



# Rapport européen I01



## PARTENARIAT SILVER

- AFEJI
- APROXIMAR - COOPERATIVA DE SOLIDARIEDADE SOCIAL, CRL
- ASOCIATIA EUROPEAN ASSOCIATION FOR SOCIAL INOVATION
- CENTER ZA IZOBRAZEVANJE IN KULTURO TREBNJE JAVNI ZAVOD
- en3karriere
- KENTRO MERIMNAS OIKOGENEIAS KAI PAIDIOU
- MERSEYSIDE EXPANDING HORIZONS LIMITED

Le consortium est composé d'organisations expérimentées dans la formation d'adultes ainsi que d'entreprises de différents secteurs d'activité. Tous les partenaires ont déjà travaillé avec les différents groupes cibles du projet. Ils pourront donc répondre aux besoins des individus et des groupes cibles institutionnels (institutions et associations pour la formation professionnelle).

## AUTEURS

Marion Cofais, Djamila Silva, Joana Portugal, Elena Patlagica, Ramona Enache, Poul-Erik Tindbaek, Laura Neagu, Tjaša Logar, Jasmina Pakiž, Eirini Psachoulia, Bryan Walsh, Francesca Iaquinta, Joe Hemington.



## REMERCIEMENTS

Nous remercions toutes les organisations partenaires pour leur participation à l'élaboration et à la diffusion du projet SILVER. Un grand merci aux participants qui ont pris le temps de nous répondre. Vous nous avez fourni des données précieuses pour continuer à promouvoir l'insertion sociale des travailleurs seniors. Enfin, nous remercions la Commission européenne (programme Erasmus+) pour le financement du projet.



## TABLE DES MATIÈRES

PARTENARIAT SILVER .....	1
AUTEURS .....	1
REMERCIEMENTS .....	2
<b>1. Résumé</b> .....	4
<b>2. Introduction</b> .....	5
<b>3. Méthodologie</b> .....	7
<b>4. Pratiques inspirantes</b> .....	9
<b>5. Point de vue des personnes à la retraite</b> .....	25
I. Aperçu des entretiens semi-directifs de personnes âgées de plus de 55 ans .....	26
II. Raison du départ à la retraite.....	28
I. Accompagnement reçu par l'organisation .....	29
<b>6. Résultats des entretiens semi-directifs avec les employeurs, managers, RH</b> .....	32
III. Type de sociétés et leurs processus de retraite .....	34
III. Perception des seniors dans les entreprises .....	36
<b>6. Recommandations</b> .....	37
<b>7. Conclusions</b> .....	38
<b>8. Bibliographie</b> .....	40
<b>9. Annexes</b> .....	40



## 1. Résumé

Au sein de l'Union européenne, on observe une augmentation du nombre de travailleurs seniors sur le marché du travail : en 2018, 32,8 % de la population européenne était âgée de plus de 55 ans et était encouragée à travailler plus longtemps. Cela oblige les employeurs et les employés à aborder ensemble cette situation et à envisager une prolongation d'activité ou un stage de préparation à la retraite (Ageing EU Report, 2019). Des solutions existent pour permettre aux travailleurs seniors de rester actifs : flexibilité de l'emploi du temps, travail à domicile, mi-temps, etc. Il existe aussi des solutions pour rester actif tout en étant au bureau : transition progressive vers la retraite et engagement pour l'organisation en faisant la promotion d'un mode de vie actif. Ces solutions permettent aux seniors d'être plus épanouis au travail, ce qui les incite à prolonger leur carrière (2019 Ageing EU).

L'espérance de vie de la population mondiale a augmenté. De nos jours, la plupart des individus peuvent espérer vivre jusqu'à 60 ans et plus. Dans tous les pays du monde, on observe une croissance du nombre et de la part de personnes âgées dans la population.

Au même moment, l'Union européenne rencontre des difficultés pour promouvoir les droits des personnes âgées et faire respecter leur valeur ajoutée dans une « économie des seniors ». Elle devrait bientôt concentrer ses interventions au sujet du vieillissement en commençant par l'anticipation du troisième âge (AGE Platform 2015).

Étant donné qu'il s'agit d'un problème propre à l'Union européenne, les solutions doivent être développées et testées par différents pays membres de l'Union. Les partenaires sont arrivés à la même conclusion : les politiques de ressources humaines doivent changer



pour promouvoir un vieillissement actif et introduire des pratiques de gestion des âges. En parallèle, il est nécessaire de former le personnel des ressources humaines.

## 2. Introduction

SILVER est un projet Erasmus+ créé pour recueillir les bonnes pratiques actuelles concernant les lieux de travail adaptés aux seniors (>55 ans), afin de promouvoir la prolongation d'activité et de faciliter le départ à la retraite.

L'objectif est de sensibiliser les travailleurs seniors à la retraite active et d'enrichir les pratiques des responsables ou des professionnels des ressources humaines pour que les seniors restent plus longtemps dans le monde du travail.

Le projet SILVER est coordonné par Merseyside Expanding Horizons (Royaume-Uni) avec des partenaires en provenance du Danemark (en3karrier), de France (Afeji-Transnational Together, France), de Grèce (KMOP - Kentro merimnas oikogeneias kai paidiou), du Portugal (Aproximar, Cooperativa de Solidariedade Social, CRL), de Roumanie (Asociatia European Association for Social Innovation) et de Slovénie (CIK – Center Za Izobraževanje in Kulturo Trebnje). La mission du projet SILVER est de développer des outils et des ressources didactiques pour promouvoir l'adaptation des lieux de travail aux besoins des seniors, dans tous les secteurs d'activité.

Les groupes cibles du projet sont :

- Les managers, les professionnels des RH et les autres professionnels intéressés par la mise en place de nouvelles stratégies et de nouveaux outils pédagogiques pour prolonger la carrière des seniors ou les préparer à la retraite. L'objectif du projet est de former les managers et les professionnels des RH pour qu'ils aident les travailleurs seniors à bénéficier d'une retraite active ou d'une transition vers la retraite en douceur.



- Les travailleurs seniors eux-mêmes, pour être informés des défis liés au vieillissement et pour rester actifs, soit en travaillant plus longtemps, soit en étant accompagné lors de leur départ à la retraite.

Les activités du projet SILVER s'articulent autour de quatre axes pour permettre aux travailleurs seniors d'être mieux intégrés sur leur lieu de travail et de bénéficier d'une transition vers la retraite en douceur :

1. Étude de terrain en collectant des pratiques innovantes ainsi que des témoignages de seniors à la retraite et de professionnels des RH ;
2. Création d'un outil d'auto-évaluation pour sensibiliser les organisations et les travailleurs seniors à l'adaptation de la fin de carrière ;
3. Création d'une formation pour la valorisation des travailleurs seniors, testée auprès des managers et des professionnels des RH ;
4. Création d'une boîte à outils pour promouvoir une carrière pour les seniors.

Le contenu de ce rapport est un résumé de la mise en œuvre de l'IO1. Il s'agit d'une étude qualitative et d'une analyse des informations recueillies à propos des lieux de travail adaptés aux seniors. Cela se présente sous la forme d'un ensemble de pratiques, témoignages et points de vue de la part des employeurs et des employés. L'étude regroupe tous les pays participants, permettant ainsi une caractérisation des profils de 7 pays européens ainsi qu'une étude comparative des informations recueillies.

Elle décrit les pratiques inspirantes et les méthodologies de vieillissement actif sur le lieu de travail pour donner aux organisations, aux parties prenantes et aux pays la possibilité d'apprendre les uns des autres. Les facteurs d'innovation dépendent des méthodologies utilisées, à savoir des méthodologies participatives et directes, qui



donnent une voix aux personnes concernées (personnes à la retraite et employeurs).

Ce rapport regroupe un ensemble de recommandations pour les politiques au niveau local et organisationnel, mais aussi pour le développement de chaque production intellectuelle.

Ce rapport de recherche européen se compose de deux parties : un passage en revue des bonnes pratiques de chaque pays partenaire (chapitre 4) puis les conclusions des entretiens semi-directifs avec les groupes cibles (chapitre 5-6).

## **3. Méthodologie**

La méthodologie a suivi deux étapes :

La première étape était de concevoir les modèles de collecte de bonnes pratiques et d'entretiens semi-directifs. Ces activités ont été mises en place avec la collaboration de tous les partenaires.

Ensuite, chaque pays participant a mis en place la collecte de données et l'organisation d'entretiens.

L'objectif global était de créer une synthèse des informations recueillies à propos des lieux de travail adaptés aux seniors, en s'appuyant sur le point de vue des employeurs et des employés.

Chaque pays partenaire a procédé d'une manière différente en fonction de sa situation vis-à-vis de la COVID-19. La plupart des entretiens semi-directifs et des collectes de données se sont déroulés en face à face, en appel vidéo, ou encore par téléphone. Chaque intervieweur a été informé sur le projet SILVER et sur l'objectif de l'entretien. Ensemble, ils fixent une date et un lieu pour l'entretien. Un formulaire de consentement est signé avant chaque entretien.

La deuxième étape était d'analyser les résultats des entretiens semi-directifs et des recherches documentaires pour mettre en place le projet SILVER, en prenant en considération les résultats des rapports de chaque pays.







## 4. Pratiques inspirantes

### SLOVÉNIE

1. Comprehensive support to companies for active ageing of employees (Soutien global aux entreprises pour promouvoir un vieillissement actif).

