



Institut de
l'ENTREPRISE

Les seniors et le monde du travail



*Cahier
ateliers
citoyens*

À propos de l'Institut de l'Entreprise

Créé en 1975, l'Institut de l'Entreprise est une association à but non lucratif réunissant une centaine d'entreprises de dimension multinationale mais fortement implantées en France. L'Institut travaille à valoriser le rôle et la place de l'entreprise dans notre société à travers différents programmes.

L'Agora orchestre un travail collégial entre dirigeants et parties prenantes sur les grandes transformations et mutations de l'entreprise.

L'IEHE accompagne et forme des dirigeants issus de l'entreprise et de ses parties prenantes.

Melchior crée le dialogue entre le monde de l'éducation et celui de l'entreprise afin d'améliorer l'insertion professionnelle des jeunes.

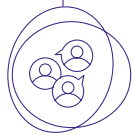
—

—



Ateliers citoyens 2025

Une enquête
qualitative
à grande
échelle



D I S P O S I T I F

**Dix ateliers ont été organisés
— la moitié en présentiel —
avec 7 à 9 citoyens par atelier.
Dix dirigeants y ont participé :**



Max Barbier,
Mercer



Pierre-André de Chalendar,
Institut de l'Entreprise



Marc Gomes,
The Adecco Group France



Daniel Harari,
Lectra



Clarisse Magnin,
McKinsey France



Patrice Morot,
PwC France



Thierry Munier,
Avitas



Philippe Pascal,
Groupe ADP



Arnaud Tirmarche,
Spie France



Jean-Roch Varon,
EY

Depuis 2018, l'Institut de l'Entreprise organise les Ateliers citoyens pour retisser le lien entre les Français et le monde de l'entreprise. En 2025, leur format a été repensé avec l'institut QualiQuanti pour explorer l'expérience des citoyens et favoriser des échanges authentiques avec les dirigeants.



**Un format enrichi,
plus ouvert
et plus vivant**

Nouveauté de cette édition : l'introduction de quatre forums d'échanges *online* de deux semaines, avec une quinzaine de citoyens par forum. Ce dispositif a permis de mobiliser des personnes éloignées géographiquement et de prendre le temps d'une réflexion collective.





LE DISPOSITIF EN CHIFFRES

112

CITOYENS MOBILISÉS

au total, regroupant
un échantillon diversifié
(CSP, âge, genre et lieu
de résidence)

69

PARTICIPANTS AUX FORUMS CITOYENS

dont **35** ont pris part
aux deux formats
(forum + atelier)

78

PARTICIPANTS AUX ATELIERS CITOYENS

4

FORUMS CITOYENS

organisés en ligne
entre mars et mai 2025

10

ATELIERS CITOYENS

(mai-juillet 2025) de 2h30 chacun
avec des dirigeants

Trois éléments de contexte à retenir

1— La population française vieillit

21,5 %. Au 1^{er} janvier 2024, plus d'un habitant sur cinq (21,5 %), soit **14,7 millions de personnes**, avait **plus de 65 ans** en France. Dans un monde qui grisonne, la France ne fait pas exception. Si cette proportion augmente depuis plus de trente ans, selon l'Insee, ce **vieillessement de la population s'accélère** néanmoins depuis le milieu des années 2010, les générations particulièrement nombreuses

du baby-boom dépassant le cap de la soixantaine. À l'horizon 2070, les plus de 65 ans représenteront 29 % de la population en France, contre moins de 13 % en 1970.

En parallèle, la natalité baisse. En 2023, la France a recensé 678 000 naissances, 20 % de moins qu'en 2010. En proportion, les seniors sont donc plus nombreux.

Selon Philippe Crevel, président du Cercle de l'épargne, « Le rapport démographique est assez clair. En 1981, on

comptait 5 millions de **retraités. Ils sont 17 millions aujourd'hui**, et seront 23 millions en 2050¹. » En moins d'un siècle, le nombre de retraités a **plus que triplé**, conduisant à une charge budgétaire de plus en plus lourde.

Les seniors d'aujourd'hui se sentent jeunes et revendiquent leur vitalité à travers des mouvements comme Senior for Good ou Nold, contraction de never/old². L'espérance de vie en France est de 85,7 ans pour les femmes (88 pour les femmes cadres) et 80 ans pour les hommes (84 pour les hommes cadres); l'espérance de vie en 1980 était de 78 ans pour les femmes et 70 ans pour les hommes.

2— Le taux d'emploi des seniors reste plus bas en France

60,4 %. C'est le **taux d'emploi des seniors de 55 à 64 ans** dans la France de 2024, selon la Dares — contre 75,2 % en Allemagne et 75,3 % aux Pays-Bas, selon l'OCDE.

Un record depuis un demi-siècle. Pourtant, la réalité est plus contrastée. Passé 60 ans, le décrochage est brutal : 42,4 % des 60-64 ans

travaillent encore dans notre pays, contre 62,6 % en Allemagne et 71,5 % en Suède.

La cause ? Un départ en retraite qui intervient plus tôt en France que dans les autres pays³. **Sept seniors sur dix de 50-64 ans ont connu une période de chômage**, le plus souvent de longue durée — 2,2 ans en moyenne — et en fin de carrière.

Désormais, passer par la « case » chômage devient presque la règle avant d'atteindre la retraite. Aussi les seniors sont-ils prêts à fournir beaucoup d'efforts pour trouver un emploi, changer de métier, se former⁴.

Le coût ?

11,7 Md€. Ce sont les recettes supplémentaires que généreraient les 589 000 seniors ni en emploi ni en retraite (NER) s'ils retrouvaient un emploi, selon le Sénat⁵.

3— Les atouts pour l'emploi des seniors

Les seniors, catégorie d'âge que l'Insee fait généralement débiter à 55 ans quand il est question de marché du travail⁶, représentent un **vivier de talents pour les entreprises**. Selon Emmanuel Grimaud dans son « Plaidoyer pour l'emploi des seniors⁷ », **les entreprises qui combinent jeunes et seniors sont plus performantes, avec des équipes équilibrées et inclusives**. Miser sur eux permet aussi de limiter la volatilité des jeunes et de pallier les difficultés de recrutement.

L'expertise des seniors est un trésor à préserver. D'où l'importance d'accompagner les seniors pour devenir formateurs occasionnels, avec des outils de captation de savoirs accessibles.

Deux dispositifs se dessinent pour **favoriser l'emploi des**

seniors : le management de transition, centré sur les cadres expérimentés, et l'intérim senior, davantage tourné vers les profils non-cadres.

S'ils répondent à des logiques différentes, ils partagent un même objectif : permettre aux plus de 55 ans de rester actifs grâce à des missions ponctuelles, choisies et adaptées à leur rythme.

Créé par la loi de juillet 2025, le **CVE (contrat de valorisation de l'expérience)** vise à faciliter le retour à l'emploi des seniors de plus de 60 ans, en agissant sur le principal frein à leur embauche : le surcoût salarial à compétences égales.

