&utm_source=link#1

37. Entretien avec Philippe Vivien (Alixio), septembre 2023.

ACCOMPAGNEMENT DES RECONVERSIONS ET APPRENTISSAGE EN CONTINU

EDF a mis en place l'alternance interne. Jusqu'à 18 mois de formation en alternance sont proposés pour changer de métier. « En trois ans, nous avons accompagné 2 800 reconversions des métiers commerciaux et tertiaires vers des emplois du numérique et de la gestion » indique Patrice Risch, directeur de l'emploi du groupe EDF. Sa dernière recrue : « Une "jeune" Data Analyst de 56 ans tout juste diplômée qui peut désormais se projeter sur un nouvel horizon de temps. »

Source : Club Landoy, *Guide de l'inclusion générationnelle*, janvier 2023. <https://www.clublandoy.com/telecharger-guide-inclusion-generat/>

Adapter l'organisation du travail aux besoins des seniors pour gérer la pénibilité et l'usure professionnelle

Un dispositif de reconversion comme celui d'EDF contribue également à anticiper l'usure professionnelle qui, avec la pénibilité, représente un point de vigilance majeur pour l'employabilité durable des seniors. La soutenabilité du travail a un fort impact sur l'emploi des seniors, et le premier axe de propositions du rapport Bellon était d'ailleurs de mettre les enjeux du vieillissement au cœur des politiques de prévention et de santé au travail.

La dernière enquête EWCS (*European Working Conditions Survey*) d'Eurofound sur le sujet des conditions de travail en Europe réalisée en 2021 montre que, parmi les huit pays retenus par le Conseil d'orientation des retraites (COR) pour dresser ses diagnostics, la France est désormais le pays dans lequel la soutenabilité du travail est la moins bonne. Dans leur commentaire à cette enquête, Pech et Richer soulignent également qu'un travail peu soutenable est « associé à une santé dégradée, un moindre engagement au travail, une défiance plus prononcée et une mauvaise conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle »³⁸.

Or, l'âge rend les mauvaises conditions de travail plus difficile à supporter : selon la DARES³⁹ en 2019, pour les 38 % de salariés de 50 ans et plus qui jugent leur travail non soutenable, le nombre de jours d'arrêt maladie par an des salariés âgés de 50 à 54 ans s'établit à 18 jours, mais grimpe à 65 jours pour ceux âgés de 60 à 64 ans, soit 3,6 fois plus. Les sorties précoces de l'emploi sont également supérieures dans les métiers pénibles⁴⁰. Parmi les quinze métiers aux taux de départs précoces les plus élevés, dix figurent parmi ceux dont les travailleurs déclarent le plus souvent « ne pas se sentir capables de faire le même travail jusqu'à la retraite ». Les employés et ouvriers peu qualifiés sont surreprésentés dans les sorties précoces pour raisons de santé. Améliorer les conditions de travail pour agir sur la santé reste donc un levier important pour accroître le taux d'emploi et réduire les difficultés de recrutement dans les métiers combinant départs précoces pour raisons de santé et conditions de travail contraignantes.

LEGRAND ET LE TÉLÉTRAVAIL ADAPTÉ AUX SENIORS

S'adapter aux besoins de salariés grâce au télétravail, c'est l'option retenue par le groupe Legrand qui compte 5000 salariés en France. Lors du renouvellement de son accord de télétravail au printemps 2022, cette entreprise industrielle a décidé d'accorder des conditions spécifiques aux seniors, aux aidants familiaux et aux personnes en situation de handicap, en autorisant un jour de télétravail supplémentaire à ceux-ci. L'accord précise clairement que le dispositif s'adresse aux salariés de plus de 58 ans « afin de tenir compte d'éventuelles contraintes physiques liées à l'âge tout en préparant la transition vers la retraite ».

Source : Guide de l'inclusion générationnelle du Club Landoy.

Selon les travaux de la journée d'étude « maintien en emploi des seniors » organisée par PwC en 2023 avec plusieurs entreprises de référence de secteurs divers, éviter ou réduire l'usure professionnelle implique pour les entreprises d'apporter une grande vigilance à l'hyperspécialisation et à la taylorisation des tâches, en créant des passerelles vers des postes moins exposés à ces contraintes – sujets qui sont assez différents selon les métiers et secteurs d'activité. Cela implique de promouvoir la mobilité interne en faisant évoluer continûment les salariés, en mettant l'accent sur la formation continue et en cartographiant précisément métiers et compétences.

Comme le souligne Philippe Vivien⁴¹, il convient de comprendre les besoins de chaque population pour répondre à sa demande dans le cadre de la négociation collective et de revisiter les accords mis en place au fil des années : « une des demandes qui est faite par les salariés de 62 ans et plus qui sont en 2x8, en 3x8, qui ont des travaux postés, est de savoir si on est capable de les ramener en journée, mais du coup quel impact sur leur rémunération ? ».

