



Seniors au travail: initiatives réussies à l'international et leviers pour la France

Sommaire

Préface de Léon Laulusa

Avant-propos de Tong Chhor

Introduction

Benchmark par zones géographiques

- **Europe du Nord et pays baltes:**
 - Danemark
 - Estonie
 - Finlande
 - Islande
 - Norvège
 - Suède
 - Lettonie
- **Europe rhénane et centrale:**
 - Allemagne
 - Autriche
 - Pays-Bas
 - Suisse
 - Tchéquie
- **Europe du Sud:**
 - Espagne
- **Monde anglo-saxon:**
 - États-Unis
 - Nouvelle-Zélande
 - Royaume-Uni
- **Asie de l'Est:**
 - Corée du Sud
 - Japon

Conclusion et panorama des meilleures pratiques
en matière d'emploi de seniors

Annexes

Références et ressources

Contributeurs

Préface de Léon Laulusa, Directeur général d'ESCP Business School

Crée en 1819, ESCP accompagne depuis plus de deux siècles les grandes transformations de la société : révolution industrielle, construction européenne, révolution numérique et, aujourd'hui, mutations démographiques.

À ce titre, le vieillissement de la population active représente bien sûr un défi, mais aussi une opportunité. Les seniors, par leur expérience et leur savoir-faire, constituent une richesse essentielle pour nos entreprises et la société, encore trop rarement reconnue à sa juste valeur.

C'est tout l'enjeu de ce rapport, réalisé par trois étudiants du Master in Management d'ESCP, encadrés par la Direction générale de l'École : identifier les initiatives réussies en matière d'emploi des seniors et en tirer des enseignements opérationnels pour la France.

Il s'inscrit dans une longue tradition d'ouverture intergénérationnelle qui caractérise ESCP depuis sa création. Les fondateurs d'ESCP, les entrepreneurs Germain Legret et Amédée Brodard, avaient 37 ans d'écart. De même, l'économiste Jean-Baptiste Say, mentor d'Adolphe Blanqui, directeur emblématique d'ESCP, était son aîné de 31 ans.

Aujourd'hui encore, ESCP forme des publics d'âges et d'expériences variés : des jeunes étudiants en Bachelor à des cadres en milieu de carrière en Executive MBA, à des apprenants parfois seniors au sein de son Extension School. Cette diversité illustre l'importance de l'apprentissage tout au long de la vie, dans un contexte marqué par l'accélération de l'obsolescence des compétences, et l'émergence de nouveaux besoins liés aux transitions écologique et numérique.

D'autres initiatives incarnent cette culture intergénérationnelle, l'une des clés de la réussite d'ESCP : notre programme de mentoring « Excellence Propulsion ! » ou encore la solidarité exemplaire du réseau ESCP Alumni, qui entretient un véritable esprit de transmission entre générations.

Le partenariat d'ESCP avec la Fédération Seniors Force Plus, s'inscrit dans cette dynamique. Les résultats de la présente étude seront ainsi présentés le 11 décembre 2025 au CESE, lors du 2^e Sommet National de l'Emploi des Seniors, placé sous le haut patronage de la Présidence de la République.

Cette démarche illustre la raison d'être d'ESCP : servir la société, et former des leaders responsables, audacieux et imaginatifs, capables de porter des transformations au sein des entreprises comme de la société. Ce rapport s'inscrit pleinement dans cette ambition. Il rappelle que l'avenir de notre pays ne dépend pas d'une rivalité mortifère entre les générations, mais de leur capacité à avancer ensemble.

Avant-propos de Tong Chhor, Président de Seniors Force Plus

Seniors Force Plus (SF+) est une fédération citoyenne et bénévole, engagée pour faire reconnaître la valeur des seniors et lutter contre l'âgisme, qui prive la France d'un immense capital d'expérience. Nous défendons une conviction forte : l'avenir économique et social du pays dépend de sa capacité à mobiliser pleinement toutes les générations.

C'est dans cet esprit que j'ai proposé à ESCP Business School la signature d'un partenariat, accompagnée de la réalisation d'une étude sur les meilleures pratiques internationales en matière d'emploi des seniors. Elle montre que lorsque les seniors sont valorisés, les organisations innovent, la transmission s'enrichit, et la cohésion interne progresse. Elle confirme aussi une idée forte portée par SF+ : l'emploi des seniors n'est pas un coût mais un levier, et la diversité des âges une opportunité pour la France.

Ces initiatives internationales seront mises, gratuitement, à disposition de toutes les entreprises sur ACTIFS+, la plateforme de partage de bonnes pratiques développée par SF+ : Elles y rejoindront les initiatives déjà proposées par les entreprises françaises vertueuses, afin d'offrir à toutes les organisations citoyennes et engagées les outils nécessaires pour contribuer à l'amélioration durable de l'emploi des seniors dans notre pays.

Les résultats de cette étude seront présentés le 11 décembre 2025 au CESE, lors du 2^e Sommet National de l'Emploi des Seniors (SNES 2025). Placé sous le haut patronage de la Présidence de la République et ouvert par le Ministre du Travail et des Solidarités, ce moment symbolise la mobilisation croissante de la société civile, du monde académique, des entreprises et des institutions pour faire progresser cette noble cause.

Je remercie chaleureusement ESCP Business School, Léon Laulusa et les étudiants pour la qualité de leur engagement. Je tiens aussi à saluer Antoine Jeanneau, qui dirige ce projet au nom d'ESCP, ainsi que Jean-Marc Louis, co-fondateur de LOUIS DUPONT – Management de Transition et directeur de projet de SF+, pour son implication bénévole.

Ensemble, nous affirmons une ambition commune : construire une France où les générations ne se concurrencent pas mais avancent ensemble, reconnaissant enfin les seniors comme une richesse et un moteur de transformation.

Introduction

L'emploi des seniors constitue aujourd'hui un enjeu central pour la cohésion économique et sociale de la France. Selon Eurostat, en 2024, le taux d'emploi des 50 à 64 ans en France s'élevait à 60,4 %, contre 65,2 % en moyenne dans l'Union européenne et 78,1 % en Suède.

De plus, d'après une enquête du Défenseur des droits publiée en décembre 2024, la probabilité d'embauche des plus de 50 ans en France reste deux fois inférieure à celle des 30–49 ans, et seuls un tiers des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans retrouvent un poste.

Ces difficultés s'expliquent par plusieurs facteurs persistants : des stéréotypes tenaces, un manque de dispositifs d'accompagnement adaptés au sein des entreprises et de l'État, ainsi que la nécessité pour les seniors de maintenir leur employabilité dans un contexte économique en mutation rapide. Parallèlement, deux tendances structurelles aggravent la situation : la chute de la natalité — avec seulement 663 000 naissances en 2024, soit le niveau le plus bas depuis 1946 — et le vieillissement accéléré de la population, plus de 21 % des Français ayant désormais plus de 65 ans.

Sans une intégration plus large et durable des seniors au marché du travail, la France s'expose à un déséquilibre profond dans le financement des retraites, du système de santé et de l'éducation des jeunes générations. Il est donc urgent d'identifier des solutions concrètes, déjà expérimentées à l'étranger, et d'en dégager des enseignements pour la France.

C'est dans cette perspective qu'a été menée cette étude, portant sur dix-huit pays de l'Union européenne (UE) et de l'OCDE. L'étude se concentre sur des pays où le taux d'emploi des seniors figure parmi les plus élevés, en se fondant sur :

- Le **classement** 2024 des taux d'emploi des seniors (50 à 64 ans) dans l'UE, publié par Eurostat, la direction de la Commission européenne chargée des statistiques. Le Royaume-Uni retient la même tranche d'âge, selon les **données** de l'Office for National Statistics.
- Les statistiques 2024 de la Federal Reserve Bank of St. Louis, pour les **États-Unis**, la **Nouvelle-Zélande** et la **Corée du Sud**, qui concernent la tranche des 55 à 64 ans.
- Les chiffres 2024 du Labour Force Survey du Statistics Bureau of Japan pour le **Japon**, où la tranche étudiée correspond aux 55 à 64 ans.

L'étude a également bénéficié des compétences linguistiques des stagiaires qui y ont contribué — notamment en espagnol et en allemand —, permettant d'assurer une analyse directe, rigoureuse et fidèle des sources nationales.

Le présent rapport est organisé de la façon suivante : un benchmark des initiatives en matière d'emploi des seniors, structuré pays par pays et présenté dans l'ordre alphabétique, puis une conclusion présentant un panorama des meilleures pratiques.

La partie benchmark s'articule, pour chaque pays, autour des axes d'analyse suivants (si pertinents et dans la mesure du possible) :

- Mesures législatives et réglementaires ;
- Politiques publiques de l'emploi ;
- Solutions de gouvernance et d'organisation interne ;
- Stratégies et outils de communication ;
- Pratiques de recrutement adaptées aux seniors ;
- Programmes de formation et de reconversion ;
- Dispositifs de bien-être et qualité de vie au travail ;
- Initiatives favorisant le lien intergénérationnel.

Au total, en identifiant les leviers les plus efficaces à l'étranger, l'ambition de ce travail est de proposer des pistes concrètes pour transformer l'emploi des seniors en France en un atout économique et social durable.

Danemark

Le Danemark affiche un taux d'emploi des seniors particulièrement élevé, atteignant **75 %**, porté notamment par une participation féminine remarquable, parmi les plus fortes d'Europe (72 %). L'âge légal de départ à la retraite, fixé aujourd'hui à 67 ans, doit progressivement être relevé à 70 ans — une évolution qui témoigne d'une culture nationale favorable à l'emploi des seniors. Les Danois sont encouragés à se former tout au long de leur vie et leur marché du travail est flexible, complété par une forte tradition du dialogue social.

Mesures législatives et réglementaires

- **Mise en place d'une série de droits sur la réduction du temps de travail pour les seniors en fin de carrière** (Senior freedom / senior days):
 - Convention qui peut permettre aux salariés ayant ≤ 5 ans avant l'âge légal de la retraite de négocier des conditions de travail aménagées (réduction d'heures, jours de repos supplémentaires).
 - Financement partiellement assuré via la contribution de l'employeur au régime de retraite d'entreprise.
 - Senior schemes (2024) dans le secteur public : réduction du temps de travail, jours seniors (congés payés), changement de tâches.
- **Emplois municipaux subventionnés pour les seniors inscrits comme demandeurs d'emplois, et ayant épousé leurs droits aux allocations chômage** (Seniorjobordning).
- **Possibilité de Jobrotation:**
 - L'entreprise envoie des salariés en formation pendant qu'un demandeur d'emploi (souvent senior) les remplace, avec subvention horaire de l'équivalent danois de France Travail. (agence gouvernementale danoise STAR, rattachée au ministère de l'emploi).
 - Durée moyenne d'un remplacement : 17 semaines (4 mois).
 - Taux d'emploi des participants 1 an après le début de la rotation, vs un groupe témoin : +1,2 points (et +4,9 points 2 ans après).
 - Entre 2015 et 2017, 6 357 personnes ont profité de cette possibilité légale.
 - 70 % des remplacements ont lieu dans les secteurs administration/éducation/santé.

Politiques publiques de l'emploi

- **Renforcement de l'accompagnement des seniors dans les programmes pour les demandeurs d'emploi :**
 - Via les caisses d'assurance-chômage nationales et les équivalents de France Travail (diagnostic précoce, placement, suivi personnalisé).
- **Culture nationale de formation continue / Adult Education and Continuing Training (VEU):**

- Regroupe plusieurs niveaux et formats de formation, publics ou financés par les partenaires sociaux (système décentralisé, financement étatique + entreprises).
- Les participants reçoivent une indemnité de formation équivalente au montant de l'allocation chômage pour compenser la perte de revenu pendant la formation.
- **Accompagnement gratuit des entreprises par des consultants spécialisés** pour structurer leur stratégie en faveur des salariés seniors (années 2005 – 2010). Financement étatique, parfois avec l'aide des partenaires sociaux.

Solutions de gouvernance et d'organisation interne

- D'après l'enquête « SeniorWorkingLife 2020 », **42 % des salariés de plus de 55 ans rapportent que leur lieu de travail dispose d'une politique senior**.
- **Regroupement de six grandes entreprises** (The Senior Pledge) **pour développer une stratégie senior**, évaluer et suivre des actions concrètes pour retenir les seniors, et **partager leurs expériences** et résultats pour inspirer d'autres organisations (organisation de workshops et ateliers avec différentes parties prenantes notamment).
- **Flexibilité généralisée du temps de travail** et réduction proportionnelle de la rémunération.

Stratégies et outils de communication

- **L'État et les acteurs publics** publient des guides, exemples de cas, et **encouragent le partage d'expérience entre entreprises** pour inspirer l'adoption de politiques seniors:
 - Dès 2004, Agence danoise pour l'emploi : mise en place d'un site dédié, source d'information, de conseils et de partage de « bonnes pratiques » pour les entreprises.
 - Recueil de cas concrets d'entreprises danoises ayant mis en place des politiques de maintien des seniors (Gode eksempler på seniorfastholdelse) : exemples concrets et efficaces + propositions de pistes de diffusion pour inspirer d'autres entreprises.

Pratiques de recrutement adaptées aux seniors

- **Retour ponctuel de seniors en tant que remplaçants à la demande** avec les Timelønnet (emplois horaires : paiement à l'heure sans temps minimum)
 - Ex : un centre de soins public propose ce dispositif à d'anciens salariés (sans besoin de formation) pendant les vacances, congés maladie, pics d'activité...).

Programmes de formation et de reconversion

- **Adaptation des propositions de stratégie de rétention selon les secteurs**
 - Retraite progressive dans les entreprises de services / bien-être.
 - Emplois de transition (Bridge jobs, poste plus « légers ») dans les secteurs primaires et secondaires et de services / protection sociale.
 - Développement de carrière dans les secteurs axés sur l'information et la connaissance.

