

# Guide d'actions inspirantes pour la diversité intergénérationnelle et l'inclusion des professionnels expérimentés



**FACE**

## GUIDE D' ACTIONS INSPIRANTES POUR LA DIVERSITE INTERGENERATIONNELLE ET L'INCLUSION DES PROFESSIONNELS EXPERIMENTES

*Une initiative de la Fondation FACE en collaboration avec les entreprises membres de son Comité d'orientation et le réseau des Clubs FACE.*

### Table des matières

Entreprises membres de notre Comité d'Orientation.....	2
Principaux contributeurs clubs FACE .....	2
Avant-Propos .....	3
<input type="checkbox"/> Le Comité d'orientation de la Fondation FACE.....	3
<input type="checkbox"/> La Grande cause de la Fondation FACE 2024 – 2025 .....	3
Pourquoi ce guide ?.....	3
La démarche de la Fondation FACE .....	5
Une approche segmentée pour des réponses adaptées.....	5
<input type="checkbox"/> Anticiper pour garder durablement ses effectifs .....	5
Actions concrètes : améliorer la diversité intergénérationnelle en entreprise et l'inclusion des professionnels expérimentés vers et dans le monde du travail .....	6
Trois propositions d'actions coconstruites avec FACE .....	6
<input type="checkbox"/> Recommandation 1 – Faire dialoguer les générations en utilisant le levier du mécénat de compétences sur des actions de courte durée .....	6
<input type="checkbox"/> Recommandation 2 -- Promouvoir la collaboration inclusive et la rencontre intergénérationnelle, au service des personnes en situation d'exclusion .....	7
<input type="checkbox"/> Recommandation 3 - Lutter contre les stéréotypes liés à l'âge et améliorer la collaboration intergénérationnelle.....	7
Réflexion transverse : changer de vocabulaire pour lutter contre les stéréotypes ?.....	8
Un impact mesurable pour les personnes accompagnées par FACE, les salariés et les entreprises....	9
<input type="checkbox"/> Bénéfices pour les personnes accompagnées par FACE : .....	9
<input type="checkbox"/> Bénéfices pour les professionnels seniors au sein de l'entreprise : .....	9
<input type="checkbox"/> Bénéfices pour les entreprises :.....	9
Remerciements .....	9

## Entreprises membres de notre Comité d'Orientation



## Principaux contributeurs clubs FACE



## Avant-Propos

### ▪ Le Comité d'orientation de la Fondation FACE

Créé en juillet 2023, le Comité d'orientation de la Fondation FACE est un cercle restreint d'entreprises représentant le secteur privé dans la gouvernance de la Fondation.

Instance de dialogue privilégiée, le Comité d'Orientation est un lieu de production d'intelligence collective, s'appuyant sur l'expertise terrain des Clubs FACE pour construire des solutions innovantes et élaborer des stratégies RSE répondant aux enjeux sociétaux d'inclusion. Les entreprises impliquées sont intégrées dans les actions de la Fondation FACE auprès des publics en situation de vulnérabilité.

Le Comité d'Orientation de Fondation FACE, en tant qu'instance de gouvernance, a pour mission d'éclairer les orientations des programmes déployés par FACE et sa communauté.

### ▪ La Grande cause de la Fondation FACE 2024 – 2025

En collaboration avec son Comité d'orientation, la Fondation FACE a défini une Grande cause pour le développement prioritaire des actions dans la période 2024 – 2025 :

#### **Favoriser la diversité intergénérationnelle sur le marché du travail en soutenant l'emploi des seniors (45+) en situation de vulnérabilité**

En France, alors que près de 40% des seniors considèrent la discrimination liée à l'âge comme une barrière à l'embauche (OCDE, 2023), les salariés seniors apportent une valeur ajoutée significative aux entreprises : les équipes intergénérationnelles sont 15% plus productives que les équipes homogènes en termes d'âge (OCDE, 2020). Le combat contre l'âgisme est pourtant relégué au second plan et souvent ignoré dans les priorités de la lutte pour l'égalité des chances.

