ROUSSEAU
INTERIM MANAGEMENT

PUBLICATION
NOVEMBRE 2026

EMPLOI DES SENIORS

L'emploi des seniors en 2026 : *quelles avancées ?*

La loi a fait le chiffre, reste à faire le marché.



DIAGNOSTIQUER · CONSOLIDER · ACCÉLÉRER

En février 2024, nous qualifiions l'emploi des seniors d'atout français inexploité. Deux ans et demi ont passé. La loi a bougé, les chiffres aussi. Reste à savoir si les mentalités ont suivi le mouvement.

PREMIER CONSTAT

1. Des chiffres en net progrès

61,7 %
des 55-64 ans en emploi en 2025, contre 41 % en 2010

44,4 %
des 60-64 ans en emploi, soit 8,2 points gagnés en trois ans

78,8 %
des 55-59 ans en emploi, au-dessus de la moyenne européenne

Sources : Insee, enquête Emploi 2025 ; Dares, 2026 ; COR, rapport annuel, juin 2026

Le verre à moitié plein. En 2025, 61,7 % des 55-64 ans sont en emploi, contre 41 % en 2010 : vingt points gagnés en quinze ans, un record depuis que la mesure existe. Lorsque nous écrivions il y a deux ans, ce taux plafonnait autour de 56 %.

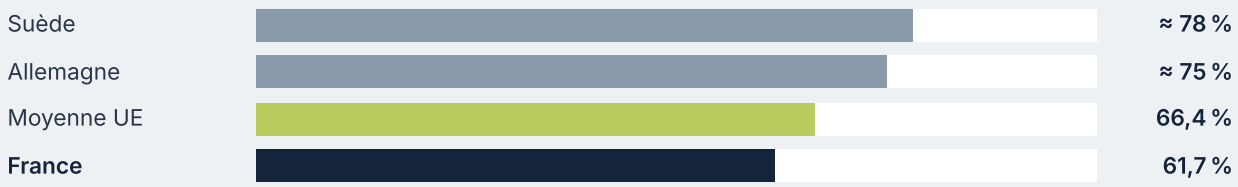
La progression la plus spectaculaire concerne les 60-64 ans : 44,4 % sont désormais en poste, soit 8,2 points de plus en trois ans. Nous évoquions alors un actif sur trois à partir de 60 ans ; c'est aujourd'hui presque un sur deux. Les 55-59 ans atteignent quant à eux 78,8 % et dépassent la moyenne européenne.

La réforme des retraites de 2023 explique pour une large part ce rattrapage. Elle a maintenu en poste ceux qui y étaient déjà.

Le verre à moitié vide. Elle n'a guère rouvert la porte à ceux qui en étaient sortis. La France demeure 17e de l'Union, à 66,4 % de moyenne européenne pour les 55-64 ans, loin de l'Allemagne (environ 75 %) et de la Suède (près de 78 %). Le retard se concentre sur les 60-64 ans, où l'écart avec la moyenne de l'Union dépasse encore dix points.

L'écart européen demeure

Taux d'emploi des 55-64 ans



Sources : Eurostat ; Dares ; COR. Allemagne et Suède : ordres de grandeur.

Le diplôme reste un puissant facteur de tri : 61 % des 60-64 ans diplômés au-delà de bac+2 travaillent, contre un tiers environ des titulaires d'un CAP ou d'un BEP.

Quant aux seniors ni en emploi ni à la retraite, le Sénat en dénombrait près de 589 000 en bonne santé et hors chômage. Leur seul retour à l'emploi relèverait de près de sept points le taux d'emploi des seniors. Le gisement est là, intact.

DEUXIÈME CONSTAT

2. Ce que le législateur a changé

a) La loi du 24 octobre 2025, ou l'emploi des seniors érigé en objet de négociation

Transposant les accords nationaux interprofessionnels de novembre 2024, la loi n° 2025-989 du 24 octobre 2025 rebat plusieurs cartes.

Une négociation désormais obligatoire

Les branches, ainsi que les entreprises et groupes d'au moins 300 salariés, doivent négocier sur le recrutement des salariés expérimentés, leur maintien dans l'emploi, l'aménagement des fins de carrière et la transmission des savoirs. La loi de financement de la Sécurité sociale pour 2026 y adjoint un malus sur les cotisations vieillesse pour les entreprises qui ne concluent ni accord ni plan d'action. Le décret qui en fixera le montant se fait encore attendre ; les entreprises avisées n'attendent pas.

Le contrat de valorisation de l'expérience

Ce CDI d'un genre nouveau est ouvert aux demandeurs d'emploi de 60 ans et plus, dès 57 ans si un accord de branche étendu le prévoit. Expérimenté jusqu'en octobre 2030, il permet à l'employeur de mettre le salarié à la retraite dès l'obtention du taux plein, dans des conditions sociales allégées. L'intention est louable. La mémoire invite toutefois à la prudence : le CDD senior de 2006 n'avait convaincu qu'une poignée d'employeurs.

