

Mouvement  
des **Entreprises**  
de **France** 

# RECETTES HUMAINES

*Volume II  
Génération*

# *Génération!*

## Allongement des fins de carrière et liens intergénérationnels

**L**e risque d'une fracture durable de la société n'a jamais été aussi grand. L'individualisme gagne du terrain et, en dehors de l'entreprise, qui demeure un espace de cohésion et de dialogue apaisé, les lieux de collectif reculent. Nouvelle itération de cette fragmentation : une fracture générationnelle menace, que nous devons urgemment réduire.

Dans cette mission qui relève autant d'un engagement citoyen au service de la cohésion du pays que d'un impératif économique et social, les entreprises, le travail ont un rôle central à jouer.

Les plus de 50 ans représentent déjà 40 % de l'ensemble des citoyens français, et cette proportion va nécessairement progresser dans les années à venir du fait d'un vieillissement de notre population qui voit se conjuguer une baisse de la natalité et une augmentation de l'espérance de vie. De plus, le taux d'emploi chute fortement après 60 ans, sous l'effet d'un âge légal de départ à la retraite plus bas que chez nos voisins ainsi

que de « l'effet horizon », qui influence encore profondément les politiques d'entreprise comme les trajectoires individuelles.

Dans le même temps, les évolutions démographiques, économiques et sociales, mais également géopolitiques avec l'impérative montée en charge de notre économie – dont celle de la défense – nous appellent collectivement à travailler davantage.

C'est là l'un des leviers de notre croissance, de notre souveraineté, de la réduction du poids de notre dette – en majorité sociale – et de la pérennité de notre modèle social.

À cet égard, la décision de suspendre les réformes de retraite (Touraine et Borne) constitue une double erreur, allant à l'encontre de l'objectif d'équilibrage de notre régime de retraite comme de celui de l'augmentation du taux d'emploi des seniors – objectif qui doit évidemment aller de pair avec celui des jeunes, priorités de mon mandat.

L'emploi des seniors pose en réalité une question centrale à laquelle nous devons répondre ensemble : quelle promesse collective faisons-nous à celles et ceux qui poursuivent leur vie professionnelle plus longtemps ?

Prolonger la vie professionnelle ne se décrète pas à quelques années de la retraite : cela se construit dès l'entrée dans l'emploi, à travers la définition d'un parcours, la formation, les conditions de travail, la transmission des compétences et la capacité de chacun à se projeter durablement dans l'entreprise. C'est là que l'intergénérationnel prend tout son sens.

L'entreprise est aujourd'hui l'un des rares lieux où toutes les générations travaillent ensemble, coopèrent, innovent, transmettent et apprennent les unes des autres. Manager cette diversité générationnelle suppose de créer les conditions de la cohésion, de l'engagement et du respect mutuel, malgré des parcours et des aspirations parfois très différentes.

Comment attirer et fidéliser les jeunes talents tout en ouvrant de véritables perspectives aux salariés expérimentés ? Comment garantir la transmission des savoir-faire et des compétences ? Comment préparer les métiers de demain sans renoncer à l'expérience accumulée ?

Les entreprises devront répondre simultanément à ces défis. Or, même si la situation évolue très positivement, certaines d'entre elles n'ont pas encore assez structuré une véritable politique RH en faveur des salariés de plus de 55 ans, dans une logique de prolongation de la vie professionnelle.

Accompagner les troisièmes parties de carrière suppose d'agir sur plusieurs leviers : l'organisation

du travail, l'aménagement du temps de travail, le développement des compétences tout au long de la vie professionnelle, la prévention de l'usure professionnelle, l'engagement au travail ou encore la prise en compte des situations d'aidance, qui concernent aujourd'hui de nombreux salariés expérimentés.

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 14 novembre 2024 en faveur de l'emploi des salariés expérimentés met à disposition des entreprises les outils pour passer à l'action.

Les entreprises dont vous trouverez les témoignages et les retours d'expérience dans ce livre, et que je remercie ici, ne sont pas dans l'incantation, elles sont passées à l'acte ! Leurs expériences, leurs initiatives et leurs convictions démontrent qu'une autre approche des générations au travail est déjà à l'œuvre.

Après un premier volet consacré au rapport au travail des jeunes générations, Recettes Humaines II donne ici la parole à vingt dirigeants et DRH d'entreprises de toutes tailles et tous secteurs, reflet de la diversité du collectif MEDEF. Tous partagent une même conviction : lorsque les générations coopèrent, c'est l'entreprise tout entière qui se projette vers l'avenir, et la société entière qui s'apaise et renoue avec la prospérité.

Parce que « générations » doit rimer avec transmission, confiance et avenir.

*Patrick Martin*  
**Président du Mouvement  
des entreprises de France**



Scannez ce QR code pour visionner  
les 20 portraits vidéos de  
*Recettes Humaines - Volume II*

# Emploi des seniors : en progrès, mais peut mieux faire

« *Un gâchis français.* » L'économiste Alain Villemeur qualifie ainsi le retard français en matière d'emploi des seniors en regard de ses voisins européens. Avec un taux d'emploi des 55-64 ans s'établissant à 60,4 % (voir encadré), l'Hexagone affiche un retard de près de 5 points par rapport à la moyenne de l'OCDE. « *C'est même un gouffre avec certains voisins, l'Allemagne et la Norvège notamment. Or, si nous avions le même taux que la Suède (78,1 %), nous aurions 1,4 million de travailleurs en plus, qui non seulement ne pèseraient pas sur les régimes de retraite mais en plus cotiseraient, paieraient des impôts. De quoi combler l'ensemble des déficits publics !* » prolonge celui qui est également directeur scientifique de la chaire universitaire Transitions démographiques, transitions économiques de Paris-Dauphine. À l'heure où l'espérance de vie progresse et la population vieillit, favoriser l'emploi des aînés se révèle ainsi un enjeu de soutenabilité de notre modèle de solidarité nationale mis à mal par le poids croissant du système des retraites, des dépenses pesantes et de celles dues à la dépendance. « *Mécaniquement, les effectifs des seniors vont devenir majoritaires, c'est donc aux managers de faciliter leur intégration ou leur maintien dans l'emploi. C'est un enjeu stratégique de productivité et de compétitivité pour leurs entreprises* », argue Sibylle Le Maire, présidente du club Landoy, un collectif d'entreprises engagées pour accompagner la transition démographique créé par le groupe Bayard en 2019.

Attention toutefois à ne pas dresser un tableau trop sombre. Certes encore à la traîne, ce taux d'emploi est en progrès constant depuis

Toutes les enquêtes soulignent que les entreprises les plus performantes sont celles où les seniors travaillent le plus longtemps et où les jeunes sont insérés!