*Un quart des seniors au chômage déclarent qu'on leur a déjà fait comprendre qu'ils étaient trop âgés pour le poste lors d'un entretien d'embauche, selon le 17e baromètre sur la perception des discriminations publié en décembre 2024 par le Défenseur des droits.*

Notre grande cause vise ainsi à :

- Partager les bonnes pratiques de recrutement et d'intégration en entreprise
- Construire des solutions opérationnelles innovantes pour une inclusion optimale des professionnels expérimentés en entreprise
- Sensibiliser les collaborateurs aux bénéfices de l'intergénérationnel et faciliter leur engagement concret en direction des seniors accompagnés par les clubs FACE

## Pourquoi ce guide ?

Face aux transformations du marché de l'emploi, à l'allongement des carrières et aux défis liés à l'inclusion, la diversité intergénérationnelle apparaît comme un levier clé pour renforcer la

performance du marché du travail et accompagner les professionnels tout au long de leur parcours. Cependant, la mise en œuvre d'actions concrètes pour intégrer durablement les talents expérimentés (45 ans et plus) reste un défi.

La Fondation FACE, à travers ce guide, propose des solutions coconstruites pour :

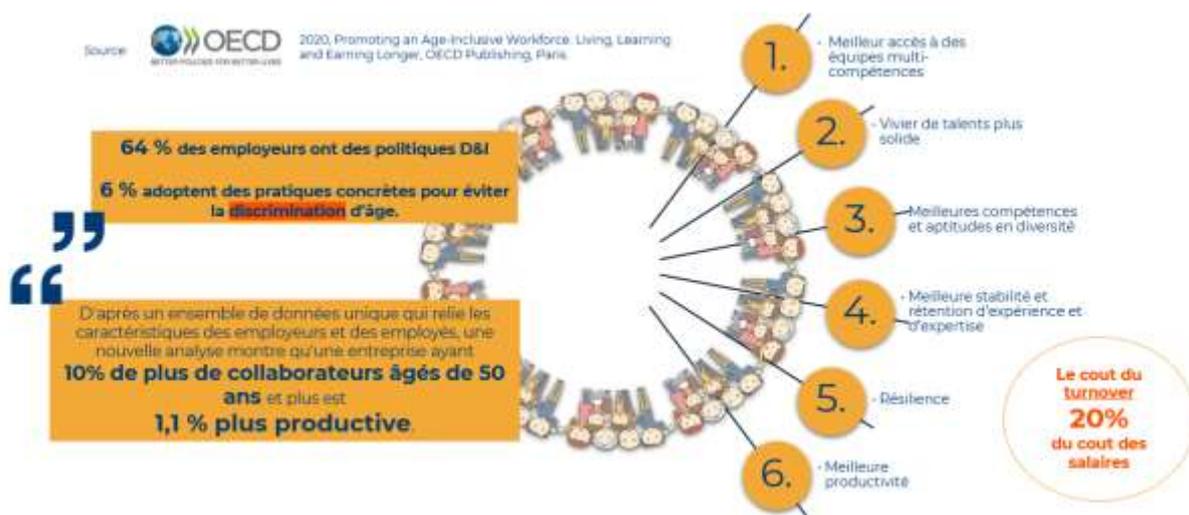
- Développer des actions alignées aux besoins du monde du travail, à la réalité du marché de l'emploi et à celle des professionnels de +45 ans, dans l'entreprise ou éloignés de l'emploi.
- Coconstruire des actions efficaces, au service à la fois des personnes accompagnées par FACE mais également de la performance intergénérationnelle de l'économie française.

Notre démarche s'appuie sur l'action concrète de FACE à travers ses programmes d'inclusion par l'emploi, avec pour objectif de renforcer la collaboration intergénérationnelle et de promouvoir le maintien ainsi que l'inclusion des professionnels expérimentés dans le monde du travail.