Cette pratique est soutenue et mise en place par l'administration responsable de la politique européenne de développement et de cohésion. Le projet est financé au niveau national et co-financé par le ministère slovène du Travail, de la famille, des affaires sociales et de l'égalité des chances, ainsi qu'au niveau européen avec la contribution du Fonds social européen. L'objectif du projet est de résoudre les défis des travailleurs seniors dans l'optique de prolonger leur carrière, développer leurs compétences, éliminer les stéréotypes et leur donner de nouvelles compétences pour qu'ils s'épanouissent sur leur lieu de travail et pour qu'ils repoussent leur départ en retraite. Les groupes cibles du projet sont les employeurs, les employés âgés de plus de 45 ans, les institutions publiques impliquées dans le développement et la mise en place de politiques de vieillissement actif, le secteur privé, les partenaires sociaux ou encore les citoyens. Le projet propose aux entreprises des programmes de soutien, des moyens financiers et des ateliers de formation pour améliorer la situation des travailleurs/employés seniors. Le projet permet aux travailleurs/employés de développer leurs aptitudes et compétences pour prolonger leur vie professionnelle. Pour les entreprises, il fournit des moyens financiers afin qu'elles mettent en place des solutions innovantes qui améliorent la situation des travailleurs seniors.



## 2. Comprehensive psychosocial support to companies for active ageing of employees (Soutien psychosocial global aux entreprises pour promouvoir un vieillissement actif) - FORWARD.

Cette pratique est financée au niveau national. Le gestionnaire du projet est la fondation Prizma, sous le patronage de l'administration responsable de la politique européenne de développement et de cohésion. La pratique consiste en l'élaboration de mesures pour réduire le nombre d'arrêts maladies, de problèmes liés à la santé mentale et de personnes partant à la retraite de manière précoce. Un programme pour la prévention et la gestion des facteurs psychosociaux a été développé. Il prévoit un suivi psychologique pour les employés et leur famille, des formations sur la santé mentale et les facteurs psychosociaux ou encore des activités de prévention. Les entreprises souhaitent prendre des mesures pour réduire certains facteurs psychosociaux qui peuvent entraîner des conséquences négatives sur la santé et la productivité des travailleurs/employés. Les travailleurs/employés bénéficient de conseils et de recommandations pour les aider à prendre soin de leur santé mentale et ainsi repousser leur départ en retraite.

## 3. Flight.

Le projet s'intitule « Flight ». Il est mené par la Slovénie, sous le patronage de l'association des employeurs de Slovénie (ZDS), et par le ministère slovène du Travail, de la famille, des affaires sociales et de l'égalité des chances, avec la contribution du Fonds social européen. Il est financé au niveau national. Les entreprises collaboratrices s'occupent de réaliser les activités du projet et sont soutenues par les porteurs du projet. Le projet prévoit de développer un modèle économique global et innovant pour promouvoir un vieillissement actif et en bonne santé. Un programme de mesures a été conçu pour chacune des 120 entreprises collaboratrices. Le projet prévoit un soutien spécialisé, des consultations, des formations et des outils matériels et pratiques pour soutenir le programme au sein de l'entreprise.



À terme, une plateforme en ligne pour la gestion des travailleurs seniors sera développée. Ce projet a pour avantage d'améliorer la sécurité et la santé des travailleurs sur leur lieu de travail et de renforcer leur capacité à s'adapter aux changements liés à la vieillesse.

## GRÈCE

4. Development of the professional qualifications of the long-term unemployed with low educational qualifications (Développement des qualifications professionnelles pour les personnes qui sont au chômage de longue durée et qui sont faiblement qualifiées).

Cette pratique a été mise en place par « The Union of Hellenic Chambers of Commerce (K.E.E.E) », chambre de commerce à Athènes, dans le cadre du programme « Central Macedonia 2014-2020 » et a été co-financée par le Fonds social européen (BCE). La pratique a été financée au niveau européen par le Fonds social européen, avec une contribution au niveau national. La pratique cherche à faciliter l'accès au marché du travail pour les personnes vulnérables, à risque de pauvreté ou d'exclusion sociale, plus particulièrement pour les personnes qui sont faiblement qualifiées, au chômage de longue durée et âgées de plus de 50 ans. Le programme avait pour objectif d'apporter à ces personnes de nouvelles compétences et connaissances qui leur permettraient d'être embauchées plus facilement. Ce programme a pour avantage d'apporter de nouvelles connaissances et compétences aux participants, notamment à ceux qui sont au chômage de longue durée et qui sont âgés de plus de 50 ans. Ils ont ainsi plus de chance de trouver un emploi.



## 5. Services for the Development and Implementation of an Interactive Platform for the Preventive Management for the Issue of Active Ageing (Services pour le développement et la mise en œuvre d'une plateforme interactive pour la gestion préventive au sujet du vieillissement actif).

Le livrable 1.1.2 du projet nommé « Plan stratégique pour le vieillissement actif en Grèce 2012-2020 » représente également une bonne pratique. L'objectif de la pratique est de formuler des politiques concrètes, détaillées, spécifiques et appuyées par des mesures pour que les personnes de plus de 55 ans puissent rester dans la vie active. Les secteurs public et privé ont besoin que les employés de plus de 55 ans soient utiles et dynamiques dans leur emploi et sur le marché du travail. Le rapport présente des processus et des outils liés aux consultations personnalisées pour les groupes bénéficiaires (partenaires sociaux, employés, employeurs) et permet la mise en place de procédures opérationnelles normalisées pour la gestion du personnel. Il présente des méthodes pour développer un outil de navigation facile à utiliser pour la gestion du vieillissement actif par les ressources humaines afin de produire des lignes directrices globales. Il présente également des méthodes pour développer un modèle d'instructions de gestion utilisables par tout le monde. La pratique offre des avantages aux travailleurs âgés de plus de 55 ans ainsi qu'aux employeurs et responsables qui font la promotion de stratégies en faveur du vieillissement actif sur leur lieu de travail.

## 6. Bonne pratique n°3 : 3C Project.

La pratique s'intitule « 3C Project » et a été mise en place par l'organisation grecque CMT Prooptiki avec l'aide d'autres partenaires européens. Elle a été financée au niveau européen grâce au Programme pour l'éducation et la formation tout au long de la vie de l'UE.



Le but du projet est d'atteindre le bien-être financier des personnes âgées de plus de 45 ans et de trouver des solutions pour améliorer le bien-être économique des individus. Le projet a pour objectif d'aider les seniors à s'adapter à l'évolution du marché du travail en leur mettant à disposition des ressources didactiques et en formulant des recommandations politiques pour promouvoir leur activité économique. Les directives de formation ont été développées pour soutenir les professionnels qui s'engagent à accompagner et initier les seniors à un nouveau type de bien-être économique. Le partenariat a réalisé un cahier d'exercices pour les travailleurs seniors. Il s'agit d'un livre de développement personnel. Cela donne une idée des conditions dans lesquelles ils vivent et des facteurs qui influent sur leurs choix. Le livre contient de nombreux exercices pour identifier ses compétences, ses points forts, ses qualités et ses expériences. La mise en œuvre du projet s'est déroulée avec succès : le projet a eu une incidence sociale positive et a permis d'acquérir de l'expérience pour la mise en œuvre de futurs projets destinés à ce groupe cible.

## DANEMARK

### 7. Retention of 60+ employees (Maintien en poste des employés de plus de 60 ans).

La pratique prévoit d'aider les personnes de plus de 60 ans à rester plus longtemps au travail et à réduire le nombre d'arrêts maladies. La clé pour mener à bien cette pratique est de réduire la semaine de travail de 37 heures à 30 heures sur une période maximale de trois ans. Chaque personne qui souhaite bénéficier de cette pratique doit faire l'objet d'une approbation par le lieu de travail, la direction de l'entreprise ou l'institution. L'employé reçoit une indemnisation salariale totale et ses cotisations de retraite demeurent inchangées. Les cotisations de retraite pour la période de 30 heures sont versées par le lieu de travail. Les cotisations de retraite pour les 7 heures restantes sont versées par la réserve centrale, financée en partie par l'Union et en partie par le



ministère. Un grand nombre d'employés sont proches de la soixantaine. Ce programme présente des avantages : les seniors restent plus longtemps au travail et il y a moins d'arrêts maladies. Avec une semaine de travail plus courte et de bonnes conditions de rémunération, de plus en plus de seniors décident de travailler plus longtemps.

## 8. Pre-retirement Inspiration course - Prepare your future (Cours de préparation à la retraite - Préparez votre futur).

Cette pratique se présente sous la forme d'un atelier. Les participants sont invités par l'association des syndicats du secteur de la santé, qui finance les ateliers et la restauration. Les participants doivent être âgés d'au moins 58 ans et reçoivent un salaire régulier pendant l'atelier, qui sera versé par leur employeur. L'atelier alterne entre les présentations du professeur et les discussions en petits groupes. Pour lancer les discussions, on compare la nouvelle situation personnelle de l'individu avec sa situation en entreprise. Nous pouvons constater les avantages de l'atelier à travers les réponses des participants : entre 90 et 95 % d'entre eux en sont satisfaits et se sentent plus confiants au sujet de la transition vers la retraite, 66 % ont changé leurs plans pour les prochaines années, 33 % ont décidé de rester travailler plus longtemps, 40 % ont changé leurs habitudes en matière de santé et 45 % ont décidé de devenir bénévoles. Les participants se sentent plus en confiance pour préparer la transition vers la retraite, qui marque une nouvelle période de leur vie.

