

## I) Éléments de constat et de diagnostic sur l'emploi des seniors

**1. Le taux d'emploi des seniors s'est redressé depuis 20 ans, mais il reste faible en comparaison internationale et une partie des seniors connaît des fins de carrière difficiles.**

1.1. Les taux d'activité et d'emploi des seniors en France se sont fortement redressés depuis 15 à 20 ans

Personnes âgées de 55 à 64 ans actives en France en 2018: 56,0 % dont:  
-52,1% en emploi  
-3,8% au chômage  
Soit un taux de chômage (/actifs) de 6,9%

Évolution notable de 2007 à 2018: le taux d'emploi des seniors a fortement augmenté de 13,9 points (augmentation beaucoup plus modeste du taux d'emploi de l'ensemble de la population en âge de travailler : +1,6 points)

Distinction par âge détaillé en 2018:  
taux d'emploi des 50-54 ans : 80,5% > taux d'emploi des 55-59 ans : 72,1% > taux d'emploi des 60-64 ans : 31,0%  
Globalement les taux d'emploi pour chacune de ces tranches d'âge ont fortement augmenté depuis 2007, bien que ces dernières années la hausse du taux des 55-59ans a ralenti, tandis que celle du taux des 60-64 ans s'est accentuée.

Distinction femmes seniors et hommes seniors:  
le taux d'emploi des femmes de 55-64 ans a plus fortement augmenté depuis 1975 que celui des hommes du même âge (ceci est dû à la forte progression de l'activité féminine). Les femmes de 60-64 ans ont un taux d'emploi supérieur à celui des hommes du même âge en 2018.

**1.2. Le taux d'emploi des seniors en France reste faible par rapport à la moyenne de l'UE et de l'OCDE pour les 60 ans et +**

Le taux d'emploi des 55-64 ans en France reste faible en comparaison internationale : il est inférieur de 6,6% au taux moyen de l'UE et très inférieur au taux de certains autres pays du coeur et Nord de l'Europe comme la Suède ou l'Allemagne. En revanche, le taux d'emploi des 55-59 ans se situe plus ou moins au niveau de la moyenne européenne avec 72,1%, ce qui laisse tout de même la France derrière une dizaine de pays de l'UE. Concernant les 60-64 ans, leur taux d'emploi en France demeure l'un des plus bas des pays avancés: 31,0%.

Distinction femmes seniors et hommes seniors en comparaison internationale:

En 2018, le taux d'emploi des femmes de 55-59 ans en France s'élève à 68,9% : il est plus élevé que le taux d'emploi des femmes du même âge dans l'UE (66,0%). En revanche, le taux d'emploi des hommes de 55-59 ans en France s'élève à 75,5%, ce qui est inférieur aux taux de l'UE (77,8%). Le taux d'emploi des hommes de 60-64 ans en France est très faible comparé au taux européen avec un écart de 20,6%.

Il faut cependant apprécier ces données en tenant compte de facteurs propres à chaque pays : développement massif du temps partiel aux Pays-Bas, risque de pauvreté monétaire bien plus important lors du passage à la retraite en Suède (..) -> ces facteurs constituent une forte incitation à prolonger leur activité pour certains seniors. La situation économique et la performance globale en matière d'emploi sont également meilleures que celles de la France pour une majorité de pays européen.

**1.3. Comme dans les autres pays, le taux d'emploi des seniors en France est plus élevé pour les plus diplômés.**

La proportion de seniors en emploi en France s'accroît avec le niveau de diplôme initial des personnes, tant pour les hommes que pour les femmes.

Taux d'emploi des +50ans en 2018 :

- personnes sans diplôme ou seulement titulaires d'un certificat d'étude primaire : 37,7%
- personnes qui ne disposent que brevet des collèges: 48,9%
- personnes ayant un diplôme de niveau Bac+2 : 60,3%
- personnes disposant d'un niveau de diplôme supérieur: 72,7%

Le taux d'emploi des seniors pourrait s'élever de 3 à 5 points d'ici 2035 à 2050 du fait de l'augmentation tendancielle des qualifications et du niveau de diplôme.