Ce contrat (CDD ou CDI) prévoit des exonérations de cotisations sociales pour l'employeur et prend fin automatiquement à l'âge de la retraite à taux plein.

¹ https://www.lemonde.fr/economie/article/2024/09/13/la-france-ce-pays-qui-regarde-ses-seniors-plus-que-ses-jeunes_6315492_3234.html

² <https://www.senior4good.com>, <https://www.youtube.com/@vieillirbien>, <https://noldneverold.com/>

³ Rapport d'information du Sénat déposé le 14 mai 2025. <https://www.senat.fr/rap/r24-616/r24-616-syn.pdf>

⁴ Étude « Les Seniors et l'Emploi en 2023 » (Seniors à votre Service / Institut Français des Seniors). <https://www.seniorsavotreservice.com/pdf/602f-Etude-emploi-senior-2023.pdf>

⁵ <https://www.senat.fr/rap/r24-616/r24-616-mono.html>

⁶ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8383262>

⁷ https://www.silvereco.fr/wp-content/uploads/2024/06/Plaidoyer_EmploiDesSeniors_E_Grimaud_2024.pdf

01

La valeur ajoutée d'un senior ?





C'est dit...

**“Dans l’aéronautique,
l’ancienneté
est déterminante pour
certains postes... Il faut
entre huit et douze ans
pour en maîtriser
les rouages.”**

|
Un citoyen

**“L’expérience
est un levier
de performance :
il faut l’associer
à une dynamique
d’intégration
et de formation
continue.”**

|
Un dirigeant

Paroles de citoyens



Des vecteurs d'identité

Au-delà de maîtriser les processus, de connaître l'histoire des projets et les clients d'une entreprise, les seniors sont **perçus comme une incarnation de sa culture.**

“Les seniors sont la mémoire de l'entreprise, les garants de la pérennité de sa culture.”

Isabelle

67 ans, cadre du secteur bancaire

“Dans mon entreprise, l'ancienneté est un atout mis en avant auprès des clients.”

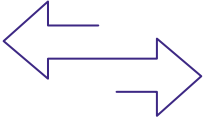
Nathalie

55 ans, technicienne dans l'industrie

“Je trouve cela naturel dans mon entreprise. Les anciens apprennent aux nouveaux les savoirs théoriques, les astuces, tandis que les nouveaux apprennent aux anciens à se servir de l'IA, des logiciels divers, etc.”

Blanche

28 ans, secrétaire médicale



Des courroies de transmission

Les seniors apprécient de **jouer un rôle central dans la formation des plus jeunes**, tout en regrettant que les dispositifs dédiés — tutorat ou compagnonnage — se raréfient.

“Voilà trente ans, les anciens formaient systématiquement les nouveaux venus.”

Nathalie

55 ans, technicienne dans l'industrie

“Un ancien qui a trente ans de maison ne peut transmettre son expérience en quelques mois seulement.”

Bastien

50 ans, chef d'atelier

“Les seniors sont vraiment en appui pour nous faire davantage grandir tant en savoir-faire qu'en savoir être dans l'entreprise. Ils partagent leur expérience sur des situations particulières qui sont rarement vécues mais méritent d'être connues.”

Ophélie

30 ans, conseillère clientèle

Paroles de citoyens



Des pourvoyeurs de compétences rares

Dans certains secteurs d'activité, la **pénurie de main-d'œuvre** ou la **spécificité des compétences** renforcent l'**attractivité des profils expérimentés**.

“Dans mon métier de soudeur spécialisé, il y a très peu de jeunes formés. Les entreprises continuent de m'appeler même après mon départ à la retraite car elles ne trouvent pas facilement de remplaçants.”

Michel

62 ans, ancien soudeur dans l'industrie navale

“Ma formation est prisée. Partout et dans toutes les structures, on manque de kinés. Aussi suis-je très sollicitée autour de chez moi.”

Laurence

55 ans, kinésithérapeute



Des profils habitués à s'adapter

Outils, organisation, encadrement... Les répondants seniors, amenés au cours de leur carrière à épouser différentes révolutions technologiques, soulignent leur **capacité à s'adapter à des changements fréquents et à se former par eux-mêmes** pour renforcer leur employabilité.

“En quatre ans, j’ai connu trois managers et deux nouveaux logiciels... Je m’adapte.”

Laurence
57 ans, agent administratif

“Mon employabilité tient à mon expérience et à ma base technique, qui me permettent de m’autoformer facilement.”

Isabelle
50 ans, cadre dans une grande entreprise

Paroles de citoyens



Savoir-faire et savoir-être

Au-delà de leurs savoir-faire, les seniors apportent un **management à visage humain, de la pédagogie et un esprit d'équipe apprécié.**

“Les seniors savent fédérer. Leur management est le plus souvent bienveillant.”

|
Agnès
60 ans, salariée dans le secteur public

“Je suis heureux de transmettre et de partager mon expérience – cela rassure les équipes.”

|
Gilles
68 ans, ingénieur retraité

Paroles de dirigeants

L'**expérience** des seniors constitue un **atout stratégique**.

“Un senior qui a envie de travailler, il faut lui donner sa chance. Dans mon entreprise, des milliers de postes sont à pourvoir. Payer un billet d’avion à un Canadien pour qu’il vienne faire du soudage chez nous, c’est irrationnel.

Ce serait top si je profitais de la compétence de seniors qui ont encore envie de souder !”

D'autres mettent en avant l'opportunité de transformer cette expertise en **ressource pédagogique au service de l'entreprise**.

“Le modèle gagnant-gagnant que j’aimerais développer ?

Former nos seniors pour qu’ils deviennent eux-mêmes des formateurs et transmettent leur savoir-faire. Partout dans le monde.”



Le chiffre

70 %

**DES ENTREPRISES⁸ METTENT
EN PLACE DES DISPOSITIFS
POUR QUE LES SALARIÉS
EXPÉRIMENTÉS TRANSMETTENT
LEURS COMPÉTENCES
AVANT LEUR DÉPART EN RETRAITE**

selon une étude sur l'emploi des seniors en entreprise, réalisée pour le Ministère du Travail et de l'Emploi, l'ANDRH et la communauté « Les entreprises s'engagent » et menée auprès des DRH.

⁸ <https://fr.slideshare.net/slideshow/consultations-sur-l-emploi-des-salaries-experimentes/278563641>

02

Quid de la collaboration intergénéra- tionnelle ?





C'est dit...

