



**GOUVERNEMENT**

*Liberté  
Égalité*

**50 ans et +**  
comptons  
sur l'expérience

# ENGAGER SON ENTREPRISE pour l'emploi des 50 ans et plus

GUIDE PRATIQUE





**ENGAGER  
SON ENTREPRISE  
POUR L'EMPLOI  
DES 50+ »**

# Éditos



**Astrid Panosyan-Bouvet**  
Ministre chargée du Travail et de l'Emploi

Aujourd'hui, les plus de 50 ans représentent un tiers de la population active. Leur place dans le monde du travail est donc non seulement légitime, mais essentielle. Ils incarnent l'expérience, la transmission, la fiabilité. Ils sont un levier de performance pour les entreprises et un pilier de notre cohésion sociale.

Pourtant, notre taux d'activité des 60-64 ans reste deux fois inférieur à celui de l'Allemagne ou de la Finlande. Ce retard nous pénalise collectivement. Car faire toute leur place aux salariés expérimentés est un impératif économique autant qu'un choix de société. C'est aussi une réponse au défi démographique et à la nécessaire élévation du taux d'emploi dans notre pays.

C'est dans cette perspective que j'ai lancé, le 29 avril 2025, l'Initiative pour l'emploi des 50 ans et plus. Cette mobilisation repose sur une triple ambition : changer les pratiques, faire évoluer la loi, transformer les regards.

Changer les pratiques constitue le premier axe de notre initiative. Le Ministère chargé du Travail et de l'Emploi, l'ensemble des services de l'État, la communauté *Les entreprises s'engagent* ainsi que nos partenaires, sont pleinement engagés dans cette démarche. Le présent guide s'inscrit résolument dans cette dynamique de transformation. Conçu par les services du ministère du Travail et de l'Emploi et la Communauté *Les entreprises s'engagent*, il s'adresse aux employeurs et propose un panorama complet des dispositifs existants en faveur de l'emploi des travailleurs expérimentés. Il met également en lumière des bonnes pratiques RH, fondées sur des exemples concrets et inspirants. Accessible en ligne sur une page dédiée du ministère, ce guide a vocation à évoluer régulièrement afin de rester au plus près des besoins du terrain.

Changer la loi incarne le second pilier de notre action. Au mois de juin, le Gouvernement présentera au Parlement une traduction législative de l'Accord National Interprofessionnel signé en novembre 2024 par les partenaires sociaux. Ce texte apportera de nouveaux outils concrets pour favoriser la reprise ou le maintien en emploi des salariés expérimentés. L'ensemble de ces mesures ira de pair avec un effort accru de prévention de l'usure professionnelle, de facilitation des transitions et des reconversions.

Enfin, changer les regards est une condition sine qua non du succès. Une campagne de communication d'ampleur sera déployée à l'échelle nationale pour combattre les stéréotypes liés à l'âge, mettre en valeur les compétences 50 ans et plus, et orienter employeurs et candidats vers une plateforme dédiée regroupant ce guide, des ressources pratiques, des témoignages et des exemples concrets.

L'emploi des plus de 50 ans est une priorité nationale. Entreprises, grand public, services de l'État : passons à l'action !

Je compte sur vous.



**Sylvain Reymond**  
Directeur général de la Communauté  
*Les entreprises s'engagent*

Le faible taux d'activité des actifs de plus de 50 ans prive notre société de compétences clés, fragilise nos entreprises et affaiblit notre solidarité intergénérationnelle. L'emploi des travailleurs de plus de 50 ans représente ainsi un enjeu stratégique pour la France : tant économique, social que démographique.

Si les 50 ans et plus sont des professionnels expérimentés, fiables et engagés, leur accès à l'emploi demeure néanmoins freiné par des stéréotypes persistants, une formation continue limitée et des pratiques RH encore peu adaptées. L'âge demeure en effet la première cause de discrimination au travail en France. Au sein de la Communauté *Les entreprises s'engagent*, nous sommes convaincus que la performance de chaque entreprise doit s'appuyer sur tous les talents, notamment ceux de chaque génération.

Aujourd'hui, nous appelons à un sursaut collectif de toutes les entreprises autour d'engagements concrets :

- **Ouvrir nos portes aux profils expérimentés**, en les intégrant pleinement dans nos politiques de recrutement, sans a priori ni barrières d'âge ;
- **Adapter nos conditions de travail**, pour garantir le maintien dans l'emploi des travailleurs expérimentés, en tenant compte de leurs besoins et de leurs aspirations ;
- **Investir massivement dans la formation continue**, pour accompagner la montée en compétences, les transitions professionnelles et les désirs d'évolution à tout âge ;
- **Favoriser le mentorat intergénérationnel et le mécénat de compétences**, pour encourager l'échange, la transmission et le lien entre les générations.

Nous sommes ravis de nous associer à la « mobilisation pour l'emploi des 50 ans et plus », initiée par le ministère chargé du Travail et de l'Emploi qui poursuit ce triple objectif : faire changer les pratiques, faire évoluer la loi et transformer les regards.

Ce guide pratique, porté par le ministère chargé du Travail et de l'Emploi et par la Communauté *Les entreprises s'engagent* a pour objectif d'accompagner les entreprises, de toutes tailles et de tous secteurs d'activité afin de les accompagner à s'engager et à passer à l'action concrète en faveur de l'emploi des actifs de 50 ans et plus. Celui-ci se veut résolument pratique et offre une vision complète des différents enjeux : lutte contre les stéréotypes liés à l'âge, recrutement et employabilité, maintien en emploi, formation et reconversion et prévention de l'usure professionnelle. Tous les dispositifs et outils pour construire une politique RH intergénérationnelle sont désormais accessibles aux entreprises. Ils sont illustrés d'exemples concrets et de témoignages d'entreprises d'ores et déjà engagées à nos côtés.

Nous appelons aujourd'hui toutes les entreprises, petites et grandes, de tous les secteurs d'activité et de tous les territoires à nous rejoindre dans cette dynamique.

Notre conviction est claire : s'engager pour l'emploi des 50 ans et plus c'est défendre un modèle d'entreprise plus humain, plus durable et plus performant !

## Objectifs du guide

**Ce guide a pour objectif d'accompagner les dirigeants et responsables des ressources humaines des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activités dans la structuration d'une politique RH intergénérationnelle efficiente et durable.**

Il vise à leur donner des clés concrètes pour lutter contre les stéréotypes liés à l'âge, recruter de nouveaux talents et mettre en œuvre des dispositifs adaptés tout au long du parcours professionnel. Ce guide permet d'appréhender l'ensemble des enjeux propres à cette catégorie d'actifs : recrutement et employabilité, maintien en emploi, formation et reconversion, prévention de l'usure professionnelle. Pour chacun, il recense l'ensemble des dispositifs, des outils et des opportunités d'accompagnement accessibles aux entreprises. Il expose également de nombreuses bonnes pratiques d'ores et déjà éprouvées par des entreprises engagées en faveur de l'emploi des 50 ans et plus.



## Utilisation du guide

Conçu comme un véritable outil opérationnel, ce guide s'adresse aux employeurs souhaitant favoriser l'emploi des collaborateurs de 50 ans et plus. Il peut être exploré dans son intégralité pour construire une stratégie RH complète et cohérente, ou consulté de manière ciblée en fonction des besoins du terrain. Son usage se veut souple, directement en prise avec les réalités professionnelles.

Le guide s'ouvre sur une première partie essentielle consacrée à la lutte contre les stéréotypes liés à l'âge. En posant les fondations de l'approche proposée, cette partie éclaire l'ensemble des leviers à activer tout au long de la vie professionnelle et structure les chapitres qui suivent.

Le cœur du guide est organisé en cinq grandes étapes clés du parcours professionnel des salariés de 50 ans et plus :

**1. La lutte contre les stéréotypes liés à l'âge ;**

**2. Le recrutement et l'intégration,** pour favoriser l'embauche de profils expérimentés ;

**3. L'accompagnement des parcours,** pour soutenir le développement des compétences et les mobilités professionnelles ;

**4. Le maintien dans l'emploi et l'amélioration des conditions de travail,** afin de prévenir l'usure professionnelle et favoriser la qualité de vie au travail ;

**5. La fin de carrière et la transition vers la retraite,** pour anticiper et sécuriser cette phase décisive.

En conclusion, deux leviers d'engagement concrets sont proposés aux entreprises : la mobilisation des collaborateurs expérimentés en tant que mentors et la Communauté *Les entreprises s'engagent* qui offre des opportunités d'action concrètes sur tout le territoire à toutes les entreprises qui souhaitent s'engager.

Chaque partie fournit aux employeurs des pistes d'action directement mobilisables : mesures concrètes, dispositifs existants, outils pratiques, témoignages et retours d'expérience. L'objectif est clair : faciliter le passage à l'acte et soutenir durablement l'engagement des entreprises en faveur de l'emploi des 50 ans et plus.

Ce guide sera régulièrement mis à jour, notamment pour intégrer les évolutions prévues par la loi transposant l'accord interprofessionnel sur les travailleurs expérimentés signé en novembre 2024. Cet accord prévoit de nouveaux outils pour mieux accompagner la fin de carrière, comme un nouveau contrat dédié, un entretien de fin de carrière et des droits renforcés pour les salariés proches de la retraite.

# Sommaire

	<b>Edito Astrid Panosyan-Bouvet</b> , de la ministre chargée du Travail et de l'Emploi	<b>4</b>		
	<b>Edito de Sylvain Reymond</b> , Directeur général de la Communauté <i>Les entreprises s'engagent</i>			
	<b>Objectifs du guide</b>	<b>6</b>		
	<b>Utilisation du guide</b>	<b>7</b>		
<b>PARTIE 1</b>	<b>Lever les stéréotypes liés à l'âge</b>	<b>11</b>		
	<b>Révéler la vraie valeur des travailleurs de plus de 50 ans</b>	<b>12</b>		
	La discrimination à l'égard des 50 ans et plus : un frein persistant à l'emploi	12		
	Des stéréotypes infondés : les travailleurs expérimentés sont compétents, productifs et en pleine possession de leurs capacités cognitives	13		
	<b>Lutter contre les stéréotypes et favoriser l'intégration intergénérationnelle</b>	<b>13</b>		
	Un levier pour la performance des entreprises	13		
	Sensibiliser les managers et les équipes	14		
<b>PARTIE 2</b>	<b>Recruter un collaborateur de 50 ans et plus avec des méthodes adaptées</b>	<b>20</b>		
	<b>Recruter un collaborateur de 50 ans et plus avec des méthodes adaptées</b>	<b>21</b>		
	Une opportunité pour les entreprises	21		
	Recruter de nouveaux talents	26		
	Identifier de nouveaux talents motivés	27		
	<b>Sécuriser la prise de poste et l'intégration des collaborateurs de 50 ans et plus</b>	<b>30</b>		
	Une étape clé pour la réussite des collaborateurs nouvellement recrutés	30		
	Adapter le parcours d'intégration aux collaborateurs de 50 ans et plus	30		
<b>PARTIE 3</b>	<b>Accompagner les parcours professionnels des salariés de 50 ans et plus</b>	<b>32</b>		
	<b>Favoriser l'acquisition de nouvelles compétences en interne</b>	<b>33</b>		
	S'appuyer sur les entretiens professionnels	33		
	Structurer la formation continue avec le plan de développement des compétences	35		
	Utiliser le dispositif Pro-A	36		
	Encourager l'usage du CPF et proposer un abondement	37		
	<b>Accompagner les reconversions ou transitions professionnelles</b>	<b>39</b>		
	Le bilan de compétences : un outil pour accompagner les salariés de 50 ans et plus	39		
	Accompagner ses collaborateurs à faire reconnaître leurs compétences par la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)	41		
	<b>Organiser la transmission des compétences</b>	<b>44</b>		
	Mettre en place un tutorat entre salariés expérimentés et nouveaux collègues	44		
	Devenir maître d'apprentissage	44		
	Développer un programme de mentorat interne à l'entreprise	48		
	Valoriser le mentorat inversé	48		
			<b>PARTIE 4</b>	
	<b>Favoriser le maintien en emploi, la qualité de vie et les conditions de travail des collaborateurs de 50 ans et plus</b>	<b>51</b>		
	<b>Créer un environnement de travail favorable aux salariés tout au long de la carrière</b>	<b>52</b>		
	Une source de bien-être et de motivation	52		
	Instaurer un dialogue régulier avec les salariés sur leur travail	52		
	Mettre en place des conditions de travail favorables aux salariés de manière générale et pour les plus de 50 ans en particulier par le biais d'accords relatifs à la qualité de vie au travail et aux conditions de travail (accords QVCT) et de plans d'actions	53		
	<b>Aménager les conditions de travail au sein de son entreprise pour préserver la santé des salariés et favoriser leur maintien en emploi</b>	<b>60</b>		
	Un enjeu pour le maintien en activité et l'épanouissement des salariés en emploi	60		
	Adapter les conditions de travail des salariés dès 50 ans pour préserver leur santé	60		
	Adopter des mesures concrètes pour prévenir l'usure professionnelle	62		
	<b>Accompagner les salariés confrontés à un risque de désinsertion professionnelle</b>	<b>68</b>		
	Maintenir un lien pendant les arrêts longs et anticiper le retour des salariés, notamment à partir de 50 ans	68		
	Adapter la charge et l'organisation du travail en cas de temps partiel thérapeutique ou d'aménagement du poste de travail	70		
			<b>PARTIE 5</b>	
	<b>Organiser la fin de carrière et préparer la transition vers la sortie progressive de l'emploi</b>	<b>71</b>		
	<b>Adapter les trajectoires en fin de carrière</b>	<b>72</b>		
	Un enjeu pour la gestion des ressources humaines à long terme	72		
	Aménager le temps de travail des collaborateurs en fin de carrière	72		
	Favoriser une sortie progressive de l'emploi	75		
	S'appuyer sur un bilan de compétences de fin de carrière	78		
	<b>Favoriser l'engagement en fin de carrière : le mécénat de compétences</b>	<b>80</b>		
	Donner du sens à la dernière partie du parcours professionnel	80		
	<b>Anticiper la retraite des salariés</b>	<b>81</b>		
	<b>Pour aller plus loin</b>	<b>86</b>		
	<b>Mobiliser ses collaborateurs en tant que mentors pour accompagner des demandeurs d'emploi expérimentés</b>	<b>87</b>		
	Participer au programme « Talent Seniors » proposé par l'Apec	87		
	<b>Rejoindre une dynamique collective d'entreprises engagées sur son territoire</b>	<b>88</b>		

**PARTIE 1**

Lever  
les stéréotypes  
liés à l'âge

## Révéler la vraie valeur des travailleurs de plus de 50 ans

### La discrimination à l'égard des 50 ans et plus : un frein persistant à l'emploi

Malgré les évolutions sociétales, l'allongement des carrières et l'interdiction légale de toute forme de discrimination fondée sur l'âge, celle-ci demeure une réalité profondément ancrée dans le monde du travail. Le 17<sup>e</sup> baromètre sur la perception des discriminations dans l'emploi, mené par le Défenseur des Droits et l'Organisation Internationale du Travail en 2024, dresse un constat préoccupant : l'âge constitue la première discrimination à l'embauche.

Près d'un quart des 50 ans et plus déclarent avoir été victimes de discrimination au cours de leur vie professionnelle. Ces situations surviennent à toutes les étapes du parcours, mais sont particulièrement marquées lors des tentatives de retour à l'emploi après une rupture : 60% des demandeurs d'emploi de 50 ans et plus sont en recherche d'emploi depuis plus d'un an, et près d'un tiers depuis plus de trois ans. Un quart rapportent avoir été écartés en raison de leur âge lors d'un entretien.

Les effets de ces discriminations dépassent l'accès à l'emploi. Elles fragilisent les trajectoires professionnelles et portent atteinte à la santé mentale : 71 % des personnes ayant vécu une discrimination déclarent un impact négatif sur leur bien-être. Certaines quittent leur poste, d'autres se tournent vers des dispositifs de protection ou se réorientent, souvent dans un climat d'isolement.

Aujourd'hui, les plus de 50 ans représentent un tiers de la population active. Cette part sera amenée à augmenter très significativement au cours des quinze prochaines années. Alors que le vieillissement de la population active est un défi majeur pour les années à venir, lutter contre la discrimination à l'égard des travailleurs expérimentés n'est pas seulement une exigence éthique : c'est une nécessité économique et sociale.

Revaloriser l'expérience, lutter contre les stéréotypes et sécuriser les parcours doivent devenir des priorités collectives pour permettre à chacun, quel que soit son âge, de rester acteur de son avenir professionnel<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Défenseur des droits & Organisation internationale du travail (OIT), 17<sup>e</sup> Baromètre des discriminations dans l'emploi : les discriminations des seniors dans l'emploi, décembre 2024

## Des stéréotypes infondés : les travailleurs expérimentés sont compétents, productifs et en pleine possession de leurs capacités cognitives

Contrairement aux idées reçues, l'âge n'est pas synonyme de déclin des capacités. Dans de nombreux pays, les individus vivent non seulement plus longtemps, mais vieillissent aussi en meilleure santé, ce qui se traduit par des carrières plus longues et plus productives. Les dernières générations de seniors présentent une meilleure forme physique et de meilleures capacités cognitives que les précédentes au même âge. Les données internationales montrent ainsi qu'en 2022, une personne de 70 ans avait en moyenne les mêmes aptitudes cognitives qu'une personne de 53 ans en 2000, une évolution qui contribue à une participation accrue au marché du travail, à un temps de travail plus élevé et à des revenus en hausse<sup>2</sup>.

Les résultats les plus récents vont encore plus loin dans la remise en cause des stéréotypes. En matière de littératie (compréhension de l'écrit) et de numératie (compétence mathématique), les personnes de 65 ans obtiennent en moyenne de meilleurs scores que les jeunes de 20 ans, dès lors qu'elles mobilisent régulièrement ces compétences dans leur vie professionnelle ou personnelle<sup>3</sup>.

Ces constats battent en brèche l'image d'un travailleur expérimenté dépassé ou inadapté. Non seulement les travailleurs expérimentés sont capables de s'adapter, mais ils disposent aussi d'un capital d'expérience et de compétences qui représente une richesse pour les entreprises et la société.

## Lutter contre les stéréotypes et favoriser l'intégration intergénérationnelle

### Un levier pour la performance des entreprises

L'intégration intergénérationnelle représente un levier stratégique pour renforcer la cohésion des équipes, leur implication et stimuler l'innovation. En luttant contre les stéréotypes liés à l'âge et en favorisant une meilleure collaboration entre les générations, vous contribuez à un environnement de travail plus inclusif et performant.

#### Objectifs principaux :

- + Lutter contre les discriminations liées à l'âge et sensibiliser toutes les parties prenantes aux enjeux de la diversité générationnelle ;
- + Créer un cadre favorable à la transmission de compétences entre générations, afin de valoriser l'expérience des collaborateurs de 50 ans et plus tout en permettant aux plus jeunes de bénéficier de nouvelles perspectives.

<sup>2</sup> Gruss, B., Huang, E., Lagerborg, A., Noureldin, D., & Ozhan, G. K. (2025). The Rise of the Silver Economy: Global Implications of Population Aging. Dans World Economic Outlook: A Critical Juncture amid Policy Shifts. Fonds monétaire international.

<sup>3</sup> Hanushek, E., Kinne, M., Witthoeft, F., & Woessmann, L. (2025). Age and cognitive skills: Use it or lose it. Science Advances, 2025.

## Sensibiliser les managers et les équipes

La première étape pour une entreprise soucieuse d'intégrer efficacement ses collaborateurs de 50 ans et plus au sein de ses équipes consiste à sensibiliser ses managers et collaborateurs aux enjeux de la diversité générationnelle. L'objectif est de déconstruire les stéréotypes liés à l'âge et d'instaurer une culture d'inclusion. La formation à la lutte contre les discriminations et la mise en place d'initiatives de sensibilisation permettent ainsi de développer une conscience collective autour de la nécessité de valoriser toutes les générations au sein de l'entreprise.



### L'âgisme, c'est quoi au juste ?

L'âgisme désigne toute forme de discrimination basée sur l'âge. Dans le contexte professionnel, l'âgisme se manifeste par des préjugés (la façon d'envisager l'âge par chacun), des stéréotypes (ce qu'inspire l'âge dans les représentations collectives) ou des comportements qui dévalorisent ou excluent un individu au détriment de ses compétences, de son expérience ou de son potentiel. Cette discrimination peut se produire à différentes étapes du parcours professionnel, du recrutement à la gestion de carrière, en passant par l'évolution de poste ou le maintien en emploi.

Combattre l'âgisme permet non seulement de garantir un environnement de travail inclusif, mais aussi de valoriser les talents de toutes les générations, contribuant ainsi à une meilleure cohésion et à un enrichissement mutuel des équipes.

#### Quelques exemples d'âgisme :

- + Un employeur fait appel à une agence d'intérim et lui demande de ne sélectionner que des candidats âgés de moins de 40 ans ;
- + Une personne salariée apprend qu'elle ne peut participer à une formation car elle est trop proche de la retraite ;
- + Une entreprise souhaite recruter une personne spécialiste des réseaux sociaux et indique dans l'offre d'emploi qu'elle recherche des candidats âgés de 25 à 35 ans.

