

# Vieillessement de la population active: enjeux de santé au travail, de retour ou de maintien au travail, et de politique de retraite

## Colloque de la CIECST\*, Bordeaux, 19-20 octobre 2024

### EN RÉSUMÉ

#### AUTEUR:

J. Clerté, Mission Veille et prospective, INRS

Organisé par la Chaire internationale d'études comparées de la santé au travail (CIECST), ce colloque présentait les travaux de recherche conduits ces dernières années, dans différents pays, relatifs à l'adéquation entre les capacités physiques et mentales des travailleurs vieillissants et leurs conditions de travail. L'ensemble des interventions avait pour but de discuter les deux questions suivantes : le droit à des conditions de travail sûres et saines doit-il être adapté au vieillissement de la population active ? Dans quelle mesure un droit à partir à la retraite dans un état physique et mental décent peut-il être invoqué dans une perspective d'allongement des carrières ?

#### MOTS CLÉS

Maintien dans l'emploi / Vieillessement / Travailleur vieillissant / Travailleur âgé / Conditions de travail

\* Chaire internationale d'études comparées de la santé au travail

La Chaire internationale d'études comparées de la santé au travail (CIECST), animée par L. Lerouge (Centre de droit comparé du travail et de la sécurité sociale – COMPRASEC), a organisé les 19 et 20 septembre 2024, un colloque international intitulé « Vieillessement de la population active : enjeux de santé au travail, de retour ou de maintien au travail, et de politique de retraite ». L'objectif de ces deux journées visait principalement à présenter les travaux de recherche conduits ces dernières années dans différents pays et relatifs à l'adéquation entre les capacités physiques et mentales des travailleurs vieillissants et leurs conditions de travail. L'ensemble des interventions avait pour but de discuter les deux

questions suivantes : le droit à des conditions de travail sûres et saines doit-il être adapté au vieillissement de la population active ? Dans quelle mesure un droit à partir à la retraite dans un état physique et mental décent peut-il être invoqué dans une perspective d'allongement des carrières ?

L'approche internationale et multidisciplinaire du colloque s'est articulée autour de trois thèmes principaux. La première session a été dédiée à la santé des travailleurs vieillissants ; la deuxième au maintien en emploi et au retour à l'emploi après arrêt de travail ; et la dernière à la question des politiques de retraites.

Pour ce compte rendu, une lecture plus transversale permettra d'éclairer l'état des lieux et les éléments de

## Vieillesse de la population active: enjeux de santé au travail, de retour ou de maintien au travail, et de politique de retraite

compréhension livrés par certaines présentations sur la situation des personnes vieillissantes au travail, les spécificités et disparités de ces situations, ainsi que quelques approches nationales visant le maintien en emploi en bonne santé des seniors.

### ÉTAT DES LIEUX

En introduction du colloque, **D. NGajilo (département Santé et environnement de travail, Organisation internationale du travail – OIT)** a commencé par rappeler que l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et les États membres des Nations unies ont dédié la décennie actuelle (2021-2030) à la question du vieillissement en bonne santé (<https://www.who.int/fr/initiatives/decade-of-healthy-ageing>). Or, de manière générale, les individus, quel que soit le continent, passent la plus grande partie de leur temps de vie d'adulte au travail. Paradoxalement, cette période est celle qui fait l'objet du moins de suivi médical, comparé à l'enfance ou à la vieillesse. Mieux prendre en considération les problématiques de santé dans les environnements de travail participe donc directement aux enjeux de santé publique; tout comme l'hygiène de vie tout au long de la vie est déterminante de l'état de santé des travailleurs âgés. Les travailleurs âgés sont aujourd'hui confrontés à trois défis majeurs : les défis physiques (maladies cardiovasculaires, atteintes musculosquelettiques), les défis mentaux (déclin cognitif, stress et adaptation à des environnements de travail changeants) et les défis sociaux (discrimination, difficulté à se former ou se reconverter). Ils sont cependant aussi des atouts pour les entreprises: du fait de leur expérience et de leur connaissance

des métiers, ils sont essentiels dans les processus de résolution des problèmes ou de transmission des compétences d'une génération de travailleurs à l'autre. Dans le cadre de certaines tâches, ils peuvent aussi contribuer aux gains de productivité du fait de leur savoir-faire ou apporter une valeur ajoutée en matière d'innovation, de créativité ou d'aide à la décision. Leur maintien en emploi en bonne santé, dans un contexte global de vieillissement de la population active, est donc particulièrement critique pour tous les acteurs. Plusieurs mesures pourront le favoriser : l'établissement d'environnements sains et sûrs qui tiennent compte des particularités des travailleurs seniors, l'instauration d'une culture de l'inclusivité, la facilitation du travail à distance et la promotion du *mentorship*. L'OIT insiste également sur le rôle actif que les travailleurs eux-mêmes doivent jouer dans le soin à porter à leur santé, à leur formation continue et au transfert de connaissances entre générations.

