



Séniors et jeunes : l'intergénération en question

26 novembre 2025

14h30- 15h30



INTRODUCTION

Odile Menneteau

**Cellule Veille stratégique et nouveaux enjeux sociaux
Medef**

L'accompagnement des fins de carrière est au cœur des enjeux actuels et à venir



- ⌘ L'emploi des séniors et l'allongement des carrières professionnelles : un enjeu, une responsabilité et un défi pour l'entreprise,
- ⌘ Prolonger la vie professionnelle : une « obligation de fait » : Raréfaction de la main d'œuvre et vieillissement de la population active ; accompagnement de la réforme des retraites (report de l'âge et du taux plein), des risques de chômage accrus après 63 ans (cf cas de l'Allemagne), un management de différentes générations à élaborer;
- ⌘ Un objectif de plein emploi qui suppose de mobiliser l'ensemble des viviers de recrutement. La place des seniors en entreprise se pose plus que jamais... mais également celle des jeunes.
- ⌘ ...Le défi des entreprises : maintenir en emploi, recruter et parvenir à une collaboration intergénérationnelle, bénéfique pour tous.

Quelques questions...



- ⌘ Comment sortir de l'assignation à l'âge (jeune= innovation, seniors= rigidité/absentéisme) ?
- ⌘ Que signifie manager et fidéliser 5 générations en entreprise
- ⌘ Comment revisiter la gestion des fins de carrière et sortir de l'approche : 55 ans = mesures visant à préparer le départ à la retraite ? Quelles initiatives pour garder les seniors engagés et performants et éviter une hausse de l'absentéisme ?
- ⌘ La valeur de l'expérience : comment capitaliser sur les savoirs faire accumulés ?
- ⌘ Quelles solutions peuvent être activées?



Caroline Sarrot- Lecarpentier

Porte Parole de la fédération Seniors Force plus
Conférencière et consultante
Spécialiste du dialogue intergénérationnel
Hôte du podcast "Une génération d'écart"
Co-fondatrice de Vivagen

Comment sortir de l'assignation à l'âge ?



Le piège des catégories générationnelles

- Gen Z, Boomers = "horoscope comportemental" sans valeur scientifique
- Une Gen Z = 15 ans d'écart (14-28 ans) = 15 millions de personnes en France

La menace du stéréotype

- Un senior catalogué "boomer" finit par croire qu'il est dépassé → cercle vicieux
- Sa productivité peut chuter de ****44%**** (études Max Clones)
- Les jeunes s'insultent même entre eux de "boomer"

Les 4 règles d'or

1. Ne vous laissez pas enfermer dans une catégorie
2. Préférez parler de **décennies** : 18-28-38-48-58-68 ans
3. Distinguez diversité démographique (âge) et diversité cognitive (parcours, expériences, compétences)
4. Face à l'IA, nous avons tous le même âge

Manager et fidéliser 5 générations

Les zones de friction



Rapport au travail

- Seniors : Fidélité, présentéisme, se rendre indispensable
- Juniors : Quête de sens, mobilité, efficacité > présence

Rapport au temps

- Seniors : Temps long d'apprentissage, attendre validation, 3-4 ans avant promotion
- Juniors : Immédiateté, feedback quotidien, culture Netflix

Communication

- Seniors : Accusé réception, vouvoiement, téléphone, formel
- Juniors : Pas de réponse = message reçu, tutoiement, messages, direct

Rapport à la hiérarchie

- Seniors : Respect du cadre, information filtrée
- Juniors : Rejet hiérarchies lourdes, transparence, autonomie

Revisiter la gestion des fins de carrière



Les 4 profils seniors à comprendre

1. Ceux qui veulent faire le boulot
2. Ceux qui veulent partir (fatigués)
3. Ceux qui veulent transmettre
4. Ceux qui veulent accélérer leur carrière

Solutions éprouvées

- ✓ **Valoriser AVANT de transmettre**
- ✓ Programme de valorisation des acquis
- ✓ Accompagnement structuré à la transmission
- ✓ Participation aux projets d'innovation jusqu'au bout
- ✓ Formation continue

Erreurs à éviter

- ✗ Dévalorisation progressive
- ✗ Transmission forcée sans reconnaissance
- ✗ Exclusion des réunions
- ✗ Absence de formation / mise à niveau
- ✗ Sentiment d'inutilité

