

**Enquête sur l’allongement de la vie
professionnelle**

Regards croisés dirigeants et salariés

Synthèse des principaux enseignements

Etude quantitative et qualitative

Dispositif méthodologique : une étude quanti-quali

Phase quantitative : une première phase pour hiérarchiser les principaux risques et les principales opportunités associés à l’allongement de la vie professionnelle, pour mesurer le poids des freins et des leviers pour agir sur ce sujet en entreprise mais aussi mettre au jour les principales attentes

- Interrogation par téléphone et en ligne de 400 dirigeants d’entreprises
- Interrogation en ligne de 1003 salariés d’entreprises privées ou publiques

Terrain du 14 février au 4 mars 2019

Phase qualitative : une seconde phase pour illustrer les différentes attitudes face à l’allongement de la vie professionnelle et travailler de manière plus projective sur les attentes et leviers d’action

- 12 entretiens auprès de RH et dirigeants d’entreprise
- 12 entretiens auprès de salariés (4 salariés de moins de 45 ans, 4 salariés de 45 à 54 ans, 4 salariés de 55 ans et plus)
- 5 entretiens d’experts

Terrain en avril 2019

1. L’allongement de la vie professionnelle, un impensé ou un « mal pensé » de la politique RH des entreprises

Le recul de l’âge de départ à la retraite ne semble pas avoir déclenché pour le moment de réflexions très avancées dans les entreprises sur le « bien vieillir » au travail.

1.1. Les entreprises agissent peu ou agissent essentiellement « en réaction » sur le sujet de l’allongement de la vie professionnelle

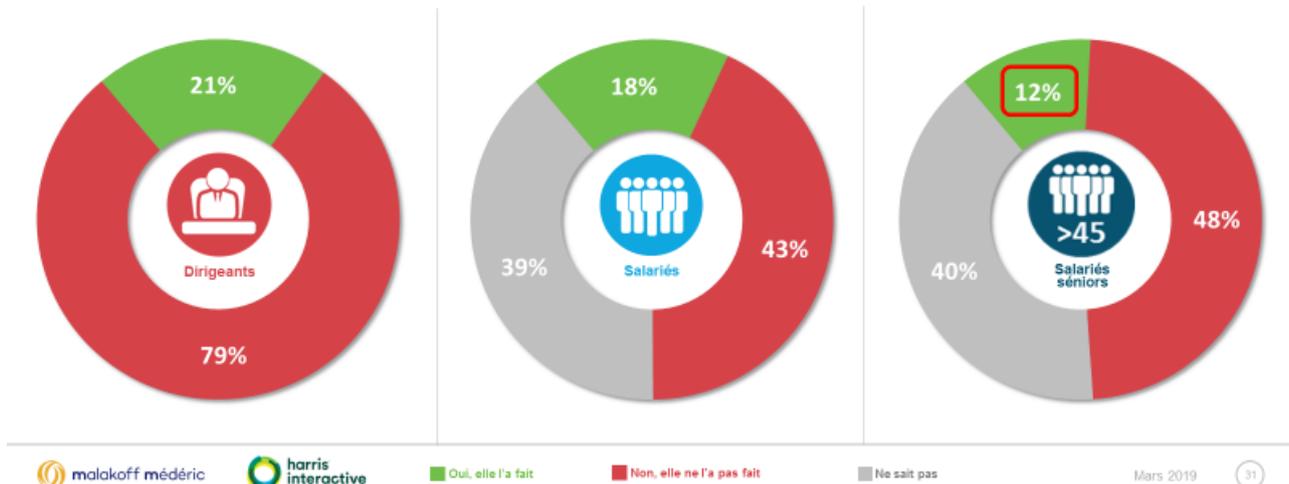
Seuls **21%** des dirigeants interrogés indiquent que leur entreprise a mis en place des actions spécifiques concernant l’allongement de la vie professionnelle et les salariés de plus de 45 ans. En miroir, seuls 18% des salariés indiquent que leur entreprise l’a fait (et même 12% seulement parmi les salariés ayant passé la barre des 45 ans).

De plus, l’étude qualitative montre que lorsque les entreprises agissent, elles le font souvent en « réaction » face à un problème qui surgit, à une échelle collective ou individuelle (par exemple face à la multiplication d’arrêts-maladies longue durée, face à une explosion d’un TMS, face à la situation de fragilité d’un salarié en particulier). Ce sont des solutions réactives, qui ressortent plus souvent du système D que d’une véritable réflexion de l’entreprise.

Un cinquième des dirigeants déclarent avoir mis en place des actions spécifiques dans leur entreprise concernant l'allongement de la vie professionnelle, tout comme un cinquième des salariés déclarent connaître l'existence de telles actions au sein de leur entreprise. Relevons que les salariés seniors sont moins nombreux à avoir identifié de telles actions.