*Alain Villemeur*, économiste

le début du siècle (+29,4 points). « *Il a même connu un bon inédit ces dernières années (+3,5 % depuis 2023). Nous sommes sur la bonne route, mais le diable se cache dans les détails* », tempère Benoît Serre, ancien vice-président délégué de l'ANDRH (Association nationale des DRH). Les écueils ? Le retour à l'emploi des chômeurs de longue durée, l'emploi des femmes et celui des plus de 60 ans. Si, avant cet âge, le taux d'emploi des 55-59 ans est supérieur à la moyenne européenne, la bascule est alarmante ensuite, avec 10,4 points en deçà sur cette même moyenne ! « *D'où la nécessité de mener des actions ciblées sur certains publics comme, par exemple, un contrat de valorisation d'expérience destiné aux chômeurs de longue durée (il pourrait être rompu sitôt que le salarié atteint l'âge de sa retraite à taux plein, ndlr), défend Benoît Serre. Il faut aussi suivre l'approche danoise, qui met le paquet sur*

*l'accompagnement des seniors perdant leur emploi, avec des parcours et des conseillers spécialisés, pour éviter le risque du chômage qui s'éternise, particulièrement après 57 ans.»*

Comment expliquer alors que l'âge soit la première discrimination à l'embauche et dans la vie professionnelle, questionne régulièrement le baromètre du Défenseur des droits ? « Les barrières sont de trois ordres : structurel, culturel et organisationnel, soutient la présidente du club Landoy, dont les 400 entreprises signataires de la charte 50+ aspirent à faire du vieillissement un moteur d'innovation sociale. Des freins structurels et culturels parce que nous partons plus tôt à la retraite que nos voisins ; c'est une question d'horizon : dans les pays où l'âge de départ est plus tardif, l'idée de travailler plus longtemps est davantage ancrée dans la société. Le troisième frein est organisationnel parce que depuis les années 1970 et l'apparition du chômage de masse, les départs anticipés ont souvent été, dans les entreprises, la variable d'ajustement des effectifs. » Avec un premier effet pervers : « Avoir présenté le travail à l'aune uniquement de sa pénibilité. Tout prolongement de l'activité professionnelle est dès lors perçu comme des années "volées". Il y a là un vrai travail philosophique à mener », juge Benoît Serre.

L'autre conséquence délétère est d'avoir creusé le fossé entre les générations, en donnant le sentiment qu'évincer les aînés permettrait de faire de la place aux plus jeunes. « C'est totalement faux et absurde ! Toutes les enquêtes soulignent que les entreprises les plus performantes sont celles où les seniors travaillent le plus longtemps et où les

**60,4 %**

**Soit le taux d'emploi des 55-64 ans en France (hors Mayotte) en 2024, selon la Dares<sup>1</sup>. Un record depuis qu'il est mesuré (1975). À noter l'inégalité de genre : 58,7 % des femmes de 55-64 ans ont un emploi, contre 62,1 % des hommes du même âge.**

**17<sup>e</sup>**

**Avec 60,4 % de seniors en emploi, la France occupe la 17<sup>e</sup> place sur 27 en Europe, dans un classement dominé par la Suède (78,1 %) et fermé par le Luxembourg (49,4 %).**

**42,4 %**

**Soit le taux d'emploi pour les 60-64 ans en 2023, contre 77,8 % pour les 55-59 ans.**

jeunes sont insérés ! » martèle Alain Villemeur, ardent défenseur du mélange des générations sur le marché du travail, d'autant que pour la première fois dans l'histoire, quatre générations se côtoient au travail. Et d'expliciter cette réussite par « la complémentarité entre l'expérience et la connaissance d'un domaine et de ses mécanismes internes pour les uns, et la capacité à innover pour les autres ». Une intergénérationnalité qui porte ses fruits aussi au niveau macroéconomique, note l'économiste : « L'emploi des seniors dopant celui des jeunes, la corrélation est évidente. La clé, ça reste de les faire travailler ensemble. » Pour y

## ► Chez Assystem, des seniors d'élite

À l'instar de Clint Eastwood et de ses comparses sexagénaires se portant à la rescousse de la NASA, le groupe d'ingénierie Assystem a lui aussi ses « Space Cowboys ». Soit une équipe d'élite composée d'une vingtaine de seniors aux compétences extrêmement pointues en gestion de contrats ou en sécurité nucléaire. Leur mission ? Accompagner les projets les plus complexes du groupe.

Ex-chefs d'entreprise ou militaires, souvent sans poste prédéfini, ils sont en charge de trouver les missions qu'ils doivent suivre en interne. Très autonomes, s'adaptant à tous les contextes et tous les effectifs, ils sont aussi dotés d'une forte mobilité internationale, appelés à être déployés dans la douzaine de pays où officie le groupe. De quoi battre en brèche nombre de clichés. ►

<sup>1</sup>Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques.

parvenir, Sibylle Le Maire met en exergue le programme Senjun de Microsoft. « À chaque arrivée, un binôme junior (- de 30 ans)/senior (+ de 50 ans) est constitué pour transmettre la culture d'entreprise, l'expertise métier, stimuler le partage de savoirs, faciliter l'intégration et la cohésion », loue-t-elle. À rebours d'un débat public souvent focalisé sur les attentes des nouvelles générations, l'enjeu pour les entreprises est désormais d'adresser celles de tous les âges. Conditions de travail, quête de sens, flexibilité, perspectives d'évolution ou besoin de transmission, les aspirations diffèrent selon les moments de vie sans être inconciliables. Encore faut-il créer les conditions de leur cohabitation et de la collaboration, en pensant l'entreprise comme un espace de dialogue entre générations plutôt que comme une juxtaposition de classes d'âge.

Ultime frein : les stéréotypes ont la peau dure. Les « anciens » seraient incapables de s'adapter, notamment aux nouvelles technologies, coûteraient trop chers, seraient démotivés, comptant leurs trimestres avant la retraite... Certains managers se montreraient par ailleurs inquiets d'avoir sous leurs ordres plus âgés qu'eux, craignant la remise en cause de leur autorité. « Autant d'idées reçues à balayer ! tonne Benoît Serre. Prenez le mauvais procès fait à une incapacité supposée à s'adapter : c'est assez sidérant en réalité quand on regarde l'évolution du travail depuis les années 1990 – la numérisation, l'informatisation, la robotisation, etc. Je crois que les seniors ont prouvé, plus que n'importe quelle génération, leur agilité. »

Ces préjugés sont d'autant plus pernicious que les principaux concernés les embrassent eux aussi. « Après 52 ans, le taux de seniors dans les formations chute brutalement et les torts sont partagés par le management et les salariés eux-mêmes, qui se demandent "à quoi bon ?" » rapporte Benoît Serre. Un désastre tant la formation professionnelle apparaît primordiale pour s'épanouir et prolonger sa carrière. « En Suède, on dépense deux fois plus par salarié dans ce domaine. Car sans actualisation des compétences, comment ne pas constater une certaine inadaptabilité à 60 ans ? » renchérit Alain Villemeur, qui appelle également chacun à

anticiper sa sortie professionnelle en proposant l'instauration d'un congé réflexion carrière : « À 50 ans, chacun disposerait d'un temps pour faire à la fois un bilan de compétences, se projeter

**30 %**

**Soit la part des 50-69 ans qui ne sont ni en emploi ni en retraite, selon une note de France Stratégie datant de 2023. Parmi les principales raisons : le chômage et les problèmes de santé. « En France, l'espérance de vie en bonne santé à 65 ans est de dix ans, contre treize ans en Suède », rappelle l'économiste Alain Villemeur.**

**1 offre d'emploi sur 5**

**En France, une annonce sur 5 affiche un critère d'âge, contre une sur 100 en Grande-Bretagne. Une pratique pourtant illégale et discriminatoire qui reste largement répandue.**

**52 ou 57 ans ?**

**Un surprenant écart. À en croire l'enquête menée par Elabel / Unedic en mai 2025, « Les actifs face à la transition démographique », ceux-ci considèrent que l'on devient senior à partir de 52 ans en entreprise, contre 57 ans dans la société en général. Une preuve de plus de la subjectivité d'une telle notion.**

