ENGAGEMENTS POUR LES 50+ ANS

Une initiative du Club Landoy et du groupe L'Oréal

GUIDE PRATIQUE 2026

50 SOLUTIONS **POUR LES 50+**

CLUB LANDOY

Une initiative du Groupe Bayard

10 engagements pour l'emploi des plus de 50 ans

1 CLARIFIER ET QUANTIFIER LES ENGAGEMENTS

Communiquer à l'ensemble des collaboratrices, des collaborateurs et à la ligne managériale, les engagements de cet acte. Sensibiliser à l'importance du bien vivre ensemble, à la force de l'intergénérationnel et lutter contre les stéréotypes liés à l'âge dans le respect des valeurs de l'entreprise.

2 BIENVEILLANCE ET RESPECT

Agir en toute bienveillance et respect avec l'ensemble des collaboratrices et des collaborateurs, tout au long de leur carrière professionnelle, quel que soit leur âge.

3 DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Accompagner le développement des compétences et encourager les collaboratrices et les collaborateurs à s'engager sur des actions de développement de leur employabilité et à s'ouvrir à de nouvelles perspectives de carrière.

4 OPPORTUNITÉS PROFESSIONNELLES ET RECRUTEMENT À TOUT ÂGE

Offrir des opportunités tout au long de la vie professionnelle, renforcer la formation continue, développer des immersions et recruter des personnes à toutes les étapes de leur carrière, pour permettre à chacun(e) de travailler dans un environnement inclusif jusqu'au départ à la retraite.

5 TRANSMISSION DE COMPÉTENCES

Favoriser la transmission des savoirs et le partage d'expérience entre les générations en mettant en place des dispositifs dédiés et en favorisant toutes initiatives mettant en avant les échanges intergénérationnels.

6 VALORISATION ET RÔLES MODÈLES

Valoriser les collaboratrices et les collaborateurs expérimentés, mettre en lumière des parcours inspirants et des rôles modèles pour faire évoluer la perception sur l'âgisme.

7 SANTÉ ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Proposer un accompagnement adapté et individualisé sur les aspects de santé et de bien-être au travail tout au long de la carrière*.

8 SOUTIEN AUX COLLABORATEURS AIDANTS

Accompagner et soutenir les collaboratrices et les collaborateurs aidants.

9 PRÉPARATION À LA RETRAITE

Accorder une attention particulière à la préparation et à l'accompagnement du départ à la retraite (dispositifs de transition). Au moment du départ, remercier les collaboratrices et collaborateurs en célébrant et en saluant leur carrière.

10 MAINTIEN DU LIEN POST-RETRAITE

Après le départ, pour celles et ceux qui le souhaitent, conserver le lien notamment par les Alumnis, ou favoriser un engagement associatif.

**notamment liés à la ménopause, à l'andropause...*

Retrouvez le nom des organisations signataires sur le site du Club Landoy.

www.clublandoy.com

CLUB LANDOY
Une initiative du Groupe Bayard

Édito

SIBYLLE LE MAIRE,
Fondatrice du Club Landoy,
directrice exécutive
du groupe Bayard

Le vieillissement ne doit pas être un naufrage collectif, mais une nouvelle frontière.

La réaction des entreprises au vieillissement passera à la fois par l'adaptation - emploi des 50+, aidance, organisation du travail - et par des choix collectifs permettant de mieux concilier travail, parentalité et trajectoires professionnelles. Nous avons su créer les conditions pour intégrer davantage de femmes sur le marché du travail. Nous devons aujourd'hui faire de même pour les plus de 50 ans.

C'est avec cette conviction que le Club Landoy a été créé en 2019, rassemblant des grandes entreprises déterminées à ne pas subir les impacts de la transition démographique, mais à s'y adapter activement. En 2022, nous avons franchi une étape supplémentaire en lançant la Charte 50+, à l'initiative du Club Landoy et du groupe L'Oréal. En 2026, ce sont 430 organisations et près de 4 millions de salariés qui s'engagent à nos côtés.

Ce guide, « 50 solutions pour les 50+ », est le reflet de cette mobilisation collective. Il rassemble des réponses testées sur le terrain et portées par des entreprises qui ont décidé de passer des intentions aux actes. Puisse-t-il inspirer celles et ceux qui, à leur tour, souhaitent avancer avec nous.

Sibylle Le Maire

Crédit photo : ©Quentin Houdas / Réa

Introduction

JULIEN STEIMER,
Directeur général de l'administration
et de la modernisation du ministère
de l'Europe et des Affaires étrangères

Le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, à la suite des Etats généraux de la diplomatie de 2023, s'engage pour mieux accompagner les agents en troisième partie de carrière, à travers cinq priorités :

- Assurer l'égalité d'accès aux postes et emplois tout au long de la carrière, en luttant activement contre toutes les formes de discrimination, y compris celles liées à l'âge ;
- Penser les parcours professionnels, en favorisant la diversité des expériences et la mobilité, qu'elle soit interministérielle, au sein d'organisations internationales, dans le secteur privé ou au sein du tissu associatif, notamment via le mécénat de compétences ;
- Animer un vivier d'agents expérimentés, dont les compétences et les parcours peuvent être mobilisés au profit des métiers et de nos réseaux à l'international ;
- Garantir la transmission intergénérationnelle des savoir-faire et des savoir-être propres au « monde de métiers » qu'est la diplomatie ;
- Promouvoir la formation continue pour les agents en troisième partie de carrière, au sein de la nouvelle Académie diplomatique et consulaire, afin de leur ouvrir de nouvelles opportunités professionnelles grâce à l'acquisition de nouvelles compétences, notamment en termes de transformation.

Dans cette dynamique, dès 2026 six actions concrètes sont décidées : la signature de la Charte 50+ du Club Landoy et du groupe L'Oréal, la mise en place de « rendez-vous RH » pour un accompagnement renforcé à partir de dix ans avant la fin de carrière dont la limite d'âge est de 67 ans, la création d'un « vivier renforts et expertise » pour développer notre agilité pour répondre aux crises, le déploiement d'un réseau de tuteurs et de mentors formés, le renforcement des dispositifs de soutien aux proches aidants et un accompagnement plus structuré vers la retraite - incluant coaching, ateliers et séminaires spécifiques.

> **« Le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères est particulièrement fier d'être le premier ministère à adhérer à la Charte 50+ du Club Landoy et du groupe L'Oréal, et sera au rendez-vous de ses engagements.**

Près de 30 % des diplomates ont plus de 57 ans. Ils sont riches d'expertises et d'expériences inouïes, qu'ils ont développées au cours de parcours à l'international dans tous les métiers de la diplomatie : services publics, géopolitique, souveraineté économique et partenariats, influence et communication, action culturelle, universitaire et de recherche. Expertise, sens de l'altérité, courage, management et résilience sont des dimensions fortes de leur leadership.

Julien Steimer

Sommaire

ENGAGEMENT N°1 Clarifier et quantifier les engagements P.07
Sensibiliser en BD, avec BNP Paribas P.08
Déjouer les stéréotypes liés à l'âge, avec Michelin P.09
Valoriser les initiatives intergénérationnelles, avec Nestlé P.10
Évaluer l'inclusion et la diversité, avec FDJ United P.11
L'IA pour réhabiliter les talents seniors ?, avec LinkedIn P.12

ENGAGEMENT N°2 Bienveillance et respect P.13
Promouvoir la diversité des âges, avec le groupe Bayard P.14
Jouer collectif, sans condition d'âge, avec la Fédération Française de Football P.15
Donner à chacun les moyens de préparer son avenir en toute confiance, avec le Groupe TF1 P.16

ENGAGEMENT N°3 Développement des compétences P.17
Oser l'audace professionnelle à tout âge, avec AXA P.18
Accompagner la mobilité interne, avec BPCE P.19
Démocratiser l'accès à l'IA générative, avec le Groupe L'Oréal P.20
Répondre au défi de la pénibilité, avec IKEA P.21
Appréhender sereinement la seconde partie de carrière, avec AG2R LA MONDIALE P.22
Accéder à des opportunités en fin de carrière, avec Groupama P.23
Valoriser le freelancing senior, avec Malt P.24