Dirigeants & Salariés : Votre entreprise a-t-elle mis en place des actions spécifiques concernant l'allongement de la vie professionnelle et notamment envers les salariés de 45 ans et plus (par exemple dans le cadre d'un plan en faveur du maintien dans l'emploi et le recrutement de seniors) ? Une seule réponse possible

- À tous -



1.2. Il existe des freins objectifs au fait que les entreprises n'agissent pas ou peu

Parmi les raisons de l'inaction ou de l'action timorée des entreprises, relevons trois freins importants :

- Les difficultés pour reclasser les salariés les plus âgés ou aménager leur poste ;
- Les freins financiers ;
- Les freins liés à l'instabilité juridique / réglementaire.

33% des dirigeants mettent en avant **le manque de postes adaptés à des salariés seniors à reclasser**, considérant ainsi qu'il s'agit du premier frein à la mise en place d'actions sur l'AVP.

26% des dirigeants citent ensuite comme principaux freins **le coût que représenterait la mise en place d'actions** de formation ou de prévention, et 23% **les coûts liés à l'augmentation de la prévoyance, des arrêts maladies**, qui sans doute « cannibalisent » le budget. Les salariés mettent aussi beaucoup en avant ces deux freins financiers comme raisons de l'inaction des entreprises (respectivement 25% et 31%).

1 dirigeant sur 5 cite également comme principaux freins le **manque d'information et de connaissance sur les obligations légales** mais aussi **le manque de visibilité et les difficultés à se projeter et à anticiper sur ces questions**. Les DRH rencontrés lors de la phase qualitative ont particulièrement mis en avant cette difficulté : conditions de départ à la retraite qui évoluent ; compte pénibilité devenu compte professionnel de prévention ; entretiens obligatoires qui ne le sont plus... Cette difficulté est ressentie au niveau national, mais aussi parfois au niveau des branches professionnelles.

1.3. Des freins psychologiques évidents contribuent également à expliquer la frilosité des entreprises à agir sur le sujet

La relative inaction des entreprises se comprend aussi à l'aune de raisons plus « psychologiques » :

- **Une difficulté à trouver le « bon angle d'attaque »** sur le sujet, qui ne soit ni stigmatisant pour les salariés les plus âgés, ni pénalisant pour les salariés plus jeunes (même si ceux-ci ne rejettent pas le principe d'actions dédiées aux salariés les plus âgés). Précisons d'ailleurs que le terme « séniors » est assez unanimement rejeté, car jugé dépréciatif et renvoyant davantage aux retraités qu'à des actifs, même les plus âgés ;
- **Une difficulté à faire la part des choses entre ce qui relève de l'avancée en âge dans le monde professionnel de ce qui a trait à d'autres facteurs** (liés à des parcours de vie et parcours professionnels, des statuts, des métiers, des traits de personnalité...) et **la volonté de ne pas « globaliser »** des situations personnelles jugées très diverses. L'âge n'apparaît pas, ou en tout cas pas toujours, comme le critère le plus légitime pour mettre en place des actions ;
- **La difficulté à établir un seuil d'âge pertinent** : en ce sens, le fait d'être considéré comme « sénior » au travail à partir de 45 ans apparaît comme une aberration, car tous notent qu'à 45 ans, il reste en général autant d'années de travail à accomplir que d'années de travail déjà effectuées. Le terme « 2^{nde} partie de carrière » apparaît plus pertinent.

Certes, dans l'étude quantitative, ces freins psychologiques sont moins désignés parmi les 3 principaux freins que les freins objectifs cités précédemment, mais ils ont été fortement ressentis dans l'étude qualitative, tant parmi les responsables en entreprise que parmi les salariés. Ils ont également été décryptés par les experts.

2. Cette inertie conduit à une forme d'inquiétude au sein d'une grande partie des salariés... mais aussi des entreprises

La faiblesse des actions engagées pour accompagner l'allongement de la vie professionnelle entraîne **un faible sentiment de préparation chez les salariés et donc une forme d'appréhension au fait de vieillir en entreprise.**

2.1. Des salariés qui se sentent peu préparés

Dans ce contexte, les salariés ont en effet le sentiment d'être peu ou de ne pas avoir été bien préparés au fait de travailler jusqu'à un âge plus avancé. En effet, **64% des salariés se sentent mal préparés et même 72% parmi les salariés de 45 ans et plus**, le sentiment d'impréparation croissant avec l'âge.