#### Comment faire ?

- + **Former ses managers et ses équipes à la lutte contre les discriminations.**
- + **Organiser des temps d'échanges sous la forme d'ateliers et de groupes de travail afin de libérer la parole et favoriser la communication interne.**

« Nous menons de nombreuses actions d'information et de sensibilisation en interne avec par exemple les « Generation Days », un événement de trois jours pour présenter nos engagements en faveur de l'intergénérationnel et l'ensemble de nos dispositifs pour accompagner et maintenir dans l'emploi aussi bien les nouvelles générations que nos collaborateurs de +50 ans. Nous avons aussi à cœur de provoquer les échanges intergénérationnels pour lutter efficacement contre les idées reçues.

**Entreprise L'Oréal**

- + **Organiser des événements inclusifs afin de mettre en évidence les qualités de l'ensemble de vos collaborateurs et de renforcer leur coopération.**

« Nous avons réalisé un jeu de cartes « diversité et inclusion » pour animer des temps d'échanges de 30 minutes entre les équipes sur des thématiques intergénérationnelles et interculturelles essentiellement. Des verbatims sont relevés sur chacun de ces temps.

**Entreprise Procanar**

- + **Réaliser des audits et mettre en place des indicateurs afin de mesurer et suivre les discriminations.**

« Depuis la signature de notre charte d'engagement en 2022, nous assurons un suivi rigoureux de quatre indicateurs clés relatifs à nos collaborateurs de plus de 50 ans, en intégrant systématiquement une analyse différenciée par genre.

Ces indicateurs sont les suivants : le taux d'emploi des seniors, le volume de recrutements dans cette tranche d'âge, le nombre d'heures de formation dispensées, ainsi que la mobilité interne.

Ce suivi précis nous permet d'agir concrètement pour favoriser l'emploi et le développement des compétences des collaborateurs expérimentés, tout en pilotant efficacement notre engagement en faveur de leur inclusion tout au long de leur parcours professionnel.

**Groupe Adecco**



« Chez Lidl, nous disposons d'un accord senior signé le 1<sup>er</sup> juin 2024 avec nos partenaires sociaux. C'est notre deuxième accord dédié au recrutement et au maintien dans l'emploi des seniors.

Nous avons mis en place une formation intitulée « Mener un entretien de recrutement », qui comprend un module spécifique sur la non-discrimination, notamment liée à l'âge. Cette formation est destinée à tous les salariés amenés à recruter. En complément, nous rendons obligatoire un e-learning « Recruter sans discriminer » pour ces mêmes collaborateurs. Ce module doit d'ailleurs être renouvelé tous les deux ans.

Dans le cadre de notre politique de lutte contre les discriminations et les inégalités, nos Responsables Santé, Sécurité et Qualité de Vie au Travail régionaux (les RSR), avec un référent pour chacune des 26 régions et pour nos 2 sièges, sont formés pour identifier d'éventuels écarts de traitement, notamment liés à l'âge.

Tous nos salariés sont régulièrement sensibilisés à ces enjeux de non-discrimination grâce à des briefings animés par leur responsable ou par le capitaine Santé Sécurité Qualité de Vie au Travail, présent dans chacun de nos 1 600 supermarchés et sur nos 26 plateformes logistiques.

Nous multiplions aussi les canaux de communication sur le sujet : via notre intranet, notre réseau social interne, mais aussi par de l'affichage en magasin et sur les plateformes.

Un guide recensant l'ensemble des mesures dédiées aux salariés de 50 ans et plus est également disponible, à la fois sur nos outils de communication interne et auprès des équipes RH.

Nous sommes convaincus que la communication est essentielle pour faire évoluer les mentalités, en interne comme en externe. C'est pourquoi nous valorisons nos salariés les plus expérimentés dans nos supports internes (magazine, podcasts, etc.) et nous faisons également le choix d'inclure des visuels de collaborateurs plus âgés dans nos affiches de recrutement.

#### Entreprise Lidl

## FICHE-ACTION

### Construire une politique RH pour lutter contre l'âgisme et les stéréotypes liés aux collaborateurs de 50 ans et plus

**Objectif :** Mettre en place une stratégie globale et structurée pour prévenir les stéréotypes liés à l'âge, garantir l'équité des pratiques RH, et construire un environnement de travail respectueux et valorisant pour toutes les générations.

**Pourquoi ?** Les discriminations liées à l'âge sont souvent invisibles, banalisées et difficilement verbalisées. Pourtant, elles sont illégales et nuisent à la performance collective, à la cohésion sociale et à l'engagement individuel. Une politique RH active permet de sécuriser les parcours des collaborateurs expérimentés et d'agir pour une réelle égalité de traitement.

#### ACTIONS POSSIBLES :

##### Formez et responsabilisez les recruteurs :

- Proposer une formation à l'entretien de recrutement intégrant un module sur la non-discrimination liée à l'âge ;
- Rendre obligatoire un e-learning sur les stéréotypes et discriminations à l'embauche (y compris l'âgisme), à renouveler tous les deux ans pour toute personne participant à des recrutements.

##### Outiller les référents et relais internes :

- Former les référents Santé, Sécurité, Qualité de Vie au Travail à la détection des écarts de traitement en lien avec l'âge ;
- Désigner un référent ou relais SQVT par établissement, avec un rôle de veille et d'animation sur ces sujets.

##### Sensibiliser tous les salariés à une culture non-discriminante :

- Organiser des briefings ou moments collectifs réguliers animés par les managers ou les relais internes ;
- Diffuser des messages continus via :
  - L'intranet et les réseaux sociaux d'entreprise ;
  - L'affichage dans les espaces de travail ;
  - Des supports internes engageants (témoignages, vidéos, podcasts...).

##### Visibiliser et valoriser les collaborateurs expérimentés :

- Mettre en lumière les parcours, expertises et réussites des salariés de 50 ans et plus dans les outils de communication interne ;
- Utiliser des visuels représentatifs de la diversité des âges dans les campagnes de recrutement.

##### Diffuser un référentiel clair des droits et dispositifs seniors :

- Faire connaître les dispositifs existants (formation, aménagements, seconde partie de carrière, retraite...) auprès des collaborateurs concernés ;
- Élaborer un guide interne dédié aux 50 ans et plus, mis à disposition sur les outils RH et relayé localement.

#### BÉNÉFICES ATTENDUS :

##### Pour l'entreprise :

- Réduction des biais et des discriminations à l'embauche et en gestion de carrière ;
- Réduction du risque contentieux ;
- Amélioration de l'image employeur et de l'attractivité pour toutes les générations ;
- Engagement renforcé des équipes et meilleure cohésion intergénérationnelle ;
- Meilleure fidélisation des talents expérimentés et réduction du turnover ;
- Conformité renforcée aux obligations légales en matière de non-discrimination.

##### Pour les salariés :

- Accès équitable aux opportunités de carrière, de formation et de reconnaissance ;
- Meilleure visibilité sur leurs droits et les dispositifs mobilisables ;
- Valorisation de l'expérience et du savoir-faire ;
- Réduction du sentiment d'invisibilisation ou de déclassement lié à l'âge ;
- Sentiment renforcé d'appartenance et de respect dans l'entreprise.

« Avec L'Oréal for all Generations, nous avons souhaité construire un programme structurant, capable d'accompagner tous nos collaborateurs à chaque étape de leur parcours professionnel : de l'intégration à la formation, jusqu'à la préparation au départ en retraite, voire au maintien du lien une fois retraités.

Pour concevoir ce programme, nous avons d'abord recensé l'ensemble des initiatives déjà déployées au sein du groupe. Il y en avait de nombreuses, mais elles étaient dispersées et peu lisibles. Nous les avons regroupées et organisées autour de cinq axes clés : l'intergénérationnel et la lutte contre les stéréotypes, la santé, l'employabilité (avec un accent fort mis sur la formation), la préparation à la retraite dès 40 ans, et enfin, le maintien du lien après le départ.

Concernant plus spécifiquement les stéréotypes liés à l'âge, nous menons une politique active de sensibilisation. Chaque année, les Generation Days, un événement interne de trois jours, nous permettent de présenter nos engagements en faveur de l'inclusion intergénérationnelle, d'expliquer nos dispositifs à destination des collaborateurs de plus de 50 ans, mais aussi d'impliquer l'ensemble des équipes, toutes générations confondues.

Briser les idées reçues passe également par une meilleure représentation. Ainsi, nos visuels de communication internes mettent en avant la diversité générationnelle de nos collaboratrices et collaborateurs, dont des collaborateurs de plus de 50 ans, qui représentent 30% de nos effectifs.

Nous favorisons également les échanges intergénérationnels concrets. À titre d'exemple, nos collaborateurs expérimentés sont régulièrement conviés aux séminaires d'intégration des nouveaux entrants pour partager leur expérience et leur connaissance de l'entreprise.

Enfin, nous multiplions les initiatives ludiques et engageantes. Un quiz intergénérationnel a ainsi été organisé sur nos différents sites – sièges, usines, plateformes – pendant la pause déjeuner. Seule condition pour participer : former un binôme intergénérationnel. Le succès a été immédiat et, pour beaucoup, une réelle opportunité de rencontre. Plusieurs collaborateurs nous ont confié : « Grâce à ce moment, j'ai rencontré quelqu'un avec qui je travaille aujourd'hui.

## Entreprise L'Oréal

## FICHE-ACTION

### Favoriser les interactions intergénérationnelles pour lutter contre les stéréotypes liés à l'âge

**Objectif :** Mettre en place une stratégie globale et outillée pour prévenir les stéréotypes liés à l'âge, favoriser un environnement de travail respectueux et valorisant pour toutes les générations, et garantir l'équité des pratiques RH.

**Rappel :** les discriminations liées à l'âge ont la particularité d'être largement invisibles et banalisées. Elles n'en demeurent pas moins illégales et ont un impact négatif sur les plans économique, social et humain.

**Pourquoi ?** Les stéréotypes sur l'âge peuvent créer des barrières invisibles entre générations, nuire à la coopération dans les équipes et limiter la reconnaissance des compétences des collaborateurs expérimentés. Favoriser les échanges intergénérationnels permet de déconstruire ces idées reçues par l'expérience concrète, dans un cadre de confiance et de réciprocité.

#### ACTIONS POSSIBLES :

##### ► Structurer l'approche intergénérationnelle dans un programme cohérent :

- Construire un programme lisible et intégré à la politique RH, combinant actions de sensibilisation, moments de convivialité et valorisation des expertises.

##### ► Encourager la transmission lors de l'intégration des nouveaux arrivants :

- Intégrer systématiquement des collaborateurs de plus de 50 ans dans les séminaires d'accueil ou dispositifs de parrainage, pour partager leur expérience et leur connaissance des métiers.

##### ► Créer des temps de rencontre conviviaux entre générations :

- Organiser des formats légers et engageants favorisant les échanges (par exemple un quiz intergénérationnel à l'heure du déjeuner).

##### ► Sensibiliser régulièrement l'ensemble des équipes :

- Organiser un temps fort annuel sur l'inclusion de toutes les générations et la lutte contre les stéréotypes liés à l'âge ;

- Communiquer sur les dispositifs RH accessibles à toutes les générations, et plus particulièrement aux collaborateurs expérimentés.

##### ► Valoriser la diversité des âges dans la communication interne :

- Utiliser des visuels représentatifs de l'ensemble des générations dans les supports RH, y compris les plus de 50 ans ;
- Mettre en lumière les parcours et réussites de collaborateurs expérimentés (portraits, témoignages...).

#### BÉNÉFICES ATTENDUS :

##### ► Pour l'entreprise :

- Réduction des stéréotypes et des tensions liées à l'âge ;
- Renforcement de la cohésion et de la coopération au sein des équipes ;
- Valorisation de la diversité générationnelle comme levier de performance collective ;
- Amélioration de l'image employeur et de l'attractivité auprès de toutes les tranches d'âge ;
- Pérennisation des savoir-faire grâce à une meilleure transmission des compétences.

##### ► Pour les salariés :

- Sentiment de reconnaissance et de valorisation, quel que soit l'âge ;
- Renforcement du lien social, du sentiment d'inclusion et d'appartenance ;
- Meilleure connaissance mutuelle entre générations, propice à la coopération ;
- Accès équitable à la parole, à la visibilité et à la participation dans l'entreprise ;
- Développement d'une culture de travail plus respectueuse et inclusive.


 A white graphic consisting of a circle with a horizontal bar across the middle. The bar contains the text 'PARTIE 2' in bold, uppercase letters.
 

## PARTIE 2

# Recruter un collaborateur de 50 ans et plus avec des méthodes adaptées

## Recruter un collaborateur de 50 ans et plus avec des méthodes adaptées

### Une opportunité pour les entreprises

Le recrutement de candidats de 50 ans et plus constitue un levier essentiel pour renforcer la diversité des compétences au sein de votre entreprise. Pour attirer effectivement ces talents, il s'avère néanmoins important d'adopter une politique de recrutement adaptée qui valorise l'expérience et les savoir-faire des candidats.

#### Objectifs principaux :

- + Garantir une approche de recrutement non discriminatoire ;
- + Identifier et attirer de nouveaux talents qualifiés, motivés et expérimentés ;
- + Développer des méthodes de recrutement adaptées aux besoins et compétences des candidats de 50 ans et plus.

### Recruter sans biais

Pour attirer des talents correspondant aux besoins de l'entreprise, il convient d'instaurer des processus de recrutement qui éliminent les biais liés à l'âge, par exemple en utilisant des critères objectifs et anonymes. Par ailleurs, il est important de sensibiliser les équipes aux stéréotypes liés à l'âge afin de garantir une sélection équitable.

#### Comment faire ?

- + **Former ses équipes en charge du recrutement à la non-discrimination.**

*La loi n°2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et la citoyenneté impose aux entreprises de plus de 300 salariés de former leur personnel en charge du recrutement à la non-discrimination, et ce, au moins une fois tous les cinq ans.*

« Nous avons mis en place des consignes et des formations spécifiques à destination de nos équipes P&O et de nos équipes de recrutement, afin de s'assurer du respect total du principe de non-discrimination à l'embauche. Nous communiquons clairement des lignes directrices très strictes interdisant toute forme de discrimination fondée sur l'âge, que ce soit dans la rédaction des offres d'emploi, dans la présélection des candidatures ou lors des entretiens de recrutement.

*Nos équipes P&O et nos managers recruteurs ont pour consigne de se concentrer uniquement sur les compétences, l'expérience et la motivation des candidats, sans tenir compte de leur âge.*

*Nous veillons également à ce que la composition de nos panels d'entretiens soit diversifiée, afin de refléter la mixité de nos équipes. Cela permet de déconstruire les représentations et de valoriser la complémentarité des profils.*

#### Entreprise Siemens

+ Former ses collaborateurs (recruteurs et managers) au recrutement et à l'intégration de collaborateurs de 50 ans et plus au sein de l'entreprise, en participant à un atelier « Et si vous recrutiez des seniors ? » proposé par l'APEC.

+ Participer à des événements proposés par l'APEC et par France travail via la plateforme « Mes événements emploi ».

+ Participer aux événements organisés par les clubs départementaux de la communauté Les entreprises s'engagent partout en France : rencontre avec d'autres entreprises engagées du territoire, partage de bonnes pratiques, découverte d'outils et de dispositifs, ateliers, ...

+ **Recruter des candidats sans CV, à partir de leurs aptitudes en utilisant la Méthode de Recrutement par Simulation (MRS).**

La MRS est une méthode de recrutement déployée par France Travail qui permet d'évaluer les compétences d'un candidat via des simulations en situations professionnelles, sans prendre en compte le CV ou la situation personnelle du candidat (âge notamment). Cette approche permet de se concentrer sur les aptitudes réelles des candidats et leur capacité à répondre aux besoins sur un poste défini et ainsi de réduire les discriminations basées sur l'âge.

Lors d'une séance, les candidats réalisent des exercices pratiques qui simulent les situations de travail du poste. Les candidats dont les compétences (habiletés) sont validées lors de la session passent ensuite directement à un entretien avec l'employeur.

En 2024, ce sont 2725 demandeurs d'emploi âgés de 50 ans et plus qui ont été embauchés à l'issue d'une séance MRS (source SISP-France Travail) - En savoir +

**La marche à suivre :** toutes les entreprises peuvent bénéficier de la MRS à condition de :

+ Proposer une offre d'emploi durable (CDI ou CDD de plus de 6 mois)

+ Avoir à minima 3 postes ouverts.

+ Ouvrir le recrutement à tout profil intéressé.

+ Mettre l'accent sur les « habiletés » plutôt que sur les diplômes ou l'expérience, ou proposer une formation préalable à l'embauche.

Pour étudier la pertinence du recours à la MRS, bénéficier de conseils et faciliter la mise en œuvre de ce dispositif, **vous pouvez prendre contact avec un conseiller France travail.**

« L'entreprise **Eurogroup Consulting** a mis en place une procédure de recrutement sans mention d'âge dans les offres et une formation régulière pour ses recruteurs sur les biais cognitifs liés à l'âge. Ce dispositif a permis d'augmenter de 30 % la part de 50 ans et plus recrutés sur les trois dernières années.

**Eurogroup Consulting**



« Nous nous sommes rendu compte que, dans l’imaginaire des parents, faire appel à une agence pour la sortie d’école évoque très souvent le profil de « Lola » : une étudiante, jeune, dynamique. Mon rôle consiste précisément à élargir cette représentation et à valoriser, de manière simple et engageante, la richesse que peuvent apporter d’autres profils.

Ce qui rassure les familles et les incite à franchir le pas, c’est la souplesse du dispositif : elles ne sont jamais « bloquées » avec un intervenant. Les premiers recrutements de seniors se sont faits un peu par hasard, mais j’ai rapidement perçu tout leur potentiel. En Île-de-France, notre réseau de partenaires institutionnels et associatifs est particulièrement solide, ce qui constitue un vrai atout pour une PME comme la nôtre.

Nous avons participé à de nombreux événements, comme le Salon des Seniors. Grâce à notre stand ludique, nous avons su capter l’attention et susciter ce petit déclic chez les visiteurs : « Pourquoi pas moi ? ».

La collaboration avec France Travail et d’autres partenaires est essentielle pour dépasser les stéréotypes et faire comprendre nos besoins concrets. Historiquement, la garde d’enfants à domicile repose beaucoup sur des étudiants. Mais elle peut aussi mobiliser des personnes en reconversion, des aidants, des anciens agents de cantine... ou encore des retraités en cumul emploi-retraite, pour qui c’est à la fois un complément de revenu et un moyen de conserver un lien social. Le lien intergénérationnel est d’ailleurs un axe fort de notre engagement.

Et les résultats sont là : lorsqu’on donne leur chance à ces profils, dans neuf cas sur dix, l’intégration est réussie et durable, avec un taux de turnover nettement plus faible. Les familles sont très satisfaites.

#### Entreprise Kangourou Kids

## FICHE-ACTION

### Encourager le recrutement de travailleurs expérimentés

**Objectif :** Diversifier les profils dans les recrutements en valorisant les atouts des travailleurs expérimentés, pour répondre durablement aux besoins de compétences et renforcer la performance collective.

**Pourquoi ?** Les travailleurs expérimentés disposent de compétences immédiatement mobilisables, d’une stabilité professionnelle précieuse, et d’un savoir-être souvent reconnu. Malgré cela, leur accès à l’emploi reste freiné par des stéréotypes persistants. Mieux les intégrer dans les processus de recrutement permet d’élargir le vivier de candidatures et de compétences.

#### ACTIONS POSSIBLES :

##### ▶ Valoriser activement ces profils dans les événements de recrutement :

- Participer à des salons ou forums professionnels avec des stands engageants, incluant des témoignages et démonstrations mettant en valeur les apports des travailleurs expérimentés (compétences, fiabilité, savoir-être, relation client...);
- Organiser ou co-animer des conférences sur les bénéfices de la diversité d’âge dans les équipes.

##### ▶ Travailler la communication externe sur la diversité des âges :

- Sensibiliser les clients, partenaires et prospects à l’engagement de l’entreprise en faveur de l’emploi de toutes les générations, notamment dans les métiers en contact direct avec le public ;
- Intégrer des visuels et messages inclusifs dans les supports de recrutement.

##### ▶ Mobiliser les partenaires du territoire pour élargir les candidatures :

- Collaborer avec France Travail, les collectivités locales, les missions locales, les associations et les structures d’insertion pour faire connaître les besoins de l’entreprise et identifier des profils expérimentés.

##### ▶ Outiller les recruteurs pour dépasser les stéréotypes :

- Former les équipes RH et les managers au recrutement non discriminant, en insistant sur les préjugés liés à l’âge et les moyens concrets de les déconstruire ;
- Diffuser des exemples concrets de recrutements réussis de profils expérimentés au sein de l’entreprise, avec des témoignages et indicateurs à l’appui.