**90 %**

**Selon une étude sur la diversité intergénérationnelle menée par l'Institut CSA pour LinkedIn France (2024), 9 jeunes actifs sur 10 jugent les seniors en capacité de leur transmettre des compétences importantes. Mieux : 91 % des seniors interrogés estiment que chaque génération apporte un écot précieux à l'entreprise. L'intergénérationnel serait-il l'avenir du travail ?**

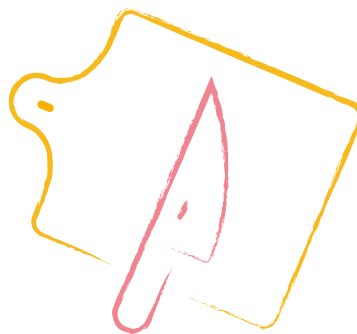
sur les futurs métiers, faire le point aussi sur les postes disponibles dans son entreprise ou envisager une reconversion. »

Avant d'imaginer de nouveaux outils, pourquoi ne pas se saisir de ceux déjà existants ? « *Retraite progressive, cumul emploi-retraite, temps partiel senior, etc. : tous ces dispositifs très intelligents permettent d'envisager autrement le travail mais restent encore trop méconnus* », pointe Benoît Serre. Pour les diffuser, le club Landoy, qui s'apprête à publier un guide intitulé *50 solutions pour les 50+*, met également à disposition, en open source, toutes les initiatives prises par leurs signataires. « *Communiquer des outils déployables par tous et pour tous, c'est déjà un premier pas important* », se félicite Sibylle Le Maire.

Autre marge de progrès : l'aménagement du travail selon les âges de la vie et la pénibilité du poste. Davantage de télétravail, faciliter le temps partiel, faire évoluer leurs missions, ouvrir la porte à une mutation ou une mobilité... « *S'adapter aux besoins et aux envies des salariés, c'est l'une des clés du succès à l'étranger ; en France, on se heurte encore à un management trop rigide* », se désole Alain Villemeur. Sibylle Le Maire, elle, cite en exemple les mécénats de compétence des laboratoires Servier : « *En fin de carrière, les collaborateurs qui ont au moins dix ans d'ancienneté peuvent consacrer 100 % de leur temps de travail à des missions d'intérêt général – dans la santé, l'éducation, le vivre-ensemble – durant les deux dernières avant leur retraite.* » Preuve que le retard français n'a rien d'irréversible : tour d'horizon, dans ce cahier, des diverses initiatives qui ont émergé au sein des entreprises.

## ► Chez ONET, une université pour managers

On n'est jamais mieux servi que par soi-même, dit le dicton. Pour leur garantir une formation continue tout au long de leur carrière, l'entreprise Onet met ainsi à disposition de ses managers sa propre université. « *Parmi les modules de formation, les questions du management du personnel senior et de l'intergénérationnel sont évidemment abordées* », précise Élodie Volle, DRH d'Onet. Autres vertus pour les collaborateurs : si la formation permet évidemment de favoriser la promotion interne et les évolutions de carrière, elle met en avant également l'esprit de camaraderie, la rencontre et la compréhension entre les générations et les métiers qui se retrouvent sur les bancs de l'école.



► À rebours d'un débat public souvent focalisé sur les attentes des nouvelles générations, l'enjeu pour les entreprises est désormais d'adresser celles de tous les âges. ◀

# Pourquoi ça n'accroche toujours pas ?

Pourquoi ça coince après 50 ans ? Entretien avec Mélissa-Asli Petit, sociologue du vieillissement et présidente de Mixing Générations, afin d'analyser les freins persistants et les leviers pour faire évoluer le regard sur les seniors.



Mélissa-Asli Petit

Sociologue du vieillissement  
et présidente de Mixing Générations

**« Passé 50 ans, il peut être difficile de trouver un emploi, progresser au sein d'une entreprise ou se reconvertir », constatez-vous. Comment l'expliquer ?**

Notons au préalable que le taux d'employabilité des seniors a heureusement progressé depuis vingt ans, mais les travailleurs seniors souffrent toujours, c'est vrai, de représentations culturelles négatives qui sont de véritables freins culturels à l'embauche ou à l'évolution professionnelle. De manière pernicieuse, ces stéréotypes intériorisés dès l'enfance – les plus âgés seraient rétifs au changement, incapables de s'adapter, notamment aux nouvelles technologies – sont aussi construits par l'environnement médiatique. Je me souviens d'une campagne d'affichage du ministère de l'Emploi rappelant vers 2010 – en noir et blanc ! – que les seniors étaient « encore capables de faire du roller ou l'amour »... Comme si c'était exceptionnel à leur « âge » !

Mieux vaudrait mettre en valeur des compétences précises, professionnelles, qui ne dévalorisent pas la tranche d'âge. Cela a été tenté dans le cadre d'une campagne de communication visant à valoriser les compétences des

salariés de plus de 50 ans en 2025 par le ministère chargé du Travail et de l'Emploi. Mais qui en a réellement entendu parler ? Par ailleurs, ces idées reçues et autres clichés – les plus de 50 ans coûteraient trop chers, manqueraient d'ambition sinon celle d'atteindre l'âge de la retraite... – ont aussi été renforcés par les politiques publiques. Dans les années 1970, face à la montée du chômage, les plans de préretraite ont été privilégiés, puis l'âge de la retraite abaissé à 60 ans. Une culture de la sortie précoce de l'emploi s'est instituée avec, circonstance aggravante, une logique se résumant à « virons les vieux pour faire de la place aux jeunes ». Ce que les faits ont d'ailleurs depuis largement démenti ; aucune dynamique ne se crée sur ce mirage, au contraire, ce système participe à construire un imaginaire collectif dans lequel le senior n'est plus utile à la société.

**Victimes de tels préjugés, comment les seniors peuvent-ils faire face ?**

L'un des problèmes posés par ces biais si inconscients et si banals, c'est que les quinquagénaires les ont eux-mêmes intégrés. Difficile

parfois de solliciter une formation professionnelle à force d'entendre son entourage, ses collègues comme ses proches, répéter : «À quoi bon se former à l'approche de la retraite?» Cette appropriation des stéréotypes négatifs peut les pousser à se décourager et explique en partie pourquoi les taux d'accès à la formation professionnelle s'écroulent après 50 ans. Ils anticipent le refus de leurs employeurs. Alors même que c'est l'une des armes les plus prometteuses pour lutter contre l'âgisme dans le monde du travail. Il est donc primordial, comme préalable, que les seniors prennent conscience des représentations qu'ils ont d'eux-mêmes autant que de celles des autres envers leur classe d'âge. Avec une difficulté supplémentaire aujourd'hui, celle de vivre dans une société du «jeunisme», où la jeunesse n'est pas seulement valorisée, mais aussi considérée comme la clé de tout. Nos sociétés postmodernes, pour reprendre le constat du philosophe allemand Hartmut Rosa, accélèrent le temps : les innovations s'enchaînent et la quête de nouveauté devient permanente. Dans ce contexte, le plus récent, le plus neuf, le plus jeune... semble toujours avoir raison, reléguant l'expérience au second plan, voire la rendant suspecte et obsolète.