Il est demandé aux salariés de travailler plus longtemps, sans que les conséquences et les conditions de cette situation ne soient aujourd’hui véritablement pensées. Dans ce cadre, **l’attitude adoptée face à l’allongement de la vie professionnelle dépend des capacités de chacun à trouver les ressources en soi pour bien vieillir au travail**. Et bien évidemment, cette capacité à trouver des ressources peut dépendre de traits de caractères personnels mais relèvent le plus souvent de caractéristiques socio-économiques et du parcours préalable dans le monde professionnel. Avec **une réelle distinction entre les cadres et les « autres »** : ainsi, 52% des cadres se sentent bien préparés versus 32% des professions intermédiaires et 33% des membres des catégories populaires. Relevons également que les hommes se sentent mieux armés que les femmes (43% versus 28%). Notons que les salariés du secteur du BTP se sentent un peu mieux préparés que la moyenne.

Le caractère anxiogène ou non de l’allongement de la vie professionnelle dépend donc de cet équilibre entre l’action perçue de son entreprise (ou plus largement la culture de son entreprise et sa manière d’envisager le capital humain) et sa propre capacité d’action.

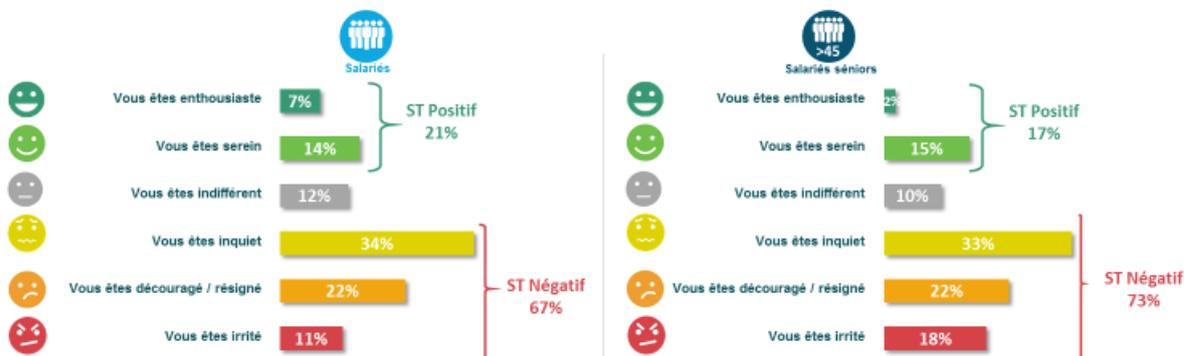
2.2. Des attitudes qui s’échelonnent de l’irritation au positivisme, avec une majorité de salariés inquiets

Si l’étude qualitative a permis de décrypter des attitudes assez différentes face à la perspective ou la réalité de travailler plus longtemps, le volet quantitatif a permis de mesurer leur poids respectif. Et force est de constater que **2/3 des salariés portent un regard négatif sur l’allongement de la vie professionnelle**, et même ¼ des salariés de 45 ans et plus. Parmi ces derniers, notons même que près d’un répondant sur cinq se dit « irrité ». Les deux sentiments dominants sont l’inquiétude et la résignation.

2/3 des salariés portent un regard négatif sur l’allongement de la vie professionnelle, et même près de ¼ des salariés seniors. Le sentiment dominant est l’inquiétude (un tiers des répondants), suivie du découragement / de la résignation (près d’un quart des répondants). Notons que près d’1 salarié senior sur 5 se dit irrité.

Aujourd’hui, avec le recul de l’âge de la retraite et l’augmentation du nombre de trimestres nécessaires pour toucher l’intégralité de sa retraite, les salariés travaillent désormais jusqu’à un âge plus avancé. Personnellement, quel est votre sentiment dominant face à cet allongement de la vie professionnelle ? Une seule réponse possible

- Aux salariés -



Et là encore, comme pour le sentiment de préparation, on observe **des différences socio-professionnelles**. Parmi les plus positifs sur la perspective de travailler plus longtemps, on retrouve une majorité de cadres (38%, +17 points par rapport à la moyenne) et de managers (38%, +17 points). A l'inverse, parmi les plus inquiets et mécontents, on observe des employés (72% d'opinions négatives, +5 points par rapport à la moyenne), qui exercent des métiers pénibles.

2.3. Des dirigeants d'entreprise également préoccupés

Les dirigeants d'entreprise affichent également une forme d'inquiétude puisque **60% se disent préoccupés par la question de l'AVP et la place des séniors en entreprise, signe qu'ils n'évitent pas totalement le sujet**. Cette préoccupation croît avec la taille de l'entreprise et s'observe dans toutes les secteurs d'activité, et encore plus au sein du secteur de l'industrie et dans celui de la construction. Elle a également été ressentie à travers les entretiens auprès de responsables RH.

