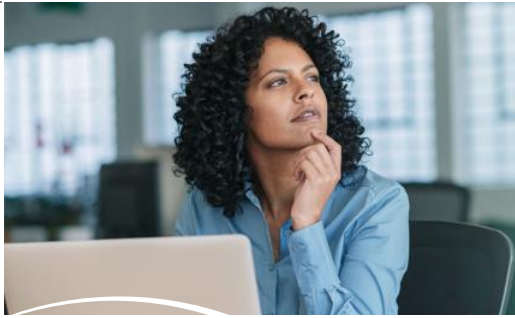




OBSERVATOIRE
des métiers
du futur

MISSION POSSIBLE

Les travailleurs seniors et le « Future of Work »



NOTRE MISSION

DECRYPTER LES MÉTIERS DE DEMAIN

L'Observatoire des Métiers du Futur est un think tank créé pour contribuer à développer l'employabilité en France en décryptant les tendances de l'évolution des métiers.

L'Observatoire des Métiers du Futur a pour mission de réfléchir, mener des travaux prospectifs, débattre, échanger, proposer, illustrer, et partager, afin de sensibiliser et d'impacter positivement les acteurs économiques et le débat public sur le sujet de la transformation des métiers et du travail en France. Le développement d'un échange international de points de vue au sujet de l'évolution des métiers entre différents pays fait aussi partie de la mission de l'association.

L'OMF réunit une équipe de professionnels passionnés par le Future of Work (tous bénévoles)



Isabelle Rouhan

Présidente



Vincent Lebunetel

Vice Président



Soumaya Combe

Secrétaire Générale



Jean-Charles Moriceau

Trésorier



Catalin Ciobanu

Administrateur



Sebastien Giraud

Administrateur



Lambert Rosique

Comité Scientifique



Morgane Pannegeon

Comité éditorial



Lise Dufeu

Membre de l'association



Franck Terrier

Membre de l'association



David Lacomblet

Membre de l'association



Agnès Alazard

Membre de l'association



Stéphanie Fraise

Administratrice



Alison Hadjez

Comité éditorial



À l'**Observatoire des Métiers du Futur**, nous sommes convaincus du rôle essentiel que les seniors occupent dans le marché du travail. Comme nous le montrons dans cette étude, les travailleurs seniors représentent une part importante de la main-d'œuvre, tout en étant le segment du marché du travail qui connaît la croissance la plus rapide. Outre la richesse des connaissances et de l'expérience pratique qu'ils apportent sur le lieu de travail, ils constituent une source inestimable de diversité pour les entreprises.

Nous invitons donc les entreprises à dépasser les stéréotypes liés à l'âge et à embaucher, développer les compétences et fidéliser les collaboratrices et collaborateurs seniors.

Nous pensons qu'un travailleur senior est aussi travailleur "jeune depuis plus longtemps". L'Observatoire des Métiers du Futur s'engage en faveur de tous les types de diversité : celle des générations dont il est question ici, mais aussi celles de genre, de handicap, d'origine sociale et culturelle et d'orientation sexuelle.

INTRODUCTION

La transformation numérique qui se produit dans la plupart des secteurs économiques a un impact considérable sur les travailleurs de tous âges. Cet impact se fait particulièrement sentir dans le groupe des travailleurs seniors - une population qui, historiquement, a reçu moins de formation numérique formelle que toutes les autres cohortes d'âge. Dans cette étude, nous avons cherché à quantifier la perception et les défis rencontrés par les travailleurs seniors sur le lieu de travail en menant une enquête en ligne ^[1]. Cette enquête de l'Observatoire des Métiers du Futur sera dorénavant appelée "enquête OMF".

Pour une lecture plus facile, nous présentons nos principaux résultats dans un format compact de questions-réponses.



Qu'est-ce qu'un senior au travail ?

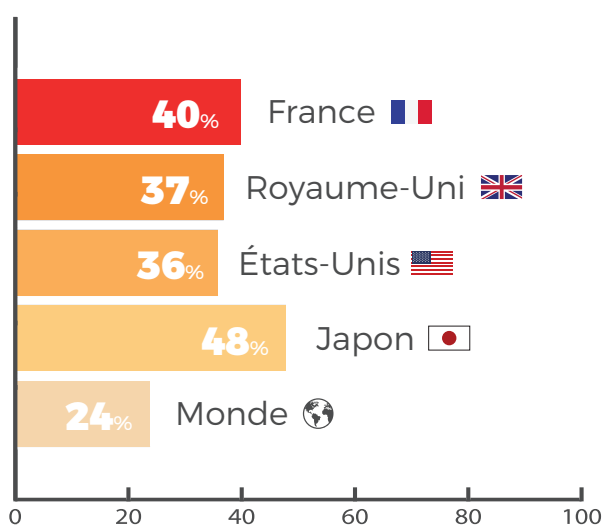
Il n'existe pas de définition universelle de ce qui constitue un travailleur senior ^[2] et la plupart des études fixent l'âge limite des travailleurs seniors entre 45 et 55 ans. Pour cette étude, nous avons utilisé l'âge de 50 ans comme seuil pour définir le groupe des travailleurs seniors ^[2-4]. Les personnes appartenant à ce groupe sont alternativement appelées "travailleurs seniors".

Pourquoi les travailleurs seniors sont-ils importants ?