Des missions valorisant l'expérience en interne comme en externe

Partager son expérience : mentorat et formation

Les seniors sont reconnus pour leur connaissance de l'entreprise, des métiers et des pratiques (voir Section 1). Ils ont donc un rôle évident à jouer dans le parrainage, le mentorat et le tutorat des plus jeunes. Toutefois, être senior n'est pas une condition suffisante pour être un bon « mentor ». Ce rôle nécessite certes une bonne connaissance de l'entreprise (ses produits/services, fournisseurs/clients, mais aussi sa culture, son mode de

38. Richer M., Pech T. (2023).

La grande conversation, soutenabilité du travail et opportunités d'emploi : la position singulière de la France en Europe. <https://www.lagrandeconversation.com/societe/soutenabilite-du-travail-et-opportunités-demploi-la-position-singulière-de-la-france-en-europe/>

39. Quels facteurs influencent les salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ? *DARES analyses*, n°017, Mars 2023. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quels-facteurs-influencent-la-capacite-des-salaries-faire-le-meme-travail-jusqua-la-retraite>

40. Flamand, J. (2023). Fin de carrière des seniors : quelles spécificités selon les métiers ? France Stratégie, avril 2023. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/fin-de-carriere-seniors-specificites-selon-metiers>

41. Entretien de Philippe Vivien, *BFM Business*, 19 avril 2023 https://www.bfmtv.com/economie/replay-emissions/good-morning-business/philippe-vivien-alixio-retraites-les-entreprises-craignent-des-tensions-sociales-19-04_VN-202304190169.html

fonctionnement, ses réseaux internes, etc.), mais encore faut-il savoir transmettre cette connaissance, savoir développer des relations de confiance, et disposer du temps nécessaire pour accompagner avec bienveillance une nouvelle recrue. Le positionnement des seniors n'est pas toujours simple vis-à-vis des plus jeunes et une relation de confiance doit se co-crée pour que ces actions soient efficaces. Comme l'indique Philippe Vivien : pour le jeune, le senior « *n'est ni mon père, ni mon prof* ».

Les dispositifs les plus pertinents sont ceux dans lesquels chacun des membres du binôme apporte à l'autre, en combinant ainsi *mentoring* et *reverse mentoring*. Cela permet d'engager une nouvelle relation de parité entre les générations et de comprendre concrètement les complémentarités. Thierry Trouvé, directeur général de GRT Gaz, décrit ainsi le programme de *digital reverse mentoring* mis en place en 2015⁴². En 2016, 30 binômes mentors/mentorés ont participé au programme, avec 90 % de participants satisfaits qui recommandent le dispositif et un bénéfice qui dépasse largement les aspects digitaux, puisque selon lui les mentors digitaux ont découvert de nouveaux métiers et acquis une vision plus stratégique de l'entreprise, et les mentorés une meilleure compréhension des jeunes générations et une familiarisation aux nouveaux modes de travail. Dans ce cas, l'exemplarité de la direction générale a été essentielle pour lancer le mouvement.

NGE : DES COMPÉTENCES, QUEL QUE SOIT L'ÂGE

Considérer d'abord les seniors comme un atout est la voie dans laquelle s'est engagé, depuis plusieurs années, NGE, un groupe de BTP de 14 000 personnes, avec des résultats positifs. L'obtention du Label emploi 45+ a permis de valoriser les initiatives de NGE qui est à la recherche de compétences, quel que soit l'âge du candidat. Pour Bruno Pavie, le DRH du Groupe NGE, « Recruter des salariés dits seniors, c'est avoir la possibilité de bénéficier immédiatement de leurs compétences, même s'ils doivent suivre une formation complémentaire à nos métiers au sein de notre école appelée "Plateforme" ». NGE recrute des candidats qui sont dans leur deuxième, troisième, voire quatrième partie de carrière : en 2022, 420 candidats recrutés sur 5000 avaient plus de 45 ans.

Ces candidats ne viennent pas tous du BTP. Certains sont en reconversion et souhaitent travailler dans la conduite d'engins ou la pose de la fibre optique. Le critère de recrutement n'est pas l'âge du candidat mais son dynamisme.

L'expérience des collaborateurs seniors est essentielle pour les compétences techniques acquises au cours de leur parcours professionnel comme pour la transmission des savoir-faire aux jeunes. NGE mis en place 300 tuteurs, essentiellement des seniors, qui reçoivent une formation spécifique pour accompagner les jeunes. Au moment de l'embauche de jeunes salariés, des binômes sont formés : « Le senior explique au junior les bons gestes professionnels, la culture de l'entreprise. Le jeune apporte le regard de sa génération sur les métiers et son énergie ».