3. L'avancée en âge en entreprise, sources de richesses mais aussi de risques importants

Si le sujet de l'allongement de la vie professionnelle est pour le moment assez anxiogène et peu mobilisateur, il est pourtant associé à **des opportunités réelles**, principalement autour de la capitalisation autour des compétences des salariés âgés. Mais les répondants à l'enquête mettent également en avant **des risques non négligeables**, notamment en matière de santé au travail. L'existence à la fois de ces risques et de ces opportunités plaide pour une véritable prise de conscience et la mise en place d'actions pour minorer ces risques.

3.1. Des qualités prêtées aux salariés les plus âgés et des opportunités associées à l'AVP

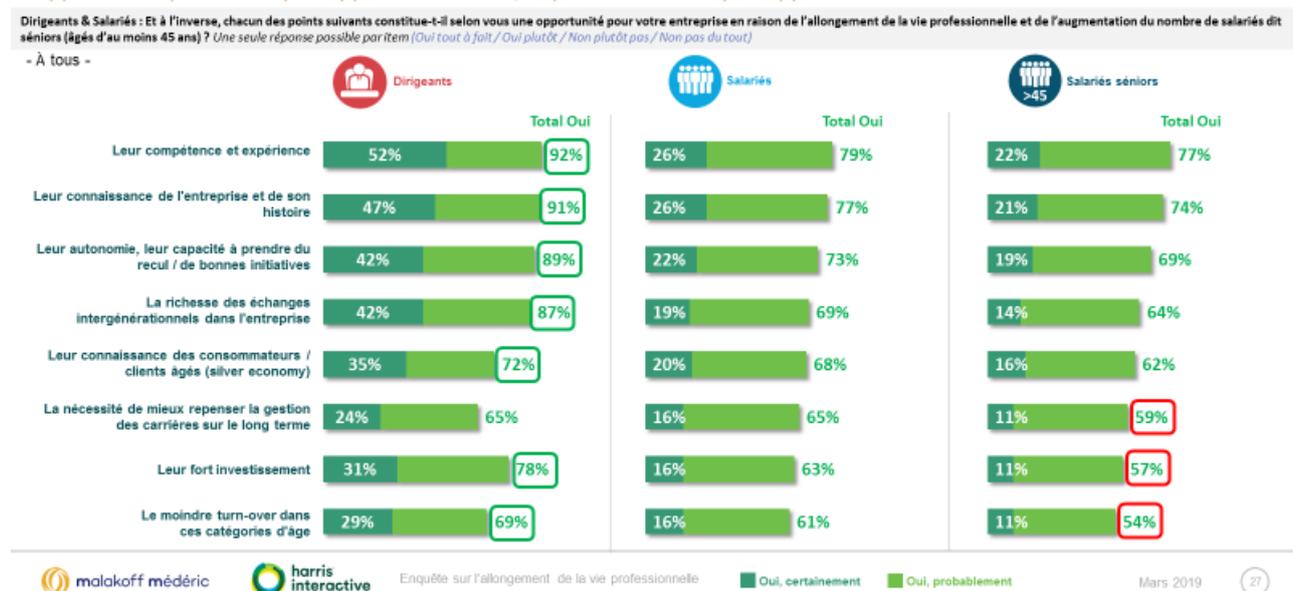
Des atouts indéniables sont associés aux salariés les plus âgés, à la fois par eux-mêmes lorsqu'ils s'auto-évaluent, mais aussi par les salariés plus jeunes et par les DRH/DG :

- **Expérience(s), acquis multiples** : techniques, intellectuels, comportementaux, culturels.
- **Population « sage »**, plus fidèle que les jeunes salariés, voire moins revendicative.
- **Souvent indispensables pour traiter avec des interlocuteurs du même âge** (clients, fournisseurs...).
- **Courroie de transmission** également indispensable avec les jeunes générations et jeunes recrues, et réel souci de transmission de leurs savoirs et compétences.
- **Libérés de la plupart des contraintes familiales** (maternité, enfants en bas âge, divorces, ...)
→ Moins d'absentéisme de courte durée que chez les salariés plus jeunes (selon les experts).

Par conséquent, **des opportunités sont identifiées à la fois pour les entreprises et, même, dans une moindre mesure, pour les salariés** afin de tirer parti de cet allongement de la vie professionnelle :

- **Pour les entreprises** : le fait de pouvoir compter sur la compétence et l'expérience des salariés seniors (selon 92% des dirigeants et 79% des salariés) ; sur leur connaissance de l'entreprise et de son histoire (91% et 77%) ; sur leur autonomie et leur capacité de recul (89% et 73%). Dans ce cadre, les salariés les plus âgés peuvent apparaître comme des piliers dans un contexte de transformation prégnant. Les répondants à l'enquête perçoivent également des opportunités dans le fait de pouvoir instaurer des échanges intergénérationnels riches ou la nécessité induite de repenser la GPEC.