Premièrement, toute personne lisant ce document sera probablement un travailleur senior à un certain moment (ou l'est déjà), donc cette question nous concerne tous !

Deuxièmement, les personnes âgées de 50 ans et plus représentent un quart de la population mondiale ; par exemple, au Japon, 48 % de la population appartient à cette tranche d'âge, alors qu'en France, au Royaume-Uni ou aux États-Unis, cette proportion approche les 40 % (Tableau 1).

Troisièmement, il y a une présence significative des seniors dans la population active. La participation à la population active de la catégorie démographique des 50 ans et plus dépend fortement de la tranche d'âge et du pays considéré.



Tab. 1. Pourcentage de la population âgée de 50 ans et plus dans certains pays ^[5-9].

À titre d'illustration, nous énumérons ci-dessous plusieurs statistiques pertinentes en France (données de 2018 ^[10]) :

- Environ 12,5 millions de personnes sont âgées de 50 à 64 ans. Parmi elles, 62 % ont un emploi et 4 % sont à la recherche d'un emploi. La fraction des personnes actives sur le marché du travail (également appelée taux de participation à la main d'œuvre) est donc de 66 %.

50-64ans : 12,5M → **62%** ont un emploi | **4%** recherche un emploi

- Globalement, 35 % des personnes âgées de 50 ans et plus sont actives sur le marché du travail.

50ans et + → **35%** active sur le marché du travail

- Environ 12,8 millions de personnes sont âgées de 65 ans et plus. La population active représente 3 % de ce total.

65ans et + : 12,8M → **3%** population active

À titre de comparaison, les taux de participation à la main d'œuvre mesurés au Royaume-Uni sont plus élevés : 72% dans le groupe des 50-64 ans, et 10% pour les 65 ans et plus.

Aux États-Unis, 9 % des personnes âgées de 75 ans et plus participent à la main d'œuvre ^[11].

Quelle est la part des travailleurs seniors dans la population active ?

En France, 30% de la population active est constituée de travailleurs seniors (personnes âgées de 50 ans et plus) ^[10]. En d'autres termes, près d'un travailleur sur trois est un travailleur senior. Comme le montre la figure 1, cette proportion n'a cessé de croître au cours des deux dernières décennies, notamment du fait de l'allongement de la durée de la vie active et du départ à la retraite plus tardif.

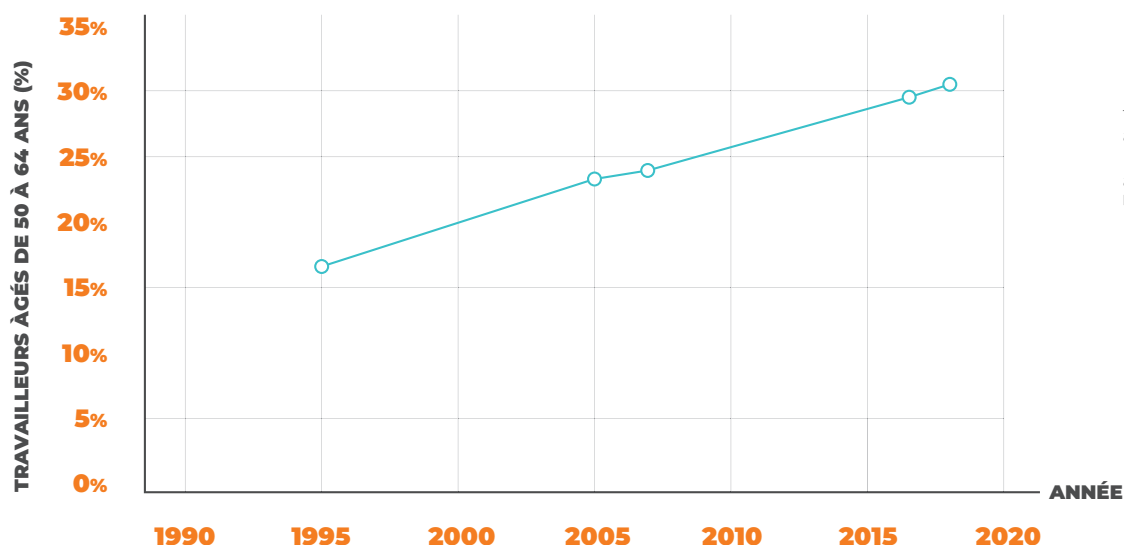


Fig. 1. France : Pourcentage de travailleurs (personnes ayant un emploi) dans la catégorie d'âge 50-64 ans, de 1995 à 2018 ^[12,13]

Compte tenu de la présence importante des seniors au travail, nous avons étudié plusieurs aspects relatifs à l'emploi des seniors à des étapes clés de leur carrière : embauche, développement, apprentissage et retraite.

RECRUTEMENT DES SENIORS

Le marché du recrutement a considérablement évolué au cours des dernières décennies. Aujourd'hui, les individus changent d'emploi plus fréquemment que jamais et l'époque des carrières dans une seule entreprise est révolue. Une tendance majeure est l'automatisation du travail, où les progrès de l'intelligence artificielle et de la robotisation transforment de plus en plus les emplois.

Ces facteurs augmentent la probabilité que les personnes se retrouvent à rechercher un emploi après l'âge de 50 ans. Dans ce contexte, nous avons cherché à comprendre quels sont les avantages et les inconvénients perçus de l'embauche de travailleurs seniors.