“Je travaille avec des jeunes qui n’ont pas du tout la même façon de travailler que moi. Ils vont vite, pensent vite. Ce n’est pas toujours parfait mais j’apprends beaucoup à leur contact. Cette dimension humaine, c’est fabuleux.”

|
Un citoyen

“Lors de notre réunion annuelle, nous avons réuni des collaborateurs d’hier et d’aujourd’hui. Cette alchimie entre générations rend la transmission naturelle et ouvre des portes—y compris pour retrouver un emploi!”

|
Un dirigeant

Paroles de citoyens



Complémentarité des compétences

Dans de nombreuses entreprises, la **coopération entre générations** s'appuie sur un **équilibre gagnant-gagnant** : les seniors transmettent leur expérience et leur savoir-faire ; les plus jeunes partagent leur maîtrise des outils numériques et leur vision (parfois) innovante. Cette complémentarité renforce l'**efficacité collective** et nourrit un **climat de respect mutuel**.

“Les seniors font en sorte de transmettre leur expérience aux plus jeunes, qui sont réceptifs à leurs conseils.”

Mickaël
38 ans, chef d'équipe
dans la distribution

“Les jeunes se servent de l'expérience des plus anciens et les plus anciens de celle des jeunes – pour utiliser les nouvelles technologies, notamment.”

Nathalie
55 ans, technicienne dans l'industrie



Un mentorat salué à défaut d'être formalisé

Perçu comme utile, le mentorat repose essentiellement sur des **initiatives individuelles** plutôt que sur une politique structurée.

*“Dans chaque pôle,
un référent prend en charge
les nouveaux arrivés jusqu’à
ce qu’ils soient autonomes.”*

Morgan
39 ans, architecte



Des bénéfices clairs

Lorsque les entreprises organisent la mixité générationnelle dans la gestion de projets, la **collaboration** est jugée **plus dynamique et enrichissante**.

*“Ce contact avec un jeune pour
cette mission m’a rajeunie, dynamisée,
maintenue dans le mouvement...”*

Isabelle
67 ans, cadre du secteur bancaire

*“J’ai pu encadrer deux alternants...
Un bon procédé d’intégration
et de partage des connaissances.”*

Karine
51 ans, responsable formation opérationnelle

Paroles de dirigeants

Plusieurs dirigeants soulignent que la transmission intergénérationnelle doit être **structurée par l'entreprise.**

“Depuis toujours, j'encourage les modes de fonctionnement qui favorisent la transmission intergénérationnelle. Quand on mixe les âges, on additionne l'énergie des plus jeunes à la richesse des savoirs des plus expérimentés.”

Cet **échange croisé** de compétences est aussi vu comme un **modèle naturel dans les secteurs où l'apprentissage sur le terrain reste central.**

“La transmission est au cœur de notre fonctionnement : un junior travaille toujours aux côtés d'un senior, encadré par un associé. C'est un apprentissage direct, en situation.

Nous avons même créé un programme original : deux ans après leur départ officiel, certains collaborateurs peuvent continuer à partager leur expertise.”

Le chiffre

77 %

**DES PERSONNES ÂGÉES
DE 65 ANS ET PLUS⁹
ESTIMENT QUE LES ÉCHANGES
INTERGÉNÉRATIONNELS
LEUR APPORTENT UN PARTAGE
DE CONNAISSANCES
ET D'EXPÉRIENCES,**

67 % des moments de convivialité, 50 % une perspective différente sur la vie, 42 % de l'écoute et de l'attention, et 38 % un soutien affectif ou émotionnel, selon le *Baromètre des relations intergénérationnelles*, réalisé en avril 2024 par Service Civique Solidarité Seniors en partenariat avec OpinionWay.

TOP 5 DES BÉNÉFICES MUTUELS DES RELATIONS INTERGÉNÉRATIONNELLES

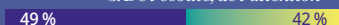
1. Un partage de connaissances, d'expériences



2. Du bon temps, des moments de convivialité



3. De l'écoute, de l'attention



4. Une perspective différente sur la vie,
une autre manière de voir les choses



5. Un soutien affectif, émotionnel



JEUNES

16-25 ans

1 001 personnes

SENIORS

65 ans et plus

1 035 personnes

⁹ https://www.sc-solidariteseniors.fr/app/uploads/2024/04/Barometre_web.pdf

03

L'intégration des seniors dans les entreprises





C'est dit...

**“Dans mon agence,
j’ai un salarié de 69 ans :
il est très bien intégré,
il est aussi performant
qu’un jeune !”**

|
Une citoyenne

**“Trop d’arbitrages
se font encore en fonction
de critères implicites,
comme la proximité
avec l’âge de la retraite.
Investir par principe
sur un jeune débutant
plutôt que sur un senior
expérimenté,
c’est une perte de valeur
pour l’entreprise.”**

|
Un dirigeant

Paroles de citoyens



Un frein à l'embauche

Pour une majorité de seniors, la **montée en âge constitue un frein** pour être recruté.

“En France, on continue à considérer les aînés comme une charge. Les pays nordiques ont une vision plus inclusive.”

Dominique

53 ans, assistante administrative

“Ce n’est pas formulé mais votre candidature est écartée d’office à cause de l’âge.”

Isabelle

67 ans, cadre du secteur bancaire

“J’ai vu une annonce où l’on cherchait un ‘profil jeune et dynamique’ pour un poste que j’aurais pu occuper les yeux fermés... Ce genre de formulation, c’est une manière déguisée de dire qu’on ne veut pas d’un senior.”

Marc

58 ans, chef de projet informatique



... et à l'évolution de carrière

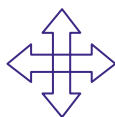
Si on parle souvent de « **plafond de verre** » à propos de l'évolution de carrière des femmes, les répondants l'évoquent également à propos des seniors.

“Dans mon entreprise, les seniors sont invisibles : on ne leur confie plus de projets stratégiques, on n’investit plus sur eux.”

Isabelle

67 ans, cadre du secteur bancaire

Paroles de citoyens



Une communication en décalage avec la réalité perçue

Mentorat, commissions dédiées, communication de nature à valoriser la place des seniors... Autant de **mesures souvent perçues comme étant plus symboliques qu'opérationnelles, sans véritable impact** sur l'intégration des seniors, leur accès à la formation et leur progression dans l'entreprise.

“Dans mon entreprise, la politique inclusive pour les seniors, c’est juste de la com...”

|
Isabelle

67 ans, cadre du secteur bancaire

“On remet des médailles du travail mais en parallèle, on pousse les anciens vers une retraite forcée.”

|
Bastien

50 ans, chef d'atelier

“Pour la vitrine, le savoir-faire d’un senior est avancé comme un atout... Derrière, on met en place des manœuvres pour le pousser vers la sortie.”

|
Laurent

57 ans, responsable sécurité et logistique

“Les engagements restent souvent à l’état de slogans.”

|
Dominique

53 ans, assistante administrative



Une logique comptable rejetée

“Pour des raisons financières, on préfère intégrer un jeune en CDD ou en formation.”

|

Agnès

59 ans, conseillère de vente
dans la grande distribution

“Les comptes d’exploitation incitent aux économies. Pré-retraites, ruptures conventionnelles... Dehors, les vieux !”

|

Gilles

68 ans, ingénieur retraité

Paroles de citoyens



Quand la relégation précipite le départ

Le sentiment d'être relégué, moins sollicité ou cantonné à des tâches dévalorisantes peut peser lourd dans la balance au moment de décider de partir.