Source : Newstank RH, « NGE a toujours embauché et accompagné les seniors au long de leur carrière », 12 avril 2023. <https://rh.newstank.fr/article/view/285717/nge-toujours-embauche-accompagne-seniors-long-carriere-b-pavie-groupe-nge.html>

Utiliser les seniors pour leurs expertises spécifiques : les consultants internes

Plusieurs groupes ont mis en place des équipes de consultants internes composées d'anciens opérationnels, avec plus ou moins de succès, celles-ci étant parfois considérées par les intéressés et par leurs clients potentiels comme des placards commodes. Même en interne, ces équipes sont souvent jugées peu crédibles et peu accompagnées dans leur changement de rôle et de posture.

Chez Michelin, le sujet est clairement posé : le dispositif s'appelle « Partage d'expertises »⁴³. Les collaborateurs sont identifiés comme des spécialistes qui viennent apporter leur contribution sur des sujets déterminés durant les deux dernières années de leur carrière. Cette expertise spécialisée constitue, de notre point de vue, un aspect essentiel de leur positionnement. Ils sont aujourd'hui à peu près une vingtaine, visibles des partenaires RH et accompagnés par des coachs internes pour ces nouvelles missions.

42. Trouvé, T. (novembre 2017). *Le digital reverse mentoring* chez GRT gaz, n°494, Les transformations numériques / Rendez-vous Intermines Carrières. <http://www.intermines.org/fr/revue/article/le-digital-reverse-mentoring-chez-grtgaz/1436>

43. Entretien avec Catherine Mimy, responsable de l'Orientation Professionnelle et de l'Inclusion pour la Manufacture des Talents Michelin, et Jean-Christophe Guérin, directeur Manufacturing Michelin, juillet 2023.

Ces missions sont des affectations de longue durée de six mois à deux ans. Dans ces rôles, les collaborateurs sont appréciés pour la contribution qu'ils apportent à des sujets importants.

Il fait peu de doute que le travail par mission à temps plein ou partiel a beaucoup de sens pour accroître l'agilité des organisations et répondre aux envies de flexibilité des collaborateurs.

Permettre à l'entreprise de répondre à des enjeux de société et fournir aux seniors des missions qui font sens : le mécénat de compétences

Le mécénat de compétences consiste à mettre à disposition des collaborateurs sur leur temps de travail, pour réaliser des actions d'intérêt général, en mobilisant ou non leurs compétences professionnelles. Il est encadré par l'article L. 8241-2 du Code du travail relatif au prêt de main d'œuvre à but non lucratif. Pour l'entreprise, le mécénat de compétences donne droit à une défiscalisation à hauteur de 60 % du coût réel de la mise à disposition, soit le salaire incluant les charges sociales et patronales. Le montant défiscalisable est limité à 0,5 % du chiffre d'affaires annuel hors taxes de l'entreprise. Le salarié, quant à lui, conserve son salaire, sa mutuelle et l'ensemble de ses avantages liés au statut de salarié.

Ce dispositif n'est pas spécifiquement dédié aux fins de carrière, et certaines entreprises proposent à leurs salariés la possibilité d'effectuer des actions chaque année dans ce cadre⁴⁴. Les fondations ou associations reconnues d'utilité publique ou d'intérêt général, exerçant leurs activités en France, sont les principales bénéficiaires du mécénat de compétences. Selon le 2^e baromètre Ifop du mécénat de compétences, 54 % des grandes entreprises, 22 % des ETI et 18 % des PME le pratiquent, et l'on observe des taux similaires entre l'Ile-de-France et les autres régions⁴⁵.

Ce dispositif permet de répondre au besoin de sens et d'impact exprimé par les salariés et de soutenir des missions d'intérêt général, en lien avec les engagements sociétaux de l'entreprise (RSE). Il est intéressant de constater que l'enquête IFOP s'intéresse également à la perception qu'ont les moins de 35 ans du mécénat de compétences mais pas du tout à celle des seniors, signalant la focalisation d'attention des entreprises sur les jeunes.

D'après les entretiens que nous avons réalisés, la pratique est diversement appréciée par les seniors selon les entreprises, dépendant de la force du sens et du cadre posé. Elle peut apparaître comme un parcage de seniors qui donne bonne conscience à l'entreprise mais laisse un goût amer au salarié, parfois totalement lâché dans un nouveau contexte qu'il a des difficultés à gérer et sans aucune reconnaissance⁴⁶.

44. Voir aussi chez Orange, le programme « Respiration » en cours de carrière, cité in Canivenc S. (2023), *op. cit.*, p. 111.