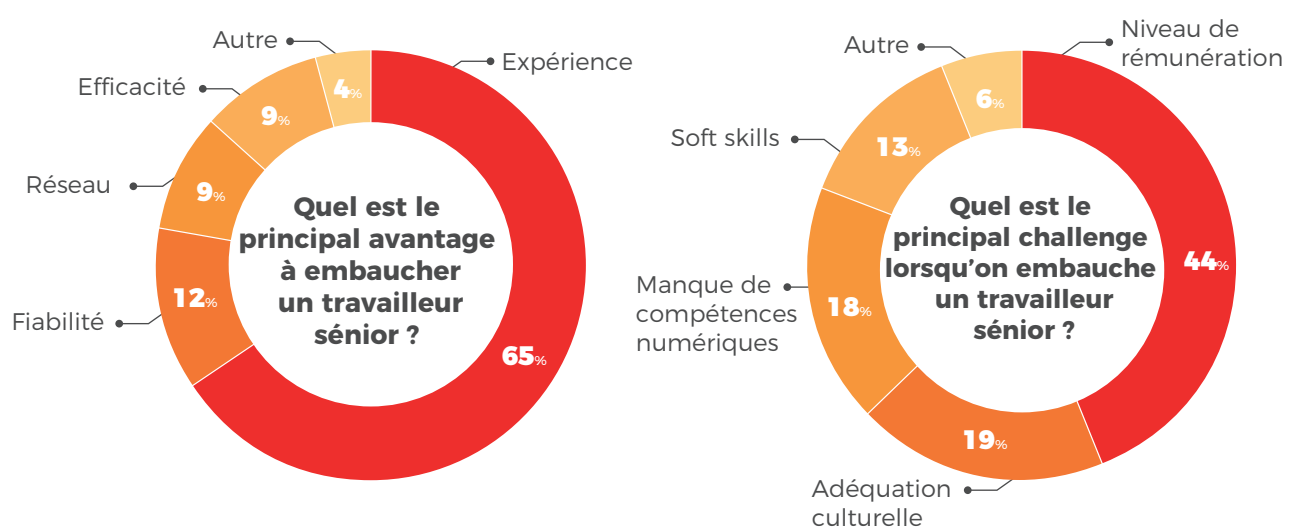


Fig 2. Les principaux avantages (graphique de gauche) et les principaux défis (graphique de droite) liés à l'embauche de travailleurs seniors. Source : Enquête OMF [1].

Quels sont les principaux avantages à embaucher des travailleurs seniors ?

Les résultats présentés dans la Figure 2 montrent que l'expérience professionnelle est largement considérée comme le trait le plus précieux des candidats seniors (65% des répondants). D'autres caractéristiques sont la fiabilité (12%), le réseau (10%) et l'efficacité (9%).

Quels sont les principaux défis liés à l'embauche de travailleurs seniors ?

Si l'on considère les principales difficultés liées à l'embauche des seniors, le niveau de rémunération élevé domine (44%), suivi par les challenges liés à l'adéquation culturelle (19%) et au manque de compétences numériques et technologiques (18%).

Comment alléger l'obstacle de la rémunération ?

Le niveau de rémunération est intrinsèquement lié au niveau d'expérience et de productivité. Des études réalisées dans les secteurs de l'industrie et des services ont montré que la productivité augmente jusqu'à l'âge de 55 ans ^[14], et qu'elle ne diminue pas avant au moins 60 ans ^[15].

D'autre part, les salaires culminent avant 45 ans, et donc pour le groupe des travailleurs seniors, le salaire a tendance à être inférieur au niveau de productivité ^[14]. Cela entraîne une diminution de la satisfaction salariale, encore accentuée par les préoccupations liées à la retraite imminente, ou la moindre flexibilité géographique qui pourrait être nécessaire pour changer d'emploi ^[16,17].

Face à ce défi, les solutions pour l'embauche de travailleurs seniors consistent à créer des modalités de travail flexibles, par exemple en modifiant le contenu du travail pour l'adapter à un horaire à temps partiel ou flexible, en augmentant le nombre de jours de vacances, en offrant davantage de possibilités d'apprentissage, en renforçant les programmes de bien-être ou en offrant davantage de protection sociale pour aider les membres vieillissants de la famille ^[18].

Ne pas se faire embaucher est le type de discrimination par l'âge le plus courant auquel sont confrontés les actifs seniors [...] en moyenne, un demandeur d'emploi de 54 ans restera près d'un an au chômage.

Source:
AARP et le US Bureau of Labor

FIDÉLISATION DES SENIORS

En général, les réglementations propres à chaque pays permettent aux travailleurs seniors de bénéficier d'une protection accrue contre les facteurs qui affectent la stabilité de l'emploi. En France, une directive sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) impose des négociations entre les directions des ressources humaines et les partenaires sociaux tous les trois ans (pour les entreprises de plus de 300 salariés), et les travailleurs seniors sont un sujet clé de ces discussions. Parmi les recommandations pour maintenir les seniors dans la vie active, on peut citer la création d'une prime « maintien d'emploi » pour les seniors retardant leur départ à la retraite, ou la cessation progressive d'activité, avec une baisse du nombre d'heures de travail ^[19].

Nous avons étudié comment les seniors sont perçus au travail par rapport aux travailleurs non seniors en ce qui concerne leur motivation et leur préparation au numérique (Figure 3).