"Tout ce qui n'est pas transmis sera perdu"

Solutions activables - 6 dispositifs concrets



1. RETOUR DES RETRAITÉS

- 1 semaine/an : retraités reviennent transmettre "les gestes qui ne s'apprennent pas dans les livres"

2. BINÔMES INTERGÉNÉRATIONNELS

- Transmission bidirectionnelle, co-crédation jusqu'au consensus

3. LABORATOIRE D'INNOVATION

- Mixité obligatoire <30 ans + >55 ans
- Recommandations disruptives ET respectueuses de l'ADN

4. CO-DÉVELOPPEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL

- Règle #1 : Personne ne donne de conseil
- Règle #2 : Chacun vient donner, prendre et progresser

5. CODIRS MIROIRS

- Chaque fonction du Codir a un "miroir" jeune (promotions de 6 mois)

6. PROGRAMME GÉNÉRATION

- co-mentoring sur base du volontariat (pas hauts potentiels)

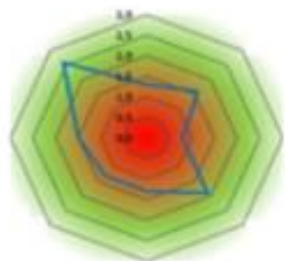
→ **Les risques à ne rien faire** : 44% de productivité perdue, turnover jeunes, perte de savoirs critiques, angles morts stratégiques

Mesurer pour s'améliorer avec Seniors Force Plus

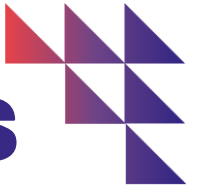


S'auto évaluer avec le Senior Score

Évaluer la situation de l'entreprise sur 8 domaines d'analyse

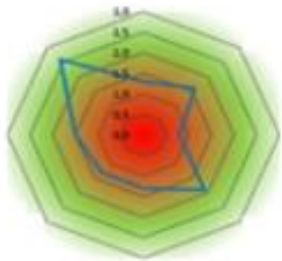


Mesurer pour s'améliorer avec Seniors Force Plus



S'auto évaluer avec le Senior Score

Évaluer la situation de l'entreprise sur 8 domaines d'analyse



S'améliorer avec le guide des 100 solutions (et +) - GRACE

Une seule et même base de données
Partages des bonnes pratiques

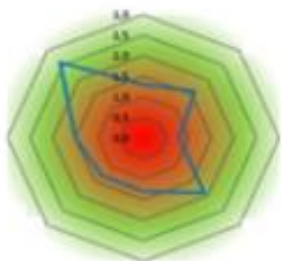


Mesurer pour s'améliorer avec Seniors Force Plus



S'auto évaluer avec le Senior Score

Évaluer la situation de l'entreprise sur 8 domaines d'analyse



S'améliorer avec le guide des 100 solutions (et +) - GRACE

Une seule et même base de données
Partages des bonnes pratiques



Maintenir son engagement dans la durée

Tableau de bord
Disponible sur PC, tablette et smartphone



Engagez-vous à nos côtés !



**Seniors
Force Plus**

Seniors Actifs, **notre Avenir**



**Seniors
Force Plus**

Seniors Actifs, **notre Avenir**

Pour obtenir votre
“Senior Score”



Mesurer → Progresser → Valoriser

Pour vous inscrire au
**2ème Sommet National
de l’Emploi des Seniors**



CESE, jeudi 11 décembre 2025



Anne-Elise Chevillard

Directrice diversité et inclusion - Axa France
Présidente du comité diversité et inclusion de France Assureurs

Campagne de communication interne

Pour lutter contre les stéréotypes liés à l'âge



 « Apprendre un nouveau métier ~~à ton âge~~ est un défi »
et c'est tout !

#L'AUDACE n'a pas d'ÂGE
Changer de métier, c'est possible : découvrez les parcours de réorientation sur Match Mobilité !

 « Tu te débrouilles bien avec les outils digitaux ~~pour ton âge~~ »
et c'est tout !

#L'AUDACE n'a pas d'ÂGE
Vous avez envie de vous reconvertir dans la tech ? Et pourquoi pas ? Découvrez nos IT Académies, et formez-vous à des métiers d'avenir !

