



# **IO2 – Compte rendu de l’outil d’auto-évaluation**



C'est dans le cadre de l'IO2 qu'a été conçu un outil numérique proposant deux questionnaires d'auto-évaluation pour les employeurs et les employés sur le vieillissement actif sans entraves au travail. L'objectif de cet outil est de savoir à quel point les structures/employeurs sont enclins à répondre aux besoins de leurs travailleurs plus âgés et la manière dont ils organisent leurs méthodes de vieillissement actif au travail (soit pour encourager un rallongement de la vie professionnelle, soit pour apporter des conseils sur le passage à la retraite) mais aussi savoir à quel point les travailleurs/salariés plus âgés sont sensibilisés sur la transition vers les années à venir et le vieillissement. Le principal objectif de l'outil est de découvrir ce que les directeurs et les professionnels pensent des programmes de vieillissement actif, des projets de développement professionnel et de passage à la retraite en comparant les actions en cours ou en prévision des directeurs à ce sujet et comment les travailleurs plus âgés les accueillent et les perçoivent.

**Le principal objectif de ce compte rendu est de repérer les améliorations nécessaires à apporter à l'outil numérique d'auto-évaluation de SILVER c'est-à-dire les deux questionnaires d'auto-évaluation de SILVER, l'un pour les directeurs et l'autre pour les travailleurs de plus de 55 ans.** En outre, le compte rendu sera utilisé comme référence de compréhension des modèles, stratégies et projets devant être développés pour la formation proposée par l'IO3, comme premier engagement des éventuels participants dans le déroulement du projet et enfin comme test préliminaire pour évaluer le projet. Dans ce document figureront les résultats nationaux obtenus grâce à la phase de test des deux questionnaires dans les 7 pays partenaires : la Roumanie, le Royaume-Uni, le Danemark, le Portugal, la Grèce, la Slovénie et la France.

## **En Roumanie**

En règle générale, l'outil d'auto-évaluation a été diffusé en ligne sur les réseaux de médias sociaux d'EaSI (*The European Association for Social Innovation – L'Association Européenne pour l'Innovation Sociale*) via des publications et des partages dans différents groupes dédiés au public concerné. En outre, des e-mails ont été envoyés à plusieurs responsables RH et partenaires susceptibles de favoriser la diffusion des deux questionnaires.

*Questionnaire d'auto-évaluation destiné aux responsables RH et aux directeurs*

**23 personnes** ont répondu au questionnaire d'auto-évaluation destiné aux responsables RH et aux directeurs. Plus de la moitié des personnes interrogées travaillaient dans une grande entreprise ou une entreprise de taille intermédiaire (250 salariés ou plus), l'autre moitié dans des petites et moyennes entreprises ou des microentreprises. Les **principaux besoins** repérés par les participants concernant le vieillissement actif au travail sont les suivants :



- Des conditions plus souples devraient être proposées aux travailleurs plus âgés par la structure/l'organisme ;
- Une évaluation régulière des besoins de cette catégorie de travailleurs devrait être réalisée ;
- Un programme mettant à profit le savoir-faire des travailleurs plus âgés devrait être mis en place sur le long terme.

À la question « **Quelles stratégies sont le plus souvent évoquées pour favoriser le vieillissement actif au travail ?** » la plupart des participants affirment proposer un environnement de travail adapté aux travailleurs plus âgés et valoriser le savoir-faire professionnel de ces derniers au sein de leur structure/organisme. La moitié des participants ont indiqué la possibilité de suivre des formations et des *programmes peer-to-peer* pour les travailleurs plus âgés, tandis que l'autre moitié ont répondu ne pas proposer de tels services.

En outre, la **majorité des personnes interrogées ont repéré un obstacle commun au vieillissement actif au travail** : aucune ne dispose d'assez de budget pour mettre en œuvre les propositions de leurs salariés seniors.

*Questionnaire d'auto-évaluation destiné aux travailleurs de plus de 55 ans*

**7 personnes** ont répondu au questionnaire d'auto-évaluation destiné aux travailleurs plus âgés. Une travaillait pour une petite ou moyenne entreprise, une autre pour une microentreprise tandis que le reste des participants travaillait pour une grande entreprise/société. Les **principaux besoins** repérés par ces participants concernant le vieillissement actif au travail sont les suivants :

- Le manque d'opportunités de développement professionnel ;
- Des occasions d'exprimer leurs opinions et besoins.

À la question « **Quelles stratégies sont le plus souvent évoquées pour favoriser le vieillissement actif au travail ?** » la moitié des participants a répondu vouloir partager leur savoir-faire après leur départ en retraite. En outre, ces participants plus âgés ont précisé que leur structure/organisme prenait très souvent en compte leurs propositions, ce qui est un aspect très positif. Ils ont aussi ajouté que des sessions de formation générale leur étaient proposées.

D'après les travailleurs plus âgés, l'**obstacle principal** du vieillissement actif au travail se trouverait chez les employeurs qui ne répondent pas suffisamment aux besoins de ces travailleurs.