#### BÉNÉFICES ATTENDUS :

##### ▶ Pour l’entreprise :

- Réduction du *turnover* et des coûts associés à la rotation de l’emploi ;
- Meilleure continuité de service et fidélisation des clients, grâce à la stabilité et à l’expérience des salariés recrutés ;
- Enrichissement des équipes par la complémentarité des parcours et l’apport des savoir-faire expérimentés ;
- Amélioration de l’image employeur, notamment auprès des candidats expérimentés et des partenaires institutionnels ;
- Renforcement de l’engagement sociétal de l’entreprise.

##### ▶ Pour les salariés :

- Accès à l’emploi facilité pour les profils expérimentés, avec reconnaissance de leur valeur ;
- Intégration dans un environnement professionnel valorisant leurs compétences et leur parcours ;
- Sentiment de confiance renforcé dans leurs perspectives professionnelles ;
- Participation à des équipes intergénérationnelles favorisant l’échange de savoirs et l’épanouissement.

## Recruter de nouveaux talents

### Recourir au contrat de valorisation de l'expérience (CVE) : le CDI senior

**À noter :** le contrat de valorisation de l'expérience (CVE), ou « CDI senior », est un nouveau dispositif issu de l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 14 novembre 2024 sur l'emploi des salariés expérimentés mis en œuvre à titre expérimental à partir de 2025 pour une durée de cinq ans.

Ce contrat vise à favoriser l'accès à l'emploi des demandeurs d'emploi de 60 ans et plus. Il s'agit d'un CDI spécifique, dont les modalités de rupture sont adaptées : l'employeur peut y mettre fin lorsque le salarié atteint l'âge légal de départ à la retraite, à condition qu'il ait acquis ses droits à une retraite à taux plein. Ce contrat permet de sécuriser l'embauche de profils expérimentés, tout en apportant de la visibilité sur la fin du parcours professionnel.

Le **contrat de valorisation de l'expérience (CVE) présente plusieurs avantages concrets pour les employeurs** qui souhaitent recruter des demandeurs d'emploi expérimentés tout en sécurisant la gestion de la fin de carrière :

+ Il permet de **recruter un salarié en CDI** tout en bénéficiant de modalités de sortie assouplie : l'employeur peut mettre fin au contrat par une mise à la retraite, dès lors que le salarié remplit les conditions d'âge et de durée d'assurance pour bénéficier d'une retraite à taux plein.

+ Lorsqu'une mise à la retraite est effectuée dans ce cadre, l'employeur est **exonéré de la contribution patronale de 30%** (article L. 137-12 du code de la sécurité sociale) sur les indemnités de mise à la retraite, **pendant les trois années suivant la publication de la loi. Cette exonération permet d'alléger le coût de rupture du contrat.**

+ Le dispositif offre une visibilité accrue sur la durée du contrat grâce à la remise obligatoire, au moment de l'embauche, d'un document émis par la CNAV indiquant la **date prévisionnelle d'accès à la retraite à taux plein**. Ce cadre sécurise la gestion RH et permet d'anticiper les conditions de fin de contrat.

#### Vérifier son éligibilité

Pour proposer un contrat de valorisation de l'expérience :

+ Je dois embaucher un salarié doit être âgé de 60 ans ou plus (ou dès 57 ans si un accord de branche le prévoit) et inscrit à France Travail.

+ Je ne peux pas embaucher un salarié qui a déjà été employé en CDI dans mon entreprise ou mon groupe au cours des six derniers mois.

+ Lors de la signature du contrat, je dois prêter attention à ce que le candidat me fournisse un document précisant la date à laquelle il pourra bénéficier de sa retraite à taux plein, ce qui offre une visibilité sur la durée du contrat et la date de départ à la retraite.



## Identifier de nouveaux talents motivés

### Faire découvrir ses métiers et identifier des profils pertinents en utilisant l'immersion professionnelle

L'immersion professionnelle permet à des candidats en recherche d'emploi de découvrir, en conditions réelles, un métier, sur une période allant d'une journée à un mois. Ce dispositif leur permet de découvrir un environnement de travail et de mieux comprendre les exigences d'un poste avant un éventuel recrutement. Pendant l'immersion, aucun frais n'est engagé par l'entreprise accueillante, les bénéficiaires conservent leur statut de demandeur d'emploi et continuent de percevoir leurs indemnités. Ce dispositif vous permet ainsi d'identifier de futurs collaborateurs en conditions réelles et au contact de vos équipes.

#### Comment faire ?

+ **Référencer les métiers** sur lesquels vous souhaitez proposer une immersion à des demandeurs d'emploi de 50 ans et plus **sur la plateforme [Immersion Facilitée](#)** afin de recevoir des demandes de candidats motivés.

+ Vous pouvez vous rapprocher de France Travail, de l'Apec ou d'autres prescripteurs pour identifier (sourcer) des profils de demandeurs d'emploi de 50 ans et plus susceptibles de réaliser une immersion au sein de vos équipes.

### Recourir à la Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE) pour former des talents de 50 ans et plus aux besoins de votre entreprise

La Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE) est un dispositif qui permet de financer une formation préalable à l'embauche adaptée au futur poste d'un candidat. Elle permet aux demandeurs d'emplois inscrits à France Travail et aux salariés en contrat d'insertion d'acquérir les compétences pratiques requises par le poste avant leur embauche. La POE, particulièrement utile pour répondre à des besoins de recrutement urgents, est financée par France Travail à condition que l'entreprise s'engage à recruter le candidat, notamment via la signature d'une promesse d'embauche.

« Nous postons systématiquement nos annonces sur le site de France Travail. Et nous mettons en place de plus en plus de partenariats pour initier des formations. Outre celles réalisées en interne, nous misons aussi sur les formations courtes POEC ou POEI (Préparation Opérationnelle à l'Emploi Collective ou Individuelle), menées au niveau local.

### **Groupe Lucien Barrière**

#### **Comment faire ?**

- + Identifier un besoin de recrutement et déposer une offre d'emploi en ligne sur le site [entreprise.francetravail.fr/](http://entreprise.francetravail.fr/) ou en contactant un conseiller France travail ;
- + Sélectionner un candidat prêt à se former ;
- + Définir un parcours de formation seul ou avec France Travail ;
- + Signer une convention avant le début de la formation préalable à l'embauche afin de déclencher le dispositif.
- + Une fois le bilan réalisé, signer le contrat de travail si le candidat répond aux attentes. Une aide financière vous sera versée par France Travail pour couvrir les frais de formation.

#### **Mettre en place une action de formation en situation de travail (AFEST) pour former les futurs collaborateurs directement sur leur poste de travail**

L'Action de Formation en Situation de Travail (AFEST) est un dispositif qui permet aux entreprises, notamment les TPE et PME, de former un futur salarié directement sur son poste de travail. Ce dispositif, adapté aux besoins spécifiques de chaque entreprise, implique l'intervention d'un organisme de formation certifié qui accompagne le salarié dans son environnement professionnel. L'AFEST est particulièrement utile pour les entreprises rencontrant des difficultés de recrutement, leur permettant de bénéficier d'une formation sur-mesure, plus efficace et adaptée à leurs contraintes, sans avoir à investir dans des ressources ou du temps pour organiser une formation traditionnelle.

#### **Comment faire ?**

- + Sélectionner un candidat, avec l'aide de France Travail si nécessaire.
- + Contacter un organisme de formation certifié pour réaliser une analyse de mon activité et définir un plan de formation personnalisé pour le futur salarié.
- + Désigner un tuteur volontaire au sein de son entreprise, salarié compétent dans le domaine visé, pour accompagner le candidat pendant sa formation.
- + Bénéficier d'un financement de France Travail pour la mise en œuvre du parcours de formation, jusqu'à 450 heures (600 heures pour les publics prioritaires)
- + À l'issue de l'AFEST, s'engager à recruter le candidat en CDI, en contrat en alternance ou en CDD de six mois minimums.

### **Sourcer de nouveaux profils en travaillant avec des partenaires spécialisés**

Travailler avec des partenaires spécialisés, à l'image des acteurs du réseau pour l'emploi (France Travail, APEC) ou des associations spécialisées, peut constituer un excellent moyen de sourcer des profils de candidats de 50 ans et plus susceptibles de rejoindre vos équipes. Participer à des actions de recrutement sur les territoires, comme des job dating inversés, sportifs ou culturels, permet également d'aller à leur rencontre.

#### **Comment faire ?**

- + Prendre contact avec son conseiller France Travail ou son consultant APEC (profils de cadres) pour identifier des profils de 50 ans et plus susceptibles de répondre à vos besoins de recrutement.
- + S'appuyer sur le service Sourcing+ de l'Apec.



### **S'appuyer sur un dispositif d'apprentissage pour les plus de 50 ans grâce à « Atout Senior »**

Le programme Atout Senior, porté par France Travail et Ifocop, vise à faciliter le retour vers l'emploi des demandeurs d'emploi de 50 ans et plus à travers un parcours de reconversion professionnelle de huit mois. Ce programme, expérimenté en Île-de-France en 2025, repose sur deux périodes de formation professionnalisante : 4 mois en formation théorique de 560 heures encadrées par des professionnels en activité, suivies de 4 mois de formation pratique en entreprise de 602 heures dédiées à la mise en application de nouvelles compétences acquises par le bénéficiaire. Le programme propose 22 formations diplômantes ciblées et un suivi personnalisé pour aider les candidats à se réorienter vers des métiers du secteur tertiaire en forte demande, tout en valorisant leurs compétences préexistantes.

La formation est co-financée à 75 % par les entreprises et à 25 % par les apprenants via leur compte professionnel de formation (CPF), avec un possible abondement de France Travail pour le reste à charge. **Ce dispositif offre ainsi aux entreprises de recruter des talents de 50 ans et plus, formés et qualifiés, spécifiquement adaptés à leurs besoins.**

**Objectif :** 1 000 personnes bénéficiaires de ce programme d'ici la fin de l'année 2025.

**En savoir + / Être rappelé par un conseiller entreprise**

« Chez Orano, acteur engagé de la transition énergétique et de la relance du nucléaire, nous croyons que la diversité des parcours et la richesse de l'expérience sont des leviers essentiels de performance et d'innovation. Face à un plan de recrutements ambitieux – avec près de 15 000 postes à pourvoir dans les dix prochaines années – nous avons à cœur de mobiliser tous les talents. C'est pourquoi nous sommes fiers de participer au dispositif Atout Senior, aux côtés d'Ifocop et de France Travail. Une initiative qui s'inscrit pleinement dans notre politique de recrutement inclusive, en valorisant l'apport des profils expérimentés et en favorisant leur retour à l'emploi dans un secteur d'avenir.

**Entreprise Orano**

## Sécuriser la prise de poste et l'intégration des collaborateurs de 50 ans et plus

### Une étape clé pour la réussite des collaborateurs nouvellement recrutés

L'intégration réussie des collaborateurs de 50 ans et plus est essentielle pour limiter les ruptures de contrats et garantir leur engagement et leur performance à long terme. Pour cela, il est important de proposer un parcours d'intégration adapté, tenant compte de leur expérience et de leurs attentes. Cet accompagnement personnalisé favorise une prise de poste plus sereine et efficace pour le collaborateur comme pour l'entreprise.

#### Objectifs principaux :

- + Assurer un parcours d'intégration qui respecte les spécificités des collaborateurs 50+ ;
- + Offrir un accompagnement sur mesure pour sécuriser leur prise de poste ;
- + Favoriser un climat de confiance et d'échange dès le début de leur collaboration.

### Adapter le parcours d'intégration aux collaborateurs de 50 ans et plus

L'intégration des collaborateurs doit tenir compte de leur parcours professionnel afin d'adapter l'accompagnement aux besoins réels de chacun, notamment dans la maîtrise des outils, des méthodes de travail et des dynamiques d'équipe propres à l'entreprise.

#### Comment faire ?

- + Mettre en place un référent d'équipe en charge de l'intégration ou attribuer un mentor.

Afin d'assurer une intégration réussie des nouveaux collaborateurs, il est possible de désigner un référent au sein de l'équipe ou d'attribuer à chaque nouveau recruté un mentor. Le référent, généralement un membre expérimenté de l'équipe, aura pour rôle d'accompagner le collaborateur pendant ses premiers mois, en répondant à ses questions pratiques et sociales, et en facilitant son adaptation au sein du groupe de travail. Le mentor, quant à lui, pourra prendre en charge l'accompagnement du collaborateur tout au long de son parcours professionnel dans l'entreprise, en lui apportant conseils et soutien. Ce système de mentorat offre l'avantage de créer un lien de confiance durable, contribuant à l'épanouissement du collaborateur nouvellement intégré mais aussi à son développement à moyen et long terme au sein de l'organisation.

**Pour plus de détails sur le soutien à apporter en termes de compétences, consulter la section « [Transmission de compétences](#) ».**

« Nous avons créé un parcours pour les nouveaux entrants, « Spring Your Career » afin de les aider à comprendre leurs motivations, l'organisation de l'entreprise et l'importance du réseau. Un parcours miroir est proposé aux collaborateurs plus expérimentés pour les aider à clarifier leurs attentes de carrière et à valoriser leur parcours. Cette année, nous prévoyons de réunir les participants des deux parcours pour favoriser les échanges intergénérationnels.

#### Entreprise Schneider Electric

- + Assurer un accompagnement à la prise de poste et un suivi personnalisé tout au long de la période d'essai.

Proposer des séances de suivi régulières (entretiens de suivi) permettra d'identifier les éventuelles difficultés rencontrées, et de mettre en place des solutions pour y remédier. L'accompagnement peut aussi inclure des sessions de formation ou des échanges sur les attentes et besoins spécifiques du collaborateur.

- + Mettre en place un entretien à mi-période d'essai.

Cet entretien permettra de faire le point sur l'intégration du collaborateur, d'évaluer son adaptation aux nouvelles méthodes de travail et d'identifier ses besoins en matière de formation ou de soutien. Cet échange est un moment privilégié pour ajuster le parcours d'intégration en fonction de ses retours.

« Pour le **groupe Berto**, spécialiste du transport et de la logistique, la période d'essai constitue une étape clé dans l'intégration d'un nouveau collaborateur. Afin de garantir une prise de poste réussie, l'entreprise met en place un suivi conjoint entre le manager et un référent RH. Ce dispositif repose sur des points de suivi réguliers, planifiés à 1 semaine, 2 semaines, 1 mois et 2 mois après l'arrivée. Cette approche structurée permet de détecter rapidement les éventuelles difficultés, de favoriser le dialogue et d'ajuster l'accompagnement en fonction des besoins du salarié.

#### Entreprise Berto

**En savoir + :** accueillir et intégrer un nouveau salarié, les conseils de France Travail.



## PARTIE 3

# Accompagner les parcours professionnels des salariés de 50 ans et plus

L'accompagnement des collaborateurs expérimentés est un levier stratégique pour toute entreprise, en particulier les TPE-PME. Il permet de développer la compétitivité de l'entreprise, de préserver les savoir-faire, d'anticiper les évolutions des métiers et de renforcer leur engagement. Trois axes d'action sont à la disposition des employeurs : développer les compétences en interne, accompagner les transitions professionnelles et les reconversions professionnelles et organiser la transmission des connaissances.

## Favoriser l'acquisition de nouvelles compétences en interne

Permettre à ses collaborateurs de 50 ans et plus de continuer à évoluer dans leur poste ou au sein de l'entreprise est un enjeu clé. Cela suppose de mobiliser des outils existants et adaptés, en fonction des besoins de l'activité et des aspirations des salariés.

### Objectifs principaux :

- + **Intégrer la diversité des trajectoires professionnelles et des attentes des salariés de 50 ans et plus dans les politiques RH.**
- + **Renforcer les compétences des collaborateurs** pour faire face aux évolutions des métiers et des technologies ;
- + **Mettre en place des parcours de carrière personnalisés** afin de maximiser l'épanouissement professionnel et la rétention des talents au sein de l'entreprise.

### S'appuyer sur les entretiens professionnels

L'entretien professionnel est une porte d'entrée vers l'ensemble des outils de développement des compétences. Il permet de faire le point sur les besoins de formation, les envies d'évolution, et d'identifier les dispositifs mobilisables. L'entreprise peut s'appuyer sur ce temps privilégié pour proposer des actions concrètes : formation via le plan de développement des compétences, dispositif de promotion par l'alternance (Pro-A), de reconnaître les compétences du salarié via une validation des acquis de l'expérience (VAE), évoquer la possibilité de mobiliser son CPF, ou encore le tutorat.

À partir de 45 ans, une visite médicale de **mi-carrière**, également obligatoire, constitue un moment stratégique à la fois pour le salarié et également pour l'entreprise puisqu'elle permet d'évaluer les risques de désinsertion professionnelle, en prenant en compte l'évolution des capacités du travailleur en fonction de son parcours professionnel, de son âge et de son état de santé.

Dans le cadre de la **transposition de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 14 novembre 2024**, un **entretien de mi-carrière** est désormais prévu. A partir de la promulgation de la loi, il devra être organisé **dans les deux mois suivant la visite médicale de mi-carrière**. Ce temps d'échange permet de faire le lien entre l'état de santé du salarié, ses compétences, ses souhaits d'évolution, et les possibilités d'adaptation ou de formation que peut proposer l'entreprise.

C'est un outil concret pour maintenir l'engagement des salariés expérimentés et anticiper les suites de parcours.

Lors des entretiens professionnels, l'entreprise peut également informer les salariés de la possibilité de bénéficier du **Conseil en Évolution Professionnelle (CEP)**, un service gratuit, confidentiel, et entièrement à la main du salarié, qui peut l'aider à faire le point sur ses aspirations, ses compétences et ses projets d'évolution. Plus d'informations sur [mon-cep.org](http://mon-cep.org).

**Pour aller plus loin :** consulter le guide de [l'OPCO EP](#) pour préparer efficacement ces entretiens.

« LIDL prévoit la possibilité d'effectuer un entretien dit « sénior » qui est un moment privilégié où le salarié peut :

- Faire le bilan de son expérience professionnelle acquise ;
- Faire part de ses projets professionnels et/ou personnels ;
- Faire part des modifications de conditions de travail qu'il souhaiterait pour concilier au mieux ses projets personnels et professionnels ;
- Formuler ses souhaits en matière de formation et notamment indiquer s'il souhaite utiliser son compte personnel de formation (CPF). Si le RSR identifie un besoin, il redirige le salarié vers le Responsable Formation et Développement pour faire un point spécifique et pouvoir proposer les actions adaptées (bilan de compétences, formations, accompagnement, tutorat, mentorat...);
- Chaque salarié atteignant l'âge de 55 ans est informé par courrier de la possibilité de bénéficier de cet entretien avec son responsable SQVT Régional.

#### Entreprise Lidl



## Structurer la formation continue avec le plan de développement des compétences

Dans un environnement professionnel en constante évolution, le plan de développement des compétences permet à l'entreprise d'organiser et de financer les actions de formation pour ses salariés. Il constitue un levier stratégique pour adapter les compétences aux transformations technologiques et économiques, maintenir l'employabilité à tous les âges et renforcer la performance collective. En investissant dans l'apprentissage continu, les entreprises favorisent l'innovation, la mobilité interne et la fidélisation des talents, notamment pour les salariés de 50 ans et plus.

Dans les entreprises de moins de 50 salariés, les actions prévues au plan peuvent être financées par l'OPCO, à condition de bien cibler les besoins et d'anticiper les démarches.

### Comment faire ?

✚ S'appuyer le plan sur un diagnostic des compétences

- Commencer par cartographier les compétences existantes et les écarts avec les besoins futurs de l'entreprise.
- Utiliser la fiche pratique « Diagnostiquer les compétences de ses collaborateurs » pour structurer cette étape de manière opérationnelle.
- Ce diagnostic permet d'identifier plus finement les actions de formation à mettre en œuvre, notamment pour accompagner les salariés de 50 ans et plus dans l'adaptation à leur poste, la transmission des savoir-faire ou la préparation à une mobilité.

**La marche à suivre : accéder à la fiche** « [Diagnostiquer les compétences de ses collaborateurs](#) » pour faciliter le recours au diagnostic de compétences et adapter ses pratiques RH en conséquence.

### Prendre en compte les enjeux d'adaptation au poste, de transmission, ou de reconversion.

✚ S'appuyer sur l'offre de service de son OPCO :

Contactez son OPCO pour :

- Identifier les formations ou dispositifs existants ciblant les salariés expérimentés.
- Être accompagné dans la définition de parcours de formation individualisés.
- Mobiliser d'éventuelles aides spécifiques.

✚ Identifier l'OPCO opérant pour son secteur d'activité :

- **AFDAS** (Secteurs : culture, industries créatives, médias, communication, télécommunications, sport, tourisme, loisirs, divertissement. Inclut les intermittents du spectacle et les artistes-auteurs)
- **ATLAS** (Secteurs : banque, assurances, services financiers, conseil)
- **OCAPIAT** (Secteurs : agriculture, pêche, coopération agricole, industries agroalimentaires, territoires.)
- **Unifomation** (Secteurs : économie sociale et solidaire, services à la personne, insertion, animation, logement social, mutualité, associations, emploi.)
- **Constructys** (Secteurs : bâtiment, travaux publics, négoce des matériaux de construction et de bois.)