“L’entreprise ne prenait pas suffisamment en compte mon expérience : cela a joué dans mon départ anticipé.”

Alain

67 ans, consultant dans le secteur financier

“Les conditions de travail jouent beaucoup dans un départ anticipé.”

Martine

55 ans, chargée d'accompagnement social

Paroles de dirigeants

Certains
dirigeants
estiment que
l'âge ne devrait
pas constituer
un frein
aux perspectives
de carrière
et qu'il faut savoir
capitaliser
sur toutes
les compétences
disponibles,
a fortiori
dans un contexte
de pénurie.

*“En France,
l'idée est répandue
que passé 55 ans,
on est en bout
de course.*

*Cela se traduit
en termes
de recrutement,
mais aussi de
parcours interne.
Quand bien même
les seniors
sont performants,
on ne mise pas assez
sur eux.”*



Le chiffre

65 %

**C'EST LE POURCENTAGE
DE SALARIÉS¹⁰ POUR QUI
LE STATUT DE SENIOR REVÊT
UNE CONNOTATION NÉGATIVE.**

32 % des salariés de plus de 50 ans ont déjà entendu des critiques sur l'âge d'un collaborateur. Et 23 % déclarent avoir déjà été écartés d'un poste ou d'une promotion en raison de leur âge.

¹⁰ Baromètre 2023 – Emplois des seniors, Malakoff Humanis. <https://www.malakoffhumanis.com/sites/smile/files/files/malakoffhumanis-synthese-emploi-seniors-2023-321-mh-25057-2311.pdf>

04

Quelles perspectives en fin de carrière ?





C'est dit...

“J’ai pour ma part pu bénéficier d’un temps partiel senior au sein de mon entreprise. Cette solution choisie, et non subie, m’a permis de terminer ma carrière de manière plus sereine.”

|
Un citoyen

“Proposons aux seniors des transitions progressives. Tous n’ont pas envie d’arrêter de travailler brutalement... Ils souhaitent pouvoir adapter leurs missions et leur rythme de travail. Faute de proposition en ce sens, on se prive d’une ressource précieuse.”

|
Un dirigeant

Paroles de citoyens



Le bien vieillir et le bien-être en ligne de mire

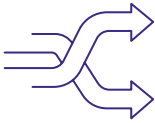
Pour une majorité de répondants, **l'entreprise a un rôle actif à jouer** pour préserver la santé des seniors et maintenir ainsi leur engagement dans leurs missions. D'autres en ont déjà fait une priorité dans leur vie quotidienne.

“L’entreprise doit jouer un rôle actif dans le bien vieillir au travail : adapter les postes de travail, assurer la prévention en matière de santé.”

Josiane
63 ans, formatrice outils métiers

“Je me suis remise au sport... Je me sens mieux, je suis plus motivée par mes projets.”

Cécile
52 ans, enseignante-chercheuse



Changement de rythme

Temps partiel, pauses, flexibilité... **Aménager les conditions de travail** est vu comme **indispensable pour préserver la santé sur le long terme** — et donc maintenir le plaisir de travailler.

*“Pourquoi pas une pré-retraite à temps partiel...
Pour une transition douce et une transmission des savoirs.”*

Marie

39 ans, cadre administrative dans le secteur privé

“Que mon employeur m’autorise à poursuivre mon activité non plus à temps complet, mais à temps partiel.”

Denis

65 ans, chef d’équipe dans l’aéronautique

“Un temps plein serait difficile mais le temps partiel me convient parfaitement : mon métier m’apporte de la satisfaction et les relations avec les collègues sont importantes...”

Lara

67 ans, DRH dans le privé

Paroles de citoyens



Des postes de travail et des fins de carrière à adapter

Les répondants sont **demandeurs de dispositifs de mobilité interne, d'aménagements de poste** pour limiter la pénibilité, mais aussi de cessations progressives d'activité — à condition qu'elles soient valorisantes.

“Chaque année, il faudrait évaluer les tâches des seniors et alléger certaines fiches de poste ; favoriser la concertation dans ce domaine.”

Fatna

45 ans, bibliothécaire dans l'enseignement supérieur

“Aménager les postes de travail, proposer des métiers tournés vers transmission de compétences – valoriser ce rôle pour attirer plus de seniors.”

Gajani

37 ans, évaluatrice dans le secteur médico-social

“Les conditions de travail difficiles ont abîmé ma santé, j'ai une névrite vestibulaire... Hâte de partir.”

Zahra

56 ans, responsable RH dans le secteur privé

“Les cols blancs pourraient travailler plus longtemps que les cols bleus... La pénibilité n'est pas assez prise en compte.”

Béatrice

57 ans, cadre dans la fonction publique



La parité femmes-hommes ?

Écarts de salaire, moindre prise en compte des congés parentaux, temps partiels et difficulté persistante d'accéder aux mêmes responsabilités nourrissent un **senti-ment d'injustice**.

“Les femmes aux carrières discontinues cherchent souvent à travailler plus longtemps ou à avoir des jobs d'appoint.”

Béatrice

57 ans, cadre dans la fonction publique

“Les carrières féminines sont souvent hachées par les congés maternité ou le temps partiel... Ça se paie à la fin avec une retraite plus faible.”

Sandrine

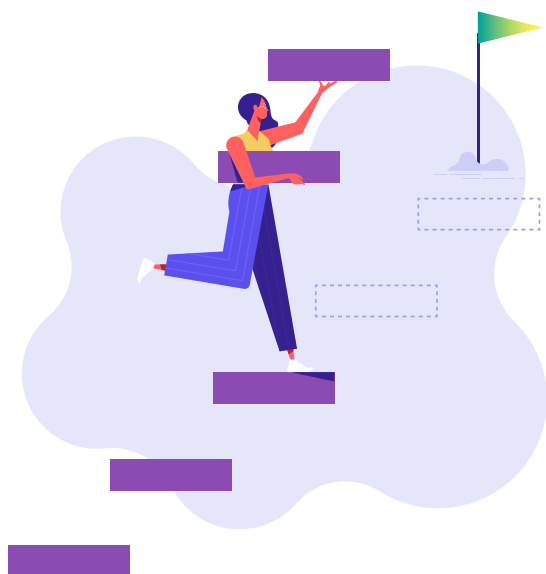
46 ans, salariée dans une grande entreprise

Paroles de dirigeants

Pour préserver cette ressource stratégique que constituent les seniors, certains insistent sur la nécessité de mieux aménager les fins de carrière pour maintenir leur engagement et leur employabilité.

