

COMMUNIQUE DE PRESSE

Paris, le 17 septembre 2026

La Fondation FACE appelle les entreprises à faire du mécénat de compétences un levier d'inclusion des salariés expérimentés dans l'entreprise et de coopération entre générations

Après deux années d'expérimentation menées avec les entreprises membres de son Comité d'orientation qui a fait de l'inclusion des salariés expérimentés en entreprise sa Grande cause 2024-2026, la Fondation FACE publie un dossier de presse et un guide de pratiques inspirantes pour accompagner les entreprises dans leurs démarches en faveur de l'emploi des seniors et de la coopération entre générations.

Alors que l'allongement des carrières et les tensions de recrutement transforment durablement le monde du travail, la Fondation FACE partage les enseignements de deux années d'expérimentation conduites avec les onze entreprises membres de son Comité d'orientation et plus de vingt clubs FACE mobilisés dans les territoires.

Cette démarche repose sur une conviction simple : **le mécénat de compétences peut devenir un levier de coopération entre générations**, au service de l'inclusion des professionnels expérimentés, de la transmission des compétences et de la performance collective.

En deux ans, le programme « Bouge mon intergénérationnel » a mobilisé plus de 20 clubs FACE, 191 entreprises, 387 collaborateurs et permis d'accompagner 480 professionnels expérimentés, tout en constituant 115 binômes intergénérationnels.

« Le comité d'orientation de FACE porte une conviction forte : Les entreprises ont un rôle essentiel à jouer pour être actrices de l'inclusion des salariés expérimentés. Notre programme montre que des actions simples, menées collectivement, peuvent renforcer la coopération entre générations tout en créant de la valeur pour les entreprises et pour la société. » **Jean Castex**, président de la Fondation FACE.

Quatre actions concrètes pour les entreprises

À partir de cette expérimentation, la Fondation FACE invite les entreprises à passer à l'action autour de quatre priorités :

- développer des **binômes intergénérationnels** dans les actions de mécénat de compétences
- ouvrir davantage les **immersions professionnelles** aux seniors
- renforcer le **mentorat et la transmission des compétences**
- évaluer leurs pratiques grâce au **Senior Score** et aux outils proposés par la Fondation FACE et ses partenaires.

Ces propositions sont détaillées dans le dossier de presse et le guide de pratiques inspirantes publiés aujourd'hui.

Prochains rendez-vous :

- 27 novembre 2026 : participation aux travaux du Club Landoy consacrés à la coopération entre générations et à l'emploi des seniors.
- 3 décembre 2026 : intervention de la Fondation FACE au Sommet national pour l'emploi des seniors (SNES).



DOSSIER DE PRESSE

Faire du mécénat de compétences un levier d'inclusion des salariés expérimentés et de coopération entre générations

Les enseignements de deux années d'expérimentation au service de l'emploi des seniors

SOMMAIRE

L'édito de Jean Castex.....	4
Pourquoi agir maintenant ?	5
“Bouge mon intergénérationnel” : bilan de deux ans d'expérimentation sur le terrain.....	8
4 actions simples pour faire du mécénat de compétences un levier de coopération entre générations.....	11
Photos et témoignages des participants.....	15
Contacts.....	16

L'édito de Jean Castex

L'entreprise peut être un lieu d'épanouissement pour les salariés expérimentés !



L'allongement des carrières est désormais une réalité. Les entreprises françaises doivent composer avec des équipes plus diverses en âge, préserver leurs savoir-faire, répondre à des tensions de recrutement persistantes et accompagner des collaborateurs qui aspirent davantage à transmettre leurs compétences tout au long de leur parcours professionnel.

Face à ces évolutions, les salariés expérimentés ne doivent pas être une variable d'ajustement mais une valeur ajoutée pour l'entreprise. A ce sujet, FACE porte la conviction que les réponses ne peuvent être uniquement réglementaires. Elles doivent aussi venir du terrain.