- **L'Opcommerce** (Secteurs : commerce de détail, commerce de gros, commerce inter-entreprises, grande distribution, vente à distance, commerce de l'habillement, etc.)
- **AKTO** (Secteurs : services à forte intensité de main-d'œuvre, notamment propreté, sécurité, travail temporaire, restauration rapide, portage salarial, enseignement privé, etc.)
- **OPCO 2i** (Secteurs : industries chimiques, métallurgie, plasturgie, papier-carton, textile, habillement, ameublement, céramique, etc.)
- **OPCO Mobilités** (Secteurs : transport routier, maritime, ferroviaire, aérien, logistique, services de l'automobile.)
- **OPCO EP** (Secteurs : artisanat, professions libérales, commerce de proximité, services de proximité.)
- **OPCO Santé** (Secteurs : santé privée, médico-social, hospitalisation privée, services à la personne dans le domaine de la santé.)

+ Intégrer ces actions dans une stratégie RH globale

- Relier les actions de formation aux besoins en compétences identifiés.
- Articuler la montée en compétences des 50+ avec les parcours internes, les mobilités ou la transmission des savoirs.

« Le groupe Berto a mis en place un journal interne mensuel, diffusé à l'ensemble des salariés du groupe et de ses filiales. Cet outil de communication vise à valoriser les opportunités de développement professionnel en mettant en avant, chaque mois, les offres de formation disponibles ainsi que les postes à pourvoir en interne.

**Entreprise Berto**

## Utiliser le dispositif Pro-A

Le dispositif Pro-A (promotion par l'alternance) permet à l'entreprise de faire évoluer les compétences de ses salariés tout en maintenant l'activité. Il s'adresse aux salariés en CDI, peu ou moyennement qualifiés, qui souhaitent se professionnaliser via une formation en alternance, sans quitter leur poste. Pour les salariés de 50 ans et plus, Pro-A constitue une alternative concrète à la formation classique, avec des modalités plus souples et adaptées. En renforçant les savoir-faire en situation de travail, il permet de répondre aux besoins de qualification de l'entreprise, de soutenir les mobilités internes et de favoriser le maintien en emploi des salariés expérimentés.

### Comment faire ?

Pour recourir à Pro-A, l'entreprise identifie un salarié éligible, construit un parcours individualisé avec un organisme certifié, et sollicite l'OPCO pour vérifier l'existence d'un accord de branche étendu et assurer le financement. Un accompagnement interne (tuteur, aménagement de planning) doit être prévu pour sécuriser le parcours.

[Site du ministère du Travail](#)

[Site service-public.fr](#)

## Encourager l'usage du CPF et proposer un abondement

Le Compte Personnel de Formation (CPF) est un droit individuel que l'entreprise peut encourager à mobiliser pour répondre à ses propres enjeux.

Elle peut proposer aux salariés des sessions d'information collectives sur le CPF, les accompagner dans l'identification de formations certifiantes utiles à leur poste, et cofinancer certaines formations via un abondement. Cela permet de concrétiser des projets de développement de compétences ambitieux tout en partageant l'investissement avec le salarié volontaire.

### En savoir + / Des questions ?



## Pourquoi valoriser le CPF ?

- Améliorer la performance et les compétences de vos équipes
- Renforcer l'employabilité et l'engagement des salariés
- Réduire ses coûts de formation et de recrutement

## Comment faire ?

+ **Encourager l'utilisation du CPF auprès de vos équipes en organisant des sessions d'information collectives.**

+ **Accompagner les collaborateurs dans leurs démarches** en les accompagnant dans l'identification des formations accessibles via leur CPF et en les conseillant dans le choix de formations en lien avec les objectifs et besoins en compétence de l'entreprise.

+ **Compléter le CPF avec des financements de l'entreprise** : dans le cadre de projets de formation ambitieux, l'entreprise peut choisir de compléter les droits à la formation du salarié en cofinçant des formations via le CPF. Cela permet de rendre accessibles des formations plus longues ou spécialisées, et d'investir dans des compétences stratégiques pour l'entreprise.

« Nous avons mis en place des actions concrètes pour favoriser la formation continue et le développement des compétences numériques de nos collaborateurs pour s'adapter aux transformations technologiques et aux nouveaux métiers :

- *Formation obligatoire* : chaque collaborateur doit réaliser au minimum 35 heures de formation par an, grâce à notre outil digital de formation en ligne qui propose un large éventail de formations métiers et de développement personnel ;
- *Maintien de l'employabilité des seniors* : nous adaptons les compétences des seniors et les aidons à en acquérir de nouvelles (transformation numérique) pour briser le plafond de verre des +50 ans et encourager l'évolution au sein de l'entreprise à tout âge ;
- *Entretiens réguliers* : les « Growth Talks », entretiens réguliers avec les managers, stimulent le développement personnel grâce à des conversations orientées vers l'avenir et basées sur les forces et motivations des collaborateurs.

## Entreprise Siemens

# Accompagner les reconversions ou transitions professionnelles

À partir de 50 ans, certains salariés peuvent tout particulièrement envisager une évolution de leur parcours, qu'elle soit motivée par le fait de diversifier leurs compétences, d'occuper de nouvelles fonctions ou une envie de transmettre. L'entreprise peut jouer un rôle structurant pour accompagner ces trajectoires et maintenir un engagement durable.

## Objectifs principaux :

- + Offrir aux salariés de 50 ans et plus des perspectives d'évolution ou de reconversion.
- + Anticiper les transitions de carrière et sécuriser les parcours.
- + Valoriser l'expérience acquise via des dispositifs comme le bilan de compétences ou la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)
- + Renforcer l'engagement et favoriser la transmission intergénérationnelle.

## Le bilan de compétences : un outil pour accompagner les salariés de 50 ans et plus

Là encore, le bilan de compétences est un outil stratégique pour l'entreprise, en particulier pour accompagner les salariés de 50 ans et plus dans leurs évolutions professionnelles. Il permet d'anticiper les besoins en mobilité, de préparer une reconversion ou d'éclairer un projet de fin de carrière. En aidant le salarié à clarifier ses compétences et ses motivations, le bilan facilite des transitions cohérentes avec les réalités de l'entreprise, tout en renforçant l'engagement. Il peut s'inscrire dans une démarche de gestion des parcours ou être proposé à l'occasion de l'entretien professionnel.

Le bilan peut être financé via le Compte Personnel de Formation (CPF), le plan de développement des compétences ou, dans certains cas, un congé de reclassement. L'employeur peut encourager la démarche, dans le respect de son caractère volontaire et confidentiel.

## Bon à savoir :

- + Le bilan de compétences ne peut être réalisé qu'avec l'accord du salarié ;
- + Les résultats sont confidentiels et ne peuvent être partagés avec l'employeur sans consentement écrit ;
- + Il est réalisé par un prestataire extérieur certifié Qualiopi ;
- + Il dure jusqu'à 24 heures, réparties sur plusieurs semaines ;
- + Il peut être financé via le CPF, le plan de développement des compétences, ou un congé de reclassement.

« Nous avons développé une plateforme Groupe « My Learning World » qui offre la possibilité pour chacun, selon son poste actuel, celui auquel il aimerait accéder, de disposer d'un outil d'évaluation des compétences requises, actuelles et à venir.

En fonction des résultats de ce « self assessment » un parcours de formation est proposé. Chaque salarié doit, en complément du plan de développement des compétences « classique » se former au moins 35 heures dans l'année pour son développement.

Nous utilisons des outils qui peuvent se combiner. Nous accordons une attention particulière aux collaborateurs de 50+, car nous savons que cette période de mi-carrière peut être une phase charnière pour envisager de nouvelles perspectives.

Voici les principaux dispositifs que nous avons mis en place pour accompagner nos salariés seniors :

- Entretiens de milieu de carrière ;
- Bilan de compétences senior ;
- Programmes de mentoring et tutorat pour viser la transmission des savoirs et des compétences ;
- Formations et reconversions pour sécuriser et anticiper la seconde partie de carrière ;
- Aménagement du temps de travail et prise en compte de la pénibilité au travail.

Les résultats de ces initiatives sont très positifs :

- Taux de rétention des salariés de plus de 45 ans : 95% ;
- 70% des seniors accompagnés ont pu évoluer vers de nouvelles fonctions ou responsabilités ;
- Amélioration de la motivation et de l'engagement des équipes intergénérationnelles ;
- Levier pour le maintien ou le développement de la santé des seniors.

Nous considérons que l'accompagnement des carrières des seniors est un enjeu stratégique majeur, à la fois pour valoriser leur expertise, sécuriser la seconde partie de carrière et favoriser les synergies entre les générations.

#### Entreprise Siemens



## Accompagner ses collaborateurs à faire reconnaître leurs compétences par la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)

La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) permet à l'entreprise de reconnaître les compétences développées par ses salariés, notamment les plus expérimentés. Elle favorise les évolutions professionnelles, les mobilités internes et les reconversions, tout en renforçant l'engagement. Outil de gestion des parcours, elle contribue aussi à anticiper les besoins en qualifications.

Accessible à tous, la VAE peut aboutir à un diplôme, un titre professionnel ou un certificat de qualification. Encourager la VAE dans l'entreprise permet ainsi de mieux articuler performance et reconnaissance, tout en s'inscrivant dans une politique RH inclusive et durable, notamment à l'égard des salariés de 50 ans et plus.

### Comment faire ?

+ **Proposer aux collaborateurs un accompagnement vers la VAE**, notamment via un rendez-vous avec un conseiller en évolution professionnelle (CEP). Ce service est gratuit et confidentielle - Prendre un rendez-vous sur [mon-cep.org](http://mon-cep.org)

+ **Utiliser la plateforme France VAE** pour accéder à toutes les informations pratiques sur la nouvelle VAE rénovée (inscription, accompagnement, financement), et suivre les étapes du parcours avec les collaborateurs.

**Intégrer le sujet de la VAE dans les entretiens professionnels**, notamment **celui de mi-carrière** (obligatoire à partir de 45 ans), afin de détecter les besoins de reconnaissance ou d'évolution des salariés expérimentés.

« Chez Schneider Electric France, nous avons mené une enquête interne pour mieux comprendre les enjeux liés aux stéréotypes sur les seniors. L'objectif était de montrer qu'il n'existe pas un seul profil type, mais une diversité de parcours et d'aspirations. Dans le cadre de notre « Programme Seniors France », nous avons ainsi identifié quatre personae représentatifs, à chacun desquels nous avons associé des mesures adaptées, non exclusives, pouvant bénéficier à l'ensemble des collaborateurs.

Il y a :

- Claire, qui souhaite continuer à s'investir pleinement dans son emploi ;
- Thierry, qui cherche à orienter sa carrière vers la transmission des compétences ;
- Alba, qui a la volonté d'accélérer sa trajectoire professionnelle ;
- et Pierre, qui envisage une transition progressive vers une autre phase de sa vie professionnelle.

Ces personae constituent une grille de lecture qui permet aux collaborateurs de mieux se situer et d'engager des échanges constructifs, en priorité avec leur manager. Ce point est essentiel : les salariés nous disent que le dialogue avec le manager est plus déterminant qu'avec la fonction RH. L'enjeu est donc de faire connaître ces dispositifs et d'ouvrir l'espace à la discussion.

Cette démarche est structurante. En France, elle a été développée de manière approfondie et elle fonctionne très bien.

**Entreprise Schneider Electric France**

## Construire une classification de profils-types pour prendre en compte la diversité des aspirations

**Objectif :** Accompagner les salariés de 50 ans et plus dans la dernière phase de leur carrière en offrant un soutien personnalisé qui répond à la diversité de leurs aspirations professionnelles, favorisant leur épanouissement et leur maintien en emploi.

**Pourquoi ?** Après 50 ans, les trajectoires professionnelles peuvent continuer de diverger fortement. Mieux identifier ces aspirations permet d'adapter les outils RH, de maintenir l'engagement et de préserver les compétences dans la durée.

### ACTIONS POSSIBLES :

#### ► Identifier les attentes et aspirations :

- Réaliser un sondage ou une consultation interne auprès des salariés expérimentés afin de recueillir leurs objectifs, motivations et souhaits d'évolution.

#### ► Construire une classification de profils-types :

- Élaborer une typologie de parcours (non rigide) dans laquelle chaque collaborateur peut se reconnaître, avec des orientations possibles selon son profil.

#### ► Adapter les outils et parcours RH :

- Proposer, pour chaque profil, un bouquet d'actions concrètes : bilans de compétences, sessions de coaching individuel, accompagnement à la mobilité, dispositifs de réduction du temps de travail, mentorat, etc.

#### ► Valoriser et déployer la démarche :

- Présenter ces profils-types aux collaborateurs de plus de 50 ans lors d'une formation dédiée puis lors d'une session de coaching individuel pour les aider à préciser leur projet.

### EXEMPLES DE PROFILS TYPES IDENTIFIABLES :

Continuer à s'investir dans son emploi	Accélérer sa carrière professionnelle	Transmettre ses compétences	Préparer son départ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participer à des formations techniques et de développement personnel.</li> <li>- Rejoindre des projets internes pour élargir son réseau.</li> <li>- Activer les outils mis à disposition par l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéficier de coaching externe.</li> <li>- Trouver un mentor interne pour soutien stratégique.</li> <li>- Monter en expertise via d'autres dispositifs internes</li> <li>- Développer son leadership via des formations managériales ou diplômantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Devenir mentor en interne pour partager son savoir.</li> <li>- Participer au mentorat externe via des plateformes de bénévolat.</li> <li>- Tutorer des jeunes en alternance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se lancer dans l'entrepreneuriat</li> <li>- Réduire son temps de travail ou ses responsabilités.</li> <li>- Anticiper son départ par une dispense d'activité</li> <li>- Contribuer au transfert de compétences</li> </ul>

### BÉNÉFICES ATTENDUS :

#### ► Pour l'entreprise :

- **Optimisation de la contribution des collaborateurs expérimentés**, en les positionnant sur les missions les plus alignées avec leurs aspirations ;
- **Préservation du capital de compétences**, en facilitant la transmission des savoirs et le maintien en poste des salariés motivés ;
- **Réduction des risques de désengagement ou de départs non anticipés**, grâce à une gestion personnalisée des fins de carrière ;

- Renforcement de la culture d'inclusion et de reconnaissance, en valorisant tous les parcours professionnels.

#### ► Pour les salariés :

- **Reconnaissance de leur projet professionnel**, avec un accompagnement adapté à leurs besoins ;
- **Accès facilité à des outils concrets pour construire leur trajectoire** (coaching, formation, mentorat, etc.) ;
- **Amélioration du bien-être et du sentiment d'utilité** dans la dernière phase de carrière.

## Organiser la transmission des compétences

Pour l'entreprise, la transmission des compétences est un levier essentiel pour maintenir la performance collective, accompagner les mobilités internes et structurer les parcours professionnels. Elle permet aussi de valoriser l'expérience des salariés de 50 ans et plus, en leur offrant un rôle actif dans l'accompagnement des nouvelles générations et l'adaptation des compétences aux évolutions du travail.

### Objectifs principaux :

- + Favoriser le mentorat et le tutorat pour transmettre les savoir-faire et assurer la pérennité des compétences clés au sein de l'entreprise.
- + Faciliter l'intégration de nouveaux collaborateurs par le biais du mentorat inversé.
- + Renforcer le transfert de connaissances entre générations pour maintenir la cohésion et l'expertise au sein de équipes.

### Mettre en place un tutorat entre salariés expérimentés et nouveaux collègues

Le tutorat est un outil simple et efficace pour transmettre les savoir-faire clés de l'entreprise, tout en valorisant les collaborateurs les plus expérimentés. En confiant un rôle de tuteur à un salarié de 50 ans ou plus, l'entreprise capitalise sur son expertise, renforce le collectif de travail et facilite l'intégration des nouveaux arrivants ou des salariés en mobilité. Le tutorat contribue ainsi à maintenir les compétences en interne, à préparer les évolutions d'équipe et à structurer les parcours professionnels.

#### Comment faire ?

- + Identifier des tuteurs volontaires et les former.
- + Définir un cadre simple : durée, objectifs, temps dédié.
- + Valoriser la mission dans le parcours du tuteur (entretien, reconnaissance RH).

### Devenir maître d'apprentissage

Le maître d'apprentissage encadre un apprenti dans le cadre d'un contrat d'apprentissage, en lien avec un centre de formation (CFA). Contrairement au tuteur, qui accompagne un salarié en interne, le maître d'apprentissage joue un rôle réglementaire encadré, centré sur la formation diplômante d'un jeune ou d'un adulte en alternance. Il transmet des compétences en situation de travail tout en assurant un lien pédagogique avec l'organisme de formation.

Pour l'entreprise, c'est un levier stratégique pour former ses futurs professionnels, ancrer une culture de la transmission, et mobiliser ses salariés expérimentés, notamment ceux de 50 ans et plus, autour d'une mission valorisante et structurante.

### Ce qu'il faut savoir

- + Le rôle de maître d'apprentissage est encadré par la loi : il faut remplir certaines conditions de diplôme ou d'expérience professionnelle pour exercer cette fonction.
- + Il n'est pas réservé aux salariés de 50 ans et plus, mais constitue un levier utile pour valoriser les collaborateurs expérimentés en reconnaissant leur expertise et leur capacité à transmettre.
- + Cette fonction peut s'inscrire dans une gestion active des parcours professionnels, en lien avec les entretiens professionnels ou le plan de développement des compétences.

### Comment faire ?

- + Identifier les salariés remplissant les conditions légales et volontaires pour accompagner un apprenti.
- + Prévoir une formation ou un accompagnement à la fonction de maître d'apprentissage.
- + Définir un cadre clair : missions, durée, articulation avec l'équipe pédagogique du CFA.
- + Valoriser l'engagement du maître d'apprentissage : reconnaissance managériale, mention dans l'entretien professionnel, prise en compte dans la charge de travail.

Des guides édités par les OPCO peuvent vous accompagner dans ces deux démarches, voici quelques exemples :

- Opcommerce : [Le kit pour les tuteurs & maîtres d'apprentissage](#)
- Akto : [AKTO GUIDE PRATIQUE TUTEUR-MAITRE-DAPPRENTISSAGE.pdf](#)



« Chez NGE, il n'y a pas de clivage entre les générations : il y a un lien à entretenir. Construire des infrastructures exige de la qualité, de la technicité, de l'innovation, mais surtout un réel esprit d'équipe. Et cet esprit collectif repose notamment sur la transmission intergénérationnelle.

Nous avons mis en place deux dispositifs clés pour entretenir cette dynamique.

Le premier est notre programme de tutorat structuré à grande échelle. Chaque collaborateur est interrogé en entretien annuel sur son envie de transmettre, que ce soit comme tuteur, formateur interne ou externe. Tous les métiers sont concernés, y compris les fonctions support. Aujourd'hui, nous avons 350 tuteurs en France et à l'international. Ils sont formés en interne, notamment sur les dimensions pédagogiques et les biais intergénérationnels, et reçoivent un titre certifiant. Sur les chantiers, ils portent un casque bleu, facilement repérable, qui signale qu'ils sont disponibles pour répondre aux questions des jeunes. Ce rôle est reconnu, valorisé par une prime, mais aussi symboliquement : tous les deux ans, les tuteurs sont conviés à une convention avec la direction générale. Il s'agit d'un moment fort pour nos chefs de chantier, compagnons, directeurs. Le message est clair : leur mission est essentielle à la croissance et à la pérennité du groupe.

Le second dispositif, c'est le programme « Ose le BTP », destiné à la reconversion. Il s'adresse à des personnes très éloignées de nos métiers, identifiées avec France Travail. On a ainsi accompagné une ancienne prothésiste ongulaire devenue conductrice de pelle, diplômée d'un titre bac +2. Elle est épanouie, mieux rémunérée, et parfaitement intégrée. En 2024, nous avons lancé « Ose le BTP au féminin » pour lutter contre les stéréotypes de genre. Et en 2026, nous ouvrirons « Ose le BTP mécanique » pour former nos propres mécaniciens, un métier très technique pour lequel il n'existe pas de formation adaptée aujourd'hui.

Ces deux dispositifs sont essentiels : ils répondent à des tensions de recrutement, permettent de transmettre des expertises rares, et sont un levier stratégique bien au-delà des seuls enjeux RH.

#### Entreprise NGE

## FICHE-ACTION

### Favoriser la transmission des compétences et l'insertion professionnelle

**Objectif :** soutenir la transmission des savoir-faire entre générations et diversifier les profils recrutés pour répondre aux tensions de recrutement dans les métiers techniques.

**Pourquoi ?** Dans des secteurs où les compétences techniques deviennent rares et souvent acquises par l'expérience, la transmission intergénérationnelle est un levier stratégique de performance durable. Elle renforce la qualité de l'intégration des jeunes, préserve les savoir-faire clés et valorise l'engagement des salariés expérimentés. Parallèlement, des dispositifs de reconversion permettent d'élargir le vivier de recrutement à des profils éloignés des métiers, en répondant aux enjeux d'inclusion, de diversité et d'attractivité.