## Au Portugal

Aproximar (*Cooperativa de Solidariedade Social*; Coopérative de Solidarité Sociale) a principalement envoyé des e-mails aux instances et personnes adéquates pour diffuser l'outil d'auto-évaluation. Ces e-mails avaient pour cible les Responsables des Ressources Humaines et les travailleurs seniors de plus de 55 ans. L'outil a également été diffusé par un employé de mairie, en gardant le même objectif. En outre, Aproximar a utilisé les réseaux sociaux pour partager l'outil à davantage de personnes.

*Questionnaire d'auto-évaluation destiné aux responsables RH et aux directeurs*

**12 personnes** ont répondu au questionnaire d'auto-évaluation destiné aux responsables RH et aux directeurs. Les **principaux besoins** repérés par les participants concernant le vieillissement actif des seniors au travail sont les suivants :

- Besoin que les structures identifient des aménagements de retraite ;
- Besoin que les structures aménagent l'environnement de travail pour instaurer un départ en retraite progressif ;
- Besoin d'un budget dédié à la mise en pratique des propositions faites par les travailleurs plus âgés ;
- Besoin de former les responsables RH et les directeurs sur la déconstruction des stéréotypes associés à l'âge.
- Besoin que les structures prévoient des réunions d'information sur les enjeux liés aux évolutions de vie ;
- Besoin que les structures créent une base de données regroupant les travailleurs plus âgés « retraités/proches de la retraite » qui puisse accompagner les futurs départs en retraite des employés ;
- Besoin que les structures adoptent une politique proactive sur le recrutement des travailleurs plus âgés.

De manière générale, toutes les mesures sur les évolutions au cours de leur vie ont reçu des réponses négatives, témoin de leur non-existence dans les structures concernées.

À la question « **Quelles stratégies sont le plus souvent évoquées pour favoriser le vieillissement actif au travail ?** », les participants mentionnent l'établissement régulier de sessions de formation pour tous les employés et de possibilités de formation pour les travailleurs plus âgés et la volonté d'étudier les besoins des employés les plus anciens annuellement ou dès ces derniers le demandent.

Sur le thème des **principaux obstacles** du vieillissement actif au travail, les RH et les directeurs sont « en désaccord » sur la question de leurs structures mettant en œuvre des mesures pour préparer le départ à la retraite des travailleurs plus âgés. Seuls deux responsables RH



indiquent que leur structure s'assure si leurs salariés sont prêts pour leur départ à la retraite. La moitié des participants avoue ne pas proposer des conditions de travail flexibles aux travailleurs plus âgés et ne pas valoriser le savoir-faire des travailleurs plus âgés via des programmes de mentorat ou de *peer-to-peer*. La plupart des participants ont aussi avoué ne pas mettre en œuvre des moyens efficaces pour encourager le recrutement de travailleurs plus âgés. Un seul responsable RH/directeur a déclaré que des possibilités de formation étaient proposées ; deux autres ont déclaré que des adaptations possibles étaient proposées et un dernier a déclaré que sa structure offrait des salaires concurrentiels. Dans l'ensemble, les responsables RH sont « en désaccord » sur la question des politiques proactives de leurs structures pour le recrutement des travailleurs plus âgés.

#### *Questionnaire d'auto-évaluation destiné aux travailleurs de plus de 55 ans*

**21 personnes** ont répondu au questionnaire d'auto-évaluation destiné aux travailleurs plus âgés. La plupart de ces travailleurs semblent satisfaits par leur environnement de travail. Ils ont déclaré qu'ils bénéficiaient de conditions de travail flexibles et affirment que leurs structures valorisent leur savoir-faire. En revanche, 8 personnes ont déclaré que leurs structures ne prenaient pas en compte leurs **besoins** en termes de formation et 9 ont déclaré ne pas avoir de possibilités de formation disponibles au travail. Près de la moitié des travailleurs disent être correctement informés juridiquement tandis que les autres disent n'être que superficiellement ou pas du tout informés.

À la question « **Quelles stratégies sont le plus souvent évoquées pour favoriser le vieillissement actif au travail ?** », beaucoup ont suggéré la volonté de discuter de leurs besoins à leur employeur dès qu'ils le souhaitent ; suggestion qui n'a jamais été réalisée d'après 8 participants. En suivant la même idée, près de la moitié des participants affirment se sentir écoutés et une autre part similaire estime qu'ils ne le sont que de temps en temps. Après leur départ à la retraite, 12 participants envisagent de continuer à partager leur savoir-faire/expérience en travaillant à temps plein, temps partiel, comme expert-conseil ou bénévole. La plupart des participants semblent intéressés par des nouvelles méthodes de retraite telles que le départ en retraite progressif, mais l'intégration dans une base de données de travailleurs plus âgés « retraités/proches de la retraite » pouvant accompagner les futurs retraités semble être la solution suscitant le plus d'intérêt.