Plutôt que de produire un rapport supplémentaire, nous avons souhaité expérimenter. Pendant deux ans, avec les onze entreprises membres de notre Comité d'orientation et les clubs FACE présents dans les territoires, nous avons testé une conviction simple : le mécénat de compétences peut devenir un formidable levier de coopération entre générations au service de l'inclusion des salariés expérimentés en entreprise.

Bien plus qu'un accompagnement vers l'emploi, cette expérience a démontré que la coopération intergénérationnelle, les immersions terrain et le partage de connaissances entre profils divers constituaient un tremplin humain très fort, donnant à l'entreprise tout son rôle social.

C'est cette expérience collective que nous souhaitons aujourd'hui partager.

Le guide publié par la Fondation FACE n'a pas vocation à constituer un modèle unique ni une méthode figée. Il rassemble des pratiques qui ont fait leurs preuves, des enseignements issus du terrain et des pistes d'action facilement mobilisables par toutes les entreprises, quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité.

À quelques mois d'échéances importantes pour notre pays, aux côtés de nombreux partenaires engagés sur le sujet, il nous paraît essentiel de rappeler que l'emploi des professionnels expérimentés n'est pas seulement un enjeu social. C'est aussi une question de compétitivité, de transmission des compétences et de cohésion.

Nous sommes convaincus que les entreprises ont un rôle décisif à jouer. Rejoignez la dynamique !

Jean Castex

Président de la Fondation FACE

Pourquoi agir maintenant ?

En 2024, les entreprises membres du Comité d'orientation de la Fondation FACE ont choisi de consacrer leurs travaux à une Grande Cause : l'inclusion des professionnels expérimentés et la coopération entre générations.

Ce choix ne doit rien au hasard. Les entreprises réunies au sein du Comité d'orientation partageaient un même constat : le vieillissement de la population active, l'allongement des carrières et les difficultés de recrutement imposent de nouvelles réponses...

Elles ont donc demandé à la Fondation FACE de conduire, avec elles et avec les clubs FACE, un programme d'expérimentation de deux ans.

Le Comité d'orientation :

Le Comité d'orientation est l'instance de gouvernance stratégique qui réunit les entreprises engagées aux côtés de la Fondation FACE. Il a pour mission d'identifier les grands enjeux sociétaux sur lesquels les entreprises peuvent agir collectivement, d'expérimenter de nouvelles approches et de nourrir les positions de la Fondation à partir de retours d'expérience de terrain.

Pour le cycle 2024-2026, ses membres ont choisi de consacrer leurs travaux à **l'inclusion des professionnels expérimentés et à la coopération entre générations.**

Il rassemble 11 moyennes et grandes entreprises.

Les 11 entreprises membres du Comité d'orientation de la Fondation FACE



Les entreprises entrent dans une nouvelle équation

Le monde du travail connaît une transformation profonde.

L'allongement de la durée des carrières, les difficultés de recrutement dans de nombreux secteurs, la nécessité de préserver les compétences critiques et les aspirations nouvelles des salariés conduisent les entreprises à repenser leurs modes d'organisation et de management.

Dans le même temps, les discriminations liées à l'âge demeurent une réalité.

Deux seniors sur trois redoutent une discrimination liée à leur âge, et un demandeur d'emploi expérimenté sur quatre s'est déjà entendu dire qu'il était « trop âgé » pour un poste (17^e baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi, Défenseur des droits | OIT, décembre 2024).

Pourtant, les entreprises disposent d'un formidable capital souvent sous-exploité : l'expérience.

Les collaborateurs expérimentés sont porteurs de compétences techniques, de savoir-faire, de mémoire organisationnelle et de capacités de transmission qui constituent un avantage compétitif dans un contexte de mutations rapides.

La question n'est donc plus de savoir s'il faut agir.

Elle est désormais de savoir **comment créer les conditions d'une coopération durable entre les générations.**

Une attente forte des entreprises... et des salariés

Les études récentes convergent.