Il est à noter que l'augmentation du taux d'emploi des seniors vue au 1.1. a concerné l'ensemble des niveaux de diplômes et s'explique uniquement dans une proportion faible par l'élévation générale du niveau de diplôme.

<p><b>1.4. Le taux de chômage des seniors a augmenté sur la période récente, alors que le chômeurs âgés ont des difficultés particulières de retour à l'emploi.</b></p>	<p>Le taux de chômage des seniors a augmenté au cours de la décennie passée : en 2018 il s'élève à 6,5% pour les +55 ans. Il reste inférieur au taux de chômage de l'ensemble des actifs en âge de travailler : 9,1% en 2019.</p> <p>Les chômeurs seniors connaissent des difficultés plus importantes de retour à l'emploi que ceux des autres classes d'âge.</p> <p>De plus, le taux mensuel de sortie en emploi des listes de demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi en catégorie A, B et C est bien plus faible pour les seniors que pour les autres classes d'âge. -&gt; il n'y a pas eu d'amélioration relative de la situation des seniors depuis 2007.</p> <p>En conséquence, bien que le taux de chômage des seniors de manière générale soit plus faible que celui de l'ensemble des actifs, la part de chômeurs de longue durée chez les seniors est plus importante, ce qui élève le taux de chômage de longue durée chez les +55ans au même niveau que le taux de l'ensemble des actifs.</p>
<p><b>1.5. En moyenne la qualité des emplois occupés par les seniors ne s'est pas dégradée de manière spécifique sur la période récente.</b></p>	<p>Le CDI demeure la norme pour les seniors en emploi: en 2018, -92,5% des salariés de +50ans sont en CDI -84,7% de l'ensemble des salariés en âge de travailler sont en CDI</p> <p>Les salariés seniors de +50 ans occupent donc 2 fois moins souvent des emplois temporaires. La part a néanmoins augmenté depuis 2007, mais dans une proportion comparable à celle de l'ensemble des actifs.</p> <p>Cependant les travailleurs seniors sont plus souvent à temps partiel comparé à l'ensemble des actifs occupés, mais moins souvent que les plus jeunes.</p> <p>Les travailleurs seniors sont également affectés par les situations de sous-emploi, plus particulièrement les femmes seniors (2 fois plus que les hommes). Depuis 2007 l'évolution du taux de sous-emploi a été plus défavorable pour les seniors que pour l'ensemble des actifs occupés.</p> <p>Note: une petite partie du temps partiel des seniors salariés recouvre des situations de cumul emploi-retraite.</p>

<p><b>1.6. Une fraction des seniors connaît des fins de carrière discontinues et problématiques.</b></p>	<p>Transition vers la retraite: une proportion sensible des assurés passe par des périodes de chômage ou d'inactivité entre leur sortie définitive du marché du travail et leur départ à la retraite. En moyenne sur les années 2016-2018 à l'âge de 60ans: 28% des personnes ni en emploi ni à la retraite.</p> <p>Amélioration sur la période récente: la fréquence des situations hors de l'emploi et de la retraite parmi les travailleurs âgés s'est globalement réduite: a diminué entre 2005 et 2012, de 19 % à 14,6 %, puis elle est restée relativement stable autour de 15 % de 2013 à 2017.</p> <p>Caractéristiques de ces seniors selon la DREES: majorité de femmes, moins diplômés, plus souvent en mauvaise santé, leur niveau de vie médian est inférieur à celui des seniors en emploi et retraités mais supérieur à celui des personnes sans emploi de 25 à 52ans.</p> <p>Type de revenus dont ils disposent, 3 groupes: ceux qui bénéficient de prestations sociales (allocations chômage, ASS, pensions d'invalidité); ceux qui perçoivent l'un des deux minima sociaux (AAH, RSA); ceux qui dépendent des ressources personnelles de leur conjoint.</p>
<p><b>1.7. L'insertion des seniors est très variable selon les secteurs d'activité économique et les branches professionnelles.</b></p>	<p>À titre d'exemple, le poids des travailleurs âgés dans l'emploi salarié varie fortement selon les secteurs d'activité.</p> <p>La part des 50 ans et plus dans l'emploi salarié est plus élevée dans le secteur tertiaire (29,4% en 2018, y compris les administrations publiques) que dans l'agriculture, la sylviculture et la pêche (28,5%), l'industrie (28,7%) et la construction (25,0%)</p> <p>-&gt; Les politiques publiques à concevoir pour favoriser l'emploi des seniors devront tenir compte de ces divergences ainsi que de la répartition des effectifs selon les catégories de taille d'entreprise et du poids de l'emploi dans les TPE et PME.</p>

