

RÉVOLUTION

DÉMOGRAPHIQUE

Emploi, santé, engagement bénévole :
quels sont les enjeux du
vieillessement actif ?

PageGroup



**FRANCE
SILVER ÉCO**
ANIMATEUR DE LA FILIÈRE SILVER ÉCONOMIE

Sommaire

01

À propos de notre étude

02

Les grands enseignements

03

Employabilité & Formation : du constat à l'action

04

Inclusion et lien intergénérationnel : de réels bénéfices

05

Fins de carrière : entre perception et réalité, un fossé est creusé

06

Maintien dans l'activité : impacts sur la santé, engagement associatif et vie politique locale

07

Demain, tous aidants : une nouvelle réalité que les entreprises ne pourront occulter

08

À propos de PageGroup & France Silver Eco

À propos de notre étude

En 2025, la population active atteindra son pic de vieillissement avec une part des 50-64 ans s'élevant à 35% selon l'Insee. Alors que la DARES mesure le taux d'emploi de cette même tranche d'âge à seulement 56%, soit 4,5 points en dessous de la moyenne des pays de l'Union Européenne, il est essentiel aujourd'hui de reconnaître que la révolution démographique et les enjeux d'employabilité qu'elle positionne en miroir ont des répercussions bien au-delà du monde du travail.

PageGroup et France Silver Eco s'associent ici pour apporter un autre regard sur le « vieillissement actif », qui doit être abordé non plus comme un défi mais comme une opportunité de performance économique.

En tant qu'observateurs, **nous avons interrogé des salariés, des retraités et des dirigeants d'entreprises**, exerçant ou ayant exercé au sein de structures publiques ou privées, sur ces questions qui dépassent la seule donnée démographique.

Au-delà des enjeux d'employabilité et de maintien des compétences avec notamment l'accès à la formation tout au long de la vie professionnelle, **le sujet de l'âge devient une opportunité pour parler de santé au travail, de l'implication des entreprises dans l'accompagnement des fins de carrière, de vulnérabilité et du statut d'aidant, d'équilibre des temps de vie, du fonctionnement de la vie associative et politique locale** au travers de bénévoles souvent seniors...

Pierre angulaire de tous ces aspects, **le lien intergénérationnel est une richesse qu'il faut cultiver** pour créer une dynamique positive et favoriser l'apprentissage mutuel. Nous sommes convaincus que la société doit changer de regard pour donner la priorité au renforcement et à la valorisation des compétences, et ce quel que soit l'âge. Nous devons également tenir compte de cette évolution démographique pour accompagner aux mieux les aidants et faciliter la transition vers la retraite de bientôt plus d'un tiers de la population active en France.



**Laurent
Blanchard**

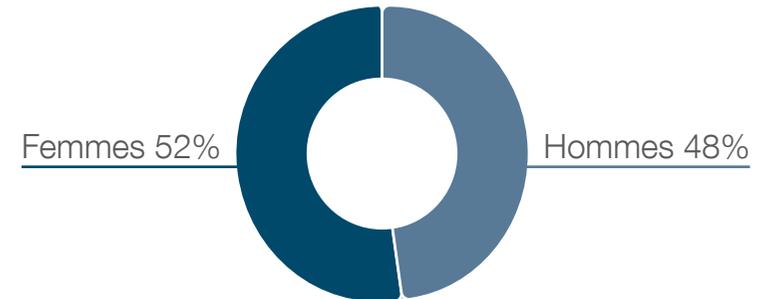
Regional Managing Director
PageGroup France



**Mathieu
Alapetite**

Directeur Général
France Silver Eco

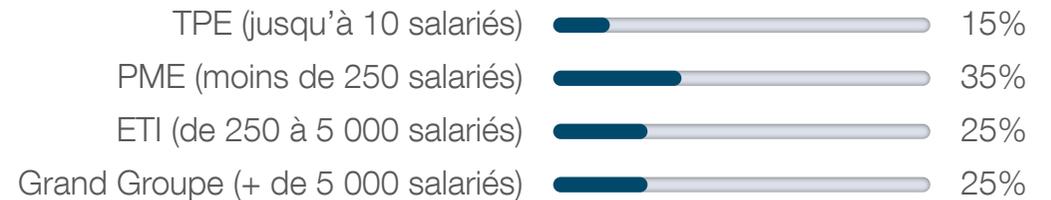
À propos des répondants



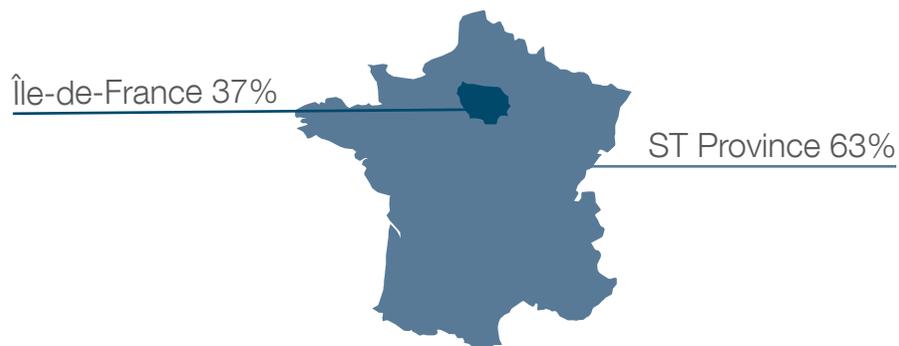
Statut



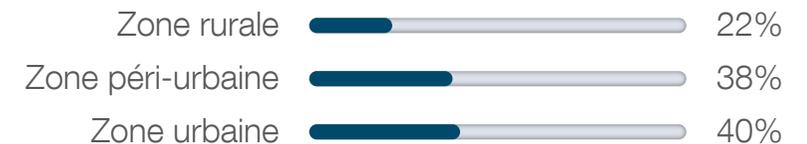
Type d'entreprise



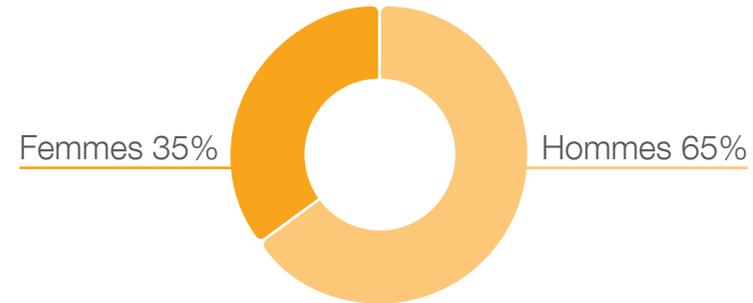
Région



Localisation



À propos des répondants



Statut



Type d'entreprise



Région



Les grands enseignements

À quel âge est-on considéré comme sénior ?

	Salariés	Retraités	Dirigeants
Dans l'entreprise	50	57	53
Dans la société en général	57	62	60



Employabilité & Formation

1 salarié sur 2 s'est déjà senti discriminé du fait de son âge dans un processus de recrutement et 71% des sondés identifient l'âge comme difficulté première pour retrouver un emploi. Alors qu'à 50 ans, il reste une part significative de son parcours professionnel devant soi, les salariés seniors font toujours l'objet de stéréotypes sans fondement et de préjugés tenaces. La réalité ne semble pas s'améliorer malgré des preuves démontrant leur valeur sur le marché du travail (connaissances, compétences, adaptabilité, etc.). Tous les acteurs de l'entreprise doivent être sensibilisés pour gommer ces freins et biais cognitifs.