Ce guide est un appel à l'action pour les entreprises, les managers, et les collaborateurs. En investissant dans la diversité intergénérationnelle et en valorisant les talents seniors, non seulement les entreprises créent un environnement de travail inclusif, mais elles deviennent aussi plus résilientes et plus performantes.

Ce guide vise à accompagner les entreprises et les acteurs engagés dans l'inclusion des professionnels expérimentés dans le monde du travail. En s'appuyant sur une démarche intergénérationnelle, nous proposons des actions concrètes et des recommandations pour valoriser les compétences des professionnels de plus de 45 ans et améliorer la collaboration intergénérationnelle.

## Les avantages d'une diversité intergénérationnelle



### Zoom sur les attentes des salariés en France concernant l'engagement social et la séniorité en entreprise

Selon le baromètre 2024 OpinionWay x FACE, les salariés sont prêts à agir !

- 68% des salariés interrogés aimeraient que leur entreprise leur permette d'intervenir au sein d'une structure aidant des publics vulnérables
- 92% des salariés interrogés estiment que l'entreprise a un rôle à jouer dans l'aide aux employés seniors
- 65% des salariés interrogés souhaitent que leur entreprise développe le mécénat de compétences pour les salariés seniors en fin de carrière

## La démarche de la Fondation FACE

La Fondation FACE a réalisé une étude croisée entre les besoins des entreprises en matière de collaboration intergénérationnelle et ceux des professionnels expérimentés. Cette démarche s'est appuyée sur les retours de nos partenaires du secteur privé et l'expérience « terrain » des Clubs FACE dans le cadre de leurs programmes d'inclusion par l'emploi.

## Une approche segmentée pour des réponses adaptées

Deux catégories de professionnels expérimentés ont été identifiées :

- **Les pré-seniors (45-50 ans)** : période charnière où l'anticipation est essentielle pour fidéliser et valoriser les talents.
- **Les seniors (50-64 ans)** : phase de transmission et de consolidation des acquis, cruciale pour maintenir l'engagement et éviter l'exclusion.

### ▪ Anticiper pour garder durablement ses effectifs

Cette segmentation permet de mieux cerner les besoins spécifiques de chaque groupe et d'adapter les stratégies d'inclusion en conséquence.

Adopter une approche d'anticipation dans les politiques d'inclusion et des pratiques RH, en intégrant dès la mi-carrière des mesures d'accompagnement et de valorisation, offre un réel avantage.

En répondant aux besoins des pré-seniors, les employeurs renforcent la fidélisation des talents et facilitent la transition vers la phase seniors. Cela accroît l'engagement des collaborateurs tout au long de leur parcours et favorise leur rétention au sein de l'entreprise.

---

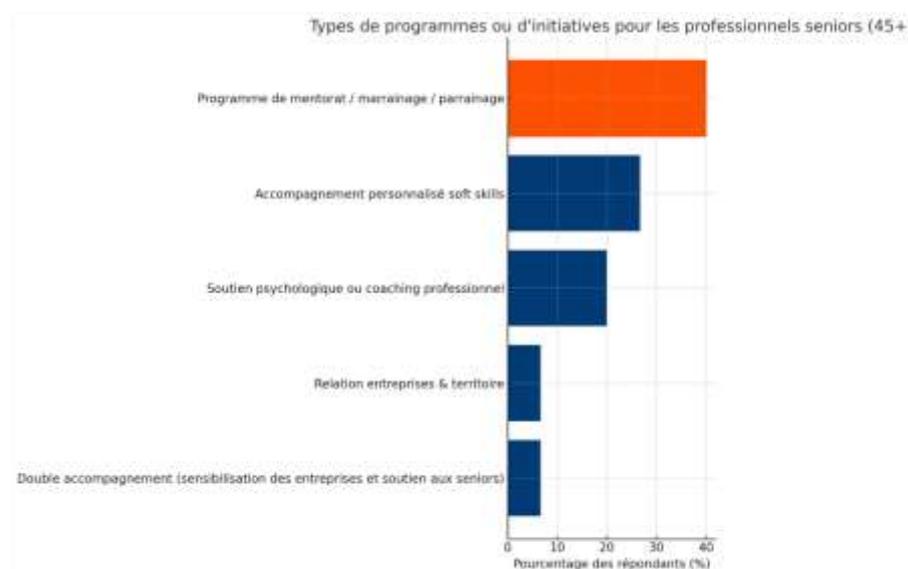
## Actions concrètes : améliorer la diversité intergénérationnelle en entreprise et l'inclusion des professionnels expérimentés vers et dans le monde du travail