### **L'émergence de l'intelligence artificielle dans le monde du travail risquerait-elle alors de ringardiser davantage les plus expérimentés et donc les plus anciens à leur poste ?**

C'est clairement une crainte, mais je préfère y voir une formidable opportunité pour mettre à bas les préjugés. Parce que face à l'IA, toutes les classes d'âge, pas seulement les seniors, sont novices. Toutes apprennent en marchant et doivent déterminer comment elle peut réellement être utile à leur métier, en distinguant l'essentiel de l'accessoire. Or, pour faire ce tri dans les informations, les plus expérimentés ont quelques atouts à faire valoir... Par ailleurs, si les clichés du jeune geek et des seniors paumés face aux nouvelles technologies ont la vie dure, il est important de rappeler combien ils sont faux ! Depuis leur émergence dans les

années 1990, le marché du travail n'a plus rien à voir, les quinquagénaires ont traversé mille révolutions et ont su s'adapter.

### **Comment permettre à ce scénario favorable au travail des seniors d'émerger ?**

En développant la formation et l'apprentissage évidemment, mais avant tout en favorisant le dialogue et la collaboration entre les générations. Aujourd'hui, la communication est souvent problématique, nos bulles numériques fragmentent le monde, empêchent de se confronter à l'altérité et d'accepter la différence. Il faut absolument des espaces où rétablir la communication. J'ai en tête l'exemple d'une maison de couture qui organise des kermesses de métiers. Chaque salarié y découvre celui de ses collègues. Les métiers et les âges

### *Senior Talents : chez Schneider Electric, un programme dédié à chaque profil*

Chez Schneider Electric, à chaque senior son parcours. À l'origine, un premier travail de recensement a permis de faire émerger quatre profils distincts : les premiers cherchant à booster leur carrière et évoluer, les seconds épanouis dans leur poste et voulant maintenir leurs compétences, une troisième catégorie attirée par la transmission, et les derniers aspirant à préparer au mieux la délicate transition vers la retraite. De là ont pu découler, avec le programme Senior Talents, des dispositifs personnalisés selon les aspirations de chacun : mécénat de compétence, missions de bénévolat, mentorat à destination des plus jeunes ou de réfugiés, tutorat d'alternance, ou encore programme «Upskilling, upscale» pour mieux se préparer aux métiers de demain. «La collaboration intergénérationnelle, c'est vraiment ce qui fait le plus sens dans ce programme», témoigne Christel Galbrun-Noël, responsable du programme «Future Ready». Précieux.

se rencontrent, cela valorise l'échange tout en créant des souvenirs en commun. Il faut absolument des espaces de ce type dans les entreprises pour changer le regard sur l'autre, élaborer une culture et un langage communs, assurer l'héritage d'une entreprise. Dans l'artisanat comme dans le tertiaire, les ateliers entre générations sont une piste prometteuse. Une banque a ainsi mis en place du mentorat pour que les plus anciens en poste puissent transmettre les process indispensables et les connaissances clés à sa pérennité. Une manière de rappeler qu'ils constituent un vivier de savoir essentiel. Mais ces ponts entre générations peuvent très bien s'envisager dans l'autre sens, avec le *reverse mentoring*, car les seniors n'ont souvent ni la vocation ni l'envie ni l'aptitude à être des tuteurs. Plus globalement, il faut davantage prendre en compte la diversité des profils de ses travailleurs et ne plus considérer les seniors comme un groupe homogène. C'est à ce prix que tomberont les stéréotypes.

### **Le Défenseur des droits le rappelle souvent : l'âgisme est le premier facteur de discrimination à l'embauche. Comment les entreprises peuvent-elles y être sensibilisées ?**


Je crains que des outils comme les barèmes nationaux ou un index calqué sur celui de l'égalité hommes-femmes ne soient

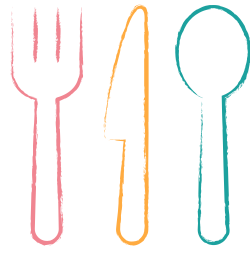
contre-productifs, risquant de générer davantage de stéréotypes encore. En revanche, il y a assurément des freins organisationnels au sein des entreprises à lever. Une politique de prévention des discriminations réclame avant tout de réaliser un diagnostic interne : quelle est la pyramide des âges selon les métiers ? quelles actions favorisent (ou non) l'employabilité et la satisfaction des seniors ? quels sont mes besoins ? Pour développer leurs compétences et leurs opportunités (évolution de carrière ou reconversion), la formation est une première réponse évidente.

Des ateliers de sensibilisation en sont une autre. Aujourd'hui, si on se focalise beaucoup sur « le futur du travail », il ne faut pas exclure les seniors de la réflexion mais au contraire privilégier l'intergénérationnel. Enfin, dans les grandes entreprises du moins, il faut pouvoir accompagner de manière flexible les individus tout au long des carrières. Que ce soit en facilitant la mobilité interne pour faire face aux mécanismes d'usure professionnelle ou en aménageant le poste ou les horaires. Au Québec, j'ai visité une entreprise de bricolage qui réalise le planning de son personnel en s'appuyant sur les périodes de la vie et les compétences de chacun. Aux seniors la semaine pour mieux renseigner une clientèle elle aussi plus âgée, à qui il faut consacrer davantage de temps et d'explications. Aux plus jeunes, qui échappent aux contraintes de la vie de famille, les week-ends pour s'occuper de clients plus occasionnels et pressés.

### *Au soutien des aidants*

Des quinquagénaires particulièrement sous pression. Vieillesse de la population oblige, les travailleurs seniors sont de plus en plus aussi des aidants, assumant la charge de veiller sur leurs parents. Pour que responsabilités familiales et obligations professionnelles s'accordent, des entreprises comme Phénix ou Manpower mettent à disposition du... temps. Deux jours de congés par an pour la première, un treizième mois qui peut se transformer en une vingtaine de jours de congés à partir de 55 ans pour les salariés de la seconde. « Cela permet aux aidants familiaux de pouvoir pleinement se consacrer à leur priorité. Pour la même raison, le passage au temps partiel est aussi favorisé

à 55 ans », explique Benoît Derigny, président de ManPowerGroup France. Du côté d'AXA, dix demi-journées d'absence sont accordées aux salariés accompagnant leurs proches à des rendez-vous médicaux. Enfin, d'autres outils existent, comme chez Sodexo où 670 salariés aidants et parents bénéficient du dispositif Filariane, soit un suivi personnalisé en termes de conseil, d'aide aux démarches, de soutien psychologique... – afin d'éviter tout sentiment d'isolement. Le groupe travaille par ailleurs à un projet d'application mobile regroupant, entre autres, toutes les informations concernant les dispositifs d'aidance à l'adresse des salariés. Salulaire. 



# Mauvais dosages

## Ces clichés qui collent aux seniors

### CLICHÉ #1 - DES SENIORS TROP COÛTEUX

Toujours embourbé dans les idées reçues, le travail des seniors? «*Oui, certains préjugés sont tenaces. J'en compte deux à combattre en priorité : celui du coût exorbitant de leurs salaires et celui d'un manque d'engagement vis-à-vis de leur entreprise*», avance Benoît Derigny, président de ManpowerGroup France qui compte quelque 8 000 salariés et près de 70 000 intérimaires. Le dirigeant nuance toutefois dans la foulée : «*Lorsque vous embauchez quelqu'un d'expérimenté, il est souvent immédiatement opérationnel, son temps de formation est bien plus court, ce qui conduit en réalité à des coûts très comparables avec quelqu'un qu'il va falloir accompagner progressivement à son poste de travail.*» Des économies rarement mises en avant à l'heure de dresser la liste des avantages des seniors dans l'entreprise.