Il est crucial pour les entreprises de revoir leurs critères de recrutement et de considérer l'expérience des travailleurs plus âgés comme un atout. Sur un marché où la pénurie de candidats perdure, où la volatilité des salariés quel que soit l'âge est devenue la norme, il est impensable de se couper d'un vivier de talents.

Autre point qui ressort de cette étude, le taux d'accès à la formation se restreint avec l'âge alors même qu'elle est une condition essentielle au maintien dans l'emploi et à l'épanouissement personnel. **Un quart des salariés de plus de 50 ans indiquent n'avoir pas suivi de formation au cours de ces 2 dernières années.** Il est important d'encourager l'apprentissage tout au long de la vie professionnelle et d'impliquer les salariés seniors dans le choix des programmes d'upskilling ou de reskilling. Enfin, il convient de repenser le rapport à la formation qui doit répondre aux besoins de l'entreprise et faciliter la projection des salariés dans leurs futurs projets.



Inclusion et lien intergénérationnel

Une meilleure appréhension des relations entre les différentes générations permettrait en partie de répondre à la problématique des stéréotypes liés à l'âge. Contrairement aux idées reçues, les travailleurs plus expérimentés sont plus ouverts aux échanges intergénérationnels et au partage des connaissances. Ils sont aussi plus enclins à penser que les expériences entre les générations peuvent être mutuellement bénéfiques. Aujourd'hui, **80% des salariés et 71% des dirigeants trouvent facile de travailler avec des générations plus jeunes** et nous constatons que les plus réfractaires sont les moins de 40 ans.

Alors qu'entretenir une dynamique intergénérationnelle est une réelle préoccupation pour 60% des dirigeants, un tiers d'entre eux indique qu'aucune action n'est en place dans leur entreprise pour développer ce lien, favorisant pourtant l'innovation, le transfert de connaissances et la cohésion au sein des équipes.

Il n'y a pas de solution unique mais un panel de dispositifs existe, nécessitant une réflexion stratégique et des initiatives spécifiques adaptées à chaque entreprise.



Accompagnement des fins de carrière

La gestion de la fin de carrière des employés est un enjeu essentiel pour les entreprises, il existe pourtant un écart significatif entre les attentes des salariés et les actions mises en place au sein des organisations.

Aujourd'hui, **78% des salariés ont des craintes concernant leur fin de carrière**. Ils attendent des actions de la part de leur entreprise pour faciliter cette étape de leur vie professionnelle, des actions qu'il convient de rendre visibles afin de permettre aux salariés de les utiliser de manière cohérente pour construire un parcours de fin de carrière adapté à leurs besoins.

Sur la visibilité et la connaissance des actions, **83% des salariés pensent que rien n'est proposé par leur employeur aujourd'hui pour faciliter leur fin de carrière**, alors que ce type d'accompagnement contribue à maintenir l'engagement des collaborateurs et enrichir la marque employeur des organisations.



Enjeux du maintien dans l'activité

La transition vers la retraite peut être une période délicate. Le maintien dans l'activité offre la possibilité de choisir le moment et le rythme de cette transition afin qu'elle soit, non plus subie, mais choisie. Cela peut réduire le stress associé à la retraite effective et avoir un **impact positif sur la santé physique et mentale. Ces effets bénéfiques sont ressentis par 87% des salariés pour qui conserver un certain niveau d'activité cognitive, de socialisation et de rythme structuré dans la vie quotidienne, peut contribuer à une meilleure qualité de vie à un âge avancé.**

De nombreuses personnes choisissent de rester actives en s'engageant dans des actions bénévoles, en participant à des activités associatives ou en s'impliquant dans la vie politique locale. Cela permet de maintenir un sentiment d'utilité sociale, de contribuer à la communauté et de continuer à développer ses hard skills et soft skills. **Pour 1 retraité sur 2, ces engagements permettent de mieux apprivoiser la retraite que les personnes qui n'ont pas ce type d'activité.**



Demain, tous aidants

L'évolution démographique, marquée par le vieillissement de la population, a des implications significatives sur le monde du travail, notamment sur le rôle des aidants familiaux, question peu abordée par les entreprises aujourd'hui mais qui va devenir peu à peu essentielle. Les décideurs feront face à cette nouvelle réalité en entreprise et ne pourront pas occulter la question. Selon l'AGIRC-ARRCO, en France un collaborateur sur quatre sera aussi un aidant d'ici 2030. Qu'il s'agisse d'aider des parents âgés, des conjoints ou des enfants ayant des besoins spéciaux, les employeurs doivent reconnaître que de nombreux travailleurs assument de lourdes responsabilités en plus de leurs emplois. Ainsi, il est essentiel de créer un environnement de travail où les salariés se sentent à l'aise de parler de leur situation d'aidant familial.

63% des salariés aidants indiquent que leur entreprise ne dispose pas de politique particulière pour les accompagner et 62% précisent que leur entreprise ne leur offre pas la possibilité d'aménager leur temps de travail en conséquence. Libérer la parole en entreprise permet de mieux comprendre les besoins et les contraintes des employés dans cette situation.

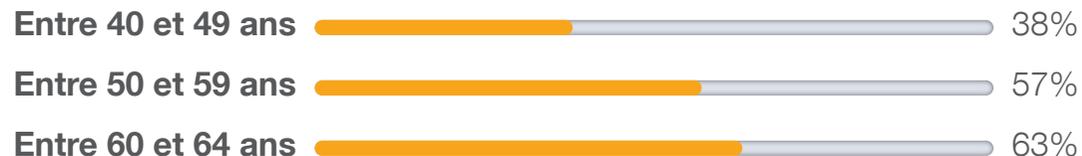


Employabilité & formation : du constat à l'action

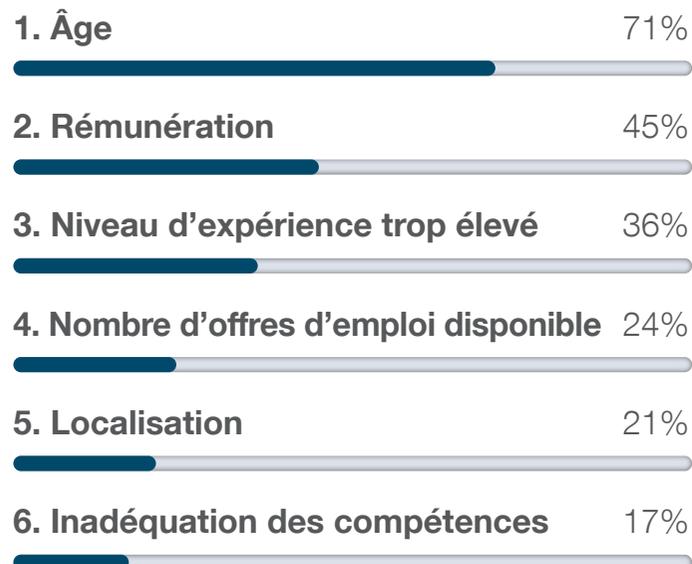
Le sentiment de discrimination liée à l'âge reste prégnant

53%

des candidats se sont déjà sentis discriminés du fait de leur âge dans un processus de recrutement



Les **principales difficultés** rencontrées pour retrouver un emploi :