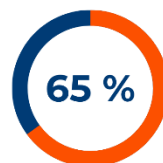
Les travaux de l'OCDE établissent que les entreprises dont la part de salariés de 50 ans et plus dépasse de 10 points la moyenne présentent une productivité supérieure d'environ 1,1 % (OCDE, Promoting an Age-Inclusive Workforce, 2020).

Les salariés eux-mêmes expriment une attente forte.

Le dernier Baromètre FACE x OpinionWay montre que :



estiment que leur entreprise a **un rôle à jouer dans l'accompagnement des professionnels expérimentés**



souhaitent le **développement du mécénat de compétences pour les salariés en fin de carrière.**

Ces résultats traduisent une conviction largement partagée : la coopération entre générations ne relève pas uniquement de la responsabilité des directions des ressources humaines. Elle constitue désormais un enjeu stratégique pour les entreprises.

De la conviction à l'action : deux années d'expérimentation avec les entreprises

Face à ces constats, la Fondation FACE a choisi une autre voie.

Plutôt que d'ajouter une contribution théorique aux nombreux rapports consacrés à l'emploi des professionnels expérimentés, elle a souhaité construire, expérimenter et mesurer des solutions directement avec les entreprises.

Pendant deux ans, onze entreprises membres de son Comité d'orientation, en lien avec plus de vingt clubs FACE implantés dans les territoires, ont testé une approche fondée sur une idée simple :

Faire du mécénat de compétences un levier de coopération entre générations.

Cette expérimentation constitue aujourd'hui l'une des premières démarches collectives visant à articuler, dans une même dynamique :

- l'inclusion des professionnels expérimentés éloignés de l'emploi ;
- la transmission des compétences ;
- l'engagement des collaborateurs ;
- la cohésion intergénérationnelle au sein des entreprises.

C'est cette expérience de terrain qui nourrit aujourd'hui les propositions portées par la Fondation FACE et son comité d'orientation.

“Bouge mon intergénérationnel” : bilan de deux ans d'expérimentation sur le terrain

Une conviction simple : les générations ne coopèrent pas par décret, elles coopèrent dans l'action

En 2024, les entreprises membres du Comité d'orientation de la Fondation FACE ont fait le choix d'expérimenter une approche nouvelle. Plutôt que de traiter séparément les enjeux liés à l'emploi des professionnels expérimentés, à la transmission des compétences ou encore à l'engagement des collaborateurs, elles ont souhaité les articuler autour d'une même dynamique.

De cette réflexion est né « **Bouge mon intergénérationnel** », un programme fondé sur une idée simple : **faire du mécénat de compétences un levier de coopération entre générations au service de l'inclusion des salariés expérimentés en entreprise.**

Concrètement, des collaborateurs de générations différentes sont invités à intervenir ensemble auprès de personnes éloignées de l'emploi, dans le cadre de missions courtes et concrètes : ateliers CV, simulations d'entretien, mentorat, découvertes métiers, immersions professionnelles ou encore parrainage.

En travaillant ensemble au service d'un objectif commun, les collaborateurs développent de nouvelles formes de coopération tout en contribuant à l'inclusion de professionnels expérimentés éloignés de l'emploi.

Une démarche construite avec les entreprises et les territoires

Pendant deux ans, le programme a été déployé avec l'appui des clubs FACE, véritables tiers de confiance entre les entreprises, les partenaires de l'emploi et les bénéficiaires.

Plus de vingt clubs FACE ont expérimenté cette approche dans des contextes très différents, en associant aussi bien des grands groupes que des PME, ETI ou entreprises de proximité.

Cette diversité d'acteurs a permis de tester les dispositifs dans des secteurs variés et d'identifier les conditions de réussite d'actions facilement répliquables.

Le rôle des clubs FACE a été déterminant : identifier les besoins des territoires, mobiliser les entreprises, accompagner les collaborateurs et assurer le suivi des bénéficiaires.