#### ACTIONS POSSIBLES :

##### ► Structurer un programme de tutorat intergénérationnel à grande échelle :

- Identifier, lors de l'entretien annuel, les salariés volontaires pour devenir tuteurs, formateurs internes ou externes, tous métiers confondus (chantiers et fonctions support) ;
- Former les tuteurs en interne sur les aspects pédagogiques et les biais intergénérationnels ;
- Valoriser leur rôle via une certification, une prime spécifique et une reconnaissance symbolique ;
- Renforcer l'accès aux tuteurs pour les jeunes salariés grâce à des repères visuels simples (ex. : casque bleu).

##### ► Déployer un programme de reconversion :

- Accompagner des personnes éloignées de l'emploi via un parcours qualifiant adapté ;
- Travailler en partenariat avec France Travail pour identifier les publics cibles ;

- Lancer des déclinaisons spécifiques pour élargir les viviers (création d'un parcours pour lutter contre les stéréotypes de genre ou bien pour les métiers en tension sans formation existante par exemple).

#### BÉNÉFICES ATTENDUS :

##### ► Pour l'entreprise :

- Transmission active des compétences rares ;
- Valorisation de l'expertise interne ;
- Meilleure intégration et fidélisation des jeunes recrues ;
- Réduction des tensions de recrutement ;
- Renforcement de la culture d'entreprise et du collectif.

##### ► Pour les salariés :

- Reconnaissance et valorisation de l'expérience ;
- Accès à des fonctions tutorales ou formatrices ;
- Sécurisation des parcours d'insertion et de reconversion ;
- Opportunité d'évoluer professionnellement.

## Développer un programme de mentorat interne à l'entreprise

Le mentorat repose sur une relation volontaire entre un salarié expérimenté (le mentor) et un collaborateur plus junior (le mentoré). Il vise à accompagner le développement professionnel du mentoré, en dehors du lien hiérarchique. À la différence du tutorat ou du rôle de maître d'apprentissage, le mentorat n'est pas lié à une obligation réglementaire, mais à une démarche volontaire d'échange et de transmission.

### Ce qu'il faut savoir

+ Le mentorat **n'est pas réservé aux salariés de 50 ans et plus**, mais il constitue un excellent levier pour **valoriser leur expérience et leur savoir-être professionnel**.

+ Il contribue à la fidélisation des salariés, à la cohésion d'équipe et à la diffusion d'une culture de l'accompagnement.

+ Il peut être intégré dans la politique RH de l'entreprise, en lien avec la gestion des parcours, l'égalité professionnelle ou la qualité de vie au travail.

### Comment faire ?

+ Cibler les situations à fort enjeu : prise de poste, reconversion, retour d'arrêt long, changement de fonction, etc.

+ Constituer des binômes sur la base du volontariat, en s'assurant d'un bon équilibre mentor/mentoré.

+ Proposer un cadre souple : durée indicative (6 mois à un an), fréquence des échanges, sujets ouverts.

+ Valoriser la participation au programme, notamment dans les entretiens professionnels ou les dispositifs de reconnaissance internes.

### Des ressources pour vous accompagner

#### Guide du mentorat pour les entreprises – MEDEF

[Ce guide](#) propose des conseils concrets pour structurer un programme de mentorat en entreprise, avec des exemples de bonnes pratiques.

## Valoriser le mentorat inversé

Le mentorat inversé (ou mentorat intergénérationnel) est un dispositif qui permet à des collaborateurs plus jeunes d'accompagner des salariés plus expérimentés en partageant avec eux des compétences spécifiques, par exemple dans les domaines des nouvelles technologies et des outils numériques.

Pour les entreprises, l'instauration d'un programme de mentorat inversé présente plusieurs bénéfices. Il favorise l'intégration intergénérationnelle, réduit les stéréotypes liés à l'âge, et permet aux collaborateurs expérimentés de maintenir leurs compétences à jour. Il valorise aussi les jeunes talents en leur offrant une reconnaissance de leur expertise.

### Comment faire ?

+ Mettre en place un dispositif de mentorat inversé

#### La marche à suivre :

- Définir les objectifs du programme de mentorat inversé (améliorer la maîtrise des technologies, favoriser l'intégration intergénérationnelle ou stimuler l'innovation) et ses modalités pratiques (durée, format des rencontres, suivi, ...).

- Sélectionner des candidats mentors et mentorés prêts à participer (enquête de volontariat, promotion du dispositif auprès des collaborateurs)

- Former les mentors

- Mesurer et ajuster le programme

- Valoriser les réussites et pérenniser les dispositifs (témoignages de participants)

*[Mentorat inversé : la nouvelle transmission du savoir en entreprise - France Travail | francetravail.org](#)*

« Chez Pernod-Ricard, Aloïs Gauvin a commencé à « mentorer » Alexandre Ricard, aujourd'hui Président-Directeur général du groupe, lorsqu'il était responsable Compte Clé e-commerce de Pernod. Aloïs Gauvin est aujourd'hui directeur du e-commerce de Pernod Ricard France et poursuit ses sessions de mentoring avec le dirigeant. « Les six premiers mois nous avons des réunions mensuelles et par la suite des échanges tous les trois mois en fonction de son emploi du temps et de ses besoins », explique-t-il.

**Source : France Travail**



## Utiliser la Prestation de Conseil en Ressources Humaines (PCRH) comme levier structurant pour accompagner les parcours et les transitions professionnelles

Anticiper le besoin en compétences de demain, l'impact des transitions sur l'évolution des métiers n'est pas un exercice facile, tout particulièrement pour les TPE/PME qui ont des fonctions RH moins structurées. La PCRH est destinée aux TPE-PME de moins de 250 salariés. Elle permet à une entreprise, ou à un collectif d'entreprises, de bénéficier d'un accompagnement en ressources humaines personnalisé réalisé par un prestataire externe. Il s'agit, par cette prestation, de renforcer la professionnalisation et l'outillage des TPE/PME sur ce champ.

La prestation peut notamment porter sur l'accompagnement à la mise en œuvre d'une **démarche de GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels)**, un outil qui permet d'anticiper les évolutions des métiers, des compétences et des effectifs. Elle peut prendre la forme d'un accord collectif ou d'un plan d'action, et inclure par exemple un plan de gestion des âges, des actions de transmission des savoir-faire, ou des mesures pour renforcer la mobilité interne et l'adaptation des compétences.

Elle peut également concerner la structuration d'une politique de tutorat ou de mentorat, ou encore l'amélioration des pratiques d'entretien professionnel et de gestion des parcours.

La PCRH est un dispositif cofinancé par l'Etat, porté par les DREETS, qui peut être mise en œuvre par l'intermédiaire d'organismes relais, notamment les OPCO.

La prestation est financée entre 50 % et 100 % selon les cas.

### Comment faire ?

+ Contactez directement la Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) de votre territoire pour en savoir plus.

+ **Se faire accompagner par un délégué à l'accompagnement des entreprises et des parcours professionnels (DARP).**

Vous avez besoin d'un interlocuteur pour vous guider parmi les acteurs ? Les DARP sont là pour vous accompagner dans vos démarches liées à l'emploi, aux compétences et à la gestion des parcours professionnels.

+ Consultez l'annuaire pour trouver votre DARP. Les délégués vont à la rencontre des entreprises afin de leur proposer un accompagnement adapté et personnalisé. Ils vous aident à vous saisir des outils et dispositifs mis à disposition par l'État et ses partenaires.



# Favoriser le maintien en emploi, la qualité de vie et les conditions de travail des collaborateurs de 50 ans et plus

Des conditions de travail de qualité constituent un facteur de performance économique, de fidélisation et d'attractivité pour toute entreprise, quel que soit l'âge des collaborateurs. S'agissant des salariés de plus de 50 ans, elles peuvent jouer un rôle décisif dans le maintien et le développement de leur santé, ou à l'inverse dans son altération (accidents du travail, maladies, douleurs, fatigue...).

Avoir la possibilité d'effectuer un travail qui a du sens, disposer de ressources adaptées et d'autonomie, pouvoir mobiliser et enrichir son expérience dans la durée sont des leviers essentiels pour faciliter des parcours professionnels adaptés.

## Créer un environnement de travail favorable aux salariés tout au long de la carrière

### Une source de bien-être et de motivation

La qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) des salariés, notamment des 50 ans et plus, est un facteur clé pour favoriser leur bien-être, leur engagement et leur performance. En développant une politique dédiée, l'entreprise crée un environnement propice à la motivation et à la cohésion des équipes. Cette approche permet d'accroître le sens donné au travail accompli, de valoriser les contributions individuelles comme collectives, et de stimuler la productivité globale de l'organisation. En investissant dans l'amélioration des conditions de travail, l'entreprise renforce la rétention de ses talents, tout en soutenant un climat de collaboration et d'épanouissement pour tous ses salariés.

#### Objectifs principaux :

- + Adapter l'organisation du travail aux besoins des salariés tout au long de la carrière pour maintenir un équilibre entre performance et santé au travail.
- + Créer une culture d'entreprise qui reconnaît la valeur des salariés, qui est à l'écoute de leurs besoins et les soutient tout au long de leur parcours professionnel, tout en favorisant leur motivation et leur développement.

### Instaurer un dialogue régulier avec les salariés sur leur travail

En favorisant des échanges structurés autour du vécu professionnel, l'entreprise se donne les moyens d'identifier plus finement les dysfonctionnements du quotidien, les sources d'insatisfaction ou les attentes en matière d'organisation du travail. Cette démarche contribue à renforcer la qualité des relations professionnelles, à soutenir l'engagement des équipes et à nourrir une dynamique d'amélioration continue des pratiques managériales. En s'appuyant sur une écoute active et sur les retours du terrain, l'organisation renforce sa capacité à anticiper les évolutions du travail et à adapter ses modes de fonctionnement de manière constructive et durable.

### Comment faire ?

**+ Inviter les managers de l'entreprise à être à l'écoute de signaux faibles exprimés par les équipes, notamment la perception de conditions de travail dégradées, et engager un dialogue régulier avec les salariés et lors des entretiens annuels.**

*Exemples de signaux faibles : expression spontanée de surcharge cognitive, de gênes dans le travail, d'un sentiment de ne pas pouvoir rester dans le métier jusqu'à l'âge de la retraite, d'un sentiment croissant de perte de sens, expression d'un besoin de ralentir le rythme de travail et/ou de changer la façon de travailler afin de s'économiser, etc.*

**+ Identifier, avec le salarié, la nature des difficultés rencontrées** (exemple : contraintes physiques ou psychiques, récurrence de certaines situations-problèmes, perte de repères ou de compétences liées à un changement important) **et les actions d'amélioration envisageables, qu'elles soient au bénéfice de tous les salariés ou qu'elles soient ciblées sur la situation individuelle du salarié.** Cela peut se faire en recherchant avec le salarié les ressources qu'il peut mobiliser et les régulations qui peuvent être mises en place ou renforcées : aménagement du poste, de l'activité, répartition de la charge de travail, nouveaux équipements, entraide, formation, etc.

**+ S'appuyer sur les ressources internes de l'entreprise** (DRH, service de prévention en santé au travail, ergonomes...) ou externes ainsi que les dispositifs mis en œuvre dans le cadre d'accords collectifs négociés

« Avec le soutien des acteurs de la santé et des équipes QVCT, nous réalisons des évaluations régulières des conditions de travail, en impliquant étroitement les salariés concernés. Cela nous permet d'identifier les besoins spécifiques liés à l'âge (mobilité réduite, troubles visuels, etc.) et de mettre en place les adaptations nécessaires (mobilier ergonomique, éclairage adapté, outils numériques facilitants, etc.). »

#### Entreprise Siemens

### Mettre en place des conditions de travail favorables aux salariés de manière générale et pour les plus de 50 ans en particulier par le biais d'accords relatifs à la qualité de vie au travail et aux conditions de travail (accords QVCT) et de plans d'actions

Améliorer les conditions de travail pour tous les salariés, et en particulier pour les plus de 50 ans par le biais d'accords sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), permet de créer un environnement de travail propice à la motivation, à la productivité et à la santé des équipes. Ces mesures contribuent à renforcer l'engagement des salariés, tout en valorisant leur expérience et en favorisant leur maintien dans l'emploi. Elles offrent également aux entreprises l'opportunité de réaffirmer leur engagement envers un cadre de travail de qualité.



## Focus : les accords QVCT, de quoi s'agit-il ?

Un accord QVCT dit « de méthode » (art. L. 2242-10 et suivants du code du travail) définit les modalités de négociation et les thématiques qui seront abordées. Un accord QVCT sur le fond (L. 2242-1 du code du travail) décrit la démarche, comment se développe la possibilité de s'exprimer et d'agir sur le travail et son organisation dans l'entreprise, la mise en place d'expérimentations pour prendre en compte de façon conjointe les enjeux de performance globale et de santé au travail pour un modèle d'activité soutenable.

**En savoir + :** [10 questions sur la mise en œuvre de la QVCT](#)



### Comment faire ?

+ Réaliser un diagnostic préalable

- Rassembler des données concernant les salariés de 50+ ans mais aussi les différents âges de l'entreprise pour effectuer des comparaisons (données sociales/RH, santé au travail, etc.). À cette étape, l'analyse de la démographie de l'entreprise se révèle généralement riche d'enseignements ;
- Repérer les mesures déjà existantes dans l'entreprise concernant les salariés de 50+ ans (au niveau RH, prévention...).

+ Définir et partager les enjeux autour de l'allongement de la vie professionnelle

- En s'appuyant sur l'état des lieux, identifier les enjeux, objectifs et actions en matière d'emploi et de maintien en emploi des salariés de 50+ ans pour l'entreprise en prenant en compte les dimensions santé au travail, RH - compétences mais aussi les questions de stratégie, de production, d'économie, de finances.

**Par exemple :**

- Recruter des personnes expérimentées à des postes clés ;
- Sécuriser des compétences stratégiques avant le départ en retraite d'une partie de l'effectif ;
- Prévenir la répétition des cas d'inaptitudes en fin de carrière ;
- Faire évoluer les compétences numériques des salariés pour accompagner des changements en cours.

Au cours de cette phase, il est essentiel d'associer l'ensemble des parties prenantes pour identifier les enjeux, objectifs et actions les plus adaptés aux besoins, par exemple à travers la création d'une instance de pilotage QVCT chargée de suivre, proposer, valider, évaluer puis diffuser les travaux de la démarche. Cette instance doit ainsi inclure, au-delà des acteurs des ressources humaines et de la direction, les acteurs techniques, managériaux, stratégiques ainsi que les salariés et leurs représentants.

• Composante souvent sous-estimée d'une démarche QVCT, la **communication interne** contribue à sa réussite et à son déploiement.

• Les mesures retenues peuvent être de nature expérimentale, afin de tester de nouveaux modes d'organisation ou d'action tout en se donnant la possibilité de les ajuster en fonction des retours d'expérience.

+ Formaliser les actions dans un accord d'entreprise ou un plan d'action associant les salariés et leurs représentants.

+ Assurer un suivi régulier, en lien avec les salariés et leurs représentants, de la mise en œuvre des actions et prévoir le cas échéant des ajustements en fonction des retours d'expérience.

« Nous sommes partis d'un constat très clair : l'augmentation des cas d'usure professionnelle et le risque croissant de licenciements pour inaptitude. Face à cela, il était essentiel de structurer notre stratégie RH, de lui donner de la cohérence et de la piloter avec une approche anticipée.

La démarche que nous avons engagée a véritablement transformé notre manière de penser la gestion des ressources humaines. Elle nous a permis de décloisonner les logiques santé et formation pour construire, en lien avec l'Aract et la médecine du travail, des parcours plus adaptés et propices à l'évolution de chacun.

Aujourd'hui, il ne s'agit plus simplement d'adapter les personnes aux postes, mais bien de faire en sorte que l'entreprise s'adapte à ses salariés. Si nous ne préservons pas ceux que nous avons, nous passons notre temps à recruter de nouveaux candidats.

Nous avons également constaté que beaucoup de salariés n'osaient pas parler de leurs contraintes de santé par peur de ne pas être titularisés. Or cela empêche toute réflexion sur des prises de poste réellement adaptées. C'est pourquoi nous avons voulu associer systématiquement le parcours santé au parcours de formation, pour envisager les évolutions possibles sans tabou.

Ce travail nous a aussi amenés à repenser la question des compétences de manière plus transversale. En identifiant les compétences transposables au sein de nos équipes, nous avons pu mettre en place une véritable stratégie de mobilité horizontale, bénéfique à la fois pour le collectif de travail, pour l'organisation et pour chaque salarié.

Développer ces dispositifs est un investissement : cela permet de maintenir les salariés plus longtemps dans de meilleures conditions. C'est gagnant-gagnant !

#### **Entreprise Procanar**

## **FICHE-ACTION**

### **Prévenir l'usure professionnelle en articulant santé, formation et évolution des compétences**

**Objectif :** mettre en place une démarche coordonnée de maintien dans l'emploi, en croisant les enjeux de santé au travail, de formation professionnelle et d'évolution des compétences pour prévenir l'usure professionnelle et accompagner les parcours des salariés fragilisés.

#### **ACTIONS POSSIBLES :**

##### **Cartographier les postes en croisant santé et compétences**

- S'appuyer sur les fiches de poste existantes pour identifier les missions, les compétences associées et le niveau de pénibilité induit pour chaque poste ;
- Compléter cette base par un relevé régulier des contraintes et douleurs exprimées au poste (via les managers, la médecine du travail, ou des relevés anonymes) ;
- Évaluer la pénibilité et les sollicitations physiques poste par poste ;
- Lier cette cartographie des sollicitations à une analyse des compétences mobilisées, pour faire émerger les compétences transposables entre métiers (aires de mobilité interne).

##### **Associer les salariés et les acteurs de terrain**

- Lancer des groupes de travail avec des salariés en reprise après arrêt (> 6 mois), pour :
  - Identifier les obstacles au retour ;
- Recueillir leurs retours d'expérience sur la formation et l'intégration ;
- Définir des pistes concrètes d'amélioration (aménagement, communication, tutorat...).

##### **Créer des parcours de formation interne appuyés sur la santé au travail**

- Identifier les compétences transposables entre postes (aires de mobilité) et les besoins de formation ;

- Mettre en œuvre des parcours de formation internes (CLEA, FLE, initiation informatique, ...) pour renforcer les savoirs fondamentaux et faciliter l'adaptation et le transfert de compétences en lien avec l'Opco ;

- Développer la rotation de postes au sein d'un même atelier pour prévenir l'usure ;

- Accompagner chaque transition par la création de fonctions de tuteurs ou formateurs internes.

##### **Structurer la démarche en constituant un comité de pilotage (Copil) pluridisciplinaire**

- Constituer un Copil pluridisciplinaire : RH, représentants syndicaux, encadrement, santé au travail, ARACT...

- Missions :

- Valider la cartographie des sollicitations ;
- Co-construire et suivre la mise en œuvre des parcours de formation/mobilité ;

- Ajuster les modalités selon les publics ciblés.

##### **Former les managers et sécuriser les entretiens professionnels**

- Former les managers à :

- Identifier les besoins en formation,
- Mobiliser les dispositifs adaptés (CPF, Pro-A, VAE, Transition Pro...),

- Repérer les signaux faibles d'usure professionnelle.

- Appuyer les entretiens professionnels comme outil central d'anticipation des transitions et de la gestion de la fin de carrière.

### ► Adapter le temps de travail selon les publics

- Intégrer des mesures ciblées d'aménagement (ex. : temps partiels aidés, horaires réduits, télétravail progressif...);
- S'appuyer sur les accords collectifs pour formaliser et sécuriser ces démarches.

### COMPOSITION (INDICATIVE) DU COMITÉ DE PILOTAGE PLURIDISCIPLINAIRE :

Fonction / Acteur	Rôle dans le Copil
<b>Responsable RH / DRH</b>	Pilotage global, suivi des parcours, lien avec les IRP
<b>Médecin du travail ou infirmier santé-travail</b>	Analyse des contraintes, lien avec les restrictions médicales, veille santé
<b>Représentant(s) du personnel / délégué syndical</b>	Porte la voix des salariés, favorise l'adhésion au projet
<b>Responsable formation</b>	Identification des dispositifs internes et externes, mise en œuvre des formations
<b>Encadrement / manager de proximité</b>	Relais terrain, repérage des situations à risque, soutien à la mobilité
<b>Partenaires externes (ARACT, Cap emploi, etc.)</b>	Conseil technique, co-construction d'outils, appui au financement et à l'ingénierie
<b>Chargé de mission GPEC / mobilité interne (si présent)</b>	Coordination des parcours, identification des passerelles internes
<b>Tuteurs internes (à moyen terme)</b>	Appui opérationnel à la mobilité sur le terrain

### BÉNÉFICES ATTENDUS :

#### ► Pour l'entreprise :

- Anticipation des risques professionnels, limitant l'absentéisme et les désorganisations internes ;
- Optimisation des parcours de reprise favorisant la continuité de service et réduisant les pertes de compétences ;
- Valorisation des talents internes et renforcement de la polyvalence des salariés pour une adaptation plus agile aux besoins opérationnels et une meilleure gestion des effectifs ;
- Renforcement du dialogue social pour une meilleure coordination des actions et décisions ;
- Réduction des coûts liés à l'inaptitude ou aux départs subis.