ENGAGEMENT N°4 Opportunités professionnelles et recrutement à tout âge P.25
Encourager le recrutement de profils seniors, avec METRO France P.26
Expérimenter le recrutement inclusif, avec KLESIA P.27
Prendre en compte la diversité des profils seniors, avec Schneider Electric P.28
Explorer de nouvelles opportunités en interne, avec Sanofi P.29
Miser sur l'évolution des 50+, avec La France Mutualiste P.30
Fédérer les entreprises autour de la performance des 50+, avec Les entreprises s'engagent P.31

ENGAGEMENT N°5 **Transmission de compétences** **P.32**
Transmettre, au-delà des âges, avec le Groupe Les Echos-Le Parisien P.33
Cultiver la transmission mutuelle, avec la Société Générale P.34
Valoriser le partage de savoirs entre générations, avec Microsoft P.35
Promouvoir les liens intergénérationnels, avec ENGIE P.36
Tisser du lien avec des jeunes issus de l'immigration, avec DUO for a JOB P.37
Co-construire une vision de l'intergénérationnel, avec Mars Wrigley France P.38
Refuser la stigmatisation des seniors, avec le Groupe Legrand P.39

ENGAGEMENT N°6 **Valorisation et rôles modèles** **P.40**
Valoriser l'expertise des plus de 50 ans, avec Generali P.41
Donner de l'élan aux profils seniors, avec le Groupe AEF P.42

ENGAGEMENT N°7 **Santé et bien-être au travail** **P.43**
Prendre soin de ses salariés : de la prévention à l'accompagnement, avec Sodexo P.44
Soutenir ses collaborateurs face à un défi de santé, avec le Groupe VYV P.45
Passer le cap de la ménopause, avec le Groupe Henner P.46
Protéger la santé des profils 50+, avec le Groupe Kering P.47

ENGAGEMENT N°8 **Soutien aux collaborateurs aidants** **P.48**
Sensibiliser tous les acteurs de l'entreprise à l'aidance,
avec l'OCIRP-Union d'institutions de prévoyance P.49
Soutenir les aidants à tous les niveaux de l'entreprise, avec Orange P.50
S'engager concrètement auprès des salariés aidants, avec Diot-Siaci P.51
Offrir de la flexibilité aux aidants, avec le groupe La Poste P.52
Accompagner les proches aidants avec un guide dédié, avec BETC P.53
Soutenir l'emploi des 50+ et les aidants, avec France Travail P.54

ENGAGEMENT N°9 **Préparation à la retraite** **P.55**
Accompagner les collaborateurs en amont de la retraite, avec Action Logement P.56
Anticiper sereinement son départ en retraite, avec l'Hôtel Lancaster P.57
Offrir un espace de réflexion avant la retraite, avec la SNCF P.58
Faciliter la transition entre vie professionnelle et retraite, avec la Caisse des Dépôts P.59
S'engager pour le bien commun en fin de carrière, avec le Groupe Crédit Agricole S.A P.60
Valoriser la fin de carrière avec le mécénat de compétences, avec le groupe Servier P.61
S'engager pour une fin de carrière sereine, avec le groupe Damartex P.62

ENGAGEMENT N°10 **Maintien du lien post-retraite** **P.63**
Contribuer au monde professionnel après la retraite, avec Experconnect P.64
Prolonger la convivialité et l'inclusion après la vie active, avec Pernod Ricard P.65
Cultiver l'esprit d'équipe après la retraite, avec Siemens P.66

Remerciements **P.67**

ENGAGEMENT N°1

Clarifier et quantifier les engagements

LES OBJECTIFS

- Communiquer à l'ensemble des collaboratrices, des collaborateurs et à la ligne managériale, les engagements de cet acte.
- Sensibiliser à l'importance du bien vivre ensemble, à la force de l'intergénérationnel et lutter contre les stéréotypes liés à l'âge dans le respect des valeurs de l'entreprise.

SOMMAIRE DES DISPOSITIFS

P.08 – Sensibiliser en BD

P.09 – Déjouer les stéréotypes liés à l'âge

P.10 – Valoriser les initiatives intergénération-nelles

P.11 – Évaluer l'inclusion et la diversité

P.12 – L'IA pour réhabiliter les talents seniors ?

→ Sensibiliser en BD

BNP PARIBAS
La banque d'un monde qui change

MEMBRE DU CLUB LANDOY

Date de lancement : 2025

Cible : L'ensemble des collaborateurs en France.

La cohabitation de plusieurs générations est une formidable opportunité.

« Chez BNP Paribas, nous sommes convaincus que la cohabitation de plusieurs générations est une formidable opportunité : diversité des regards, transmission des savoirs, innovation croisée. Mais c'est aussi un défi. Certaines générations, notamment les 50+, peuvent se sentir moins intégrées ou moins visibles au sein des entreprises. Il est donc de notre responsabilité de créer les conditions pour que chacune et chacun ait sa place, sa voix, se sente libre dans l'échange et puisse pleinement contribuer à la dynamique collective. On apprend à tout âge et chaque génération a quelque chose à apporter. »

SOFIA MERLO,
Directrice des ressources humaines du Groupe BNP Paribas

CONCEPT

Une série de 11 épisodes en BD pour sensibiliser aux stéréotypes liés à l'âge.

FONCTIONNEMENT

Illustrer les manifestations et les conséquences des stéréotypes et microagressions liés à l'âge dans le monde du travail, c'est le parti pris de la bande dessinée « Est-ce vraiment une question d'âge ? ». Avec humour et réalisme, cette campagne de sensibilisation aborde des situations de vie professionnelle où se croisent jeunes et seniors. Et bouscule les idées reçues sur l'âge au travail.

Des situations du quotidien

Chacun des 11 épisodes de cette série correspond à une situation du quotidien professionnel, potentiellement vécue, vue ou entendue. Certains portent sur les stéréotypes liés aux plus jeunes et d'autres sur ceux associés aux plus expérimentés.

L'une des planches, intitulée « Recruter un collaborateur plus âgé et plus expérimenté que soi-même », met en scène Sandrine, 54 ans, recrutée par un manager plus jeune qu'elle. Tous deux s'interrogent sur leur future collaboration : « Que vais-je lui apprendre ? », « Va-t-il penser que je veux prendre sa place ? ». Le dénouement, fondé sur le dialogue ouvert, rassure les deux salariés et met en lumière ce qu'ils pourront mutuellement s'apporter.

Un nouveau regard sur l'intergénérationnel

Cette campagne s'inscrit dans un programme d'accompagnement du troisième tiers de carrière intitulé CrescendO. Elle a été entièrement réalisée en interne : les scripts ont été imaginés par l'équipe projet RH, tandis que les illustrations ont été conçues par une collaboratrice des équipes Communication.

En plus d'apporter un éclairage sur les relations intergénérationnelles dans l'entreprise et les possibles quiproquos associés, cette bande dessinée rappelle que l'envie d'apprendre, de transmettre ou de se développer n'est jamais une question d'âge...

+ 14 000

C'est le nombre de vues sur l'article publié en interne pour accompagner le lancement de cette campagne, et plus largement celui du programme CrescendO.

→ Déjouer les stéréotypes liés à l'âge

Date de lancement : 2026

Cible : Managers et membres du service du personnel.

Nous mobilisons des leviers concrets tout en luttant activement contre les biais et stéréotypes liés à l'âge.

« L'emploi des 50+ est un enjeu stratégique pour Michelin, au cœur de notre politique du personnel, de notre responsabilité sociale et de la performance durable. Nous mobilisons des leviers concrets – formation tout au long de la vie, mobilités, mentorat et transmission des compétences, reconversions – tout en luttant activement contre les biais et stéréotypes liés à l'âge, afin de permettre à chacune et chacun de rester acteur de son parcours professionnel. »

OLIVIER FAURE-VAURIS,
Directeur du personnel pour la région Europe du Sud de Michelin

1600

managers et membres du service du personnel (soit 400 en moyenne / an) seront formés entre 2026 et 2030 en France.

CONCEPT

Des formations pour prévenir les biais et stéréotypes liés à l'âge.

