



État des lieux :

Le taux d'emploi des séniors en France a connu une progression significative en 2023, atteignant 58,4 % pour les personnes âgées de 55 à 64 ans, contre 82,6 % pour celles âgées de 25 à 49 ans (DARES, 2024).

Malgré cette amélioration, le taux d'emploi des séniors en France reste inférieur à la moyenne de l'Union Européenne de 6 points. On note également un écart d'environ 3 points entre les femmes et les hommes séniors en emploi (57,2 % contre 59,7 %). De surcroît, les femmes séniors sont plus susceptibles de travailler à temps partiel (31,5 % contre 10,7 %) et d'être en situation de sous-emploi (6,4 % contre 2,6 %).

Dans les Hauts-de-France, la situation des séniors sur le marché du travail demeure moins favorable qu'au niveau national. En 2021, le taux d'activité des séniors dans la région était de 47 % contre 59,7 % en France métropolitaine. **Les hommes séniors bénéficient d'un taux d'emploi plus élevé que celui des femmes (58,5 % vs 51,2 %)**, alors que les femmes représentent 52,2 % de la population des 50-74 ans dans les Hauts-de-France, contre 47,8 % d'hommes.

Les femmes bénéficient d'une espérance de vie plus longue que les hommes, avec 85,6 ans contre 80 ans respectivement en 2024 (INSEE, 2025). Cependant, l'espérance de vie dans la région des Hauts-de-France reste inférieure à la moyenne métropolitaine, quel que soit le genre. Ces données soulignent l'importance de politiques ciblées mettant l'accent sur l'importance du maintien des séniors dans l'emploi.

Les femmes séniors font face à **une double discrimination liée à leur genre et à leur âge**, ce qui les place dans une situation particulièrement vulnérable sur le marché du travail et dans le maintien à l'emploi. Elles sont surreprésentées dans des emplois précaires et à temps partiel. Au-delà de 60 ans, le taux de temps partiel atteint 45,2 %, avec 16,5 % d'entre elles travaillant moins de 15 heures par semaine. **Cette situation souvent subie reflète une précarité professionnelle accrue** (OFCE, 2020).

Notre échantillon

137 entreprises ont participé à l'enquête mais seulement **53 ont complété entièrement le questionnaire**. 81 entreprises n'y ont répondu que partiellement.

Au sein de nos 53 répondant.es :

83% sont des femmes,
13% des hommes ;
4% des personnes non-binaires.

Concernant les âges, **55 % des répondant.es ont entre 50 et 59 ans**, 23 % entre 40 et 49 ans, 11 % des entre 30 et 39 ans et enfin, 9 % plus de 60 ans.

Les secteurs d'activités les plus représentés sont le **secteur industriel** (23 %) et le **secteur des services** aux entreprises (23 %). Cela reflète une réalité du marché de l'emploi dans la région HDF

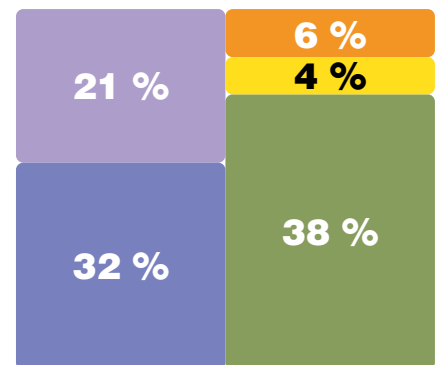
58 % des entreprises interrogées sont **des grandes entreprises** (plus de 250 salarié.es) et 16 % sont des moyennes entreprises (entre 50 à 249 salarié.es).

92 % des entreprises interrogées affirment avoir au sein de leur entreprise des salarié.es femmes de **+ de 50 ans**.

Les séniors : De quoi parle-t-on ?

Quel âge vous semble définir l'entrée dans la catégorie séniore ?

- 60 ans
- 55 ans
- 50 ans
- 45 ans
- Pas d'âge spécifique



38 % des répondant.es pensent que l'entrée dans la catégorie séniore a lieu à 55 ans, 32 % que cela arrive à 50 ans, 21 % à 60 ans. L'âge le moins choisi (4 %) est 45 ans. Enfin, 6 % des répondant.es pensent qu'il n'existe pas d'âge spécifique pour définir l'entrée dans la catégorie séniore. **En somme, nous pouvons observer une réelle ambiguïté autour du terme séniore selon les répondant.es.**

La définition du terme séniore dans le contexte professionnel reflète la diversité des expériences et des perceptions liées à l'âge dans le monde du travail. Notre étude a mis en lumière cette complexité, provenant de l'absence d'une définition légale uniforme.