45. 2^e baromètre Ifop du mécénat de compétences. Étude réalisée en octobre 2020 auprès d'un échantillon de 1099 salariés ayant participé à une action de mécénat de compétence, de 200 dirigeants d'entreprises, représentatif des entreprises françaises de 50 salariés et plus, et de 184 responsables d'association ayant accueilli des salariés en mécénat de compétences <https://www.ifop.com/publication/2e-edition-du-barometre-de-mecenat-de-competences/>

46. Différentes interviews de managers en fin de carrière, en mission de mécénat de compétences ou n'ayant pas voulu donner suite à une proposition de mécénat de compétences.

MICHELIN ET LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

Chez Michelin, plus de 50 personnes sont actuellement engagées dans des missions de mécénat de compétences. Ce sont des collaborateurs cadres et non cadres, y compris ouvriers, qui se trouvent à deux ans au maximum du dernier jour de leur activité professionnelle. Ils doivent répondre au minimum aux attentes de leur poste dans leur dernière évaluation professionnelle et doivent pouvoir témoigner de compétences comportementales appropriées pour représenter à l'extérieur les valeurs de l'entreprise. Les personnes doivent déposer leur candidature et sont validées par un comité de sélection pour s'assurer qu'elles ne feront pas défaut à leur équipe. Elles sélectionnent elles-mêmes les organismes qu'elles souhaitent rejoindre. Chacun est accompagné par un coach interne tout au long de sa mission.

« À l'issue de leur mission en mécénat de compétences, les personnes ont généralement une image plus positive de Michelin qui leur a donné cette opportunité. Ils évoquent notamment la possibilité d'alléger leur charge mentale, le stress, et de se préparer à la retraite en étant sur une mission qui a du sens et en se créant un nouveau réseau. Environ 8 salariés sur 10 poursuivent ensuite en tant que bénévoles au sein de l'association dans laquelle ils ont effectué leur mission » indique Catherine Mimy chez Michelin. Ce dispositif paraît très apprécié et est en cours de révision pour l'optimiser et le développer.

Trouver des opportunités motivantes en externe et répondre aux besoins de flexibilité des entreprises : le management de transition (pour certains salariés spécifiques)

Des échanges avec Philippe Vivien, vice-président d'Alixio, et avec plusieurs managers de transition nous amènent à faire les constats suivants. Le management de transition reste souvent mal considéré par toutes les parties (sauf par ceux qui l'ont réellement expérimenté) : on a souvent dans l'idée que cette possibilité est réservée à des seniors qui ont été licenciés et qui recourent à cette solution faute de mieux. Du côté des entreprises, certains estiment que le management de transition est réservé à la gestion de crise ou au remplacement de postes temporairement vacants, dans des cas de longue maladie par exemple.

En réalité, selon Philippe Vivien, le management de transition permet aux entreprises en manque de compétences de gérer les transitions culturelles, la gestion agile de projet et la transformation. L'entreprise peut ainsi puiser dans un vivier de managers disponibles et trouver rapidement un profil pertinent pour répondre à ses enjeux dans le cadre de fonctions qui ne sont pas nécessairement pérennes. Devenir manager de transition peut aussi beaucoup apporter à un cadre selon Philippe Vivien : « Pour le manager de transition, cela redonne du sens à sa mission dès qu'il arrive dans l'entreprise. Un même collaborateur peut ainsi être considéré comme un vieux, inutile dans une entreprise et, tout au contraire, comme l'espoir du projet qu'il rejoint. Avec une mission clairement identifiée, l'action est plus simple : s'il est là, c'est que le patron en a envie. Le manager est reconnu pour son expérience et sa compétence. »

Ces postes augmentent l'intensité du travail mais donnent aussi plus de flexibilité aux managers entre les missions. Les managers de transition peuvent également profiter d'une retraite à temps partiel et contribuer au passage d'expérience. Les mises en retraite précoces ont conduit, par exemple, au fait qu'il n'y a quasiment plus de salariés ayant contribué à la construction d'une centrale nucléaire. Dans le secteur financier, les managers qui ont connu les périodes d'inflation et de taux d'intérêt élevés sont également de plus en plus rares. Ce sont des pertes de savoir considérables qu'il faut combler.

Mécénat de compétences et management de transition ont en commun d'offrir un nouveau mode de travail par mission, au-delà de l'entreprise d'origine. Tout comme les missions internes de partage d'expérience ou de consulting interne, ces formules contribuent à rendre le travail plus flexible et en mode projet. Cette manière de travailler crée de la valeur pour la partie qui reçoit le collaborateur et donne du sens à la mission que celui-ci remplit. La reconnaissance par l'organisation qui reçoit le collaborateur et la fierté du travail accompli sont deux dimensions essentielles du succès de ces missions, comme le souligne Jean-Christophe Guérin chez Michelin. Ce sont donc de bonnes pratiques à investiguer et développer pour peu que chacune des parties y trouve son intérêt.