FONCTIONNEMENT

Chaque personne, à tout âge, doit pouvoir apprendre, se développer, s'épanouir et rester actrice de son parcours professionnel. C'est dans cet esprit que, dès l'accord GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels) de 2023, Michelin s'est engagé à sensibiliser et former les managers et les membres du service du personnel pour prévenir les stéréotypes liés à l'âge. Mais aussi promouvoir des pratiques professionnelles inclusives, tout au long de la vie professionnelle.

Inclusion et pouvoir d'agir

La diversité des âges et des expériences constitue une richesse majeure, à condition de savoir dépasser les représentations, souvent implicites, qui peuvent freiner les coopérations, les trajectoires et les opportunités. Pour relever ce défi, Michelin a conçu un module de formation dédié aux biais et stéréotypes liés à l'âge, co-construit avec des membres de l'Employee Resource Group Better Together. Pensé comme un espace de prise de conscience, de dialogue et de mises en situation, ce module a été testé auprès de plusieurs audiences internes afin d'en éprouver la pertinence et l'impact.

Un choix fort a guidé sa conception : ne pas figer les individus dans des catégories générationnelles (Gen Z, X, Y, baby-boomers, etc.), pour dépasser les stéréotypes et éviter les préjugés, s'intéresser en priorité aux personnes, à leurs compétences et à leurs aspirations.

100 % des publics formés dès 2026

À partir de 2026, ce module est déployé sur quatre ans, avec l'ambition de sensibiliser 100 % de la population managers et service du personnel – une appellation conservée volontairement, en cohérence avec les valeurs de respect et de considération des personnes de l'entreprise. Cette formation est animée en interne par un collectif de dix animateurs, formés et engagés comme ambassadeurs de cette approche.

→ Valoriser les initiatives intergénérationnelles

Date de lancement : 2025

Cible : L'ensemble des salariés du groupe.

En valorisant l'expérience et la transmission, nous créons les conditions d'un engagement durable.

« La diversité d'âge est une force fondamentale de notre organisation. En valorisant l'expérience et la transmission, nous créons les conditions d'un engagement durable. Avec des initiatives comme Duos Part'Âges et Mix'Âge, nous affirmons notre volonté de faire des seniors des acteurs clés de la performance collective. »

CHRISTOPHE MICHEL,
DGRH de Nestlé en France

17 %

des mobilités internes chez Nestlé concernent les 50 ans et plus.

CONCEPT

Un collectif interne porteur d'initiatives intergénérationnelles.

FONCTIONNEMENT

À travers deux programmes innovants, Duos Part'Âges et Mix'Âge, le collectif GEN Catalysts valorise la richesse intergénérationnelle en interne et sensibilise les collaborateurs aux biais liés à l'âge.

La diversité d'âge comme atout stratégique

Parce que la diversité d'âge est un levier de cohésion et de performance durable, Nestlé a choisi de soutenir les initiatives intergénérationnelles portées par des collaborateurs engagés. Le collectif GEN Catalysts, constitué de salariés de tout âge, mise ainsi sur l'engagement intergénérationnel et la transmission de l'expertise des profils seniors.

Première initiative : Duos Part'Âges, qui propose de créer des binômes intergénérationnels axés sur l'accompagnement mutuel, le développement personnel et la coopération. Pour une durée de six mois, à raison d'une à deux rencontres par mois, les deux collaborateurs partagent leur expérience et leur savoir-faire, dans une logique d'innovation et de créativité. Chaque salarié du groupe peut accéder à ce programme via un simple questionnaire. De quoi renforcer le lien social en interne et créer un fort sentiment d'appartenance, quel que soit l'âge.

Mettre en lumière l'intergénérationnel

Pour valoriser les regards croisés et partager les expériences réelles des collaborateurs, Nestlé a créé le dispositif interne Mix'Âge. Micro-trottoirs, mises en situation et capsules pédagogiques donnent la parole aux collaborateurs sur leurs expériences et valorisent une vision inclusive, quel que soit le métier ou le site.

Fondé sur la transmission, l'inclusion et la reconnaissance, le collectif GEN Catalysts rappelle la place centrale accordée aux seniors en interne et contribue à un environnement où chaque génération compte.

→ Évaluer l'inclusion et la diversité

FDJ UNITED

Date de lancement : 2022

Cible : L'ensemble des collaborateurs du groupe.

Créer les conditions d'un environnement inclusif à tous les âges.

« L'engagement de FDJ United en faveur de l'emploi des 50+ répond à un enjeu clair : garantir à chaque collaboratrice et collaborateur un parcours professionnel durable. Leur contribution est essentielle à la continuité de nos compétences, et nous veillons à créer les conditions d'un environnement inclusif à tous les âges. »

DOMINIQUE CAVALIÉ,
Directeur ressources humaines et transformation de FDJ United

40 %

de répondants à l'enquête

parmi les effectifs FDJ United en France.

CONCEPT

Une mesure de la perception interne de la diversité et de l'inclusion.

FONCTIONNEMENT

Dispositif de mesure interne, le baromètre Diversité & Inclusion s'appuie sur une enquête déclarative et anonyme auprès des collaborateurs, sur la base du volontariat. Les données recueillies sont redressées selon l'âge, le métier, le niveau hiérarchique, l'ancienneté et le type de contrat. Une façon d'assurer la représentativité des résultats et d'obtenir une analyse fiable dans le temps.

Un soutien à la stratégie diversité et inclusion

Le baromètre FDJ United repose sur trois axes complémentaires :

- La diversité, appréhendée via des critères déclaratifs : genre, âge, handicap, origines sociales ou culturelles, orientation affective. Ces données objectivent la composition des équipes et permettent de suivre l'évolution des équilibres internes.
- Le sentiment d'inclusion, qui retrace la manière dont chacun perçoit sa place dans l'organisation : liberté d'expression, respect, soutien managérial, possibilité de contribuer pleinement. Les analyses par groupe suivent spécifiquement la situation des 50 ans et plus et identifient les leviers d'amélioration de leur expérience.
- Le sentiment de discrimination, pour repérer d'éventuelles situations perçues d'injustice ou d'inégalités de traitement.

Les résultats alimentent directement le pilotage de la stratégie : ils permettent d'ajuster les plans d'action, d'évaluer l'impact des dispositifs existants et d'objectiver les progrès, en particulier sur l'inclusion des 50+.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

Pour renforcer l'efficacité du baromètre, il est recommandé de communiquer en amont sur son utilité et l'usage des résultats, notamment auprès des 50+. La restitution segmentée rend visibles les besoins spécifiques de chaque tranche d'âge et oriente les actions de progrès. Enfin, un suivi régulier fondé sur des indicateurs stables garantit une lecture fiable des tendances et soutient le pilotage RH.

→ L'IA pour réhabiliter les talents seniors ?

LinkedIn

MEMBRE DU CLUB LANDOY

À l'ère de l'intelligence artificielle, les compétences humaines des plus de 50 ans redeviennent centrales : management, esprit critique, conduite du changement.

« À l'ère de l'intelligence artificielle, les compétences humaines redeviennent centrales : management, esprit critique, conduite du changement. Or ce sont précisément celles que détiennent de nombreux professionnels de plus de 50 ans. Le paradoxe est là : ces talents possèdent les compétences dont les entreprises ont besoin, mais restent encore trop souvent invisibilisés. Chez LinkedIn, nous voulons contribuer à changer ce regard. »

FABIENNE ARATA,
Country Manager
de LinkedIn France

CONCEPT

Une étude sur les compétences humaines à l'ère de l'IA.

Une récente étude menée par LinkedIn met en lumière un paradoxe : à mesure que les technologies évoluent, les compétences les plus humaines, telles que le management, la négociation, la gestion de projet ou la conduite du changement, prennent une valeur stratégique. Or ces savoir-faire sont précisément détenus par des profils de plus de 50 ans, que le marché du travail mobilise trop peu.

Un potentiel sous-exploité

En France, les profils 50+ postulent en moyenne trois fois moins par offre d'emploi que les profils plus jeunes et ne représentent qu'environ 6 % des transitions professionnelles. Mais ce constat ne traduit pas un désengagement : le nombre moyen de candidatures par membre senior a progressé de 19 % entre 2021 et 2024. Ces professionnels candidatent de manière plus sélective, tout en anticipant certaines barrières du marché.