### Trois propositions d'actions coconstruites avec FACE

Nos recommandations d'actions concrètes reposent sur l'idée que le contact humain, en situation réelle, constitue le levier le plus efficace pour renforcer la collaboration intergénérationnelle.

Le mécénat de compétences, à travers des interventions courtes en faveur de personnes défavorisées, offre aux collaborateurs l'opportunité de sortir de leur quotidien professionnel. Ces expériences collaboratives favorisent l'innovation et sont porteuses de sens.

*Selon les Clubs FACE, les programmes ou initiatives ci-dessous sont les plus efficaces pour l'inclusion et le maintien en emploi des professionnels expérimentés (45+) en entreprise*



### ▪ **Recommandation 1 – Faire dialoguer les générations en utilisant le levier du mécénat de compétences sur des actions de courte durée**

*Action : Programme national d'engagement des collaborateurs en binôme intergénérationnel*

- Déployer un programme de binômes intergénérationnels au sein des entreprises, couplant des professionnels avec une différence d'âge d'au moins 10 ans, dans la préparation et l'animation des actions en mécénat de compétences.
- Faire intervenir des binômes intergénérationnels de collaborateurs d'entreprises dans les programmes FACE d'accompagnement des personnes éloignées de l'emploi.

**Notre conviction :** Le parrainage permet de transmettre des savoirs et d'encourager le partage d'expérience entre générations, ce qui favorise la cohésion et la collaboration intergénérationnelle.

**Un objectif double :**

- Favoriser la collaboration intergénérationnelle dans les entreprises partenaires et enrichir les compétences grâce à une « formation inversée », combinant échanges de savoir-faire et expériences enrichissantes au-delà des activités quotidiennes.
- Offrir aux bénéficiaires des programmes d'inclusion via l'emploi, des interventions nourries par l'expérience et les compétences de deux générations différentes.

**Comment ?**

- Déploiement d'une campagne de communication auprès des collaborateurs afin de créer des binômes intergénérationnels pour intervenir dans les programmes d'accompagnement des Clubs FACE.
- Mise en place avec les Clubs FACE du programme national d'engagement des collaborateurs pour impliquer les binômes intergénérationnels dans des interventions courtes auprès des bénéficiaires (ex. ateliers CV, posture en entretien d'embauche, reprise de confiance en soi, etc.)

▪ **Recommandation 2 -- Promouvoir la collaboration inclusive et la rencontre intergénérationnelle, au service des personnes en situation d'exclusion**

*Action : Organisation d'immersions en entreprise avec accueil par des équipes intergénérationnelles*

- Cocréation d'un programme d'immersions en entreprise pour les bénéficiaires âgés +45 ans des Clubs FACE, avec un accueil sur une journée par des équipes intergénérationnelles de maximum 4 personnes avec une différence d'âge d'au moins 10 ans.

**Notre conviction :** La collaboration intergénérationnelle concrète est le moyen le plus efficace pour lutter contre les stéréotypes liés à l'âge en entreprise. En favorisant la rencontre intergénérationnelle, les entreprises créent un environnement de travail plus inclusif où chaque génération se sent valorisée. La diversité d'âge devient alors un atout pour l'innovation et la performance, et les seniors se sentent reconnus pour leurs compétences et leur expérience.