## 9. Récompensée par le titre de meilleure pratique pour seniors : Enemærke & Petersen.

La pratique a été menée par l'entreprise Enemærke & Petersen et a été récompensée par le titre de meilleure pratique pour seniors. Après l'introduction de la pratique, entre 10 et 20 % de seniors supplémentaires (sur 120 employés seniors) ont décidé de rester travailler plus



longtemps dans l'entreprise. L'entreprise a commencé par une analyse sommaire pour deux raisons. La première raison était le taux d'attrition des employés. La deuxième était d'ordre démographique : il fallait attirer les employés de plus de 55 ans. Les résultats de l'analyse ont conduit à une nouvelle politique pour les personnes âgées et ont mobilisé tous les employés pour formuler la politique du personnel. L'entreprise a mis en place des horaires de travail flexibles et organise chaque année un séminaire pour les seniors au sujet de l'activité physique et d'un mode de vie sain. Elle a également mis en place des conseils en matière de pension, de règles d'héritage, etc. Les travailleurs seniors peuvent être exemptés de tâches trop exigeantes sur le plan physique, ce qui a incité plusieurs artisans seniors de l'entreprise à rester plus longtemps sur le marché du travail. Les travailleurs seniors trouvent leur fin de carrière plus agréable lorsque moins de tâches fastidieuses leur sont demandées et lorsque la transition vers la retraite s'effectue en douceur.

## PORTUGAL

### 10. Retirement leave program (Programme de congé de retraite).

La pratique est menée dans le cadre d'un ensemble de stratégies des ressources humaines intitulé « Life at EDP », au sein de l'organisation EDP (Energias de Portugal). L'organisation finance le programme elle-même. La pratique accompagne les personnes qui sont sur le point de partir à la retraite et se compose de deux phases de planification et d'exécution, avec différentes étapes intermédiaires. Il s'agit d'un programme de formation de courte durée qui a pour but de rapprocher les travailleurs seniors et les retraités grâce au programme de bénévolat de l'entreprise. Le programme s'appuie sur 4 modules (Projet de retraite, situation financière personnelle, gestion du stress, bien-être, nutrition et exercice). Il aide les travailleurs seniors à effectuer une transition en douceur vers la retraite. L'entreprise met également en lumière l'importance de certains éléments pour la transition professionnelle de leurs employés : la gestion de leurs finances, la gestion du stress, la





gestion du bien-être, de l'alimentation et de l'exercice physique. Cela explique que ces trois thèmes soient les principaux thèmes du programme.

#### 11. Programa Mutual Mentoring (Programme de mentorat).

La pratique est menée par l'entreprise Accenture. La pratique est financée au niveau national et a été lancée en 2019. Elle a pour objectif d'améliorer les relations entre les quatre générations qui travaillent dans l'entreprise, l'âge moyen des employés étant de 34 ans. Le but de la pratique est de partager ses expériences et ses connaissances avec les autres. L'intérêt du programme de mentorat réside dans le choix des individus mis en relation. Le mentor et le mentoré sont issus de deux générations différentes, ce qui favorise le partage de différents points de vue. Le projet a atteint son objectif : les quatre générations qui travaillent à Accenture se sont rapprochées et peuvent ainsi contribuer à l'entreprise de manière optimale.

## FRANCE

#### 12. My pre-retirement days (Les jours avant ma retraite).

La pratique est financée par l'institution qui finance la formation dans le secteur médico-social (OPCO Santé). Elle consiste en l'organisation de deux journées sur le thème de la retraite pour aider les employés à se préparer au mieux pour leur départ en retraite. Lors de ces journées, les employés échangent au sujet des problèmes liés à la retraite, à la fois entre eux mais aussi avec des professionnels extérieurs. Des discussions sur les aspects réglementaires et juridiques ainsi que sur les aspects psychosociaux et ceux liés à la prévention de la santé sont menées. Différents thèmes sont abordés : les principes fondamentaux de la retraite (comprendre le fonctionnement des régimes Agirc et Arrco, des droits à la retraite et des régimes de retraite en France), les ressources futures, la protection sociale, la législation sur l'héritage et la succession, la gestion du temps, les relations avec les autres, la qualité



de vie, etc. Les données qualitatives et fiables sur la retraite et les relations cordiales entre collègues montrent les avantages de cette pratique.

### 13. Transmission of knowledge and skills between generations (Transfert intergénérationnel de connaissances et de compétences).

La pratique est utilisée par les entreprises depuis 2020 pour l'intégration des nouveaux employés. L'entreprise finance elle-même la pratique, tandis que les responsables et les départements RH sont responsables de sa mise en œuvre. La pratique encourage la formation de lien entre les générations. Elle permet aux seniors de transmettre leurs connaissances aux jeunes générations pour que celles-ci s'insèrent mieux sur le marché du travail. Elle met en relation un employé senior avec un jeune employé pour une période de 3 mois, qui peut être renouvelée si besoin. Parmi les activités organisées lors de cette période : l'accueil du nouvel employé, l'accompagnement pendant la phase d'intégration, la sélection des connaissances à transmettre, l'évaluation et un temps réservé aux échanges. La pratique donne aux seniors l'opportunité de transmettre leurs connaissances et permet à leur parcours professionnel d'être valorisé. Elle représente aussi un moyen de former les employés plus jeunes de l'entreprise.

### 14. Age Management Workshop (Atelier de gestion des âges).

La pratique est mise en place depuis 2020 dans le cadre de la politique de qualité de vie au travail (QVT) de l'entreprise, en collaboration avec le service des ressources humaines et les directeurs de terrain. Chaque atelier réunit 15 responsables sur le thème de la gestion des âges en entreprise. Il n'y a pas d'âge limite pour y participer. Les relations professionnelles entre les différentes générations sont illustrées à travers des sketches et/ou des jeux de rôle. Le but est d'aider les



responsables à identifier et mettre en valeur les avantages que présente un groupe de travail mixte. La pratique vise à réduire les différences qui peuvent exister au travail entre les jeunes employés et les employés seniors. Elle vise aussi à mettre en avant les avantages d'une collaboration entre jeunes et seniors, ces derniers étant complémentaires. La pratique lutte contre les stéréotypes sur les travailleurs seniors : cela permet aux autres travailleurs d'avoir un regard bienveillant sur les seniors de l'entreprise. Cela renforce la solidarité et la complémentarité entre les générations et donne aux jeunes une vision positive des employés plus âgés.

## ROYAUME-UNI

15. Becoming an age-friendly employer (Devenir un employeur soucieux du bien-être des seniors) – Analyse (Deborah Smeaton et Jane Parry).

L'étude a été commandée par le Centre for Ageing Better (organisme à but non lucratif), en partenariat avec la campagne Age at Work de l'association caritative Business in the Community. Elle est financée au niveau national étant donné que le Centre for Ageing Better a reçu 50 millions de livres sterling par le Big Lottery Fund (organisme qui finance des projets associatifs, entre autres) en janvier 2015 sous la forme d'une dotation. L'étude souhaite encourager les employeurs à agir en faveur de leurs employés seniors en adaptant leur lieu de travail. Le rapport se concentre sur trois thématiques : réduire la discrimination liée à l'âge lors du recrutement, encourager la flexibilité du travail et mettre en avant les avantages de la différence d'âge au travail. Il s'agit d'un résumé pratique qui propose aux employeurs cinq mesures simples pour améliorer leur processus de recrutement et ainsi aider les travailleurs seniors : proposer la flexibilité du travail, ne pas discriminer en fonction de l'âge, encourager le développement de carrière à tout âge, créer un environnement favorable aux travailleurs seniors et enfin s'assurer qu'ils aient accès à l'assistance médicale dont ils ont besoin.



Son but est de créer des environnements de travail ouverts, inclusifs et favorables à la différence d'âge. Les travailleurs seniors bénéficient ainsi d'un environnement de travail ouvert, inclusif et favorable à la différence d'âge.

## 16. B&Q and Ageing Workers (B&Q avec les travailleurs seniors).

Cette pratique, menée par la grande enseigne de bricolage britannique B&Q, montre les avantages d'avoir des employés de toutes générations au sein de l'entreprise, notamment en termes de compétences et d'expérience. L'enseigne recrute activement des personnes de tous les âges et compte de nombreux employés bénéficiant de la retraite progressive. Étant donné leurs contraintes physiques (maladies, blessures, mal de dos, etc.), l'entreprise propose des ajustements aux travailleurs seniors. Un processus de sélection en ligne pour les postes en magasin et un formulaire de demande type pour les autres postes sont utilisés afin de s'assurer que l'entreprise recrute les personnes en fonction de leurs capacités et non de leur âge. Elle offre plusieurs types de contrats, avec des horaires adaptés à chacun, et a également supprimé ses critères liés à l'âge. La politique de gestion des âges de l'entreprise permet la flexibilité du travail et a créé un cadre de développement pour tous les conseillers clientèle qui leur permet de choisir leur méthode d'apprentissage. Les RH de terrain travaillent en étroite collaboration avec les directeurs de magasin pour s'assurer de la bonne mise en place de la politique de gestion des âges dans les magasins. Résultat dans les entreprises : les profits ont augmenté de 18 % et le taux de rotation du personnel était 6 fois moins élevé. Il y avait également 39 % moins d'absentéisme et 58 % moins de réduction d'effectifs.