“Investir sur les seniors, c’est préserver un savoir-faire unique. Les pays qui valorisent leurs collaborateurs expérimentés gagnent en compétitivité et en cohésion sociale.”

“Pour nos associés, l’âge de départ est fixé à 62 ans, et 64 ans pour les salariés. Nous développons un programme dédié aux seniors car nombre de nos collaborateurs vont approcher la fin de carrière d’ici à 2030. Bilans retraite, bilans de santé, entretiens personnalisés... Nous mettons en place des dispositifs d’accompagnement pour soutenir cette transition de manière structurée et bienveillante.”



Trois chiffres clés

1/10

**UN SALARIÉ SUR DIX
ÂGÉ DE 55 À 61 ANS¹¹
EST INACTIF POUR RAISON
DE SANTÉ OU DE HANDICAP.**

C'est la principale cause d'inactivité avant l'âge légal de départ à la retraite.

54%

**C'EST LE POURCENTAGE
DES SALARIÉS¹² QUI SOUHAITENT
« DES CHANGEMENTS /
AMÉNAGEMENTS DE POSTE
POUR LES SALARIÉS ÂGÉS
EXERÇANT UN MÉTIER PÉNIBLE ».**

59 %

**C'EST LE TAUX D'EMPLOI
DES FEMMES DE 55 À 64 ANS¹³.
IL EST INFÉRIEUR
À CELUI DES HOMMES (62 %).**

Un tiers des femmes seniors travaillent à temps partiel
contre près de 11 % des hommes.

¹¹ Insee – « La situation des seniors sur le marché du travail en 2023 », <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7767123?sommaire=7767424> – Emploi des seniors de Malakoff Humanis <https://www.malakoffhumanis.com/sites/smile/files/files/malakoffhumanis-synthese-emploi-seniors-2023-321-mh-25057-2311.pdf>.

¹² Baromètre 2023 - Emploi des seniors de Malakoff Humanis. <https://www.malakoffhumanis.com/sites/smile/files/files/malakoffhumanis-synthese-emploi-seniors-2023-321-mh-25057-2311.pdf>

¹³ Dares – Résultats n°40 : « Les seniors sur le marché du travail en 2024 » (juillet 2025). https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/fs58931686506db20fe8f8ab34d2d902f/Dares%20R%C3%A9sultats_Les%20seniors%20sur%20le%20march%C3%A9%20du%20travail%20en%202024.pdf

05

Garder une activité profession- nelle pendant la retraite ?





C'est dit...

**“Continuer une activité,
c’est garder le rythme
et une utilité sociale,
ça donne envie
de se lever le matin
et de rester connecté
au monde.”**

|
Un citoyen

**“Bien qu’étant
à la retraite,
j’ai besoin de projets
associatifs ou
professionnels.
Ça entretient l’énergie,
la curiosité.”**

|
Un dirigeant

Paroles de citoyens



Un choix bénéfique pour la santé et l'équilibre

Nombreux sont ceux qui voient dans la poursuite d'une activité un moyen de **préserver sa forme physique, sa santé mentale et du lien social**. Loin de rempiler par contrainte, les répondants insistent sur le **plaisir d'être utile et actif**.

“Conserver une activité pendant la retraite peut être très bénéfique... Rester actif, entretenir un lien social, continuer à se sentir utile.”

Naouel

52 ans, assistante commerciale dans le secteur privé

“Pour moi, c’est indispensable de conserver une activité pendant la retraite. Pour m’occuper, créer des liens sociaux, apporter ma contribution à la société.”

Isabelle

57 ans, infirmière libérale

“Deux mois après avoir pris ma retraite, je me suis remis à travailler. J’avais moins de contraintes, moins de stress, plus de liberté. C’est une forme de liberté que je n’avais pas auparavant.”

Gilles

65 ans, conseiller en assurance retraité



Une possible réponse à la baisse de revenus

Pour certains, l'activité post-retraite est avant tout **un moyen de compenser la perte financière** liée à l'arrêt de sa carrière, surtout dans un contexte de vie chère. Mais elle doit rester adaptée au rythme et aux envies de chacun.

“Grâce à un travail à temps partiel, j’ai un petit revenu complémentaire, du lien social et l’impression d’être encore utile.”

|
Catherine

65 ans, secrétaire médicale retraitée



Des formes d'engagement variées

La poursuite d'activité ne se limite pas à l'emploi rémunéré.

“Association, création d’entreprise, club... Une activité n’est pas obligatoirement salariée.”

|
Dominique

60 ans, responsable marketing retraitée

Paroles de dirigeants

Face
au vieillissement
de la population
active,
de nombreuses
entreprises
cherchent à
mieux capitaliser
sur l'expérience
de leurs salariés
seniors.

*“Les seniors
souhaitent
une cessation
progressive
de leur activité :
lever le pied
de façon douce tout
en bénéficiant d'un
accompagnement.*

*C'est là-dessus
que nous devons
travailler.
Le besoin des
entreprises est là,
l'envie des seniors
aussi : nous devons
procéder à des
aménagement.”*

Le chiffre

11 %

**C'EST LE POURCENTAGE
DES TRAVAILLEURS
ÂGÉS DE 50 À 69 ANS¹⁴
QUI CONTINUENT À EXERCER
UNE ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE
APRÈS AVOIR PERÇU
LEUR PREMIÈRE PENSION
DE RETRAITE.**

Ce taux est plus de deux fois inférieur à la moyenne (22 %) observée parmi 24 pays européens membres de l'OCDE.

¹⁴ Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2025 – Chapitre France. https://www.oecd.org/fr/publications/perspectives-de-l-emploi-de-l-ocde-2025_1d95b87c-fr/france_40234da9-fr.html

06

Les réseaux alumni d'entreprise pour dynamiser les relations intergénéra- tionnelles ?





C'est dit...

“J’apprécie d’être en contact de travail avec d’anciens collègues. Faire appel à d’anciens collaborateurs expérimentés, c’est intelligent – et moins coûteux – que de passer par des prestataires extérieurs.”

|
Une citoyenne

“Notre organisation cultive son réseau alumni. Acquérir un nouveau client, c’est plus compliqué que de retravailler avec un ancien. Nos alumni constituent un puissant levier de business. Ils nous aident aussi à détecter des talents.”

|
Un dirigeant

Paroles de citoyens



Maintenir les liens et valoriser l'expérience

Les réseaux d'anciens salariés sont perçus comme une **manière positive de préserver le lien social et professionnel** après le départ des plus anciens. Ils permettent d'entretenir la mémoire collective, d'activer des opportunités (emploi, missions) et de valoriser les savoirs accumulés dans l'entreprise.

“Le réseau, c’est capital pour trouver un emploi ou des missions. Ce système permet à l’entreprise de disposer, parmi ses anciens, d’un vivier qui lui apporte de la souplesse selon les besoins.”