Sur le thème des **principaux obstacles**, la plupart des travailleurs plus âgés ont déclaré se sentir à l'aise ou très à l'aise avec l'idée de prendre leur retraite. Toutefois, certains travailleurs plus âgés citent certaines craintes quant à cette étape, celles-ci étant de ne plus être une personne active (l'emploi apporte une routine), de se sentir inutile et en fin de vie et de redouter le passage à la vie de retraité à cause des sanctions et diminutions des pensions de retraite. S'ajoutent des autres obstacles du vieillissement actif au travail rencontrés par les travailleurs plus âgés, ceux-ci sont liés aux occasions très peu nombreuses de participer à des réunions d'information sur les questionnements sur les évolutions de vie ; seuls trois salariés plus âgés avaient participé à des réunions d'information comme celles-ci. Près de la moitié



des participants ont indiqué que leurs directeurs et collègues RH n'avaient pas suivi de formation sur la déconstruction des stéréotypes associés à l'âge et n'avaient pas eu la possibilité de profiter d'opportunités de développement professionnel au sein de leurs structures.

## En Slovénie

La promotion des deux questionnaires d'auto-évaluation (pour directeurs et travailleurs de 55 ans et plus) a été, dans son ensemble, réalisée via les réseaux sociaux de CIK (*Center za Izobraževanje in Kulturo* ; Centre pour l'Éducation et la Culture) – Facebook et LinkedIn – leur site internet et une présentation du projet ainsi que des aboutissements intellectuels lors de réunions formelles et informelles, au sein et en dehors de la structure. Il était demandé aux salariés plus âgés de remplir l'outil dans le cadre des programmes de formation du CIK destinés aux employés de plus de 50 ans. Les directeurs et experts RH avaient besoin de bien plus d'animation, d'encouragement et de motivation pour remplir le questionnaire.

### *Questionnaire d'auto-évaluation destiné aux responsables RH et aux directeurs*

**20 personnes** ont répondu au questionnaire d'auto-évaluation destiné aux responsables RH et aux directeurs. La majeure partie des structures ayant répondu ont déclaré qu'elles offraient des environnements de travail adaptés à l'âge des travailleurs ainsi que des conditions de travail flexibles pour les travailleurs de plus de 55 ans, cependant, plus de 2 structures sur 3 ont déclaré ne pas repérer, offrir ou mettre en œuvre des alternatives pour les employés plus âgés telles que du temps partiel ou un départ à la retraite progressif. Un écart important peut, dans ce cas, être perçu entre les déclarations et la réalité, par exemple, l'écart entre comprendre ce qu'est un environnement de travail adapté et la mise en pratique réelle des mesures de travail adaptées aux travailleurs plus âgés.

À la question « **Quelles stratégies sont le plus souvent évoquées pour favoriser le vieillissement actif au travail ?** », chaque directeur et RH participant a répondu que leur structure valorisait l'expérience professionnelle des plus de 55 ans et prétend leur offrir des opportunités de formation et, en outre, la majorité étudie les besoins de formation des travailleurs. La quasi-totalité des structures propose des possibilités de développement professionnel efficaces à tous ses employés. Plus de la moitié des directeurs interrogés déclarent qu'ils étudient les besoins de leurs travailleurs de 55 ans et plus dès qu'ils le demandent, certains le font annuellement et d'autres disent ne pas l'avoir encore fait. La mise en œuvre des propositions faites par les travailleurs âgés de 55 ans et plus se fait – en majeure partie – sans nécessité de budget supplémentaire, certaines structures disent ne pas avoir du tout mis en œuvre les propositions des travailleurs de plus de 55 ans. Plus de la moitié des structures participantes déclarent s'assurer si leurs salariés sont disposés à partir en retraite





(politique de la porte ouverte, questionnaire sur la retraite, etc) et qu'ils discutent de projets de retraite avec eux mais seulement quelques-uns organisent des réunions d'information sur les enjeux liés aux évolutions de vie.

Sur le thème des **principaux obstacles**, la moitié des participants déclarent que leur structure ne possède ou n'applique pas de politique proactive sur le recrutement des travailleurs plus âgés. Quelques-uns ont déclaré que leur politique proactive se traduit par des salaires concurrentiels et des formations avec la plupart d'entre eux précisant que leur principale mesure proactive est la flexibilité du temps de travail. Moins de la moitié des directeurs avouent considérer la loyauté des travailleurs de plus de 55 ans au sein de la structure et plus de 2 participants sur 3 disent valoriser le savoir-faire, l'expérience et une approche plus large. Plus de 3 participants sur 4 déclarent ne proposer aucune formation sur la déconstruction des stéréotypes liés à l'âge pour les directeurs et les responsables RH. Tous les directeurs et RH pensent que chaque employé a partiellement ou entièrement connaissance des droits dont il peut jouir selon les lois européennes et nationales. Seulement 1 participant sur 4 dispose d'une base de données regroupant travailleurs « retraités/ proches de la retraite » pouvant accompagner les futurs départs à la retraite.

#### *Questionnaire d'auto-évaluation destiné aux travailleurs de plus de 55 ans*

**20 personnes** ont répondu au questionnaire d'auto-évaluation destiné aux travailleurs plus âgés. La plupart des travailleurs plus âgés semblent satisfaits de leur environnement de travail. Au sujet des besoins, 3 travailleurs de 55 ans et plus sur 4 se disent satisfaits de la manière dont leur environnement de travail est adapté selon l'âge et de la politique proactive sur le recrutement des travailleurs plus âgés au sein de la structure et, plus de la moitié des participants envisagent de partager leur savoir-faire après avoir atteint l'âge de la retraite – même si chacun est pressé de devenir retraité. Un unique participant est inquiet du montant de sa pension de retraite. 1 participant sur 5 seulement est volontaire pour être intégré à une base de données « retraités/proches de la retraite » pour accompagner les futurs départs à la retraite.