L'étude souligne qu'ils sont fortement représentés dans des secteurs structurants : holdings (20 %), administration publique (≈20 %), éducation et agriculture (≈18 %), industrie manufacturière (17 %). Le secteur technologique lui-même compte environ 16 % de 50+, un niveau comparable à la finance.

Révéler les compétences

En adoptant une approche de recrutement fondée sur les compétences, les entreprises pourraient multiplier par neuf leur vivier de talents seniors pour certains postes, et jusqu'à 19,5 fois dans le commerce. Aujourd'hui, plus de 1,6 million de professionnels de plus de 50 ans utilisent LinkedIn Learning en France, témoignant d'un engagement continu dans le développement de leurs compétences.

L'étude suggère ainsi que l'IA joue un double rôle : en revalorisant les compétences humaines d'un côté, et en offrant des outils capables d'objectiver le recrutement de l'autre, elle pourrait contribuer à révéler la valeur longtemps sous-estimée des talents seniors.

ENGAGEMENT N°2

Bienveillance et respect

LES OBJECTIFS

→ Agir en toute bienveillance et respect avec l'ensemble des collaboratrices et des collaborateurs, tout au long de leur carrière professionnelle, quel que soit leur âge.

SOMMAIRE DES DISPOSITIFS

P.14 – Promouvoir la diversité des âges

P.15 – Jouer collectif, sans condition d'âge

P.16 – Donner à chacun les moyens de préparer son avenir en toute confiance

→ Promouvoir la diversité des âges

bayard

MEMBRE DU CLUB **LANDOY**

Cible : L'ensemble des salariés du groupe.

La richesse des équipes repose sur la rencontre des expériences, des parcours et des regards.

« Chez Bayard, la richesse de nos équipes repose sur la rencontre des expériences, des parcours et des regards. Garantir une non-discrimination à l'embauche, notamment sur le critère de l'âge, n'est pas seulement un engagement éthique : c'est la condition pour bâtir un groupe ouvert, créatif et fidèle à sa mission. »

FRANÇOIS MORINIÈRE,
Président du directoire
du groupe Bayard

20 %
des salariés
nouvellement embauchés dans le groupe avaient 48 ans et plus en 2025.

CONTENU

Fidèle à ses valeurs d'ouverture et d'inclusion, le groupe Bayard promeut l'embauche, l'évolution professionnelle et la transmission des compétences à tout âge.

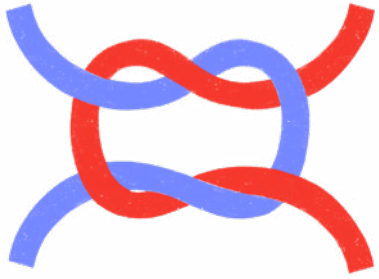
La motivation avant tout

Le candidat idéal pour un poste au sein du groupe Bayard ? Toute personne motivée pour mettre ses compétences au service de la mission du groupe. L'âge ne constitue jamais un critère de décision, ni lors du recrutement, ni dans les parcours d'évolution professionnelle. Chaque candidat est évalué uniquement sur ses savoir-faire et ses savoir-être, sa créativité et la volonté d'un travail de qualité.

À l'image de ses lecteurs, qui ont entre 0 et 99 ans, le groupe média croit que la diversité des âges enrichit ses équipes et que les générations doivent être solidaires : les talents débutants apportent un regard neuf, tandis que les salariés plus expérimentés offrent une profondeur d'expertise, une ouverture d'esprit et une capacité de transmission précieuse. Cette complémentarité est un atout essentiel pour la mission éditoriale et la dynamique collective du groupe.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

- → Mettre en place des grilles d'évaluation factuelles basées sur les compétences, jamais sur des suppositions liées à l'âge.
- → Encourager la mixité intergénérationnelle dans les projets.
- → Valoriser les parcours variés, les reconversions, les talents expérimentés avec un plan de formation adapté.
- → Encourager les évolutions professionnelles, les mobilités et reconversions internes et l'employabilité tout au long de la carrière.



→ Jouer collectif, sans condition d'âge

FÉDÉRATION FRANÇAISE DE FOOTBALL

Valoriser l'engagement et l'expertise des salariés expérimentés, c'est préparer l'avenir en favorisant le partage des savoirs et la cohésion entre toutes les générations.

« Le football a cette particularité d'être un sport que l'on peut pratiquer, transmettre et aimer à tout âge. C'est dans l'ADN même de notre pratique de se renouveler sans cesse et de capitaliser sur les acquis. Sur un terrain comme dans une institution comme la Fédération Française de Football, l'expérience et le vécu sont des forces précieuses. Les collaborateurs de plus de 50 ans apportent une richesse essentielle à notre organisation : une connaissance profonde de notre environnement, une capacité de recul forgée par les années, et un sens de la transmission qui fait grandir les équipes. À la FFF, nous sommes convaincus que la diversité des parcours et des générations est une force collective. Valoriser l'engagement et l'expertise des salariés expérimentés, c'est non seulement reconnaître leur contribution, mais aussi préparer l'avenir en favorisant le partage des savoirs et la cohésion entre toutes les générations. »

PHILIPPE DIALLO,
Président de la Fédération Française de Football

FONCTIONNEMENT

La Fédération Française de Football (FFF) applique à sa gestion des ressources humaines les mêmes principes qui régissent le sport : pour elle, les performances sont aussi individuelles que collectives. Aussi, elle recrute et valorise ses collaborateurs uniquement sur la base de leurs expériences, leurs qualités professionnelles et leur capacité à contribuer aux objectifs de l'organisation.

Ouverture et mixité intergénérationnelle

Ces convictions profondes rendent toute discrimination liée à l'âge non seulement inappropriée, mais fondamentalement contraire aux valeurs de la Fédération. Dans le football, un joueur de 35 ans peut exceller aux côtés d'un jeune talent de 20 ans. Au sein de la FFF, l'expérience d'un professionnel senior et le dynamisme d'un collaborateur junior se complètent pour créer la meilleure équipe possible. Depuis le 1er janvier 2024, elle a recruté 9 salariés de plus de 50 ans, preuve que les opportunités professionnelles s'ouvrent naturellement à ceux qui démontrent leur valeur ajoutée.

Cette approche s'inscrit dans une vision globale de l'excellence. La FFF est convaincue que la mixité générationnelle enrichit les équipes et favorise le transfert de compétences entre générations. Les collaborateurs expérimentés apportent non seulement leur savoir-faire technique, mais aussi une maturité professionnelle indispensable et la capacité à prendre du recul, identifier l'essentiel et se concentrer sur ce qui compte vraiment pour la performance collective.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

En appliquant les valeurs du sport à sa gestion des talents, la FFF démontre qu'il est possible de concilier performance organisationnelle et équité, en valorisant tous les profils sur la base de leurs compétences réelles. Dans le sport comme dans toute organisation, c'est la capacité à contribuer aux résultats qui prime, jamais l'âge inscrit sur une carte d'identité.

39 %
des effectifs de la FFF ont plus de 45 ans.

→ Donner à chacun les moyens de préparer son avenir en toute confiance

TF1 GROUPE

Date de lancement : 2026

Cible : Collaborateurs de plus de 55 ans.

Chaque collaborateur mérite de vivre sa seconde partie de carrière avec sérénité et ambition.

« Chez TF1, nous croyons que l'expérience est une richesse à préserver, et que chaque collaborateur mérite de vivre sa seconde partie de carrière avec sérénité et ambition. Le Compte Épargne Temps fin de carrière abondé incarne cette conviction : il offre à nos talents de plus de 55 ans la liberté de choisir leur rythme, sans sacrifier leur pouvoir d'achat ni leur épanouissement. »

VALÉRIE LANGUILLE,
Directrice des relations humaines du Groupe TF1

15 %
des effectifs du groupe ont plus de 55 ans.

FONCTIONNEMENT

Convaincu que l'expérience se renforce à chaque étape de la vie professionnelle, le Groupe TF1 assure la transition de ses collaborateurs vers la retraite en valorisant les savoir-faire, en préservant le bien-être et en aidant chacun à préparer l'avenir en confiance. Parce que la bienveillance et le respect consistent aussi à donner à chacun les moyens de se projeter.