Initiatives de lien intergénérationnel

- **Constitution d'une association nationale des personnes âgées (Ældre Sagen)** qui agit sur la formation numérique, la mise en réseau, la mise en place d'ateliers...

Estonie

Avec un taux d'emploi des seniors s'établissant à **75,7 %**, l'Estonie figure parmi les meilleurs élèves de l'UE. Cette solide performance s'explique par la flexibilité du marché de l'emploi, par un manque de main-d'œuvre général et par une culture respectueuse des aînés et valorisant le travail.

Mesures législatives et réglementaires

- **Allocation d'aptitude au travail pour les chômeurs** (réforme de 2016)
 - 60% des bénéficiaires ont plus de 50 ans.
 - Après un test, l'un des trois statuts suivants est attribué: aptitude au travail complète, partielle, ou nulle. Selon la catégorie et en fonction du taux d'aptitude au travail, un certain pourcentage de l'allocation est accordé.
 - La force de cette allocation est de s'adapter à chaque individu (vs une allocation passive). Elle encourage aussi la reprise d'activité plutôt que la dépendance, en étant conditionnée à une activité (même partielle).
 - A cette allocation se joignent des services complémentaires : un conseiller personnel, une subvention pour l'adaptation au poste, un accompagnement au retour au travail et des formations.
 - Les résultats sont bons : près d'un tiers des bénéficiaires ont retrouvé ou conservé un emploi. Entre 2017 et 2024, le taux d'emploi des seniors est passé de 67,9 % à 75,7 %.
- **Loi sur la qualité de vie au travail** : impose l'adaptation du travail aux capacités et la promotion du bien-être physique, mental et social ; cela fonde juridiquement les aménagements (rythmes, outils, ergonomie) qui prolongent les carrières.

Politiques publiques de l'emploi

- **Loi sur l'égalité de traitement** : l'employeur doit assurer la protection des employés contre la discrimination, suivre le principe de l'égalité de traitement et promouvoir l'égalité conformément à la loi sur l'égalité de traitement et à la loi sur l'égalité des sexes. Il doit aussi prévenir la discrimination à l'égard des personnes en raison de la nationalité (origine ethnique), de la race, de la couleur, de la religion ou d'autres convictions, de l'âge, du handicap ou de l'orientation sexuelle. Enfin, il doit introduire une obligation de promouvoir le principe de l'égalité de traitement (c'est-à-dire la volonté que le personnel de l'organisation reflète la diversité de la société).

Initiatives de lien intergénérationnel

- **Culture de l'égalité de traitement, de la non-différenciation** : il n'existe pas de réelle pension ni de politique pensée exclusivement pour les travailleurs seniors, car la culture de la non-différenciation en Estonie est assez profonde. Il s'agit de traiter tout le monde de la même manière, indépendamment notamment de son âge.

Finlande

Le taux d'emploi des seniors en Finlande atteint **71,7 %**, soit l'un des plus élevés d'Europe (11^e place). Dans un pays où l'âge moyen de départ à la retraite reste bas (59 ans) mais où la population vieillit rapidement (23,1 % de plus de 65 ans en 2022), la Finlande a su anticiper les défis du vieillissement actif.

Mesures législatives et réglementaires

La Finlande **interdit explicitement la discrimination liée à l'âge** via :

- Le Employment Contracts Act (2001) : prohibe toute « discrimination injustifiée fondée sur l'âge », y compris lors du recrutement, avec réparation sans plafond d'indemnisation.

Politiques publiques de l'emploi

La Finlande a déployé **plusieurs programmes nationaux successifs ciblant les 45–64 ans** :

- FINPAW (1998–2002) : vise à retarder les retraites anticipées par des actions sur la santé, la formation et l'organisation du travail.
- Programme de bien-être au travail (2000–2003) : introduit des indicateurs de bien-être et des modèles de flexibilité (temps partiel, télétravail).
- Programme TYKES (1996–2009) : soutient l'innovation organisationnelle en entreprise pour améliorer la coopération et la productivité.
- Programme VETO : limite les départs anticipés à la retraite et vise à améliorer la qualité de vie au travail.

Solutions de gouvernance et d'organisation interne

- Les entreprises finlandaises appliquent le **principe d'ikäjohtaminen (gestion de l'âge)** : bilans seniors, adaptation des postes, sensibilisation des managers, maintien des compétences. Exemple : le programme **55 Rise & Shine** de Nordea Bank Finland, visant à motiver les salariés de plus de 55 ans par la reconnaissance et la formation.
- De plus, les entreprises sont financièrement incitées à garder les seniors, car elles supportent une part du coût des départs anticipés (invalidité, chômage). Une responsabilisation directe des employeurs, absente en France, aligne ici intérêt social et intérêt économique.

Stratégie et outils de communication

- Le programme 55 Rise & Shine s'accompagne d'un **ambitieux volet de communication à l'échelle nationale** : offre de formations à la communication inclusive pour les RH et managers, création d'un réseau d'ambassadeurs seniors partageant leur expérience.

Pratiques de recrutement adaptées aux seniors

- Subventions à l'embauche via les services publics de l'emploi (TE-palvelut) pour les chômeurs de plus de 55 ans.
- Recrutement anticipé : embauche d'un senior au chômage, et avant sa retraite, pour transmettre son savoir-faire aux salariés plus jeunes.

Programmes de formation et de reconversion

- Le programme NOSTE (2003–2009) finance la qualification d'adultes peu diplômés (30–59 ans).
- Le Koulutusrahasto (fonds national de formation) permet un congé de formation rémunéré pour se reconvertir.
- Certaines entreprises, comme la banque Nordea, proposent des ateliers de perfectionnement dont l'objectif n'est pas la progression hiérarchique mais le fait de raviver la motivation de leurs collaborateurs.

Bien-être et qualité de vie au travail

- Le **concept de work ability (aptitude au travail)** a été popularisé par l'Institut finlandais de santé au travail (FIOH). Son objectif : agir sur l'environnement, l'organisation et le mode de vie pour maintenir la santé et la motivation des seniors.
- Le programme Kaiku (2002) dans la fonction publique a formé plus de 600 conseillers en bien-être au travail.
- En Finlande, la prévention de la fatigue et du stress est institutionnalisée, là où la France reste sur des démarches de qualité de vie au travail encore fragmentées.

Initiatives intergénérationnelles et transmission

- Dans les entreprises de technologie finlandaises, les **binômes «senior-junior»** sont courants : le premier transmet son expertise, le second ses compétences technologiques. Cette approche crée un continuum de savoirs et valorise les deux générations.

Islande

Avec **81,2 %** de taux d'emploi des seniors, l'Islande figure parmi les leaders mondiaux. Comme dans les pays de tradition nordique, la valorisation du travail y est pour beaucoup. En 2015, l'Islande a été le premier pays au monde à expérimenter la semaine de 4 jours, accompagnée d'une baisse de 40h à 35h de travail hebdomadaire, pratique adoptée depuis par 90% des salariés.

Mesures législatives et réglementaires

- **Âge légal de retraite tardif et flexible :** âge légal à 67 ans, mais possibilité de partir à 65 ans ou à 70 ans. Interdiction de la mise à la retraite d'office avant 70 ans afin de lutter contre la discrimination par l'âge.

Politiques publiques de l'emploi

- **Baromètre de l'emploi (Aldursvogin) :** baromètre de l'emploi des seniors calqué sur le modèle norvégien.

Solutions de gouvernance et d'organisation interne

- **Aménagements de fin de carrière et poste adaptés** (usine d'aluminium de la multinationale Alcan) :
 - Création d'une unité interne où sont réaffectés les employés dont le poste d'origine n'est plus adapté (par exemple en cas de contraintes physiques ou d'âge).
 - Les employés y effectuent des tâches allégées mais utiles (entretien du matériel de sécurité, contrôle qualité, logistique interne, etc.), à un rythme de travail aménagé et sans horaires de nuit.
 - Cette unité est valorisée et non pas considérée comme un «placard» : elle a son propre budget et les autres services achètent ses prestations. Elle est vue comme rentable et utile.
 - Les employés seniors peuvent aussi réduire leur temps de travail jusqu'à un équivalent de 2 mois par an sans que leur salaire ne soit affecté, et bénéficient de congés supplémentaires.

Stratégies et outils de communication

- **Engagement du patronat/Confédération des employeurs :** le patronat conseille aux chefs d'entreprises de garder leurs employés le plus longtemps possible, quel que soit leur âge, car ce sont des talents recherchés pour leurs compétences sur le marché du travail islandais.

Pratiques de recrutement adaptées aux seniors

- **Vagues de recrutements ciblées sur les seniors** (BYKO, chaîne de magasins de bricolage, leader en Islande):
 - BYKO estime que l'âge s'accompagne d'une véritable expertise en bricolage, et en fait donc un critère recherché. L'entreprise oriente ainsi ses recrutements exclusivement vers les candidats seniors.
 - Pratique au cœur de la stratégie de l'entreprise depuis 2010, ciblant les 55 ans et plus, et particulièrement les 60-70 ans.
 - Le résultat est très positif : ces salariés viennent travailler par plaisir, sont fiables et ponctuels ; ce sont souvent d'anciens artisans et ont donc une connaissance excellente des produits et une culture d'entreprise. De plus, les salariés en deuxième partie de carrière apprécient le rôle social que leur donne le travail, ce qui rejaillit sur l'ambiance.

Programmes de formation et de reconversion

- **Centres publics de formation continue :** 22% de la population active a recours à de la formation continue. L'Islande finance publiquement des centres de formation, notamment pour les seniors, afin de favoriser une mise à niveau continue de leurs compétences.

Solutions de bien-être et qualité de vie au travail

- **Semaine de 4 jours**, expérimentée dès 2015 en Islande (passage de 40h à 35h hebdomadaires) :
 - Les résultats des équipes se sont maintenus à un bon niveau et, dans certains cas, ont même progressé.
 - Aujourd'hui, après l'expérimentation de 2015 qui ciblait 3000 salariés, 90% des travailleurs sont sur ce rythme, ce modèle est devenu la norme.
 - Cette mesure réduit la pénibilité pour les salariés et bénéficie à fine aux futurs travailleurs seniors, qui arriveront en meilleure forme physique à l'âge de 55 ans.
- **Culture du travail et de l'utilité sociale :** les Islandais ont dans leur culture le fait de travailler tant qu'ils peuvent, et travailler est très valorisant socialement. L'âge de départ à la retraite tardif (67 ans), n'est donc pas mal vécu par la population. La perception de la vieillesse est aussi un facteur explicatif : alors qu'aux États-Unis, l'on est considéré comme «âgé» à partir de 57 ans, ce seuil se situe plutôt autour de 65 ans en Islande. Le départ à la retraite intervient peu ou prou à ce moment-là.

Norvège

Avec une population relativement jeune (16% de la population seulement a 67 ans ou plus), la Norvège se distingue par un taux d'emploi des seniors particulièrement élevé en Europe (**73,6 %**).

Mesures législatives et réglementaires

- La **réforme des retraites de 2011** a introduit un système de départ flexible et actuariellement neutre: les Norvégiens peuvent désormais percevoir une partie de leur pension à partir de 62 ans tout en **continuant à travailler sans plafonnement de revenu**, ce qui élimine le désincitatif financier qui existait auparavant.
- La loi sur l'égalité et la non-discrimination (Likestillings- og diskrimineringsloven) de 2018, interdit le licenciement de toute personne de moins de 72 ans en raison de son âge.

Politiques publiques de l'emploi

- En Norvège, l'**Accord pour une vie professionnelle inclusive (IWL – Inclusive Working Life Agreement)** vise à réduire les arrêts maladie et favoriser le maintien des seniors dans l'emploi. Il résulte d'une coopération tripartite entre le gouvernement norvégien, les organisations patronales, et les syndicats. Il a pour but de réduire les taux d'absentéisme pour raison de santé (diminuer les congés maladie), favoriser l'inclusion des personnes handicapées ou partiellement aptes au travail, et encourager le maintien et la prolongation de la vie professionnelle des travailleurs âgés.
- Une Stratégie nationale pour les compétences (2017–2021) a été lancée pour promouvoir la formation tout au long de la vie, incluant un volet important en faveur du maintien des seniors qualifiés. En 2019, le gouvernement a présenté au Parlement un Livre blanc sur la **réforme des compétences et l'apprentissage permanent**, avec pour mot d'ordre « personne ne doit devenir obsolète faute de compétences »

Solutions de gouvernance et d'organisation interne

- Élaborer une « politique senior » (seniorpolitikk) interne est devenu courant en Norvège
- Certaines entreprises possèdent des responsables internes du bien-être des seniors comme l'entreprise TechnipFMC (ingénierie pétrolière) et son Well-Being Manager.

Stratégies et outils de communication

- Session de sensibilisation sur le sujet des salariés seniors : démythification des stéréotypes, présentation d'études démontrant que productivité et

- capacité d'apprentissage ne diminuent pas significativement avec l'âge etc.
- Le Norsk Seniorpolitisk Barometer est un **sondage** annuel mené depuis 2003 (par l'institut Ipsos pour le Centre pour un longer travail). Il interroge les dirigeants et les salariés norvégiens sur leur perception des seniors au travail (intentions de départ, préjugés, initiatives en entreprise, etc.). Les résultats de ce baromètre sont largement diffusés chaque année, ce qui permet d'objectiver les progrès et les défis restants.