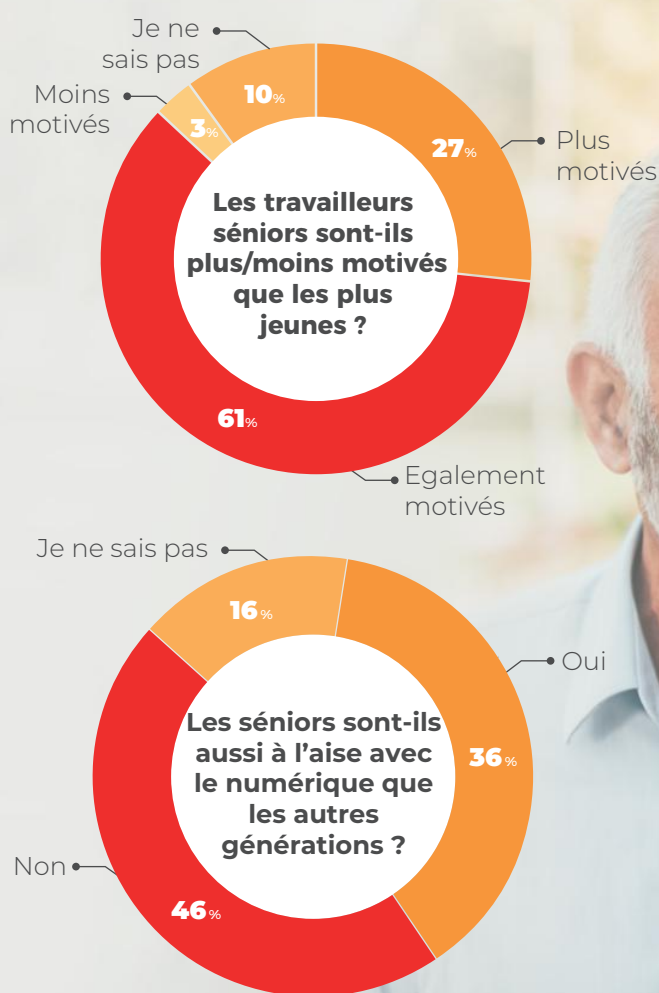


Fig. 3. Perception des seniors au travail : comparaison des groupes de seniors et de non seniors en termes de motivation (graphique du haut) et de connaissance du numérique (graphique du bas). Source : Enquête OMF [1].

LES TRAVAILLEURS SENIORS SONT-ILS PLUS OU MOINS MOTIVÉS QUE LES PLUS JEUNES ?

En ce qui concerne la motivation des seniors, les résultats de l'enquête OMF montrent que les seniors sont très majoritairement considérés comme étant aussi motivés, voire plus, que les employés plus jeunes (89 % des réponses). Cette mesure correspond aux résultats précédents indiquant que la motivation des travailleurs augmente avec l'âge ^[20]. C'est un résultat significatif pour les entreprises, car des études ont montré que l'engagement des employés génère des niveaux de productivité plus élevés, une plus grande satisfaction des clients, une meilleure qualité des produits et moins d'incidents liés au travail ^[21].

LES SENIORS SONT-ILS AUSSI À L'AISE AVEC LE NUMÉRIQUE QUE LES AUTRES GÉNÉRATIONS ?

Nous constatons que les seniors sont perçus comme étant, en moyenne, moins à l'aise avec le numérique que les jeunes travailleurs (différence de 8 points de pourcentage). Cela était quelque peu prévisible, étant donné que la plupart des appareils et applications numériques que nous utilisons aujourd'hui n'existaient tout simplement pas il y a 30 ans (par exemple, Internet, les smartphones, les réseaux sociaux, etc.) Il convient de souligner que cette perception dépend de l'âge du répondant ; par exemple, dans le groupe démographique des 20-39 ans, 60 % des répondants estiment que les personnes âgées sont moins à l'aise avec le numérique que les autres, 17 % ont répondu le contraire et 22 % ne savaient pas.

Cette lacune perçue dans le rapport des seniors au numérique peut être atténuée, par exemple, par des formations spécifiques. Le développement des travailleurs seniors est détaillé dans ce qui suit.

“ Lorsque nous combinons la richesse des jeunes générations à celle des travailleurs plus seniors, nous favorisons une véritable diversité de pensée ... qui se traduit par de meilleures prises de décision, de résolution de problèmes et davantage d'innovation. ”

Source:
Stefanie K. Johnson,
Forbes

Globalement, les entreprises françaises ne favorisent pas le maintien des seniors dans l'emploi...

Source: Institut Montaigne, « Emploi des seniors : levier de croissance et de bien-être »

SENIORS ET L'APPRENTISSAGE

La première question à ce sujet concerne la corrélation entre l'âge et la facilité d'apprentissage du nouveau matériel.

L'APPRENTISSAGE DEVIENT-IL PLUS FACILE AVEC L'ÂGE ?

Dans l'ensemble, les réponses à l'enquête montrent que ce n'est pas le cas (Figure 4), c'est-à-dire que l'apprentissage ne devient pas plus facile avec l'âge. Par ailleurs, nous constatons que les réponses varient en fonction de l'âge des répondants :

- Fait surprenant, c'est le groupe des plus jeunes (20-39 ans) qui est le plus sensible à cette question : 75% des répondants ont répondu "Non" (c'est-à-dire que l'apprentissage ne devient pas plus facile avec l'âge) alors que seulement 6% ont répondu "Oui".