UNE AMBITION EN 5 VOLETS

1 Écouter et anticiper

Dès 45 ans, des entretiens de mi-carrière donnent l'occasion d'exprimer envies, projets et appréhensions. À 55 ans, un bilan « prospective et retraite » avec un partenaire dédié éclaire les choix. À partir de 60 ans, une journée de préparation à la retraite aide à construire un projet de vie post-TF1. Ces temps d'échange instaurent une écoute active et reconnaissent chacun comme acteur de son parcours.

2 Adapter les rythmes

Le temps partiel de fin de carrière offre une réduction progressive sans perte disproportionnée de revenus. Pour les métiers exigeants, des mesures de pénibilité ont été pensées pour préserver la santé. Dès 58 ans, un télétravail renforcé apporte plus de souplesse.

3 Garantir la liberté de choix

Le CET de fin de carrière, abondé à 15 % dès 55 ans, facilite un départ anticipé. Le rachat de trimestres, cofinancé, offre une autre voie. Quant au mécénat de compétences, il permet de s'investir dans une association tout en préparant sa transition. Ainsi, chacun choisit son tempo sans pression.

4 Renforcer l'inclusion et la solidarité

Le Temps Partiel Senior Handicap permet aux collaborateurs en situation de handicap de réduire leur temps de travail à 50 % avec complément de salaire jusqu'à cinq ans avant la retraite. Une indemnité spécifique s'ajoute aux dispositifs légaux lors du départ.

5 Valoriser la transmission et la reconnaissance de l'expérience

Le groupe met en avant l'expertise des collaborateurs seniors et leur donne les moyens de rester acteurs de leur trajectoire. La transmission devient un levier de performance collective.

Cette approche traduit une bienveillance concrète : celle de respecter les rythmes de chacun et d'offrir de vrais leviers d'autonomie avant la retraite.

ENGAGEMENT N°3

Développement des compétences

LES OBJECTIFS

→ Accompagner le développement des compétences et encourager les collaboratrices et les collaborateurs à s'engager sur des actions de développement de leur employabilité et à s'ouvrir à de nouvelles perspectives de carrière.

SOMMAIRE DES DISPOSITIFS

P.18 – Oser l'audace professionnelle à tout âge

P.19 – Accompagner la mobilité interne

P.20 – Démocratiser l'accès à l'IA générative

P.21 – Répondre au défi de la pénibilité

P.22 – Appréhender sereinement la seconde partie de carrière

P.23 – Accéder à des opportunités en fin de carrière

P.24 – Valoriser le freelancing senior

→ Oser l'audace professionnelle à tout âge

MEMBRE DU CLUB **LANDOY**

Date de lancement : 2023

Cible : Les collaborateurs de 50 ans et plus qui souhaitent dynamiser leur carrière.

L'audace n'a pas d'âge : elle se cultive, se soutient et se valorise.

« Avec près de 40 % de nos collaborateurs âgés de 50 ans et plus, investir dans leur employabilité n'est pas seulement un choix RH : c'est un impératif de performance pour AXA. Dans une entreprise de service dont la mission est de protéger et d'accompagner humainement nos clients, nous avons la responsabilité de garantir que chacun, quel que soit son âge, dispose des compétences, de la confiance et de l'énergie nécessaires pour continuer à s'épanouir et à servir au meilleur niveau. L'audace n'a pas d'âge : elle se cultive, se soutient et se valorise. »

AMÉLIE WATELET,
Directrice des Ressources Humaines d'AXA France

89 %

des participants

indiquent que les outils et dispositifs d'accompagnement sont pertinents et efficaces, et qu'ils ont répondu à leurs attentes.

CONCEPT

Un accompagnement RH renforcé pour lever les freins liés à l'âge, améliorer l'employabilité et booster la mobilité.

FONCTIONNEMENT

Le programme « L'audace n'a pas d'âge » se donne pour ambition de sensibiliser aux stéréotypes liés à l'âge, de faire évoluer les mentalités et de renforcer les actions de l'entreprise envers ses salariés de 50 ans et plus, en mobilité ou non, pour améliorer leur employabilité. Celles et ceux qui le souhaitent peuvent ainsi bénéficier d'un accompagnement RH renforcé composé de plusieurs étapes.

1 Entretien RH sur-mesure

Cet entretien est réalisé, au choix du collaborateur, par le HRBP (Human Resources Business Partner) de proximité ou l'équipe mobilité. Il est conçu pour porter un regard sur le parcours professionnel et ouvrir de nouvelles perspectives :

- → Échanger sur son parcours, ses compétences clés.
- → Évoquer sa situation, ses attentes et besoins pour soutenir son parcours de carrière : nouvelle orientation, mobilité, évolution, formation, projet personnel, etc.
- → Présenter les dispositifs et outils d'accompagnement.

2 Ateliers de développement collectifs

Animés par une coach externe certifiée et experte de l'intergénérationnel en entreprise, ces ateliers aspirent à :

- → Identifier et valoriser les talents.
- → Lever les freins liés à l'âge.
- → Renforcer sa confiance et son estime de soi pour oser l'audace professionnelle.
- → Apprendre à pitcher pour mettre en lumière son parcours professionnel.

3 Préparation aux entretiens de mobilité

Les personnes engagées dans une démarche de mobilité peuvent bénéficier d'un accompagnement personnalisé. Selon les besoins, l'équipe mobilité propose deux à trois sessions pour se préparer et s'entraîner aux entretiens de mobilité.

Près d'une centaine de salariés ont déjà bénéficié de cet accompagnement chez AXA.

→ Accompagner la mobilité interne

BPCE

MEMBRE DU CLUB LANDOY

Date de lancement : 2025

Cible : Les collaborateurs de 50 ans et plus.

Les 50+ sont avant tout des moteurs de la performance et de la réussite humaine et collective de notre entreprise.

« Chez BPCE, nous considérons que l'expérience est une richesse. Les 50+, qui représentent aujourd'hui 37 % de nos salariés, sont bien plus que des transmetteurs de savoir. Ils sont avant tout des moteurs de la performance et de la réussite humaine et collective de notre entreprise. Avec le programme Fifty+ notre ambition est simple : nous voulons que chacun et chacune puisse rester acteur de son parcours quel que soit son âge. Cela passe par des actions RH spécifiques autour de 5 axes parmi lesquels la santé, l'intergénérationnel, ou encore la carrière avec notamment l'initiative « Career Boost » qui vise à mieux valoriser son expérience et explorer de nouvelles opportunités à tout âge. »

CÉCILE TRICON-BOSSARD,
Directrice des Ressources humaines de BPCE, membre du Comité de Direction générale de Natixis

CONCEPT

Un programme d'accompagnement à la mobilité interne sous la forme de workshops.

FONCTIONNEMENT

Career Boost, programme d'accompagnement à la mobilité, offre aux profils expérimentés l'opportunité de poser un regard neuf sur leur parcours et d'apprendre à valoriser leurs succès en s'appuyant sur des preuves vérifiables.

Un retour sur ses réussites

Animés par un prestataire externe, les cinq workshops du programme Career Boost, d'une durée de deux heures chacun, regroupent plusieurs collaborateurs. L'accès au dispositif est ouvert sans validation préalable du N+1 ou de la fonction RH. On y apprend à construire son projet de mobilité, revoir son CV, identifier ses compétences, pitcher son parcours ou encore mieux utiliser son réseau.

Ce programme a été ajusté aux attentes des plus de 50 ans avec la création d'un workshop dédié aux plus expérimentés, intitulé « Promouvoir mes réussites ». L'objectif ? Prendre du recul sur son parcours, axé sur les réussites et non sur une série de dates et de fonctions.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

Il est essentiel de refuser toute validation hiérarchique pour que le collaborateur se sente libre de participer et que sa démarche reste confidentielle s'il le souhaite. Communiquer régulièrement sur le dispositif est également une nécessité. Enfin, des formats courts facilitent la participation des collaborateurs.

+ 300
collaborateurs
ont participé au programme Career Boost en 2025.

→ Démocratiser l'accès à l'IA générative

L'ORÉAL

MEMBRE DU CLUB **LANDOY**

Date de lancement : 2024

Cible : L'ensemble des collaborateurs.

Car l'avenir s'écrit avec toutes les générations.