**F. Eiffe (unité de recherche « Vie au travail », fondation Eurofound)** est ensuite venu éclairer l'enjeu du maintien en emploi des travailleurs âgés avec quelques données statistiques européennes issues de l'enquête d'*Eurofound* (<https://www.eurofound.europa.eu/en/data-catalogue/european-working-conditions-telephone-survey-2021-0>). Depuis 2010, la population en emploi des 55 à 64 ans est celle qui a crû le plus par rapport aux autres groupes d'âge (passant de 23,8 à 39,4 millions en 2023). Leur taux d'emploi se situe autour de 58 % pour les femmes et 70 % pour les hommes, et globalement les seniors en activité apparaissent en meilleure santé comparés à ceux qui sont inactifs. Si leur taux de maintien en emploi est en forte augmentation et atteint

aujourd'hui 57 % (contre 44 % en 2010), il leur est cependant toujours difficile de sortir de périodes de chômage. En matière de qualité de l'emploi, l'enquête montre qu'au-delà de la baisse des expositions aux risques physiques, les seniors indiquent subir des situations de discrimination au travail, qui se lisent en particulier dans un manque de soutien social et un accès plus difficile à la formation. Sur la base de différents facteurs d'incitation et d'attraction relevés par l'enquête, *Eurofound* détaille un certain nombre d'actions politiques permettant d'améliorer les conditions de ce maintien en emploi. Ces mesures relèvent à la fois d'incitations à l'allongement des carrières (mesures financières ou subventions à l'attention des entreprises, cumul emploi retraite), d'actions sur l'environnement de travail, ou encore de dispositifs d'aide au retour à l'emploi ou au soutien de la formation.

**J. Clerté (Mission veille et prospective, INRS)** a présenté les travaux en cours de l'INRS sur les évolutions démographiques à 2050 et les enjeux de santé et sécurité au travail qu'elles soulèvent. Dans la première phase de cet exercice de prospective, deux scénarios contrastés ont été construits sur la base d'un axe reposant principalement sur l'état de santé à venir des seniors comme variable essentielle de leur maintien en emploi. En fonction de la réussite de ce maintien, d'autres leviers, tels que le recours à l'immigration, aux travailleurs jeunes ou à l'automatisation, seront plus ou moins fortement sollicités pour pallier la décline de la population active et les tensions de recrutement. Le recul de l'âge de départ à la retraite couplé aux recours à ces différents leviers pourrait favoriser le développement de nouvelles problématiques, dont certaines ont

d'ores et déjà été identifiées. On peut citer en particulier :

- l'élargissement du spectre d'âges de la population active, ajouté à la diversification des statuts et des situations de travail, venant complexifier un suivi médical déjà difficile du fait de la raréfaction du nombre de médecins du travail;
- le développement d'enjeux liés à la question de la cohésion intergénérationnelle au travail, tels que la question du transfert potentiel des risques professionnels et de la pénibilité vers les plus jeunes ou encore celle de la transmission de la culture de prévention;
- la nécessité de réorganiser la formation et l'apprentissage, du fait de parcours professionnels évoluant tout au long de la vie. L'évolution des profils de la main-d'œuvre, avec ses origines géographiques et ses âges variés, devra également être prise en compte.

La suite de l'exercice qui se déroulera sur la fin de l'année 2024 sera consacrée aux enjeux de santé et sécurité au travail soulevés par ces évolutions et aux moyens de prévenir le scénario le plus sombre.