À la question « **Quelles stratégies sont le plus souvent évoquées pour favoriser le vieillissement actif au travail ?** », presque tous les participants ont répondu qu'ils bénéficiaient de conditions de travail flexibles, que leur entreprise valorisait leur expérience, que des alternatives proposées pour leur retraite telles que du temps partiel ou un départ à la retraite progressif les intéressaient et que leur structure étudiait parfaitement leurs besoins. Tous ont déclaré que leurs propositions sont souvent, ou parfois, écoutées mais jamais rejetées.

Sur le thème des **principaux obstacles**, 1 participant sur 4 ou 5 déclare que leurs besoins de formation ne sont pas étudiés régulièrement par leur structure, qu'aucune possibilité de formation n'est disponible et qu'il est difficile d'obtenir des opportunités de développement professionnel au sein de la structure. Près de la moitié des participants déclare pouvoir se



réunir physiquement avec son employeur dans le but de discuter de leurs besoins pour rester le plus longtemps dans l'entreprise mais cette situation ne s'est pas encore produite. 1 participant sur 3 n'a pas conscience des avantages qu'il apporte à sa structure. 2 participants sur 3 déclarent recevoir une connaissance partielle sur leurs droits, 2 disent ne pas être informés du tout. 1 travailleur de plus de 55 ans sur 4 déclare que ses directeurs et RH ne sont pas convenablement formés sur la déconstruction des stéréotypes associés à l'âge. 1 participant sur 3 avoue ne jamais avoir participé à de réunions d'information sur les enjeux liés aux évolutions de vie, cependant plus de 4 participants sur 5 pensent être correctement préparés à leur départ en retraite et ont discuté de leurs projets de retraite avec leurs proches (famille, amis, employeur, etc).

## Au Danemark

L'outil d'auto-évaluation a été principalement diffusé via des prises de contact directes avec des directeurs et des responsables RH issus de réseaux personnels et professionnels. En outre, la promotion du questionnaire a été faite au sein d'une structure en réseau à but non lucratif pour les travailleurs âgés de plus de 55 ans et qui compte une centaine de membres.

### *Questionnaire d'auto-évaluation destiné aux responsables RH et aux directeurs*

**13 personnes** ont répondu au questionnaire d'auto-évaluation destiné aux responsables des RH et aux directeurs. Les directeurs et les responsables RH se mettent d'accord sur un point : leur lieu de travail valorise l'expérience et le savoir-faire des personnes de plus de 55 ans, offre des conditions de travail flexibles, propose des possibilités de formation pour les travailleurs de plus de 55 ans et tout ça en respectant leur budget. Néanmoins, un **important besoin** de former les directeurs et responsables RH sur la déconstruction des stéréotypes associés à l'âge et d'encourager la mise en place d'une politique proactive concernant le recrutement des personnes âgées de plus de 55 ans est ressenti étant donné que la majorité ne propose ni information ni formation sur le lourd changement qu'est le départ à la retraite et ni de bases de données d'anciens retraités qui pourraient accompagner les futurs travailleurs bientôt retraités.

À la question « **Quelles stratégies sont le plus souvent évoquées pour favoriser le vieillissement actif au travail ?** », la majorité affirme adapter l'environnement de travail pour favoriser un départ à la retraite en douceur ou permettre une embauche à temps partiel pour quelques années supplémentaires. De bonnes opportunités professionnelles sont offertes à tous les salariés, y compris ceux de plus de 55 ans.

Sur le thème des **principaux obstacles**, c'est l'absence de possibilités de formations sur la déconstruction des stéréotypes associés à l'âge pour les directeurs et responsables RH qui est





considéré comme l'obstacle le plus important au vieillissement actif au travail. Seulement une moitié d'entre eux estime disposer d'une politique de recrutement active pour les plus de 55 ans et une absence de réunions d'information sur les défis relatifs aux évolutions de vie.

### *Questionnaire d'auto-évaluation destiné aux travailleurs de plus de 55 ans*

**20 personnes** ont répondu au questionnaire d'auto-évaluation destiné aux travailleurs plus âgés. Les résultats au questionnaire démontrent que les éléments suivants sont importants pour la majorité des salariés plus âgés :

- Bénéficier de conditions de travail flexibles ;
- Savoir que leur savoir-faire et leur expérience sont valorisés ;
- Avoir un suivi régulier de leurs besoins concernant une formation continue ou complémentaire ;
- Se sentir écouté et accueilli lorsqu'ils font des propositions ou lancent des idées ;
- Avoir d'intéressantes possibilités de formation et de développement professionnel.

À la question « **Quelles stratégies sont le plus souvent évoquées pour favoriser le vieillissement actif au travail ?** », une majeure partie estime que la structure propose un environnement de travail agréable et flexible et qu'une écoute attentive est accordée aux besoins des travailleurs. Il est également nécessaire que les travaillés plus âgés soient efficacement préparés à l'évolution de leur vie professionnelle, par exemple grâce à des réunions d'information et des rencontres régulières avec le directeur.