« On est toujours plus forts ensemble. En co-créant la Charte 50+ avec le Club Landoy, L'Oréal a à cœur de partager, co-construire et d'être toujours plus innovant. C'est essentiel pour offrir à nos 30 % de collaboratrices et collaborateurs de plus de 50 ans un cadre où ils continuent d'apprendre et de transmettre. Car l'avenir s'écrit avec toutes les générations. »

CÉLINE BEAUDISSON,
DRH de L'Oréal France

12 500
personnes
ont été formées en 2 ans.

CONCEPT

Un module de formation continue dédié aux IA génératives.

Appréhender les fondements de l'IA

L'intégration de « Gen AI for All » dans les parcours de formation continue offre à chaque génération les clés pour rester compétitive et audacieuse dans un environnement de travail en mutation.

Concrètement, ce module d'e-learning de 45 minutes poursuit trois objectifs :

- → Décrypter les mécanismes de l'IA pour lever les freins technologiques.
- → Agir avec discernement en maîtrisant les enjeux éthiques et les limites de l'outil.
- → Gagner en impact opérationnel par une pratique efficace du « prompting ».

En comprenant les mécanismes de l'IA, chaque profil, quelle que soit son expertise initiale, peut s'approprier sereinement cette technologie. Une base théorique indispensable pour dépasser les idées reçues : comprendre le « comment » est la première étape pour rester un acteur agile face aux transformations digitales et renforcer sa pertinence professionnelle.

Éthique et méthodes concrètes

Mais l'agilité ne va pas sans la responsabilité. Un volet critique de la formation est donc dédié à la prise de conscience des limites de l'IA. En abordant les questions de fiabilité des données et les biais potentiels, le programme développe la capacité de jugement de chacun et la maîtrise des risques, pour garantir la sécurité et la qualité des contributions.

Enfin, la formation propose des méthodes concrètes de « sollicitation » (prompting) pour transformer l'IA en un assistant performant. En apprenant à dialoguer efficacement avec ces outils, les équipes gagnent en rapidité dans l'exécution des tâches quotidiennes et libèrent du temps pour des missions à plus haute valeur ajoutée.

→ Répondre au défi de la pénibilité

Date de lancement : 2025

Cible : Les collaborateurs de 50 ans et plus.

Nous choisissons une performance durable, fondée sur l'expérience, la transmission et la force collective.

« En maintenant les 50 ans et plus dans l'emploi, nous ne préservons pas seulement une richesse : nous choisissons une performance durable, fondée sur l'expérience, la transmission et la force collective. La performance naît toujours de l'alliance entre générations. C'est ainsi que nous construisons l'avenir. »

OLIVIER GONDRY,
DRH chez IKEA France

83 %
des 50+
se déclarent fiers de travailler chez IKEA.

CONCEPT

Un accompagnement individuel pour les 50+, avec un focus sur les contraintes physiques liées à l'emploi.

FONCTIONNEMENT

Pour répondre aux défis de la pénibilité au travail, IKEA déploie un programme ambitieux dédié aux collaborateurs de 50 ans et plus. L'objectif ? Réduire l'absentéisme et les inaptitudes, viser 30 % de seniors dans l'effectif et favoriser la mobilité professionnelle.

Un parcours personnalisé et progressif

Le dispositif s'articule en trois étapes clés :

1. Le premier entretien explore le parcours du collaborateur, ses activités externes, ses souhaits d'évolution, ainsi que sa motivation et ses contraintes sur son poste actuel.
2. Après un mois de réflexion, le deuxième entretien clarifie les attentes et ouvre la porte à de multiples possibilités :
   - → Tutorat d'alternants.
   - → Parrainage.
   - → Facilitation d'ateliers ou programmes.
   - → Participation aux journées d'intégration.
   - → Préparation d'audits internes.
   - → Participation aux programmes de détection des talents.
   - → Contribution aux démarches VAE collectives.
3. Un suivi régulier est assuré avec le RH et le manager direct, au moins deux fois par an.

Prendre soin des 50+ présents dans l'entreprise

Chacun des 80 référents formés sur ce dispositif assure le suivi de 10 collaborateurs sur un cycle de deux ans, via un processus unique et centralisé qui garantit l'équité. Une plateforme digitale sécurisée facilite les entretiens et suivis, complétée par des formations et ateliers destinés aux managers et collaborateurs.

Sur 500 premiers accompagnés, 24,5 % ne ressentent aucune contrainte et déclinent l'aide. Les 75,5 % restants en demandent, 45 % citant des contraintes physiques. Ce dispositif prometteur mérite d'être poursuivi et optimisé. Une année supplémentaire permettra de mesurer son impact et d'envisager un plan dédié pour attirer des 50+ dans l'entreprise.

→ Appréhender sereinement la seconde partie de carrière

AG2R LA MONDIALE
ÉPARGNE
RETRAITE
SANTÉ
PRÉVOYANCE

MEMBRE DU CLUB **LANDOY**

Date de lancement : 2010

Cible : Collaborateurs de l'entreprise et des entreprises clientes, âgés de 48 à 55 ans.

> **Appréhender les enjeux autant que les opportunités des prochaines étapes de la vie professionnelle des 50+.**

« Accompagner les collaborateurs de 50 et + est indispensable pour leur permettre d'appréhender les enjeux autant que les opportunités des prochaines étapes de leur vie professionnelle. C'est une façon de valoriser leur expérience et de définir avec eux le sens à donner à leur engagement pour la suite en capitalisant sur leurs acquis et leur connaissance de l'entreprise. Cette démarche individuelle contribue aussi à reconnaître leur parcours dans une approche de transmission auprès des autres générations. »

CLAIRE SILVA,
Membre du comité exécutif
Groupe en charge des ressources humaines et des relations sociales d'AG2R LA MONDIALE

+ 200 salariés formés
chaque année, avec un indice de satisfaction NPS de +83 fin 2025.

CONCEPT

Un stage d'une journée pour prendre du recul sur son parcours et envisager la suite de sa carrière.

À 50 ans, il reste généralement entre 12 et 15 années d'activité professionnelle. Une étape qui mérite d'être envisagée de manière globale et stratégique. C'est dans cette perspective qu'a été créé le programme « Dynamique 50 », qui accompagne et valorise cette nouvelle phase de carrière.

Une journée pour envisager la suite

Animée par l'organisme de formation Primavita, lui-même créé et géré par AG2R LA MONDIALE, la journée se déroule en présentiel ou à distance. À travers une approche interactive, les participants sont invités à :

- → Réfléchir à leur parcours et à leurs aspirations.
- → Identifier des leviers de motivation pour maintenir leur engagement.
- → Développer leur aptitude à collaborer avec les différentes générations.
- → S'informer sur les dispositifs retraite.
- → Échanger sur les dispositifs qui favorisent leur bien-être.

La formation alterne temps de réflexion individuelle, ateliers d'échange et séquence d'information. La Direction des Ressources Humaines en profite pour présenter les outils à disposition pour construire la suite de sa carrière : Plan de développement des compétences, accompagnement à la mobilisation du CPF, etc. C'est aussi l'occasion de zoomer sur l'avenir, avec des données sur la transformation des métiers, les compétences clés et les tendances sectorielles.

« Dynamique 50 » redynamise le parcours professionnel et donne les clés pour aller plus loin dans ses missions, évoluer vers un nouveau métier ou conforter son choix de rester dans son poste actuel.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

L'implication des managers est déterminante. En amont, des sessions d'information permettent de les sensibiliser aux enjeux de la deuxième partie de carrière et du travail intergénérationnel. Ils sont ensuite encouragés à promouvoir le dispositif auprès de leurs équipes et à valoriser ses bénéfices.

→ Accéder à des opportunités en fin de carrière

Le groupe Groupama

MEMBRE DU CLUB LANDOY

Date de lancement : 2025

Cible : Salariés de 56 ans et plus.

Nous devons faire évoluer les pratiques et valoriser l'expérience.

« Fort d'une présence significative des 50 ans et + dans ses effectifs, Groupama est engagé en faveur des salariés expérimentés, à travers des dispositions conventionnelles et des actions concrètes. Groupama est fier d'avoir signé la Charte 50+ pour favoriser l'inclusion de ces collaborateurs dans le monde du travail : une motivation supplémentaire pour faire évoluer les pratiques et valoriser l'expérience ! »

BÉNÉDICTE CRÉTÉ-DAMBRICOURT,
DRH Groupe de Groupama

20 %
des mobilités
au sein de Groupama sont effectuées par des 56+.