La présentation de **S. Volkoff et C. Godart (Centre de recherches sur l'expérience, l'âge et les populations au travail – CREAPT)** a permis d'appréhender la notion de vieillissement en parallèle de l'évolution des conditions de travail suivant une approche ergonomique. Le processus de vieillissement au travail est analysé ici selon deux évolutions concomitantes : une avancée en âge pouvant s'accompagner de différentes formes de déclin potentiellement induits ou révélés par le travail d'une part ; et, d'autre part, une avancée en expérience correspondant à la construction de compétences relatives à la tâche, à soi-même ou au collectif. La combinaison de ces deux évolutions permet aux travailleurs vieillissants de

construire des stratégies d'adaptation au travail effectué. Cependant, ces stratégies sont affectées par les évolutions actuelles, caractérisées par la persistance des grandes contraintes physiques associées aux effets de ce que les intervenants nomment le « productivisme réactif » et l'expansion du modèle de la hâte au travail. Ces deux phénomènes ont tendance à accentuer et diversifier les facteurs de pression temporelle (recul des horaires stables et diurnes ou accélération des cadences de travail) et ne sont dès lors pas sans conséquence sur le vieillissement au travail. Les intervenants distinguent trois effets de cette intensification et décrivent les moyens mis en œuvre par les seniors pour y faire face. Confrontés aux contraintes de rythmes, aux horaires irréguliers et décalés ou aux changements rapides et répétés, les travailleurs âgés s'avèrent souvent plus vulnérables et disposent de moins de marges de manœuvre pour adapter leur façon de faire selon leur expérience. Cependant, ils parviennent plus facilement à mettre en œuvre des stratégies d'anticipation, d'organisation et d'entraide. Quoiqu'il en soit ces phénomènes d'intensification conduisent à terme à une accumulation des facteurs d'usure qui peut conduire à la mise en place de mécanismes de retrait (réallocation à des tâches plus simples mais plus ennuyeuses). L'élaboration d'un dénouement plus favorable peut cependant être mise en œuvre, en permettant par exemple l'évolution vers de nouvelles missions potentiellement valorisantes pour le travailleur (ex : le tutorat ou les missions HSE).

**E. Algava (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques – DARES)** a, pour sa part, présenté les résultats d'une enquête conduite en 2023, dont

l'objectif était de comprendre les facteurs qui influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite (<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quels-facteurs-influencent-la-capacite-des-salaries-faire-le-meme-travail-jusqua-la-retraite>). L'étude s'appuie d'abord sur des premiers constats : 37 % de l'ensemble des salariés ne pensent pas être capables de faire le même travail jusqu'à la retraite, avec des disparités (59 % des moins de 30 ans vs 18 % des 50 ans et plus ; et 41 % des femmes vs 34 % des hommes). Les métiers au contact du public sont particulièrement concernés (caissiers : 66 %, employés de banque : 61 %, professionnels de l'action sociale : 58 %...); tandis que les métiers les moins concernés sont principalement ceux du tertiaire qui ne sont pas en contact avec le public. L'étude explore ensuite le rôle que jouent les risques professionnels dans la non soutenabilité du travail. Il en ressort que l'exposition aux risques psychosociaux (RPS) donne lieu à un plus fort sentiment de non soutenabilité que celle aux risques physiques (58 % contre 46 %). La combinaison des deux types de risques contribue à augmenter encore ce sentiment. On note également que ce sentiment est durable dans le temps (60 % des salariés déclarant un travail insoutenable maintiennent leur réponse trois ans plus tard et 52 % six ans plus tard). Sur le long terme, les conditions de travail jouent un rôle important dans la non soutenabilité du travail. Parmi les facteurs qui peuvent agir sur cette non soutenabilité, l'étude relève les points suivants :

- plus d'autonomie, moins d'intensité, plus de soutien social contribuent à une diminution de ce sentiment. La prévention par le biais de documentation ou de formation

**Vieillesse de la population active:**

enjeux de santé au travail, de retour ou de maintien au travail, et de politique de retraite

aux risques, a des effets modérés;

- les changements opérés par l'employeur sur l'environnement de travail ont, quant à eux, plutôt tendance à aggraver la non-soutenabilité, sauf lorsqu'ils ont été effectués avec la participation des salariés;
- le changement de statuts, de profession ou d'établissement s'avère souvent la solution la plus efficace. L'étude constate pour finir que ce sentiment d'insoutenabilité contribue à précipiter le départ à la retraite. Celui-ci est alors anticipé soit du fait d'un état de santé devenu incompatible avec ce travail, soit du fait de conditions de travail insatisfaisantes.

### INÉGALITÉS DES SENIORS FACE AUX RISQUES SELON LE SEXE OU LES MÉTIERS

Pour compléter ces états des lieux généraux, deux présentations ont mis en lumière les disparités qui existent entre certaines catégories de travailleurs selon le sexe ou les métiers.

