



**QUALITE DE VIE AU TRAVAIL ET
DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL**

Les essentiels du LAB IAE Paris-Sorbonne
Novembre 2025
Emmanuelle Garbe, IAE Paris-Sorbonne
Philippe Lebriez, BT France

RETOUR AUX SOURCES

Garbe, E., & Lebriez, P. (2025).
Extending careers with purpose?
An exploration of the benefits of
skill-based volunteering programs
for aging employees. European
Management Journal.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237325001197?dgcid=author>

LA CITATION

« Il y a deux options : soit tu restes dans l'entreprise, tu baisses la tête et tu gères, entre guillemets, une forme de tristesse, pour ne pas dire d'amertume jusqu'à la retraite en souhaitant qu'elle arrive le plus vite possible. Ou alors tu te dis, comment est-ce que je fais pour conserver une dynamique, l'envie de me lever le matin, de trouver du sens... » (entretien avec Bruno J. – salarié senior d'une grande entreprise française)

**PROLONGER LES CARRIERES AVEC SENS ?
UNE EXPLORATION DES BENEFICES DES PROGRAMMES DE
MECENAT DE COMPETENCES POUR LES SALARIES
VIEILLISSANTS**

Contexte

Le défi du vieillissement au travail.

L'Europe vieillit : d'ici 2050, 29,4 % de la population de l'UE aura plus de 65 ans. Cette transformation démographique allonge la vie professionnelle et crée de nouveaux défis organisationnels. Les employés vieillissants font en effet face à une dévalorisation persistante, des stéréotypes négatifs quant à leurs compétences et des difficultés d'évolution de carrière en fin de parcours. Or, ces obstacles génèrent fatigue, démotivation et donc risque de sortie prématurée du marché du travail...

Objectifs

Explorer une approche innovante de gestion des fins de carrière : Le mécénat de compétences seniors.

Cette recherche examine le potentiel des programmes de mécénat de compétences seniors comme solution pour gérer les transitions de fin de carrière. Ces programmes permettent aux employés proches de la retraite de mettre leurs expertises au service d'organisations à but non lucratif, tout en conservant leur salaire pendant une période pouvant aller jusqu'à trois ans.

Méthodologie

Une étude qualitative multi-parties prenantes.

L'étude adopte une approche multi-parties prenantes pour comprendre les bénéfices d'une telle approche pour les acteurs impliqués. Elle s'appuie sur une étude de cas dans six grandes entreprises françaises. Au total, 38 entretiens semi-directifs ont été réalisés : 32 avec des employés seniors volontaires, 5 avec des managers supervisant ces programmes et 1 avec un responsable associatif. Les entretiens explorent les expériences vécues et les perceptions de ces différents acteurs quant aux effets des programmes de mécénat de compétences seniors.

Résultats

Le mécénat de compétences : un dispositif gagnant-gagnant-gagnant.

Notre étude révèle que les programmes de mécénat de compétence seniors génèrent des bénéfices significatifs pour l'ensemble des parties prenantes.

- Pour les salariés seniors volontaires, le mécénat de compétence est vécu comme un renouveau professionnel permettant de sortir de la fatigue et du sentiment de stagnation. Le mécénat de compétences permet en effet de retrouver le plaisir au travail tout en bénéficiant d'une transition douce vers la retraite. Les effets sont tels qu'une très grande majorité des personnes rencontrées continuent ou souhaitent continuer comme bénévoles une fois retraitées.
- Du côté des entreprises, ces initiatives favorisent l'engagement et la rétention des employés vieillissants dans une période de carrière délicate. Elles contribuent également à améliorer la marque employeur, à consolider les politiques de RSE et à optimiser les ressources financières de l'organisation par mobilisation du levier de la défiscalisation, tout en offrant une gestion plus constructive des fins de carrière.





LA CHAIRE MAI

Créée en 2008 à l'IAE Paris-Sorbonne, la Chaire Mutations, Anticipations, Innovations, questionne les mutations des organisations, cherchent à comprendre les implications et s'attache à détecter les innovations sociales émergent du terrain.

Elle fédère l'équipe de recherche de l'IAE spécialisée en Organisation, Stratégie et Gestion des Ressources Humaines et fonctionne sur la base de partenariats avec des entreprises, des associations, des fédérations d'employeurs ou organisations syndicales.

Pour en savoir plus :

chaire-mai.org

Partenaires :

Institution paritaire pour le progrès social dans l'industrie (IPSI)

Cercle de l'innovation et management de l'expertise (Cime)

- Les associations bénéficient quant à elles, d'un apport d'expertises spécialisées, d'un engagement fiable des volontaires mais aussi d'un rajeunissement du bénévolat et d'une continuité des missions assurée par des programmes de 18 mois en moyenne.

Synthèse

Les effets bénéfiques des dispositifs de mécénat de compétences seniors

Parties prenantes	Bénéfices principaux	Effets à long terme
Salariés volontaires	Redonne du sens à la fin de carrière Renforce la fierté professionnelle Permet une transition douce vers la retraite	Prolongement de la carrière par l'engagement bénévole à la retraite
Entreprises	Favorise le maintien des seniors dans l'entreprise et leur engagement Constitue une alternative au départ anticipé	Renforcement de la marque employeur et de la politique de responsabilité sociale Création de valeur économique par le levier de la défiscalisation
Associations	Permet l'accès à des compétences spécifiques Favorise la constitution d'un vivier de volontaires et de bénévoles engagés sur le long terme	Fidélisation des ressources humaines et pérennisation des projets associatifs