Sur le thème des **principaux obstacles**, les salariés de 55 ans et plus estiment que seulement la moitié des directeurs et du personnel RH est bien formé sur la déconstruction des stéréotypes associés à l'âge. Sans oublier qu'une meilleure politique de recrutement des salariés de 55 ans et plus est absolument nécessaire.

## **Au Royaume-Uni**

La diffusion d'ensemble du questionnaire destiné aux travailleurs plus âgés a été réalisée par MEH (*Merseyside Expanding Horizons* ; Merseyside Élargit vos Horizons) via des réseaux professionnels et personnels. Ils travaillent sur un certain nombre de projets soutenant les travailleurs plus âgés ayant récemment pris leur retraite et qui souhaitent continuer à travailler et sont donc totalement en mesure de partager leur expérience. Pour les réseaux personnels, MEH a demandé aux membres du personnel d'entrer avec des personnes qui venaient de partir à la retraite ou qui s'en approchaient et qu'ils côtoyaient (par exemple à l'église près de chez eux). En outre, MEH a diffusé le questionnaire destiné aux directeurs et RH grâce à des projets où des relations avec des employeurs avaient été établies et a précisément ciblé les employeurs qui étaient impliqués dans le Salon de l'Emploi de juin, à

*The Big Onion* à Bootle. La méthode employée dans les deux cas est de commencer par une démarche personnelle et ensuite de prendre contact pour expliquer l'IO afin de les solliciter.

*Questionnaire d'auto-évaluation destiné aux responsables RH et aux directeurs*

**13 personnes** ont répondu au questionnaire d'auto-évaluation destiné aux responsables RH et aux directeurs. Les **principaux besoins** repérés par les RH et autres experts concernant le vieillissement actif des travailleurs plus âgés sont les suivants :

- Concrétiser le projet d'un environnement adapté à l'âge des travailleurs plus âgés au sein de la structure ;
- Élargir les possibilités d'aménagements professionnels pour les travailleurs plus âgés ;
- Mettre en place des méthodes permettant un meilleur examen de la valeur apportée par l'expérience des travailleurs plus âgés (diffère énormément dans les réponses) ;
- Améliorer la possibilité de consulter un cabinet-conseil (rémunéré ou bénévole) pour les travailleurs plus âgés pour organiser leur vie après la retraite ;
- Désaccord impartial (50/50) des RH et autres experts sur la perception qu'ils ont du recrutement actif des travailleurs plus âgés dans leur structure ;
- Demande des travailleurs plus âgés d'être mieux renseignés sur leurs droits.

En théorie, les RH et autres experts comprennent l'intérêt général de garder et de recruter les travailleurs de plus de 55 ans, notamment pour leur savoir-faire et leur expérience mais, en pratique, ce n'est pas appliqué.

À la question « **Quelles stratégies sont le plus souvent évoquées pour favoriser le vieillissement actif au travail ?** », les participants ont cité la politique de la porte ouverte des RH et d'autres experts qui proposent des entretiens d'embauche aux travailleurs plus âgés dès que nécessaire (ou au moins une fois par an), des sessions de formation régulières pour les employeurs étaient mises en place dans 75% des réponses mais la formation ne se concentrait que la retraite et non pas les autres méthodes pouvant accompagner la retraite. Par exemple, la formation suivait l'hypothèse que les travailleurs préféreraient prendre leur retraite et quitter l'établissement plutôt que de réfléchir aux éventuelles opportunités d'élargissement/de créativité leur offrant la possibilité de continuer à accorder de leur temps à la structure.

Cet aspect se retrouve dans l'**obstacle** suivant, considéré comme le plus contraignant. En effet, 33% des participants déclarent n'avoir suivi aucun programme formel pour favoriser l'implication des travailleurs plus âgés de manière constante sur les sujets suivants : faire des compromis permettant aux travailleurs plus âgés de prodiguer leurs conseils, encadrer les jeunes employés et étendre les actions bénévoles. Un désaccord impartial (50/50) des RH et autres experts se dessine sur la manière dont ils étudient leurs échanges avec les travailleurs plus âgés sur l'évolution professionnelle des plus de 55 ans et, plus généralement, la manière dont ils analysent les besoins personnels de chaque travailleur plus âgé. Le niveau des formations pour contrer les stéréotypes associés à l'âge (selon les secteurs publics et privés



participants) était lui aussi sujet à un désaccord similaire. En substance, nombre d'activités sur le départ à la retraite sont mises en place toutefois, les méthodes pouvant accompagner la retraite restent trop peu élaborées.

#### *Questionnaire d'auto-évaluation destiné aux travailleurs de plus de 55 ans*

**8 personnes** ont répondu au questionnaire d'auto-évaluation destiné aux travailleurs plus âgés. Les personnes ont, dans l'ensemble, répondu positivement aux questions sur le vieillissement actif (plus de 60%) mais négativement aux autres, ce qui permet de lister les besoins suivants :

- Des conditions de travail flexibles pour les salariés nécessitant la modification de l'exigence ou de la portée de leur travail ;
- L'accès à des opportunités de développement professionnel (68% ont signalé être « en désaccord » sur la question de la présence de celles-ci au sein de leur structure) ;
- L'implication de leur expérience dans les programmes de mentorat et leur capacité à la partager pour encourager le développement entre pairs ;
- La capacité de considérer à rester dans la structure (50/50 pour les résultats) ;
- La préparation au passage à la retraite (50/50 pour les résultats encore une fois) avec la même réponse de la structure sur le repérage des besoins de chacun.