Cette diversité souligne par conséquent la difficulté à établir une définition unique et juste pour tous les contextes.

« Je pense que c'est quand j'ai commencé à avoir des cheveux gris. (...) On bascule et on se dit Ah ouais, la retraite finalement, ce n'est peut-être pas si loin ».

« Moi, je me considère mais absolument pas séniore. (...) Moi dans ma tête j'ai 30 ans quoi. Je pense avoir un minimum d'équilibre ».

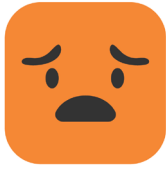
« Moi j'ai l'intention de vivre en forme jusqu'à 95 ans. Je considère qu'à 55 ans je ne suis pas vieille parce que je viens de passer la moitié de ma vie donc voilà. C'est cette approche là qu'il faut qu'on arrive à changer. Je ne me sens pas aux portes de ma retraite ».

La représentation des salariées seniors au sein des entreprises interrogées

La répartition d'une diversité de tranches d'âge est-elle un atout au sein de votre entreprise ?



90 %
Un atout



10 %
Une difficulté

90 % des répondant.es déclarent qu'avoir toutes les tranches d'âges au sein d'une entreprise représente « un atout ». La diversité des différentes tranches d'âge entraîne une complémentarité dans les profils, ainsi qu'une transmission intergénérationnelle des compétences.

Les 10 % des répondant.es qui perçoivent cette pluralité comme « une difficulté » se concentrent au sein des grandes entreprises dans des secteurs comme ayant des conditions de travail plus difficiles, tels que le secteur industriel, le secteur de transport/logistique.

« Les managers ont du mal à adapter et gérer cette diversité, on ne leur donne pas les moyens de s'adapter aux profils de leurs équipes. Ils ont des objectifs à faire atteindre à leur collectif et se débrouillent pour, avec un management qui « globalement » s'adapte à peu près à tout le monde (et donc à personne en particulier) malgré leur bonne volonté ».

Les femmes seniors sont-elles un atout pour vos équipes ?



88 %
OUI



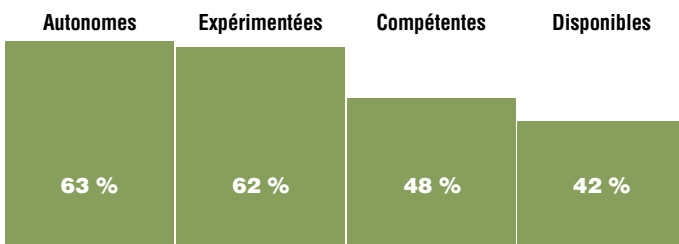
12 %
NON

Les 12 % ayant répondu « non » justifient leur réponse par la fatigue présumée des femmes seniors ou encore par le fait qu'elles souffrent d'un manque de considération.

Les préjugés sur les salariées seniors au sein des entreprises répondantes

1 Les préjugés avec lesquels les répondant.es sont le plus « tout à fait d'accord »

Dans le monde du travail, les femmes seniors sont perçues comme :

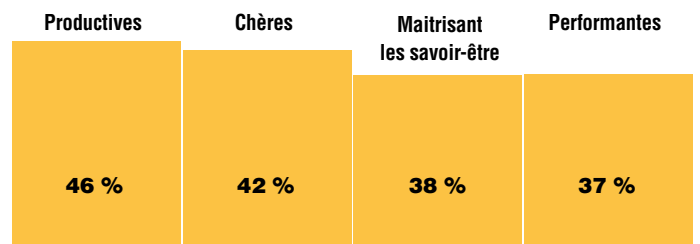


Les femmes seniors, selon l'échantillon, sont perçues en majorité comme étant autonomes, fiables, expérimentées, compétentes et disponibles.

« Moi ce que moi je ressens c'est, c'est que la compétence technique de manipulation d'outils informatiques est plus valorisée que la rapidité d'exécution ou de réflexion. (...) On va se dire qu'un jeune est, entre guillemets, « moins cher », mais on ne va pas se dire que quelqu'un de plus expérimenté, il ne va pas faire d'erreurs d'analyses dans son métier. (...) et ça c'est clairement... c'est un biais des RH ».