### CLICHÉ #2 - DES SALARIÉS MOINS ENGAGÉS

Quant à la supposée dolce vita des seniors peu soucieux de s'investir corps et âme dans leur tâche, qui s'économiseraient et compteraient leurs trimestres avant le départ à la retraite, Benoît Derigny balaie l'argument d'un revers de

Nous nous adressons aux salariés en fonction de leur cycle de vie professionnelle, quel que soit leur âge, pour qu'ils continuent leur activité ou décident de se reconverter.

*Lydie Jallier*, DRH de Keolis

la main : «*Aucune étude ne révèle une différence d'engagement en fonction de l'âge. Parce qu'une personne en début de carrière a souvent la tentation ou l'idée de rebondir ailleurs, d'évoluer en changeant de groupe ou d'employeur, le turnover est au final bien plus faible après 50 ans.*» Pas question donc de douter de leur fidélité ni de leur motivation. D'autant plus quand, comme chez Keolis, «*la question des carrières n'est pas liée au départ à la retraite. Nous nous adressons plutôt aux salariés en fonction de leur cycle de vie professionnelle, quel que soit leur âge, pour qu'ils continuent leur activité, se diversifient ou décident*

*de se reconverter», contextualise Lydie Jallier, la DRH de l'opérateur de transport public. Chez Assystem, qui regroupe 7 500 collaborateurs dans 12 pays, dont 500 de plus de 55 ans et 200 de plus de 60 ans, l'attachement des aînés ne semble pas non plus un sujet de préoccupation. « En moyenne, nos seniors ont dix-sept ans d'ancienneté dans l'entreprise, peut se targuer Emmanuelle Capiez, la DRH de cette société d'ingénierie spécialisée dans le nucléaire. Une fois recrutés, non seulement ils se sont inscrits dans la durée, mais je les trouve plus stables, plus disponibles et plus mobiles pour nos missions à l'étranger, car ils sont à un âge où les contraintes familiales sont souvent moindres. »*

### CLICHÉ #3 - DÉPASSÉS PAR LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

Qu'en est-il de l'aversion supposée des seniors pour les nouvelles technologies ; qui seraient plus généralement rétifs à tout changement ; les années faisant développerait tous une curieuse horreur des outils numériques,

Les seniors sont bien souvent plus résilients, forts de leur vécu, d'expériences multiples dans des entreprises différentes.

*Claire Bouzigues, DRH de Phénix*

### À l'écoute de la santé des seniors

Au fil des ans, une attention particulière est portée à la santé des salariés. Il y a bien sûr les visites médicales obligatoires, prolongées chez AXA par « des bilans de santé individualisés, avec des conseils sur la nutrition, le tabagisme, les troubles musculo-squelettiques (TMS), la santé menstruelle, la ménopause... » De son côté, Phénix octroie deux demi-journées d'absence à ses collaborateurs entamant des démarches pour faire reconnaître leur statut de travailleur

incapables de lancer une simple plateforme de visioconférence ; de là à être définitivement balayés par la vague de l'IA qui bouscule déjà nos habitudes de travail ? Un stéréotype caricatural, d'autant plus vis-à-vis de générations qui ont débuté leur carrière sans ordinateur, e-mail ou smartphone, et ont su traverser mille bouleversements informatiques, numériques, technologiques ces trois dernières décennies. « Les seniors sont bien souvent plus résilients, forts de leur vécu, d'expériences multiples dans des entreprises différentes. Face à un changement, souvent, ils apportent un autre regard, un contre-champ sur les événements qui rassure les plus jeunes », observe Claire Bouzigues, DRH de Phénix, une entreprise de l'économie sociale et solidaire luttant contre le gaspillage alimentaire auprès des distributeurs. Romain Sappe, DRH du groupe de santé Hygie 31, met, lui, en exergue, la plus-value de l'expérience face à la révolution IA en cours : « Les seniors ne sont absolument pas disqualifiés, comme on peut l'entendre, bien au contraire. Souvent, ils ont une vision critique bien plus affûtée qui leur permet de ne pas prendre pour argent comptant les éléments d'un rendu IA. »

### CLICHÉ #4 - MOINS AGILES FACE AU CHANGEMENT

Sclérosés les plus anciens ? Frédéric Gil, cofondateur et dirigeant d'Aroc, constate l'inverse : « Souvent, les plus jeunes sont parfaitement formés à la production en atelier, mais quand il s'agit d'installer la pièce chez le client, c'est parfois plus délicat. Il faut un art de la débrouille, de l'adaptation, qui s'acquiert avec l'âge », témoigne-t-il. Le manque d'agilité, l'impuissance, l'inaction présumées des plus de 50 ans sont également

handicapé. « Nous formons aussi nos managers à détecter d'éventuels problèmes de santé et à accompagner les salariés », souligne Claire Bouzigues, sa DRH. Chez Sodexo, outre une vigilance accrue sur l'ergonomie des postes aménagés pour faire face à l'usure professionnelle, les formations « Geste et posture » sont destinées en priorité aux aînés (70 % des places leur sont réservées) afin de prévenir les TMS et tout autre risque physique.

## « La fresque des compétences » réchauffe les egos

Pour prendre conscience de ses qualités. Chez Maria Schools, l'atelier « La fresque des compétences » permet à ses participants d'identifier leurs savoirs accumulés au fil de leur carrière. « Cela a un effet révélateur qui booste formidablement les ego », vante Agnès Alazard, cofondatrice de

Maria Schools. Autre effet bénéfique de ce rendez-vous : « Il permet de se projeter vers d'autres métiers, car soudain on prend conscience que ces acquis, qui se construisent tout au long de sa vie professionnelle, sont durables et transférables. »

des arguments fallacieux pour Agnès Alazard, cofondatrice de Maria Schools, un campus de formation dédié aux métiers du futur : « Lorsque l'on a une carrière longue, que l'on a été exposé à nombre de difficultés, on est bien plus capable de se réinventer et d'affronter les suivantes avec lucidité. On ne panique pas, on ne s'enflamme pas pour un rien, on agit avec discernement et on use d'esprit critique. » Bref, les plus expérimentés n'hésitent pas à s'autoriser un pas de côté, à prendre le temps de la réflexion, à ne pas confondre vitesse et précipitation. Le senior est un animal à sang-froid qui dispose d'un atout supplémentaire, « un soft skill qui ne s'apprend pas sur les bancs de l'école ; il sait gérer l'échec et se relever de projets non aboutis. Cette expérience, cette connaissance sont aussi extrêmement rassurantes pour ses collègues », prolonge Faroudja Kicher, DRH des Infrastructures énergétiques locales chez Engie.

### CLICHÉ #5 - L'AUTOCENSURE DES SENIORS

C'est un préjugé d'autant plus urgent à déjouer que les discriminés eux-mêmes semblent se l'approprier et se décourager avant même de mener bataille. « Les plus de 50 ans ne représentent que 2,5% de nos effectifs aujourd'hui, et c'est aussi la conséquence des freins que les candidats à l'embauche se mettent eux-mêmes, souligne Philippe Algranti, DRH de Lydia Solutions, entreprise prestataire de services de paiement de la fintech française. Ils sont persuadés que c'est un truc de jeunes, qu'ils sont dépassés, que nos process de travail ne sont pas adaptés... Il y a un travail de conviction à mener, à commencer dans nos offres d'emploi. » Pour lutter contre la frilosité de certains candidats plus âgés, Sodexo a de son côté formé l'ensemble de ses équipes RH à toutes les formes de discrimination, y compris l'âgisme. « On promeut l'intergénérationnel et le bien-vivre ensemble via des vidéos courtes [nommées] "minutes diversité" »

sur l'intranet ; on valorise l'expérience comme levier de performance ; on met en avant des rôles modèles seniors... Avec succès, puisqu'en 2025, 12,6% des embauches concernent des plus de 55 ans », souligne Yan Pataki, DRH de Sodexo France.