Ce fut le cas en particulier des travaux présentés par **D. Deeg (Université d'Amsterdam)**, portant sur l'étude des conditions de travail et des trajectoires de santé physique et mentale chez les travailleurs âgés selon le sexe. Cette étude longitudinale conduite aux Pays-Bas a porté sur trois cohortes (1992, 2002, 2013) pour une durée de 6 ans et a concerné 5 132 travailleurs âgés de 55 à 65 ans. L'objectif était de comprendre le rôle que jouent les conditions de travail dans l'évolution de la mobilité physique des travailleurs âgés au fil du temps d'une part et de leur santé mentale selon les sexes d'autre part. Concernant la mobilité physique, deux tests ont été retenus : la vitesse pour se lever 5 fois de suite

d'une chaise et la vitesse de marche sur 6 mètres. Sur le plan de la santé mentale, c'est l'échelle de mesure de la dépression du centre d'études épidémiologiques qui a été retenue. Les résultats de l'étude permettent d'observer que les exigences professionnelles plus élevées sur le plan physique sont associées, après six ans, à une baisse des performances chez les hommes mais pas chez les femmes. Le déclin fonctionnel constaté est par ailleurs plus important pour les hommes qui sont exposés aux exigences physiques les plus fortes. L'étude observe également que l'usure liée au travail aggrave le déclin lié au vieillissement. Concernant les femmes, aucune association n'est observée, possiblement parce qu'aux Pays-Bas, elles travaillent moins d'heures par semaine et disposent de plus de temps de récupération. Concernant la vitesse de marche, celle-ci a augmenté dans les cohortes successives probablement du fait de la diminution des exigences du travail physique. Cependant, la force des membres inférieurs a diminué, probablement du fait d'un travail plus sédentaire. Enfin, concernant le domaine de la santé mentale, l'étude observe que les femmes présentent des symptômes dépressifs presque deux fois plus souvent que les hommes. Aucune preuve ne vient étayer l'hypothèse d'une différence de vulnérabilité. Cette différence serait davantage liée au fait que les femmes occupent plus souvent que les hommes des emplois où la variation des tâches et l'autonomie sont moindres.

Certains métiers s'avèrent également plus exposés aux RPS, avec des effets moins bien tolérés sur la durée pour les professionnels âgés, parfois liés à la dégradation des conditions de travail dans le temps ou à son intensification. C'est le cas des métiers de l'enseignement, qui

ont fait l'objet d'une présentation par **L. Berguignat (Université de Bordeaux)**. Elle relève, notamment, que les travailleurs âgés de ces professions montrent davantage de signes de fatigue que ceux de 30 ans et sont plus atteints par l'évolution de deux types de stressés. D'une part, la relation aux parents s'avère plus difficile qu'auparavant et, d'autre part, la dévalorisation de l'image du métier d'enseignant, se manifestant par une perte de charisme et d'autorité, leur est également particulièrement pénible. Par ailleurs, les professionnels ayant plus de 25 ans d'ancienneté ne se reconnaissent plus dans un système exigeant de plus en plus de temps de réunions et de *reportings* d'activité qui viennent alourdir la charge de travail.

### PRÉSENTATIONS DE QUELQUES APPROCHES NATIONALES POUR LE MAINTIEN EN EMPLOI

D'autres exposés ont présenté différentes approches ou solutions mises en œuvre pour permettre d'améliorer le maintien en emploi des seniors en bonne santé.

**A. Piette (Service Public Fédéral «Emploi, Travail et Concertation sociale», Bruxelles)** a ainsi expliqué comment la Belgique a choisi de promouvoir une approche de la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS) centrée sur l'amélioration de l'ergonomie au travail, au vu de la difficulté à maintenir les seniors en emploi (le taux d'emploi des plus de 55 ans se situe à 59,1 % contre 71,9 % pour l'ensemble des 21-64 ans) et de la poursuite du recul de l'âge du départ à la retraite, qui atteindra 67 ans en 2030. Afin d'éclairer les causes de ces difficultés dont l'enjeu est critique pour