**2. D'importants enjeux demeurent pour conforter la poursuite de l'allongement des carrières dans des conditions favorables à l'économie et aux travailleurs âgés.**

<p>2.1. Le redressement du taux d'emploi des seniors tient pour beaucoup aux réformes récentes du système de retraite et au fort repli des dispositifs de cessation anticipée d'activité.</p>	<p>Les conditions de départ à la retraite ont été durcies du fait des actions prises pour lever les tensions sur le financement des retraites:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-augmentation du taux de prélèvement sur les revenus d'activité</li> <li>-diminution de la pension moyenne relative</li> <li>-augmentation de l'âge moyen de départ en retraite</li> </ul> <p>Diverses réformes ont rythmé les changements qui ont permis de parvenir à la situation actuelle : réforme de 1933, réforme de 2003, réforme de 2010, loi de financement de la Sécurité sociale de 2012 et enfin la loi du 20 janvier 2014.</p> <p>Conséquences:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-augmentation significative de l'âge moyen de départ en retraite sur période récente: 62 ans et 1 mois en 2017.</li> <li>-les pouvoirs publics ont restreint les dispositifs de cessation anticipée d'activité à partir du début des années 2000 + extinction des dispositifs de préretraite à financement public (sauf CAATA).</li> <li>-le nombre de bénéficiaires de départ à la retraite anticipé pour carrières longues avait augmenté de 2004 à 2008, puis s'est replié jusqu'en 2011 pour augmenter à nouveau à partir de 2012, au gré des mesures de resserrement et d'assouplissements.</li> </ul> <p>-&gt; ces mesures ont affecté fortement les évolutions du taux d'emploi des seniors de 55-64 ans sur la période récente.</p> <p><i>Voir Encadré 2 du Rapport « Principales mesures récentes de politique publique ayant un impact sur l'activité des seniors »</i></p>
<p>2.2. Les réformes des retraites passées laissent attendre une poursuite de la hausse des taux d'activité des seniors à moyen-long terme.</p>	<p>Les dernières projections de l'Insee prévoient un accroissement encore important du taux d'activités des seniors (50 à 64 ans) : il continuerait d'augmenter jusqu'à la fin des années 2030 puis se stabiliserait à 77%.</p> <p>Ceci serait en lien avec l'impact des réformes des retraites : le COR prévoit que l'âge conjoncturel de départ à la retraite augmenterait jusqu'à environ 64 ans à partir de la fin des années 2030.</p> <p>Mais ces études sont entourées d'une marge d'incertitude.</p>
<p>2.3. Certains enjeux appellent une mobilisation particulière pour conforter la poursuite de l'allongement des carrières sur le moyen-long terme.</p>	<p>Selon les rédacteurs du rapport: <i>«il convient de favoriser la poursuite de l'accroissement de l'emploi des seniors qui est de nature à renforcer à moyen-long terme l'activité économique et le financement de notre système de retraite, tout en améliorant les conditions d'emploi et les possibilités individuelles de choix de fin de carrière des travailleurs seniors. ».</i></p>

**II) Des propositions pour favoriser « le vieillissement actif au travail » et faciliter l'emploi des travailleurs expérimentés.**

Les propositions suivantes s'articulent autour de principes communs:

- nécessité de traiter du sujet du maintien en activité des salariés âgés dans une logique d'anticipation et de prévention continue
- approche globale, systémique, permettant d'agir de manière combinée sur tous les facteurs de risque qui peuvent contribuer au retrait anticipé du marché du travail
- nécessité de construire des cadres collectifs pour répondre aux attentes des individus comme aux enjeux sociétaux du vieillissement
- logiques de décélération et transition progressive /coupure progressive avec le travail salarié.