Parmi les jeunes: **20-39ans** → **75%** ont répondu **NON** | **6%** ont répondu **OUI**

- Dans le groupe des seniors, les opinions sont plus équilibrées : 45% des répondants estiment que l'apprentissage ne devient pas plus facile avec l'âge, tandis que 35% des répondants déclarent le contraire.

Parmi les seniors: **45%** ont répondu **NON** | **35%** ont répondu **OUI**

Si l'apprentissage devient plus difficile avec l'âge, il est également intéressant de comprendre quels sont les facteurs perçus comme les principaux obstacles à l'apprentissage.

EN VIEILLISSANT, QUELS SONT LES PRINCIPAUX OBSTACLES À L'APPRENTISSAGE ?

La Figure 4 montre que les principaux obstacles à l'apprentissage sont perçus comme étant le faible investissement des entreprises (36%), suivi de près par l'inadéquation du contenu ou du format de la formation (34%).

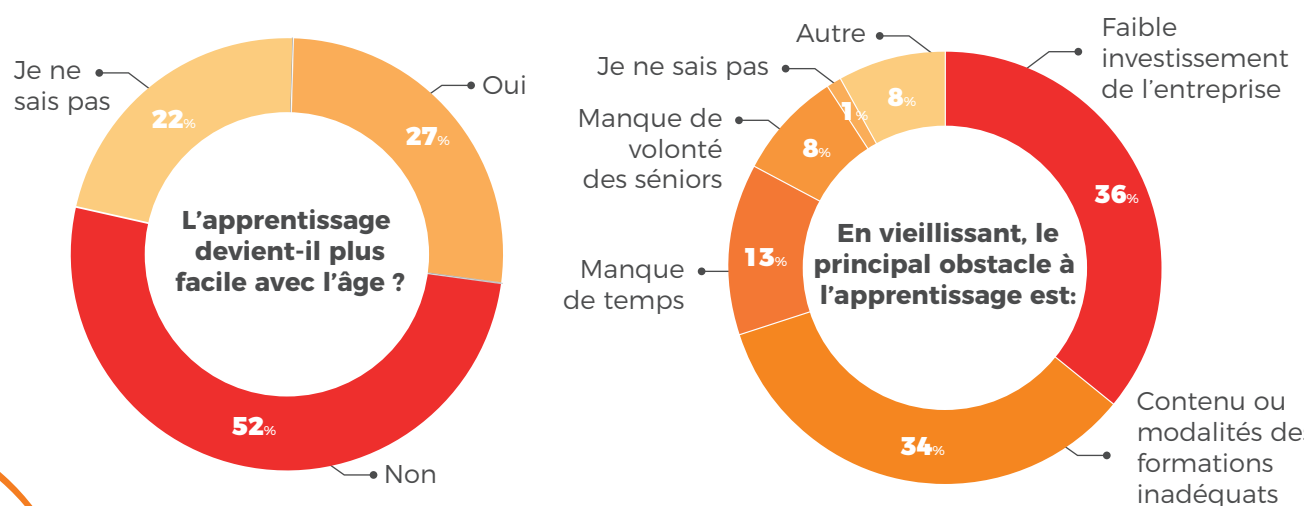


Fig 4. Le lien entre l'âge et l'apprentissage. Source : Enquête OMF ¹¹.

En outre, les recherches montrent que les employés seniors reçoivent moins de formation sur le lieu de travail que leurs collègues plus jeunes ; en d'autres termes, les employeurs offrent moins de formations aux travailleurs seniors, et les seniors y assistent moins ^[22]. C'est regrettable, car les formations sont un facteur clé pour améliorer les performances, les salaires et la stabilité de l'emploi ^[23].