**Objectif double :**

- Offrir systématiquement aux seniors accompagnés par FACE des immersions dans le monde du travail.
- Sensibiliser les équipes à la collaboration intergénérationnelle en créant des collectifs composés de plusieurs générations pour accueillir les bénéficiaires FACE

▪ **Recommandation 3 - Lutter contre les stéréotypes liés à l'âge et améliorer la collaboration intergénérationnelle**

*Action : Déploiement d'un atelier de sensibilisation des équipes managériales et des salariés des entreprises autour des préjugés liés à l'âge.*

- Faire intervenir les experts FACE auprès des entreprises afin de faire prendre conscience des opportunités de la collaboration intergénérationnelle et de la problématique des stéréotypes liés à l'âge en entreprise.

**Notre conviction :** La formation des collaborateurs est essentielle pour instaurer un climat de collaboration et de respect mutuel entre générations. En les dotant des compétences nécessaires pour travailler dans des équipes diversifiées en âge, les entreprises facilitent les échanges et renforcent l'efficacité des équipes.

---

## Réflexion transverse : changer de vocabulaire pour lutter contre les stéréotypes ?

En France, le terme « senior » est souvent perçu comme un synonyme d'inactivité, ce qui crée un biais négatif dans le monde du travail. Ce mot est associé à une image d'assistance ou de retrait plutôt qu'à celle de dynamisme, d'expertise et de contribution active. Par conséquent, son utilisation pour désigner les professionnels expérimentés âgés de 45 ans ou plus véhicule des stéréotypes qui risquent de marginaliser ces collaborateurs. Ces connotations peuvent influencer inconsciemment les perceptions des employeurs, des collègues et même des professionnels eux-mêmes, freinant leur intégration et leur valorisation au sein des organisations. De plus, dans une société où l'âge légal de départ à la retraite recule, il est contre-productif de considérer ces professionnels comme étant en fin de carrière.

Il devient donc impératif de repenser le vocabulaire employé pour décrire ces profils, en optant pour des termes valorisants et neutres comme "professionnels expérimentés" ou "talents confirmés". Ces alternatives mettent l'accent sur leurs compétences, leur savoir-faire et leur rôle essentiel dans la transmission intergénérationnelle, sans les réduire à leur âge. Adapter notre vocabulaire permet non seulement de déconstruire les stéréotypes liés à l'âge, mais aussi de transformer la culture d'entreprise en valorisant la diversité des parcours. Cela envoie un signal fort aux collaborateurs et aux employeurs, soulignant que l'expérience et la maturité sont des atouts stratégiques pour relever les défis économiques et sociaux actuels.

## Un impact mesurable pour les personnes accompagnées par FACE, les salariés et les entreprises

- **Bénéfices pour les personnes accompagnées par FACE :**
  - Accompagnement vers l'emploi par des équipes aux compétences, talents et expériences variés
  - Accès à des opportunités d'emploi proposées par les entreprises participantes au programme
- **Bénéfices pour les professionnels seniors au sein de l'entreprise :**
  - Valorisation de leur expérience et maintien dans l'emploi.
  - Accès à des opportunités de reconversion ou de formation adaptées.
  - Renforcement de leur sentiment d'appartenance à l'entreprise
- **Bénéfices pour les entreprises :**
  - Meilleure rétention des talents grâce à des pratiques inclusives.
  - Renforcement de la performance collective par l'innovation intergénérationnelle.
  - Amélioration de la culture d'entreprise et de la marque employeur

## Remerciements

Nous adressons nos sincères remerciements aux membres du Comité d'orientation pour leur engagement actif dans ce groupe de travail. Leurs contributions précieuses ont permis de mieux cerner les défis et les opportunités liés à la diversité intergénérationnelle en entreprise.

Un grand merci également aux équipes des Clubs FACE, dont l'expertise de terrain auprès des professionnels de plus de 45 ans, dans le cadre de nos programmes d'inclusion par l'emploi, a été une ressource essentielle. Leur connaissance approfondie des besoins et des réalités professionnelles de cette population a joué un rôle clé dans l'élaboration de ce guide.