CONCEPT

La mise en place de plusieurs dispositifs dédiés à l'évolution professionnelle des salariés en fin de carrière au sein des entreprises du Groupe.

FONCTIONNEMENT

À travers différents dispositifs et actions concrètes, Groupama s'engage en faveur de l'évolution professionnelle, du développement des compétences et des qualifications de ses salariés expérimentés.

Plusieurs dispositifs dédiés

Selon un principe de non-discrimination, les salariés de 56 ans et plus bénéficient de l'ensemble des dispositifs ouverts à tous les collaborateurs. Certains leur sont plus particulièrement réservés, comme l'accès prioritaire à certaines thématiques de formation :

- → Gestes et postures.
- → Gestion du temps de travail.
- → Formation dédiée aux tuteurs.
- → Préparation à la retraite.

95 % des collaborateurs de 56 ans et plus ayant demandé une formation en ont bénéficié.

Par ailleurs, pour aider les 56 ans et plus à maintenir leur employabilité, Groupama leur accorde un accès prioritaire aux VAE (Validation des Acquis et de l'Expérience). Un bon moyen de reconnaitre les compétences de ces personnes expérimentées et d'anticiper leurs évolutions professionnelles.

Facteur important de maintien de l'intérêt au travail et de l'employabilité, dès lors qu'un salarié de 56 ans et plus souhaite évoluer fonctionnellement et/ou géographiquement, il bénéficie, à compétences égales, d'une priorité d'accès aux mobilités fonctionnelles et/ou géographiques.

→ Valoriser le freelancing senior

Date de lancement : 2025

Une entreprise doit refléter le riche panel de la société.

« L'emploi des 50 ans n'est pas une question de quota ou de conformité D&I : une entreprise doit refléter le riche panel de la société. C'est ce qui nous permet d'être meilleur humainement et commercialement. En 2025, nous avons renforcé notre engagement pour l'emploi des seniors via une étude avec France Travail sur le retour à l'emploi et l'alternance. Notre partenariat avec l'école Winside et la French Tech Grand Paris illustre concrètement cette ambition. »

BARBARA MARAZIA,
DRH de Malt

53 %

des freelances 50+

déclarent consacrer chaque semaine entre deux à six heures à la formation continue.

CONCEPT

Une étude inédite consacrée aux freelances de plus de 50 ans.

FONCTIONNEMENT

Pour Malt, le freelancing senior est bien plus qu'une expertise : c'est un moteur de performance et un trait d'union entre les générations. L'étude « Malt Trends Seniors », menée auprès de DRH et de plus de 800 freelances de + de 50 ans, déconstruit les préjugés et met en lumière leur contribution dans un marché du travail en quête d'agilité, d'expertise et de transmission.

Une expertise pour des projets stratégiques

L'étude, menée en partenariat avec le Club Landoy, se donnait pour ambition de mieux comprendre les parcours, les motivations et les apports des profils 50+.

Plusieurs enseignements en ressortent :

- → 44 % des freelances seniors utilisent des outils d'IA au quotidien et investissent dans le développement de leurs compétences.
- → 42 % des freelances seniors ont entre 75 et 100 % de leurs missions qui impliquent du conseil, de la stratégie ou des responsabilités dirigeantes, preuve de leur rôle déterminant sur des sujets complexes et de transformation.
- → 75 % des répondants sont reconnus pour leur capacité à prendre rapidement en main un projet.

Forts de leur expérience, ils apportent du recul stratégique aux projets et interviennent dans des domaines clés comme la tech, la transformation digitale, et le marketing, où leur double regard fait la différence, entre expertise métier et connaissance des organisations. Leur présence au sein des équipes favorise également la stabilité des organisations, le transfert de compétences et la collaboration intergénérationnelle.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

Pour intégrer ces experts, les organisations doivent comprendre que l'âge n'est pas un frein, mais un levier et que le freelancing est un puissant vecteur d'innovation et de lien entre les générations. Identifiez vos projets complexes ou en tension pour y injecter des talents seniors qui sécurisent vos livrables !

ENGAGEMENT N°4

Opportunités professionnelles et recrutement à tout âge

LES OBJECTIFS

→ Offrir des opportunités tout au long de la vie professionnelle, renforcer la formation continue, développer des immersions et recruter des personnes à toutes les étapes de leur carrière, pour permettre à chacun(e) de travailler dans un environnement inclusif jusqu'au départ à la retraite.

SOMMAIRE DES DISPOSITIFS

P.26 – Encourager le recrutement de profils seniors

P.27 – Expérimenter le recrutement inclusif

P.28 – Prendre en compte la diversité des profils seniors

P.29 – Explorer de nouvelles opportunités en interne

P.30 – Miser sur l'évolution des 50+

P.31 – Fédérer les entreprises autour de la performance des 50+

→ Encourager le recrutement de profils seniors

Date de lancement : 2022

Cible : Actifs de 50 ans et plus, en interne et en externe.

Le talent n'a pas d'âge.

« Le talent n'a pas d'âge et il faut considérer tous les talents. La diversité est une richesse pour l'entreprise et l'expérience un capital dont il faut prendre grand soin, surtout en temps de multi-crises. La solidité et l'expérience des 50+ sont donc clés. »

CYNTHIA MÉROPE,
Directrice générale de METRO France

201
collaborateurs
de plus de 50 ans recrutés en interne ou externe en 2025.

CONCEPT

Une série de dispositifs visant à encourager le recrutement et le développement de carrière des 50 +.

FONCTIONNEMENT

Pour garantir l'accès aux opportunités professionnelles à tout âge, METRO France déploie une démarche ambitieuse, avec un accent sur les profils de 50 ans et plus. En combinant sensibilisation et dispositifs RH concrets, l'entreprise fait de la diversité générationnelle un axe fort de sa politique RH.

Recrutement externe : des leviers ciblés

L'initiative a débuté en 2022 avec la formation « Les clés pour mieux recruter », proposée aux recruteurs, RH et managers. Elle intègre un volet spécifique sur la non-discrimination liée à l'âge et aide à objectiver les pratiques de recrutement. En 2025, METRO France a complété ce socle avec une prime de cooptation de 1000 € pour le recrutement de profils 50 +, afin d'encourager concrètement l'ouverture des recrutements.

Un partenariat a également été noué avec le job board « Seniors à votre service » pour diversifier le sourcing et accéder à des profils spécialisés. Enfin, les collaborateurs 50 + sont régulièrement mis en avant dans les campagnes de communication internes et externes, illustrant la dynamique intergénérationnelle au sein de l'entreprise.

Développement interne et culture de la transparence

METRO France agit aussi sur les parcours internes. Le partenariat avec l'entreprise Chance permet aux profils seniors souhaitant prendre du recul sur leur parcours ou clarifier leur projet professionnel d'accéder à un accompagnement individualisé.

La transparence constitue un autre pilier en interne : des indicateurs de diversité, dont ceux sur le recrutement des 50 +, sont intégrés aux reportings RH et partagés avec les équipes, notamment pour ancrer ces enjeux dans les décisions managériales. La réussite de la démarche repose enfin sur l'engagement des managers, via la formation et l'intégration de ces objectifs dans les entretiens annuels et les plans de développement.

→ Expérimenter le recrutement inclusif

KLESIA
Assureur d'intérêt général

MEMBRE DU CLUB LANDOY

Date de lancement : Mars 2022

Cible : Les salariés de 50 ans et plus.

Offrir des opportunités aux 50 ans et plus, c'est renforcer la performance collective.

« La diversité des parcours, des expériences et âges sont des richesses inestimables qui permettent d'apporter au collectif expertises et innovations notamment. Pourquoi s'en priver ? Offrir des opportunités aux 50 ans et plus, c'est profiter de leurs talents spécifiques et renforcer ainsi la performance collective. »

JEAN DE VILLÈLE,
Directeur Général Adjoint
en charge des Ressources
Humaines et de l'Environnement
de Travail chez KLESIA

45,45 %
des effectifs de KLESIA ont 50 ans et +.