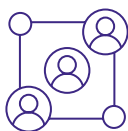
Daniel

52 ans, cadre de la fonction publique hospitalière

“Alumni, c’est un excellent concept au sein des grandes entreprises, chacun y trouve des avantages. Une très bonne initiative pour maintenir un lien social avec le milieu professionnel. Mais dans mon organisation, aucun lien n’a été entretenu avec mes anciens collègues.”

Delphine

44 ans, ingénieure aéronautique



Nourrir la fierté d'appartenance et favoriser les « recrutements boomerang »

Être recontacté par son entreprise après son départ est vécu comme un **signe de reconnaissance**. Cela **valorise l'engagement passé et renforce l'image de l'entreprise**.

Ces réseaux permettent d'éviter la rupture brutale du départ, voire de remobiliser un vivier de talents qui connaissent l'entreprise.

“C’est une très bonne chose de mettre en place un réseau alumni car une fois partis, plus de news des anciens.”

Laurent

57 ans, responsable sécurité et logistique

“C’est très satisfaisant d’être rappelé par son employeur et d’être à nouveau en contact de travail avec d’anciens collègues qu’on a bien appréciés en général.”

Isabelle

67 ans, cadre du secteur bancaire

Paroles de citoyens



Transmettre son expérience

Les réseaux d'alumni favorisent le partage d'expériences, la cooptation, le mentorat et la formation continue. Ils répondent à une **aspiration croissante à apprendre tout au long de la vie et à transmettre son expérience aux nouvelles générations.**

“Garder le contact avec son entreprise et pouvoir continuer à apprendre, à se former et à transmettre, c’est formidable ! Pourquoi perdre des talents s’ils peuvent apporter une plus-value à l’entreprise ?”

Delphine

44 ans, ingénieure aéronautique

“On peut échanger des offres d’emploi, des infos sur les formations, ça peut vraiment aider les seniors.”

Dominique

53 ans, assistante administrative



Capitaliser sur un réseau et cultiver son employabilité

Ces réseaux complètent les associations d' alumni d'écoles, clubs professionnels régionaux et sectoriels, etc.

“Grâce au réseau d’alumni de mon ancienne entreprise, j’obtiens des missions de conseil en marketing international. J’ai plusieurs opportunités ou missions par an grâce à lui.”

Corinne

62 ans, consultante
en marketing international

“Chercher et trouver un emploi passe par des réseaux ; si les grandes entreprises s’y mettent alors ce n’est que du positif.”

Stéphane

63 ans, cadre dans
la promotion immobilière

Paroles de citoyens



Généraliser les réseaux alumni

Beaucoup expriment une curiosité ou une envie de voir émerger ces réseaux tout en déplorant leur rareté dans les entreprises françaises.

“Ce type de réseau crée un rapprochement entre professionnels d’une même spécialité. On peut continuer à partager entre pairs, rester actifs dans son domaine et transmettre à ceux qui arrivent. Cette pratique devrait être plus courante en France.”

Murielle

65 ans, experte-comptable retraitée

“Dans mon groupe – américain –, cela n’existe pas pour le moment, mais nous avons formé entre nous des groupes sur WhatsApp.”

Adrien

46 ans, responsable commercial

“Dans notre structure de grande taille, il y a une opportunité de maintenir le contact pour proposer ses services même après son départ à la retraite. Mais je doute que ce projet soit mis en place dans les entreprises de taille moyenne.”

Nathalie

55 ans, technicienne dans l’industrie



Accompagner les jeunes générations

Les réseaux alumni offrent des **opportunités d'échanges et d'accompagnement** entre salariés et anciens salariés de tous âges. Ces réseaux accueillent les salariés dès leur arrivée et quelle que soit la durée de leur passage y compris les stagiaires et alternants.

“Au début, j’ai pu échanger avec d’anciens qui avaient déjà fait leur tour de France. Leurs conseils m’ont aidé à choisir mes chantiers et à mieux m’intégrer dans les équipes. Sans ce réseau d’anciens, je me serais senti seul au départ.”

Théo

23 ans, compagnon ébéniste

“Grâce aux événements alumni, j’ai rencontré plusieurs seniors qui m’ont donné des conseils concrets pour démarrer ma carrière. C’est une sorte de mentorat naturel, plus simple que les dispositifs formels de l’entreprise.”

Amel

32 ans, analyste financier

Paroles de dirigeants

Réputation,
business,
recrutement...
Pour plusieurs
dirigeants,
la gestion active
des anciens
collaborateurs
représente
des enjeux
stratégiques.

“Nos anciens collaborateurs ont une valeur ajoutée essentielle. Qu’ils partent chez nos clients ou chez des concurrents, tous deviennent de formidables ambassadeurs, au même titre que nos collaborateurs.

Nous avons donc tout intérêt à garder une bonne relation avec eux.”

“Certains de nos alumni sont partis après dix ou vingt ans de maison. Ces piliers sont restés attachés au cabinet.

Les plus jeunes aussi : à partir de deux ans chez nous, ils font partie des anciens ! On les réunit, le sentiment d’appartenance est fort.

C’est un réseau à l’image de celui d’une grande école ou d’une université, où les anciens s’entraident. À l’échelle mondiale, c’est un levier de recrutement.”

Le chiffre

Un million

**C'EST LE NOMBRE D'ANCIENS
COLLABORATEURS
RASSEMBLÉS AU SEIN
DU RÉSEAU ALUMNI D'EY¹⁵.**

Selon Jean-Roch Varon, président d'EY France, 50 % des recrutements du cabinet proviennent même de cette communauté.

¹⁵ site EY. https://www.ey.com/fr_fr/alumni

Huit propositions post-ateliers





1 — Image

Lutter contre les stéréotypes liés à l'âge via des campagnes de communication modernes — sur les réseaux sociaux en particulier, au travers d'ambassadeurs de plus de 55 ans.



2 — Formation

Dans le prolongement des dispositions de l'ANI du 14 novembre 2024 en faveur de l'emploi des salariés expérimentés, **garantir leur accès régulier à des formations qualifiantes**, au besoin en développant des formations spécifiques, plus courtes et plus opérationnelles.



3 — Expert

Valoriser le rôle d'expert que peuvent jouer les seniors. Mettre en place tous les dispositifs, dont le mentorat, pour transmettre cette expertise.



4 — Santé

Adapter les espaces et les outils de travail aux seniors fragilisés ; intégrer les contraintes des seniors aidants ; favoriser la longévité en bonne santé via une politique active de prévention au travail.



5 — Intergénérationnel

Développer le mentorat et le tutorat de façon mieux cadrée. Mettre en place des dispositifs de collaboration intergénérationnels.



6 — Bilans

Développer, dans et hors de l'entreprise, **un accompagnement sur-mesure à la fin de carrière**, permettant notamment d'explorer les pistes de reconversion, d'entrepreneuriat et de repreneuriat.