#### ► Pour les salariés

- Amélioration des conditions de travail avec une attention renforcée à l'usure professionnelle pour préserver la santé physique et mentale dans la durée ;
- Sécurisation du retour après un arrêt favorisant une reprise en confiance et adaptée à sa situation ;
- Accès facilité à la montée en compétences par le biais d'un investissement dans la formation continue et la mobilité interne ;
- Écoute et reconnaissance accrues favorisant un climat de confiance et de prise en compte des besoins de chacun ;
- Maintien durable dans l'emploi en faveur de la stabilité professionnelle et soutien à la continuité de carrière.



## Aménager les conditions de travail au sein de son entreprise pour préserver la santé des salariés et favoriser leur maintien en emploi

### Un enjeu pour le maintien en activité et l'épanouissement des salariés en emploi

L'aménagement des conditions de travail constitue un enjeu clé pour la santé et la longévité des salariés, en particulier pour ceux de plus de 50 ans. En mettant en place des actions de prévention et en adaptant les conditions de travail, l'entreprise protège la santé physique et mentale de ses collaborateurs, tout en assurant leur maintien dans l'emploi sur le long terme. Ces aménagements ont pour objectif de prévenir les risques liés à l'âge, d'adapter les postes de travail en fonction des capacités des salariés et de promouvoir un environnement de travail sain et pérenne pour l'ensemble des salariés.

#### Objectifs principaux :

- + Adapter les conditions de travail afin de favoriser le maintien en emploi des collaborateurs et limiter la désinsertion professionnelle
- + Généraliser le recours à la prévention pour préserver la santé des salariés et prévenir les risques professionnels, notamment ceux pouvant avoir des effets plus forts chez les salariés de 50 ans et plus

### Adapter les conditions de travail des salariés dès 50 ans pour préserver leur santé

Identifier les parcours autour des postes soumis à l'usure professionnelle afin de repérer, évaluer et prévenir les situations de travail difficiles

En complément des indicateurs de santé au travail (accidentologie, arrêts maladie, etc.) qui doivent être analysés par service et croisés avec l'âge, il est utile d'analyser la répartition de l'effectif salarié, en fonction de l'âge, et les mouvements de personnel. Une telle analyse peut en effet révéler des situations d'usure professionnelle sur lesquelles il est pertinent d'agir pour prévenir la désinsertion professionnelle et favoriser le maintien en emploi des salariés.

#### Comment faire ?

- + Repérer si certains postes ou métiers sont occupés majoritairement ou exclusivement par des jeunes ou, à l'inverse, par des collaborateurs en milieu et fin de carrière, afin d'identifier d'éventuelles logiques de parcours professionnels implicites autour de postes usants et moins usants (par exemple les postes avec les contraintes les plus fortes sont souvent occupés par les salariés plus jeunes, etc.).
- + **Utiliser des outils d'analyse ergonomique** : la méthode MACPT (Méthode d'Analyse de la Charge Physique de Travail) est un outil efficace pour repérer et analyser les situations de travail exposant aux TMS.

[Découvrir le tutoriel](#)

- + Rechercher avec des représentants des salariés concernés les causes premières de ces difficultés et mettre en place un plan d'action pour réduire les principaux facteurs d'usure professionnelle.
- + Intégrer ces résultats au document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) et au programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (PAPRIACT).
- + Rechercher, avec le salarié concerné, les façons de supprimer les situations l'exposant à de fortes contraintes psychiques ou physiques, ou, à défaut, limiter ces situations, en faisant appel au **service de prévention et de santé au travail (SPST)** : Aménager le contenu du travail avec des tâches variées, organiser une rotation sur différents postes, mettre en place des temps de régulation de la charge de travail, adapter les horaires de travail, organiser le travail de manière collective, afin de limiter le report des contraintes sur un seul salarié.
- + **Identifier des parcours professionnels dans l'entreprise permettant de limiter dans la durée l'exposition aux contraintes et pénibilités qui ne peuvent être supprimées** : Recenser, par exemple, les possibilités d'évolutions professionnelles sur des activités de support, ou sur des besoins de l'entreprise non satisfaits ou qui ont été externalisés et pourraient être réinternalisés, etc. en étant attentif à ne pas reporter les situations de travail pénibles auxquelles peuvent être exposés les salariés en fin de carrière sur les plus jeunes.



IMAGE BASSE DEF

### Proposer des formations à la prévention dédiées à la santé au travail en lien avec l'Anact et la Carsat

La formation constitue un levier essentiel pour prévenir les risques professionnels et améliorer durablement les conditions de travail. Elle permet aux employeurs comme aux salariés d'identifier les signaux d'alerte liés à l'usure professionnelle et de renforcer leurs capacités d'action face aux risques physiques et psychosociaux. En se formant à la prévention des troubles musculosquelettiques (TMS), à l'ergonomie des postes de travail, au stress ou encore à l'accompagnement psychologique, les équipes développent une culture commune de la prévention, gage d'un environnement de travail plus sûr, plus soutenable, et plus adapté aux enjeux du vieillissement au travail. Ces connaissances favorisent également l'anticipation des situations à risque et la mise en œuvre de solutions concrètes, co-construites avec les salariés, pour favoriser leur maintien en emploi.

#### Comment faire ?

✚ **S'appuyer sur les supports proposés par l'Anact** : l'Anact propose notamment des modules d'autoformation gratuits, tels que « *Prévenir les situations de pénibilité au travail* », qui permettent de sensibiliser les acteurs de l'entreprise aux enjeux de la prévention.

✚ **Suivre les formations en lien avec la Carsat** : la Carsat offre des formations spécifiques, comme « Devenir personne ressource du projet de prévention des TMS », qui apportent des outils pratiques pour analyser et prévenir les risques. [Consulter l'offre de formation](#).

## Adopter des mesures concrètes pour prévenir l'usure professionnelle

### Financer des actions de prévention et de sensibilisation au sein de l'entreprise par l'intermédiaire du Fonds d'Investissement dans la Prévention et l'Usure Professionnelle (FIPU)

Le Fonds d'Investissement dans la Prévention de l'Usure Professionnelle (FIPU), créé en avril 2023 dans le cadre de la réforme des retraites, vise à renforcer la prévention de l'exposition des salariés aux postures pénibles, aux manutentions manuelles de charges lourdes et aux vibrations mécaniques.

Le FIPU est un dispositif de prévention. Il finance des actions en faveur de la prévention de ces risques via le financement :

- Des aménagements de postes de travail dans le cadre d'une démarche de prévention de la désinsertion professionnelle ;

Dans ce cas, sous conditions, et sur proposition de la médecine du travail, l'entreprise peut faire bénéficier son collaborateur d'un aménagement de poste. Elle pourra bénéficier d'une subvention à hauteur de 70 % des investissements réalisés dans la limite de 25 000 €.

- Des actions de prévention qui recouvrent :
  - des diagnostics ergonomiques ;
  - les formations déployées par les organismes de formation habilités par le réseau Assurance Maladie – Risques Professionnels et son institut de recherche, l'INRS ;
  - des équipements répondant au cahier des charges défini dans les conditions d'attribution.

- Des actions de sensibilisation aux facteurs de risques susmentionnés (supports print et/ou web, événementiels, etc.) ;

- Des aménagements de postes de travail dans le cadre d'une démarche de prévention de la désinsertion professionnelle ;

- La prise en charge des frais de personnel de prévention dédiés à la mise en œuvre d'actions financées par le fonds, dans la limite d'un forfait annuel.

**Bon à savoir** : l'entreprise éligible peut bénéficier d'une subvention à hauteur de 70% (ou de 85% si elle relève d'une branche ayant conclu un accord étendu listant les métiers et activités exposés aux postures pénibles, manutentions manuelles de charges et/ou vibrations mécaniques) des investissements réalisés.

Le FIPU permet également de **financer des projets de transition professionnelle** pour des salariés exposés aux facteurs de risques entrant dans le champ. Dans ce cadre, l'employeur participe au financement, via un cofinancement à hauteur de 5% des coûts pédagogiques de la formation. Il est important de faire connaître cet usage du fonds auprès des salariés qui pourraient être concernés.

#### Comment faire ?

✚ Se connecter à son compte entreprise sur [ameli.fr/entreprise](https://ameli.fr/entreprise) pour déposer une demande de financement.

✚ S'appuyer sur les ressources internes (services RH, référents prévention...) ou externes (services de prévention et de santé au travail interentreprises, ergonomes) pour structurer le projet d'intervention.

✚ Consulter les critères d'éligibilité et le cahier des charges sur le site de l'Assurance Maladie – Risques Professionnels ([Subvention Prévention des risques ergonomiques | ameli.fr | Entreprise](#)) ou auprès de sa caisse régionale (Carsat, Cramif, CGSS).

✚ Fournir les pièces justificatives nécessaires (factures acquittées, attestations), pour des achats ou prestations réalisés entre le 1er janvier et le 31 décembre de l'année en cours.

### S'engager dans une démarche de prévention des risques psycho-sociaux

Stress, surcharge de travail, épuisement professionnel... Les troubles psycho-sociaux sont nombreux et concernent tous les secteurs d'activités. Pour réduire ces risques l'Assurance Maladie – Risques professionnels peut aider les entreprises de moins de 50 salariés en finançant une prestation d'accompagnement (hors expertise CSE) par un consultant référencé de l'Assurance-Maladie Risques Professionnels dans une liste des CARSAT/Cramif/CGSS permettant d'agir en prévention des RPS.

Cet accompagnement comporte deux types de prestations :

- Prestation 1 : diagnostic/repérage des facteurs de RPS, et accompagnement à l'élaboration du plan d'action ;

- Prestation 2 : accompagnement par un consultant à la mise en œuvre du plan d'action, au suivi et à l'évaluation des actions.

L'entreprise pourra bénéficier de la subvention à hauteur de 70% du montant (HT) des sommes engagées pour les prestations d'accompagnement dans un plafond de 25 000€ et un plancher de 1000€.

### Comment faire ?

+ Se connecter à son compte entreprise sur [ameli.fr/entreprise](http://ameli.fr/entreprise) pour déposer une demande de financement.

+ Consulter les critères d'éligibilité et le cahier des charges sur le [site de l'Assurance Maladie – Risques Professionnels](#) ou auprès de sa caisse régionale (Carsat, Cramif, CGSS).

### Valoriser et mieux faire connaître le Compte Professionnel de Prévention (C2P)

Le Compte Professionnel de Prévention (C2P) permet aux salariés exposés à certains facteurs de risques professionnels (travail de nuit, travail en équipes successives alternantes, travail répétitif, bruit, températures extrêmes, travail en milieu hyperbare) d'acquérir des droits leur permettant de suivre une formation professionnelle, d'accéder à un temps partiel sans perte de rémunération, de partir à la retraite de manière anticipée et/ou de bénéficier d'un projet de reconversion professionnelle.

L'employeur a l'obligation de déclarer l'exposition de ses salariés aux facteurs de risques entrant dans le champ du dispositif dans la déclaration sociale nominative (DSN) via le logiciel de paie. Dès lors qu'un employeur déclare une exposition, le C2P des assurés concernés est automatiquement créé et/ou alimenté.

Le nombre de points acquis varie proportionnellement au nombre de facteurs de risques professionnels auxquels le salarié est exposé. Les titulaires d'un C2P peuvent utiliser leurs points, selon leur choix, de différentes façons. Il existe en effet quatre utilisations du compte :

- **Une action de formation professionnelle** en vue d'accéder à un emploi pas ou moins exposé à des facteurs de risques professionnels (1 point donne droit à un abondement de 500 euros du compte personnel de formation-CPF) ;
- Un **projet de reconversion professionnelle** en vue d'accéder à un emploi non exposé (1 point donne droit à un financement de 500 euros) ;
- Une **réduction du temps de travail sans perte de rémunération** (le salarié peut moduler la durée et la réduction de son temps de travail en fonction du nombre de points disponibles, sous réserve que son temps de travail, après réduction, soit compris entre 20% et 80% de la durée de travail applicable) (10 points donnent droit à quatre mois à mi-temps, mais affectation maximum de 80 points à cette utilisation si celle-ci est demandée avant 60 ans) ;
- Le bénéfice, pour la retraite, **de trimestres de majoration de durée d'assurance et la possibilité de partir en retraite avant l'âge légal**, dans la limite de 8 trimestres (10 points donnent droit à un trimestre de majoration de durée d'assurance).

Les 20 premiers points acquis sont réservés aux utilisations pour une formation et un projet de reconversion professionnelle<sup>4</sup>.

### En savoir +

<sup>4</sup> Sauf pour les assurés nés avant le 1er janvier 1960 pour lesquels aucun point n'est réservé et les assurés nés entre le 1er janvier 1960 et le 31 décembre 1962 pour lesquels seuls 10 points sont réservés pour ces utilisations.

### Comment faire ?

+ **Identifier les salariés exposés** en analysant les situations de travail au regard des seuils d'exposition réglementaires, et en s'appuyant notamment sur le DUERP ou sur les éventuels référentiels C2P homologués définis par les organisations professionnelles de la branche.

+ **Déclarer l'exposition via la Déclaration Sociale Nominative (DSN)**, chaque année, de manière fiable et documentée.

+ **Informers les salariés** sur le fonctionnement du C2P, leurs droits et les modalités d'utilisation des points :

- Lors de leur arrivée au sein de l'entreprise (via le livret d'accueil par exemple) ;
- Tout au long de leur carrière par le biais d'outils de communications internes ;
- Lors de temps d'échanges collectifs dédiés (réunions d'informations, ateliers thématiques...);
- A l'occasion de temps d'échanges individuels pour favoriser une approche personnalisée (entretiens professionnels, les réunions d'équipe, etc.).

+ **Mobiliser les points acquis**, en appui avec les équipes RH, les organismes de formation ou les opérateurs du conseil en évolution professionnelle.

### Favoriser le partage d'information sur les facteurs de risques professionnels

La prévention des risques professionnels repose sur une information claire et partagée entre tous les acteurs de l'entreprise. Une communication efficace permet de sensibiliser les salariés et les employeurs aux dangers présents et aux mesures de prévention à adopter.

### Comment faire ?

+ **Organiser des réunions d'information régulières**, notamment avec les instances représentatives du personnel : Présenter les résultats du DUERP, les actions de prévention en cours et recueillir les retours des salariés.

+ **Mettre en place des supports de communication** : Utiliser des affiches, des bulletins d'information ou des plateformes numériques pour diffuser les informations relatives aux risques professionnels.

+ **Former les managers et les représentants du personnel** : Les former à la détection des risques et à la communication des mesures de prévention.

+ **Utiliser des outils numériques** : Des applications et des plateformes en ligne peuvent faciliter le partage d'informations et la remontée des alertes.

« Nous sommes confrontés à trois types majeurs de risques d'usure professionnelle : les troubles musculosquelettiques, les risques liés à la sédentarité et enfin les risques psychologiques, avec une hausse des agressions subies par les conducteurs et contrôleurs.

Pour y répondre, notre branche a mis en place *Transportez-vous bien*, un programme financé par les cotisations prévoyance employeurs-salariés, qui propose librement aux conducteurs des bilans de santé, du coaching, de l'information et des formations sur les postures, le sommeil, la nutrition ou les addictions. En interne nous avons aussi développé la possibilité d'un accompagnement psychologique post-agression, avec suivi individuel et débriefing collectif. Les managers, répartis sur l'ensemble du territoire, sont formés et mobilisés comme relais de proximité.

En matière d'aménagement de poste, nous travaillons sur l'organisation du travail. Les horaires en horaires décalés ou en journée morcelée sont particulièrement pénibles avec l'âge. Nous testons aujourd'hui une méthode inversée : partir des souhaits individuels des conducteurs pour construire les plannings, ce qui permet de répondre à 80 % des demandes dans les expérimentations.

Quand un maintien sur le poste n'est plus possible, nous favorisons la mobilité interne. Un accord de groupe permet à tout salarié ayant 10 ans d'ancienneté de bénéficier d'un bilan de compétences. Certains conducteurs passent sur des véhicules plus légers ou se reconver-tissent dans des agences commerciales. D'autres deviennent managers – beaucoup de nos encadrants sont d'anciens conducteurs – ou formateurs dans notre CFA interne.

Enfin, nous disposons de dispositifs de fin de carrière : temps partiel à 80 % rémunéré à 92 %, compte épargne de fin de carrière dédié à partir de 50 ans. Le temps partiel est fin de carrière est peu utilisé, peut-être parce que les dispositifs ne sont pas assez connus, mais aussi parce que nombre de nos salariés souhaitent rester actifs ou évoluer professionnellement. C'est pourquoi nous misons avant tout sur la formation et la mobilité.

#### Entreprise Transdev

## FICHE-ACTION

### Fiche action : Prévenir l'usure professionnelle par la facilitation des aménagements de postes

**Objectif :** maintenir durablement la santé, la motivation et la capacité de travail des salariés tout au long de leur carrière.

**Pourquoi ?** L'usure professionnelle correspond à une dégradation de la santé en raison des conditions de travail, qui entraîne un vieillissement prématuré des salariés. La prévenir permet de préserver la santé et la motivation des salariés tout au long de leur carrière, en réduisant les risques de désinsertion, d'absentéisme et de départs anticipés. C'est aussi un levier de performance durable pour l'entreprise.

#### ACTIONS POSSIBLES :

► **Aménager le poste de travail** en lien avec le médecin du travail en mettant à disposition des équipements adaptés pour répondre aux besoins spécifiques des salariés ;

► **Adapter l'organisation du travail** en ajustant les délais et les objectifs en fonction des capacités individuelles.

Cela peut inclure :

- La suppression ou l'allègement des tâches physiquement ou psychiquement contraignantes au profit d'activités plus adaptées ;
- La redistribution des tâches au sein de l'équipe pour équilibrer la charge de travail ;
- Le maintien ou le développement des marges de manœuvre individuelles permettant aux salariés d'organiser leur activité, de limiter le stress lié à l'urgence, et de favoriser l'anticipation.

► **Renforcer le dialogue managérial** via des entretiens réguliers pour fixer, ajuster et évaluer les objectifs de travail, et partager des retours d'expérience ;

#### ► Réduire la pénibilité liée aux horaires :

- Suppression ou aménagement des horaires décalés ; Meilleure prévisibilité des plannings ;
- Expérimentation de plannings inversés, construits à partir des souhaits des salariés.

► **S'appuyer sur un accord collectif** ou un plan d'action pour faciliter la mise en œuvre cohérente et durable des mesures d'adaptation du travail et de prévention de l'usure professionnelle.

#### BÉNÉFICES ATTENDUS :

##### ► Pour l'entreprise :

- Réduction de l'absentéisme et des arrêts maladie liés à l'usure professionnelle ;
- Maintien en emploi de salariés expérimentés ;
- Préservation des compétences clés et du capital humain ;
- Amélioration de la performance durable et de l'engagement collectif ;
- Meilleure image sociale et attractivité accrue auprès des candidats.

##### ► Pour les salariés :

- Meilleure santé physique et mentale tout au long de la carrière ;
- Amélioration des conditions de travail au quotidien ;
- Plus grande autonomie dans l'organisation du travail ;
- Réduction du stress et de la pénibilité ;
- Possibilité de poursuivre une activité professionnelle dans de bonnes conditions jusqu'à la retraite.

## Accompagner les salariés confrontés à un risque de désinsertion professionnelle

Les parcours professionnels ne sont pas toujours linéaires, et de nombreux salariés peuvent être confrontés à des épisodes de fragilité, qu'il s'agisse de maladies chroniques, d'inaptitudes partielles ou de longues périodes d'arrêt. Dans ce contexte, l'entreprise joue un rôle central pour accompagner ces collaborateurs, prévenir leur exclusion du monde du travail et favoriser leur maintien dans l'emploi. En adaptant l'organisation, les conditions de travail et en instaurant une culture de l'écoute et du dialogue, elle contribue à sécuriser les parcours professionnels et à valoriser les compétences, malgré les aléas de santé.

### Objectif principal :

✚ Sécuriser les parcours des salariés fragilisés en adaptant les conditions et l'organisation du travail, afin de limiter les ruptures professionnelles et de promouvoir l'inclusion durable dans l'emploi.

### Maintenir un lien pendant les arrêts longs et anticiper le retour des salariés, notamment à partir de 50 ans

Les arrêts de travail prolongés, en particulier à partir de 50 ans, peuvent fragiliser le lien entre le salarié et son entreprise, et accroître le risque de désinsertion professionnelle. Pour favoriser un retour dans de bonnes conditions, il est essentiel de maintenir un contact régulier pendant l'absence, à travers des rendez-vous de liaison, une communication adaptée et un accompagnement humain. Cette démarche préventive permet d'anticiper les besoins d'adaptation, de préserver le sentiment d'appartenance et de faciliter la reprise d'activité dans un cadre bienveillant et sécurisé.



### Comment faire ?

✚ Pendant un arrêt de plus de 30 jours, proposer au salarié un **rendez-vous de liaison** pour maintenir le lien et l'informer des mesures dont il peut bénéficier (prévention de la désinsertion, visite de pré-reprise avec le SPST, aménagements, etc.).