Pratiques de recrutement adaptées aux seniors

- Le service public de l'emploi (NAV) propose un **accompagnement pour la recherche d'emploi des seniors**. Des ateliers spécifiques pour les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans sont organisés (mise à jour du CV, l'usage de LinkedIn...)
- **Le parc d'attraction** Dyreparken a adopté une **véritable politique centrée sur les seniors**. En 2022, le parc a mené une **campagne de recrutement ciblée** envers les 60 ans et plus, avec des entretiens dédiés. Beaucoup de candidats n'avaient pas passé d'entretiens depuis longtemps et étaient anxieux – le parc a donc pris le temps de les rassurer et de valoriser leur démarche.

Programmes de formation et de reconversion

- En 2020, un Livre blanc (Melding til Stortinget 14, 2019–2020) a présenté une réforme de la formation tout au long de la vie visant à ce que « personne ne soit dépassé du fait d'un manque de compétences »:
 - **Financement de formations flexibles pour adultes**.
 - **Programmes sectoriels paritaires de développement des compétences**.
 - **Incitations financières pilotes**: mise en place **d'incitations monétaires par le gouvernement** pour encourager salariés et entreprises à investir dans la formation continue.

Solutions de bien-être et qualité de vie au travail

- Parc à thème « Dyreparken » (loisirs). Dyreparken mise sur la flexibilité individuelle. Chaque senior est affecté à un poste et un rythme adapté à ses envies et capacités – par exemple, certains préfèrent accueillir le public en caisse, tandis que d'autres choisissent des missions plus mobiles, comme l'entretien du parc.

Initiatives de lien intergénérationnel

- Le programme « Basiskompetanse i arbeidslivet » (compétences de base sur le lieu de travail) existe depuis 2006, via Direction norvégienne pour l'enseignement supérieur et les compétences. C'est un programme de formation aux compétences de base (lecture, écriture, arithmétique, TIC) proposé aux adultes. L'enseignement est donné autant que possible sur le lieu de travail, et en lien avec l'activité professionnelle.

Suède

La Suède est souvent citée comme un modèle en matière de cohésion sociale, de bien-être au travail et d'égalité des chances. Cependant, malgré un taux d'emploi élevé (78,1 %), le pays fait face à un paradoxe : les seniors restent sous-représentés dans les sphères économiques, médiatiques et sociales, et subissent encore des discriminations liées à l'âge.

Mesures législatives et réglementaires

- **Principe «Last in, first out» (Loi sur la sécurité de l'emploi – 1974).** Le système suédois protège les salariés plus anciens : lors d'un licenciement économique, le dernier embauché est le premier à partir.
- **Le Working Environment Act:** couvre les aspects **physiques, psychologiques et sociaux** du travail et encourage les entreprises à **adapter les postes** aux besoins des salariés âgés (ergonomie, horaires flexibles, répartition des tâches). **L'autorité suédoise de la santé au travail (Företagshälsor)** aide aussi les entreprises à prévenir les risques et facilite le retour à l'emploi après un arrêt maladie.
- **Réduction des charges patronales pour les plus de 65 ans.**
- Encouragement du **cumul emploi-retraite**, sans pénalités.

Programmes de formation et de reconversion

- **Programme de «mentorat nordique», associant un cadre dirigeant expérimenté et un jeune collaborateur** à fort potentiel. Ex au sein du groupe NRC, acteur majeur des infrastructures ferroviaires en Suède, Norvège et Finlande.
- Selon le Joint Employment Report 2022, la Suède a renforcé ses programmes d'apprentissage tout au long de la vie, notamment au niveau municipal. Toutefois, il n'existe actuellement **aucun programme ni mesure spécifiquement destinés aux demandeurs d'emploi âgés**.

Solutions de gouvernance et d'organisation interne

- **Flexpension** (accords de branche – notamment pour les cadres/cols blancs): possibilité accrue de réduire son temps de travail en fin de carrière, et sur-cotisation de retraite complémentaire.
- **Dialogue social au sein de grands groupes (par exemple Volvo)** : Concrètement, un ouvrier de l'automobile peut, dès 60 ans, diminuer son temps de travail (par exemple passer à 80 %) et recevoir le reste de son salaire sous forme de pension partielle, financée par l'employeur grâce aux fonds versés sur son compte de retraite complémentaire.

Pratiques de recrutement adaptées aux seniors

- Il existe des protections légales/contractuelles : certaines conventions collectives prévoient par exemple une priorité de maintien dans l'emploi ou de réembauche au bénéfice des salariés les plus expérimentés.

Programmes de formation et de reconversion

- La Suède a un système appelé Study Grant for Transition (SGT) (omställningsstudiestöd) qui vise à **faciliter les transitions professionnelles** et l'apprentissage tout au long de la vie — ce qui est particulièrement pertinent pour les travailleurs plus âgés.

Lettonie

La Lettonie présente un profil singulier. Avec un taux d'emploi des seniors de **71,9 %**, supérieur à la moyenne européenne, sa performance s'explique par des facteurs distincts de ceux observés dans les pays d'Europe occidentale les plus performants. Le recours au temps partiel y demeure limité (moins de 10 %), et la poursuite d'activité résulte à la fois de niveaux de revenus modestes et d'une pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs.

Politiques publiques de l'emploi

- **Accès prioritaire pour les seniors :**
 - Aux programmes de réinsertion, de reconversion, et de formations : formations courtes (métiers en tension principalement) et accent sur la formation digitale.
 - Aides à l'embauche pour les employeurs recrutant des demandeurs d'emploi âgés : prise en charge partielle du salaire, des coûts d'adaptation du poste.

Solutions de gouvernance et d'organisation interne

- Formation des managers à la question du travail senior.

Stratégies et outils de communication.

- **Campagnes de sensibilisation étatiques** (prévention des risques professionnels liés à l'âge, valorisation du travail des seniors (Active Ageing, depuis 2017) et mise en garde contre les stéréotypes.
- **Senior Employment Guidelines** : conseils pratiques pour recrutements, aménagements des espaces de travail...

Pratiques de recrutement adaptées aux seniors

- Industrie du textile (Proniks Ltd - taille moyenne), étude Eurofond «Impact of the recession on age management policies») : objectif de préservation des savoir-faire artisanaux, recherche de main d'œuvre qualifiée et fiable:
 - Annonces d'offres explicitement destinées aux 50+ et insistant sur la reconnaissance de l'expérience.
 - Collaboration avec les services publics de l'emploi (NVA) pour cibler les demandeurs d'emploi âgés dans la région de Jelgava : les chômeurs âgés reçoivent une formation courte subventionnée (2 à 3 mois) puis réalisent une période d'essai rémunérée chez Proniks (aide salariale jusqu'à 50 %).

Programmes de formation et de reconversion

- Mise en place, dans certaines entreprises, de dispositifs de formation ou de remise à niveau spécifiquement destinés aux salariés seniors.

Solutions de bien-être et qualité de vie au travail

- **Audit de l'environnement de travail pour en évaluer le caractère inclusif en matière d'âge, et identification des postes à « risque » dans certaines entreprises.**
- Exemple dans l'industrie textile (Proniks Ltd, taille moyenne). Réaménagement de la chaîne de production : sièges ajustables, meilleure luminosité, pauses régulières pour éviter les troubles musculosquelettiques, mise en place d'un système de ventilation et de température adapté.

Initiatives de lien intergénérationnel

- **Rôle significatif d'ONG/associations dans la promotion du «vieillissement actif » :**
 - Activités sociales : clubs de seniors et projets communautaires pour éviter l'isolement (ex Riga Seniors Club Network) ; valorisation du bénévolat...
- **Fédération nationale des retraités** : Latvian Pensioners' Federation, 90 000 membres : participation active à la concertation sur les politiques de retraite et d'emploi des seniors -> Coordination d'un réseau national de clubs de seniors.

Allemagne

L'Allemagne présente un fort taux d'emploi des seniors (**75,2 %**). Ce dynamisme tient à une culture du dialogue social, à la valorisation de la formation continue et à une politique volontariste de santé au travail. Notons par ailleurs que l'âge légal de départ à la retraite, actuellement fixé à 66 ans, doit être porté à 67 ans d'ici 2031.

Mesures législatives et réglementaires

- **Flexibilisation du temps de travail:** création en 2003 des «mini-jobs» (emplois partiels à salaire plafonné et cotisations sociales réduites). Ce type d'emploi fait office de passerelle entre l'emploi et la retraite. A titre d'exemple, 1,3 million de seniors allemands bénéficient de tels contrats en 2023 (notamment dans le domaine du nettoyage ou de la vente).
- **Obligation de prendre en compte les effets de l'âge dans l'évaluation des postes** (loi Betriebssicherheitsverordnung (BetrSichV) de juin 2015).

Politiques publiques de l'emploi

- **Orientation des subventions à la formation vers les salariés seniors** (depuis 2023). Cette politique est toutefois peu efficace: seulement 50% des 55-64 ans ont trouvé un emploi après 6 mois de formation (contre 61% tous âges confondus).
- **Création d'emplois aidés** (Beschäftigung schaffende Maßnahmen)
 - Efficacité modérée : en 2023, seulement 75% des 55-64 ans travaillent après 6 mois en emploi aidé (contre 77% tous âges confondus).
 - «Jobs à 1 euro»/Arbeitsgelegenheiten, créés en 2005 via les réformes Hartz IV: «emplois d'utilité publique» rémunérés symboliquement.

Solutions de gouvernance et d'organisation interne

- **Participation des salariés à la conception du travail** (Leadership participatif):
 - Ex: Au sein de la Deutsche Bahn (transport ferroviaire), il est prévu que chaque unité opérationnelle organise des forums participatifs trimestriels où les employés exposent leurs problèmes et propositions. En outre, la plateforme «DB Ideen & Feedback» permet aux salariés de proposer et voter des améliorations (avec 10 000 + suggestions traitées/an).

Stratégies et outils de communication

- Création en 2002 d'une **plateforme nationale de ressources et d'expérimentations** (INQA), comprenant le partage de bonnes pratiques en matière d'emploi des seniors.

Solutions de bien-être et qualité de vie au travail

- **Mesure et étude de l'ergonomie et de l'organisation des conditions de travail adaptée à l'âge**
 - Later Life Workplace Index (LLWI) : 9 dimensions pour évaluer l'état actuel des aménagements et identifier les axes d'amélioration.
 - Work Ability Index (WAI), 1980 (et le WAI 2.0), reconnus internationalement : évaluer de manière standardisée la «capacité de travail» d'un employé en fonction de ses ressources (santé, compétences, motivation) et des exigences de son poste : recommandé par l'Agence allemande fédérale pour la sécurité et la médecine au travail.

Autriche

En Autriche, le taux d'emploi des seniors est relativement faible (**58,8 %** en 2024). Malgré un fort dialogue social, le manque de flexibilité du temps de travail et le fait que les femmes partent en moyenne à la retraite à 61 ans — soit quatre ans plus tôt que les hommes — pourraient expliquer ce score.

Mesures législatives et réglementaires

- **Possibilité (à partir de 2026) d'un régime de retraite partielle:** Réduction du travail réversible (dans une fourchette de 25 à 75 %) tout en percevant une partie proportionnelle de la retraite.

Politiques publiques de l'emploi

- **Fortes subventions pour l'embauche de demandeurs d'emplois seniors,** au niveau fédéral (Beschäftigungsinitiative 50+ : jusqu'à 165 M€ par an depuis 2018) et municipal (Joboffensive 50+ à Vienne).
- **Création d'une plateforme nationale d'emploi destinée aux seniors** (Senior Quality) pour la reconversion et la recherche d'emploi.

Solutions de gouvernance et d'organisation interne

- **Formation des dirigeants aux notions de « leadership adapté aux générations »** (generationengerechtes Führen) : sensibilisation aux atouts et aux besoins propres à chaque génération afin d'améliorer la répartition des tâches. Au sein de la Erste Bank der österreichischen Sparkassen AG, secteur bancaire (projet LIFETIME).

Pratiques de recrutement adaptées aux seniors

- **Communication inclusive lors de l'annonce de postes vacants.** Ex: mention explicite de l'ouverture à des candidatures plus âgées dans l'entreprise Franz Robier Baugesellschaft (secteur de la construction, dans le cadre de leur projet «Baufit»).

Initiatives de lien intergénérationnel

- L'Austrian Senior Experts Pool, association à but non lucratif, anime le réseau ASSET 50+. Ce regroupement d'environ 200 experts accompagne les entreprises, pour une somme modique, dans la mise en place de politiques d'intégration des seniors.

Pays-Bas

Aux Pays-Bas, le taux d'emploi des seniors est très élevé (**75,3 %**). Cela s'explique en partie par une culture nationale du travail flexible et du temps partiel choisi, particulièrement marquée chez les 55-64 ans : une personne sur deux y travaille à temps partiel, avec une proportion qui grimpe à 70% pour les femmes. Le pays se caractérise également par un soutien actif à la formation, la promotion de l'apprentissage tout au long de la vie et un dialogue social structuré. Le « vieillissement actif » y est valorisé et répandu.

Mesures législatives et réglementaires

- **Instauration d'un droit au travail à temps partiel**, notamment via l'Equal Treatment (Working Hours) Act de 1996, qui garantit aux salariés à temps partiel un traitement proportionnellement équivalent à celui des employés à temps plein, notamment en matière d'accès à la formation, de pension, etc :
 - Toute discrimination fondée sur la durée du travail est illégale.
 - Wet Aanpassing Arbeidsduur (2000) : tout salarié a le droit de demander une réduction ou augmentation du temps de travail, que l'employeur ne peut refuser que pour des raisons sérieuses (organisation, sécurité, coût excessif).
- **Durcissement des conditions d'éligibilité aux régimes d'assurance-chômage, d'invalidité et de retraite anticipée** (limitant ainsi les sorties précoces du marché du travail).