### CLICHÉ #6 - DES PROFILS DIFFICILES À FAIRE ÉVOLUER

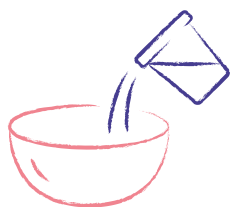
Autre levier de ce management adapté : être capable d'accompagner les seniors recrutés à se mettre à la page des outils utilisés par l'entreprise. Une mise à jour qui peut passer par le dialogue comme par la formation continue, trop snobée après 50 ans, mais « certains collaborateurs expérimentés [...] n'osent pas se projeter dans de nouveaux métiers ou se reconverter, rétorque Saïda Fikri, responsable RSE chez Konecna, dont 17% des effectifs ont plus de 55 ans. Pourtant, ils ont une véritable maîtrise des situations complexes, savent souvent mieux gérer les priorités et manifestent une capacité de décision plus sûre ! Ils savent aussi souvent mieux partager les bonnes pratiques, transmettre leur savoir-faire et sont de véritables accélérateurs de compétence pour les équipes ».

### CLICHÉ #7 - TOUS FAITS POUR DEVENIR MENTORS

Attention toutefois à ne pas tomber dans le piège d'une autre idée reçue, aussi ensorcelante soit-elle. Tous les seniors n'ont pas vocation à devenir des mentors, des maîtres devant transmettre leurs savoirs et leurs compétences. Tout comme le *reverse mentoring*, initiative pourtant inclusive et bienvenue, ne saurait être la panacée, certains pouvant la juger trop infantilisante.

Morale : pour éviter l'écueil des stéréotypes, mieux vaut prendre en compte la diversité de chacun.

# 5 PLAT DE RÉSISTANCE : 5 ingrédients pour pour déjouer les biais liés à l'âge



En interrogeant leurs responsables, on s'aperçoit que la potion magique pour attirer les meilleurs profils dans l'entreprise n'existe pas vraiment. Certains privilégient les épices pour pimenter la relation. D'autres, au contraire, cherchent à tout prix à l'adoucir. Finalement, donner du goût à l'entreprise, c'est surtout une question d'assemblage subtil.

1. Une embauche à dépeussier
2. Un rythme au travail à réinventer
3. La formation, à tout âge
4. Faire se rencontrer les expériences, et non les âges
5. Prêcher la bonne parole

## 1. UNE EMBAUCHE À DÉPEUSSIER

L'âgisme a beau être le premier des archétypes, seules 8 % des entreprises françaises ont élaboré des politiques pour faciliter le recrutement des seniors (d'après une enquête Ipsos, 2025). Il y a pourtant urgence à bousculer les habitudes en matière de recrutement, à commencer par la diversification des canaux de transmission des offres d'emploi. Que ce soit en les publiant sur des plateformes dédiées aux seniors, à l'instar de TeePy Job, ou « *en participant à des job dating thématiques du Medef, permettant de rencontrer un maximum de seniors en recherche d'emploi ou en reconversion professionnelle* », loue Tony Morain, cofondateur d'Elyant. La force de tels rendez-vous : échapper au formalisme classique des entretiens d'embauche, parfois déstabilisants pour des aînés qui n'en ont plus la pratique ni les codes, pour leur préférer des scénarios de mise en situation. Autre piste prometteuse évoquée par Philippe Algranti, DRH de Lydia Solutions : soumettre sa petite annonce à un assistant conversationnel pour en déjouer les éventuels biais.

Du côté des candidats, une suggestion : chahutez vos CV trop classiques, échappez à la litanie chronologique de vos expériences passées et travaillez votre « *proposition personnelle de valeur unique* », pour reprendre les mots de Frédérique Jeske, dans *Le choc des générations n'existe pas* (Eyrolles, 2024). Autrement dit, construisez un récit cohérent d'où se dégagent vos *hard* et *soft skills*, soit des compétences transférables d'un boulot à l'autre, et non une simple liste de vos anciens postes et responsabilités.

## 2. UN RYTHME AU TRAVAIL À RÉINVENTER

Face au poids des années et à la nécessaire prise en compte de l'usure professionnelle, le remaniement est parfois salutaire. Chez Onet, entreprise de nettoyage, la mobilité en interne est ainsi facilitée pour échapper aux postes les plus éprouvants au fil de l'âge. Chez Manpower, ce sont davantage les emplois du temps qui sont aménagés. À partir de 55 ans, les salariés du géant de l'intérim peuvent transformer leur 13<sup>e</sup> mois en temps de récupération, jusqu'à une vingtaine de jours par an. Un salarié sur dix y a recours, preuve de l'attente.

Autre possibilité : la mise en place d'un temps partiel senior. « *Passer à temps partiel, deux ou quatre ans avant la retraite, avec une baisse de rémunération moindre par rapport au temps récupéré* », souligne Benoît Derigny, président de ManpowerGroup France. Des réductions du temps de travail au cœur également de la retraite progressive, qui permet de passer à temps partiel en touchant une partie de sa pension afin de compenser la perte de revenus. Dans le même sens, AXA a instauré un allègement de planning bienvenu et sollicité : deux jours de congés alloués aux collaborateurs aidants, ainsi que dix demi-journées d'absence autorisées pour

Passer à temps partiel, deux ou quatre ans avant la retraite, avec une baisse de rémunération moindre par rapport au temps récupéré.

*Benoît Derigny*

Président de ManpowerGroup France

Chahutez vos CV, échappez à la litanie chronologique de vos expériences passées et travaillez votre « proposition personnelle de valeur unique ».

*Frédérique Jeske*

Auteure et présidente d'Uskoa et de Senior4Good

accompagner un proche (conjoint, enfant, parent) à un rendez-vous médical. Chez Phénix, leader de la gestion anti-gaspi en France, une demi-journée est offerte à tous les collaborateurs souhaitant se consacrer à une association. Dans le même esprit, le dispositif « Transition Activité Retraite » d'AXA permet aux collaborateurs en fin de carrière de s'engager jusqu'à 36 mois dans des missions d'intérêt général tout en continuant à travailler à temps partiel. « *Une manière de brouiller les frontières entre la vie active et la retraite pour faciliter une transition douce* », justifie Anne-Élise Chevillard, directrice Diversité et Inclusion d'AXA.