Top 3 des difficultés par âge

Avant 40 ans



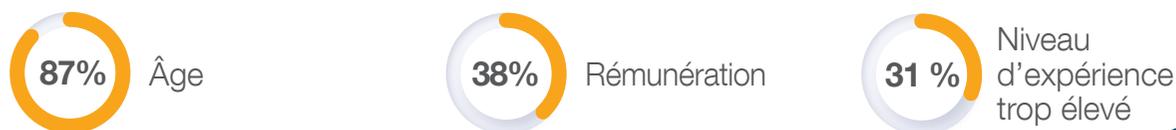
Entre 40 et 49 ans



Entre 50 et 59 ans

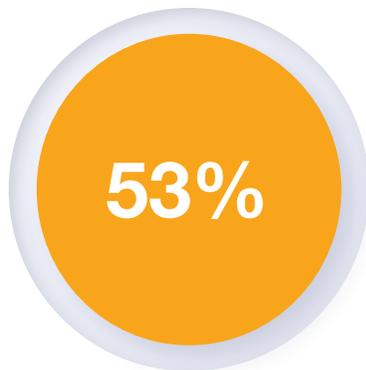


Entre 60 et 64 ans



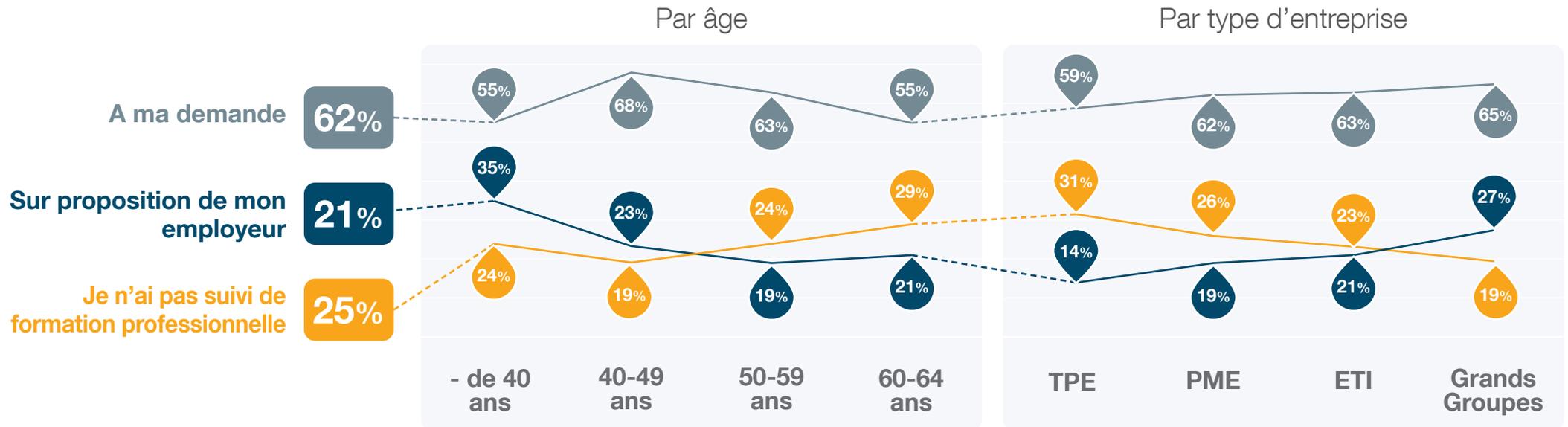
Des salariés qui cherchent à évoluer tout au long de leur carrière

58% des salariés cherchent à évoluer au sein de leur entreprise (changement ou élargissement des missions).



des salariés interrogés ont changé de poste depuis qu'ils ont 50 ans, et ce même au sein d'une même entreprise.

Dans quel cadre les salariés ont-ils suivi leurs dernières formations professionnelles ?



Le taux d'accès à la formation se restreint avec l'âge alors que la formation est une condition essentielle au maintien dans l'emploi, au développement des compétences et au renforcement de l'employabilité.

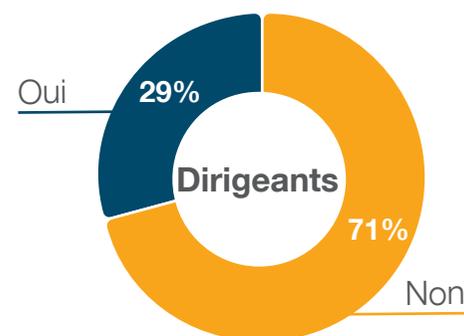
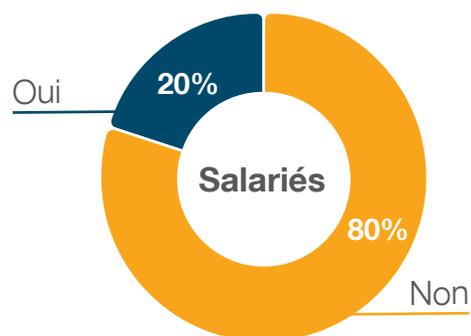


Inclusion et lien intergénérationnel : de réels bénéfices

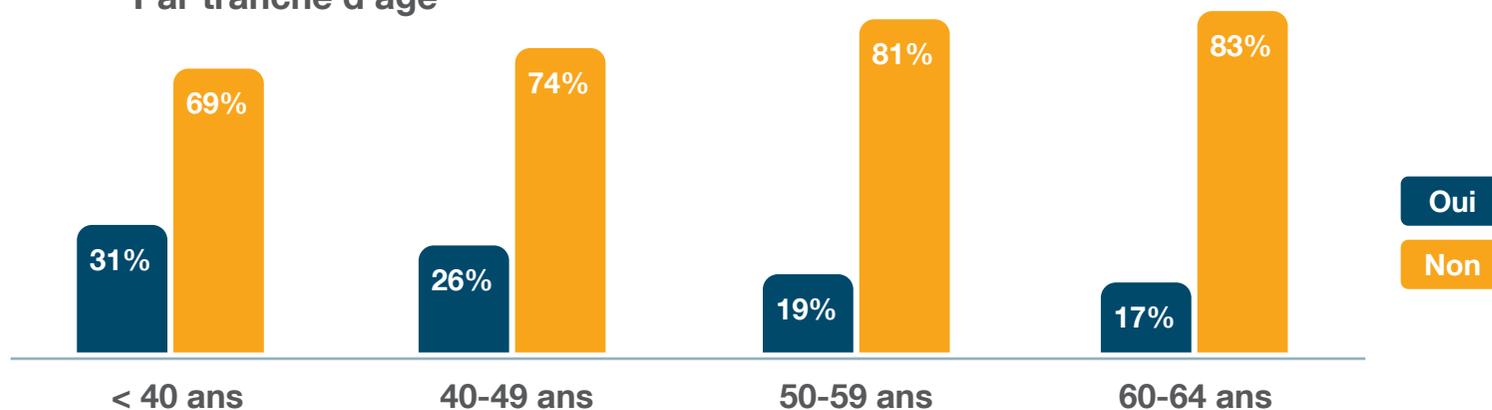
Un lien intergénérationnel apprécié pour la majorité

Le lien intergénérationnel consiste à favoriser le contact et l'échange entre des personnes de générations différentes et à faciliter la transmission de savoirs et de savoir-faire.

Trouvez-vous difficile de travailler avec des générations plus jeunes ?