Politiques publiques de l'emploi

- **Création depuis les années 2000 de centres de service régionaux de formation et d'emploi** (Leerwerkloketten) :
 - EVC (« Ervaringscertificaat ») : système de validation de l'expérience, particulièrement utile pour les seniors : attestation officielle des compétences acquises tout au long de la vie professionnelle (y compris en dehors de la formation formelle) -> 17 700 personnes en 2011 aux Pays-Bas.

Solutions de gouvernance et d'organisation interne.

- **Favorisation du temps partiel dans de très nombreux secteurs, sans perte d'avantages :**
 - Philips (industrie technologique) avec la formule Part-Time Work for Seniors: réduction progressive du temps de travail à partir de 60 ans, sur la base du volontariat (de 100 % à 80 % ou 60 % d'activité, tout en restant intégrés dans les projets d'innovation, souvent comme mentors techniques).

- Réorientation du modèle de gestion de l'âge :
 - ◊ L'exemple de KPN : télécommunications.
 - ◊ Jusqu'en 2008, les salariés de plus de 52 ans bénéficiaient de jours de congé supplémentaires d'une journée par semaine.
 - ◊ Les salariés de plus de 57 ans peuvent réduire leur temps de travail de 80 % avec 90 % du salaire et 100 % de cotisation retraite (système cofinancé avec le fonds de pension du secteur).
- Mise en place d'un pool de réaffectation (Stichting Duurzaam Werken) pour les salariés partiellement inaptes : l'employeur initial peut «prêter» un salarié à une autre entreprise. Secteur agricole notamment.

Programmes de formation et de reconversion

- **Possibilité d'un remplacement partiel du poste en tant que formateur et autres parcours de carrière adaptatifs :**
 - Secteur de la construction/infrastructure et régime mentor (Vierdaagse werkweek 55-plus) : les ouvriers expérimentés de plus de 55 ans peuvent passer à un temps partiel de 4 jours par semaine, tout en conservant les droits liés à un temps complet (pensions, congés), en échange d'un rôle de formateur de jeunes apprentis sur le chantier le reste du temps.
 - Emplois hybrides (Philips) (ex: 3 jours sur site, 2 jours de formation/mentorat).

Solutions de bien-être et qualité de vie au travail

- **Adaptation des postes de travail:**
 - Collaborations d'entreprises privées avec des instituts d'ergonomie (TNO, ArboNed, Mensely) pour analyser la charge de travail des salariés âgés.
- **Promotion de la santé et du bien-être au sein de l'entreprise:**
 - Programme mondial d'Unilever, déclinaison aux Pays-Bas : suivi nutrition, coaching sportif, bilan de santé annuel personnalisé pour tous les 50+.

Initiatives de lien intergénérationnel

- Les municipalités (gemeenten) sont actrices majeures de la politique de l'emploi (loi sur leur responsabilité en 2015) et disposent alors d'une large autonomie.
- **Mise à disposition d'une plateforme (Loonwijzer, initiative de la société civile) destinée à recenser des bonnes pratiques d'entreprises et d'organisations en matière de politiques « seniors »** (répertoriées par secteurs).

Suisse

En Suisse, les travailleurs seniors représentent **77,8 %** de la population active. La prédominance du secteur tertiaire - qui concentre 78 % de la population active - crée un cadre propice au maintien dans l'emploi des seniors. Par ailleurs, les cantons, soutenus par des finances publiques solides, proposent de nombreuses mesures particulièrement généreuses.

Politiques publiques de l'emploi

- **Renforcement des Offices régionaux de Placement**, qui accompagnent de manière personnalisée les chômeurs.
- **Job-coachs (essai pilote «Supported employment»)** : aident activement les chômeurs de 50 ans et plus, en fin de droits, à décrocher un poste puis accompagnent leur intégration chez l'employeur dans les premiers mois.
- **Allocation d'initiation au travail** : permet à un chômeur senior d'effectuer une période d'essai prolongée chez un employeur tout en subventionnant une partie du salaire (prise en charge cantonale d'environ 60% du salaire au début du contrat, sur une durée pouvant aller jusqu'à 12 mois pour les 50 ans et plus), l'aide diminuant graduellement si la personne est embauchée de façon durable.
- **Allocations cantonales (Genève)** : Genève propose de rembourser 40% du salaire d'un nouvel employé senior pendant 12 mois, et d'étendre ce soutien sur 6 mois.
- **Placement des seniors via des agences de travail temporaires (canton de Vaud)** : collaboration avec Pro Interim. Les seniors occupent des postes de remplacement : absences maladie, service militaire, congés maternité... Ce dispositif leur permet de rester actifs et de valoriser leur expérience.

Solutions de gouvernance et d'organisation interne

- **Gestion des âges en entreprise (recommandations du Conseil fédéral**, appuyées par le programme AvantAge de ProSenectute, la plus grande organisation suisse de services spécialisés en faveur des personnes âgées):
 - Prise en compte des besoins évolutifs des employés selon leur tranche d'âge, tout au long de leur carrière.
 - Les responsables RH communiquent avec les employés dès 55ans pour anticiper la fin de leur carrière. Les entretiens avec les RH permettent de faire le point sur le bien-être au travail des seniors, et d'évaluer si leurs missions et leur environnement de travail sont toujours adaptés à leurs besoins ou état de santé.
 - Si le salarié senior est d'accord, le résultat du bilan est transmis aux RH pour ajuster l'organisation du travail : réaménagement du temps de travail (horaires allégés), adaptation des tâches (moins de manutention), planification de formations...

Stratégies et outils de communication

- **Réseau Focus50+** : réseau d'employeurs, milieux académiques, acteurs politiques et organisations patronales, qui mettent l'accent sur la collaboration entre générations et la diffusion de bonnes pratiques pour maintenir l'activité des seniors. Focus50+ est une véritable plateforme d'échange d'expériences réussies, qui organise des événements dédiés à cette problématique, avec des ateliers et des campagnes de communication. L'objectif de ces événements est double : outiller les candidats seniors et sensibiliser les recruteurs.
- **Tandem 50+ (canton de Saint-Gall)** : ce programme permet à des cadres expérimentés d'accompagner bénévolement des demandeurs d'emploi seniors. Les médias relaient ces enjeux pour créer un véritable changement culturel : ne plus percevoir les seniors comme un problème mais une solution. Utilisation de termes marquants comme or gris, ou capital gris.

Pratiques de recrutement adaptées aux seniors

- **Salons de l'emploi dédiés aux 50+**
- **Plateformes spécialisées** dans l'emploi des seniors (Seniors@Work, 50plus-jobs)
- **Tester un talent (Level+, Genève)** : Level + est une plateforme publique dans le canton de Genève qui organise des événements de réseautage innovants entre entreprises et chômeurs de plus de 50 ans. Une mesure particulièrement innovante consiste à offrir aux entreprises la possibilité de tester une collaboration avec un talent senior, à titre gratuit et sans engagement, sur une période déterminée. Cette approche innovante permet de lever les appréhensions liées à l'embauche d'une personne plus âgée. Environ 30 à 35% des participants retrouvent un emploi après cet essai.

Programmes de formation et de reconversion

- **Outil de diagnostic (Vali50+,** créé par la Haute Ecole spécialisée du nord-ouest de la Suisse) : aide les entreprises et salariés de plus de 50 ans à identifier les domaines où leurs compétences numériques nécessitent une mise à jour. Permet de cibler les besoins de formation de manière personnalisée.

Initiatives de lien intergénérationnel

- **Mentorat de demandeurs d'emploi seniors par des retraités bénévoles (canton de Fribourg,** Programme Pro50 avec Pro Senectute). Accompagnement fondé sur une expérience commune des enjeux liés à l'âge.
- **Mentorat de seniors pour des jeunes entrepreneurs** (projet

SeniorPartners de la Fondation Infoklick) : mise en relation de bénévoles de plus de 55 ans avec des projets de jeunes entrepreneurs ou du monde associatif. Cela permet aux seniors d'obtenir dans certains cas des opportunités d'embauche (être engagé comme conseiller dans une start-up par exemple).

Tchéquie

Comme beaucoup de pays européens, la Tchéquie fait face à un vieillissement démographique marqué : environ 21 % de la population a 65 ans ou plus en 2024. Malgré cela, le pays se distingue par une forte participation des seniors au marché du travail (77 %), ce qui le place au 3^e rang en Europe.

Mesures législatives et réglementaires

- Disposition légale consistant à ce que l'employeur maintienne le versement de sa cotisation patronale habituelle, tandis que le salarié senior bénéficie d'une hausse de son revenu net, créant ainsi une incitation à prolonger son activité professionnelle.
- Un abattement d'impôt est accordé, sur le plan fiscal, aux seniors en emploi.
- Depuis 2021, il y a la possibilité de « partage de poste » (job sharing) : deux employés peuvent se partager un équivalent temps plein – une formule utile pour proposer aux seniors des horaires allégés sans pénaliser l'entreprise. De même, le travail à temps partiel et les horaires aménagés sont facilités par la législation (amendement dit « Flexible » de juin 2025 visant à accroître la flexibilité du travail).

Politiques publiques de l'emploi

- L'Office du travail utilise les outils de sa « politique active de l'emploi » (APZ) pour soutenir financièrement la réinsertion des seniors. Sur les 8 dernières années (jusqu'en 2022), près de 156 000 demandeurs d'emploi âgés de 50 ans et plus ont bénéficié de ces mesures – soit 28 % de l'ensemble des chômeurs aidés.
- L'État finance des emplois subventionnés ciblés pour les seniors chômeurs : par exemple des postes socialement utiles réservés (SÚPM) dans le secteur public ou privé, y compris à temps partiel, ainsi que des travaux publics locaux (VPP).

Solutions de gouvernance et d'organisation interne

- De grandes entreprises, comme Škoda Auto ou HOCHTIEF CZ, intègrent l'âge dans leurs politiques RH de diversité. Concrètement, cela signifie qu'on ne segmente pas le personnel par âge. Par exemple, Škoda considère que « l'age management » concerne tout le monde, pas seulement les plus âgés.

Stratégies et outils de communication

- Conference « La journée internationale des ainés » organisée depuis 2016 afin de sensibiliser aux difficultés multiples des personnes âgées hors et

dans le monde du travail.

- Chaque année, le European Diversity Day (Journée européenne de la Diversité) est célébré en Tchéquie sous l'égide de la Charta diversity (Charte de la diversité). En 2023, cette conférence a mis en lumière le thème de l'âge : des ateliers y ont recommandé des actions concrètes telles que la suppression de la mention de l'âge dans les formulaires.

Pratiques de recrutement adaptées aux seniors

- De plus en plus d'employeurs tchèques, en particulier parmi les membres de l'Alliance pour la diversité (Byznys pro společnost), ont supprimé la demande de date de naissance ou d'âges sur les formulaires de candidature.

Programmes de formation et de reconversion

- Création du Fonds national de formation (Národní vzdělávací fond) pour soutenir les compétences en entreprise, notamment pour les salariés seniors.

Solutions de bien-être et qualité de vie au travail

- Offrir des aménagements d'horaires aide à retenir les seniors. Par exemple, Krajska Zdravotni (le plus grand employeur hospitalier de Tchéquie, ~10 000 salariés) a mis en place un système flexible où toutes les demandes de temps partiel des seniors sont automatiquement acceptées et ajustables mensuellement. Les employés âgés y sont de plus prioritaires pour les postes aux horaires matinaux, afin de respecter leur rythme biologique et améliorer l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle.

Initiatives de lien intergénérationnel

- AMSP ČR, association de PME, promeut le concept de « Silver Business », consistant à connecter des seniors indépendants (consultants, artisans retraités) avec des start-ups ou PME en manque d'expérience, créant ainsi des collaborations profitables aux deux parties.

Espagne

L’Espagne se situe dans la moyenne inférieure de l’Union européenne, avec un taux d’emploi des seniors de **61,1%**. Il convient de souligner qu’en Espagne, un salarié est considéré comme «senior» dès 45 ans, contre une moyenne de 50 voire 55 ans dans le reste du monde. Par ailleurs, le fort régionalisme de l’Espagne, où chaque Communauté autonome développe ses propres politiques, crée une dynamique de concurrence qui influence directement les approches retenues en matière d’emploi des seniors.

Mesures législatives et réglementaires

- **Catégorisation des «seniors longue durée» comme «catégorie prioritaire» :** permet de mieux cibler ce type de population dans les politiques de l’emploi.

Politiques publiques de l’emploi

- **Standardisation des aides pour les «seniors longue durée» :** en ce qui concerne les CDI, déduction (financée par l’Etat) des cotisations sociales pour l’entreprise. Cette déduction est conditionnée au maintien de l’emploi du senior dans l’entreprise.
- **Base de données (Plan emploi senior Madrid 25-25)** recensant les postes vacants de la fonction publique madrilène, ainsi que de certaines entreprises privées, accessibles aux travailleurs seniors.

Stratégies et outils de communication

- **«Talent senior» :** ce terme est largement utilisé dans les entreprises en Espagne, et met l’accent sur l’atout majeur des travailleurs seniors, l’expérience.
- **«Diversité générationnelle» :** l’utilisation de ce terme permet de d’inclure l’enjeu des seniors dans les programmes diversité et inclusion (D&I) des entreprises.

Pratiques de recrutement adaptées aux seniors

- **Mentorat senior-junior :** formations internes aux entreprises conçues par les talents seniors.

Programmes de formation et de reconversion

- Le réseau Talento 45+ offre un cursus de réintégration des seniors en utilisant l’expertise des **Chambres de commerce** : orientation et fixation des objectifs personnalisés de formations ; formation en compétences

digitales ; intermédiation en donnant aux seniors tous les outils pour réussir la réinsertion (aide sur le CV, simulations d’entretien etc.) ; aides financières à la contractualisation (incitations pour les entreprises).