## 3. LA FORMATION, À TOUT ÂGE

Pour lutter contre le sentiment d'obsolescence, la formation continue apparaît comme une évidence. Chez Konecra, des accords d'entreprise ont ainsi acté un accès renforcé à la formation pour les plus de 45 ans, en plus des bilans de compétences pour mieux cibler leurs besoins. De son côté, confronté à l'usure professionnelle et physique de collaborateurs quinquagénaires – l'une chargée de logistique, l'autre conducteur de machines – Manpower France les a encouragés à s'initier respectivement à la gestion informatisée des stocks et à la maintenance industrielle. Pour

## Dès la prise de poste, certaines entreprises mettent en place un mentorat croisé entre un collaborateur expérimenté et le nouvel arrivant.

une reconversion en interne réussie. « Un rebond professionnel en même temps qu'une réponse à des problèmes de santé », se réjouit Benoît Derigny, président du géant de l'interim. Avec l'ambition non pas d'établir des passe-droits pour les seniors, mais plutôt de garantir une égalité des chances entre les âges, aujourd'hui malmenée. Pour Benoît Derigny, le calcul est limpide : « 26 % de nos salariés ont plus de 50 ans, 26 % de nos investissements professionnels leur sont destinés. C'est un moyen d'accompagner l'évolution de la pyramide des âges dans le groupe. »

### 4. FAIRE SE RENCONTRER LES EXPÉRIENCES ET NON LES ÂGES

Dès la prise de poste, certaines entreprises, à l'instar d'AXA, mettent en place un mentorat croisé entre un collaborateur expérimenté et le nouvel arrivant. Un compagnonnage qui fait fi de l'âge de l'un et de l'autre, et qui débute parfois dès l'entretien d'embauche, l'employé de longue date y étant convié afin de jauger de la compatibilité humaine des candidats à leur futur cadre de travail. Le recrutement semble être un moment clé pour susciter la mixité, non pas des âges mais des expériences et des moments de vie (débutants dans la vie professionnelle, jeunes parents, en pleine reconversion, etc.), tel le programme Senjun de Microsoft. Un binôme junior (- de 30 ans)/senior (+ de 50 ans) est constitué à chaque arrivée, facilitant la transmission de la culture d'entreprise, le partage de savoirs et l'intégration du nouveau venu.

Tandis que le tutorat est généralisé chez le chaudronnier Aroc Production, pour construire des ponts entre les générations, Phénix, de son côté, emprunte la voie des « Team Days », où chaque métier organise des ateliers pour se présenter à ses collègues. Une manière aussi de se créer des souvenirs en commun, ciment indispensable à la pérennité d'une entreprise.

Selon les analyses du cabinet Tenzing, spécialisé dans l'innovation sociale et l'accompagnement des transformations, « plus que d'intergénérationnel, il s'agit souvent de transgénérationnel et de la capacité d'une organisation à faire tenir dans la durée des trajectoires hétérogènes, à organiser leur interdépendance et leur coopération ». Car « les écarts dits "générationnels" se construisent dans le vécu quotidien du travail, souvent à l'échelle de la journée, bien plus que dans les différences d'âge ».

### 5. PRÊCHER LA BONNE PAROLE

Rien ne sert d'avoir les outils si vos salariés n'en ont pas vent. « Prenez notre demi-journée dédiée à l'associatif, elle reste sous-utilisée, il faut absolument que l'on parvienne à la

#### ► Chez AMIPI, des binômes au service de la transmission

Au sein des six usines d'Amipi, fondation industrielle reconnue d'utilité publique, le modèle « apprenant et inclusif » de transmission du savoir est rôdé depuis des décennies. À savoir : « des couples maîtres-élèves systématiques avec celui qui sait transmettre et celui qui mime le savoir-faire, et une organisation autour de trois gardiens, celui de l'autorité, celui du processus et celui de l'agilité », détaille Jean-Marc Richard, le dirigeant fondateur. Avec pour objectif avoué d'associer « l'énergie de la jeunesse et l'expérience des anciens. C'est une immense valeur ajoutée ».

rendre plus visible», confesse Claire Bouziques, DRH de Phénix. Un maître mot, donc : COM-MU-NI-QUER.

Entretien de carrière, campagne d'information via des webinaires ou des réunions en présentiel, etc., chez Konecra, on fait ainsi feu de tout bois pour rendre tangibles auprès du plus grand nombre les dispositifs mis en place. Pour sa part, AXA a vu les choses en grand en initiant un podcast intitulé « L'audace n'a pas d'âge », en accès libre. « Des célébrités viennent livrer leur témoignage d'un tournant professionnel tardif. Ainsi David Douillet vient-il raconter comment il a préparé sa reconversion comme assureur de la même manière qu'il a conduit [sa carrière] de judoka », détaille Sibylle Le Maire, présidente du club Landoy. Succès garanti : « Non seulement cela sensibilise aux stéréotypes liés à l'âge, mais cela donne aussi des modèles de réussite auxquels s'identifier. » Pour briser les tabous, la communication du groupe d'assurances s'est appuyée également sur une campagne d'affichage reprenant sous forme de verbatim les idées reçues les plus courantes sur les aînés, mais aussi sur les plus jeunes. « Un programme de sensibilisation qui a aussi pour priorité de mettre en valeur des rôles modèles au sein de nos propres collaborateurs, de témoigner de leurs capacités de mobilité, de reconversion et de leur audace », poursuit Anne-Élise Chevillard.

Mais pour communiquer les pratiques vertueuses, encore faut-il pouvoir les mesurer.

Il est nécessaire de mettre en place des indicateurs de suivi précis tels que le nombre de promotions, d'augmentations de salaire ou de formations non obligatoires chez nos collaborateurs de plus de 50 ans.

*Anne-Élise Chevillard*  
Directrice Diversité et Inclusion d'AXA

« D'où la nécessité de mettre en place des indicateurs de suivi précis tels que le nombre de promotions, d'augmentations de salaire ou de formations non obligatoires chez nos collaborateurs de plus de 50 ans », explicite encore la directrice Diversité et Inclusion d'AXA. En la matière, mesurer ne sert pas à punir mais à témoigner des progrès en cours et à fixer un cap. « Comment progresser si l'on ne mesure pas au préalable ? » souligne aussi Faroudja Kicher, DRH Infrastructures énergétiques locales chez Engie.

## Actual Group : quand le temps de travail s'adapte à l'âge

Et si le temps de travail s'adaptait à l'âge ? Chez Actual, agence d'emploi et d'intérim, des réductions du temps de travail sont ainsi possibles une semaine sur deux dès 55 ans, et le passage à la semaine de quatre jours à 57 ans. La clé ? « L'autonomie. À partir d'un certain âge, d'une certaine expérience, il faut vous sentir responsabilisé, c'est extrêmement valorisant », motive Samuel Tual, président du groupe. De même, avoir cumulé ses trimestres pour une retraite à taux plein ne doit pas nécessairement sonner comme le glas

de sa carrière. Confronté à la difficulté d'une compagnie de transports en commun à recruter de jeunes conducteurs, notamment pour des lignes traversant les quartiers difficiles d'une grande métropole, Actual s'est appuyé sur les seniors. « On leur a proposé une prolongation de six mois non pas pour conduire, mais pour transmettre leur expérience en restant assis à côté des jeunes en tournée. Résultat : 80 % ont dit oui, ça a été assez extraordinaire », se souvient, enthousiaste, Samuel Tual.

# Une confiance à (re)construire entre générations

## *Aux managers de jouer!*

Des générations qui se toisent, un fonctionnement en silo où les âges s'ignorent, des préjugés tenaces entre jeunes volages et anciens rétifs au changement...? Les DRH constatent que l'image des seniors dans l'entreprise évolue positivement; ils se projettent davantage dans leur avenir professionnel, tandis que les plus jeunes reconnaissent mieux la valeur de leur expertise. Pour autant, à l'heure où plusieurs générations différentes peuvent cohabiter dans leurs murs, il y a urgence pour les entreprises à organiser des trajectoires hétérogènes. Avec pour principaux démineurs «*les managers ayant la charge d'appliquer une gestion inclusive, individualisée et sans biais, précise Saida Fikri, responsable RSE chez Konecta. C'est à eux de traduire au quotidien tous les dispositifs RH existants – la formation, les aménagements du temps de travail, la prise en compte parfois des contraintes individuelles (aide familiale pour les seniors, engagements familiaux pour les plus jeunes générations), etc. Car un collaborateur expérimenté restera engagé tant qu'il se sentira utile, écouté, valorisé.*» Tant qu'il peut transmettre.