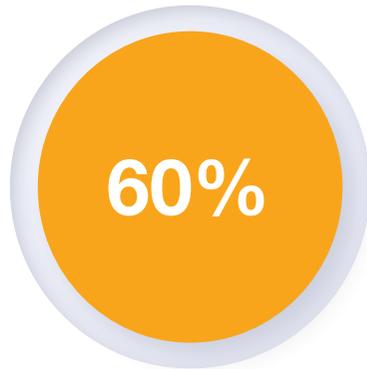


Par tranche d'âge



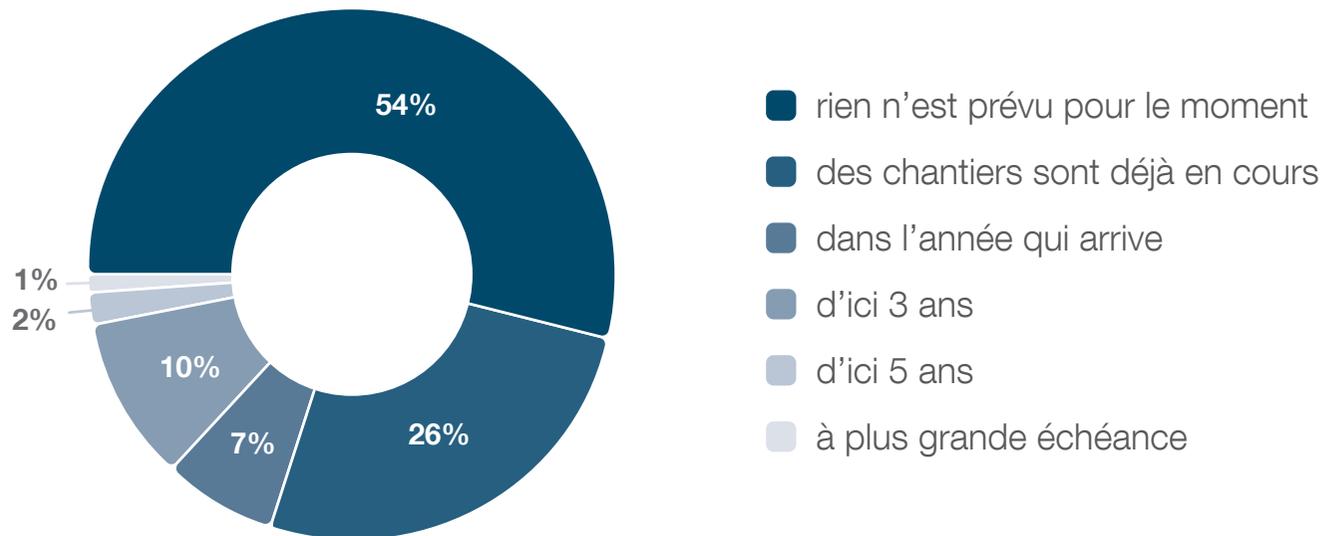


Le lien intergénérationnel vu par les dirigeants d'entreprises

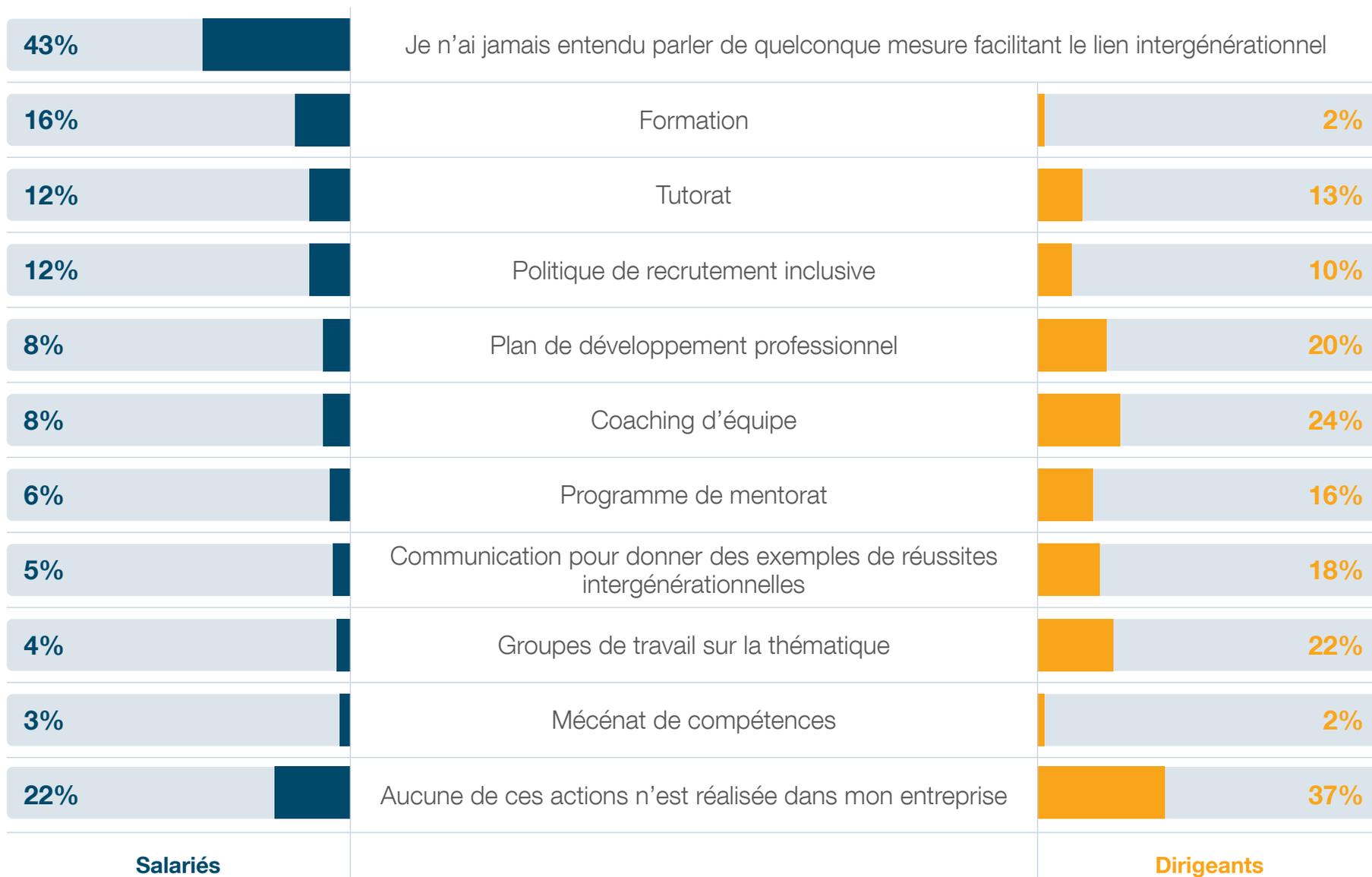


des dirigeants indiquent qu'entretenir une **dynamique intergénérationnelle** au sein de l'entreprise est une **réelle préoccupation**.