7 — Temps de travail

Favoriser la réduction progressive du temps de travail et le cumul emploi-retraite.



8 — Intérim & réseaux

Développer l'intérim pour les plus de 60 ans. Investir dans un réseau alumni d'entreprise pour maintenir le lien et créer des opportunités — business, fin de carrière — de part et d'autre.

Retours d'expérience de dirigeants



Image

*“On recommence à entendre :
‘un vieux prend la place d’un jeune’.
Et puis les clichés habituels :
les seniors coûtent cher,
ne s’engagent pas, ne s’adaptent pas
à la technologie...”*

*Or, ces arguments sont
souvent faux. Beaucoup de seniors
sont engagés, compétents
et capables de se former.”*



Adaptation de poste

“Pour un senior, pas de frein si on adapte son poste et qu’on lui propose une formation aux outils numériques. La formation pour les seniors doit être pensée comme un levier stratégique, pas comme une dépense. Une organisation qui maintient ses seniors à la pointe gagne en compétitivité et en résilience.”

“La retraite progressive est particulièrement adaptée aux métiers physiquement exigeants, avec des plages de repos plus larges pour préserver la santé tout en maintenant le lien au travail.”

“Les postes doivent être modulés pour permettre un arrêt progressif, surtout dans les secteurs où l’usure physique est prégnante.”

Retours d'expérience de dirigeants



Formation

“Il y a quatre générations au travail : les 18, 30, 40 et 60 ans. Il faut proposer des formations adaptées à leurs attentes respectives pour que cela fonctionne.”

“Former les plus de 50 ans aux nouvelles technologies est crucial pour revaloriser leurs compétences et anticiper les transformations des métiers. Avec l’IA, beaucoup de tâches classiques vont être automatisées. Les professionnels devront se concentrer sur les problématiques complexes, augmentées par l’IA. La question, c’est comment on prépare les seniors à tenir ce nouveau rôle.”

“La meilleure formation reste celle qui vient de l’interne, avec le mentorat. On doit utiliser les compétences des salariés seniors pour former les plus jeunes, mais aussi continuer à former les seniors eux-mêmes. Ce n’est pas parce qu’on a 59 ans qu’on ne peut plus apprendre. Il faut s’appuyer sur l’expérience tout en adaptant les postes et en donnant accès aux nouveaux outils numériques.”



Expertise

“Pourquoi est-ce qu’on accepte d’un consultant senior, mais on refuse un salarié senior ? On voit trop souvent des cadres poussés vers la sortie être réembauchés quelques mois plus tard comme consultants pour récupérer leur expertise. Pourtant, cette compétence pourrait être valorisée en interne, par le mentorat ou la transmission, au bénéfice des équipes et de l’organisation. Le recours à un consultant n’est même pas toujours avantageux au niveau du coût.”

“À 55 ans, on est expert, pas vieux. Pourtant dans beaucoup d’entreprises, on n’embauche plus à cet âge-là, et c’est cela qu’il faut changer. Bien sûr, certains métiers pénibles exigent des aménagements, mais à partir du moment où l’entreprise en a la volonté, des solutions existent toujours. Ce n’est pas une question de subventions ou de baisse de charges : il s’agit avant tout pour l’entreprise de s’adapter à une évolution générationnelle. Les seniors doivent pouvoir continuer, avec des postes modulés et des départs progressifs. À 55 ans, on est une ressource précieuse. On devient vieux uniquement si l’on cesse d’agir et de transmettre.”

Retours d'expérience de dirigeants



Santé

“Il est essentiel de prendre en compte l'état de santé, souvent plus fragile, des collaborateurs en fin de carrière. Proposer un bilan médical complet peut être perçu comme un véritable cadeau, un signe d'attention et de reconnaissance. C'est aussi un moyen d'anticiper les difficultés, d'aménager le poste de travail et de favoriser un départ progressif, mieux vécu par tous.”



Cumul emploi-retraite

“Dans nos études, on a 40 % des gens qui souhaitent une retraite progressive et 30 % qui veulent un cumul emploi-retraite. Pourtant, ces dispositifs restent encore très peu utilisés alors qu'ils offrent une transition en douceur.”



Depuis 2017,
l'Institut de l'Entreprise
a engagé,
par le biais d'enquêtes
aussi bien quantitatives
que qualitatives,
un travail d'exploration
de la relation entretenue
par les Français
avec
l'entreprise.



Baromètre 2025

La confiance des Français dans l'entreprise

en partenariat avec le CEVIPOF

Par vagues successives, ces études ont révélé la bonne image qu'ils s'en font mais aussi certains de ses déterminants, ceux-ci jouant un rôle plus ou moins décisif selon les contextes et les années.

Derrière le vocable d'entreprise, il y a tant la PME que le grand groupe.

Si la réalité de la vie économique est faite de chaînes de valeur où petites et grandes entreprises collaborent au quotidien, l'image que s'en font les Français s'appuie sur des considérations propres à chacune de ces catégories : là où la petite entreprise est plébiscitée pour le sentiment de proximité qu'elle inspire, la grande l'est plus pour sa « capacité de faire » et pour la sécurité qu'elle est en mesure d'apporter à son environnement, particulièrement en période de crise.

Afin de pousser plus avant cette exploration, l'Institut de l'Entreprise a, cette année, choisi d'inscrire ce travail dans la **démarche engagée depuis 2009** par le Centre de Recherches politiques de Sciences Po, le CEVIPOF, autour de son **Baromètre de la confiance politique**.

Deux raisons ont principalement guidé ce choix, la première tenant à la robustesse des analyses permises par le volume de cette enquête, la seconde à la possibilité de lui donner une profondeur nouvelle en **comparant les réponses des Français avec celles des Allemands, des Italiens et des Néerlandais**.

Devenu, au fil des années, **l'enquête de référence sur la relation des Français à la politique**, le Baromètre a donc intégré pour cette 16^{ème} vague une série de nouvelles questions touchant à l'entreprise, à la relation qu'elle entretient avec le système scolaire ainsi qu'aux perspectives ouvertes par le déploiement de l'intelligence artificielle dans le monde du travail.