Un collaborateur expérimenté restera engagé tant qu'il se sentira utile, écouté, valorisé.

*Saida Fikri*  
Responsable RSE chez Konecta

Pour mieux les armer sur les problématiques liées aux seniors, les formations en interne à destination des managers font désormais florès. Pour leur rappeler, comme chez Boulanger, que nous souffrons tous de biais cognitifs et qu'il s'agit de les déjouer. Au sein de l'Assystem Institute, les managers sont coachés par leurs pairs plus expérimentés pour apprendre à dépister les leviers et les freins d'une saine émulation entre générations. Ceux d'Engie profitent d'ateliers de co-développement pour s'attaquer à un problème précis, par exemple en s'interrogeant sur les moyens de redonner de l'énergie à un collaborateur en fin de carrière. «*Une intelligence collective bienvenue*», note Faroudja Kicher, DRH des Infrastructures énergétiques locales. AXA, de son côté, met à disposition un guide sur l'inclusion multigénérationnelle recensant les bonnes pratiques, les usages, les règles à appliquer à chaque étape d'une carrière, du recrutement au départ à la retraite. L'assureur organise aussi des *serious games* pour sensibiliser aux questions de diversité, seniors compris.

Et pour parvenir à réconcilier les générations, nulle nécessité d'appeler à la révolution des pratiques managériales, ni de faire table rase des modèles du passé. «*S'il ne doit pas se réinventer en permanence, le management a toutefois la responsabilité de s'interroger régulièrement sur les leviers d'engagement et les attentes de ses collaborateurs, il ne doit pas rester figé*», précise la DRH d'Assystem, Emmanuelle Capiez. «*Il n'y a pas besoin d'un ovni managérial pour faire travailler ensemble un apprenti de 20 ans et un employé de 60, seulement du bon*

sens, de la considération et de la collaboration. Aux managers d'individualiser leur approche en fonction de la génération à laquelle il s'adresse, mais aussi du parcours de leur interlocuteur », résume Yan Pataki, DRH de Sodexo France.

Autre conseil prôné : construire, encourager, multiplier les ponts entre les âges. Mentorat, tutorat, binôme, compagnonnage, cooptation... Toutes les formules sont les bienvenues, tant qu'elles promettent du frottement, de la rencontre, des échanges, soit autant de moments pour faire tomber les préjugés. Des dispositifs dont tout le monde sort gagnant : « Notre tutorat intergénérationnel, avec des anciens expérimentés prenant sous leur aile les nouveaux fonctionne dans les deux sens. Les uns leur apportent une méthodologie, une organisation, une expérience terrain et une culture de l'entreprise, quand les autres leur permettent de questionner les habitudes, parfois une maîtrise plus poussée des outils digitaux », loue Élodie Volle, DRH d'Onet.

Pour Benoît Derigny, président de Manpower-Group France, « l'important, c'est de créer des rituels, des points de rencontre ». En tête desquels figure bien sûr la transmission des savoirs. « Il nous arrive de placer des salariés expérimentés aux manettes d'une agence plus modeste pour faire monter en compétence un responsable plus jeune », illustre Benoît Derigny. Mais ces temps d'union entre les âges peuvent tout aussi bien prendre la forme d'événements plus ponctuels, par exemple lors de journées d'échanges entre les métiers. « Il faut absolument cultiver l'ouverture aux autres, la curiosité, l'envie d'apprendre les uns des autres. Chacun doit se sentir valorisé », promeut Phénix lors de ses Team Days. « Dans le cadre de notre programme "Leadership collectif et empathique", des salariés de différents âges échangent sur leurs pratiques et s'entraident. Les uns bénéficient ainsi de l'expérience des aînés, les seniors, eux, découvrent de nouvelles approches, et tout le monde gagne en ouverture d'esprit », se réjouit pour sa part le DRH de Sodexo.

Autre piste prometteuse : ne plus traiter chaque âge comme un cas à part, ne plus morceler les carrières, mais au contraire les envisager au long cours, les construire sur la durée. « Dès l'embauche, chaque "Phénixien" connaît ses étapes de progression, cela permet de mieux se projeter dans l'avenir de l'entreprise », rappelle la DRH, Claire Bouzigues. Avoir un plan de vol, même voué à être remanié au fil de leur carrière, sécurise les collaborateurs ; il permet aussi de mieux braver les inévitables

► S'il ne doit pas se réinventer en permanence, le management a toutefois la responsabilité de s'interroger sur les attentes de ses collaborateurs, il ne doit pas rester figé. ◀

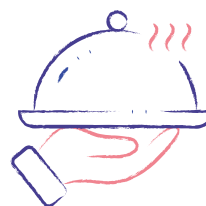
Emmanuelle Capiez

DRH d'Assystem

avaries à venir en ouvrant la voie à une formation professionnelle en continu. Chez AXA, le message est limpide... et incitatif : « Formez-vous, prenez en main votre carrière, développez vos compétences à l'heure où les métiers se transforment. C'est aussi un gage de satisfaction personnelle et de stimulation intellectuelle. » Ce qui n'interdit ni les reconversions ni les virages professionnels, mais propose plutôt une manière d'anticiper les ruptures, IA en tête, plutôt que de les subir. Aux managers ensuite d'organiser les ponts entre les métiers, à l'instar du programme « Cuisinons ensemble » de Sodexo qui voit chaque année quatre salariés détachés de leur poste pour une formation en interne de cuisinier auprès d'un chef.

Il s'agit moins de traiter un sujet d'âge que de réfléchir en termes d'organisation du travail sur la durée : structuration de collectifs de travail éclatés, transmission des savoirs, reconnaissance du travail de chacun.

L'allongement de la durée du travail doit s'accompagner d'une promesse claire d'utilité, de formation et de marges de manœuvre, et ce, quel que soit l'âge.



## **MEDEF**

Odile Menneteau  
Directrice adjointe,  
Cellule Veille stratégique  
et nouveaux enjeux sociaux,  
Pôle social - Medef  
[omenneteau@medef.fr](mailto:omenneteau@medef.fr)

Miroslava Ivanova  
Directrice de mission,  
Cellule veille stratégique  
et nouveaux enjeux sociaux,  
Pôle social - Medef  
[mivanova@medef.fr](mailto:mivanova@medef.fr)

## **CONTRIBUTIONS**

Actual Group  
AMIPI  
Aroc  
Assystem  
Axa  
Boulangier  
Elyant  
Engie  
Hygie 31  
Keolis  
Konecta  
Lydia  
ManpowerGroup France  
Maria School  
Onet  
Phénix  
Schneider Electric  
Sodexo

## **USBK & RICA**

### **Direction artistique**

Millie Barnfather  
Adeline Murier

### **Direction de projet**

Thomas Fouan  
Cassandra Paléologue  
Emma Viallet

Scannez ce QR code pour visionner  
les 15 portraits vidéos de

*Recettes Humaines*  
Volume I



Scannez ce QR code pour visionner  
les 20 portraits vidéos de

*Recettes Humaines*  
Volume II



Mouvement  
des **Entreprises**  
de **France**



X

**Usbek & Rica**

Juin 2026

55, avenue Bosquet 75007 Paris

[www.medef.fr](http://www.medef.fr)