Mise en place ou accentuation de mesures pour accroître et/ou favoriser une dynamique intergénérationnelle :

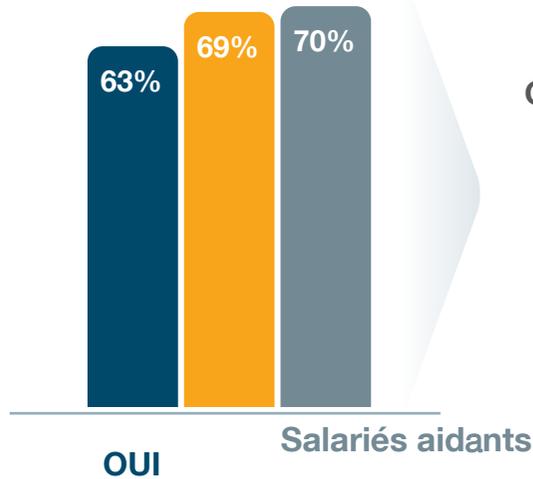


Actions en place pour favoriser le lien intergénérationnel

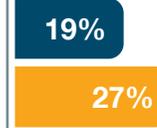


**Fins de carrière : entre perception et réalité,
un fossé est creusé**

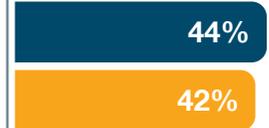
Vous intéressez-vous déjà à votre fin de carrière ?



Oui, j'ai déjà pris des renseignements auprès d'organismes et/ou de mon entreprise.

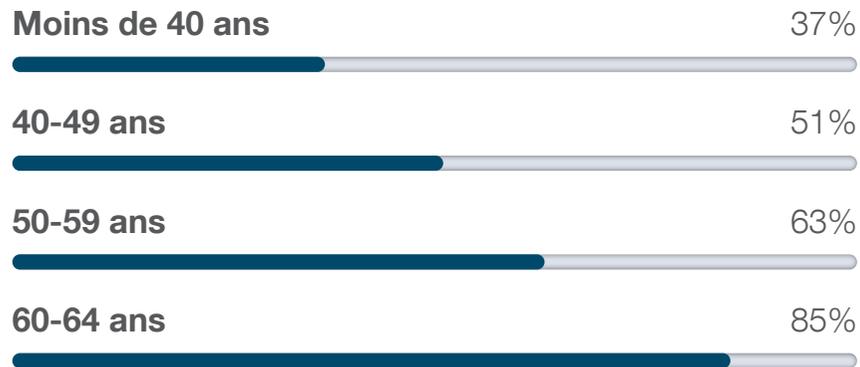


Oui, je commence à m'y intéresser mais n'ai pas encore fait de démarche spécifique.