Initiatives de lien intergénérationnel

- **Contrat de remplacement :** embauche d’un relevista, qui prend petit à petit la relève d’un senior qui part progressivement en retraite anticipée. Cela permet de valoriser les compétences et l’expérience du senior et de créer du lien intergénérationnel.

États-Unis

Aux Etats-Unis, le taux d'emploi des seniors est de **64,5 %**. La culture libérale américaine n'a pas empêché une prise de conscience précoce des enjeux liés à l'âge, apparue dès les années 1960, dans le sillage des autres mouvements de lutte contre les discriminations.

Mesures législatives et réglementaires

- **Loi fédérale Age Discrimination in Employment Act (ADEA)** : loi de 1967 qui interdit toute discrimination fondée sur l'âge (+40 ans) dans les embauches, licenciements, rémunérations, formations ou promotions. A permis la suppression progressive des limites d'âge obligatoires à la retraite : depuis 1986, la plupart des employeurs ne peuvent plus imposer de départ forcé à un âge donné.
- **Loi fédérale Older Workers Benefit Protection Act (OWBPA)** de 1990, qui oblige les employeurs à offrir des avantages au moins équivalents en valeur à ceux accordés aux salariés plus jeunes. Par ailleurs, l'entreprise doit aussi fournir la liste des postes et âges des employés inclus et exclus des plans de départ volontaires, afin que le salarié puisse évaluer si la mesure est discriminatoire.

Politiques publiques de l'emploi

- **Emplois subventionnés au sein d'associations ou dans le service public (Senior Community Service Employment Program)** : les participants doivent avoir au moins 55 ans, être au chômage et sous le seuil de pauvreté. Grâce à ce dispositif, plus d'un 1 million de seniors américains ont pu retrouver le chemin du travail depuis sa création, et 65.000 bénéficiaires y participent chaque année.
- **Aging Worker Initiative (AWI)**: attribue des financements à 10 organismes locaux qui proposent des formations et services de placement dédiés aux travailleurs âgés et seniors. Près de la moitié des participants à ces programmes pilotes ont retrouvé un emploi rémunéré après l'intervention.

Solutions de gouvernance et d'organisation interne

- **Groupes-ressources internes aux entreprises (PNC, AT&T, Arc Worldwide)**, promouvant le partage de savoirs intergénérationnels:
 - 8 à 12% des grandes organisations américaines disposent désormais d'un Employee Resource Group (ERC) dédié à l'intergénérationnel.
 - L'existence de tels groupes chez Arc Worldwide permet par exemple à cette entreprise d'améliorer la représentation de la diversité intergénérationnelle dans ses publicités. Dans cette entreprise, les ERC sont centrés sur trois volets : le plaidoyer (advocacy) pour combattre les stéréotypes âgistes, l'évolution des politiques RH, et la création d'une communauté interne soudée entre collègues seniors.

Stratégies et outils de communication

- **Semaine nationale de l'emploi des travailleurs âgés** (y compris seniors) : mise en lumière des success stories et partage de stratégies innovantes.
- **Label volontaire AARP Employer Pledge Program** : label volontaire pour les entreprises qui repose sur la signature d'un texte d'engagement sur l'égalité des chances et l'intégration des salariés de plus de 50 ans. En échange, l'American Association of Retired Persons (AARP) offre à ces employeurs des webinaires, guides et formations contre les biais liés à l'âge. Les entreprises y gagnent aussi une visibilité positive.

Pratiques de recrutement adaptées aux seniors

- **CV anonyme partiel** : CV qui omettent les dates de diplômes ou les 15 années d'expérience les plus anciennes afin de réduire la discrimination inconsciente. Cette pratique complète l'interdiction légale de collecter l'âge dans les candidatures dans plusieurs Etats fédérés.
- **Label Certified Age Friendly Employer** : Label créé par l'Age-Friendly Institute distinguant les entreprises engagées pour l'emploi et la qualité de vie des collaborateurs seniors. Ce label inclut des entreprises comme Boeing et AT&T.
- **Returnship** (contraction d'internship/stage et de return/retour) : fonctionne sur le même principe que le stage, qui permet à l'étudiant de faire son entrée sur le marché du travail. Il s'applique toutefois aux seniors qui reviennent sur le marché de l'emploi après une interruption de carrière, par exemple pour des raisons familiales ou de santé. Goldman Sachs, JPMorgan Chase, IBM ont notamment mis en place des cohortes de returnship, offrant une remise à niveau, du mentorat et un tremplin vers une embauche pérenne aux candidats ayant passé 2 ans ou plus hors du monde du travail.
- **Adapter le langage des offres d'emploi (Equal Employment Opportunity Commission, agence fédérale)**, afin d'éviter toute formulation susceptible de décourager certains candidats. Par exemple, remplacer « équipe jeune et dynamique recherche digital native » par des expressions plus inclusives telles que « ouverture d'esprit » ou « capacité d'adaptation ».

Programmes de formation et de reconversion

- **Mentorat de futurs entrepreneurs par des seniors expérimentés (Small Business Administration et AARP)** : formation des seniors à l'entrepreneuriat, avec pour objectif de les aider à monter leur entreprise ou activité indépendante.

Solutions de bien-être et qualité de vie au travail

- **Suivi de santé avancé (programme Healthy Living au sein d'American Express)** : coaching santé personnalisé, bilans de santé réguliers («check-up»).

up», dépistages), centres de bien-être, salles d'activité physique sur site, santé mentale...

- **Congés spécifiques pour les aidants familiaux (congés parents âgés chez LL Bean, entreprise du secteur de l'habillement).**

Initiatives de lien intergénérationnel

- **Conseils par des retraités (Programme SCORE)** : lancé il y a 60 ans, ce programme réunit 10.000 bénévoles, en grande majorité des cadres et dirigeants retraités. Ils offrent gratuitement leur expertise en conseillant des entrepreneurs débutants ou patrons de petites entreprises. En 2023, ces mentors seniors ont contribué à 4,5 millions d'heures de conseil et ont aidé plus de 31.000 nouvelles entreprises à créer 150.000 emplois aux Etats-Unis.

Nouvelle-Zélande

Le taux d'emploi des seniors en Nouvelle-Zélande atteint **77,7%**, soit plus de dix points de plus que celui de l'ensemble de la population. Cette configuration singulière s'explique notamment par l'absence d'âge légal de départ à la retraite (une pension universelle est versée à tous les plus de 65 ans, sans obligation d'arrêt de travail). Le temps partiel et les horaires aménagés sont également largement acceptés, et le marché du travail est inclusif.

Mesures législatives et réglementaires

- **Absence d'âge légal obligatoire de départ à la retraite** (tous les +65 ans touchent une pension dite universelle, sans obligation d'arrêt de travail).
- **Loi (Health and Safety at Work Act, 2015) imposant aux employeurs une obligation de prévention des risques liés à l'âge** (adaptation des postes, horaires flexibles, ergonomie etc).
- **Obligations de diversité d'âge dans les plans de recrutement et de ressources humaines des agences publiques et ministères** (Public Service Act, 2020).

Politiques publiques de l'emploi

- **Identification des seniors comme public prioritaire dans les stratégies publiques de l'emploi** (NZ Employment Strategy, 2019).
- **Existence de parcours publics** (Connected) d'accompagnement à la formation dédiés aux seniors.

Solutions de gouvernance et d'organisation interne

- **Flexibilité généralisée du temps de travail et facilitation des transitions vers la retraite :**
 - Entreprise dans le secteur portuaire (environ 200 salariés) : encourage les salariés proches de la retraite à communiquer au plus tôt leur intention de réduire leur temps de présence ou leur départ (anticipation et planification des départs, propositions de transition progressive favorisées...).

Stratégies et outils de communication

- **Étude et valorisation de l'impact économique positif du vieillissement actif** (Business of Ageing Programme depuis 2011, relancé en 2020) :
 - Sert de base à des campagnes de sensibilisation auprès des entreprises.
 - Mise à disposition d'outils pour les employeurs : un « policy review tool » pour évaluer à quel point l'organisation est «age-inclusive», par exemple.
- **Mise à disposition aux employeurs d'un guide** (Older Worker Employment

Toolkit) par le Ministère des affaires, de l'innovation et de l'emploi sur des recommandations réglementaires et bonnes pratiques pour l'embauche, le maintien et le développement des travailleurs plus âgés.

- **Développement de plateformes de mise en réseau :**
 - Better Work in Later Life: ressources, études de cas et outils pour les employeurs.
 - Seniors@work: site web où les offres d'emploi sont identifiées « employeurs compatibles 50+ ».

Pratiques de recrutement adaptées aux seniors

- Suppression des mentions d'âge dans les annonces.
- Sensibilisation des recruteurs et employeurs aux biais d'âge :
 - Très grande coopérative laitière : réalisation d'un diagnostic des biais potentiels présents à chacune des 12 étapes de son processus de recrutement.

Programmes de formation et de reconversion

- **Philosophie de formation tout au long de la vie** et accent mis sur le numérique
 - Accès priorisé à la formation continue pour 55+ (hôpital public).
 - Conducteurs de grue dans une entreprise : révision structurée des compétences tous les deux ans, indépendamment de l'âge (Maximising workforce participation for older New Zealanders).

Initiatives de lien intergénérationnel

- **Fédération d'associations pour les +50 ans** (Grey Power New Zealand Federation, environ 90 000 membres) qui plaide pour les droits, la reconnaissance et l'emploi des travailleurs âgés.

Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, le taux d'emploi des seniors atteint **71,6 %**. Dans un contexte de vieillissement démographique, avec un âge médian supérieur à 40 ans et une part croissante des plus de 50 ans, le maintien en activité de ces travailleurs constitue désormais un enjeu économique et social majeur.

Mesures législatives et réglementaires

- Le «flexible working», mesure prise en 2014, permet à tous les salariés ayant au moins 26 semaines d'ancienneté (et bientôt dès l'embauche) de demander un aménagement de leurs horaires ou de leur rythme de travail – par exemple, passer à temps partiel ou adapter leurs horaires.
- La loi sur l'égalité de 2010, interdit la discrimination contre les adultes basée sur l'âge.

Politiques publiques de l'emploi

- **Le Plan for Jobs lancé en 2020** pour contrer la crise du COVID-19 a été renforcé fin 2021 par un financement additionnel de £500 millions, incluant un accompagnement intensifié des travailleurs de 50 ans et plus en recherche d'emploi. Ce plan a permis de déployer dans les agences pour l'emploi (Jobcentres) des conseillers **dédiés « 50+ »** et des sessions de coaching ciblées pour les demandeurs d'emploi seniors.
- Le programme **Restart Scheme (2021)** d'aide aux chômeurs de longue durée est ouvert aux seniors, avec la consigne pour les opérateurs de ne pas négliger ce public dans l'accompagnement intensif proposé.

Solutions de gouvernance et d'organisation interne

- Hachette UK a créé AgeWise, un réseau interne de plus de 200 membres prônant le slogan « **Fier d'être une entreprise intergénérationnelle** ». Ce réseau a élaboré un manifeste en 10 points et organisé plus de 300 sessions de mentoring, dans le but d'aider les plus de 50 ans à se sentir « visibles et reconnus pour leur expérience », tout en sensibilisant l'ensemble du personnel aux bénéfices de la mixité des âges.
- Il peut être utile de désigner en interne un « **champion** » ou **référent des salariés seniors**, ou de créer **un comité intergénérationnel**, afin de porter ces sujets. Les managers doivent être encouragés à **dépister et corriger toute forme d'âgisme** au travail, et à créer un climat où chacun se sent habilité à dénoncer une remarque ou une pratique injuste liée à l'âge. Le Groupe Phoenix, spécialisé dans l'assurance vie, entraîne ainsi des « **Business Champions** », chargés d'inclusion des travailleurs seniors au sein du groupe.

Stratégies et outils de communication

- Développement d'outils pratiques comme l'utilisation des ressources du «Menopause Workplace Hub» (voir infra.) pour communiquer en interne sur le soutien aux employées ménopausées, guides pour managers sur le management intergénérationnel, etc.

Pratiques de recrutement adaptées aux seniors

- **Label créé pour les entreprises** = l'intégration d'une mention explicite du type «We are an age-inclusive employer» dans les offres d'emploi ou sur la page de recrutement envoie un signal d'ouverture aux candidats seniors.
- **Le projet GROW (Good Recruitment for Older Workers)**, mené par le Centre for Ageing Better avec des employeurs pilotes, a développé un outil d'auto-évaluation des offres d'emploi. Il s'agit d'éliminer les formulations stéréotypées (mention d'une équipe «jeune et dynamique»), de mettre en avant les compétences et comportements attendus plutôt que le nombre d'années d'expérience, et de clarifier les options de travail flexibles offertes par le poste.

Programmes de formation et de reconversion

- **Le programme national de « Returnships » prévu par la budget 2023** visait à créer des parcours de retour à l'emploi sur mesure pour les chômeurs seniors en combinant plusieurs outils existants (formations en apprentissage, stages intensifs via les Sector-based Work Academy Programmes (SWAP) et formations courtes Skills Bootcamps). L'idée était d'offrir aux plus de 50 ans **un cursus de reconversion accéléré**, valorisant leur expérience antérieure, pour faciliter leur embauche dans des secteurs en tension.
- **SWAP** (Sector-based Work Academy Programmes): combinent formation courte, expérience en entreprise et entretien garanti, principalement pour les demandeurs d'emploi ; l'objectif est d'y intégrer plus de 50+ en reconversion. Ces dispositifs publics offrent aux employeurs une opportunité de former rapidement des seniors aux métiers disponibles, souvent en partenariat avec Pôle Emploi britannique (Jobcentre Plus).