**AXE 1. Mettre les enjeux du vieillissement au coeur des politiques de prévention et de santé au travail.**

**Problématique majeure pour les entreprises et les pouvoirs publics.**

***« Le soutien à l'activité des travailleurs âgés passe nécessairement par une action volontariste pour développer la qualité de vie au travail et maintenir en bonne santé tous les travailleurs, quelles que soient leurs caractéristiques. »***

**Objectif 1. Améliorer les démarches négociées de prévention de l'usure à la hauteur du défi de l'allongement de la vie professionnelle.**

Évolutions à apporter au dispositif de prévention de la pénibilité afin qu'il réponde davantage aux enjeux de l'allongement de la vie professionnelles:

Proposition 1. « Indépendamment de la généralisation du C2P, dynamiser les démarches négociées de prévention en entreprise, en abaissant les seuils déclenchant l'obligation de négocier un accord (ou à défaut d'élaborer un plan d'action) de prévention de la pénibilité (art. D4162-1 du Code du Travail), et en rendant obligatoires de traiter les thèmes de l'aménagement des fins de carrière et du maintien en activité des salariés exposés aux facteurs de risque dans les accords ou plans d'action (art. D4162-3). »

Proposition 2. « Renforcer l'accompagnement individuel des salariés ayant ouvert des droits à la pénibilité afin d'activer davantage le C2P pour financer des formations longues de reconversion. »

<p><b>Objectif 2. Faire de la prévention de l'usure professionnelle une composante majeure de l'offre de service d'un système rénové de santé au travail.</b></p>	<p>Proposition 3. « Profiter de l'expérimentation des plateformes de prévention de la désinsertion professionnelle (art 56 PLFSS 2020) pour tester une approche pluridisciplinaire et territoriale élargie, intégrant notamment les expertises des préventeurs des Carsat et du réseau Anact-Aract, et identifier les moyens permettant de détecter les « signaux faibles » en amont de la délivrance d'arrêts de travail. »</p> <p>Proposition 4. « Intégrer les compétences pluridisciplinaires indispensables aux démarches de prévention de l'usure professionnelle dans le futur référentiel de certification des SST (cf. Rapport Artano-Gruny). »</p> <p>Proposition 5. « Mettre rapidement en œuvre les propositions du rapport Bérard-OustricSeiller pour améliorer les synergies dans le triptyque médecin du travail/médecin traitant/entreprise et mieux anticiper les actions d'adaptation nécessitées par la réduction progressive des capacités de travail avec l'âge, avant survenue de l'inaptitude »</p>
<p><b>Objectif 3. Mobiliser davantage de moyens pour l'investissement en prévention, en ciblant davantage les problématiques liées au vieillissement.</b></p>	<p>Proposition 6. « Augmenter la part du budget de la branche AT/MP consacrée à la prévention, en renforçant la place des problématiques liées au vieillissement dans les actions prioritaires définies par le futur PST4 »</p> <p>Proposition 7. « Intégrer explicitement les actions de prévention de l'usure et de la désinsertion professionnelle des salariés âgés parmi les actions de prévention finançables par le "degré élevé de Solidarité" des accords de branche prévoyance/santé (article R.912-2 du Code de la sécurité sociale). »</p> <p>Proposition 8. « Stimuler l'investissement de l'entreprise en prévention en initiant des programmes d'innovation technologique éligibles au crédit d'impôt recherche. »</p>

**AXE 2. Prévenir les risques d'obsolescence des compétences en seconde partie de carrière et favoriser la transmission des savoirs.**

**« des incitations fortes doivent être mises en place pour maintenir l'effort d'investissement des entreprises dans les compétences de leurs collaborateurs passés la «mi-carrière », rééquilibrer la couverture du « petit » et du « grand » risque et faire en sorte que les plans de développement des compétences des entreprises soient davantage orientés vers la réponse aux enjeux de maintien de l'employabilité à long-terme »**

**Objectif 1. Opérationnaliser les démarches de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences en modulant les obligations et objectifs selon la taille des entreprises**

Proposition 9. « Inscrire explicitement l'objectif du développement de l'employabilité des travailleurs âgés comme un volet de la négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels prévue par le code du travail à l'article L. 2242-20. »

Proposition 10. « Dans les entreprises de plus de 300 salariés, rendre obligatoire la définition d'un plan d'action unilatéral en faveur de l'emploi des seniors lorsque la négociation obligatoire sur la gestion des emplois et des parcours professionnels n'aboutit pas. ».