Les plus grandes opportunités perçues pour l'entreprise sont la compétence et l'expérience des seniors, leur connaissance de l'entreprise, leur autonomie et la richesse des échanges intergénérationnels. Globalement, les dirigeants entendent en plus grand nombre et avec une plus forte certitude l'ensemble des opportunités présentées par rapport aux salariés, et particulièrement par rapport aux salariés seniors.



- **Pour les salariés** : le fait de pouvoir faire profiter l'entreprise de ses compétences et expériences et notamment de les transmettre aux plus jeunes (65%), le fait d'avoir moins de choses à prouver avec l'âge (61%), le fait de gagner en responsabilités (55%) ou en autonomie (52%).

Dans ce cadre, les principaux leviers identifiés susceptibles de pousser les entreprises à agir sont le sentiment que les salariés seniors peuvent apporter beaucoup à l'entreprise (47% des dirigeants et 30% des salariés) et la volonté de capitaliser sur les compétences des plus âgés et d'organiser la transmission des savoirs (46% et 24%).

3.2. Mais aussi des « inconvénients » associés aux séniors et des risques non-négligeables

Certes, des bénéfices potentiels sont entrevus avec l'allongement de la vie professionnelle, mais si l'inquiétude domine chez les dirigeants comme chez les salariés, c'est parce que cet allongement est associé à **des risques croissants**, de nature à perturber la bonne marche de l'entreprise et la qualité de vie au travail.

Si des qualités fortes sont prêtées aux salariés les plus âgés, plusieurs « inconvénients » ou « faiblesses » sont également attribués à cette catégorie de salariés :

- **Résistance possible au changement** (organisationnel, évolution métiers / compétences, généralisation du numérique & de l'anglais), difficultés plus fortes à s'adapter aux transformations de l'entreprise, manque de souplesse.
- **Vieillesse** physique, intellectuel ; moins bonne résistance à la fatigue, au stress... ; occurrence de maladies plus élevée ; et, de manière émergente, problématique des aidants familiaux.
→ Plus d'arrêts maladie de longue durée (experts).
- **Coexistence parfois délicate avec les générations plus jeunes de salariés** (collègues, managers), avec des rapports distincts au travail, à la hiérarchie, aux autres.
- **Démotivation** à l'approche du départ en retraite ou liée à une stagnation de la rémunération et/ou des responsabilités.

Par conséquent, de **nombreux risques à la présence de plus en plus importante de salariés âgés sont mis en avant**, et notamment les problèmes de santé, entraînant un absentéisme dommageable pour les entreprises.

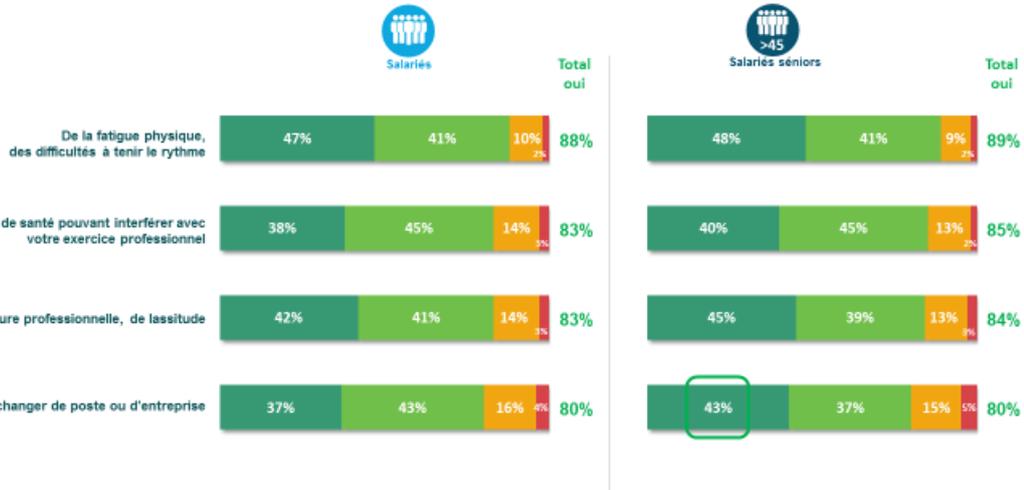
- **Pour les entreprises** : l'augmentation des risques d'accidents du travail et des maladies professionnelles (63% des dirigeants préoccupés et 60% des salariés), l'augmentation des arrêts de travail (53% et 63%), la résistance aux changements / le manque d'adaptabilité des salariés séniors (52% et 55%).
- **Pour les salariés** : la fatigue physique (88% des salariés craignent d'y être confrontés en travaillant plus longtemps), les problèmes de santé interférant avec l'exercice professionnel (83%), la lassitude/l'usure professionnelle (83%), la démotivation (77%), mais aussi le fait de ne plus pouvoir changer d'entreprise ou de poste (80%), de perdre en employabilité (70%) ou encore plus largement le fait d'être discriminé (75%), voire d'être licencié (60%).