Solutions de bien-être et qualité de vie au travail

- Le gouvernement a lancé un « **Menopause in the Workplace Hub** » fournissant des ressources et guides pratiques aux employeurs pour accompagner les femmes concernées.

Corée du Sud

Avec **un taux d'emploi des seniors proche de 70 % en 2024**, la Corée du Sud figure parmi les bons élèves. Ce résultat s'explique notamment par la faiblesse de la pension nationale de retraite, qui pousse les travailleurs seniors à accepter un emploi, même précaire, au-delà de l'âge légal de départ à la retraite.

Mesures législatives et réglementaires

La principale mesure favorisant l'emploi des seniors est **l'allongement de la durée de la carrière, avec l'uniformisation et le relèvement de l'âge de départ à la retraite** en 2016, de 53 à 60 ans.

Politiques publiques de l'emploi

- **Programme national d'emploi des seniors (KSEP)** : propose des petits emplois publics locaux aux travailleurs seniors, des subventions aux entreprises via les collectivités, ainsi que des emplois liés aux services sociaux (tels que des emplois de services à la personne).
- **Stages seniors (ville de Séoul)** de trois mois en entreprise, 25 ou 57h/mois, avec indemnité et assurance accident, couplés à une formation en parallèle dans un centre spécialisé.

Solutions de gouvernance et d'organisation interne

En Corée du Sud, le système du travail pour les seniors est marqué par une grande **flexibilité** :

- **Âge de retraite obligatoire dans le contrat de travail** dans la quasi-totalité des entreprises de plus de 300 salariés:
 - À l'approche de cette **échéance**, la **rémunération des salariés seniors** commence à **diminuer progressivement** (-30% sur les trois dernières années d'activité), en moyenne à partir de 55 ans.
 - **En contrepartie, les salariés bénéficient d'une garantie d'emploi jusqu'à l'âge contractuel**, généralement fixé à 60 ans. En 2022, plus de 50% des grandes entreprises avec un système de retraite obligatoire proposaient ce dispositif.
- **Une fois cet âge contractuel atteint, les salariés seniors sont souvent réembauchés par leur entreprise d'origine avec des contrats à temps partiel**:
 - Cette pratique permet aux entreprises d'ajuster plus aisément le rythme de travail et le coût salarial des salariés seniors.
 - En 2022, plus de la moitié des grandes entreprises dotées d'un

système de retraite obligatoire proposaient ce dispositif, qui favorise l'embauche de travailleurs seniors.

Stratégies et outils de communication

- **Semaine nationale de promotion des travailleurs âgés** (depuis 2024) : semaine dédiée durant laquelle le Ministère de l'Emploi et du Travail coréen oriente les seniors vers des formations adaptées, met en avant des témoignages, et détaille aux entreprises les incitations mises en place pour favoriser l'embauche de seniors. Le Ministère décerne par ailleurs des prix nationaux récompensant les entreprises qui créent le plus d'emplois pour les seniors.

Japon

Au Japon, le taux d'emploi des seniors est de **79 %**. Ce chiffre exceptionnel est soutenu par une culture du travail durable et des politiques publiques proactives. Le pays connaît cependant une crise démographique sans précédent : en 2024, les plus de 65 ans représentent 29,3 % de la population.

Mesures législatives et réglementaires

- Le Labour Act **impose** depuis 2006 **aux entreprises de garantir un emploi jusqu'à 65 ans**, via la prolongation de contrat, la réembauche ou la suppression de la retraite obligatoire. **Depuis 2021, les employeurs sont incités à aller jusqu'à 70 ans** grâce à la réforme de la loi sur l'emploi des seniors. L'objectif est d'éliminer la retraite obligatoire et de laisser chaque entreprise définir des parcours flexibles de fin de carrière.

Politiques publiques de l'emploi

- Le ministère de la Santé, du Travail et de la Protection sociale accorde des **subventions aux employeurs** qui maintiennent ou embauchent des travailleurs seniors à durée indéterminée.
- En 2022, le Premier ministre Fumio Kishida a lancé un plan de 1000 milliards de yens sur 5 ans pour la requalification des travailleurs, notamment dans le secteur numérique.
- Le gouvernement a également créé la structure JEED (Japan Organization for Employment of the Elderly, Persons with Disabilities and Job Seekers), chargée de **diagnostiquer** les besoins RH des entreprises, proposer des solutions sur mesure pour l'emploi des seniors et organiser des symposiums et diffuser les bonnes pratiques.

Stratégies et outils de communication

- Le **JEED** joue un rôle clé de conseiller et médiateur pour améliorer l'image des travailleurs âgés et seniors. Cette approche vise à normaliser l'emploi prolongé, en le présentant comme un pilier de la société japonaise.

Pratiques de recrutement adaptées aux seniors

- Daikin (leader mondial dans la fabrication d'équipements de climatisation) réembauche plus de 100 salariés par an et prolonge la retraite jusqu'à 65 ans.
- FANCL (cosmétiques et compléments alimentaires) a créé la catégorie d'« employés seniors actifs » (depuis 2017), permettant aux plus de 65 ans de transmettre leur expertise tout en restant rémunérés.
- En 2021, Seisei Server (maintenance de bâtiments) a supprimé sa limite d'âge interne pour la retraite : 25 % de ses salariés ont désormais plus

de 70 ans, dans le prolongement de la loi japonaise encourageant les entreprises à garantir l'emploi jusqu'à cet âge et au-delà.

- YKK Group (secteur manufacturier) et Nojima Co. (électronique) ont aussi supprimé toute limite d'âge. Chez Nojima, les plus âgés travaillent 5 heures par jour, 4 jours par semaine.
- Des plateformes comme Mynavi Middle Senior facilitent l'emploi des plus de 40–60 ans via des annonces dédiées.

Programmes de formation et de reconversion

- Le gouvernement a mis en place 300 Lifelong Employment Support Offices, gérés par l'équivalent japonais de France Travail (Hello Work), pour aider les seniors à se requalifier et à retrouver un emploi. Certaines entreprises, comme Tokyo Gas, offrent un accompagnement individuel dès 50 ans (mentorat, orientation, formation). Tokyo Community Corp (gestion immobilière) récompense aussi financièrement les seniors qui obtiennent des certifications professionnelles.

Solutions de bien-être et de qualité de vie au travail

Les entreprises japonaises adaptent le travail à l'âge :

- Gashouen (spécialisée en soins infirmiers) propose des horaires allégés (2–3 jours par semaine) et une augmentation du salaire horaire pour les plus de 70 ans.
- Le phénomène du madogiwa-zoku — maintien symbolique dans l'emploi sans tâches lourdes — illustre une forme de respect culturel envers les seniors.
- Mitsubishi Corporation a ouvert un centre de carrière pour les plus de 60 ans, proposant accompagnement, orientation et formation.
- Tokyo Community Corp (gestion immobilière) emploie des travailleurs jusqu'à 77 ans, avec près de 50 % de salariés de plus de 65 ans.
- Exemple de Daikin, leader mondial du développement et de la fabrication de solutions de conditionnement de l'air:
 - Maintien au travail au-delà de 65 ans dans des postes spécialisés.
 - Promotions et augmentations possibles après 60 ans.
 - Évaluation continue des performances pour éviter le déclassement symbolique.

Initiatives de lien intergénérationnel

- L'initiative de FANCL illustre un modèle de transmission intergénérationnelle réussi : les seniors actifs partagent leurs savoir-faire techniques et relationnels avec les jeunes générations, dans une logique de mentorat durable. Ce type de partenariat, très structuré au Japon, reste embryonnaire en France.

Conclusion

L'étude suggère que les pays où le taux d'emploi des seniors est le plus élevé partagent souvent certains traits : un âge de départ plus adaptable, une protection sociale orientée vers l'activité, une organisation du travail flexible, un écart réduit entre taux d'emploi féminin et taux d'emploi global, un cadre politique ouvert à l'expérimentation et une culture professionnelle fondée sur la confiance et la transmission.

On observe une corrélation entre **l'âge de départ à la retraite et le taux d'emploi** : les pays où l'âge effectif est plus élevé ou plus flexible enregistrent généralement de meilleurs niveaux d'emploi. Les approches peuvent toutefois diverger sans s'opposer. Aux États-Unis, la suppression des limites d'âge obligatoires à la retraite a permis aux travailleurs seniors de prolonger leur activité ; à l'inverse, la plupart des entreprises sud-coréennes fixent un âge de départ à la retraite obligatoire, mais le compensent par une réembauche à temps partiel des salariés en question. Ces deux modèles, opposés dans leur philosophie, produisent pourtant un même effet : favoriser le maintien des seniors dans l'emploi.

En matière **d'assurance-chômage**, on retrouve cette logique de deux modèles opposés pour de bons résultats. Dans certains pays, comme les Pays-Bas ou la Finlande, la contrainte fonctionne : le durcissement des conditions d'éligibilité aux régimes d'assurance-chômage, d'invalidité et de retraite anticipée, ou la responsabilisation financière des entreprises — qui supportent une part du coût des départs anticipés — limitent les sorties précoces du marché du travail. Dans d'autres, comme au Danemark, c'est l'inverse : l'assurance-chômage sert de tremplin vers l'emploi, grâce à la présence d'emplois municipaux subventionnés pour les seniors en fin de droits.

La **flexibilisation du travail** favorise le maintien en emploi des seniors. Aménagements d'horaires, postes partagés, remplacements temporaires ou réduction progressive du temps de travail permettent d'adapter l'activité aux capacités de chacun tout en préservant le lien à l'entreprise. Mais ces dispositifs ont leurs limites : un temps partiel, même choisi, reste moins protecteur qu'un temps plein. Les bons taux d'emploi reflètent donc une réalité plus nuancée – celle d'une présence prolongée, parfois allégée, sur le marché du travail.

Une forte participation des **femmes** seniors au marché du travail va généralement de pair avec un taux d'emploi senior élevé. Plus l'écart entre le taux d'emploi féminin et le taux d'emploi global est important, plus ce dernier tend à être faible, comme en Autriche ; à l'inverse, lorsque cet écart reste réduit, les performances globales sont meilleures, comme au Danemark.

Le **modèle d'organisation politique** joue également un rôle important. Dans

les pays où les politiques de l'emploi peuvent être conçues et testées à un niveau local, les dispositifs sont plus réactifs et mieux ajustés aux réalités économiques et démographiques. Cette capacité d'expérimentation favorise l'innovation et la diffusion rapide des pratiques efficaces.

Enfin, la **culture du travail** conditionne la perception de l'âge et de l'expérience : dialogue social et cogestion en Europe du Nord, valorisation du collectif et du savoir-faire en Asie, égalité de traitement dans les pays anglo-saxons. Partout, la réussite passe par la reconnaissance des seniors comme une ressource à part entière.

Dans le prolongement de ces constats, la liste suivante présente un panorama des meilleures pratiques :

Secteur public

1. Disposition légale obligeant les entreprises à prendre en compte les effets de l'âge dans l'évaluation des postes. (Allemagne, Estonie)
2. Disposition légale incitant les entreprises à maintenir les seniors en emploi, en leur faisant assumer une part du coût des départs anticipés - liés au chômage ou aux cas d'invalidité. (Finlande)
3. Interdiction de la mise à la retraite d'office avant 70 ans, afin de lutter contre la discrimination par l'âge. (Islande)
4. Disposition légale protégeant les salariés plus anciens : lors d'un licenciement économique, le dernier embauché est le premier à partir. (Suède)
5. Encouragement du cumul emploi-retraite, sans pénalités. (Suède et dans une certaine mesure Norvège)
6. Remplacement temporaire d'un salarié parti en formation par un senior, avec subvention horaire par l'équivalent de France Travail. (Danemark)
7. Emploi des seniors par des agences d'intérim, notamment pour des missions de remplacement - absences maladie, service militaire, congés maternité, etc. (Suisse)
8. Retour ponctuel - paiement à l'heure sans temps minimum - d'anciens salariés seniors en tant que remplaçants à la demande, pendant les vacances, congés maladie, pics d'activité etc. (Pays-Bas et Danemark). Mesure aussi existante dans le secteur privé.
9. Aménagement du temps de travail: réduction du volume horaire, jours de congés en plus pour les seniors, changement de tâches (Corée du Sud). Existe aussi dans le secteur privé. (cf. infra)

10. Possibilité de « partage de poste » (job sharing): deux employés (1 ou 2 seniors) peuvent se partager un équivalent temps plein. (Tchéquie)

11. Semaine de 4 jours - passage de 40h à 35h hebdomadaires (Islande). Équivaut à améliorer le quotidien des salariés jeunes et d'âge moyen, futurs seniors de demain.