✚ **Travailler en amont avec le manager** sur la manière dont il va devoir faire évoluer l'organisation de son équipe, pour tenir compte du retour d'un salarié après un arrêt long (répartition des tâches ou des missions, en tenant compte des prescriptions médicales et des modalités d'aménagement du temps de travail, soutien par le collectif pour aider à la reprise d'activité, etc.).

✚ **Favoriser le recours aux essais encadrés** afin de tester, pendant une période déterminée et encadrée, la capacité du salarié à reprendre son poste ou à envisager une réorientation professionnelle, sans rompre son arrêt de travail.

✚ En prévision du retour du salarié à son poste ou de son reclassement, généraliser le recours aux **visites de pré-reprises et de reprises** qui permettent d'anticiper les difficultés de retour, de proposer des aménagements adaptés au poste de travail et de sécuriser la reprise d'activité en lien avec l'état de santé du salarié en lien avec le salarié, le médecin du travail et l'employeur.

✚ **Envisager, en lien avec la médecine du travail, un aménagement de poste** qui peut être pris en charge à 70% (dans la limite de 25 000 €) par l'Assurance Maladie – Risques professionnels.

« L'entreprise Procanar a mis en place depuis un an la démarche de l'essai encadré, avec déjà six expérimentations menées à ce jour. Ce dispositif représente une réelle opportunité, tant pour l'entreprise que pour les salariés. Il permet à ces derniers de tester, en conditions réelles mais sans pression, différents postes identifiés en amont avec le médecin du travail, sur la base d'une cartographie interne des sollicitations. Ce test est l'occasion de valider des pistes de reclassement, de détecter d'éventuels besoins en formation complémentaire, tout en garantissant l'absence de risque pour l'employeur. Durant cette phase, le salarié reste indemnisé par la Sécurité sociale et peut revenir en entreprise selon un rythme adapté à sa situation.

À ce jour, trois types d'issues ont été observés :

- Un reclassement vers un métier totalement différent (passage de conducteur de ligne à responsable magasin), à la suite d'un bilan de compétences pris en charge par l'employeur. Ce reclassement a été rendu possible grâce à un travail concerté entre la salariée, le médecin du travail, le service RH et Cap Emploi, mobilisé pour l'aménagement du poste ;
- Trois reconversions en mobilité horizontale, avec une montée en compétences rendue possible par des formations internes ;
- Un cas de licenciement pour inaptitude professionnelle, faute de possibilité de maintien dans l'emploi.

### Entreprise Procanar

## Adapter la charge et l'organisation du travail en cas de temps partiel thérapeutique ou d'aménagement du poste de travail

Lorsqu'un salarié reprend le travail dans le cadre d'un temps partiel thérapeutique ou lorsqu'un aménagement de poste est nécessaire à la reprise du travail, l'entreprise doit repenser l'organisation et la charge de travail pour répondre à ses besoins, tout en maintenant une activité professionnelle porteuse de sens. Il s'agit de concilier les besoins individuels de santé avec les exigences collectives de fonctionnement, dans une logique d'anticipation et de dialogue. En adaptant les rythmes, les tâches et les conditions d'exercice, l'employeur favorise l'engagement du salarié, tout en prévenant les risques de rechute ou d'aggravation. Ces situations individuelles offrent également l'opportunité d'améliorer les pratiques globales de prévention au sein de l'organisation.

### Comment faire ?

+ **Engager un dialogue avec le salarié**, le plus en amont possible, sur ses besoins d'aménagement de son rythme de vie, en tenant compte des soins qu'il doit suivre, des effets de la maladie ou des traitements sur ses capacités, du rapport au travail qu'il souhaite maintenir ou faire évoluer, etc.

+ Pour les salariés en temps partiel thérapeutique, prévoir les aménagements de la charge de travail et d'organisation collective nécessaires pour favoriser l'activité du salarié dans le cadre de son nouveau temps de travail.

+ **Tirer des enseignements des situations individuelles pour améliorer les pratiques globales de prévention** en identifiant notamment les restrictions d'aptitude les plus fréquemment demandées par le médecin du travail et rechercher comment des actions de prévention permettraient d'y répondre (par exemple, si le port de charges fait souvent l'objet de restrictions, travailler sur des moyens facilitant l'activité de manutention de charges (moyens techniques d'aide à la manutention, recherche de substitution, organisation à plusieurs pendant certaines phases de l'activité, etc.), tout en limitant la sollicitation qu'elle représente.



# Organiser la fin de carrière et préparer la transition vers la sortie progressive de l'emploi

## Adapter les trajectoires en fin de carrière

### Un enjeu pour la gestion des ressources humaines à long terme

L'adaptation des trajectoires professionnelles en fin de carrière représente un enjeu majeur pour la gestion des salariés de 50 ans et plus. En effet, favoriser une sortie progressive de l'emploi constitue une démarche stratégique pour l'entreprise, permettant de préserver et valoriser les compétences acquises par ses collaborateurs au fil des années. Cette approche assure une continuité des activités, tout en optimisant la productivité et la gestion des ressources humaines à moyen et long terme. Elle reflète également l'engagement de l'entreprise envers le bien-être de ses salariés, en leur offrant un accompagnement adapté à la fin de leur parcours professionnel, tout en répondant aux enjeux démographiques et aux évolutions du marché du travail.

#### Objectifs principaux :

+ Anticiper les évolutions des besoins professionnels des collaborateurs en fin de carrière pour assurer leur maintien dans l'emploi.

+ Adapter les parcours professionnels pour organiser une sortie progressive de l'emploi des collaborateurs en fin de carrière.

**À noter :** le projet de loi transposant l'ANI du 14 novembre 2024 introduit une obligation pour les entreprises d'au moins 300 salariés de conclure un accord ou, à défaut, d'élaborer un plan d'action en faveur des salariés expérimentés. Ce dispositif, élaboré après consultation du CSE et déposé auprès de l'administration, doit aborder a minima l'accès, le maintien et la qualité de l'emploi, les parcours professionnels et la formation, la transmission des compétences, ainsi que l'aménagement des fins de carrière.

### Aménager le temps de travail des collaborateurs en fin de carrière

Permettre aux salariés de 50 ans et plus d'accéder plus facilement aux dispositifs d'aménagement de fin de carrière

Pour accompagner les salariés de 50 ans et plus vers la fin de carrière, il est essentiel de faciliter leur accès à des dispositifs d'aménagement du travail. L'entreprise peut, par exemple, mettre en place des accords de branche, proposer des solutions de télétravail ou aménager le temps de travail afin de permettre une diminution progressive de l'activité professionnelle. Ces mesures offrent aux salariés une transition en douceur, leur permettant d'ajuster progressivement leur emploi du temps tout en restant pleinement impliqués dans leurs missions. En facilitant cette transition, l'entreprise bénéficie de l'expérience et des compétences des collaborateurs en fin de carrière, tout en optimisant la gestion des ressources humaines à long terme. Elle favorise ainsi une continuité dans les projets en cours et limite l'impact des départs à la retraite sur l'organisation.

#### Comment faire ?

+ Négocier un accord de branche ou d'entreprise incluant une mesure de réduction progressive du temps de travail en fin de carrière. Exemple : accord GEPP intégrant un temps partiel senior.

+ Faciliter le recours au télétravail pour les métiers compatibles.

+ Favoriser l'aménagement du temps de travail.

« Au cas par cas, nous proposons une palette d'options d'aménagement du temps de travail dans l'optique de faciliter la transition vers la retraite :

- Des dispositifs de télétravail adaptés à nos collaborateurs seniors, avec la possibilité d'augmenter le nombre de jours travaillés à distance. Cela peut permettre de concilier plus facilement une activité professionnelle et la vie personnelle, la préparation à l'après Siemens.

- Des horaires flexibles, avec la possibilité de moduler les heures d'arrivée et de départ, pour nos salariés en fin de carrière. Cela offre plus de souplesse et d'autonomie dans l'organisation du temps de travail.

- Des dispositifs spécifiques pour nos collaborateurs proches aidants, qui peuvent bénéficier d'aménagements de leur temps de travail (temps partiel, télétravail, etc.) afin de concilier activité professionnelle et responsabilités personnelles.

- La possibilité de demander des temps partiels, permettant à nos salariés seniors de réduire progressivement leur activité tout en bénéficiant du maintien partiel de leur rémunération. Cela offre la possibilité de se préparer sereinement à la retraite, tout en continuant à transmettre son expertise au sein de l'entreprise.

#### Entreprise Siemens





## L'aménagement du temps de travail :

Les aménagements du temps de travail en fin de carrière constituent des leviers concrets pour favoriser le maintien en emploi des salariés expérimentés. Ils peuvent prendre des formes diverses : passage à temps partiel avec maintien des cotisations retraite à hauteur d'un temps plein, horaires journaliers réduits, diminution du nombre de jours travaillés dans la semaine (quatre jours ou moins), ou encore réduction du nombre de semaines travaillées dans le mois (trois semaines ou moins). Certaines entreprises proposent également un temps partiel « choisi », accompagné d'une compensation salariale versée par l'employeur afin de limiter la perte de revenu.

Ces dispositifs, qui répondent à des enjeux à la fois de santé, de motivation et de transmission des compétences, peuvent être intégrés dans différents cadres : accords de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP), accords sur le temps de travail ou sur l'emploi des travailleurs expérimentés, voire accords de branche dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire (NAO). Leur mise en œuvre repose souvent sur le dialogue social, l'accord des partenaires sociaux, et une formalisation claire des conditions d'accès (volontariat, critères d'âge ou d'ancienneté, modalités de compensation, durée...).

### Pour faciliter leur déploiement, il est recommandé :

- **D'associer les partenaires sociaux** dès la phase de conception, afin de construire un cadre adapté aux réalités de l'entreprise ;
- **D'accompagner les managers** et les RH dans l'identification des postes compatibles et l'organisation du travail à effectifs réduits ;
- **De communiquer clairement** auprès des salariés : ateliers d'information, fiches pratiques ou intégration dans les entretiens de seconde partie de carrière ;
- **D'évaluer les effets** de ces dispositifs par le biais d'indicateurs (bien-être, maintien en poste, transmission des savoirs), et les ajuster si besoin.

En les articulant à une stratégie globale de gestion des âges, ces aménagements permettent de concilier performance et qualité de vie au travail en fin de parcours professionnel.

### Mettre en place des opportunités de reconversion vers des missions à moindre charge

L'aménagement des conditions de travail vise à adapter l'activité professionnelle aux capacités évolutives des salariés, en particulier en fin de carrière. Cela peut concerner l'intensité physique ou mentale du poste, le rythme de travail, la charge cognitive, ou encore l'environnement (horaires, exposition à des contraintes physiques, etc.). Ces ajustements permettent aux salariés vieillissants de continuer à exercer une activité professionnelle sans dégradation de leur santé ou de leur motivation, tout en valorisant leur expérience.

Dans ce cadre, proposer des **missions à moindre charge** constitue un levier clé pour maintenir en emploi des collaborateurs expérimentés, tout en anticipant les risques d'usure professionnelle. Cela peut passer par des reconversions internes vers des fonctions de transmission des savoirs, de tutorat, d'appui administratif ou technique, moins exigeantes physiquement ou émotionnellement. Ces démarches favorisent un prolongement de la vie professionnelle dans de bonnes conditions et offrent à l'entreprise une opportunité de capitaliser sur les compétences accumulées.

La reconversion en fin de carrière suppose un accompagnement spécifique, tant sur le plan de la montée en compétences que de l'évolution du poste. Elle gagne à être intégrée dans une stratégie RH globale de gestion des âges et dans le dialogue social.

### Comment faire ?

✚ **S'appuyer sur le bilan de compétences** pour identifier les compétences transférables, les envies d'évolution et les pistes de reconversion internes vers des postes adaptés.

✚ **Faciliter l'adaptation du poste de travail via le compte professionnel de prévention (C2P)** pour financer une reconversion vers un poste moins pénible ou pour aménager progressivement le temps de travail du salarié.

✚ **Favoriser la transmission de savoirs en fin de carrière** en proposant aux salariés en fin de carrière une évolution vers un rôle de transmission ou de tutorat permet de réduire la charge physique et de valoriser l'expérience, tout en sécurisant les parcours de jeunes recrues et en participant à des projets à impact social fort.

## Favoriser une sortie progressive de l'emploi

### Faire connaître les dispositifs permettant une sortie progressive de l'emploi

Permettre une **sortie progressive de l'emploi** permet de maintenir l'implication des collaborateurs tout en préparant leur départ, en assurant une transmission en douceur. Cela répond également à une demande croissante de flexibilité des salariés expérimentés.

« Plusieurs entités de The Adecco Group ont mis en place des dispositifs de réduction progressive de l'activité, que nous appelons 'ante fin de carrière'. Ils s'adressent aux collaborateurs situés à deux ans de leur départ à la retraite et leur permettent de bénéficier de 30 jours d'absence rémunérée par an, dans la limite de 60 jours sur deux ans.

Concrètement, cela se traduit par une réduction progressive du temps de travail, avec la possibilité de poser jusqu'à 5 jours d'absence rémunérée par mois. Dès 55 ans, nos collaborateurs peuvent aussi bénéficier d'un bilan retraite personnalisé, réalisé avec un organisme partenaire, et participer à des sessions d'information collectives sur la préparation au départ.

À partir de 60 ans, nous organisons également des entretiens RH spécifiques 'fin de carrière', avec des propositions d'accompagnement adaptées.

### Groupe Adecco

#### La retraite progressive

La retraite progressive permet à un salarié de **réduire son activité professionnelle tout en percevant une partie de sa pension de retraite**, sous réserve de remplir certaines conditions. Elle offre une transition plus souple vers la retraite définitive, en permettant aux collaborateurs en fin de carrière souhaitant alléger leur charge de travail de continuer à cotiser en maintenant une activité partielle. Ce dispositif est également particulièrement pertinent pour l'entreprise et permet d'organiser une gestion anticipée de ses effectifs tout en facilitant le transfert de compétences et la préparation de la relève.

## Qui peut en bénéficier ?

+ Avoir atteint l'âge requis, qui varie en fonction de l'année de naissance :

- Avant le 1er septembre 1961 : 60 ans
- Entre le 1er septembre 1961 et le 31 décembre 1967 : âge minimal augmenté progressivement, à raison de 3 mois par génération
- À partir du 1er janvier 1968 : 62 ans

+ Justifier d'au moins 150 trimestres validés tous régimes de retraite confondus

+ Réduire son activité professionnelle à temps partiel, compris entre 40 % et 80 % d'un temps plein

### Le cumul emploi-retraite

Le **cumul emploi-retraite** permet à un salarié ayant **liquidé l'ensemble de ses droits à la retraite** (de base et complémentaires) de reprendre une activité professionnelle, tout en percevant ses pensions de retraite. Contrairement à la retraite progressive, il suppose une **rupture préalable du contrat de travail et la liquidation complète des droits à retraite**. Il s'inscrit donc dans une logique de retour à l'emploi après la cessation d'activité.

Ce dispositif permet aux collaborateurs en fin de carrière qui le souhaitent de prolonger leur activité professionnelle de manière souple, sans renoncer aux revenus liés à leur retraite. Pour l'entreprise, il représente une opportunité de maintenir temporairement en poste des profils expérimentés, en capitalisant sur leurs compétences dans des fonctions de transmission, d'appui ou d'expertise, tout en préparant la relève et en sécurisant le transfert des savoirs.

## Qui peut en bénéficier ?

Deux cas de figure sont possibles, avec des conditions différentes :

+ Le cumul emploi-retraite intégral

Le collaborateur peut cumuler intégralement pension et revenus s'il remplit l'ensemble des conditions suivantes :

- Il a **cessé toutes ses activités professionnelles** (au moins temporairement).
- Il a **liquidé toutes ses retraites**, de base et complémentaires, en France et à l'étranger.
- Il remplit les conditions du **taux plein** : soit par la durée de cotisation, soit en ayant atteint **67 ans**.

+ Le cumul emploi-retraite plafonné

Si le salarié **ne remplit pas les conditions du cumul intégral**, il peut quand même reprendre une activité, mais ses revenus sont plafonnés. Le cumul retraite + salaire **ne doit pas dépasser** le plus élevé entre :

- 1,6 fois le Smic mensuel brut (≈ 2 883 € en 2025)
- La moyenne des 3 derniers salaires perçus avant la retraite

## Comment faire ?

+ **Informez les collaborateurs des possibilités offertes par la retraite progressive et le cumul emploi-retraite** dès les premiers échanges autour d'un éventuel départ à la retraite. Cette sensibilisation peut s'appuyer sur :

- Des **supports dédiés** (fiches pratiques, FAQ, simulateurs)
  - Sur la [retraite progressive](#)
  - Sur le [cumul emploi-retraite](#)

- Des **entretiens individuels ou temps collectifs** (ateliers de préparation à la retraite, entretiens de seconde partie de carrière).

+ **Proposer un accompagnement personnalisé** pour faciliter la compréhension des conditions d'accès, des démarches administratives et de l'impact de ces dispositifs sur la retraite future  
[Diffuser le formulaire de demande de retraite progressive](#)  
[S'appuyer sur le parcours d'information sur le cumul emploi-retraite](#)

+ Vérifier l'éligibilité au dispositif choisi

- Pour la **retraite progressive**, s'assurer que le salarié remplit les conditions d'âge, de durée d'assurance et que son contrat est compatible avec une activité à temps partiel.
- Pour le **cumul emploi-retraite**, vérifier que le salarié a bien liquidé l'ensemble de ses pensions et, en cas de réembauche dans l'entreprise, qu'un délai de six mois a bien été respecté entre le départ à la retraite et la reprise d'activité.

+ Adapter ou formaliser le contrat de travail

- **Dans le cadre de la retraite progressive**, conclure un **avenant au contrat de travail** pour acter la réduction du temps de travail (entre 40 % et 80 %).
- **En cas de cumul emploi-retraite**, établir un nouveau contrat de travail (CDI ou CDD), qui peut porter sur une activité à temps partiel ou sur des missions ciblées (transmission de savoir, expertise, tutorat, etc.).

+ **Veiller à ce que le salarié déclare sa situation auprès des caisses de retraite :**

Le salarié doit informer sa caisse de retraite de sa nouvelle situation :

- **Dans le cadre de la retraite progressive** : en adressant le formulaire et les justificatifs demandés.
- **Dans le cadre du cumul emploi-retraite** : en précisant la nature de l'activité reprise, les coordonnées de l'employeur et la date de reprise dans le mois qui suit.

+ **Mettre en place un suivi régulier :**

- Assurer un suivi administratif (évolution de la situation du salarié, respect des conditions,
- Anticiper avec le collaborateur la sortie définitive de l'activité et la liquidation totale des droits,
- Pour le cumul emploi retraite : Faire connaître aux salariés concernés le [formulaire de demande de retraite après un cumul emploi-retraite](#).

## S'appuyer sur un bilan de compétences de fin de carrière

Le bilan de compétences de fin de carrière constitue un outil structurant de gestion des ressources humaines. Il permet au salarié d'effectuer un état des lieux approfondi de son parcours professionnel, de ses compétences acquises, ainsi que de ses aspirations en vue de la poursuite ou de l'évolution de son activité. Ce dispositif favorise ainsi la valorisation de l'expérience, la préparation à une mobilité interne, une transition vers un nouveau métier ou un projet de retraite active. Pour l'entreprise, il s'agit d'un levier pertinent d'anticipation des fins de carrière, de sécurisation des parcours professionnels et de transmission des savoirs clés. Intégré dans une politique globale de gestion des âges, le bilan de compétences contribue à maintenir l'employabilité des collaborateurs tout en accompagnant l'adaptation des organisations aux enjeux démographiques et métiers.

### En savoir +



### Comment faire ?

La mise en place d'un bilan de compétences de fin de carrière repose sur plusieurs étapes clés :

- + **Identifier les salariés éligibles**, notamment ceux de 45 ans et plus, en CDI ou en CDD selon les conditions d'ancienneté définies par le code du travail.
- + **Financer le bilan via différents dispositifs** : le Compte Personnel de Formation (CPF), le plan de développement des compétences de l'entreprise, ou encore des dispositifs co-financés comme « Transitions Pro ».
- + Proposer un accompagnement personnalisé par un prestataire externe agréé, qui assurera la neutralité et la qualité du bilan. Ce dernier se déroule généralement sur plusieurs semaines, avec des entretiens et des phases de travail personnel pour construire un projet réaliste et motivant.

*Dans le cadre de notre réflexion sur la gestion des fins de carrière, nous souhaitons une approche humaine, individualisée et proactive à destination des collaborateurs de plus de 55 ans.*

« Notre objectif était de permettre à chacun d'avoir une vision fiable et apaisée de sa situation, de ses droits et de ses perspectives, pour ouvrir un dialogue de qualité — à la fois personnel et professionnel — avec chaque salarié concerné.