## 17. MID-LIFE MOT (Contrôle de milieu de vie).

La pratique est soutenue et menée sous le patronage du ministère britannique du Travail et des retraites. Elle est également financée au



niveau national. Le gouvernement a également créé un site internet qui met à disposition un ensemble d'outils pour aider les individus et les entreprises. La pratique permet aux employés de 40, 50 ou 60 ans d'évaluer leur état de santé, leurs compétences et leur situation financière. Elle leur apporte des conseils et de l'aide pour qu'ils puissent préparer le futur qu'ils souhaitent. Cette pratique permet également aux entreprises de conserver une main d'œuvre âgée pour ainsi garder de précieuses connaissances et compétences au sein de la société. Elle aide à identifier ce que les employeurs peuvent mettre en place pour maintenir en poste les travailleurs seniors : les horaires flexibles, le travail à domicile, l'accompagnement lors de grands événements de la vie ou encore inciter les responsables à être favorables à la différence d'âge. En aidant les personnes sur le plan de la santé et du bien-être, on contribue à leur réussite sur le plan professionnel. La pratique fait réfléchir les individus sur trois thématiques principales : l'emploi, la santé et l'argent. Grâce à ces thématiques, les personnes réfléchissent à leur propre situation, passent en revue les options qui s'offrent à eux et élaborent des plans réalisables pour le futur. L'importance d'aborder ces thématiques a été démontrée dans un récent sondage destiné aux employés de plus de 50 ans. D'après ce sondage, seuls 21 % d'entre eux se sentent légitimes à demander ouvertement des ajustements pour leur lieu de travail, 20 % se sentent légitimes à parler librement de leurs régimes de retraite et 24 % se sentent légitimes à parler de leur futur plan de carrière à leur responsable.

18. Fuller Working Lives (Des vies professionnelles plus épanouies) – Stratégie du gouvernement.

La pratique se présente sous la forme d'un plan national. Elle est menée sous le patronage du ministère britannique du Travail et des retraites. Sous la forme d'une législation, le gouvernement entreprend cinq actions pour aider les travailleurs seniors et soutenir cette pratique : supprimer l'âge légal de départ à la retraite, soutenir le changement grâce aux autres, soutenir ceux qui en ont le plus besoin, réformer le



système de compétences des adultes et améliorer l'offre de l'agence publique Jobcentre Plus pour les travailleurs seniors. L'objectif est de créer un environnement où les aidants sont soutenus et compris par leurs collègues et leurs responsables grâce à une assistance et des informations en ligne. Grâce à la pratique, les employeurs constatent que les travailleurs seniors peuvent apporter de la fiabilité, des compétences et de l'expérience à l'entreprise. Les avantages de cette pratique sont multiples. Elle encourage la flexibilité du travail des aidants afin qu'ils travaillent dans de meilleures conditions. Elle mobilise les travailleurs seniors lors de discussions de groupes issus de différentes générations. Elle permet d'analyser les compétences des employés et de leur proposer une reconversion. Elle permet de transmettre le savoir entre les générations et de préparer les employés à partir à la retraite dans de bonnes conditions. Enfin, elle soutient une planification financière et développe des compétences liées à l'industrie pour les mettre au service du secteur associatif.

## ROUMANIE

### 19. Angagez 45+ (J'embauche les plus de 45 ans).

La pratique, présentée sous la forme de campagne sociale, représente une nouvelle face du marché du travail qui s'appuie sur la reconversion, la réintégration et la reconstruction. À travers une communication nationale, elle lutte contre la crise du travail en encourageant la suppression des discriminations liées à l'âge. La pratique regroupe une équipe de spécialistes (employés et bénévoles) qui travaillent dans le secteur du marketing, de la communication, de la rédaction et dans l'industrie cinématographique. Le projet est à la recherche d'entreprises qui seraient pionnières de l'insertion sociale et de l'élimination des discriminations liées à l'âge sur le marché du travail roumain. La pratique suit un plan d'action cohérent en basant sa stratégie sur les



groupes cibles, en analysant la PVE (proposition de valeur employé), en présentant le projet ou les partenaires lors d'événements externes et en suivant la participation et la contribution des employés aux campagnes de marketing. Il s'agit d'un projet de communication pour les personnes de plus de 45 ans qui souhaitent découvrir de nouveaux secteurs d'activité. Ils ont créé un « returnship », stage qui permet de développer les capacités professionnelles des personnes ayant quitté le marché du travail pendant plusieurs années. Angajez 45+ met en place une série de conversations en ligne pour les personnes qui ont besoin d'aide en raison de la crise sanitaire.

20. Sanse sporite la angajare, prin calificare (De plus grandes chances d'être embauché grâce à ses qualifications).

Le projet était financé par des subventions nationales, de la part de l'Operational Programme for Human Capital (POCU), dans le cadre du troisième axe prioritaire : Jobs for all (Un emploi pour tous). L'équipe de l'association 4 Change s'occupait de mener ce projet. Ce dernier est axé sur le sud de la Roumanie, où le niveau de pauvreté est élevé. Le projet avait pour objectif d'augmenter le niveau de qualification de plus de 450 personnes au chômage, dont les personnes âgées (55-64 ans), et d'autres groupes vulnérables. Les personnes ont participé à plusieurs activités telles que des cours (avec un taux de réussite attendu de 75 %) et ont participé à des ateliers et des séminaires. Aujourd'hui, un réseau national d'ONG se développe et travaillera directement avec les personnes âgées pour qu'elles accèdent au marché du travail plus facilement. Le projet permet une augmentation du capital humain, un développement des compétences des personnes vulnérables et une meilleure intégration sociale.

21. Seniori activi pe piața muncii (Seniors actifs sur le marché du travail)



Ce projet avait pour objectif de permettre aux personnes âgées de remplir les conditions du nouveau marché du travail. Il est parvenu à réunir le groupe cible (personnes âgées) et les spécialistes des ressources humaines et de l'académie économique pour débattre de leur réinsertion sur le marché du travail et pour les inscrire sur une plateforme de recrutement. Des organismes comme Mercury Research, The Care Hub et la fondation Regală Margareta a României ont posté des offres d'emploi et des opportunités de volontariat. Les événements ont été enregistrés et financés par des subventions nationales à destination des ONG grâce à la multinationale Kaufland, avec l'aide de l'association Act for Tomorrow. 115 seniors de la DGASPC (Direction générale de l'aide sociale et de la protection de l'enfance) ont été invités par trois organisations de Bucarest. Ils ont participé à des activités telles que des tables rondes et des ateliers d'insertion professionnelle, de rédaction de CV et de préparation aux entretiens d'embauche. Ils ont exprimé leur point de vue sur la possibilité de réintégrer le marché du travail et ont également créé un espace d'échange où les personnes âgées pouvaient exprimer leurs attentes et leurs craintes.

## 22. Favoriser l'insertion professionnelle des aidants familiaux en développant leurs compétences - ELMI.

Le projet ELMI a été financé par la Commission européenne à travers l'agence roumaine pour les programmes communautaires dans le domaine de l'éducation et de la formation professionnelle. Le consortium des 7 partenaires des 5 pays était responsable de mener le projet : L'Italie, l'Autriche, la Pologne, la République Tchèque et la Roumanie, avec l'association Habilitas. L'objectif principal du projet était d'aider les aidants familiaux en leur offrant des cours de formation en ligne pour développer leurs compétences et ainsi devenir professionnels. ELMI est la première plateforme en ligne roumaine qui met à disposition des ressources pour les aidants familiaux. Elle permet de communiquer avec d'autres aidants et d'autres professionnels. Une





attention particulière est également prévue pour les personnes atteintes d'Alzheimer. Les thématiques abordées par le programme de formation sont la prise en charge des personnes âgées, les problèmes engendrés par les pathologies les plus fréquentes, la prévention du stress, l'aide des services sociaux. Un manuel destiné aux aidants familiaux sera également disponible sur le site internet du projet ELMI. Ce programme de formation est la première étape pour la qualification et l'insertion des aidants familiaux sur le marché du travail. Grâce à un accord signé entre la Roumanie et l'Italie, leur mobilité est également facilitée au niveau européen.

### 23. Loi 76/2002 sur le système d'assurance chômage et la stimulation de l'emploi.

La pratique gouvernementale s'intitule Loi 76/2002 sur le système d'assurance chômage et la stimulation de l'emploi. Elle cherche à encourager les personnes âgées à réintégrer le marché du travail. L'État roumain finance et encourage les entreprises à embaucher des personnes au chômage issues de différentes catégories sociales. Il peut s'agir de personnes âgées de plus de 45 ans, de parents célibataires au chômage, de chômeurs de longue durée ou encore de jeunes qui sont au chômage et sans études. L'État verse jusqu'à 900 lei par mois (un peu moins de 200 euros), et pour une période de 12 mois maximum, aux entreprises qui maintiennent ces personnes en activité au moins 18 mois. La pratique est mise en œuvre depuis 2002. Certains changements ont été effectués en 2020 en raison de la crise sanitaire. L'aide financière est passée à 2500 lei, soit presque 500 euros. Pour les entreprises collaboratrices, les avantages sont : les moyens financiers, l'expérience, une performance accrue au travail et davantage de diversité.