12. Validation officielle de l'expérience des compétences acquises tout au long de la vie professionnelle, y compris en dehors de la formation formelle. (Pays-Bas)

13. Accès prioritaire pour les seniors aux programmes de réinsertion, de reconversion, et de formations. (Lettonie)

14. Renforcement de l'accompagnement des seniors dans les programmes pour les demandeurs d'emploi. (Danemark)

15. Mise en place d'un réseau d'agences de l'équivalent de France Travail pour aider les seniors à se requalifier et à retrouver un emploi. (Japon)

16. Création d'une base de données permettant de suivre les postes vacants compatibles avec un travailleur senior. (Madrid, Espagne)

17. Aides à l'embauche pour les employeurs recrutant des demandeurs d'emploi seniors: prise en charge partielle du salaire et des coûts d'adaptation du poste. (Estonie, Allemagne)

18. Création d'une plateforme nationale de ressources et bonnes pratiques en matière d'emploi des seniors. (Allemagne, Danemark, Lettonie, Japon)

19. Création d'un «Menopause in the Workplace Hub», fournissant des ressources et guides pratiques aux employeurs pour accompagner les femmes concernées. (Royaume-Uni)

20. Développement du «leadership participatif»: vote des salariés pour proposer des améliorations, comme à la Deutsche Bahn. (Allemagne)

Secteur privé

21. Mention explicite de l'ouverture du recrutement à des candidatures plus âgées. (Autriche et Royaume-Uni)
22. Suppression de la demande de date de naissance ou d'âge sur les formulaires de candidature. (Tchéquie)
23. Mise en place de campagnes de recrutement dédiées aux plus de 60 ans, ainsi que d'entretiens adaptés pour les rassurer et valoriser leur démarche. (Norvège)

24. Création de groupes-ressources (Employee Resource Group) sur le sujet des seniors dans les entreprises. (Etats-Unis)
25. Désignation d'un « champion » ou référent interne sur le sujet des salariés seniors. (Royaume-Uni)
26. Organisation de workshops (ateliers d'idéation) avec des parties prenantes (management, syndicats, employeurs) pour co-construire des idées d'interventions ou de dispositifs pro-seniors. (Danemark)
27. Programme de mentorat associant un cadre dirigeant senior expérimenté et un jeune collaborateur à fort potentiel. (Suède)
28. Aménagement du temps de travail et création de postes adaptés en fin de carrière. (Japon; Danemark; Suède, Tchéquie)
29. Mise en place d'une convention qui peut permettre aux salariés danois ayant ≤ 5 ans avant l'âge légal de la retraite de négocier des conditions de travail aménagées (réduction d'heures, jours de repos supplémentaires). Financement partiellement assuré via la contribution de l'employeur au régime de retraite d'entreprise.
30. Possibilité accrue de réduire son temps de travail en fin de carrière, et surcotisation de retraite complémentaire. (Suède)
31. Mettre en place des mesures visant à faire en sorte que les collaborateurs puissent encore bénéficier de promotions et d'augmentations après 60 ans. (Japon)
32. Acceptation automatique et ajustement mensuel de toutes les demandes de temps partiel des seniors. (Tchéquie)
33. Création d'un pool de réaffectation durable pour les salariés partiellement inaptes. L'employeur initial peut « prêter » un salarié à une autre entreprise. (Pays-Bas)
34. Création de contrats de remplacement : embauche d'un relevista, qui prend petit à petit la relève d'un senior qui part progressivement en retraite anticipée. (Espagne)
35. Mise en place de Returnship : programme similaire à un stage pour étudiants, mais destiné aux seniors reprenant le travail après une interruption de carrière (familiale, santé...). Mis en place par Goldman Sachs, JPMorgan Chase ou IBM, il offre remise à niveau, mentorat et tremplin vers une embauche durable après au moins deux ans hors emploi. (Etats-Unis)
36. Mise en place d'un accompagnement individuel dès 50 ans (mentorat, orientation, formation). Ex: Tokyo Gas (Japon)

37. Mise en place dans les entreprises de programmes de santé et bien-être pour tous les 50+ : suivi nutrition, coaching sportif, bilans santé annuels et plan de forme personnalisé. Ex: programme mondial du groupe Unilever, déclinaison aux Pays-Bas. (Pays-Bas)

38. Formation des managers à la question du travail senior. (Lettonie)

Société civile

39. Mentorat de demandeurs d'emploi seniors par des retraités bénévoles : accompagnement fondé sur une expérience commune des enjeux liés à l'âge. (association Pro Senectute, canton de Fribourg, Suisse)

40. Promotion par une association de PME de la mise en relation de seniors indépendants (consultants, artisans retraités) avec des start-ups ou PME. (Tchéquie)

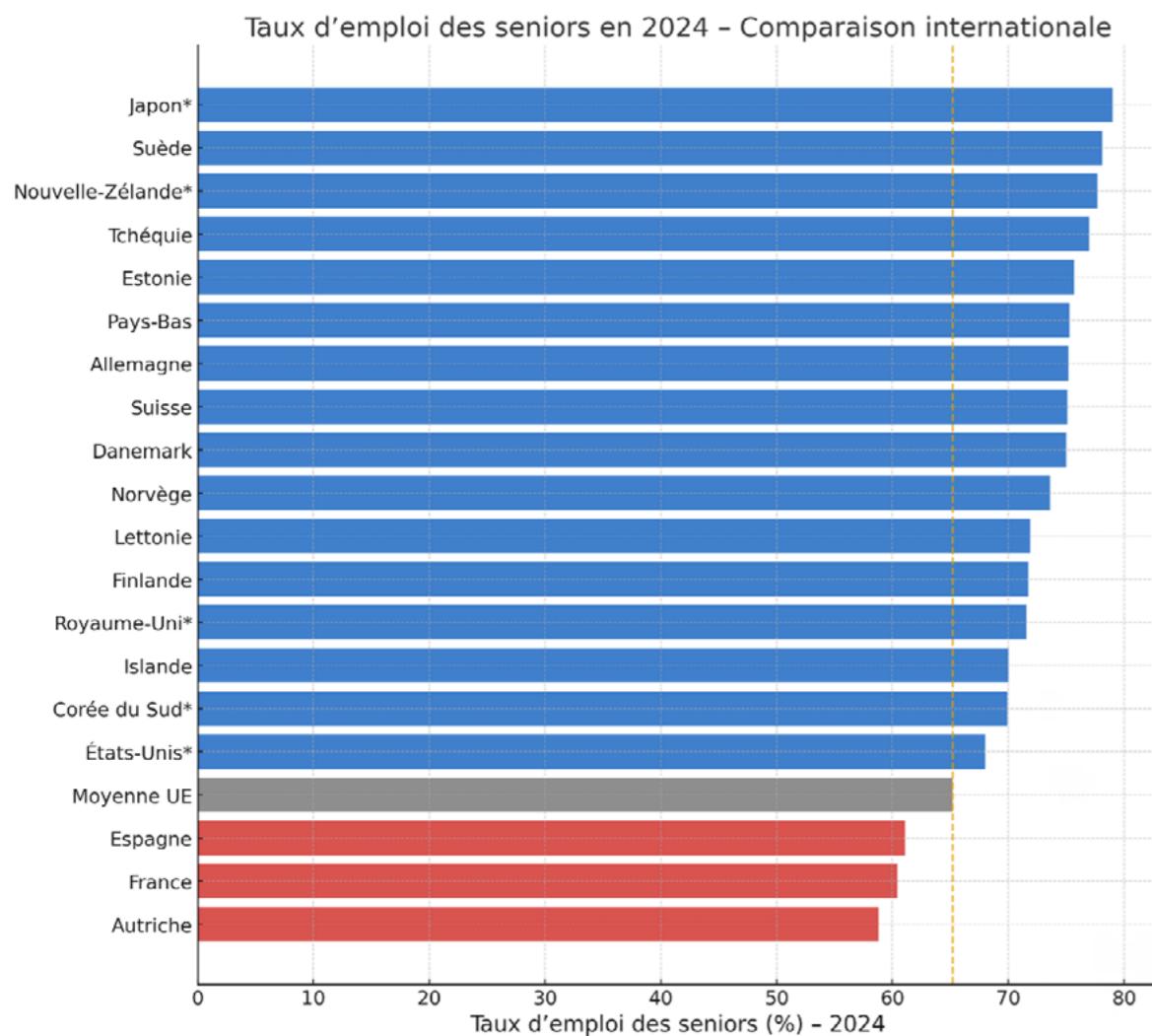
Au-delà de ces bonnes pratiques, cette étude présente plusieurs **limites** qu'il convient de garder à l'esprit. D'abord, l'accès direct aux sources a été inégal selon les pays : la maîtrise partielle de certaines langues extra-européennes a pu restreindre la profondeur de l'analyse. Ensuite, les statistiques mobilisées n'utilisent pas toujours les mêmes référentiels — certains pays mesurent l'emploi des 50–64 ans, d'autres des 55–64 ans — ce qui limite la comparabilité parfaite des résultats. Enfin, la comparaison internationale comporte un biais structurel : les meilleures pratiques identifiées sont parfois difficilement transposables en France, car elles reposent sur des cadres culturels, institutionnels ou sociaux spécifiques.

Plus largement, et pour conclure, **l'enjeu dépasse la seule question des seniors** : c'est toute la trajectoire professionnelle qui est en cause. Améliorer les conditions de travail des salariés jeunes et d'âge moyen aujourd'hui, c'est prévenir certaines démissions et licenciements de seniors de demain. Autrement dit, travailler mieux tout au long de sa carrière, c'est aussi se donner les moyens de rester en forme et utile plus longtemps.

Ces évolutions doivent en outre être pensées dans un contexte de **mutations profondes** : essor du télétravail, expérimentation de la semaine de quatre jours, transformation technologique avec la généralisation de l'intelligence artificielle, mais aussi changement climatique – qui accentuera la pénibilité de certains métiers et exigera une adaptation accrue des postes – et flux migratoires, qui modifieront les équilibres démographiques et les besoins en compétences.

Dans ce contexte, la question de l'emploi des seniors ne peut être isolée : elle s'inscrit au cœur d'une réflexion globale sur l'avenir du travail, la continuité des parcours et la vitalité économique et sociale des sociétés européennes.

Annexe 1



Annexe 2 - Tableau récapitulatif

Dimension	Caractéristiques communes	Pays concernés
1. Mesures législatives et réglementaires	Lois anti-discrimination âge ; relèvement ou suppression de l'âge légal de retraite ; cumul emploi-retraite sans pénalité ; protection contre licenciement pour âge ; droit à temps de travail aménagé.	Allemagne, Finlande, Norvège, Islande, Japon, Suède, N.-Zélande, États-Unis, Danemark
2. Politiques publiques de l'emploi	Programmes ciblés 50+ ; aides à l'embauche, emplois subventionnés ; accompagnement personnalisé ; incitations à la formation et au maintien en activité.3. Gouvernance et organisation interne	Danemark, Japon, États-Unis, Norvège, Suisse, Tchéquie, Lettonie, Corée du Sud
3. Gouvernance et organisation interne	Politiques seniors formalisées ; participation salariés ; gestion de l'âge intégrée RH ; flexibilité des tâches, rythmes et carrières.	Allemagne, Finlande, Danemark, Norvège, Islande, Pays-Bas, Tchéquie
4. Communication et sensibilisation	Campagnes nationales ; plateformes de bonnes pratiques ; baromètres et labels «age-friendly» ; communication inclusive valorisant les seniors.	Japon, États-Unis, Danemark, Norvège, N.-Zélande, Corée du Sud, Royaume-Uni, Lettonie
5. Recrutement adapté aux seniors	Offres sans mention d'âge ; langage neutre ; campagnes dédiées 50+ ; validation de l'expérience ; dispositifs de retour à l'emploi.	Royaume-Uni, États-Unis, Tchéquie, Norvège, Pays-Bas, Japon
6. Formation et reconversion	Accès prioritaire à la formation continue ; requalification ; reconnaissance de l'expérience ; financement public ou paritaire.	Finlande, Danemark, Japon, Norvège, Pays-Bas, Lettonie, États-Unis
7. Bien-être et qualité de vie au travail	Ergonomie, prévention santé ; réduction du temps de travail ; semaine allégée	Allemagne, Finlande, Pays-Bas, Islande, Estonie, Suède
8. Lien intergénérationnel	Mentorat, tutorat, transmission ; implication des retraités ; valorisation de la mixité des âges.	Finlande, Suède, États-Unis, Suisse, Tchéquie, Japon, Danemark

Sélection indicative de références bibliographiques et numériques

Danemark

- Accompagnement gratuit des entreprises par des consultants spécialisés:** «Overview of policies, strategies and programmes in relation to the occupational health and safety of older workers - Denmark», European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA), 2022.
- Adaptation des propositions de stratégie de rétention selon les secteurs:** «The Retention of Older Employees and Core Work Activities: Evidence From Denmark», Oxford Academic, 2022.
- Renforcement de l'accompagnement des seniors dans les programmes pour les demandeurs d'emploi:** «Fund for Special Initiatives for Unemployed Individuals over 50», UNECE.
- Culture nationale de formation continue:** «Adult education and continuing training», Danish Agency for Higher Education and Science, 2024.
- Regroupement de six grandes entreprises (The Senior Pledge) pour développer une stratégie senior:** «Nyt samarbejde: Seks virksomheder vil gøre arbejdslivet attraktivt for seniorer», PFA, 2025.

Estonie

- Allocation d'aptitude au travail pour les chômeurs :** « Work Ability Allowance », Riigi Portaal.
- Loi sur l'égalité de traitement :** « Equal Treatment Act », Riigi Teataja.
- Loi sur la qualité de vie au travail :** « Ageing and Employment Policies: Estonia », OCDE, 2023.

Finlande

- « **Work Ability & Active Ageing Policies** », Finnish Ministry of Social Affairs and Health (STM).
- Programme 55 Rise & Shine.** « Nordea Bank Finland – Reconnaissance, formation et engagement des salariés 55+ ».
- Le programme de formation NOSTE.** « Raising Adults' Level of Education and Training – NOSTE Programme (Finland, 2003–2009) », ENETOSH
- Statistiques démographiques .
- « **Finlande – Données démographiques : vieillissement, structure par âge et taux de population 65+** », Worldometers.

Islande

- Statistiques :** « Labour Market Information: Iceland » ; Statistics Iceland. « The labour market - 3rd quarter 2024 », EURES.
- Culture du travail :** « Age-Inclusive Workplaces: 3 Lessons from Iceland », CareerExtension.
- Retraite :** « Safer and healthier work at any age Country Inventory: Iceland », European Agency for Safety and Health at Work.
- Formation continue publique :** « Mapping the governance of adult skills systems across the OECD : Iceland », OCDE.