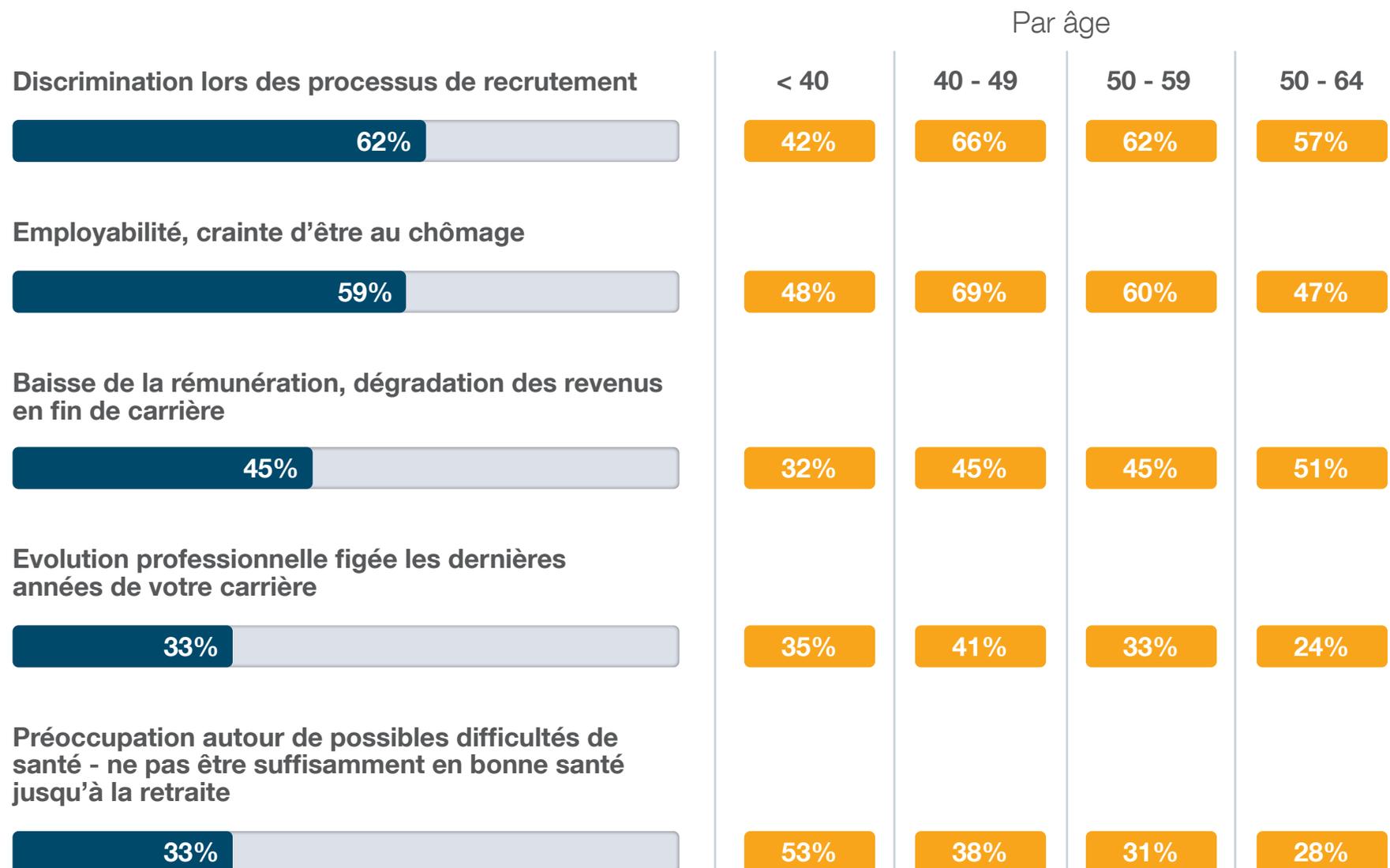
Salariés Dirigeants

Détails par âge



78%
des salariés
ont des craintes
concernant leur fin
de carrière

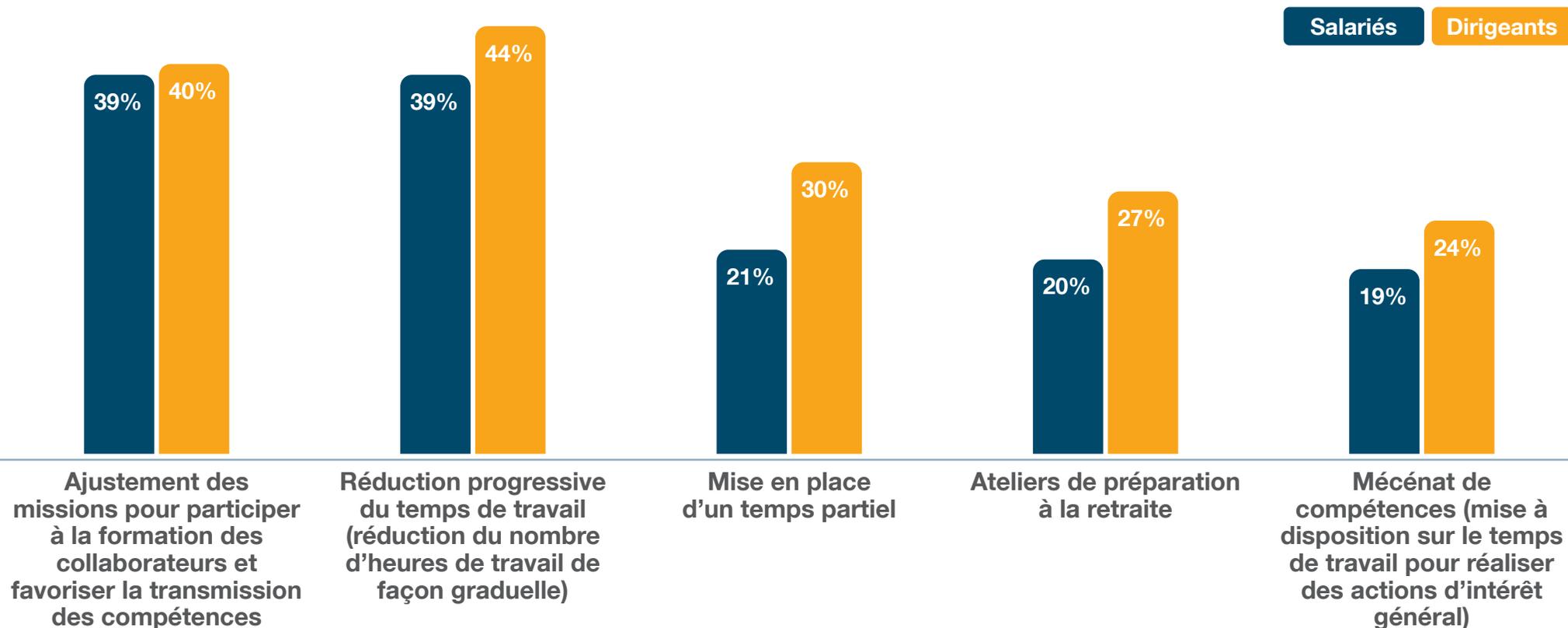
Les craintes des salariés sur leur fin de carrière



Comment faciliter la fin de carrière ?

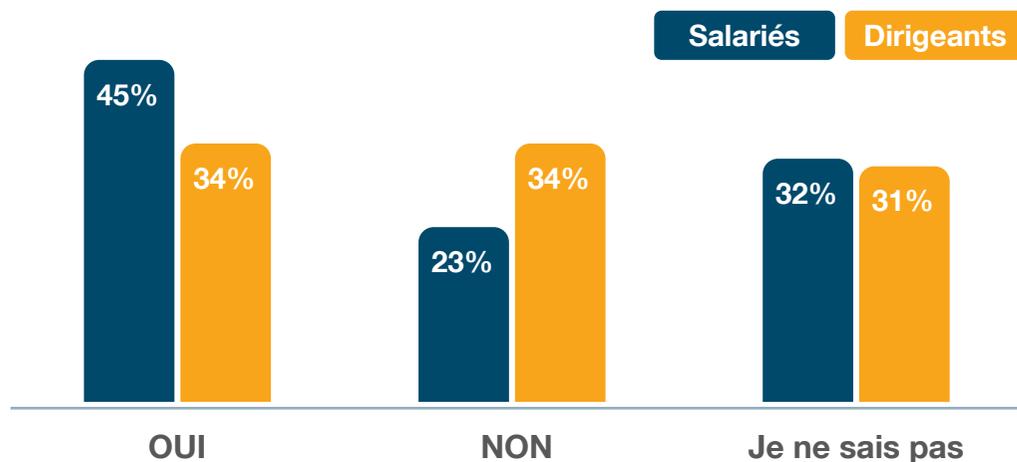
83% des salariés pensent qu'aucun élément n'est proposé aujourd'hui au sein de leur entreprise pour faciliter leur fin de carrière.

Ce qui faciliterait la fin de carrière :



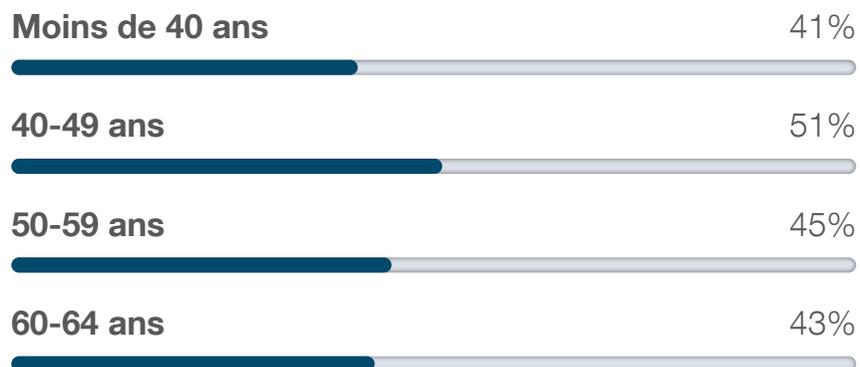
Un changement de secteur envisagé en fin de carrière

Rejoindre le secteur non marchand/associatif en fin de carrière :



Près de la moitié des répondants seraient prêts à **rejoindre le secteur non marchand/associatif** pour la fin de leur carrière.

Salariés par âge :



**Maintien dans l'activité :
impacts sur la santé, engagement associatif
et dans la vie politique locale**

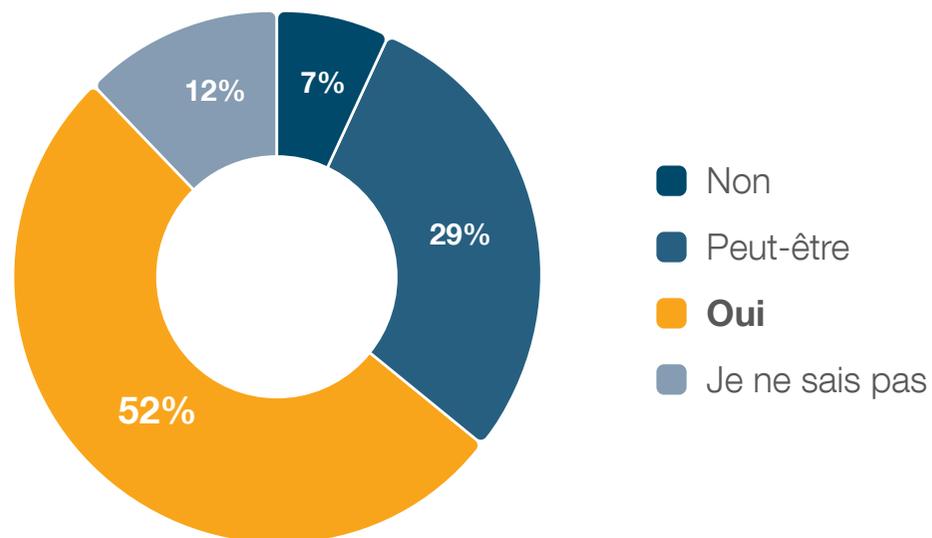
Bénéfices d'une activité sur la santé physique et mentale

82% des salariés et des dirigeants et 62% des retraités jugent bon leur état de santé actuel.