Un atterrissage en douceur

Faciliter l'arrêt progressif de l'activité sur plusieurs années : le CER

Le rapport Bellon propose d'élargir et de faciliter l'accès à la retraite progressive dans un cadre simplifié et harmonisé, et d'élargir le recours au Cumul Emploi-Retraite en le rendant plus attractif. L'ANDRH soutient également cette proposition. En effet le système de retraite progressive et le Cumul-Emploi Retraite n'ont pas encore été utilisés à leur plein potentiel. Il y avait selon la DREES, en 2019, 535 000 personnes en CER, soit 3,7 % des retraités de plus de 55 ans⁴⁷. Plus de la moitié d'entre eux ont plus de 65 ans, et plus de 4 sur 10 sont cadres ou indépendants.

Selon le cabinet Maximis : dans les études réalisées auprès des salariés de plus de 50 ans depuis une douzaine d'années, 40 % des répondants indiquent souhaiter une retraite progressive, et 30 % bénéficier d'un Cumul Emploi-Retraite. Il y a une forte appétence des salariés pour un atterrissage en douceur plutôt que pour un passage brutal de l'activité à la retraite.

Pourtant, l'examen de la situation actuelle fournit un tableau très mitigé des pratiques à l'œuvre. La mise en place du Temps Partiel Senior est, d'après Emmanuel Grimaud⁴⁸, fondateur de Maximis, assez fréquente dans les grandes entreprises. « Il s'agit en général d'un temps partiel abondé : le salarié travaille 50 % du temps et est payé 60, voire 70 %, ou

47. DREES (2021).
Les dispositifs de cumul
d'une activité avec la retraite.
<https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2021-05/Fiche%2022%20-%20Le%20cumul%20emploi-retraite.pdf>

48. Entretien avec
Emmanuel Grimaud
(Maximis), septembre 2023.

il travaille 80 % et est payé 90 %. Les cotisations sociales sont le plus souvent payées sur une base temps plein, ce qui permet au salarié de n'avoir aucun impact sur sa retraite. Dans les deux ans qui précèdent l'âge légal, le salarié peut de surcroît bénéficier de la retraite progressive (si je travaille à 50 %, je touche 50 % de ma retraite, si je travaille à 80 %, je touche 20 % de ma retraite et dans tous les cas, ma retraite est recalculée le jour où je quitte l'entreprise). Très coûteux pour l'entreprise, le système permet à celle-ci d'avoir de la visibilité sur le flux de départ via un engagement du salarié à demander sa retraite à une date donnée. » Emmanuel Grimaud constate que parfois « dans la pratique, lorsque l'on a sur le papier deux ans à mi-temps (50 % payés 60 %), cela se traduira souvent par 100 % de présence en année 1 et dispense de présence en année 2. Autrement dit, on ne met pas en place l'atterrissage en douceur pourtant souhaité par les salariés. »

En dépit de l'existence d'un cadre juridique approprié, il y a donc une vraie difficulté à le mettre en pratique en raison de fortes résistances culturelles ou d'habitudes bien ancrées.

Déployer une démarche pédagogique autour de la retraite pour permettre au salarié d'opérer des choix informés

Le maintien des seniors en emploi passe par davantage de transparence sur leurs attentes en termes de départ, afin de permettre tant à l'entreprise qu'au salarié de se projeter, ainsi que l'évoquait déjà Jean-Paul Charlez, alors président de l'ANDRH, en novembre 2019⁴⁹ : « Actuellement, l'entreprise ne sait pas où le salarié en est de sa retraite et à quel âge il souhaite partir en retraite. La création d'un référent senior au sein des RH, à l'image du référent handicap, permettrait de libérer la parole, dans une certaine confidentialité, sur ce sujet encore trop perçu comme tabou ».

Pour accompagner les salariés dans leur réflexion « retraite » et notamment mieux comprendre les systèmes de retraite, certains acteurs du marché de la retraite proposent un processus d'accompagnement pluridimensionnel incluant : une pédagogie sur le système de retraite (anxiogène et incompréhensible pour beaucoup) et sur les dispositifs de fin de carrière existants ; une analyse personnalisée des attentes des salariés ; des entretiens individuels permettant à chacun d'exprimer ses envies et besoins ; un dialogue employeur-salarié sur le projet permettant de prendre en compte les besoins et contraintes de chaque partie.

Ce type de démarche permet souvent de « dégonfler » les sujets financiers et de mettre en place une démarche d'accompagnement du salarié qui fasse sens pour tous.