Norvège

- Analyse européenne du vieillissement en Norvège et de ses implications économiques et sociales.** « 2024 Ageing Report, Country Fiche: Norway », European Commission, 2024.
- Analyse académique de la discrimination liée à l'âge en Norvège.** « Aldersdiskriminering i norsk arbeidsliv » (Revisjon og Regnskap, 2023).
- Législation et protection contre la discrimination, y compris l'âge.** « Vern mot diskriminering » (Arbeidstilsynet).
- Portail national sur le travail prolongé, cadre législatif et bonnes pratiques.** « Lengre Arbeidsliv », Centre for Seniorpolitikk / NAV / gouvernement.
- Exemple de bonne pratique en entreprise, parc de loisirs Dyreparken.** « Seniorer i porten sprer rolig stemning i Dyreparken »
- Ressource syndicale et patronale sur les conditions de travail.** arbeidslivet.no.

Suède

- La règle du « Last in, First Out »:** Skedinger, Per. « Employment Protection Legislation and Senior Workers in Sweden », Labour Economics, 2010.
- Vue globale sur l'emploi et les seniors:** « L'emploi des seniors : état des lieux, enjeux et comparaisons européennes », OFCE – Sciences Po.
- Agisme en Suède et mesures gouvernementales mises en place:** « Sweden – Barometer 2023: Ageing Policies, Rights and Inclusion of Older People », AGE Platform Europe.
- Communiqué officiel de Volvo Group annonçant une initiative de gestion durable des ressources humaines.** « Volvo Group: Senior Employees as a Resource », 2004.
- Dispositif suédois de retraite flexible lié aux conventions collectives.** «Flexpension: A benefit in some collective agreements», Azets, 21 février 2023.

Lettonie

- **Accès prioritaire pour les seniors:** «Key policies to promote longer working lives», OECD, 2018
- «Active Ageing and Workplace: Analysis of Implemented Initiatives in Latvia», Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība (LBAS), 2020:
 - **Audit d'environnement de travail inclusif vis-à-vis de l'âge et identification des postes à «risques spécial» dans certaines entreprises.**
 - **Mise en place de dispositifs de formation ou de remise à niveau spécifiquement destinés aux salariés seniors.**
 - **Formation des managers à la question du travail senior.**
- **Exemple dans l'industrie textile (Proniks Ltd):** «Impact of the Recession on Age Management Policies – Case study: Proniks Ltd (Latvia)», Eurofound, 2012 .
- **Senior Employment Guidelines:** «SENIORU NODARBINĀŠANAS VADLĪNIJAS», Latvijas Darba devēju konfederācija (LDDK), 2019.

Allemagne

- **Création en 2002 d'une plateforme nationale de ressources et d'expérimentations (INQA):** <https://www.inqa.de/DE/startseite/startseite.html>.
- **Orientation des subventions à la formation vers les salariés seniors:** «Situation Älterer am Arbeitsmarkt», Bundesagentur für Arbeit, 2024.
- **Participation des salariés à la conception du travail (Leadership participatif):** «Betriebliche Mitgestaltung und Teilhabe», Deutsche Bahn.
- **Work Ability Index recommandé par l'Agence allemande fédérale pour la sécurité et la médecine au travail:** «Der Work Ability Index – ein Leitfaden», Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), 2007.

Autriche

- **Austrian Senior Experts Pool:** <https://www.asep.at/en/austrian-senior-experts-english/>.
- **Communication inclusive lors de l'annonce de postes vacants :** «Dipl.-Ing. Franz Robier Baugesellschaft mbH», arbeitundalter, 2023.
- **Formation des dirigeants aux notions de « leadership adapté aux générations »:** «Erste Bank der österreichischen Sparkassen AG», arbeitundalter, 2023.
- **Possibilité (à partir de 2026) d'un régime de retraite partielle:** «Teilpension ab 1. Jänner 2026 möglich», sozialministerium, 2025.

Pays-Bas

- **Emplois hybrides (Philips):** «Working at Philips», Philips Careers.
- **Emploi à temps partiel chez Philips:** «New Philips CAO: employees receive

a higher salary», Eindhoven News, 2024.

- **Mise en place d'un pool de réaffectation (Stichting Duurzaam Werken):** «Ander werk voor vrachtwagenchauffeurs», Loonwijzer.nl, 2025.
- **Les municipalités (gemeenten) sont actrices majeures de la politique de l'emploi:** «The Social and Employment Situation in the Netherlands and Outlook on the Dutch EU Presidency 2016», European Parliament, 2015.
- **Semaine de 4 jours (Vierdaagse werkweek 55-plus):** «Vierdaagse werkweek en 55-plus», Bouwend Nederland.
- **Promotion de la santé et du bien-être au sein de l'entreprise Unilever:** «HIVE - UNILEVER FOODS INNOVATION CENTRE», HollandFit.
- **Réorientation du modèle de gestion de l'âge (KPN: télécommunications):** «Impact of the recession on age management policies - Case study: KPN, the Netherlands», Eurofound, 2012 .

Suisse

- **Mentorat de demandeurs d'emploi seniors par des retraités bénévoles :** Nathalie Brodard. « La symbiose des générations ou le défi de l'emploi en Suisse », Agefi, 25 octobre 2023.
- **Allocation d'initiation au travail :** « Demandeurs d'emploi 50 ans et plus », Travail.swiss.
- **Tester un talent:** «Travailleurs âgés: comment bénéficier de ces ressources précieuses pour la Suisse », Secrétariat d'Etat à l'économie Suisse (SECO).
- **Allocation pont et allocation complémentaire cantonale :** Alex Kisiri. « Steps taken to put over 50s back to work », GBNews, 25 juillet 2018.

Tchéquie

- **Analyse OCDE sur la mobilité professionnelle et le maintien en emploi des seniors en Europe centrale.** « Promoting Better Career Mobility for Longer Working Lives in Czechia », OCDE.
- **Exemple d'entreprise tchèque appliquant une gestion de l'âge avancée.** «Seniority Program, Škoda Auto », AgeAdapt.
- **Présentation officielle des emplois socialement utiles en Tchéquie.** « Společensky účelné pracovní místo (SÚPM) », Ministère du Travail et des Affaires sociales, MPSV.
- **Événement national tchèque promouvant la diversité, l'inclusion et la participation de tous les groupes d'âge.** « European Diversity Day 2025 », Diverzita.cz.
- **Plateforme nationale pour la responsabilité sociale des entreprises et l'inclusion, incluant la promotion du «silver business».** « Byznys pro společnost ».
- **Association of Small and Medium-Sized Enterprises (AMSP ČR), acteur majeur soutenant le «silver business» en Tchéquie.** « About Us » (AMSP ČR).

Espagne

- **Contrat de relevista :** [Real Decreto-ley 1/2023 : BOE-A-2023-625 Real Decreto-ley 1/2023, de 10 de enero, de medidas urgentes en materia de incentivos a la contratación laboral y mejora de la protección social de las personas artistas.](#)
- **Mesures générales :** « Informe del Mercado de Trabajo de los Mayores de 45 años », Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2024 & 2025.
- **Statistiques :** Servicio Público de Empleo Estatal, Données de l'emploi par âge.
- **Communiquer sous l'expression « Talent Senior » :** Projet « Talento Senior », Fondation Telefónica.

États-Unis

- **Semaine nationale de l'emploi des travailleurs âgés :** « Older Workers – Celebrating an Opportunity and Not a Challenge », Goodwill.org.
- **Emplois subventionnés au sein d'associations ou dans le service public :** « Senior Community Service Employment Program », Department of Labor.
- **Groupes-ressources dédiés :** « Companies Pioneer 'Employee Resource Groups' to Support Older Workers », AgeFriendly, 10 novembre 2021 ; Monica Torres. « At These Companies, There's A Space Where Getting Older Isn't A Taboo », HuffPost, 29 septembre 2023.

Nouvelle-Zélande

- **Existence de parcours publics (Connected) :** « Older Workers Employment Action Plan », The Office for Seniors Te Tari Kaumātua, 2022.
- **Fédération d'associations pour les +50 ans (Grey Power New Zealand Federation) :** <https://www.greypower.co.nz/>.
- « Maximising workforce participation for older New Zealanders – Opportunities, Challenges and Prospects », Massey University / Health and Ageing Research Team (HART), 2020.
 - **Flexibilité généralisée du temps de travail et facilitation des transitions vers la retraite.**
 - **Philosophie de formation tout au long de la vie (conducteurs de grue).**
 - **Sensibilisation des recruteurs et employeurs aux biais d'âge (Fonterra) :** « How Fonterra uncovered hidden barriers to diversity & inclusion », Robert Walters.

Royaume-Uni

- **Annonce officielle du gouvernement britannique sur le soutien à l'emploi des plus de 50 ans.** « New package of support to help over-50s jobseekers back into work », UK Government, 4 juillet 2022.

- **Conseils pratiques pour améliorer l'inclusion et l'engagement des lecteurs âgés dans la communication numérique.** « Keeping Older Readers Engaged », VERCIDA, 22 octobre 2024.
- **Appel conjoint du gouvernement britannique et d'employeurs pour mieux soutenir les femmes en ménopause au travail.** « UK Government Business Champion for Older Workers and employer groups call for accelerated change to support women experiencing menopause in the workplace », Phoenix Group, 1er décembre 2021.
- **Programme national britannique de remise à l'emploi axé sur les compétences sectorielles.** « Sector-based Work Academy Programmes (SWAP) », UK Government.

Corée du Sud

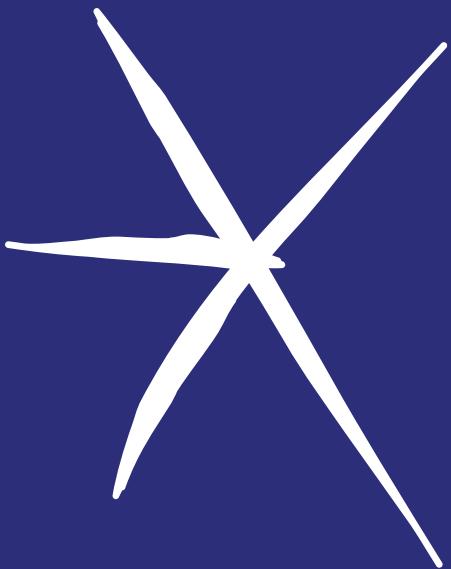
- **Retraite :** « Punished For Getting Older », Human Rights Watch, 8 juillet 2025.
- **Programme national d'emploi des seniors :** « Programme sud-coréen d'emploi des seniors pour les personnes âgées de plus de 65 ans », Sdg16. plus, 6 juin 2023.
- **Age de départ obligatoire puis réembauche systématique :** « Over 60 percent of businesses prefer rehiring former employees: Poll », Korea JongAng Daily, 31 août 2025.
- **Stages seniors Séoul :** « Seoul Disclosed «Comprehensive Senior Welfare Plan» to Prepare for Super-aged Society», Seoul Metropolitan Government, 10 janvier 2021.

Japon

- **Présentation officielle des politiques d'emploi des seniors au Japon.** « 高年齢者雇用安定法関連情報 » (Policies on Employment Stability for Older Persons) », Ministry of Health, Labour and Welfare (MHLW Japan).
- **Analyse internationale des stratégies d'entreprises face à la pénurie de main-d'œuvre au Japon.** Naoko Tochibayashi, Mizuho Ota. « How companies are addressing workforce shortages through senior employment in Japan », World Economic Forum, 15 août 2024.
- **Analyse des transformations du marché du travail face au vieillissement massif.** « Japan's ageing workforce is redefining retirement and the world of work », HR Asia, 21 mai 2025.
- **Perspective économique sur la valorisation des travailleurs âgés.** Kate Birch, « How can Japan turn its ageing workforce into an advantage? », Business Chief Asia, 25 juillet 2023.
- **Réflexion sur les dynamiques silencieuses du travail intergénérationnel au Japon.** « The Window Seat Tribe: When silence at work says more than words », Stiplify, 21 juillet 2025.
- **Ressource institutionnelle majeure sur la politique du travail au Japon.** Japan Labor Issues, JILPT, Japan Institute for Labour Policy and Training.

Contributeurs

- **Stagiaires :**
 - **Manon Aubry**
Étudiante en Master in Management (M1), ESCP Business School
 - **Élodie Degrange**
Étudiante en Master in Management (M1), ESCP Business School
 - **Charles Lepeuple**
Étudiant en Master in Management (M1), ESCP Business School
- **Maitres de stages :**
 - **Antoine Jeanneau**
Chargé de mission à la Direction générale, ESCP Business School
 - **Jean-Marc Louis**
Co-fondateur de LOUIS DUPONT – Management de Transition
et directeur de projet de SF+



ESCP

BUSINESS SCHOOL

IT ALL STARTS HERE*

BERLIN | LONDON | MADRID | PARIS | TURIN | WARSAW

BERLIN

Heubnerweg 8 – 10
14059 Berlin, Deutschland

LONDON

527 Finchley Road,
London NW3 7BG, United Kingdom

MADRID

Arroyofresno 1
28035 Madrid, España
Maria de Molina 4
28006 Madrid, España
Navalmanzano 6
28035 Madrid, España

PARIS

6-8, av. de la Porte de Champerret
75017 Paris, France
3, rue Armand Moisant
75015 Paris, France

TURIN

Via Andrea Doria 27,
10123, Torino, Italia

WARSAW

c/o Kozminski University,
International Relation Office,
57/59 Jagiellońska St.
03-301 Warsaw, Poland

BRANCH CAMPUS DUBAI

DIFC Academy Dubai International Financial Center, Dubai, UAE

ESCP bénéficie des meilleures accréditations internationales.



Affiliated to



Chacun de nos campus européens et internationaux bénéficient de
reconnaissance nationale dans le domaine de l'enseignement supérieur.

*Tout commence ici