La fatigue physique et les difficultés à tenir le rythme constituent la principale difficulté à laquelle les salariés s'attendent à être confrontés en travaillant plus longtemps. Ils s'estiment également davantage susceptibles d'être exposés aux problèmes de santé, au sentiment d'usure professionnelle et aux difficultés pour changer de poste ou d'entreprise.

Avec cette perspective de travailler plus longtemps et donc jusqu'à un âge plus avancé, pensez-vous que vous êtes davantage susceptible de rencontrer chacune des situations suivantes au cours de votre carrière ?
Une seule réponse possible par item (Oui, certainement / Oui, probablement / Non, probablement pas / Non, certainement pas)

- Aux salariés -

1/2

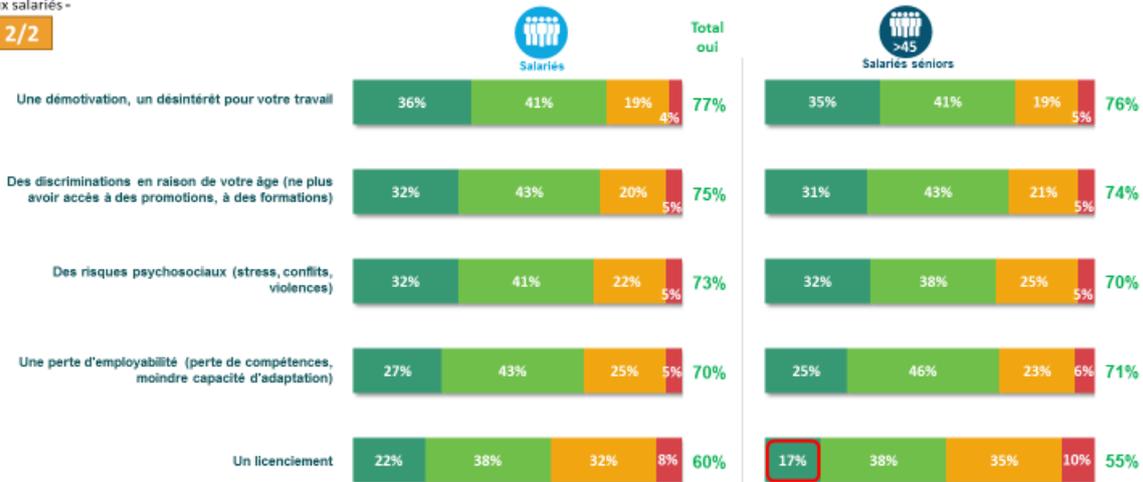


D'autres craintes émergent, également assez fortement répandues : la démotivation, les discriminations liées à l'âge, les risques psycho-sociaux, la perte d'employabilité ou encore le licenciement. Un licenciement avec l'avancée en âge est craint par 60% des salariés.

Avec cette perspective de travailler plus longtemps et donc jusqu'à un âge plus avancé, pensez-vous que vous êtes davantage susceptible de rencontrer chacune des situations suivantes au cours de votre carrière ?
Une seule réponse possible par item (Oui, certainement / Oui, probablement / Non, probablement pas / Non, certainement pas)

- Aux salariés -

2/2



4. Des attentes fortes exprimées, notamment sur le fait de repenser la gestion des parcours et des compétences et la qualité de vie au travail... et pas que pour les salariés les plus âgés

Face à ce constat d'une difficulté à traiter le sujet de l'allongement de la vie professionnelle en dépit des risques encourus et des bénéfices potentiels, les attentes des responsables RH comme des salariés se centrent autour de **4 thématiques principales** :

- **le maintien de l'employabilité et la capacité à offrir des perspectives professionnelles ;**
- **la prévention de l'usure professionnelle ;**
- **la reconnaissance et la valorisation des ressources des salariés les plus âgés ;**
- **la préparation de la fin de carrière et du départ à la retraite.**

Mais tous s'accordent pour dire qu'il ne faut pas agir « seulement » en direction des salariés les plus âgés. **Le fait d'avoir des carrières plus longues et de travailler jusqu'à un âge plus avancé doit être l'occasion de repenser plus globalement le rapport au travail, et notamment la formation tout au long de la vie professionnelle et la qualité de vie au travail.** Cela ne veut pas dire que les dirigeants et salariés s'opposent à des actions spécifiques envers les salariés seniors mais qu'ils ne souhaitent pas que les actions donnent le sentiment de faire des salariés les plus âgés une population à part dans l'entreprise. De plus, la difficulté à établir un seuil d'âge plaide également pour des actions envers tout le corps social de l'entreprise, tout comme le sentiment que l'âge n'est pas toujours ou pas seulement le facteur explicatif majeur.