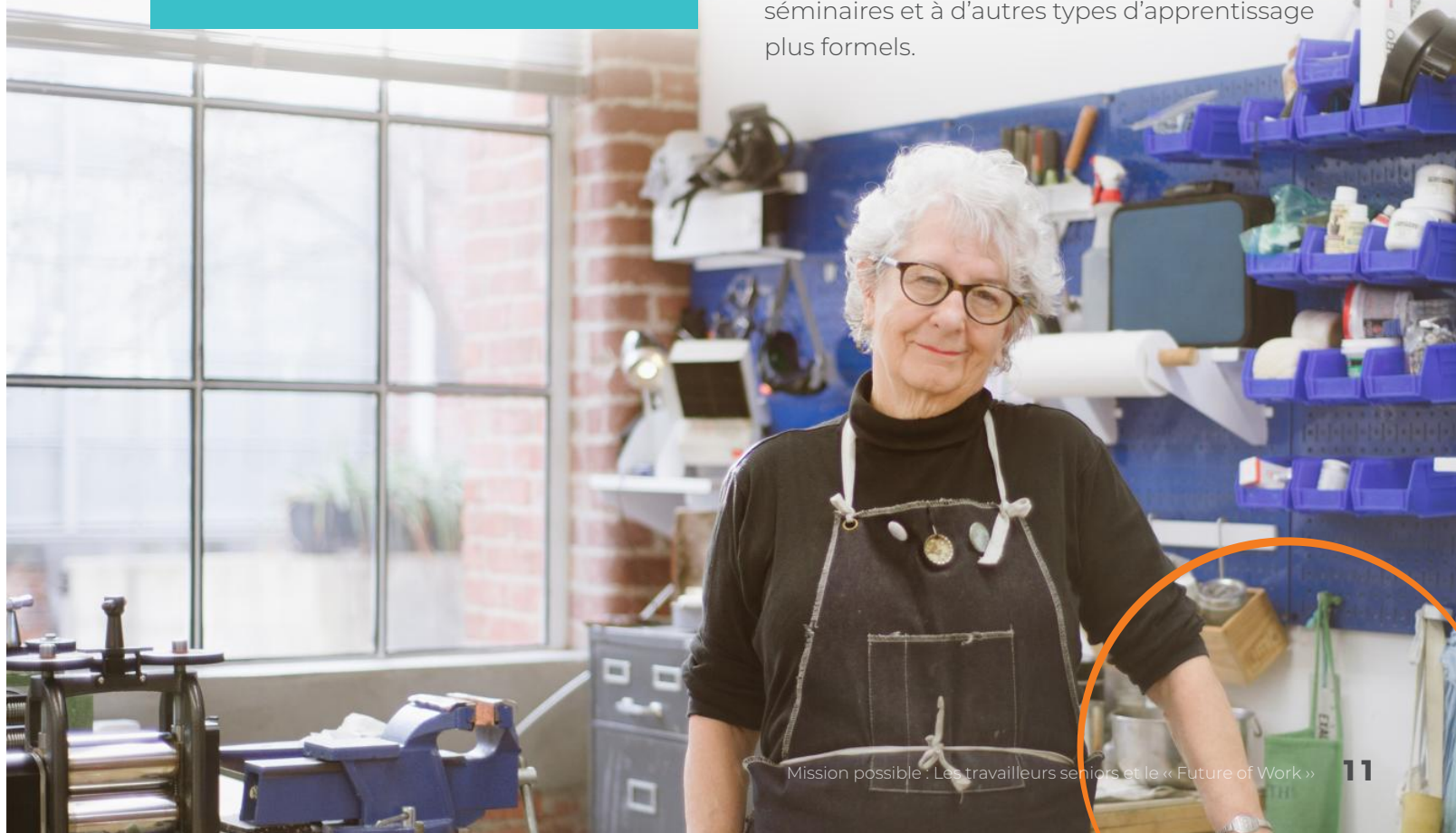
“ Lorsqu’il s’agit d’apprendre de nouvelles choses, il n’y a tout simplement pas de limite d’âge, et plus les gens restent intellectuellement engagés lorsqu’ils sont plus âgés, plus ils contribueront au marché du travail. ”

Source:

Josh Bersin and Tomas Chamorro-Premuzic, “The Case for Hiring Older Workers”, HBR

Comment augmenter les opportunités d'apprentissage pour les seniors ?

Les points soulignés ci-dessus montrent que les employeurs et les employés gagneraient à être davantage sensibilisés à l'importance de l'apprentissage tout au long de la vie, ainsi qu'aux différences entre les styles d'apprentissage des personnes seniors et des autres. Par exemple, les travailleurs seniors peuvent être plus enclins à rechercher une formation spécialisée consacrée à une seule question, ou ils peuvent simplement demander conseil aux experts de leur réseau. Pour compléter la mise en réseau ad hoc, certaines entreprises lancent des activités de « reverse mentoring » ^[24], dans le cadre desquelles des employés Millénial et Génération Z enseignent aux travailleurs seniors des compétences numériques. Notons que l'on voit également émerger la notion de « reverse reverse mentoring » afin de permettre aux seniors de partager leurs connaissances aux collaborateurs plus jeunes. Enfin, l'apprentissage autodidacte et les nouveaux formats tels que les MOOC, les podcasts ou les éléments de micro-formation peuvent constituer une alternative viable à la participation en mode « présentiel » à des séminaires et à d'autres types d'apprentissage plus formels.

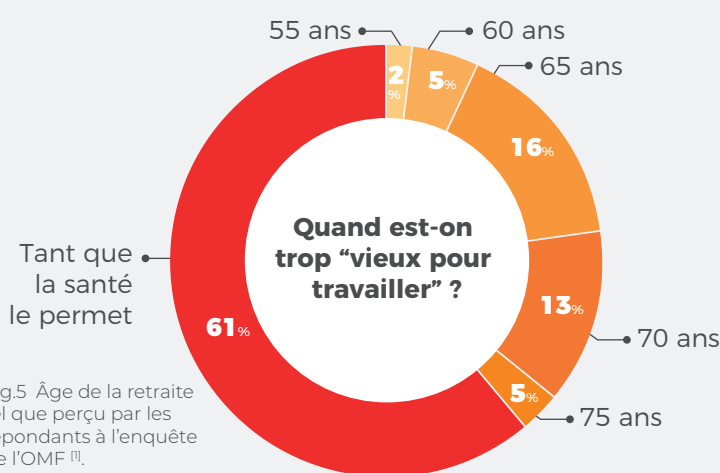


SENIORS ET LA RETRAITE

L'âge de la retraite peut varier considérablement d'un pays à l'autre, mais aussi au sein d'un même pays entre les différents secteurs de l'économie. Dans la plupart des pays européens, l'âge de la retraite se situe entre 60 et 67 ans, et ces seuils devraient augmenter dans les décennies à venir en raison de l'augmentation de l'espérance de vie. Les projections montrent que d'ici 2040, un quart de la population française (ou britannique) aura plus de 65 ans et que le taux de participation au marché du travail dans ce groupe aura augmenté de manière significative [25].