Pour terminer, 3 participants sur 4 ont déclaré qu'ils aimeraient ou auraient aimé être impliqués dans une base de données pour revenir et accompagner les futurs départs à la retraite, ce qui témoigne de son absence dans leurs structures et qu'ils en tireraient profit.

À la question « **Quelles stratégies sont le plus souvent évoquées pour favoriser le vieillissement actif au travail ?** », 87% de ces participants ont déclaré avoir accès à des ressources – essentiellement numériques selon nous – sur les formations. Énormément de ressources sont dites « externes » alors qu'elles pourraient s'exprimer en interne. On retrouve par exemple des sources provenant de sites internet gouvernementaux. 75% reconnaissent que leur structure évalue régulièrement leurs besoins en termes de formation cependant, s'agit-il plutôt d'une évaluation des performances quotidiennes et des besoins liés à leur poste actuel ou s'agit-il d'une évaluation des besoins associés au vieillissement actif et donc, par extension, à l'avenir ? 75% considèrent leur environnement de travail adapté à l'âge des travailleurs, sans oublier que les caractéristiques de « l'environnement de travail adapté à l'âge des travailleurs » peuvent varier selon les personnes. 75% admettent que leur structure prend en compte leurs suggestions. 87% expriment une réelle envie de partager leur expérience après leur départ à la retraite ; le résultat est frappant car il montre que les structures pourraient bénéficier d'une ressource potentiellement imposante et qu'elles doivent réfléchir sur la meilleure façon de la rassembler. Pour conclure, 87% affirment avoir connaissance de leurs droits, indiquant qu'il s'agit d'une stratégie efficace.

Sur le thème des **principaux obstacles**, 62% des travailleurs plus âgés réfutent l'affirmation selon laquelle ils auraient accès à des opportunités de développement professionnel ; ce



résultat renforce l'enjeu évoqué précédemment, à savoir que des améliorations sur l'investissement destiné aux travailleurs plus âgés pourraient être faites. Un autre obstacle est le manque de possibilités de mentorat des travailleurs, en effet 75% d'entre eux estiment ne pas pouvoir partager leur expérience dans ce secteur d'activité. 62% des participants ont dit ne pas avoir participé à des réunions d'information sur l'évolution ; un résultat à mettre lien avec les 87% ayant déclaré avoir accès à des ressources pour se former et qui montre, une fois de plus, que les structures ne se concentrent que peu sur le sujet et ne sensibilisent pas à l'ampleur des « évolutions » à laquelle les travailleurs plus âgés accordent de l'importance. L'ensemble des résultats fait surgir un thème commun : les travailleurs plus âgés ont l'impression que leurs demandes d'informations sur les aspects pratiques et les « mécanismes » de la retraite ont été plutôt bien répondues et de manière positive concernant la façon dont ces activités sont organisées et exécutées. Pourtant, des discussions et des concertations significatives sur la contribution des travailleurs de 55 ans jusque le départ à la retraite semblent « briller par leur absence ». Les résultats démontrent que les travailleurs n'ont pas réellement conscience que de telles conversations sont envisageables mais ils montrent (cf. l'intérêt exprimé sur le « partage de l'expérience après la retraite ») qu'elles seraient très appréciées et extrêmement bénéfiques à la fois aux travailleurs plus âgés et à leurs structures.

## En France

La diffusion des questionnaires d'auto-évaluation s'est, de manière générale, réalisée par e-mails envoyés par deux experts responsables de la qualité de vie au travail ainsi que deux responsables des ressources humaines de l'Afeji. Ils ont, d'une part, ciblé les directeurs et d'autre part, les travailleurs de plus de 55 ans. En outre, les deux experts responsables de la qualité de vie au travail ont diffusé l'outil d'auto-évaluation aux travailleurs plus âgés lors d'une réunion d'information sur la retraite.

*Questionnaire d'auto-évaluation destiné aux responsables RH et aux directeurs*

**22 personnes** ont répondu au questionnaire d'auto-évaluation destiné aux responsables RH et aux directeurs. Les **principaux besoins** qu'ils ont repérés sur le vieillissement actif des salariés plus âgés sont les suivants :

- Nécessité d'utiliser une approche proactive en matière de recrutement des personnes de plus de 55 ans ;
- Nécessité de former les RH et les directeurs sur la déconstruction des stéréotypes associés à l'âge ;
- Nécessité de préparer le départ à la retraite des travailleurs plus âgés ;

- Nécessité de réunir plus de budget pour mettre en place les programmes de mentorat ;
- Nécessité d'offrir des options plus souples pour les travailleurs âgés (départ à la retraite progressif) ;
- Nécessité d'informer plus efficacement les travailleurs plus âgés sur leurs droits.