## 5. Point de vue des personnes à la retraite

Cette section résume les échanges avec la population âgée de plus de 55 ans. L'**âge moyen** des participants des 7 pays est de **62 ans**. Les anciens lieux de travail mentionnés comprennent le secteur public et privé, avec des domaines variés. De manière générale, les retraités interrogés ont indiqué qu'ils **aimaient être à la retraite** et qu'ils ne souhaitent pas retravailler, même si leurs conditions de travail étaient ajustées. Ils ont presque tous déclaré être fatigués et avoir eu besoin de prendre leur retraite. **Le temps libre pour les loisirs et pour apprendre de nouvelles choses est l'avantage de la retraite le plus souvent mentionné.** Les raisons qui ont poussé les participants à prendre leur retraite sont différentes, même si c'est souvent parce qu'ils ont atteint l'âge légal. En ce qui concerne la préparation et l'accompagnement pour le départ à la retraite et la période de transition, 81 % d'entre eux n'ont pas été aidés par leur organisation. La majorité des participants ne connaissaient pas la signification du terme « lieu de travail adapté aux seniors », mais certains d'entre eux l'ont décrit comme un lieu où l'on associerait l'expérience professionnelle des employés plus âgés au dynamisme et à la capacité d'adaptation des plus jeunes. Pour eux, ce serait un lieu de travail agréable où ils se sentent intégrés.



## I. Aperçu des entretiens semi-directifs de personnes âgées de plus de 55 ans

<b>Pays</b>	<b>Nombre total de personnes interrogées</b>	<b>Âge moyen du départ en retraite</b>	<b>Secteur professionnel</b>
<b>Danemark</b>	7 entretiens	63 ans	Consultant Partenaire RH Secrétaire Responsable logistique PDG Professeur de lycée Consultant
<b>France</b>	7 entretiens	61 ans	Service public Service comptabilité Secteur maritime Service comptabilité Éducation Santé - Médical Éducation - agriculture
<b>Grèce</b>	7 entretiens		Fabricant de meubles Service de nettoyage Secteur notarial Finances Officier Employé de banque Recherche
<b>Portugal</b>	10 entretiens	61 ans	Commercial Communication Service de nettoyage Technique-électrique Secteur de l'assurance Industrie alimentaire Éducation Services sociaux



<b>Roumanie</b>	7 entretiens	66 ans	Production Éducation Menuiserie Santé RH Électricien Livraison
<b>Slovénie</b>	7 entretiens	58 ans	Cuisinier Rapporteur Gestion Poids lourds Secteur RH Armée Commerce
<b>Royaume-Uni</b>	8 entretiens	62 ans	Externalisation Éducation Développement de logiciels Architecture Électricien Distribution Banque
	53 entretiens		Total

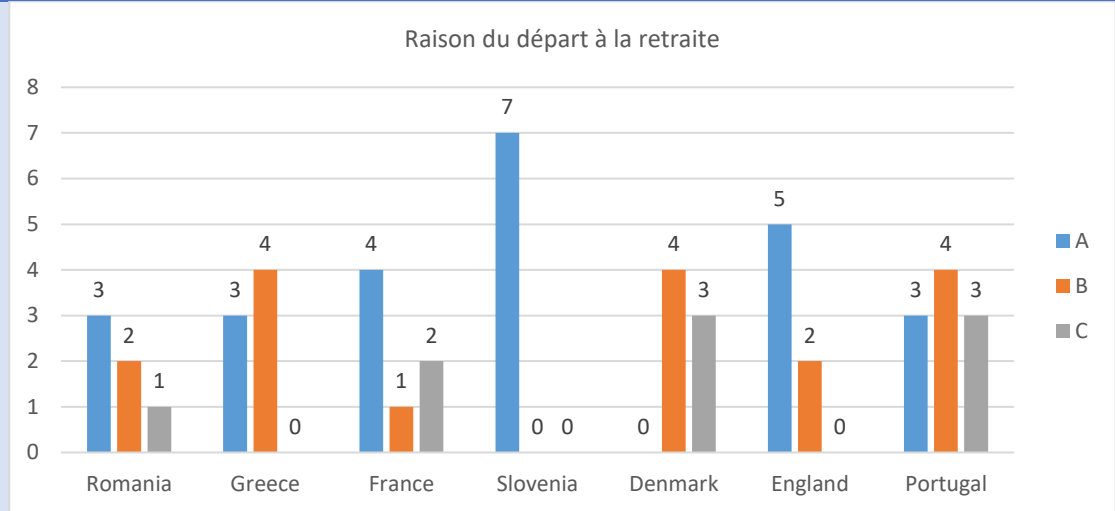
## II. Raison du départ à la retraite

Pouvez-vous nous expliquer ce qui vous a conduit à prendre votre retraite ? (fig.1)

A : Âge légal de départ en retraite

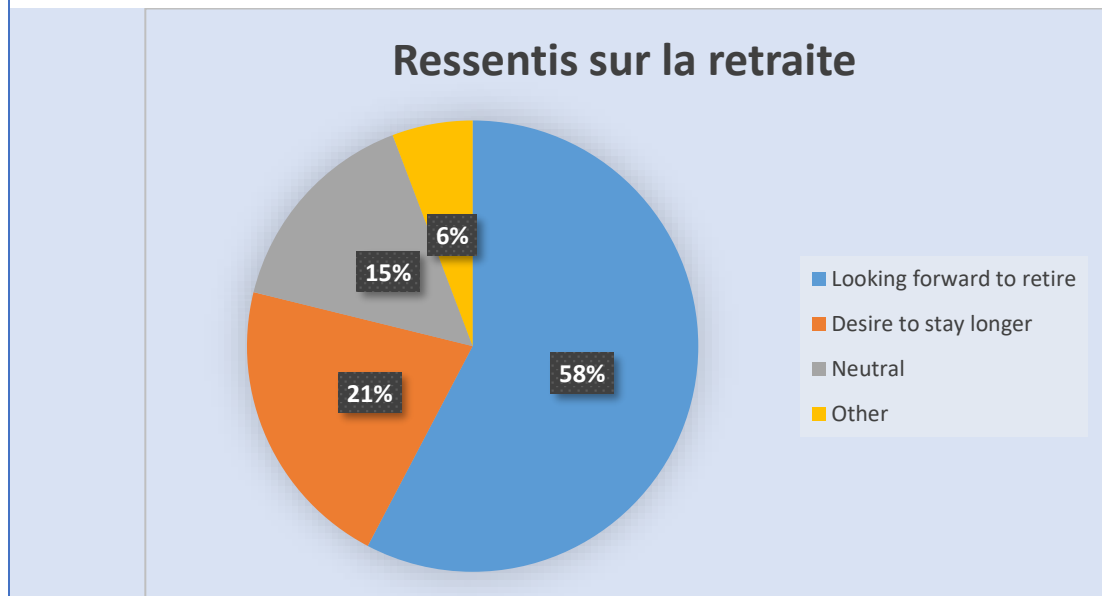
B : Raisons personnelles (santé, social, financier, etc.)

C : En raison d'un lieu de travail exigeant



La plupart du temps, les personnes interrogées ont indiqué être parties à la retraite car elles avaient atteint l'âge légal du départ à la retraite. Cependant, au Danemark la majorité des participants ont pris leur retraite pour des raisons personnelles. En Slovénie, tous les participants sont partis à la retraite dès qu'ils ont atteint l'âge légal. Au Portugal, les retraités ont dit qu'ils étaient contents d'être à la retraite et qu'ils ne souhaitent pas retravailler même si leurs conditions de travail évoluaient. Dans tous les pays, ils ont déclaré être fatigués et avoir eu besoin de prendre leur retraite. Le temps libre pour les loisirs et pour apprendre de nouvelles choses est l'avantage de la retraite le plus souvent mentionné.

Comment vous sentiez-vous lorsque vous avez décidé de prendre votre retraite ? (fig.2)

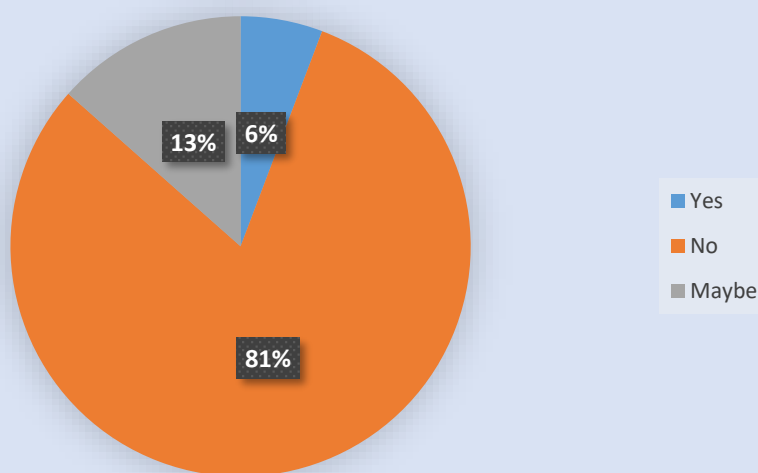


*La plupart des participants (58 % d'entre eux) ont dit qu'ils étaient très enthousiastes à l'idée de partir en retraite. Cependant, une part considérable (21 %) souhaite travailler plus longtemps. C'est un chiffre important à souligner car il nous montre qu'il est important de promouvoir des lieux de travail adaptés aux seniors ainsi qu'une transition maîtrisée vers la retraite.*