4.1. Le maintien de l'employabilité et la capacité à offrir des perspectives professionnelles

Une attente forte porte sur **le maintien et l'actualisation des compétences tout au long de la vie professionnelle**, afin d'éviter que les salariés âgés aient le sentiment d'être exclus de la formation et donc dépossédés souvent des compétences les plus valorisées dans l'entreprise. Il n'est pas anodin que cette attente soit fortement exprimée car les salariés seniors indiquent en effet que leur dernière formation remonte beaucoup plus loin que les salariés non-seniors : 42% des salariés de 45 ans et plus indiquent que leur dernière formation remonte à plus de 5 ans versus 29% pour l'ensemble des salariés. **L'accès aux formations correspond d'ailleurs à un des points sur lesquels les salariés seniors se sentent le plus**

discriminés : 36% d'entre eux ont le sentiment que les collaborateurs de 45 ans et plus sont moins bien traités sur ce point.

Dans l'étude quantitative, **les solutions portant sur la formation des salariés les plus âgés sont donc assez largement plébiscitées** : des plans de formations spécifiques pour les salariés seniors (68% des dirigeants pensent que ce serait une bonne idée, tout comme 67% des salariés) ou un accès facilité / prioritaire aux formations (68% et 62%), mais aussi un renouvellement des méthodes pédagogiques pour faciliter l'appropriation des nouvelles compétences (78% et 69%).

Le fait de garantir l'employabilité grâce à la formation professionnelle continue doit aller de paire **avec la capacité des entreprises à continuer à offrir des perspectives professionnelles aux salariés en 2nde partie de carrière**. En effet, une partie importante des salariés seniors se sent également discriminée en matière de perspectives d'évolution professionnelle / d'accès aux promotions (44%) et de perspectives d'évolutions salariales (39%). Dans ce cadre, **la refonte de la GPEC** est envisagée comme une solution à la fois par les DRH et les salariés. Environ 7 dirigeants sur 10 et 7 salariés sur 10 (seniors ou non-seniors) sont favorables à la mise en place d'entretiens spécifiques sur les perspectives d'évolution et de mobilité des salariés seniors (71% et 67%).

4.2. La prévention de l'usure professionnelle

- Une autre attente très forte porte sur **la prévention de l'usure professionnelle** en luttant contre :
 - La pénibilité (plus globalement que les TMS) ;
 - Le stress, l'anxiété, la fatigue ;
 - La sédentarité (point de vue des experts).

Cette lutte contre l'usure professionnelle, notamment psychique, passe évidemment par le premier point abordé, à savoir la formation et la gestion des carrières, mais aussi par **des aménagements** (reclassements, ergonomie, télétravail, organisation du temps et des rythmes de travail, sas de décompression...), des audits, des visites médicales, des partenariats (avec des mutuelles, les pouvoirs locaux, les associations), notamment pour développer la prévention. Dans les solutions les plus consensuelles, qui suscitent l'adhésion d'une large majorité des répondants dans l'étude quantitative, on trouve en effet :

- Les aménagements de poste pour les salariés âgés exerçant un métier pénible (77% des dirigeants et 83% des salariés) ;
- La mise en place d'actions préventives envers les salariés seniors sur la santé et la qualité de vie au travail (83% et 78%) ;
- L'aménagement du temps de travail et des horaires à partir d'un certain âge, par exemple 55 ou 60 ans (65% et 78%).

Notons que sur ce dernier point, les dirigeants sont donc moins enthousiastes que les salariés, même si une majorité se dit ouverte à cette perspective. Si une large majorité de salariés de tous âges juge intéressante la mise en place de congés supplémentaires liés à l'âge ou la proposition d'une ou deux journées de travail à distance pour les salariés seniors, les dirigeants sont majoritairement contre. De manière générale, et pour les raisons précédemment citées, les responsables en entreprise sont plus favorables à **une réflexion globale sur la santé et la qualité de vie au travail**, afin de prévenir bien en amont les difficultés pouvant être rencontrées en matière de santé en fin de carrière. Cela aurait le mérite de montrer une posture plus préventive que réactive. Ce point est celui sur lequel les entreprises affichent le plus un besoin d'accompagnement.