Dans l'ensemble, Les directeurs reconnaissent la valeur ajoutée des travailleurs plus âgés, notamment grâce à leur savoir-faire et à leur expérience.

À la question « **Quelles stratégies sont le plus souvent évoquées pour favoriser le vieillissement actif au travail ?** », les stratégies suivantes ont été citées : la politique de la porte ouverte par les directeurs qui offrent des entretiens aux travailleurs plus âgés dès qu'ils le souhaitent, ou au moins une fois par an ; une évaluation fréquente de la formation des salariés (au moins une fois par an) et des possibilités de formation pour les travailleurs plus âgés.

Sur le thème des **principaux obstacles**, les scores étaient très faibles, proches de 0, dans les sections concernant le recrutement & l'embauche et la transition vers la retraite. La plupart des participants (17 sur 22) considèrent que leur structure n'est pas un lieu de travail adapté à tout âge des travailleurs. Les principaux obstacles sont le budget et les apriori dépassés des directeurs à l'égard des travailleurs plus âgés. La plupart des participants (17 sur 22) considèrent que leur structure n'utilise pas de programmes de mentorat, par exemple, pour valoriser l'expérience des travailleurs plus âgés. Des manquements en termes d'information sont également présents en interne car de nombreux directeurs ne savaient pas que des réunions d'information sur la retraite étaient déjà organisées à l'Afeji.

#### *Questionnaire d'auto-évaluation destiné aux travailleurs de plus de 55 ans*

**15 personnes** ont répondu au questionnaire d'auto-évaluation destiné aux travailleurs plus âgés. 10 travailleurs plus âgés sur 15, donc la majorité, semblent satisfaits par leur environnement de travail grâce aux conditions de travail souples (7 cas sur 15) et au sentiment de valorisation de l'expérience par la structure (9 cas sur 15). 10 participants sur 15 déclarent que leur structure étudie leurs **besoins** d'être formé et des opportunités de formation sont proposées dans 9 cas sur 15. 13 participants sur 15 estiment avoir reçu entière connaissance de leurs droits. Néanmoins, 10 participants sur 15 estiment qu'il est plus que nécessaire de mettre en œuvre des programmes de mentorat et des programmes entre pairs. En outre, ils aimeraient recevoir plus d'opportunités professionnelles par leur structure.

À la question « **Quelles stratégies sont le plus souvent évoquées pour favoriser le vieillissement actif au travail ?** », les stratégies suivantes ont été citées : mettre en place des entrevues fréquentes avec leurs directeurs et qu'ils tiennent compte de leurs points de vue. Une fois qu'ils peuvent prendre leur retraite, la plupart (10 cas sur 15) voudraient travailler à temps partiel ou bénévolement pour faire profiter de leur expérience aux collègues plus jeunes. La moitié des participants sont intéressés par des alternatives de retraite telles que le



départ à la retraite progressif et souhaiteraient figurer dans une base de données de travailleurs « retraités/proches de la retraite » pour accompagner les futurs départs à la retraite.

Sur le thème des **principaux obstacles**, 4 travailleurs plus âgés sur 15 ne sont pas confiants à l'idée de prendre leur retraite à cause de différentes craintes : moins d'argent, ennui, sentiment d'être inutile à la société. Ils font aussi partie de ceux qui disent ne pas être prêts à partir en retraite et ne pas en avoir parlé avec leurs proches : communiquer et se préparer, c'est la clé ! Seuls 5 travailleurs plus âgés ont participé aux réunions d'information sur la retraite alors qu'elles sont déjà mises en place à l'Afeji ! Nos stratégies de communication devraient viser plus de personnes afin d'inviter tous les experts à un moment ou un autre dans leur carrière.

## En Grèce

KMOP (*Kindling a Better World* ; Créer un monde meilleur) a principalement utilisé son réseau et réalisé plusieurs activités promotionnelles pour la diffusion. Ils ont envoyé le questionnaire à leur réseau de parties prenantes (par exemple des employeurs, responsables RH, etc.) et à des adultes plus âgés, à qui leurs services sont destinés. KMOP a publié un article au sujet des outils d'auto-évaluation sur leur site internet et des messages sur leurs réseaux sociaux (Facebook et LinkedIn) pour les diffuser.

*Questionnaire d'auto-évaluation destiné aux responsables RH et aux directeurs*

**10 personnes** ont répondu au questionnaire d'auto-évaluation destiné aux responsables RH et aux directeurs. D'après leurs réponses, il est clair que la majorité d'entre eux ne discutent ni des projets de retraite avec leurs employés et ni des potentielles réunions d'information sur les domaines d'évolution de la vie. En outre, seuls deux d'entre eux mettent en place des aménagements concernant, par exemple, les heures de travail du personnel prochainement à la retraite.

À la question « **Quelles stratégies sont le plus souvent évoquées pour favoriser le vieillissement actif au travail ?** », de nombreux participants ont déclaré offrir de bonnes opportunités de développement professionnel. La moitié des participants disent apporter des possibilités d'apprentissage aux travailleurs de 55 ans et plus.