### *I. Accompagnement reçu par l'organisation*

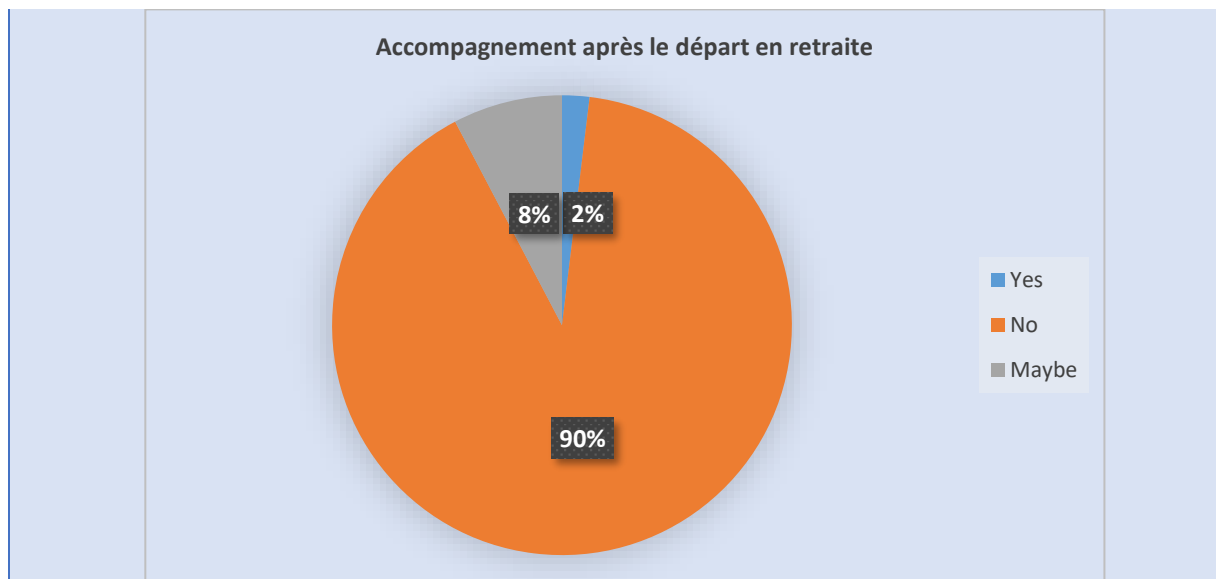
Avez-vous reçu un quelconque type d'accompagnement sur votre lieu de travail pour vous préparer à la retraite ?

Accompagnement au sein du lieu de travail



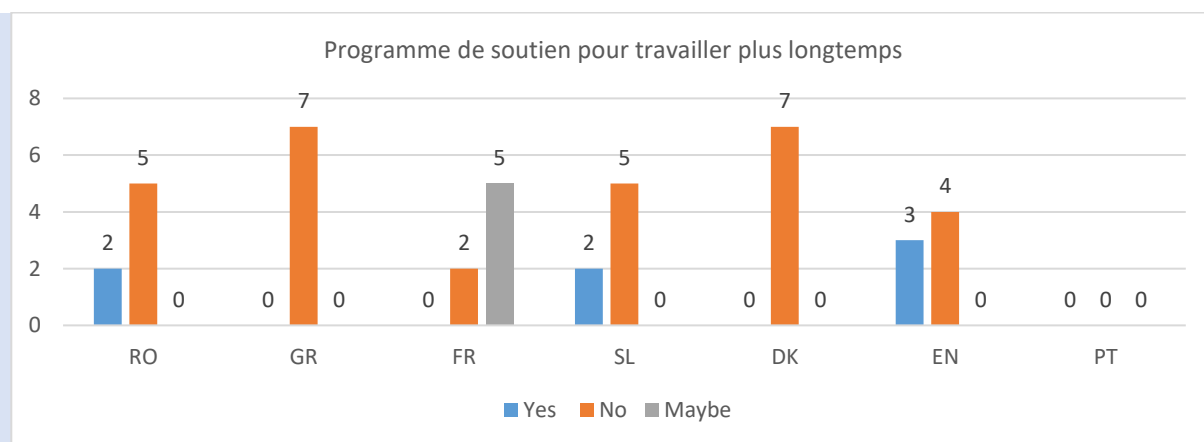
*Le graphique montre une situation commune aux 7 pays. 81 % des participants ont répondu que rien n'avait été fait pour les préparer à la retraite. La plupart des participants ont dit que l'accompagnement des personnes proches de la retraite serait une bonne chose. En Roumanie, les participants ont suggéré que les organisations non gouvernementales fassent office de lien entre les institutions et les seniors, pour fournir des informations et des recommandations sur les opportunités qui existent.*

Dans votre entreprise, existe-t-il un programme de soutien aux personnes de plus de 50 ans qui travaillent après l'âge légal de départ à la retraite ?



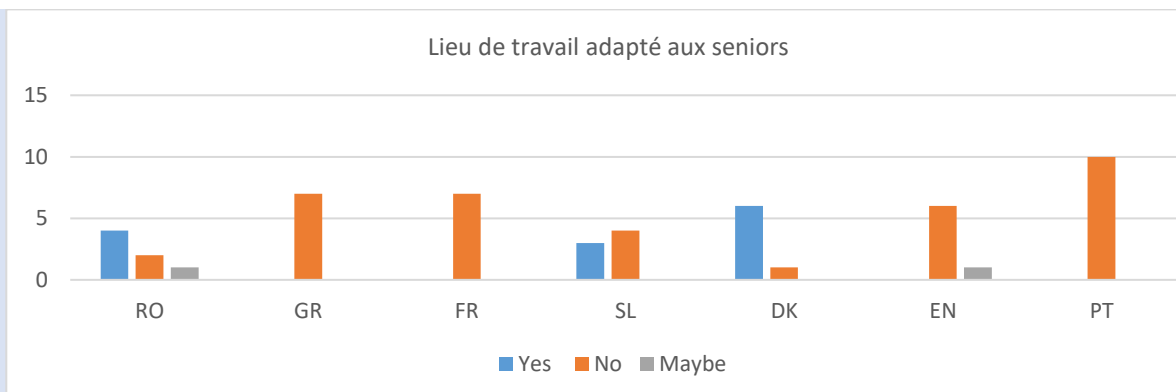
Ces graphiques montrent qu'il n'existe aucun programme pour soutenir les personnes après leur départ en retraite dans les pays partenaires. Les trois seuls pays où les participants ont indiqué qu'ils avaient reçu une forme de soutien sont l'Angleterre, la Slovénie et la Roumanie.

Avez-vous reçu un quelconque type de soutien sur votre lieu de travail pour vous préparer à la retraite ?

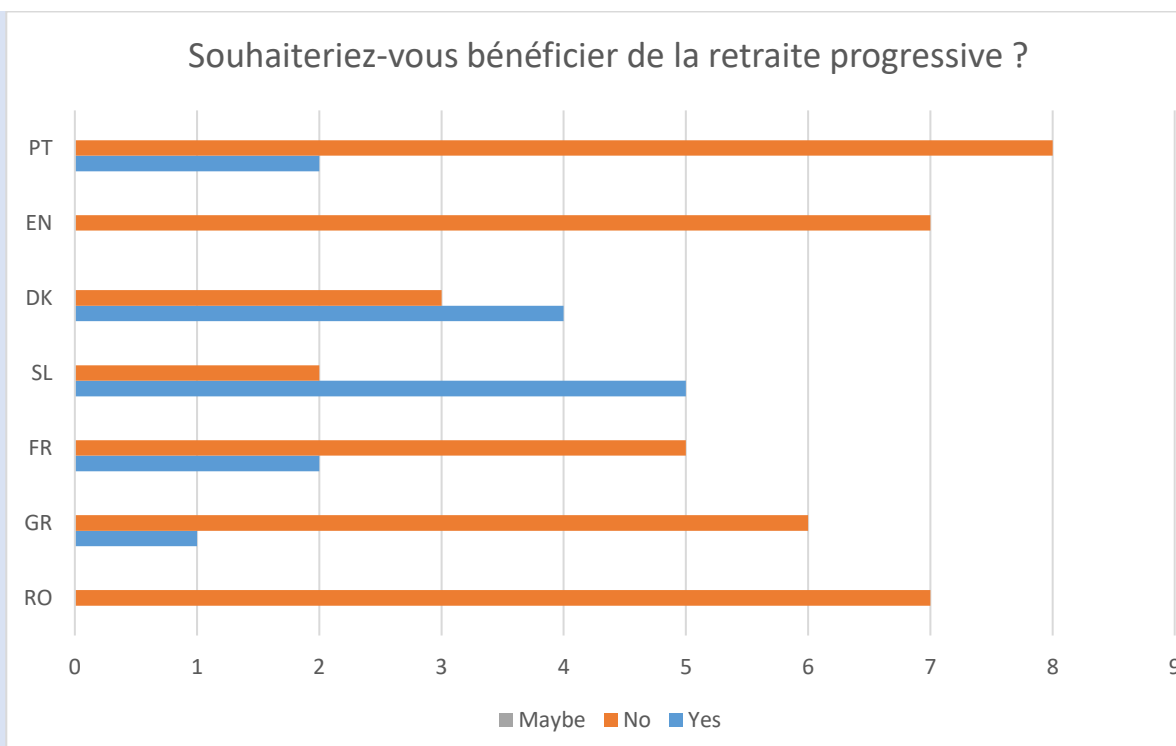




**Avez-vous entendu parler des lieux de travail adaptés aux seniors ?**



*La plupart des participants n'avaient jamais entendu parler des « lieux de travail adaptés aux seniors ». Dans la plupart des cas, ils ne connaissaient pas ce concept. Au Danemark, la plupart des gens ont affirmé qu'ils avaient déjà entendu parler de ce type de lieux.*