2 Les préjugés avec lesquels les répondant.es sont le plus « plutôt d'accord »

Dans le monde du travail, les femmes seniors sont perçues comme :

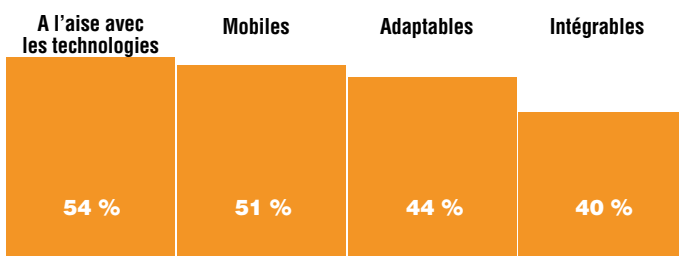


Les avis sont un peu moins positifs concernant d'autres attributs, notamment ceux liés à la productivité, la performance et la disponibilité. Elles sont par ailleurs perçues comme coûtant cher.

« Ce qu'on remarque alors (...) c'est une différence par rapport aux jeunes concernant les salaires, en disant que finalement l'écart devient trop important, on est considéré comme trop gros salaire »

3 Les préjugés avec lesquels les répondant.es sont le plus « un peu d'accord »

Dans le monde du travail, les femmes seniors sont perçues comme :

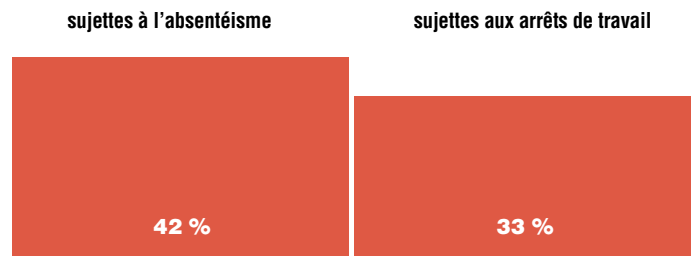


La relation aux nouvelles technologies, la mobilité interne, l'adaptation et l'intégration des femmes seniors sont les préjugés créant le plus d'ambiguïté dans les réponses. Les répondant.es sont « un peu d'accord » en majorité avec ces attributs.

« Par contre, par rapport à l'agilité, on a peut-être moins d'agilité sur tout ce qui est tech/informatique, jongler sur différents logiciels (...). Par contre, les seniors ont plus d'agilité sur des choix on va dire stratégiques (...) basée sur toute son expérience et sur tout son passé ».

4 Les préjugés avec lesquels les répondant.es sont le plus « pas du tout d'accord »

Dans le monde du travail, les femmes seniors sont perçues comme :



42 % et 33 % des répondant.es ne sont « pas du tout d'accord » sur le fait que les femmes seniors soient sujettes respectivement à l'absentéisme et aux arrêts de travail respectivement. Ce sont les deux préjugés avec lesquels les répondant.es sont le moins d'accord.

« Je pense qu'on a plus d'absentéisme avec des jeunes parents qui doivent s'occuper de leurs enfants qu'avec des seniors qui ont leurs enfants, qui sont grands et qui n'ont plus trop de contraintes ».

Les inégalités de traitement des salariées séniors en entreprise

45 % des personnes interrogées sont « tout à fait d'accord » avec l'hypothèse que **les femmes séniors font face à des inégalités dans leur accès aux promotions ainsi qu'aux augmentations de salaires** (indépendamment de la prime d'ancienneté).

« Je pense qu'il y a une différence de traitement au niveau de l'évolution de responsabilité. On proposera certainement moins facilement à une femme d'être manager d'équipe sans qu'elle le demande alors qu'on le demandera peut-être plus facilement à un homme sans attendre sa demande à lui ».

L'inégalité la moins reconnue par les répondant.es est celle liée aux aménagements de postes. En effet, 21 % des répondant.es se disent « tout à fait d'accord » avec cette proposition contre 56 % qui se disent « un peu d'accord » voire « pas du tout d'accord ».

L'accès aux formations représente également une inégalité pour 32 % des répondant.es. Cela reste une position ambivalente étant donné que 23 % des interrogé.es se disent « pas du tout d'accord » avec l'existence de cette inégalité d'accès.

36 % des répondant.es se disent « un peu d'accord » avec l'affirmation d'inégalité d'accès des femmes séniors aux changements de postes (mobilité horizontale).

Notons que les hommes sont plus nuancés que les femmes et les non-binaires sur leur position vis-à-vis des inégalités. **Les hommes ont tendance en général à moins reconnaître les inégalités vécues par les femmes séniors.** 0 % des hommes répondants sont « tout à fait

d'accord » avec l'hypothèse que les femmes séniors vivent des inégalités d'accès aux promotions.

« Moi c'est vrai que je suis dans un domaine très technique et quand je suis en réunion avec que des hommes parce que ça arrive quand même très souvent, j'ai cette sensation que ma voix n'est pas entendue ».