4.3. La reconnaissance et la valorisation des ressources des salariés les plus âgés

Nous l'avons vu, le principal levier pour susciter des actions en réponse à l'allongement de la vie professionnelle réside dans la volonté de capitaliser sur les atouts des salariés les plus âgés. Or, les salariés seniors rencontrés dans la phase qualitative ont fortement exprimé **ce désir de reconnaissance**, pouvant appeler selon eux à différents types d'actions :

- **Sur le plan professionnel** : actions pour favoriser le partage et la transmission d'expériences, notamment le partage intergénérationnel. La mise en place d'un tutorat plus institutionnalisé est une solution qui est évoquée spontanément par de nombreux participants de la phase qualitative ;
- **Sur le plan de la rémunération** : augmentations et primes, avantages notamment pour les mutuelles (attente surtout exprimée par les salariés modestes) ;
- **Sur le plan de la communication et du management** : communication interne n'occultant pas les salariés seniors et au contraire les valorisant, communication transparente et respectueuse (ne mettant pas les salariés seniors devant le fait accompli), management participatif.

Logiquement, on retrouve des dispositions allant en ce sens dans les actions les plus plébiscitées dans le volet quantitatif :

- La mise en place de mesures afin de favoriser la transmission des compétences des salariés seniors (88% des dirigeants et 72% des salariés) ;
- L'instauration du reverse mentoring (73% et 60%).

4.4. La préparation de la fin de carrière et du départ à la retraite

Si les trois premiers points peuvent s'envisager de manière longitudinale tout au long de la carrière, relevons des attentes portant vraiment sur la fin de la carrière, à la fois côté salariés et dirigeants.

- **Côté salariés** : un désir d'information plus important sur l'aménagement des fins de carrière (notamment temps partiel seniors) et les conditions de départ à la retraite (en réponse à leur faible connaissance des dispositifs qui s'y rapportent). Relevons que **l'accompagnement de la préparation à la retraite est la 2^{ème} disposition la plus perçue positivement par les salariés (81%)** dans les solutions à mettre en place.
- **Côté entreprises** : la nécessité, maintenant que l'âge de départ à la retraite est moins uniforme et dépend davantage de choix personnels, d'être en mesure de mieux recenser les souhaits des collaborateurs et de mieux anticiper les départs (pour à la fois mieux évaluer les futurs besoins de recrutement, mais aussi pour éviter la déperdition de compétences pour l'entreprise).

Dans le top 5 mettre en place, 3 actions sont bien évaluées à la fois par les dirigeants et par les salariés : la mise en place d'actions préventives en matière de santé et bien-être, l'aide aux salariés seniors aidants et les changements/aménagements de poste pour les salariés âgés exerçant un métier pénible. Les salariés plébiscitent également la préparation à la retraite tandis que les dirigeants sont très favorables aux mesures favorisant la transmission des compétences.

Salariés et Dirigeants : Voici différentes propositions d'actions qui pourraient être mises en place à destination des salariés de 45 ans et plus. Pour chacune d'entre elles, vous semble-t-elle une bonne ou une mauvaise idée à mettre en œuvre dans votre entreprise ? Une seule réponse possible par item (Dirigeants : *Ma entreprise le fait déjà / Ce serait une bonne idée de le faire dans mon entreprise / Ce serait une mauvaise idée de le faire dans mon entreprise* / Salariés : *Prioritaire à mettre en place / Utile à mettre en place mais pas prioritairement / Pas vraiment utile / Pas du tout utile*)

- À tous -

TOP 5 Bonnes idées (déjà mises en œuvre ou jugées positivement)

	Dirigeants	Salariés	Salariés seniors >45
1	La mise en place de mesures afin de favoriser la transmission de compétences des seniors 88%	Les changements/aménagements de poste pour les salariés âgés exerçant un métier pénible 83%	Les changements/aménagements de poste pour les salariés âgés exerçant un métier pénible 87%
2	La mise en place d'actions préventives envers les seniors 83%	Un accompagnement de la préparation à la retraite pour les plus âgés 81%	Un accompagnement de la préparation à la retraite pour les plus âgés 84%
3	L'aide aux salariés seniors aidants 80%	Un aménagement du temps de travail et des horaires à partir d'un certain âge (55 ans ou 60 ans par exemple) 78%	Un aménagement du temps de travail et des horaires à partir d'un certain âge (55 ans ou 60 ans par exemple) 83%
4	Un renouvellement des méthodes pédagogiques pour faciliter l'appropriation des nouvelles compétences 78%	La mise en place d'actions préventives envers les seniors 78%	La mise en place d'actions préventives envers les seniors 81%
5	Les changements/aménagements de poste pour les salariés âgés exerçant un métier pénible 77%	L'aide aux salariés seniors aidants 78%	L'aide aux salariés seniors aidants 81%