Des résultats qui dépassent les objectifs initiaux



Au-delà des chiffres, cette expérimentation a démontré qu'il est possible de concilier impact social et dynamique interne de l'entreprise, sans créer de dispositifs lourds ou complexes.

Quatre enseignements pour les entreprises

Au terme de ces deux années, plusieurs enseignements se dégagent.

1. Le mécénat de compétences est aussi un levier RH

En réunissant des collaborateurs de générations différentes autour d'une mission commune, les actions de mécénat favorisent la transmission des savoir-faire, le dialogue entre générations et le sentiment d'appartenance.

2. Les professionnels expérimentés ont toute leur place dans les démarches d'inclusion

Loin des stéréotypes, ils apportent leur expérience, leur capacité de recul et leur connaissance des métiers. Leur implication renforce la qualité des accompagnements proposés aux bénéficiaires.

3. Les coopérations les plus efficaces naissent d'actions simples

Ateliers collectifs, mentorat, immersions professionnelles ou simulations d'entretien : ce sont souvent les dispositifs les plus légers qui produisent les effets les plus durables, dès lors qu'ils sont bien préparés et animés.

4. Les territoires sont un accélérateur d'innovation sociale

En s'appuyant sur les clubs FACE, les entreprises bénéficient d'un cadre d'action souple, adapté aux réalités locales et capable de fédérer acteurs économiques, institutions et associations autour d'un objectif partagé.

Et maintenant ?

Ces deux années d'expérimentation ont permis d'identifier des pratiques simples, reproductibles et adaptées à des entreprises de toutes tailles.

Le guide publié par la Fondation FACE en rassemble les principaux enseignements. Plus qu'un recueil de bonnes pratiques, il constitue un point d'appui pour toutes les entreprises souhaitant renforcer la coopération entre générations et favoriser l'emploi des professionnels expérimentés.

La partie suivante présente quatre pistes d'action directement inspirées de cette expérimentation.

4 actions simples pour faire du mécénat de compétences un levier de coopération entre générations

Ces pratiques sont directement issues des expérimentations conduites pendant deux ans par la Fondation FACE, les entreprises membres de son Comité d'orientation et les clubs FACE.

Constituer des binômes intergénérationnels de collaborateurs

FICHE

N°1

Pourquoi ?

Associer un collaborateur expérimenté et un collaborateur plus jeune permet de croiser les regards, de favoriser la transmission des savoir-faire et de créer une dynamique de coopération qui bénéficie autant aux salariés qu'aux personnes accompagnées. L'objectif n'est pas de faire du mentorat interne, mais de faire vivre une expérience commune au service d'une mission d'intérêt général.

Comment faire ?

- ✓ Constituer un binôme réunissant deux générations différents.
- ✓ Lui proposer une mission courte (2 à 3 heures)
- ✓ Préparer ensemble l'intervention
- ✓ Prévoir un temps d'échange après la mission

Exemples de missions



Atelier CV



Simulation d'entretien



Présentation métiers



Coaching LinkedIn



Découverte de l'entreprise

Bénéfices observés

Pour les collaborateurs :

- meilleure connaissance mutuelle
- transmission naturelle des pratiques
- sentiment d'utilité

Pour l'entreprise :

- renforcement de la cohésion
- décloisonnement des équipes
- valorisation de l'expérience

Le conseil FACE :

Ne cherchez pas des binômes "parfaits". Les différences de parcours font souvent la richesse des échanges.

Ouvrir les immersions professionnelles aux professionnels expérimentés

FICHE

N°2

Pourquoi ?

Les immersions permettent de lutter contre les représentations liées à l'âge en créant une rencontre concrète entre les entreprises et les demandeurs d'emploi.

Quelques heures passées dans une entreprise valent souvent mieux qu'un long discours.

Comment faire ?