À retenir

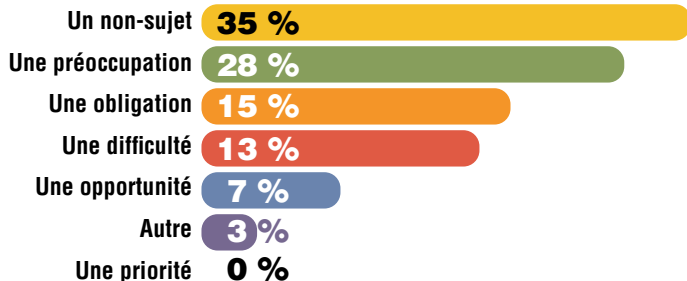
La pénurie de compétences en France rend crucial le recrutement de personnes de plus de 50 ans, qui ont encore 15 ans de carrière devant elles. Cependant, les stéréotypes liés à l'âge freinent cette démarche. Des ateliers pour déconstruire ces préjugés sont nécessaires pour changer les mentalités.

En combattant ces idées reçues, les entreprises pourraient mieux faire face à la crise des compétences tout en favorisant la diversité. En impliquant les séniors, en particulier les femmes, les entreprises favorisent la promotion de l'égalité professionnelle entre les sexes.

Le rapport des Nations Unies de mars 2021 sur l'âgisme souligne que les discriminations, comme le sexisme et l'âgisme, ont tendance à amplifier les discriminations. Ainsi, lutter contre ces deux formes de préjugés simultanément est essentiel pour créer un environnement de travail plus équitable.

Perception des employeur.es du recul de l'âge légal du départ à la retraite

Comment est perçu l'allongement de la durée de travail par les entreprises de notre échantillon ?



35 % des entreprises répondant.es déclarent l'allongement de l'âge légal de départ à la retraite comme « un non-sujet » et 28 % d'entre elles considèrent le sujet comme « une préoccupation ». 13 % des entreprises

estiment que cet allongement représente « une difficulté » et 15 % le voient comme « une obligation ».

À l'inverse, aucune entreprise interrogée ne perçoit ce changement comme « une priorité ». Or, selon le baromètre de Malakoff Humanis « emploi séniors » de 2023, plus de la moitié des dirigeant.es (56 %) estiment que leur entreprise est déjà bien préparée à l'allongement de la durée de vie professionnelle (+ 8 points par rapport à 2019).

Selon la taille des entreprises interrogées, la perception de la durée de l'allongement de la vie professionnelle est différente. Elle est vue comme « un non-sujet » majoritairement pour les petites entreprises (67 %).

Les secteurs d'activité qui montrent le plus d'inquiétude vis-à-vis de ce changement sont les secteurs du bâtiment ainsi que des services à la personne.

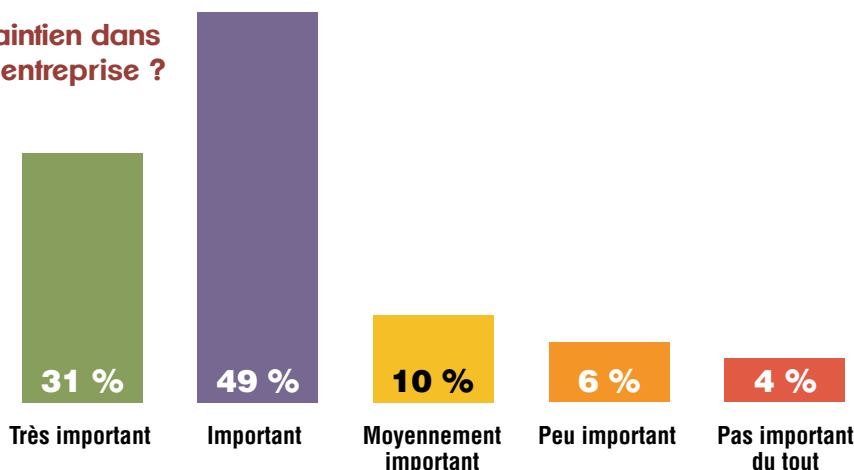
Comment le maintien des salariées séniors est évalué au sein des entreprises interrogées ?

Comment évaluez-vous l'importance du maintien dans l'emploi des femmes séniors dans votre entreprise ?

80 % des répondant.es considèrent le maintien à l'emploi des femmes séniors comme un sujet « très important » ou « important » (respectivement 49 % et 31 %). Ce qui fait de la problématique du maintien à l'emploi un réel enjeu pour les entreprises interrogées.

C'est un sujet « très important » surtout dans les petites (40 %) et micro-entreprises (50 %). Plus la structure est grande, moins elle considère le sujet comme important.