 « Sur ce poste, on recherche des candidats ~~jeunes et dynamiques~~ »
et c'est tout !

#L'AUDACE n'a pas d'ÂGE
Votre expertise est un atout, rendez-vous sur Match Mobilité pour découvrir les offres du moment !

 « A 55 ans, c'est ~~impossible~~ de changer de poste ! »
et c'est tout !

#L'AUDACE n'a pas d'ÂGE
Se former à un nouveau métier, c'est possible, en intégrant l'une de nos trois Académies IT, IARD ou Collectives !

Une série de podcasts (accessibles pour tous en interne et en externe) et de vidéos de collaborateurs

Pour lutter contre les stéréotypes liés à l'âge

DES PODCASTS POUR OSER



Valérie Damidot

Journaliste, animatrice, actrice
humoriste...
58 ans



La Grande Sophie

Auteure-compositrice-interprète
53 ans



Valérie Karsenti

Actrice et comédienne
54 ans

- En 2024, une série de **vidéos avec des collaborateurs de 50 ans et plus qui incarnent l'audace** : témoignage de leur parcours et de l'accompagnement dont ils ont bénéficié de la part de l'entreprise dans le cadre d'une mobilité, d'une reconversion professionnelle, en intégrant une académie...



Témoignage de Chantal



Témoignage d'Eric



Témoignage de Christel



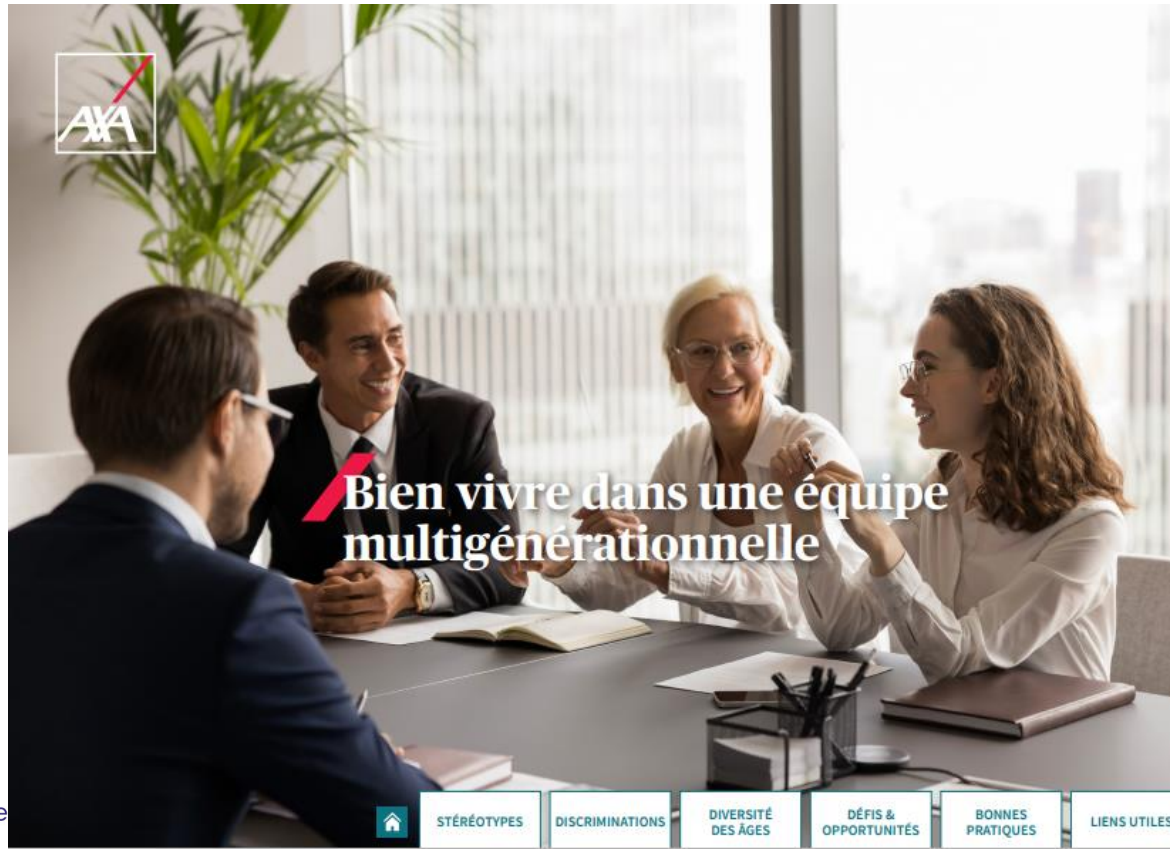
Témoignage de Dominique

A
u
s
h
a
y
o
u
T
u
b
e

Sensibilisation et formation des managers et collaborateurs

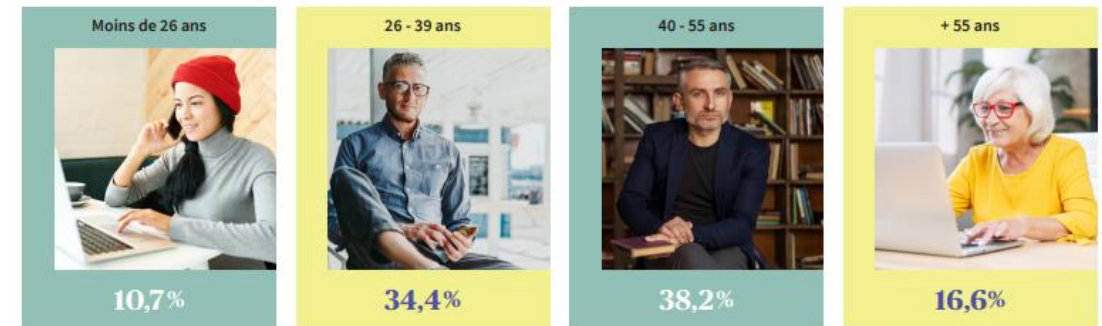


- **Guide de bonnes pratiques « Bien vivre dans une équipe multigénérationnelle »** qui aide à comprendre les stéréotypes et idées reçues sur les générations, les discriminations liées à l'âge, les bonnes pratiques en faveur de l'inclusion multigénérationnelle.



La diversité des âges chez AXA France

Chez AXA France, 4 générations cohabitent et travaillent ensemble.



L'entreprise s'engage résolument afin que chacun, du plus junior au plus expérimenté, trouve sa place et fonctionne en harmonie avec les autres, dans un esprit inclusif, afin de tirer le meilleur du potentiel des équipes multigénérationnelles.