*Pour structurer cette démarche, nous nous sommes appuyés sur des expertises extérieures afin de proposer un accompagnement adapté, à la fois rigoureux, confidentiel et respectueux des parcours individuels tout en étant aligné avec la stratégie de BNP-PF. Loin d'être un simple sujet RH, cette démarche s'est révélée être un levier de performance collective. Elle a permis de renforcer la confiance, d'anticiper les mouvements à venir, et d'apporter des réponses concrètes aux interrogations légitimes sur cette phase charnière de la vie professionnelle.*

*Lorsque nous avons engagé notre projet de transformation, nous avons fait le choix délibéré de ne pas appliquer les modèles classiques fondés sur le départ massif des plus seniors. Nous avons au contraire renforcé notre posture de dialogue, convaincus qu'un accompagnement structuré, adapté à chaque situation, permettait d'éviter les logiques d'ajustement brutales — au bénéfice des salariés comme de l'entreprise.*

*Les résultats sont là : engagement renforcé, climat social préservé, transitions fluides et meilleures décisions, tant individuelles que collectives. Cette expérience confirme qu'il est non seulement possible, mais essentiel, de traiter l'emploi des seniors avec la même exigence stratégique que n'importe quel autre sujet de gestion des talents.*

### **Entreprise BNP Paribas**

## Favoriser l'engagement en fin de carrière : le mécénat de compétences

### Donner du sens à la dernière partie du parcours professionnel

La fin de carrière représente un moment charnière, où de nombreux salariés expérimentés aspirent à donner davantage de sens à leur activité tout en continuant à contribuer activement à la vie de l'entreprise. Capitaliser sur cette période permet à l'entreprise de pérenniser ses savoir-faire tout en répondant aux attentes d'engagement et de reconnaissance des collaborateurs les plus proches de l'âge de la retraite.

#### Objectifs

- + Maintenir l'engagement des salariés expérimentés jusqu'à leur départ.
- + Valoriser l'expérience acquise en fin de carrière, dans ou hors du cadre professionnel habituel.
- + Organiser la transmission des compétences dans une logique d'utilité sociale ou collective.

#### Mobiliser les collaborateurs en fin de carrière dans des actions à impact social en dehors de l'entreprise

Le mécénat de compétences permet aux salariés de mettre leur expérience au service de causes d'intérêt général, tout en restant salariés de l'entreprise. C'est une réponse concrète aux attentes de sens en fin de parcours professionnel.

Il consiste à mettre à disposition, sur son temps de travail, un salarié volontaire auprès d'un organisme d'intérêt général – association, établissement scolaire, structure d'insertion, collectivité locale – sans perte de rémunération.

- L'entreprise continue à verser le salaire ;
- Elle bénéficie d'une *réduction fiscale* de 60 % des salaires chargés correspondant au temps de la mission, dans la limite de 0,5 % de son chiffre d'affaires.

Ce dispositif peut être mobilisé :

- à temps plein (ex. derniers mois d'activité avant le départ en retraite),
- ou à temps partiel (quelques jours ou demi-journées par mois).

Le mécénat repose sur le volontariat du salarié. Il peut être inscrit dans un plan d'action RSE, un accord GEPP ou proposé individuellement.

#### Mise en œuvre pratique :

- + Identifier les collaborateurs intéressés et les compétences mobilisables ;
- + Sélectionner une structure d'accueil éligible (organisme reconnu d'intérêt général *reconnus*) ;
- + Formaliser une convention tripartite précisant les objectifs, la durée et les responsabilités de chacun ;
- + Accompagner le salarié avant, pendant et après la mission (préparation, suivi, valorisation de l'engagement).

« Dans une volonté d'accompagner au mieux les salariés en fin de carrière, l'entreprise Lidl et les partenaires sociaux ont souhaité donner la possibilité aux salariés à 2 ans de la retraite à taux plein de s'ouvrir à de nouvelles perspectives et donner un nouveau sens sur la mise en œuvre de leurs compétences.

Lidl entend permettre aux salariés à 2 ans de l'âge de départ à la retraite à taux plein et ayant au moins 10 ans d'ancienneté de s'absenter deux jours par mois avec maintien de leur rémunération dans le cadre d'un mécénat de compétences. Un partenariat a été établi avec les Restos du Cœur, partenaire historique du groupe.

#### Entreprise Lidl

## Anticiper la retraite des salariés

Anticiper le départ en retraite des salariés de 50 ans et plus permet à l'entreprise d'assurer une transition fluide, tant pour l'organisation que pour les salariés concernés. Cette démarche contribue à maintenir l'engagement des salariés jusqu'au terme de leur parcours professionnel, à prévenir les départs anticipés et à organiser la transmission des compétences. Pour les salariés, disposer d'un accompagnement structuré leur permet de mieux appréhender cette transition de vie, de sécuriser leurs droits, et d'envisager sereinement leurs projets futurs.

#### Comment faire ?

+ **Organiser des ateliers collectifs d'information** : ces ateliers peuvent être animés en interne (par les ressources humaines, la médecine du travail, etc.) ou confiés à des partenaires spécialisés tels que les caisses de retraite (CARSAT, MSA, AGIRC-ARRCO), les organismes de prévoyance ou des prestataires externes. Ils permettent de traiter des thématiques clés : démarches à engager, estimation des droits, impact financier de la cessation d'activité, retraite progressive, ou encore élaboration d'un projet de vie post-professionnelle. Ces sessions peuvent prendre la forme de demi-journées, réparties en modules (ex : « anticiper ma retraite », « comprendre mes droits », « organiser ma nouvelle vie »).

+ **Proposer des réunions d'information ciblées**, dès 55 ans ou lors des entretiens de seconde partie de carrière, pour sensibiliser aux étapes préparatoires : utilisation des simulateurs de retraite, choix du bon moment pour partir, articulation avec un dispositif de retraite progressive ou un cumul emploi-retraite, etc.

**+ Mettre en place un accompagnement individuel**, complémentaire aux temps collectifs. Il peut prendre la forme d'un bilan de compétences de fin de carrière, d'un entretien avec un conseiller retraite ou d'un échange spécifique avec les RH, pour affiner le projet du salarié et répondre à ses questions particulières.

**+ S'appuyer sur des ressources fiables et des supports adaptés** : des outils numériques sont disponibles pour simuler l'âge de départ, consulter le relevé de carrière ou initier une demande de retraite.

- [L'Assurance retraite – La retraite de la Sécurité sociale](#)
- [Info Retraite – Portail public d'information](#)

**+ Communiquer en interne de manière claire et anticipée** : par l'intranet, les bulletins RH ou les entretiens individuels, afin que chaque salarié puisse identifier les ressources disponibles, les interlocuteurs à mobiliser et les dispositifs existants.

**À noter** : Le « pacte de fin de carrière » est une mesure issue de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 14 novembre 2024 sur l'emploi des salariés expérimentés, en cours de transposition législative. Il permet aux entreprises de négocier un accord collectif pour organiser la fin de carrière de leurs salariés expérimentés, en mobilisant différents leviers : aménagement du poste ou du temps de travail, accompagnement individualisé, transmission des compétences ou affectation d'une part de l'indemnité de départ à la retraite pour compenser un passage à temps partiel. Ce cadre souple vise à sécuriser la transition vers la retraite tout en valorisant les savoir-faire.

« Le groupe NGE a mis en place un service d'accompagnement administratif et technique rattaché à la DRH siège, destiné à mieux préparer la fin de carrière de ses collaborateurs. Depuis le 2 avril, un référent senior a été désigné pour accompagner les salariés à partir de 55 ans, avec un suivi personnalisé organisé par tranches d'âge jusqu'au départ à la retraite.

Des ateliers retraite sont également déployés pour informer les collaborateurs sur leurs droits et les démarches à anticiper.

Par ailleurs, grâce à un partenariat avec une société spécialisée, des Assistantes Sociales du Travail (AST) sont mobilisées pour accompagner spécifiquement les salariés de nationalité étrangère dans la constitution de leur dossier de retraite.

#### **Entreprise NGE**



« Nous mettons en place plusieurs dispositifs pour accompagner la transition des collaborateurs en fin de carrière, dans un esprit de sérénité et de continuité. Parmi eux, la préretraite progressive et le cumul emploi-retraite permettent d'organiser une sortie d'activité en douceur, tout en facilitant la transmission des compétences et la continuité des activités au sein des équipes.

Tout au long de leur parcours professionnel, les collaborateurs ont accès à des ressources pédagogiques, à des actions de sensibilisation à l'éducation financière, ainsi qu'à un service de téléconsultation financière, « Mon coach financier », qui leur donne droit à deux consultations personnalisées par an, entièrement prises en charge par l'entreprise.

Avant leur départ en retraite, plusieurs dispositifs spécifiques sont proposés :

- **Le mécénat de compétences de fin de carrière**, qui permet de s'engager dans une association pendant une durée maximale de 36 mois, avec un rythme d'activité à 80 % rémunéré à 90 % ;

- **La transition activité retraite (TAR)**, qui combine une période en temps partiel abondé sur les deux tiers de la durée, suivie d'un congé transition retraite rémunéré à 55 % sur le dernier tiers.

À partir de 58 ans, chaque collaborateur bénéficie gratuitement d'une estimation de ses futurs revenus à la retraite, réalisée par un prestataire externe (SPB). Cette évaluation inclut la reconstitution de carrière, le calcul des pensions issues de l'ensemble des régimes, y compris ceux d'AXA, et l'identification de l'âge de départ à taux plein.

Six mois avant leur départ, les collaborateurs reçoivent un **pack retraite** « Bien préparer sa retraite » contenant les formulaires nécessaires à la liquidation des retraites supplémentaires, ainsi que des ressources utiles. Ils peuvent assister à **une conférence en ligne « Live retraite »** conçue pour répondre à toutes leurs questions, et contacter à tout moment une **cellule retraite** pour un accompagnement personnalisé.

Nous allons également proposer une **formation dédiée à la préparation du projet de retraite**, afin d'accompagner les collaborateurs dans cette étape importante de leur vie, en lien avec nos dispositifs RH et de soutien psychologique.

Enfin, l'entreprise valorise les parcours professionnels en organisant des cérémonies de remise des **médailles du travail** et des moments conviviaux à l'occasion des départs à la retraite.

**Entreprise AXA**

## Accompagner les fins de carrière et préparer la retraite

**Objectif :** organiser de manière progressive, sereine et valorisante la transition entre activité et retraite, en combinant accompagnement RH, soutien personnalisé et reconnaissance des parcours, tout en assurant la continuité des compétences dans l'entreprise.

### ACTIONS POSSIBLES :

#### ► Proposer des dispositifs de transition en fin de carrière :

- Informer les salariés des **différents dispositifs existants** : transition progressive, départ anticipé pour raisons de santé (inaptitude médicale, handicap, compte professionnel de prévention), cumul emploi-retraite, etc ;
- Mettre en œuvre la **préretraite progressive** et le **cumul emploi-retraite** pour permettre un départ progressif de l'entreprise ;
- Faciliter la **transmission des compétences** durant cette période via des binômes, du tutorat ou du mécénat de compétences.

#### ► Anticiper les démarches retraite :

- Offrir à chaque collaborateur de 58 ans et plus une **estimation personnalisée des futurs revenus de retraite**, réalisée par un prestataire externe ;
- Intégrer dans cette estimation : reconstitution de carrière, calculs multi-régimes, âge du taux plein.

#### ► Proposer un accompagnement pédagogique et financier individualisé :

- Mettre à disposition des **ressources d'éducation financière** tout au long du parcours professionnel ;
- Offrir **des consultations** avec un conseiller dédié ;
- Organiser des **conférences « Live retraite »** pour répondre aux questions pratiques des collaborateurs.

#### ► Déployer des dispositifs spécifiques de fin de carrière :

- Proposer le **mécénat de compétences de fin de carrière** : engagement associatif pendant jusqu'à 36 mois, avec un rythme de travail à 80 % rémunéré à 90 % ;

- Mettre en place la Transition Emploi Retraite.

#### ► Fournir un accompagnement structuré au moment du départ :

- Envoyer un **pack retraite** quelques mois avant le départ, contenant les formulaires et ressources utiles ;
- Proposer une **formation dédiée à la préparation du projet de retraite**, en lien avec les ressources RH et de soutien psychologique.

#### ► Valoriser les parcours et reconnaître les départs :

- Organiser des **cérémonies de remise des médailles du travail** ;
- Célébrer les départs par des **moments conviviaux** au sein des équipes

### BÉNÉFICES ATTENDUS :

#### ► Pour l'entreprise :

- Anticipation des départs en retraite, facilitant la gestion des compétences clés ;
- Transmission organisée et fluide des savoir-faire ;
- Renforcement du sentiment d'appartenance jusqu'au terme de la carrière ;
- Réduction des tensions liées aux fins de carrière mal préparées.

#### ► Pour les salariés :

- Sentiment de reconnaissance en fin de parcours professionnel ;
- Meilleure visibilité sur les droits, revenus et modalités de départ ;
- Accès à un accompagnement complet (administratif, psychologique, financier) ;
- Capacité à projeter un nouveau cycle de vie après la carrière active ;
- Départ préparé dans des conditions matérielles et humaines sécurisantes.



## PARTIE 6

# | Pour aller plus loin

## Mobiliser ses collaborateurs en tant que mentors pour accompagner des demandeurs d'emploi expérimentés

---

Rendre possible et promouvoir l'engagement de ses collaborateurs dans des actions de parrainage favorise l'inclusion durable des travailleurs expérimentés dans le monde professionnel. Cette initiative permet également à vos équipes de développer de nouvelles compétences, d'élargir leur réseau professionnel et de se positionner comme des acteurs clés dans un programme à fort impact.

### Participer au programme « Talent Seniors » proposé par l'Apec

Le programme « Talents Seniors » de l'Apec répond à ce double enjeu : accompagner des demandeurs d'emploi expérimentés (profils de cadres) dans leur recherche d'emploi et offrir aux entreprises un vivier de profils expérimentés dans un contexte de pénurie de talents. Ce programme permet aux chefs d'entreprises et collaborateurs cadres de développer de nouvelles compétences en accompagnant des demandeurs d'emploi (cadres) de plus de 50 ans dans leur démarche de retour vers l'emploi. Cet accompagnement, qui s'étend sur six mois, permet de renforcer leur confiance, d'élargir leur réseau et de mieux comprendre les exigences du marché local, tout en contribuant à réduire la durée de leur recherche d'emploi.

Accéder aux [\*témoignages des participants\*](#).

#### Comment faire ?

✚ Encourager ses collaborateurs à participer au programme « Talent Senior » proposé par l'Apec : un consultant Apec se charge de la mise en relation entre les collaborateurs « mentors » et les demandeurs d'emploi expérimentés « mentorés » et accompagne le binôme tout au long du programme.

## Rejoindre une dynamique collective d'entreprises engagées sur son territoire



### La Communauté Les entreprises s'engagent et les actions déployées partout en France

La Communauté *Les entreprises s'engagent* est la première coalition public-privé dédiée à l'engagement des entreprises sur les grands enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux. Elle fédère plus de 100 000 entreprises de toutes tailles et de tous secteurs, réparties sur l'ensemble du territoire, autour de thématiques prioritaires telles que l'accès à l'emploi des jeunes, des personnes en situation de handicap, des habitants des quartiers prioritaires de la ville et, depuis 2024, l'emploi des travailleurs expérimentés.

La Communauté a lancé, en octobre 2024, le programme « *Les entreprises s'engagent pour l'emploi des seniors* » qui vise à :

- + Favoriser le recrutement de profils expérimentés ;
- + Encourager le maintien en emploi des collaborateurs expérimentés ;
- + Soutenir la formation continue et les transitions professionnelles en fin de carrière.

Chaque entreprise qui le souhaite est invitée à s'engager selon une nomenclature d'actions concrètes (accueil en immersion, mentorat, recrutement, etc.) et peut bénéficier d'un accompagnement (France Travail et Apec) pour réaliser ses engagements.

#### Une approche territorialisée et collective

La force de la Communauté repose également sur son maillage territorial, incarné par **101 clubs départementaux**. Ces clubs proposent aux entreprises membres des temps d'échanges, des ateliers de partage de bonnes pratiques et des opportunités de rencontre avec de nouveaux talents prêts à rejoindre leurs équipes : pièce de théâtre interactive, job datings inversés, groupes de travail interentreprises... autant de formats qui permettent de changer de regard sur les 50 ans et plus, partager des bonnes pratiques et impulser des politiques RH innovantes et inclusives. *Tous les événements sont accessibles en ligne.*

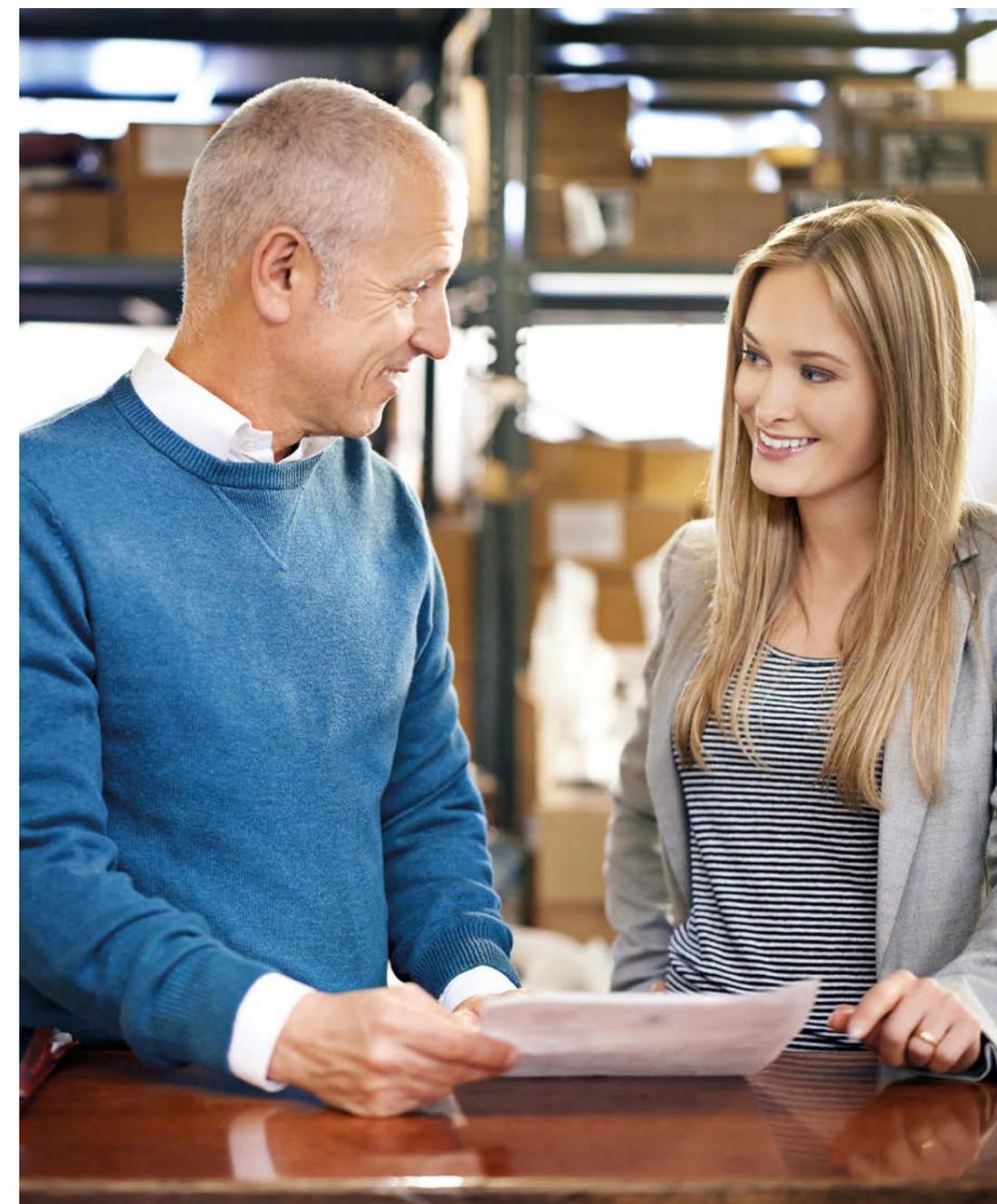
#### Pourquoi rejoindre la dynamique ?

Rejoindre la Communauté *Les entreprises s'engagent* c'est :

- + Intégrer un réseau d'acteurs engagés et inspirants ;
- + Accéder à des outils concrets et à un accompagnement sur mesure ;
- + Valoriser ses actions et ses engagements ;
- + Contribuer activement à une société plus inclusive et plus durable.

#### Comment faire ?

- + Renseigner les informations de son entreprise sur le [formulaire d'inscription](#) ;
- + Sélectionner les engagements relatifs à la thématique « emploi des seniors » sur lesquels son entreprise peut se mobiliser cette année ;
- + Bénéficier d'un accompagnement pour réaliser les engagements ;
- + Participer à l'un des 1 500 événements de sensibilisation et de passage à l'action organisés chaque année ;
- + Réaliser, chaque année, le bilan de ses engagements pour mesurer l'impact de son entreprise.







**GOUVERNEMENT**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*