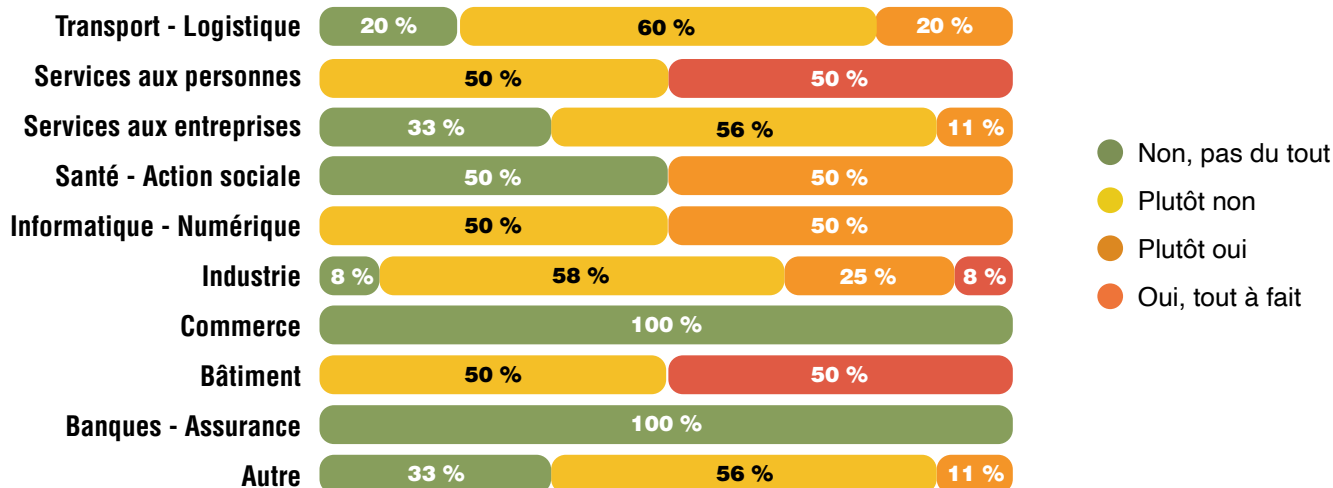
Les secteurs bancaires, du commerce et de l'informatique sont ceux témoignant le plus d'intérêts envers le maintien des femmes séniors dans l'emploi en le caractérisant comme « très important » par 50 % des répondant.es.



Le maintien des salariées sénières est-il perçu comme une difficulté ?

Au sein de notre échantillon, **76 % des répondant.es estiment que le maintien des femmes sénières au sein de leur entreprise n'est plutôt pas, ou pas du tout, une difficulté (respectivement 47 % et 29 %)**. 24 % pensent que c'est plutôt voire tout à fait, une difficulté (6 % et 18 % respectivement). Les répondant.es percevant le maintien des femmes sénières comme une difficulté sont présent.es uniquement dans les grandes entreprises. Cette donnée rentre donc en contradiction avec celle étudiée plus tôt car si elles trouvent le sujet moins important, elles ne devraient pas le trouver plus difficile. **Les secteurs d'activités où le maintien des femmes sénières est vu « tout à fait » comme une difficulté sont ceux du bâtiment (50 %) et du service aux personnes (50 %)**.

Le maintien des femmes sénières est-il vu comme une difficulté pour votre entreprise ? selon le secteur d'activité



Selon le baromètre de Malakoff Humanis « emploi séniors » précédemment cité, **6 dirigeant.es sur 10 souhaiteraient être accompagné.es dans la mise en œuvre de dispositifs pour leurs salarié.es de 50 ans et plus**. Il y a donc un besoin d'accompagnement des entreprises qui souhaitent mettre en place des actions mais ne savent pas comment faire. Ce rapport démontre également que les entreprises souhaitent principalement être accompagnées sur trois sujets clés liés à l'emploi des séniors : l'information sur les dispositions légales (34 %), la mise en place de dispositifs d'aménagement de fin de carrière (34 %) et la prévention des problèmes de santé (34 %). L'amélioration des conditions de travail pour bien vieillir au travail arrive ensuite avec 30 %, suivie par l'optimisation des dispositifs d'épargne retraite supplémentaire (26 %) et la gestion des départs en retraite (25 %).