Des rendez-vous de carrière

Un entretien de mi-carrière, adossé à la visite médicale des 45 ans, et un entretien de fin de carrière, entre 58 et 60 ans, invitent l'entreprise à anticiper plutôt qu'à subir.

Une retraite progressive plus accessible

Ouverte dès 60 ans depuis septembre 2025, elle permet de cumuler activité à temps partiel et fraction de pension. L'employeur qui la refuse doit désormais motiver son refus.

b) La suspension de la réforme des retraites

La loi de financement de la Sécurité sociale du 30 décembre 2025 a suspendu, à compter du 1er septembre 2026, le relèvement de l'âge légal. Celui-ci est figé à 62 ans et 9 mois jusqu'au 1er janvier 2028. Pour les générations nées entre 1964 et 1968, il s'échelonne désormais entre 62 ans et 9 mois et 63 ans et 9 mois ; à partir de la génération 1969, les 64 ans s'appliqueront.

Un horizon, lui, ne bouge pas : l'âge du taux plein automatique, sans décote, reste fixé à 67 ans. Pour un cadre entré dans la vie active à 24 ans, c'est de fait l'âge qui compte.

France

ÂGE LÉGAL
62 ans 9 mois à 64 ans

TAUX PLEIN AUTOMATIQUE
67 ans

EMPLOI DES 55-64 ANS
61,7 %

Allemagne

ÂGE LÉGAL
67 ans, générations nées à partir de 1964

DÉPART ANTICIPÉ
Dès 63 ans, avec décote définitive

EMPLOI DES 55-64 ANS
Environ 75 %

> *L'Allemagne a fait de 67 ans la règle et emploie ses seniors ; la France l'impose sans le dire.*

TROISIÈME CONSTAT

3. Le défi demeure culturel

Deux ans et demi après notre premier constat, la question n'est plus seulement du ressort de la loi. Tant que l'expérience sera regardée comme un coût plutôt que comme un actif, aucun texte ne suffira.

Nos convictions d'hier tiennent toujours. L'expérience accélère la décision dans les domaines familiers ; elle permet de reconnaître une situation avant qu'elle ne se dégrade. La mémoire de l'entreprise, ses dossiers, ses usages et ses réseaux, se transmet par ceux qui l'ont construite. Le mix intergénérationnel, enfin, nourrit l'intelligence collective, et le mentorat peut jouer dans les deux sens : l'aîné transmet son jugement, le cadet son aisance numérique, à l'heure où l'intelligence artificielle redessine les métiers.

Le législateur l'a d'ailleurs entendu, puisque la transmission des savoirs figure désormais parmi les thèmes obligatoires de négociation. Encore faut-il que l'accord ne demeure pas lettre morte et que la formation, l'upskilling comme le reskilling, profite enfin aux salariés de plus de 50 ans.

NOTRE CONVICTION :

4. Le management de transition, laboratoire de l'expérience

Notre métier en apporte chaque jour la démonstration. Les dirigeants de transition sont appelés précisément pour ce que l'âge leur a donné : le jugement, le sang-froid, la capacité à décider vite dans l'inconnu. Ils prouvent, mission après mission, que l'expérience est un actif opérationnel immédiatement mobilisable.

En conclusion

La France a fait le chiffre ; il lui reste à faire le marché. Les leviers juridiques existent désormais : négociation obligatoire, contrat de valorisation de l'expérience, entretiens de carrière, retraite progressive. Leur efficacité dépendra de l'usage qu'en feront les entreprises, et du regard qu'elles porteront sur leurs salariés expérimentés.

SELON L'ADAGE BIEN CONNU

« La jeunesse est une maladie dont on guérit tous. »

Nous devrions donc tous porter le sujet de l'emploi des seniors avec conviction.

ROUSSEAU
INTERIM MANAGEMENT

Recrutement · Management de transition
www.rousseau-im.com
DIAGNOSTIQUER · CONSOLIDER · ACCÉLÉRER

SOURCES

- Insee, enquête Emploi 2025 et Insee Première n° 2096, mars 2026
- Dares, Les seniors sur le marché du travail en 2025
- Conseil d'orientation des retraites, rapport annuel, juin 2026
- Eurostat, taux d'emploi des 55-64 ans, 2025
- Sénat, commission des finances, rapport d'information du 14 mai 2025
- Loi n° 2025-989 du 24 octobre 2025 ; loi n° 2025-1403 du 30 décembre 2025 de financement de la Sécurité sociale pour 2026