Proposition 11. « Pour les entreprises de moins de 300 salariés, renforcer les ressources méthodologiques et d'accompagnement : charger les branches d'élaborer des référentiels simplifiés pour des accords ou des plans d'action, renforcer les dispositifs publics d'appui RH en les ouvrant aux problématiques du vieillissement actif, positionner davantage les OPCO en appui de proximité, développer la dimension territoriale. »

**Objectif 2. Renforcer les outils et pratiques de développement des compétences à l'abord de la seconde partie de carrière.**

Proposition 12. « Evaluer la portée de « l'obligation d'employabilité » et des outils de droit commun qui la portent (entretien biennal notamment) sur la construction des trajectoires de seconde partie de carrière. »

Proposition 13. « Mettre en place un bilan de compétences "salarié expérimenté" (à partir de 20 ans d'expérience), avec une prise en charge financière à coût 0 pour le salarié, un cahier des charges spécifique et des opérateurs labélisés. »

Proposition 14. « Préciser les dispositions de l'article L. 6315-1 du code du travail afin que l'entretien professionnel biennal aborde la seconde partie de carrière du salarié lorsque celui-ci a plus de 20 ans d'activité professionnelle. Initier, avec les organisations et associations professionnelles (FFP, ANDRH, GARF), un travail sur le référentiel de l'entretien professionnel des salariés expérimentés. »

<p><b>Objectif 3. Former autrement en s'appuyant sur les savoirs issus de l'expérience et en les valorisant davantage.</b></p>	<p>Proposition 15. «Engager un programme national d'innovation pédagogique pour mieux prendre en compte les spécificités des publics expérimentés dans la conception des actions de formation, notamment en situation de travail, en vue de faire évoluer le référentiel national de qualité des organismes de formation. »</p> <p>Proposition 16. « Mieux reconnaître et valoriser l'expérience et les savoirs acquis en situation de travail, au travers de politiques de branche incitant à mobiliser les actions de formation en situation de travail – AFEST (art. L. 6313-2 ; D. 6313- 3-2 c. Trav.), à développer des modalités de VAE collective et à permettre aux salariés seniors d'accéder au statut de tuteur et/ou maître d'apprentissage, ainsi qu'à une formation préalable à la relation pédagogique avec l'alternant. »</p>
<p><b>Objectif 4. Rééquilibrer l'effort de formation continue pour soutenir les transitions vers des « secondes carrières »</b></p>	<p>Proposition 17. «Accroître la part des dépenses publiques de formation consacrée aux dispositifs de reconversion et de transition (CPF de transition et Pro-A), en renforçant les modalités d'accès aux actifs à partir de 45 ans et à ceux ayant démarré leur carrière dans les métiers les plus exposés aux risques d'usure professionnelle. »</p> <p>Proposition 18. « Inciter un déplafonnement du compte personnel de formation pour les salariés à partir de 45 ans, dans le cadre d'accords d'entreprise prévoyant un co-investissement pour des formations longues de reconversion. »</p> <p>Proposition 19. « Prévoir un mécanisme d'incitation à mobiliser son CPF dans une perspective de préparation à la retraite "active" (bénévolat, mandats associatifs ou politiques, etc.) et adapter les formations éligibles dans cette perspective. »</p>

**AXE 3. Faciliter et organiser les mobilités et transitions professionnelles favorables au maintien en emploi**

<p><b>Objectif 1. Faciliter les mobilités internes qui permettent de rester plus longtemps en emploi.</b></p>	<p>Proposition 20. « Simplifier la procédure de mise à disposition temporaire de salariés au sein d'un même groupe. »</p>
<p><b>Objectif 2. Mieux organiser la pluri-activité et les formes d'emploi permettant le maintien dans l'activité</b></p>	<p>Proposition 21. «Mieux organiser le marché du travail des travailleurs âgés au travers de plateformes de services et d'animation territoriale. »</p> <p>Proposition 22. « Expérimenter, dans quelques bassins d'emploi, la suppression du délai de carence et le relèvement de durée des missions d'intérim à 36 mois pour les salariés de plus de 55 ans. »</p>