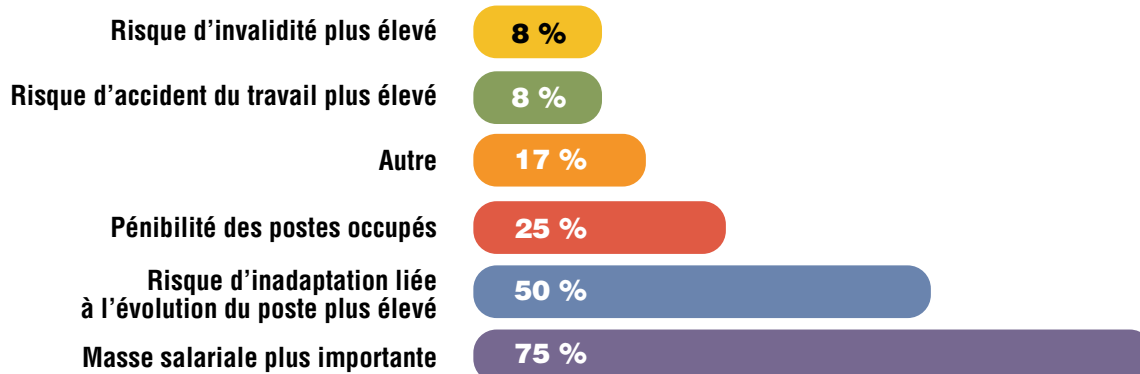
Ces priorités montrent une forte attente des dirigeant.es pour mieux encadrer la fin de carrière et assurer le bien-être des salariés séniors et de les accompagner mieux vers la retraite. Accompagner ces entreprises est primordial pour réduire d'une part les inégalités qui touchent les séniors, mais surtout les femmes sénières qui souffrent d'autant plus de l'âgisme.

« Je me suis clairement demandé ce que j'allais faire les dernières années avant la retraite. Parce que continuer dans un métier très technique, avec des spécificités qui changent tout le temps. Je ne suis pas sûre que quand j'aurai 62, 63 ans, je serai encore capable de m'adapter à tout ça ».

« - Moi je dois travailler jusqu'à 70 ans...
- Et est-ce que vous voyez travailler jusqu'à cet âge-là ?
- « Non pas du tout ! »

« C'est à quel âge la retraite ? 64 ?... Oh c'est long ! (...) Moi je pense que ça sera jusqu'à 60 ans... après je pourrai plus ».

Quelles sont les raisons des difficultés du maintien des salariées sénières dans votre entreprise ?



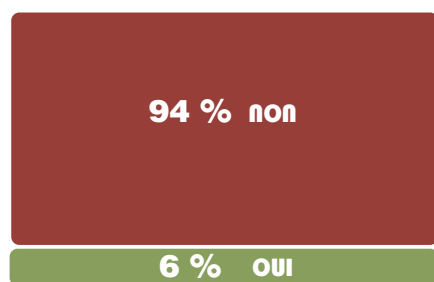
La difficulté rencontrée par les entreprises vis-à-vis du maintien des femmes sénières au sein de l'emploi peut prendre différentes formes.

- 75 % des répondant.es pensent que la « masse salariale plus importante » liée à l'ancienneté représente une difficulté pour l'entreprise.
- **1 répondant.e sur 2 pense qu'il y a une difficulté dans le « risque d'inadaptation liée à l'évolution du poste plus élevé ».**
- Pour 25 % des répondant.es, la pénibilité des postes occupés représente une difficulté dans le maintien des femmes sénières dans l'entreprise.
- Les risques d'invalidité ainsi que d'accident du travail sont les moins évoquées par les entreprises répondant.es (8 %).

Dans la catégorie « autre », les répondant.es abordent la difficulté de se faire « remplacer par les plus jeunes ». Cependant, ces difficultés concernent autant les femmes que les hommes séniors.

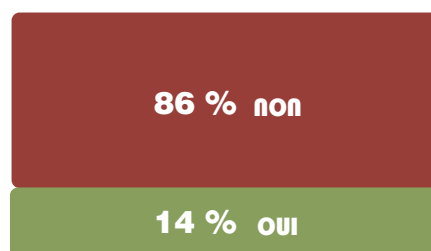
Les entreprises ont-elles mis en place des solutions pour recruter les salariées ?

Avez-vous mis en place une ou des pratiques pour le recrutement des femmes sénières dans l'entreprise ?



94 % des répondant.es affirment que leur entreprise n'a pas mis en place d'actions spécifiques pour le recrutement des femmes sénières. **Cette large majorité se retrouve notamment au sein des micros, petites et moyennes entreprises.** Également, les répondant.es qui affirment mettre en place des actions spécifiques travaillent au sein de 3 secteurs sur les 10 présents : le secteur bancaire-assurance ; le secteur de la santé et de l'action sociale et le secteur du transport et de la logistique.

Avez-vous mis en place une ou des pratiques pour le maintien des femmes sénières dans l'entreprise ?