QUAND EST-ON TROP "VIEUX POUR TRAVAILLER" ?

Comme le montre la Figure 5, la majorité des répondants (61 %) ont répondu que les collaborateurs devraient travailler aussi longtemps que leur santé le leur permet, ce qui correspond à l'augmentation prévue de l'âge de la retraite dans la plupart des pays.



Comme il n'est pas possible d'élaborer des politiques personnalisées à chaque individu, de nombreux travailleurs seront poussés à prendre leur retraite tout en restant en bonne santé. D'autres pourraient encore être obligés de travailler après leur départ à la retraite pour compenser un régime de retraite sous-optimal. Quoi qu'il en soit, il existe aujourd'hui plusieurs alternatives qui permettent de continuer à travailler après la retraite et d'en tirer un revenu supplémentaire : le travail en freelance rendu possible grâce à l'émergence de nombreuses plateformes (Malt, crème de la crème, Train Me, Simone...), la « gig économie » ou encore la participation à des plateformes de partage d'actifs en ligne.

En France, environ 397 000 travailleurs ont reçu à la fois une rémunération et une indemnité de retraite en 2019, ce qui représente 3 % du total des travailleurs retraités. En revanche, en 2009, seulement 2,1 % des travailleurs ont également reçu des prestations de retraite, ce qui correspond à une augmentation de 50 % sur la décennie 2009-2019 [26].

“ La plupart des travailleurs s'attendent à travailler au-delà de 70 ans... une bonne nouvelle du point de vue de la santé, car l'engagement que procure le travail soutient la santé cognitive, ralentit le déclin mental et réduit l'isolement ”

Source:
Debra Whitman,
AARP

CONCLUSION

Dans cette publication, nous répondons à plusieurs questions clés sur les travailleurs seniors. La base de cette recherche est l'enquête sur les seniors de l'Observatoire des Métiers du Futur qui s'est déroulée pendant les mois de novembre et décembre 2020.

Parmi les points essentiels de cette analyse, nous soulignons les résultats suivants :

- **Engagement et implication des travailleurs seniors** : les niveaux de motivation des travailleurs seniors sont, dans leur grande majorité, aussi élevés, voire plus élevés, que les niveaux mesurés dans les autres tranches d'âge.
- **Embauche de travailleurs seniors** : le niveau de rémunération est considéré comme le principal challenge pour les employeurs
- **Compétences des travailleurs seniors** : le niveau de connaissance du numérique des travailleurs seniors est perçu comme étant inférieur à celui des plus jeunes, mais ce point peut être résolu par des dispositifs de reverse mentoring. La transmission intergénérationnelle s'envisage d'ailleurs dans les deux sens, afin que les différentes strates de l'organisation bénéficient de l'expérience et du discernement des collaborateurs seniors.
- **Apprentissage et formation** : l'apprentissage deviendrait plus difficile avec l'âge ; c'est en tout cas ce qu'affirme la partie la plus jeune de l'échantillon interrogé, ce qui révèle sans doute quelques stéréotypes entre les générations elles-mêmes. Le principal obstacle à l'apprentissage serait le faible investissement des employeurs dans la formation des collaborateurs les plus âgés, suivi par l'inadéquation du format et du contenu de ces formations.
- **Retraite** : la majorité des personnes interrogées pensent que les gens devraient travailler aussi longtemps que leur santé le leur permet.



Par ailleurs, nous sommes tous des salariés seniors (actuels ou à venir), et cette catégorie de travailleurs, qui représente d'ores et déjà un tiers de la population active, est celle qui progresse le plus rapidement. Bonne nouvelle pour les organisations, c'est également un contingent de collaboratrices et collaborateurs particulièrement productifs et impliqués. Leur valeur intrinsèque et la diversité qu'ils amènent sont des atouts inestimables pour chaque entreprise.

Pour que les personnes seniors puissent travailler et être heureuses dans leur emploi, il faudra une action concertée de la part des législateurs, des entreprises et des seniors eux-mêmes :

- **Sur le plan législatif**, nos recommandations portent sur l'amélioration des régimes d'indemnisation en cas de retraite différée, sur une réduction progressive du temps de travail et sur d'autres mesures incitatives pour faciliter le travail après l'âge de la retraite lorsque la santé le permet et que l'envie est présente.
- **Du côté des employeurs**, certaines des actions possibles consistent à permettre une plus grande flexibilité du travail pour les seniors, à leur offrir des avantages en matière de prévention santé, à former les cadres afin qu'ils valorisent la diversité, à favoriser un climat d'inclusion dans l'entreprise, et à renforcer les possibilités d'apprentissage et de formation pour les travailleurs seniors.
- **Enfin, du côté des seniors**, il semble nécessaire de sensibiliser davantage à l'importance de l'apprentissage continu pour une vie professionnelle longue et réussie. Les travailleurs seniors détiennent des connaissances et des compétences clés acquises à l'ère pré-numérique, qui deviennent une denrée rare dans le travail de demain. Et s'ils sont bien accompagnés, ils pourront acquérir les compétences numériques qui pourraient leur manquer afin d'être employables plus longtemps s'ils le souhaitent.