La flexibilisation du travail dans les organisations : un sujet essentiel mais encore tabou

Pour mettre en œuvre les mesures proposées, il est nécessaire que les organisations offrent davantage d'options de flexibilité du travail à leurs salariés : davantage de postes effectivement à temps partiel, un travail par missions plus courtes et identifiées, des changements de postes plus fréquents. Au-delà des changements de mentalité, cela passera nécessairement par des changements dans les modalités d'organisation du travail au sein des entreprises.

Les bonnes pratiques sur ces sujets ne sont pas assez visibles. Le rapport Bellon n'y fait guère allusion. Parmi les impacts de la réforme des retraites, le panorama de rentrée de septembre 2023 de l'ANDRH⁵⁰ identifie bien le sujet de l'organisation du travail (32 % des répondants), mais loin derrière la gestion de carrière (67 %) et la santé et qualité de vie au travail (54 %). Or, l'organisation flexible du travail est justement l'une des manières de répondre aux deux autres objectifs.

49. Charlez J.-P. (2019) Le maintien des seniors en poste passe par davantage de transparence, *Le Monde*, 21 novembre 2019. https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/11/21/le-maintien-des-seniors-en-poste-passe-par-davantage-de-transparence_6019999_3234.html

50. <https://www.andrh.fr/presse/communiqu/e/enquete-andrh-panorama-rh-de-la-rentree>

CONCLUSION

Des approches pour avancer

Pour augmenter le taux d'emploi des seniors dans le contexte du report de l'âge légal de la retraite, il avait été envisagé de mettre en place un Index Senior. Celui-ci s'inspirait de l'Index d'égalité H/F depuis 2019 qui a connu de bons résultats tant en termes d'adoption par les organisations que d'impact réel.

Cette pratique qui a, à ce stade, été abandonnée dans la loi représente cependant une piste intéressante à adopter volontairement par les entreprises ou les branches. En effet, un tel index permettrait d'objectiver la situation de l'emploi des seniors dans chaque organisation et de le piloter en se fixant des objectifs : on sait que, à tort ou à raison, ce qui n'est pas chiffré dans les entreprises n'est pas pris en considération. L'ANDRH y est favorable depuis quelques années (68 % des DRH identifiant les bénéfices potentiels de cette mesure selon l'enquête flash emploi des seniors du novembre 2019⁵¹), tout comme à l'idée de faire de l'employabilité des seniors une rubrique obligatoire de la GEPP. Le document gouvernemental d'orientation sur le nouveau pacte de la vie au travail devrait inciter les parties prenantes à s'engager rapidement sur la voie essentielle de la négociation sur plusieurs sujets clés.

L'ANDRH demande également un plan « 1 senior, 1 solution », à l'image du plan « 1 jeune, 1 solution » de 2020, requérant à nouveau l'aide de l'État. Car s'il existe des politiques nombreuses en faveur des jeunes et de la diversité, les seniors sont le plus souvent exclus de ces allocations de moyens...

Dans les entreprises, le débat concernant les seniors est fréquemment posé dans les termes d'une alternative entre des politiques spécifiques pour les seniors ou des politiques non ciblées au nom d'une absence de stigmatisation, comme nous l'avons vu dans l'exemple des banques suisses – le risque étant évidemment que cela se traduise par « pas de politique du tout ». Les ateliers menés par PwC, lors de son séminaire sur les seniors avec plusieurs entreprises partenaires, proposent de couvrir certains symptômes « seniors » avec des prismes plus larges comme la santé ou le handicap. Il faut en effet manier avec délicatesse les mesures spécifiques pour les seniors. En tout état de cause, les seniors ne peuvent pas être isolés du cadre général de la gestion des entreprises, notamment des mesures existant en faveur de la diversité, des femmes, des aidants ou des jeunes.

En réalité, comme l'a souligné la chaire FIT² dans son livre sur les jeunes et le travail, il conviendrait de jouer la carte de la personnalisation des propositions RH pour tous les salariés, tout en tenant compte des facteurs de pénibilité et santé spécifiques aux seniors. La pertinence d'une personnalisation des approches correspond également au constat fait par le Céreq sur les envies et perspectives évoquées par les seniors eux-mêmes⁵². Quatre groupes ont ainsi été identifiés : progression en interne (22 %), montée en compétences (30 %), reconversion (18 %), évolution vers la retraite (30 %). Cette étude qui couvre une population âgée de 50 ans et plus interrogée annuellement entre 2014 et 2019 souligne également les différences de profils de chacun de ces groupes qui devront être prises en compte pour offrir une réponse adaptée aux différentes situations. Au total, 70 % des seniors étudiés témoignent d'une volonté d'évolution : comme l'indiquent les auteurs de l'étude, « ce ne sont pas les projets professionnels qui manquent aux seniors, mais plutôt les formations à même de les soutenir. » À cet égard, il est intéressant de rapprocher de cette étude la démarche de Schneider Electric⁵³ qui est en train de définir 4 profils différents de seniors sur la base des attentes de ses collaborateurs, avec l'intention de leur offrir des approches adaptées pour la suite de leur parcours.