Concernant le maintien des femmes sénières dans l'emploi, 86 % des répondant.es affirment l'inaction de leurs entreprises vis-à-vis de ce sujet.

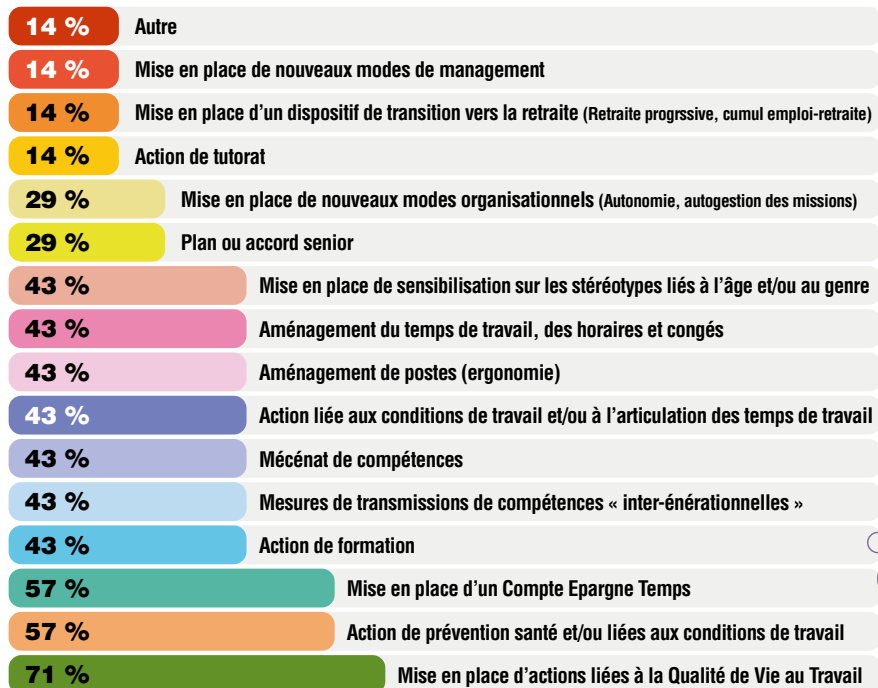
En mettant en parallèle la vision des entreprises concernant les femmes sénières et la mise en place d'actions concrètes pour leur maintien, **on observe une forme de paradoxe où d'une part les répondant.es affirment à 88 % que les femmes sénières représentent un « atout » pour leur entreprise et d'autre part, seulement 14 % affirment mettre en place des actions pour leur maintien.**

« Je me suis clairement demandé ce que j'allais faire les dernières années avant la retraite. Parce que continuer dans un métier très technique, avec des spécificités qui changent tout le temps. Je ne suis pas sûre que quand j'aurai 62, 63 ans, je serai encore capable de m'adapter à tout ça ».

Selon le baromètre de Malakoff Humanis « emploi sénières » précédemment cité, 6 dirigeant.es sur 10 souhaiteraient être accompagnés dans la mise en œuvre de dispositifs pour leurs salarié.es de 50 ans et plus. Il y a donc un besoin d'accompagnement des entreprises qui souhaitent mettre en place des actions mais ne savent pas comment faire. Ce rapport démontre également que les entreprises ont besoin principalement d'être accompagnées sur trois sujets clés liés à l'emploi des sénières : l'information sur les dispositions légales (34 %), la mise en place de dispositifs d'aménagement de fin de carrière (34 %) et la prévention des problèmes de santé (34 %). L'amélioration des conditions de travail pour bien vieillir au travail arrive ensuite avec 30 %, suivie par l'optimisation des dispositifs d'épargne retraite supplémentaire (26 %) et la gestion des départs en retraite (25 %).

Quelles sont les actions spécifiques pour recruter ou maintenir les femmes sénières ?

Quelles sont les actions mises en place dans vos entreprises ?



Les actions les plus mises en place au sein des entreprises répondant.es sont celles liées à la Qualité de Vie au Travail (71 % des répondant.es), les actions de prévention reliées à la santé et aux conditions de travail (57 %), ainsi que la mise en place d'un Compte Épargne Temps Universel (57 %). **7 types d'actions se retrouvent mises en place par 43 % des entreprises répondantes et concernent les compétences des**

femmes sénières ainsi que leur environnement de travail. Par exemple, les mesures de transmissions de compétences intergénérationnelles ainsi que les actions de formation en font partie. Cela permet de revaloriser le profil des femmes sénières au sein des entreprises. Il y a également des actions liées aux conditions de travail des femmes sénières telles que l'aménagement de poste mais également l'aménagement du temps de travail, des horaires et des congés.