*Cette question montre les disparités entre les pays. En Roumanie et au Royaume-Uni, les participants ont répondu « non ». En France et au Portugal, la plupart des participants ont également répondu « non ». Dans les autres pays, la plupart ont répondu « oui » pour continuer à travailler ou à faire du bénévolat.*





## 6. Résultats des entretiens semi-directifs avec les employeurs, responsables, RH

Dans chacun des 7 pays, la consultation s'est effectuée avec des professionnels (employeurs, responsables et RH) de différentes organisations, majoritairement de PME (10 à 250 employés). En ce qui concerne le secteur d'activité, celui de l'intervention sociale est le plus représenté parmi les professionnels. L'une des organisations vient d'ailleurs spécifiquement en aide aux personnes âgées. Toutes les organisations comptaient des travailleurs de plus de 55 ans, dans des proportions différentes en fonction de l'organisation.

De manière générale, les **employeurs ne sont pas encore prêts à investir dans la préparation de la retraite**. Selon l'un des participants, des solutions virtuelles ont été testées, mais il en reste encore beaucoup à expérimenter.

Contrairement aux travailleurs seniors, **tous les professionnels savent approximativement à quoi correspond un lieu de travail adapté aux seniors**. Ils en ont donné plusieurs définitions : un endroit qui ne fait pas de l'âge un facteur important et qui ne propose pas de programmes fermés aux personnes âgées (ex : jeunes talents), ou un lieu de travail qui valorise les compétences des personnes âgées, qui respecte leur fragilité et qui ne perpétue pas d'attitudes âgistes.



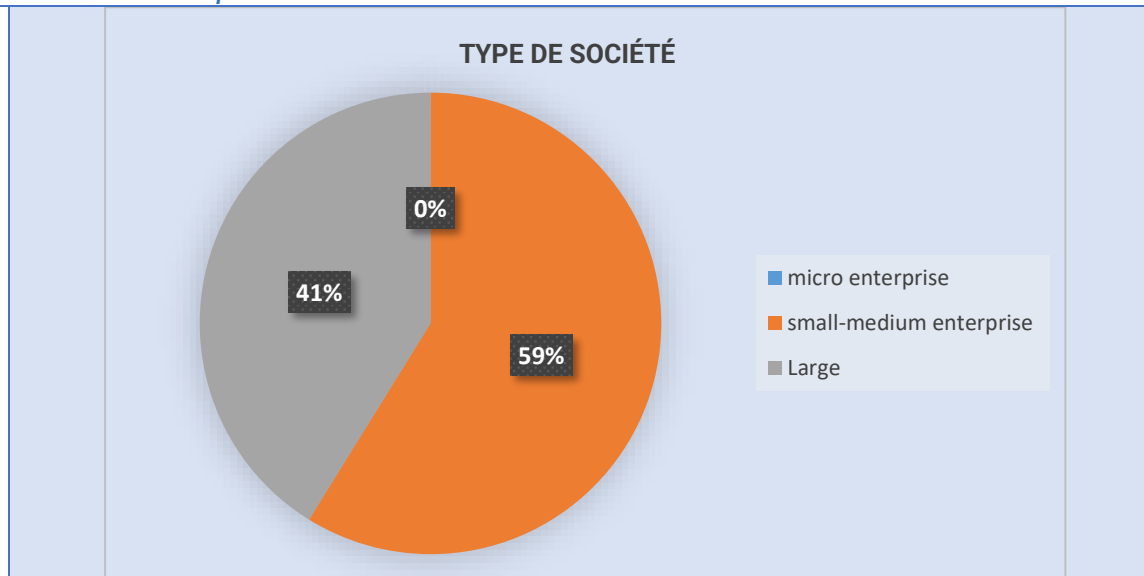
<b>Pays</b>	<b>Nombre total de personnes interrogées</b>	<b>Secteur professionnel</b>
<b>Danemark</b>	5 entretiens	Secteurs public et privé
<b>France</b>	5 entretiens	Médico-social Social Assurances Social
<b>Grèce</b>	5 entretiens	Paysagiste Désinfection Secteur de l'énergie Secteur bancaire Secteur maritime
<b>Portugal</b>	4 entretiens	Secteur social Grande industrie Centre de soins
<b>Roumanie</b>	5 entretiens	Éducation Ressources humaines Ingénierie en aéronautique
<b>Slovénie</b>	5 entretiens	Industrie alimentaire Institut de recherche ONG à but non lucratif Santé Administration publique
<b>Royaume-Uni</b>	5 entretiens	Architecture Électricien Distribution Banque

**TOTAL 34 ENTRETIENS**

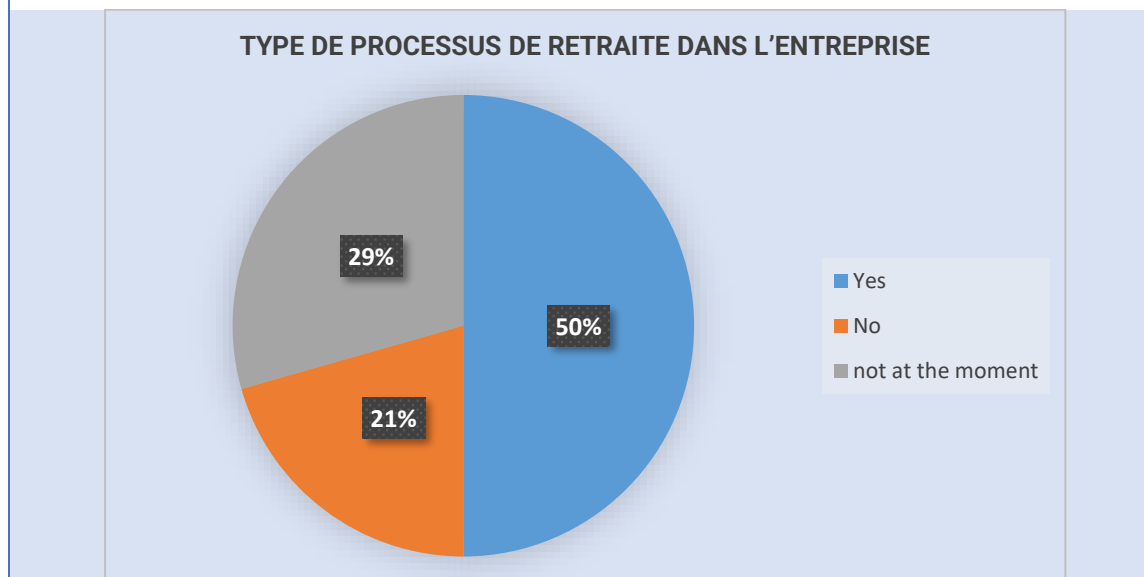
### III. Type de sociétés et leurs processus de retraite

#### Type de sociétés.

- a) micro-entreprise (1-9 personnes)
- b) petite et moyenne entreprise (10-250)
- c) grande entreprise (+250)

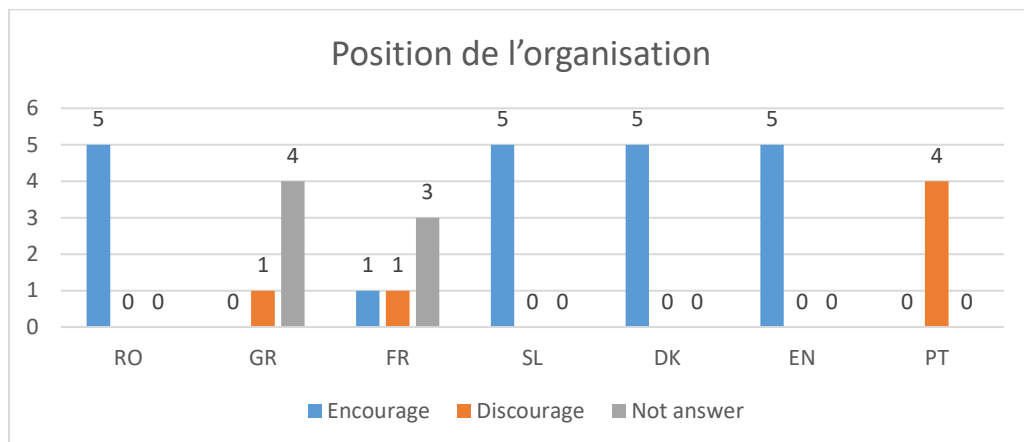


Les professionnels interrogés venaient de moyennes et de grandes entreprises/organisations. Chaque pays a eu la possibilité d'interroger des personnes de différents secteurs, dont le secteur tertiaire.



