Mouvement des Entreprises de France L'Académie

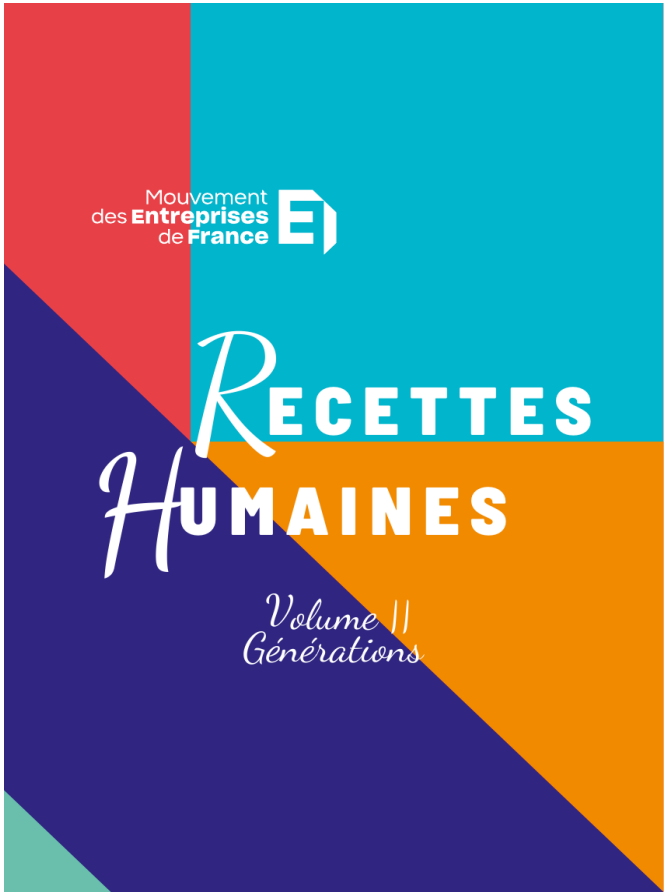
Générations : des seniors au lien intergénérationnel

21 octobre 2026

Commission 'Entreprises dans la société et inclusion' du Medef

L'ambition --> Face à une société traversée par de nombreux défis qui s'imposent, y compris aux entreprises :

- **Montrer que les entreprises contribuent aux solutions et au progrès social par leurs actions**, leur engagement en faveur de la cohésion sociale et au service de l'emploi.
- **Accompagner les entreprises face aux attentes d'une société en pleine mutation** (attractivité des entreprises, nouvelles formes d'engagement et nouvelles demandes des salariés, mouvements citoyens/collectifs, montée de l'individualisme…).
- **Réconcilier rôle social et performance économique**, pour œuvrer à une croissance sociale responsable et durable (inclusion par l'emploi des publics en difficulté : jeunes NEET, réfugiés, demandeurs d'emploi de longue durée, seniors…)



Mouvement des Entreprises de France L'Académie

Usbek & Rica

Usbek & Rica

Depuis 16 ans
explorer le futur

Nous outillons nos lectrices et lecteurs pour interpréter l'époque, faire le tri entre l'historique et l'anecdotique, et retrouver le goût de l'avenir.

Pour les citoyens, les responsables politiques et les entreprises.



500 000
visiteurs uniques par mois

10 000
lecteurs du magazine par trimestre

30 000
abonnés à notre newsletter

4 millions
de personnes exposés à nos contenus par mois grâce à nos réseaux sociaux

Mouvement des Entreprises de France L'Académie



Pourquoi le sujet de l'employabilité des seniors résonne-t-il particulièrement pour un média qui explore **le futur ?**

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

Usbek & Rica

Un enjeu de cohésion autant que d'emploi

40 %

des citoyens français
ont plus de 50 ans

Une proportion appelée à augmenter avec le vieillissement de la population.

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

Alain Villemeur · économiste

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

Sources : texte d'ouverture du MEDEF, Recettes humaines II, p. 3 ; Alain Villemeur, p. 6.

Après 60 ans, l'écart reste net

60,4 %

des 55-64 ans en emploi
en France en 2024

Le plus haut taux depuis la première mesure, en 1975.

Taux d'emploi par âge · 2023

77,8 % — 55-59 ans



42,4 % — 60-64 ans



Mouvement des Entreprises de France L'Académie

Sources : Dares, taux d'emploi 2024 et données par âge 2023 ; Recettes humaines II, pp. 4-5.

À quel âge devient-on senior ?

Âge auquel les actifs situent le début de la séniorité

52 ans

en entreprise

57 ans

dans la société en général

Un repère de perception, pas une définition officielle.

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

Enquête Elabel / Unédic, « Les actifs face à la transition démographique », mai 2025.

Une méthode croisée

20

entreprises interviewées

5

voix expertes mobilisées

Économiste, spécialiste des ressources humaines, sociologue du vieillissement, entrepreneur…

Données · Analyses · Pratiques de terrain

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

Quatre convictions pour guider le regard

Ne pas assigner un rôle

Transmettre, mais aussi exercer, évoluer ou changer de voie.