<p><b>Objectif 3. Agir en prévention pour réduire les risques liés aux transitions professionnelles</b></p>	<p>Proposition 23. « Permettre aux salariés des entreprises de moins de 300 salariés de pouvoir bénéficier d'une mobilité volontaire sécurisée et relancer une communication sur le dispositif. »</p> <p>Proposition 24. « Généraliser par voie d'accord de branche les dispositifs de mutualisation et de péréquation des obligations à la charge de l'employeur, notamment les indemnités en cas de rupture du contrat de travail pour inaptitude (articles L 1226-4-1 et L3253-14 du code du travail). »</p>
---	---

**AXE 4. Favoriser des transitions plus progressives entre « pleine activité » et « pleine retraite »**

***« vise à proposer de nouveaux outils ou à améliorer des outils existants pour qu'un signal fort et immédiat permette d'opérer rapidement ce virage essentiel pour maintenir les salariés expérimentés dans l'emploi. Outre l'avantage de maintenir en activité bon nombre de ces salariés, ces transitions progressives présentent également la vertu de libérer les organisations et d'inciter les entreprises à mieux organiser la transmission des savoirs »***

<p><b>Objectif 1. Elargir et faciliter l'accès à la retraite progressive dans un cadre simplifié et harmonisé</b></p>	<p>Proposition 25. « Etendre le dispositif aux salariés au forfait jour, aux professions libérales et aux agents publics. »</p> <p>Proposition 26. « Initier un chantier de simplification du traitement administratif de la liquidation provisoire en privilégiant les logiques et les points de vue des usagers. »</p> <p>Proposition 27. « Communiquer plus clairement sur le dispositif : intégrer la retraite progressive dans les simulateurs de retraite proposés par les opérateurs »</p>
<p><b>Objectif 2. Elargir le recours au Cumul Emploi-Retraite, le rendre plus attractif</b></p>	<p>Proposition 28. « Ouvrir plus largement le Cumul Emploi Retraite et rendre créatrices de droits à la retraite les cotisations prélevées sur les revenus d'activité exercée dans le cadre d'un cumul entre un emploi et une retraite à taux plein. »</p>
<p><b>Objectif 3. Mettre en cohérence le cadre social et fiscal des indemnités de rupture pour promouvoir une co-responsabilité des entreprises et des salariés</b></p>	<p>Proposition 29. « Expérimenter et évaluer les effets d'une bonification à compter de 57 ans pour les salariés licenciés (sous condition d'ancienneté) convertible en rachat de trimestres/points pour la retraite. »</p> <p>Proposition 30. « Suppression de la contribution de 50% sur les indemnités de mise à la retraite. »</p> <p>Proposition 31. « Engager une réflexion sur les moyens d'éviter les pratiques de contournement liées aux différences du régime social et fiscal des indemnités de départ volontaire à la retraite et de l'indemnité de licenciement. »</p>

**Objectif 4. Favoriser des logiques d'aménagement des fins de carrière**

Proposition 32. « Expérimenter, au niveau de branches et d'entreprises volontaires, la mise en œuvre d'un "droit de demander" (right to request) un "aménagement raisonnable" de l'organisation du travail, notamment pour les salariés de plus de 50 ans en fonction de leurs besoins et contraintes propres. Cet aménagement pourrait notamment prendre la forme, comme c'est déjà le cas dans certaines entreprises, d'un passage à temps partiel avec maintien des cotisations sur la base d'un temps plein (en levant le risque URSSAF de traitement de l'écart en avantage en nature). »

Proposition 33. « Inciter les branches à négocier un dispositif « d'aménagement conventionnel de fin de carrière » permettant à un salarié volontaire de voir sa rémunération baisser corrélativement à un allègement de ses responsabilités, en contrepartie du versement de l'indemnité conventionnelle de licenciement (art. 7.13 de la convention collective nationale des cadres des Travaux Publics et art. 7.15 de la convention collective nationale des cadres du Bâtiment »