Les actions les moins pratiquées par les entreprises (29 %) sont la mise en place de nouveaux modes organisationnels ou bien des plans ou accords sénior.es. Les actions de tutorat, la mise en place de dispositifs de transition vers la retraite ainsi que la mise en place de nouveaux modes de management ne concernent que 14% des entreprises.

« Ce serait intéressant de rajouter, parce que finalement on est plusieurs générations dans l'entreprise à cohabiter, et l'enjeu, c'est de savoir communiquer entre générations, de connaître ses biais culturels, ses différences générationnelles, d'humour, de manière de faire, et cetera. Et ça, je pense que ça, c'est un enjeu que les entreprises n'ont pas encore pris en compte ».

La catégorie « autre » permettait aux répondant.es de citer d'autres actions mises en place par les entreprises interrogées. **En sont ressorties différentes idées telles qu'une visite médicale obligatoire à 50 ans, et la lutte contre les idées reçues et préjugés sur les femmes sénières.**

Quelles bonnes pratiques pour maintenir les salariées séniore à l'emploi ?



Le Compte Épargne-Temps Universel (CETU) :

C'est un dispositif permettant d'ajuster leur charge de travail en fonction des besoins, favorisant ainsi un maintien prolongé dans l'emploi.



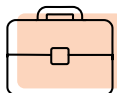
Le bilan de compétences séniore :

Il contribue à prolonger l'activité des séniore.s dans des conditions optimales en faisant un point complet sur leur parcours, leurs compétences et aspirations.



Le tutorat intergénérationnel :

Il a une double efficacité : valoriser et reconnaître l'expertise des séniore.s tout en transmettant leurs connaissances et savoir-être auprès des moins expérimentées.



La retraite progressive :

C'est un dispositif permettant une transition en douceur vers la retraite complète à travers divers avantages (maintien du revenu et allègement de la charge de travail).



Le télétravail :

Permet de réduire la fatigue liée aux trajets et de travailler dans un cadre adapté à leurs besoins.



L'aménagement des horaires :

C'est une pratique essentielle pour préserver la santé et le bien-être au travail des salarié.es en réduisant la fatigue, les risques d'accidents et les maladies professionnelles.

« La seule chose qui me stresse c'est de me lever à 4 heures du matin, 5 heures et tu sors à 6 heures ou 7 heures, c'est ça qui me dérange. (...) À partir de 19h30 je suis au lit parce qu'à 4 heures du matin il faut que je me lève et ça depuis 2 ans et demi, tous les jours. »

« Le problème c'est que là où je suis, il n'y a pas de pause. Je n'en ai jamais eu dans ma vie. (...) sauf si tu veux faire pipi, tu t'assois, tu fais pipi et tu reviens. Il n'y a pas de pause-café (...) c'est ça qui nous dérange, beaucoup de personnes ont démissionné à cause de ça ».

CONCLUSION

Ces résultats mettent en lumière un paradoxe : bien que les femmes séniore soient reconnues pour leur valeur ajoutée, elles continuent de faire face à des obstacles systémiques dans leur parcours professionnel. Cette situation appelle à une réflexion approfondie sur les politiques d'emploi et les pratiques des entreprises pour mieux intégrer, et valoriser cette catégorie essentielle pour le marché du travail des Hauts-de-France.

Malgré ces obstacles, leur maintien reste un enjeu essentiel pour répondre aux besoins économiques et sociétaux. En effet, les entreprises ont un rôle crucial dans la valorisation des compétences intergénérationnelles, et la promotion de l'égalité, l'équité au sein des équipes. Pour améliorer le maintien des femmes séniore, il semble donc urgent d'adopter une approche plus proactive.

Autres initiatives :



La Poste favorise l'inclusion des femmes séniore avec 22 % de son effectif composé de femmes de plus de 50 ans.

En un an, 117 ont été recrutées en CDI et 740 en CDD, et 5 % ont bénéficié d'une promotion. L'entreprise combat les préjugés par un mentorat, un accès renforcé aux postes de direction et des mesures de soutien à l'évolution professionnelle, affirmant ainsi son engagement pour l'égalité et la diversité.



La Métropole Européenne de Lille (MEL) soutient l'emploi des séniore avec les Trophées Seniors 2024, qui récompensent les entreprises du territoire favorisant l'inclusion des travailleurs âgés. Elle met également en place des actions pour prévenir les discriminations liées à l'âge et facilite l'accès des séniore à la formation et à l'évolution professionnelle, contribuant ainsi à une société plus inclusive.