Partir de parcours variés

Métiers, santé, carrière et contraintes de vie.

Activer les outils existants

Formation, mobilité, entretien de carrière, rythmes.

Reconnaître l'expérience

Une ressource pour les savoir-faire et les collectifs.

Des clichés persistants

Trop coûteux ?

Moins adaptables ?

Dépassés par les technologies ?

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

Des idées reçues intégrées par les seniors eux-mêmes

« À quoi bon se former à l'approche de la retraite ? »

Mélissa-Asli Petit rapporte une question que certains entendent régulièrement dans leur entourage.

À force de l'entendre, certains finissent par ne plus demander de formation.

Cinq ingrédients pour agir

01

Ouvrir le recrutement

02

Adapter les rythmes

03

Former à tout âge

04

Croiser les expériences

05

Faire connaître les dispositifs

1 · Ouvrir le recrutement

8 %

des entreprises ont une politique pour faciliter le recrutement

Offres d'emploi avec un critère d'âge

1 sur 5

en France

1 sur 100

au Royaume-Uni

TeePy Job

Un canal dédié aux profils expérimentés.

Job datings MEDEF

Des rencontres à partir de mises en situation.

Sodexo

Toutes ses équipes RH ont été formées aux discriminations, dont l'âgisme.

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

2 • Ajuster le travail et les rythmes

ONET

Mobilité interne pour quitter les postes les plus éprouvants.

Manpower • aidants

Dès 55 ans, le 13e mois peut devenir jusqu'à 20 jours de congés.

Actual Group

Temps réduit dès 55 ans ; semaine de quatre jours à 57 ans.

Aidants • AXA & Sodexo

AXA : 10 demi-journées pour des rendez-vous médicaux. Sodexo : Filariane accompagne 670 salariés aidants et parents.

3 · Former à tout âge

Après 50 ans

Les taux d'accès à la formation professionnelle chutent fortement, selon Mélissa-Asli Petit.

Konecta

Accès renforcé dès 45 ans, avec des bilans de compétences pour mieux cibler les besoins.

Schneider Electric

Senior Talents adapte les parcours aux aspirations : évoluer, consolider ses compétences, transmettre ou préparer la suite.

4 • Faire se rencontrer les expériences

AXA

Mentorat croisé entre un salarié expérimenté et un nouvel arrivant.

Microsoft • Senjun

Un binôme junior-senior constitué à chaque arrivée.

AMIPI

Des couples maître-élève pour transmettre les gestes professionnels.

Phénix

Des journées d'équipe où les métiers se présentent aux collègues.

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

5 · Faire connaître les dispositifs

Un dispositif utile doit aussi être connu

Phénix

Rendre plus visible une demi-journée d'engagement associatif encore peu utilisée.

Konecta

Webinaires et réunions pour expliquer les dispositifs aux équipes.

AXA

Le podcast L'audace n'a pas d'âge rend visibles des reconversions tardives.

Faire coopérer les générations

De la transmission sur le terrain au coaching des managers

80 %

Des conducteurs expérimentés d'une société de transport en commun ont prolongé leur activité six mois pour transmettre leur expérience à de jeunes conducteurs.

Actual Group

Coaching entre pairs

À l'Assystem Institute, des pairs plus expérimentés coachent les managers pour renforcer la coopération entre générations.

Assystem Institute

« La clé, ça reste de les faire travailler ensemble. » - Alain Villemeur, économiste

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

Et l’IA dans tout ça ?

Continuer à apprendre et à transmettre quand les algorithmes redéfinissent la notion de compétences au travail.

Mouvement des Entreprises de France L’Académie

Usbek & Rica

Les IA vont-elles nous mettre au chômage ?



Et une autre question en filigrane :

Avec l'IA, comment continuer à apprendre et à transmettre tout au long de sa carrière ?

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

Et vous, comment imaginez-vous l'entreprise intergénérationnelle de demain, à l'heure de l'IA ?

À VOUS LA PAROLE

Partagez vos recettes. Posez vos questions.



Elisa Thévenet
Rédactrice en chef
Usbek & Rica / FUTUR



Julien Mussat
Planneur stratégique
Usbek & Rica



Thomas Fouan
Directeur de clientèle
Usbek & Rica

Depuis 15 ans, Usbek & Rica accompagne les entreprises et institutions publiques dans l'exploration de leurs grands enjeux d'avenir.

Contactez-nous : thomas.fouan@usbeketrica.com

Contacts et liens Medef

Cellule « Veille stratégique et nouveaux enjeux sociaux » :

Odile MENNETEAU : omenneteau@medef.fr

Miroslava IVANOVA : mivanova@medef.fr

Télécharger les livres blancs de la série « Recettes humaines » :

Recettes humaines I : Quelles recettes des entreprises attractives auprès des jeunes ?

Recettes Humaines II : Allongement des fins de carrière et liens intergénérationnels