Retrouvez ci-après tous nos conseils pour une collaboration qualitative et un management inclusif des équipes multigénérationnelles.



Un pilotage des engagements de la charte du Club Landoy



- ❑ Pour assurer l'équité de traitement des collaborateurs de 50+ et continuer à développer des programmes innovants répondant aux besoins évolutifs de nos collaborateurs (bilans de santé offerts à tous les collaborateurs de 40 ans et plus, aide, académies pour se reconverter sur des métiers d'avenir)
- ❑ Avec un **accompagnement RH renforcé** des collaborateurs de 50+ qui le souhaitent (entretiens dédiés, ateliers collectifs « l'audace n'a pas d'âge »; pitches mobilité)
- ❑ En **mesurant notre impact via notre enquête annuelle « Inclusion Survey »** qui permet de mesurer la perception du niveau d'inclusion de nos collaborateurs, notamment selon leur âge
- ❑ En **assurant une communication régulière sur nos engagements et progrès** à travers des indicateurs chiffrés et les dispositifs RH d'accompagnement de carrière, mobilité...)



Echanges



Ressources utiles

Quelques ressources utiles



- # [Accueil - Seniors Force Plus](#)
- # [La Charte 50+ - Club Landoy](#)
- # [Décrochage démographique : cinq révolutions du marché du travail | Haut-commissariat à la stratégie et au plan](#)
- # Accord national interprofessionnel sur l'emploi des salariés expérimentés du 14 novembre 2024
- # Sondage Elabe-Unedic- transition démographique, quel impact sur le travail? Mai 2025 [Présentation PowerPoint](#)
- # [Les seniors et l'entreprise - Fondation Jean-Jaurès](#) mars 2025
- # AEF - [Livre blanc | Emploi des plus 50 ans : du déclaratif aux actes ! | Travail-emploi.gouv.fr | Ministère du Travail et des Solidarités](#)



Un grand merci !