Le fait de maintenir une activité associative ou professionnelle choisie, une fois en retraite, jouera un rôle positif sur la santé (mentale et physique) :



L'engagement dans la vie associative ou politique locale permet de mieux apprivoiser la retraite que les personnes qui n'ont pas ce genre d'activité :



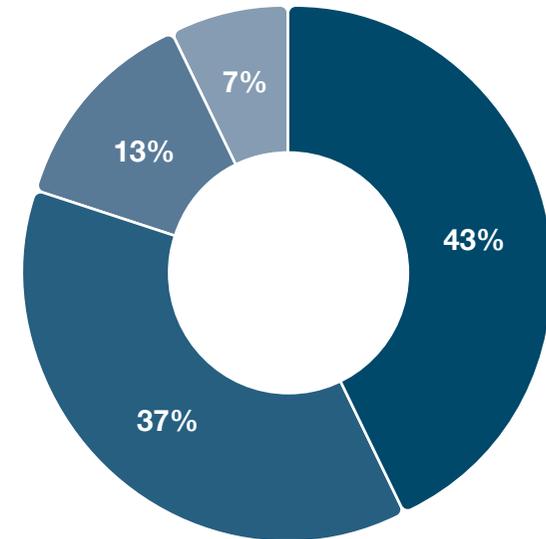
Impact de l'allongement de la vie sur le secteur associatif



sont adhérents ou bénévoles d'une association



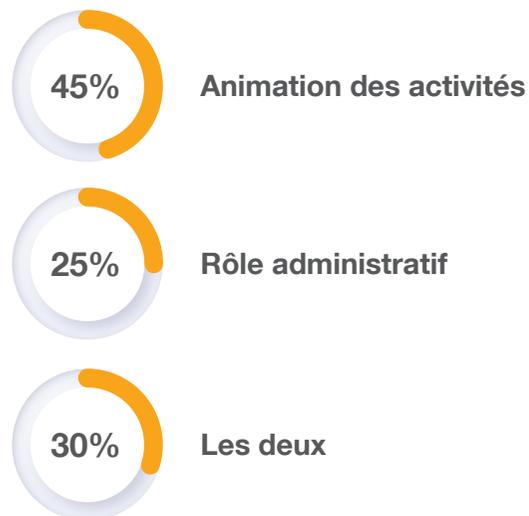
Des retraités qui souhaitent poursuivre ces actions :



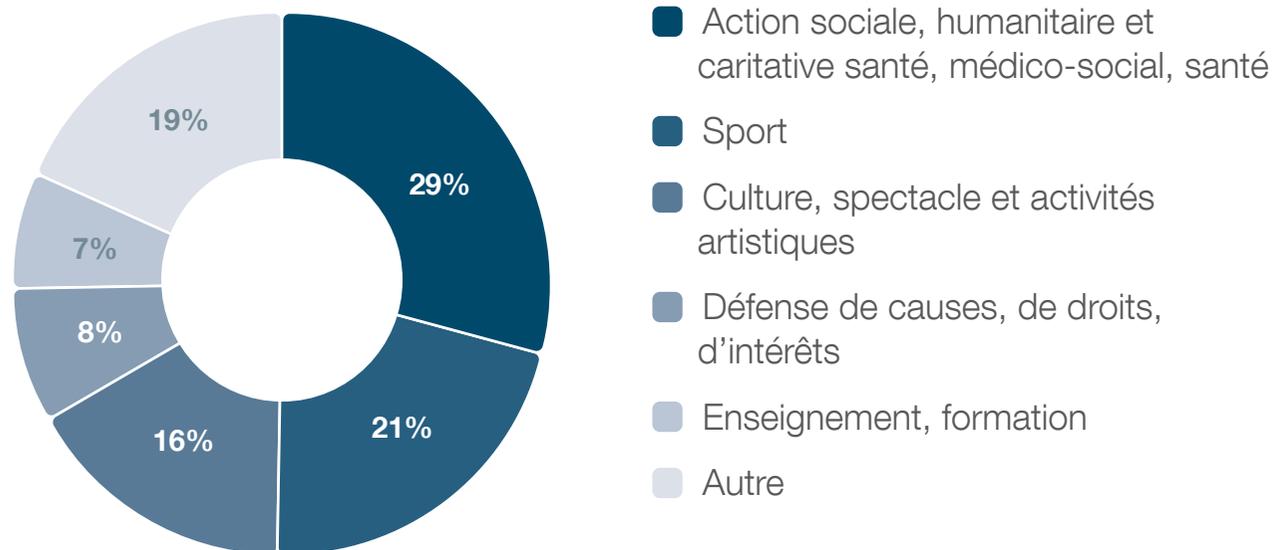
- Plus de 5 ans
- 2 à 5 ans
- 1 à 2 ans
- Moins d'un an

Le profil des bénévoles dans les associations

Leur rôle :



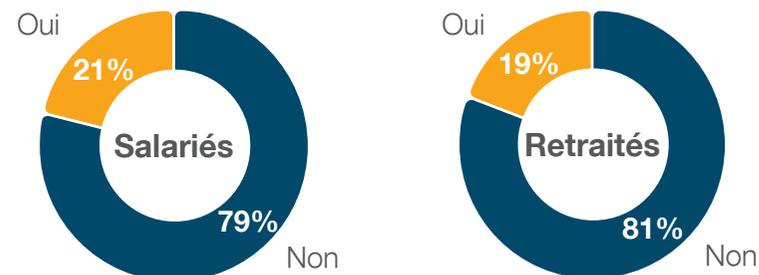
Le domaine d'activité des associations :



Leur rythme :

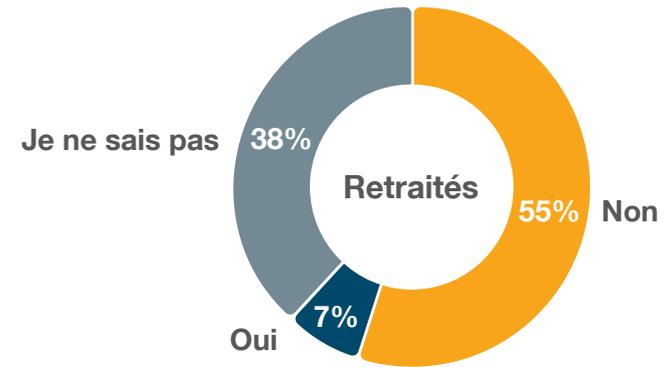
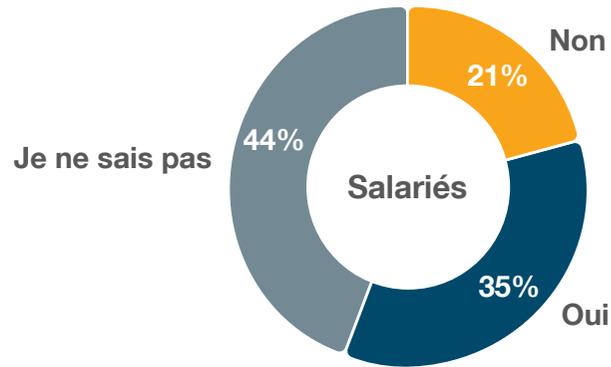
	SALARIÉS	RETRAITÉS
Moins souvent	20%	11%
1 fois par mois	20%	17%
Plusieurs fois par mois	24%	21%
1 fois par semaine	21%	23%
Plusieurs fois par semaine	15%	28%

Une activité en rapport avec leur (ancienne) vie professionnelle :



Un futur engagement dans une association ?

Futurs adhérents ou bénévoles ?



Dans le domaine associatif...