BIBLIOGRAPHIE

- [1] L'enquête de *l'Observatoire des Métiers du Futur* a été menée pendant les mois de novembre et décembre 2020. 380 réponses ont été accumulées au cours de cette période. Ces données constituent la base de la présente publication.
- [2] Jean de Loÿs, « Seniors en entreprise : « Désolé, mon vieux... » », Parlons RH Blog (2017): <https://www.parlonsrh.com/seniors-en-entreprise-desole-mon-vieux/>
- [3] T. C. Vigtel, "The retirement age and the hiring of senior workers", *Labour Economics*, Volume 51, April 2018, Pages 247-270.
- [4] En dehors du monde du travail traditionnel, un certain nombre de compétitions sportives pour seniors (Senior Olympics, Senior PGA Championship, etc.) fixent l'âge minimum des participants à 50 ans.
- [5] INSEE, « Tableaux de l'économie française Édition 2020 », Population par âge : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4277653?sommaire=431829>
- [6] Statistiques officielles du gouvernement britannique, "Economic labour market status of individuals aged 50 and over, trends over time: September 2020" <https://www.gov.uk/government/publications/economic-labour-market-status-of-individuals-aged-50-and-over-trends-over-time-september-2020/economic-labour-market-status-of-individuals-aged-50-and-over-trends-over-time-september-2020>
- [7] US Census, "National Population by Characteristics: 2010-2019": <https://www.census.gov/data/tables/time-series/demo/popest/2010s-national-detail.html>
- [8] Statistiques nationales du Japon, "Population estimations by age and sex" <https://www.stat.go.jp/english/data/jinsui/tsuki/index.html> (données basées sur le recensement de 2015).
- [9] United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2019). *World Population Prospects 2019*, Online Edition. Rev. 1.
- [10] INSEE, « Tableaux de l'économie française Édition 2020 », Population active. L'analyse a utilisé les données de 2018. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4277653?sommaire=431829>
- [11] US Bureau of Labor Statistics, "Civilian labor force participation rate by age, sex, race, and ethnicity", (2019). <https://www.bls.gov/emp/tables/civilian-labor-force-participation-rate.htm>.
- [12] DARES, « Emploi et chômage des 50-64 en 2007 » (2008). Source : Analyse par la DARES des enquêtes Emploi de l'INSEE 1975-2007. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2008.10-44.2.pdf>.
- [13] INSEE, « L'emploi des seniors en hausse entre 2007 et 2017 : plus de temps partiel et d'emplois à durée limitée » (2018) : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3582878>
- [14] Cardoso, A.R., Guimarães, P. & Varejão, J. "Are Older Workers Worthy of Their Pay? An Empirical Investigation of Age Productivity and Age-Wage Nexuses". *De Economist* 159, 95 (2011). <https://doi.org/10.1007/s10645-011-9163-8>
- [15] Axel Börsch-Supan, Matthias Weiss, "Productivity and age: Evidence from work teams at the assembly line", *The Journal of the Economics of Ageing*, 2016, vol. 7, issue C, 30-42.

- [16] Lauren Weber, "Younger Workers Report Biggest Gains in Happiness With Pay", Article en ligne du Wall Street Journal (2019) basé sur des données du Conference Board : <https://www.wsj.com/articles/younger-workers-report-biggest-gains-in-happiness-with-pay-11567071000>
- [17] Schwartz Center for Economic Policy Analysis, Older Workers Report (2019): <https://www.economicpolicyresearch.org/jobs-report/2019-q1-older-workers-report>
- [18] "Creative Ways to Attract and Retain Older Workers", article du RELX Sustainable Development Goals (SDGs) Resource Centre (2019): <https://sdgresources.relx.com/articles-features/creative-ways-attract-and-retain-older-workers>
- [19] Institut Montaigne, « Emploi des seniors : levier de croissance et de bien-être » <https://www.institutmontaigne.org/blog/2015/06/19/Bien-vieillir-%3A-propositions-pour-maintenir-les-seniors-en-activit%C3%A9->
- [20] N. Kim, S-W Wang, "Older and More Engaged: The Mediating Role of Age-Linked Resources on Work Engagement", Human Resources Management, Volume 56, Issue 5, September/October 2017.
- [21] John Baldoni, "Employee Engagement Does More than Boost Productivity" publié par la Harvard Business Review (2013) : <https://hbr.org/2013/07/employee-engagement-does-more>
- [22] Taylor P, Urwin P., "Age and Participation in Vocational Education and Training". Work, Employment and Society. 2001;15(4):763-779. doi:10.1177/095001701400438198.
- [23] Zwick, Thomas, "Why Training Older Employees is Less Effective" (2011). ZEW - Centre for European Economic Research Discussion Paper No. 11-046, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1886428>
- [24] J. Majchrakova, I. Kremenova, "Reverse mentoring as an innovative supplement to traditional mentoring and coaching within a company environment (Siemens AG)", INTED2020 Proceedings, pp. 2386-2392. (2020).
- [25] United Nations Population Division, Ageing and Development Database (2014).
- [26] La Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV), « Cumul Emploi Retraite » (2020) : <https://www.statistiques-recherches.cnnav.fr/cumul-emploi-retraite.html>