Ces dernières années, la focalisation des entreprises sur l'attraction et la rétention des « jeunes » a pu créer de nouveaux déséquilibres. Ainsi, selon plusieurs entretiens menés avec des managers expérimentés, le rajeunissement des dirigeants conduirait à mettre plus fréquemment à l'écart les cadres de 55-65 ans au profit de cadres plus jeunes qui leur ressemblent. Non seulement cela prive l'entreprise de l'expérience et connaissances

51. <https://www.andrh.fr/presse/communiqu%C3%A9/CP-ANDRH-Enquete-flash-Emploi-des-seniors>

52. Dubois J.M., Fournier C., Lambert M. (2023). Comment les seniors envisagent-ils leur avenir professionnel jusqu'à la retraite ? *Céreq Bref*, n°443, août 2023 <https://www.cereq.fr/comment-les-seniors-envisagent-ils-leur-avenir-professionnel-jusqua-la-retraite>

53. Présentée par Marie Vézy, VP Human Resources, lors de la conférence « Quelle vie active après 50 ans ? » organisée par Sciences Po, le 16 octobre 2023.

des plus anciens, mais cela produit un effet boule de neige, conduisant à de nouveaux départs de seniors. Ce facteur risque d'aggraver encore une situation déjà compliquée quant à l'emploi des seniors. Autrement dit, l'âgisme se renforce quand le jeunisme est aux commandes, conduisant à la méfiance envers l'altérité, à l'altération du lien social et de la communauté d'entreprise.

Il convient donc de capitaliser rapidement sur les meilleures pratiques et de les faire rayonner au-delà des entreprises pionnières qui les ont mises en œuvre pour prendre en compte dans les meilleures conditions cet enjeu essentiel tant pour les personnes que pour les entreprises et la société tout entière.

L'attention portée au sens du travail, aux représentations liées à l'âge, la personnalisation des propositions RH, la formation en continu au cours de la carrière, l'intégration de la santé au travail et de la soutenabilité du travail, sont des sujets de premier plan pour dynamiser un nouveau « travailler ensemble ». Il sera essentiel de considérer l'adaptation des rythmes de travail, la flexibilisation des organisations, le travail par missions pour permettre à chaque personne, quel que soit son âge, de mettre à profit ses talents, son expérience et sa singularité, et de trouver sa juste place. On en revient en définitive toujours à la culture managériale qui doit évoluer pour « gagner la bataille de la confiance par une révolution des pratiques managériales en associant davantage les travailleurs », comme le préconise le rapport *Reconsidérer le travail* issu des Assises du Travail d'avril 2023⁵⁴.

54. https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/note_presentation_rapport_assises_travail.pdf

ANNEXE

L'exemple des pays nordiques

Quelques éclairages sur le groupe des leaders en termes d'emploi des seniors

Suède (taux d'emploi des 55-64 ans en 2022 : 77,3 %)

En Suède, l'âge de la retraite n'est pas particulièrement élevé : on peut prendre sa retraite de base à 63 ans, mais les modalités d'accès à des ressources complémentaires incitent à différer (l'accès aux ressources complémentaire est paramétré avec un âge « normal » à 65 ans, relevé à 66 ans à partir de 2023)⁵⁵.

Par ailleurs, comme l'indique le guide de l'inclusion générationnelle du Club Landoy⁵⁶, les seniors bénéficient d'un « éventail de mesures » favorables pour rester en emploi : « [l'État] incite les entreprises à investir dans l'environnement de travail pour réduire la pénibilité, les entreprises sont tenues d'accéder aux demandes des salariés désireux de passer à temps partiel pour aller vers une retraite progressive, les taux de cotisation diminuent avec l'âge. La loi de 1974 dite du "dernier entré premier sorti" a certes été assouplie mais, en cas de plan social, elle continue de facto à favoriser le maintien dans l'emploi ou la reconversion des seniors ».

Danemark (taux d'emploi des 55-64 ans en 2022 : 72,9 %)

L'âge de la retraite y augmente avec l'espérance de vie (votes parlementaires périodiques pour ajuster). Un ensemble de dispositifs de soutien à l'emploi des seniors, dont l'interdiction de demander l'âge à l'embauche sont mis en place⁵⁷.

Finlande (taux d'emploi des 55-64 ans en 2022 : 71,2 %)

Deux points peuvent être soulignés dans le cas de Finlande.