Sur le thème des **obstacles** à repérer, de nombreux professionnels ont déclaré ne pas pouvoir mettre en œuvre les propositions des salariés de 55 ans et plus à cause de limitations budgétaires. Néanmoins, quelques-uns ont dit qu'ils le faisaient déjà. La majorité des participants a déclaré ne pas mettre en œuvre des programmes de soutien entre pairs ou des programmes d'orientation par les travailleurs plus âgés.





### *Questionnaire d'auto-évaluation destiné aux travailleurs de plus de 55 ans*

**10 personnes** ont répondu au questionnaire d'auto-évaluation destiné aux travailleurs de plus de 55 ans. Au sujet des besoins, la majorité des salariés plus âgés ont exprimé leur insatisfaction par le nombre de pratiques adaptées à l'âge des travailleurs existantes sur les lieux de travail. Nombre de participé ont exprimé leur intérêt pour de possibles horaires de travail plus soup

les ou d'autres propositions telles que du temps partiel ou le départ progressif à la retraite.

Des conditions de travail flexibles pour permettre une transition en douceur est une **stratégie** qui a été jugée comme **efficace**, et la moitié des participants a notamment exprimé son intérêt pour des offres de travail alternatives. La majorité d'entre eux ont déclaré qu'ils pensaient que leur expérience était valorisée au travail ce qui est essentiel pour favoriser le vieillissement actif au travail.

Sur le thème des **obstacles**, la majorité des travailleurs plus âgées a déclaré que leurs besoins d'apprentissage ne sont pas régulièrement étudiés sur leur lieu de travail. Leurs structures/entreprises n'aménagent pas correctement leur environnement de travail. La majorité des participants n'a participé à aucun événement d'apprentissage lié à la retraite, tels que les évolutions de vie. Par conséquent, leurs réponses témoignent que les lieux de travail ne prennent pas suffisamment d'initiatives favorisant le vieillissement actif ou le départ à la retraite en douceur.

### **Conclusions générales**

Les données et les réponses similaires récoltées peuvent former le point de départ des programmes de formation destiné aux directeurs et aux responsables RH élaborés au sein d'IO3. La prochaine section du compte rendu présentera ce qui a été le plus répondu selon chaque catégorie.

### *Questionnaire d'auto-évaluation destiné aux responsables RH et aux directeurs*

Les réponses recueillies ont démontré que les **besoins fondamentaux** liés au vieillissement actif au travail repérés par les participants sont les suivants :

- Un budget dédié à la mise en œuvre des suggestions des salariés plus âgés ;
- Des apprentissages destinés à l'ensemble du personnel afin de lutter contre les stéréotypes associés à l'âge ;
- Des plans de départ progressif à la retraite et/ou des possibilités de temps partiel ;
- Des programmes faisant appel au savoir-faire des travailleurs plus âgés sur le long terme ;
- Des évaluations régulières des besoins des travailleurs plus âgés.



En outre, les **stratégies** favorisant le vieillissement actif au travail le plus souvent évoquées sont les suivantes :

- Des opportunités de formation ;
- Des programmes entre pairs pour les travailleurs plus âgés ;
- Une politique de la porte ouverte menée par les directeurs.

Les **principaux obstacles** repérés par les directeurs et les RH concernant le vieillissement actif au travail sont les suivants :

- Ne pas disposer d'un budget spécialement dédié à la mise en œuvre des suggestions faites par leurs employés plus âgés ;
- Ne pas disposer de politique proactive pour le recrutement de travailleurs plus âgés ;
- Des aprioris dépassés concernant les travailleurs âgés.

#### *Questionnaire d'auto-évaluation destiné aux travailleurs de plus de 55 ans*

Les réponses recueillies ont démontré que les **besoins fondamentaux** liés au vieillissement actif au travail repérés par les participants sont les suivants :

- Le besoin d'occasions pour exprimer leurs opinions/suggestions ;
- Le besoin de disposer de diverses opportunités de formation ;
- Le besoin de disposer d'heures de travail flexibles.

En outre, les **stratégies** favorisant le vieillissement actif au travail le plus souvent évoquées sont les suivantes :

- Des horaires de travail variables ;
- Des possibilités de retraite variables ;
- Une étude plus fréquente des performances et des besoins ;
- Une évaluation de la formation et des opportunités de formation.

Les **principaux obstacles** repérés par les travailleurs plus âgés concernant le vieillissement actif au travail sont les suivants :

- L'employeur ne répond pas à leurs besoins ;
- Le manque d'opportunités ;
- L'évaluation trop peu régulière des besoins de formation ;
- Le sentiment de peur accompagnant le départ à la retraite ;
- Le manque de réunions d'information avec le personnel concernant les stratégies de vieillissement actif.

Sur la base des résultats aux deux questionnaires, le *consortium* estimait pertinent d'aborder les sujets suivants lors de la formation exclusivement réservée aux responsables RH et aux directeurs :



- Module 1 – Caractéristiques et particularités des salariés plus âgés
- Module 2 – Comment créer un environnement de travail adapté à tout âge ?
- Module 3 – Comment organiser un départ à la retraite en douceur ?

En abordant les thèmes énoncés ci-dessus, le projet SILVER a pour objectif de satisfaire les besoins repérés grâce aux deux questionnaires.

## Project Partners



Agreement N° 2020-1-UK01-KA204-078907

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