- ✓ Identifier un métier pouvant être découvert
- ✓ Prévoir un accueil simple
- ✓ Associez plusieurs salariés de générations différentes
- ✓ Organiser un temps d'échange en fin de visite

Formats possibles



Découverte
d'un métier



Visite
d'entreprise



Observation
d'un poste



Immersion
d'une demi
journée



Rencontre avec
une équipe

Bénéfices observés

- meilleure compréhension des métiers
- lutte contre les stéréotypes
- confiance retrouvée
- nouveaux contacts professionnels

Le conseil FACE :

Une immersion n'est pas un recrutement. C'est avant tout une occasion de se rencontrer.

Développer le mentorat et la transmission des compétences

FICHE

N°3

Pourquoi ?

Les collaborateurs expérimentés disposent d'une expertise précieuse. Le mécénat de compétences leur offre un cadre pour la transmettre à des personnes en recherche d'emploi ou en reconversion, mais aussi pour apprendre au contact d'autres générations.

Comment faire ?

- ✓ Identifier des collaborateurs volontaires.
- ✓ Définir un accompagnement limité dans le temps.
- ✓ Donner un objectif concret.
- ✓ Valoriser l'engagement des mentors.

Quelques idées



préparation d'entretien



accompagnement d'un projet professionnel



découverte d'un secteur



partage d'expérience

Bénéfices observés

- valorisation de l'expérience
- développement des compétences relationnelles
- engagement renforcé
- confiance des bénéficiaires

Le conseil FACE :

Le mentorat fonctionne d'autant mieux que chacun apprend de l'autre. La transmission est rarement à sens unique.

Mesurer ses pratiques et progresser

FICHE

N°4

Pourquoi ?

L'intergénérationnel ne se résume pas à une intention.
Quelques indicateurs simples permettent d'identifier les points forts de l'entreprise et les leviers d'amélioration.

Deux outils à votre disposition

- ✓ **LE SENIOR SCORE**
Un autodiagnostic gratuit développé par Senior Force+, permettant d'évaluer les pratiques de l'entreprise en faveur de l'emploi des professionnels expérimentés.
- ✓ **LE GUIDE FACE**
Le guide de pratiques inspirantes présente les enseignements issus de deux années d'expérimentation et propose des exemples directement reproductibles.

Et ensuite ?

Les clubs FACE peuvent accompagner les entreprises souhaitant :

- expérimenter une première action
- mobiliser leurs collaborateurs
- construire un programme adapté à leur territoire
- rejoindre une dynamique collective

Le conseil FACE :

Commencez modestement. Une première action réussie est souvent le meilleur point de départ pour engager une démarche durable.

[CLIQUER ICI POUR TELECHARGER LES 4 FICHES.](#)

Photos et témoignages des participants



Photographies réalisées par le photographe Lionel Moogin pour le club FACE Pays Catalan, et exposées dans le cadre du Festival Objectif Image Pays Catalan.

« Comme j'avais mon projet professionnel en tête, j'ai pu améliorer ma confiance en moi. Le groupe était sympa. Les ateliers ont été bénéfiques surtout qu'ils étaient vraiment intéressants. C'est important d'être encouragée et de se sentir soutenue pour trouver un emploi. »

Camille, accompagnée par FACE Hérault

« A 55 ans, que vous devez vous reconverter, vous pouvez vite être dans le marasme ; c'est bien d'être d'accompagné pour reprendre confiance. »

Gilles, accompagné par FACE Loire

« Le fonctionnement intergénérationnel est super enrichissant pour tout le monde et pour l'entreprise ! Je suis ravie de pouvoir transmettre le goût de mon métier mais aussi les possibilités d'évolution au sein de mon entreprise, en parlant de mon parcours. »

Collaboratrice senior chez Cemoi

Contacts

Carole GANDON, Directrice des relations institutionnelles et de la communication
c.gandon@fondationface.org – 06 71 94 37 75

Marine Lefèvre, Directrice engagement des entreprises
m.lefevre@fondationface.org - 06 32 29 94 70