64%

des Français ont un **sentiment NÉGATIF** vis-à-vis de l'**IA**



17%

pensent que l'**IA** rendra leur **travail + FACILE et INTÉRESSANT**



59%

estiment que l'**IA** menace les **EMPLOIS**

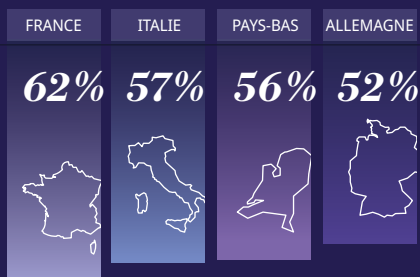
62%

de **CONFIANCE** pour les **entreprises**

vs. **37%** pour les **syndicats** et **16%** pour les **partis politiques**



4 PAYS SONDÉS



Évolution depuis 2012





45%

des Français pensent que les **grandes entreprises** agissent dans l'**INTÉRÊT GÉNÉRAL**



50%

estiment qu'elles contribuent au **BIEN-ÊTRE** ou à la **progression des SALARIÉS**



79%

des Français estiment que le **système scolaire** est **trop éloigné de l'ENTREPRISE**



71%

des Français pensent que les entreprises devraient **contribuer** à la **FORMATION CONTINUE** des enseignants



Les questions posées aux citoyens sur les seniors et le monde du travail

Ces questions ont été posées aux citoyens lors des forums online en amont des ateliers avec les dirigeants



Q61 — Quelle est, selon vous, la valeur ajoutée des seniors dans l'entreprise ? Comment décririez-vous la reconnaissance et l'intégration des salariés seniors dans votre entreprise ? Pensez-vous que les seniors ont un rôle clé dans la transmission des savoirs et des compétences ?

Q62 — Avez-vous constaté un écart entre le discours des entreprises vis-à-vis des seniors et la réalité ?

Q63 — Voici un graphique reprenant les taux d'emploi des 55-64 ans dans les pays de l'Union européenne en 2022. Ces chiffres vous surprennent-ils ? Comment expliquez-vous la place de la France dans ce classement ?

Q64 — Quels sont, selon vous, les défis rencontrés par les salariés seniors en matière d'évolution professionnelle ? Comment l'entreprise pourrait-elle mieux accompagner les seniors dans leur parcours professionnel ? Quels dispositifs devraient être mis en place pour favoriser l'employabilité des seniors ?

Q65 — Pensez-vous que les conditions de travail sont adaptées

aux besoins des salariés seniors ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Quelles adaptations (horaires, ergonomie, flexibilité...) permettraient aux seniors de travailler dans de meilleures conditions ? Comment l'entreprise pourrait-elle mieux prendre en compte le bien-être des seniors au travail ?

Q66 — Comment les seniors sont-ils perçus et traités au sein de votre entreprise ? Avez-vous constaté des différences de traitement entre les seniors et les autres collaborateurs ? Si oui, lesquelles ? Pensez-vous que votre entreprise accorde suffisamment d'attention aux enjeux spécifiques liés aux salariés seniors ?

Q67 — Comment décririez-vous la collaboration entre les seniors et les plus jeunes dans votre entreprise ? Pensez-vous que le mentorat entre seniors et jeunes générations est encouragé dans votre entreprise ? Quelles initiatives (dont mentorat senior/junior) pourraient être mises en place pour améliorer collaboration et partage des savoirs entre les différentes générations ?

Q68 — Avez-vous déjà observé

des discriminations liées à l'âge dans le monde du travail ? Pensez-vous que votre entreprise favorise une politique inclusive pour les salariés seniors ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Quelles initiatives pourraient être mises en place pour mieux intégrer et valoriser les seniors ?

Q69 — Comment l'État pourrait-il mieux accompagner les salariés dans la préparation de leur retraite ? Pensez-vous que des aménagements de fin de carrière (temps partiel, missions spécifiques...) seraient bénéfiques pour les seniors ? Quels dispositifs pourraient être mis en place pour une transition progressive entre activité et retraite ?

Q69bis — Comment l'entreprise pourrait-elle mieux accompagner les salariés dans la préparation de leur retraite ? Pensez-vous que des aménagements de fin de carrière (temps partiel, missions spécifiques...) seraient bénéfiques pour les seniors ? Quels dispositifs pourraient être mis en place pour une transition progressive entre activité et retraite ?

Q70 — Après 60 ans, accepteriez-vous un salaire moindre

pour continuer à travailler ? Par exemple pour rester dans la même entreprise à un poste différent en passant de manager à expert.

Q71 — Le Contrat de Valorisation de l'Expérience (CVE), issu de l'ANI du 14 novembre 2024, est un CDI spécifique destiné aux demandeurs d'emploi de 60 ans et plus. Il permet aux entreprises d'embaucher des seniors tout en bénéficiant d'une mise à la retraite automatique dès que le salarié atteint l'âge légal et remplit les conditions du taux plein, sans payer la contribution patronale de 30 %. Qu'en pensez-vous ?

Q72 — Vous sentez-vous en forme pour travailler tard ? Avez-vous été attentif à vieillir le mieux possible (nutrition, sport, hygiène de vie, etc.) ? L'entreprise peut-elle jouer un rôle dans le défi du bien-vieillir ? Votre charge de travail a-t-elle été adaptée à votre âge ou vos éven-

tuelles contraintes de santé ?

Q73 — Donnez votre avis sur la charte du Club Landoy pour les +50 ans. <https://www.clublandoy.com/la-charte-50/>

Q74 — Que pensez-vous du principe de garder une activité pendant la retraite ? Pour les revenus ? Pour la stimulation physique, sociale, intellectuelle ?

Q77 — Avez-vous envisagé de créer votre entreprise sur le tard ? Ou pour ceux qui sont déjà entrepreneurs, de poursuivre tard ?

Q78 — Avez-vous été accompagné(e) pour préparer votre retraite ? Prévoyez-vous de l'être ? Que pensez-vous des dispositifs d'accompagnement proposés ?

Q79 — Comment votre conjoint /ex-conjoint vit-il la période dans l'entreprise après 55 ans ? Percevez-vous des différences selon le genre ?

Q80 — Quelles différences entre les hommes et les femmes dans la façon d'aborder la fin de carrière ?

Q81 — Que pensez-vous du mode de calcul de votre retraite basé sur les 6 derniers mois de traitement indiciaire brut ? Le trouvez-vous équitable ? Estimez-vous être bien informé(e) sur les spécificités du système de retraite dans la fonction publique (pension civile, bonifications, droits à la réversion, etc.) ? Ressentez-vous un écart de traitement entre fonction publique et secteur privé sur ce sujet ? Est-il justifié selon vous ?

Q82 — Avez-vous une idée du montant de retraite que vous allez toucher ? Comment percevez-vous les modalités de calcul de votre retraite ?

Mentions légales

Document conçu et réalisé par l'Institut de l'Entreprise - 29 rue de Lisbonne, 75008 Paris - 302 655 154 | Directrice de la publication : Flora Donsimoni | Création graphique : ©pastekart — Letizia Raugi, www.pastekart.com | Crédit photos : Emmanuel Gond, iStockphoto | imprimé par Sprint, Parc Industriel Euronord - 10 rue du parc, 31150 Bruguères



Cahier ateliers citoyens — # 3

Les seniors et le monde du travail

**Institut
de l'Entreprise**

29, rue de Lisbonne
75008 PARIS
+33 (0)1 53 23 05 40

www.institut-entreprise.fr

ISBN 978-2-38713-168-3



30 €



Institut de
l'ENTREPRISE



Ne pas jeter sur la voie publique