D'une part, le rôle particulièrement développé de la médecine du travail. Le Centre des Liaisons Européennes et Internationales de Sécurité Sociale décrit les enjeux des employeurs en matière de prévention : « Les employeurs sont responsables des soins de santé préventifs et, si possible, des soins infirmiers. L'objectif consiste à prévenir, réduire et éradiquer les accidents du travail, les maladies professionnelles et le stress physique et psychologique, préjudiciable à l'état de santé. Les employeurs peuvent compléter les soins de santé au travail obligatoires en organisant volontairement d'autres services médicaux. Les employeurs sont libres de décider de l'étendue de ces services volontaires. L'Institut finlandais de la santé au travail effectue des recherches, propose des formations aux professionnels de santé et de sécurité au travail, fournit des services de conseil et diffuse des informations sur la santé au travail »⁵⁸.

D'autre part, une stratégie de « vieillissement actif ». *La Tribune* décrivait en 2010 : « Le pays est pionnier dans la politique du "vieillissement actif", un concept de mobilisation sociale autour de l'emploi des seniors, axée sur la prise de conscience collective de l'importance de l'enjeu social et de la mise en œuvre d'une stratégie d'amélioration du bien-être au travail. Tout cela a pu fonctionner grâce à une forte mobilisation des partenaires sociaux et à une stratégie menée avec constance depuis les années 1990, quel que soit le gouvernement en place, pour sensibiliser l'opinion publique sur le sujet »⁵⁹.

Le projet a fait la part belle au travail sur l'évolution des mentalités. Dans des propos rapportés par *La Croix* en 2010, Juhani Lllmarinen, directeur de l'Institut finlandais de santé au travail, indique : « Dans notre réforme, nous avons amélioré la promotion de la santé, encouragé la formation, adapté les postes de travail. Mais, surtout, nous avons organisé des formations spéciales pour les managers, afin de leur faire changer leur

55. Cleiss (Centre des liaisons européennes et internationales de sécurité sociale) https://www.cleiss.fr/docs/regimes/regime_suede-salaries.html#vieillesse

56. Le Guide de l'inclusion générationnelle du Club Landoy (2023) <https://www.clublandoy.com/telecharger-guide-inclusion-generationnelle/>

57. Radiotélévision suisse (2022). Comment le Danemark s'emploie à garder ses seniors au travail <https://www.rts.ch/info/monde/13497402-comment-le-danemark-semploie-a-garder-les-seniors-au-travail.html#:~:text=En%20parallèle%2C%20tout%20un%20arsenal.72%2C3%25%20en%202021>

58. Cleiss <https://www.cleiss.fr/docs/systemes-de-sante/finlande.html>

59. La Finlande est aux petits soins avec les 55-64 ans (2010), *la tribune*.fr, <https://www.latribune.fr/journal/edition-du-1702/evenement/367528/la-finlande-est-aux-petits-soins-avec-les-55-64-ans.html>

façon de percevoir les salariés âgés, et pour qu'ils comprennent ce qu'est la vieillesse et ce qu'elle peut apporter. C'est un lent processus, mais les attitudes et mentalités ont fini par changer !⁶⁰»

Enfin, cette démarche très structurée s'est accompagnée de travaux de recherches : un document de travail du Conseil d'Orientation des Retraites de 2011⁶¹ sur le cas finlandais mentionne à cet égard « le programme TYKES (2004-2009), doté d'un budget annuel de 14,5 millions d'euros, [qui a été] l'initiative la plus importante en matière d'amélioration des conditions de travail. À l'instar des programmes de recherche dans les domaines technologiques, les entreprises et les chercheurs peuvent solliciter l'aide financière et matérielle du TYKES pour mener à bien des programmes de recherche et de développement dans le domaine du bien-être au travail ».

60. Carasco (A) (2020). La Finlande donne à ses seniors l'envie de travailler. *La Croix*, 6 juin 2010. https://www.la-croix.com/Actualite/Economie-Entreprises/Economie/La-Finlande-donne-a-ses-seniors-l-envie-de-travailler-NG_-2010-06-06-552607

61. COR (2011) Emploi et retraites en Europe le cas de la Finlande. Document de travail <https://www.cor-retraites.fr/sites/default/files/2019-06/doc-1610.pdf>

**CHAIRE
FIT²**

**FUTURS
DE L'INDUSTRIE
ET DU TRAVAIL**

MINES PARIS - PSL

**CHAIRE FIT²
Futurs de l'Industrie et du Travail :
Formation – Innovation – Territoires
Mines Paris - PSL**

**60 bd Saint-Michel,
75006 Paris
chaire-fit2@mines-paristech.fr
www.chairefit2.org**

LES MÉCÈNES
DE LA CHAIRE FIT²



GROUPE RENAULT

KÉA



© Chaire Futurs de l'industrie et du travail, 2022.

Tous droits de reproduction, d'adaptation, de traduction et d'exécution réservés pour tous les pays.