l'avenir, un programme d'extraction de connaissances à partir de données (*data mining*) a été lancé depuis 2022 par la Direction de la recherche sur l'amélioration des conditions de travail. De ce programme, qui s'étendra jusqu'en 2026, est né le premier site belge de statistiques sur les risques professionnels (<https://data.risquesau-travail.be/fr>). Il intègre plus de 550 indicateurs organisés suivant les dangers, leurs conséquences et les mesures de prévention. Ce projet a notamment permis d'observer qu'actuellement plus de 450 000 personnes sont en situation d'invalidité en Belgique (données de 2021) pour un coût qui dépasse celui du chômage. Les causes de ces invalidités sont liées pour 30 % à des TMS et 35 % à des RPS. Étant donné que les invalidités concernent en majorité les plus de 50 ans et sachant que le vieillissement de la population active va s'accroître, il apparaît critique que ces risques fassent l'objet d'une approche globale tout au long de la carrière pour permettre leur prévention. Une nouvelle approche a donc été envisagée et a fait l'objet d'un arrêté royal entré en vigueur le 25 mai 2024 et intitulé « *Ergonomie au travail et prévention des troubles musculosquelettiques* » qui fait l'objet du livre VIII du Code du bien-être au travail. Le titre premier vient définir quelques principes généraux : l'employeur doit tenir compte de l'ergonomie au travail dès la conception et l'aménagement de nouveaux postes de travail, mais aussi lors de l'adaptation des postes de travail existants et mettre en œuvre une politique de prévention des TMS par le biais d'une approche globale qui prend en compte les différents facteurs de risque. Le texte énumère également un certain nombre de facteurs de risque biomécaniques à prendre en compte dans l'analyse

des risques, tels que l'usage d'une force, les mouvements répétitifs, la durée et la fréquence des mouvements ou des tâches, les postures de travail, les gestes au travail et la force de contact. Des mesures de prévention appropriées doivent ensuite être prises pour prévenir au mieux ces facteurs de risque au travail. Cette politique de prévention doit également être évaluée et mise à jour régulièrement.

**E. Dagnino (Université de Modène et Reggio Emilia)** a, pour sa part, proposé une analyse de droit comparé des modèles réglementaires italien et français portant sur la prise en charge des maladies chroniques, qui témoigne de l'importance de la réglementation dans les politiques de maintien en emploi. En Italie, bien que la question ait été identifiée comme critique, le système juridique manque d'une approche systémique. Depuis 2015, la reconnaissance d'une maladie chronique se fait à la demande de l'employé et est évaluée par une commission médicale de l'autorité sanitaire locale sans que les syndicats ou le médecin du travail aient de rôle à jouer. Cette reconnaissance, une fois acquise, ouvre au salarié le droit à un temps partiel ; cependant, la perte de rémunération n'est pas compensée. À l'inverse, en France, les personnes atteintes de maladie chronique bénéficient d'une approche systémique liée à la notion plus large d'état de santé. Ce système se situe à la convergence de la loi anti-discrimination (qui exige de la part des employeurs des aménagements de poste pour les personnes en situation de handicap) et de la loi légiférant la santé et la sécurité au travail (qui exige un suivi de la santé des travailleurs qui tient compte de l'âge et de l'état de santé). La reconnaissance de l'état de santé altéré permet une possible adaptation,

voire un changement de poste de travail. Le temps de travail peut également être adapté grâce au temps partiel thérapeutique (qui permet de bénéficier d'une indemnité de la Sécurité sociale).

**A. Lecours (Université du Québec-Trois-Rivières)** a poursuivi en présentant quelques stratégies inspirées de l'expérience canadienne pour optimiser la participation au travail d'une main-d'œuvre vieillissante dans une situation de retour au travail. Trois types de retour au travail sont distingués :

- Le retour au travail après une lésion professionnelle. Dans ce cas, la durée de l'absence varie selon la sévérité de la lésion professionnelle et sa complexité. Pour favoriser un retour durable, toutes les parties prenantes doivent être associées : le travailleur doit être impliqué pour définir les modalités de la reprise, l'organisation doit donner la possibilité d'accommodements spécifiques, le management doit œuvrer à la reconnaissance de l'expertise du travailleur et combattre les préjugés et l'âgisme. Enfin, le retour doit se faire en coordination avec le système de santé et de compensation.

- Le retour au travail après une absence liée à d'autres raisons de santé (principalement maladies chroniques). Ce type d'absence donne lieu à des arrêts longs (plus de 6 mois), et il persiste souvent une altération de la santé lors de la reprise du travail. Dans ce cas, depuis la pandémie de la Covid-19, la pratique du télétravail a ouvert de nouvelles perspectives pour un retour au travail réussi. Elle offre en particulier la possibilité de pauses plus régulières, de disposer de mobiliers personnalisés ou de plus de flexibilité horaire.