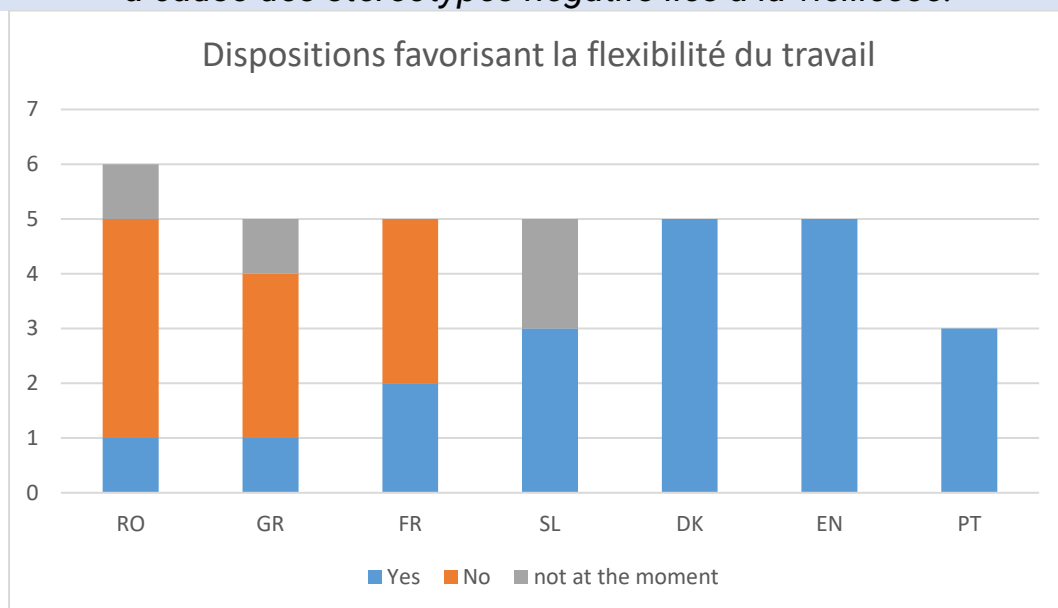
La moitié des personnes interrogées ont organisé des ateliers de préparation à la retraite dans l'organisation où ils travaillent. L'autre moitié des participants n'accompagnent pas les seniors à l'heure actuelle mais ont répondu qu'ils aimeraient introduire un programme dans leur organisation pour faciliter le départ à la retraite.

**Les employés qui ont l'âge de partir en retraite sont-ils encouragés à rester ?**



*Dans la plupart des pays, les participants encouragent leurs employés à rester lorsqu'ils approchent l'âge du départ à la retraite. En revanche au Portugal, ils ont répondu qu'ils n'influençaient pas les personnes sur leur décision. Néanmoins, certains professionnels ont expliqué qu'il existait tout de même une injonction à partir en retraite, à cause des stéréotypes négatifs liés à la vieillesse.*

**Existe-t-il des dispositions favorisant la flexibilité du travail ?**

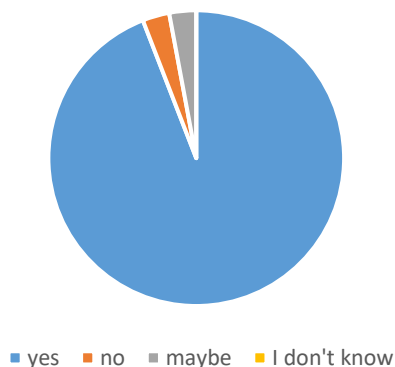


*Dans la plupart des pays, les participants ont répondu qu'ils mettaient en place des dispositions favorisant la flexibilité du travail. En Roumanie, en Grèce et en France, les participants ne bénéficient pas de ces dispositions. Il est important de souligner que les participants souhaitent mettre en place ces dispositions.*

### III. Perception des seniors dans les entreprises

*Est-il intéressant d'avoir des travailleurs seniors dans votre organisation ?*

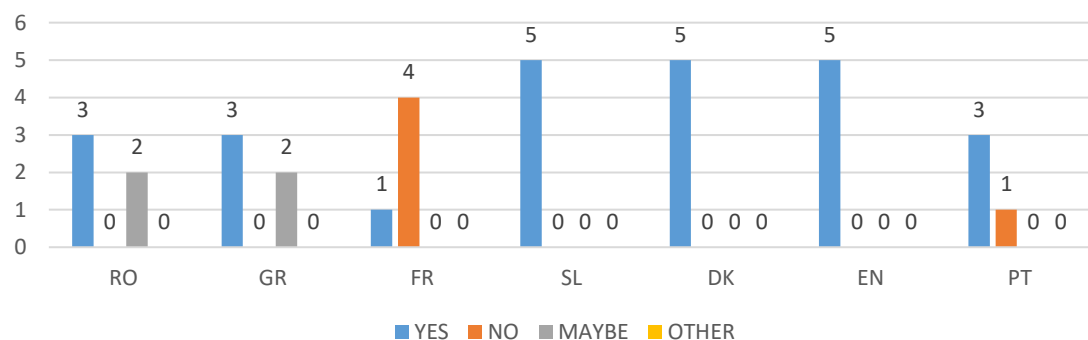
Importance d'avoir des employés de plus de 55 ans



*Tous les pays ont affirmé qu'il était intéressant d'avoir des personnes de plus de 55 ans au sein de leurs organisations. Les participants ont mis en lumière l'importance d'avoir des travailleurs plus expérimentés.*

*Avez-vous entendu parler des lieux de travail adaptés aux seniors ?*

Q.8



*La plupart des participants ont déjà entendu parler des lieux de travail adaptés aux seniors et savent approximativement à quoi cela correspond. Lors des entretiens, la possibilité de mettre en place des activités pour les lieux de travail adaptés aux seniors a été abordée. Il est intéressant de souligner la position des participants français. Ils n'étaient pas au courant de la signification de ce terme. Malgré l'explication de l'animateur, tous les participants étaient sceptiques car ils considéraient que cela stigmatisait plus le groupe cible qu'autre chose.*



## 6. Recommandations

Le paragraphe suivant fournit un ensemble de recommandations en réponse aux recherches documentaires menées dans les 7 pays européens :

- Organiser des séances où les seniors qui souhaitent continuer à travailler après la retraite sont écoutés par les employeurs ;
- Créer des programmes pour développer les compétences informatiques des seniors ;
- Fournir des informations aux responsables sur les procédures de maintien en poste des travailleurs seniors ou de transition vers la retraite pour qu'ils soient mieux intégrés après un certain âge ;
- Développer une plateforme avec des opportunités pour les seniors (emplois, bénévolat, stages) qu'ils peuvent filtrer en fonction de qu'ils cherchent et que les employeurs peuvent utiliser pour promouvoir leurs offres ;
- Créer une plateforme en ligne qui mettrait en relation les retraités souhaitant effectuer des missions ponctuelles et apporter leur expertise à des entreprises qui ont besoin de conseils sur des sujets précis.
- Développer et mettre en place de nouveaux programmes de mentorat dans lesquels les seniors transmettent leur savoir à des collègues plus jeunes ;



- Mettre en place des stages de reconversion pour les seniors qui ne peuvent pas continuer à travailler dans leur secteur ;
- Organiser des séances de consultation au niveau de l'entreprise pour répondre aux besoins des travailleurs seniors, notamment sur la manière dont ils souhaitent continuer à travailler.

## 7. Conclusions

La consultation avec les retraités et les responsables des ressources humaines met en évidence deux choses pour le partenariat SILVER.

- Premièrement, il semble exister peu de mesures efficaces en matière de préparation à la retraite au sein des lieux de travail.
- Deuxièmement, il y a un manque de compréhension et de connaissance entre les deux groupes.

Ces deux aspects revêtent la même importance pour le partenariat SILVER. En effet, l'objectif est de mettre en place des lieux de travail adaptés aux seniors, en développant des ressources didactiques pour les personnes âgées de plus de 55 ans, mais aussi en comprenant comment les individus peuvent s'aider eux-mêmes. Pour atteindre cet objectif, il faut développer un outil d'auto-évaluation qui aidera les personnes âgées de plus de 55 ans à mieux comprendre leurs besoins. Il faut également développer une boîte à outils de formation qu'elles pourront utiliser pour comprendre ce qu'implique le départ à la retraite et mieux s'y préparer. Une partie de cette boîte à outils s'inspirera des pratiques présentes dans ce document.



En lien avec les responsables des ressources humaines et les chefs d'entreprise, le partenariat aidera les travailleurs seniors à développer leurs compétences et leurs connaissances grâce à la création d'un outil d'auto-évaluation qui les aidera à savoir ce qui leur reste à connaître sur les lieux de travail adaptés aux seniors. Cela fait partie intégrante du développement de la méthodologie globale car l'objectif du partenariat est que ce groupe cible en sache davantage à ce sujet. À la suite de l'expérimentation de cette production intellectuelle, le partenariat élaborera un cours de formation qui appliquera des techniques expérimentales et interactives pour former les responsables RH aux lieux de travail adaptés aux seniors et aux manières de faciliter le départ à la retraite. Les modules de formation comprendront les mesures de préparation à la retraite ainsi que d'autres processus et procédures qui peuvent être mis en place pour veiller à ce que les lieux de travail soient adaptés aux seniors et leur permettent de réussir et s'épanouir.





## **8. Bibliographie**

## **9. Annexes**