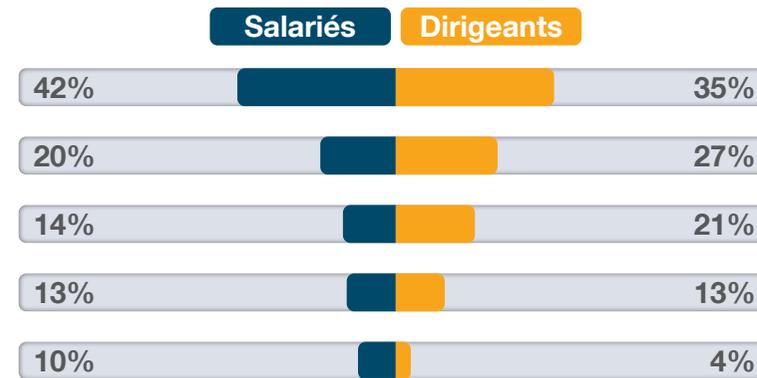
Action sociale, humanitaire et caritative santé, médico-social, santé

Enseignement, formation

Défense de causes, de droits, d'intérêts

Culture, spectacle et activités artistiques

Sport

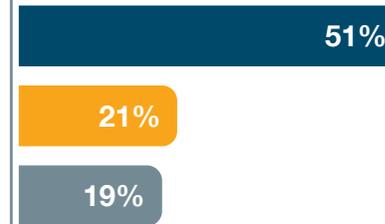


Des salariés qui pensent commencer à s'y investir...

Une fois en retraite ou préretraite

Tout en étant en activité

Je ne sais pas



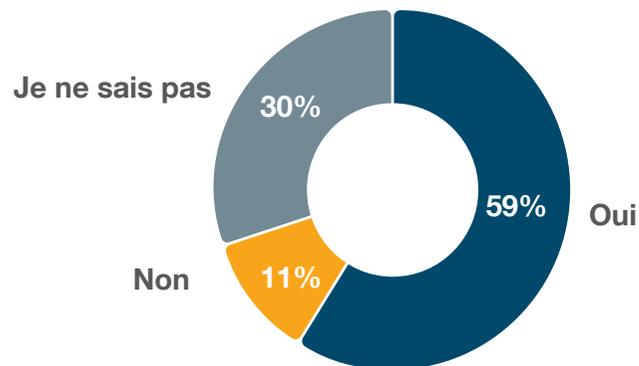
L'investissement dans la vie politique locale

Selon l'Observatoire de la démocratie de proximité (AMF) :

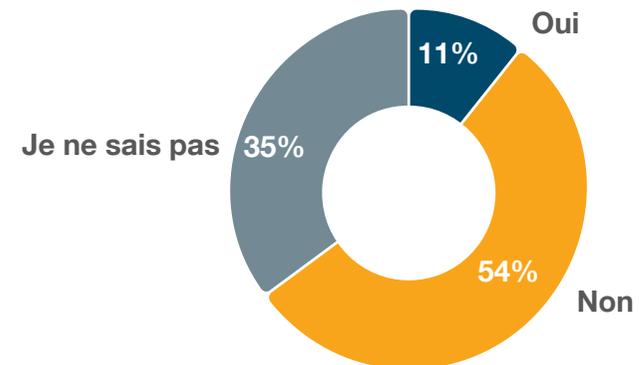
- **500 000 conseillers municipaux** élus en France
- **25%** des Français ne sont **pas du tout intéressés par la vie de leur commune**
- **33%** d'entre eux déclarent **être intéressés** sans être prêts à y consacrer du temps

7% des salariés et **12%** des dirigeants interrogés sont investis dans la vie politique locale

Des salariés qui poursuivront leur engagement une fois en retraite :



Des salariés qui pourraient s'engager une fois en retraite :



**Demain, tous aidants : une nouvelle réalité
que les entreprises ne pourront occulter**

La place des salariés aidants dans l'entreprise

Aujourd'hui la question de la démographie n'est pas encore une question prégnante dans l'entreprise et pourtant selon l'AGIRC-ARRCO, d'ici 2030 en France, un collaborateur sur quatre sera aussi un aidant.

Définition d'aidant : Personne qui vient en aide, de manière régulière et fréquente, à titre non professionnel, pour accomplir tout ou partie des actes ou des activités de la vie quotidienne d'une personne en perte d'autonomie, du fait de l'âge, de la maladie ou d'un handicap

Le profil des aidants :



15% femmes 11% hommes

1,7% personne gérée en moyenne



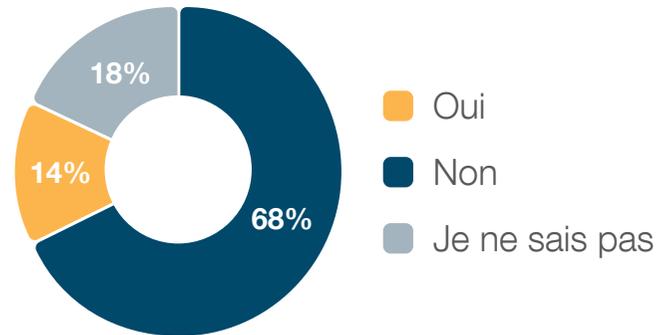
Aidant depuis :



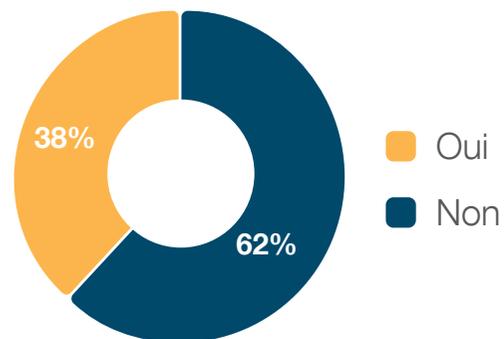
Le soutien aux salariés aidants dans l'entreprise

Selon les salariés aidants :

L'entreprise dispose d'une politique particulière pour accompagner les salariés aidants



L'entreprise permet d'aménager son temps de travail en conséquence



	TPE	PME	ETI	Grands Groupes
Oui	60%	36%	26%	36%
Non	40%	64%	74%	64%

Nos marques

PageGroup

Créé il y a plus de 40 ans à Londres, PageGroup décline son expertise du recrutement à l'international au travers de 4 marques : **Page Executive** (cadres dirigeants), **Michael Page** (cadres confirmés), **Page Personnel** (ETAM & cadres de 1er niveau) et **Page Outsourcing** (spécialiste du RPO).

PageGroup accompagne les entreprises de toute taille sur l'ensemble de leurs problématiques de recrutement (CDI, CDD, intérim, management de transition, freelancing, ...), et les professionnels en recherche d'emploi, du technicien au cadre dirigeant.

Dans le monde, PageGroup compte plus de 8 500 collaborateurs, répartis dans 37 pays et 141 bureaux. En France, nos 700 consultants en recrutement basés sur tout le territoire au sein de 20 bureaux, interviennent sur plus de 25 secteurs d'activité.

www.michaelpage.fr

www.pagepersonnel.fr



Fédérateur des acteurs publics et privés de la filière de la Silver économie, **FRANCE SILVER ÉCO** a pour objectif de rassembler et d'animer l'écosystème national de la Silver économie.

Ses missions :

- favoriser le développement d'une industrie innovante et d'une économie de qualité dans le domaine des technologies au service de la filière,
- renforcer la Silver économie dans les Territoires,
- soutenir la professionnalisation des acheteurs publics,
- déployer la stratégie française de la Silver économie et le savoir-faire de nos acteurs au plan européen et international.

www.filièresilvereconomie.fr