- Une nouvelle forme de retour au travail après la retraite émerge. Cette tendance donne à voir un



**Vieillesse de la population active:**

enjeux de santé au travail, de retour ou de maintien au travail, et de politique de retraite

retour qui se fait vers des emplois généralement différents de ceux occupés au cours de la carrière du travailleur. Il sera nécessaire d'étudier les risques qui y sont associés au fur et à mesure qu'elle prendra de l'ampleur.

**N. Fraix (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail – ANACT)** s'est, quant à lui, penché plus en détail sur la notion d'usure professionnelle et a proposé quelques exemples de solutions de prévention possible de ce phénomène. Il a commencé par rappeler que l'usure professionnelle est un processus d'altération de la santé et d'accélération du vieillissement naturel, qui est le résultat de l'exposition à des contraintes du travail et concerne tous les âges (pas seulement les seniors). Elle se manifeste par des symptômes d'atteinte à la santé (TMS, *burnout*, dépression...) mais peut aussi avoir des impacts négatifs sur l'efficacité productive (absence, *turnover*, rebuts...). Cependant, elle peut être régulée par différentes ressources ou soutiens : l'entraide, l'expérience, les marges de manœuvre ou le soutien de l'encadrement ainsi que d'autres facteurs tels que la reconnaissance ou les opportunités d'apprentissage. Dans les exemples d'actions de prévention de l'usure professionnelle développés par l'ANACT, les solutions mises en œuvre sont toujours le résultat d'une approche holistique, impliquant tous les acteurs de la prévention, agissant simultanément sur les conditions de travail du salarié et l'organisation dans son ensemble et adoptant à la fois des mesures curatives et de prévention. On peut retenir le cas d'un réseau de crèches pour lequel un plan d'amélioration a été défini sur la base de solutions complémentaires : l'achat de mobilier et matériel (tapis de sol, mobilier, jeux) intégrant des critères

de moindre pénibilité, la mise en place d'espaces de discussion sur le travail et les pratiques professionnelles, un travail sur l'ergonomie de certaines tâches (postes de change), le déploiement d'une formation sur le portage des enfants, un travail sur la réduction des sources de bruit et sur les équipements de protection individuelle (EPI) ainsi que l'association des salariés aux projets de nouveaux bâtiments.

En conclusion de ce colloque, **O. Mériaux (Cabinet Plein Sens)** a rappelé que, face aux évolutions démographiques mondiales, l'enjeu du maintien en emploi des travailleurs seniors devient d'autant plus critique que cette catégorie de travailleurs va être de plus en plus importante à l'avenir. Si, jusqu'à aujourd'hui, l'augmentation du taux d'emploi des seniors a résulté de mesures coercitives visant à allonger les carrières, à l'avenir d'autres instruments plus incitatifs devront être envisagés pour que ce taux continue d'augmenter. Pour être efficace, ils devront par ailleurs s'accompagner de mesures de prévention de la désinsertion professionnelle et de l'usure professionnelle. Pour cela, l'aménagement des fins de carrière est une piste dont il faudrait s'emparer. Cette piste a notamment fait l'objet de plusieurs recommandations dans un rapport de la mission sur le maintien en emploi des seniors, remis au gouvernement le 14 janvier 2020, à l'occasion du précédent projet de réforme des retraites (<https://travail-emploi.gouv.fr/mission-sur-le-maintien-en-emploi-des-seniors-rapport-au-premier-ministre>). L'intervenant, co-auteur de ce rapport, en rappelle deux qui semblent particulièrement intéressantes :

- inciter les branches à négocier un dispositif « d'aménagement conventionnel de fin de carrière »

permettant à un salarié volontaire de voir sa rémunération baisser corrélativement à un allègement de ses responsabilités, en contrepartie du versement d'indemnités, à l'image de ce qui se fait en Finlande (proposition 33);

- expérimenter la mise en œuvre d'un « droit de demander un aménagement raisonnable » de l'organisation du travail, notamment pour les salariés de plus de 50 ans, en fonction de leurs besoins et contraintes propres. Cet aménagement pourrait notamment prendre la forme d'un passage à temps partiel avec maintien des cotisations sur la base d'un temps plein (proposition 32).

Quelles que soient les solutions mises en œuvre, une meilleure collaboration des différents acteurs impliqués est nécessaire pour favoriser les facteurs permettant aux travailleurs seniors de rester au travail en forme. Divers angles et actions sont possibles, qui devront faire l'objet d'approches systémiques pour être efficaces. Enfin, la perception du travailleur âgé par les employeurs devra également changer et faire l'objet de mesures qui aillent au-delà des communications positives.