**AXE 5. Accélérer la transformation culturelle des organisations pour faire évoluer les représentations**

***Les travailleurs seniors sont souvent perçus comme une charge, un problème à régler. Or « les travailleurs seniors représentent moins un coût pour l'entreprise qu'un atout à exploiter ».***

***La réaffirmation de grands principes - tel que l'impératif de non-discrimination - est indispensable.***

**Objectif 1. Expérimenter de nouvelles voies pour construire des organisations souples et inclusives**

Proposition 34. « 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. »

Proposition 35. « Initier des programmes d'étude et de R&D, mobilisant les entreprises et le monde académique, pour objectiver, toutes compétences égales par ailleurs, la valeur de l'expérience. Etudier la manière dont ces savoir-être ou savoirs comportementaux pourraient être valorisés à travers des certifications dédiées ou VAE (cf. Axe 2). Sans s'y limiter, ces certifications pourraient par exemple permettre de formaliser les différentes formes que peuvent prendre le rôle de transmission que jouent les travailleurs expérimentés, du mentorat au rôle de formateur en CFA. »

**Objectif 2. Valoriser l'engagement et les bonnes pratiques des entreprises**

Proposition 36. « Intégrer aux lignes directrices qui structurent le cadre juridique du reporting extra-financier une incitation à publier des items relatifs à l'emploi des travailleurs expérimentés (périmètre des entités concernées à définir). Chaque entreprise ayant ses particularités et ses spécificités, il leur appartiendra d'identifier les items, et donc les indicateurs les plus critiques pour leurs activités : par exemple suivi dans le temps de la progression du taux de recrutement, de formation, de promotion, de rotation des salariés de plus de 50 ans. Par exemple, l'évaluation de l'impact des activités de l'entreprise par rapport à l'enjeu du vieillissement actif : évolution du poids des populations seniors touchées directement ou indirectement par les activités de l'entreprise (via son offre de produits et de services, via le choix de ses sous-traitants, etc.). »

Proposition 37. « Encourager la systématisation de critères relatifs à l'inclusion des travailleurs expérimentés et à la dynamique intergénérationnelle dans les « labels diversité ». »

Proposition 38. « Encourager la systématisation des formations à la gestion des âges au sein des organisations de travail. Encourager la systématisation d'un volet destiné à prévenir « l'âgisme » et à promouvoir la valeur de l'intergénérationnel au sein des organisations de travail. »

### **III) Conclusion**

- **L'action publique se doit d'être plus constante et volontariste:** à ce titre 2 recommandations sont émises :
  - mise en place d'une délégation interministérielle au vieillissement actif pour mettre en avant une stratégie nationale sur le vieillissement actif au travail
  - organisation d' « assises du vieillissement actif au travail » d'ici fin 2020
- **Il est fondamental de faire bouger les esprits et modifier les pratiques de gestion au sein des entreprises afin qu'elles soient plus inclusives**

Il est nécessaire d'agir sur la conception même des travailleurs âgés au sein des entreprises. En effet, le plus souvent ces seniors sont perçus comme un coût et un facteur de rigidité. Il faudrait alors une prise de conscience des décideurs dans l'entreprise de la ressource que représentent ces travailleurs expérimentés.

Cette prise de conscience pourrait être facilitée aujourd'hui par le contexte du marché du travail: il existe une pénurie de compétences dans de nombreux secteurs, ce qui pourrait inciter les employeurs à garder au sein de leur entreprise les travailleurs âgés qui ont de l'expérience, tout en recherchant des solutions d'aménagement du temps de travail.

Les seniors sont un moyen pour les entreprises de rester attractives : la qualité de vie au travail est de plus en plus reconnue par les entreprises comme une source de compétitivité. Les avancées réalisées en terme d'égalité professionnelle pourraient inspirer l'évolution de la situation des travailleurs âgés.

- **Enfin le dialogue social a toujours une place à jouer :**

Le rapport propose 6 recommandations. L'une d'entre elle est l'inscription explicite de la prise en compte des conséquences pour les salariés âgés dans les sujets de la consultation annuelle du CSE sur les orientations stratégiques de l'entreprise.