CONCEPT

Une série d'engagements RH pour favoriser l'employabilité des 50+.

FONCTIONNEMENT

Face au vieillissement de la population active, soutenir l'employabilité des 50 ans et plus n'est plus seulement un enjeu social : c'est un levier stratégique de performance durable. Convaincu que ces professionnels expérimentés apportent expertise, stabilité, capacité de transmission et intelligence relationnelle, l'entreprise KLESIA les intègre pleinement dans sa politique RH.

Des méthodes RH inclusives

Malgré un fort engagement et le sens des responsabilités, les profils 50 + restent encore trop souvent écartés des processus de recrutement. Il est temps de faire évoluer les pratiques ! KLESIA a donc mis en place des dispositifs favorisant leur employabilité, notamment par une approche inclusive du recrutement :

- → Rédaction d'offres non discriminantes : chaque annonce passe par une charte lexicale qui bannit les marqueurs d'âge implicites et reformule l'exigence en mission-clé plutôt qu'en ancienneté.
- → Formation des recruteurs aux biais cognitifs : managers et RH sont formés pour identifier et désamorcer les stéréotypes liés à l'âge.
- → Évaluation centrée sur les compétences et les réalisations concrètes : l'entretien ne se base pas sur le CV, mais sur les soft-skills recherchées (stabilité, pédagogie, intelligence relationnelle, etc.).

Un levier d'attractivité

Communiquer sur la diversité générationnelle, mettre en avant les parcours de collaborateurs seniors ou encore promouvoir le mentorat intergénérationnel et le mécénat de compétences renforcent la marque employeur et le désir de rejoindre l'entreprise. Une organisation qui valorise l'expérience affirme une vision moderne et durable du travail et envoie ainsi un message fort : la compétence n'a pas d'âge.

→ Prendre en compte la diversité des profils seniors

Schneider Electric

Date de lancement : 2021

Cible : Les collaborateurs de plus de 50 ans.

« Construire des plans de carrière qui correspondent aux orientations de chacun.

« Il n'y a pas « les » seniors ; il y a « des » seniors avec des aspirations différentes. Nous avons formalisé cette diversité dans les personae qui permettent de sortir d'une vision uniforme et de cerner des profils. On s'appuie dessus pour construire des plans de carrière qui correspondent aux orientations de chacun, en adéquation avec les évolutions de l'entreprise. »

MICHAËL FOSSAT,
DRH de Schneider Electric France

44 %

des projets CPF

engagés dans l'entreprise depuis le démarrage du dispositif ont été initiés par des salariés de 50+.

CONCEPT

Un programme d'accompagnement des 50+ basé sur leurs aspirations.

FONCTIONNEMENT

Chez Schneider Electric France, 43 % des salariés sont âgés de plus de 50 ans. Pour les accompagner dans les dernières étapes de leur carrière, le groupe a lancé Senior Talents : un programme intergénérationnel qui s'appuie sur les attentes de chacun.

Quatre profils types

Le programme Senior Talents, inclusif et représentatif des aspirations des collaborateurs de 50 ans et plus, fournit les ressources nécessaires pour s'épanouir dans sa carrière : actions, initiatives, formations, dispositifs…

Pour aider les collaborateurs à se projeter, quatre profils types ont été déterminés grâce à de multiples études et entretiens :

- → Claire, qui souhaite continuer à s'investir dans son emploi ou un emploi du même niveau.
- → Thierry, qui souhaite transmettre ses connaissances.
- → Alba, qui ambitionne d'accélérer sa carrière.
- → Pierre, qui prépare son départ à la retraite.

Chaque personne peut passer de l'un à l'autre de ces personae, voire même les mixer pour envisager la suite de sa carrière.

Des opportunités égales tout au long de la carrière

Le programme, qui combat les stéréotypes liés à la fin de carrière, fait partie des objectifs de développement durable du groupe. Il vise à offrir des opportunités de développement professionnel égales tout au long de la carrière, renforçant ainsi le « bien travailler ensemble » entre les générations.

Depuis 2021, le dispositif affiche une belle réussite :

+ 6 % de mobilités.

+ 5 points d'engagement.

+ de 2 500 comptes créés dans la plateforme « itinéraire retraite ».

+ de 600 collaborateurs et managers formés pour accompagner les profils 50 +.

→ Explorer de nouvelles opportunités en interne

sanofi

MEMBRE DU CLUB LANDOY

Date de lancement : 2022

Cible : L'ensemble des salariés en CDI.

La richesse de l'expérience, la transmission des savoirs et l'échange intergénérationnel sont des moteurs d'innovation et de performance.

« Chez Sanofi, nous sommes convaincus que l'emploi des plus de 50 ans n'est pas un enjeu social périphérique : c'est un levier stratégique pour la croissance et la cohésion entre les générations. La richesse de l'expérience, la transmission des savoirs et l'échange intergénérationnel sont des moteurs d'innovation et de performance. »

AUDREY DUVAL,
EVP, Corporate Affairs,
Présidente de Sanofi France

1547 salariés
ont bénéficié du dispositif en France depuis son lancement. Âgés en moyenne de 45 ans, ils avaient une ancienneté moyenne de 16 ans.

CONCEPT

Des missions ponctuelles effectuées en interne, au sein d'une autre équipe.

FONCTIONNEMENT

Et si on pouvait, en parallèle de ses responsabilités habituelles, s'investir à court terme dans des projets ou programmes critiques au sein d'une autre équipe ? C'est le principe des Gigs. Exercées à temps partiel ou à temps plein, ces missions à durée déterminée favorisent la mobilité interne, le transfert de savoir-faire et l'agilité organisationnelle.

Une expérience gagnant-gagnant

Concrètement, chaque employé est en mesure d'explorer de nouveaux environnements, en lien avec son Plan de développement individuel et les besoins business de demain. Expertise digitale, programmes globaux (tels que les Jeux olympiques et Paralympiques en 2024) : de multiples domaines sont concernés, sur des missions qui sont, dans 61% des cas, menées à temps partiel.

Le collaborateur peut ainsi développer ses talents, élargir ses aptitudes transversales, collaborer avec de nouveaux collègues, étoffer son réseau, accroître sa visibilité auprès des managers et renforcer son employabilité.

Tout au long du Gig, il est soutenu par la direction et accueilli par un manager appelé « Gig Host ». Ce dernier bénéficie du temps et de l'expertise du collaborateur, tout en exposant ses équipes actuelles à de nouvelles connexions. Cette opportunité de croissance et de réussite répond aussi à un enjeu fort pour l'entreprise : anticiper l'évolution des métiers et des compétences.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

- → Clarifier les prises de décision entre le manager de départ et le manager d'accueil.
- → Promouvoir le double bénéfice collaborateur/manager. Le retour des deux parties, en fin de mission, doit être pris en compte dans l'évaluation de la performance.

→ Miser sur l'évolution des 50+

La France Mutualiste
Épargne - Retraite
Groupe malakoff humanis

Date de lancement : 2025

Cible : Collaborateurs de 50 ans et plus.

Valoriser l'expérience, sécuriser les parcours et encourager l'apprentissage à tout âge.

« Chez La France Mutualiste, nous croyons en la richesse des parcours et en la force du collectif intergénérationnel. Valoriser l'expérience, sécuriser les parcours et encourager l'apprentissage à tout âge sont au cœur de notre promesse employeur « Engagés, ensemble », pour une performance mutualiste, durable et inclusive. »

XAVIER FONTQUERNI-RIBE,
Directeur général adjoint
de La France Mutualiste

1/3
des recrutements
de conseillers commerciaux
concernent des collaborateurs de 50 ans et plus sur les deux dernières années.

CONCEPT

Des dispositifs inclusifs pour ouvrir des opportunités professionnelles à tout âge.

FONCTIONNEMENT

Du recrutement au développement des compétences en passant par la mobilité, La France Mutualiste accompagne les profils 50+ dans leur deuxième partie de carrière grâce à une série de processus inclusifs et innovants.

De l'intégration à la montée en compétences

Ici, le recrutement est pensé pour attirer tous les talents, notamment les profils expérimentés. Une fois recruté, chaque collaborateur bénéficie d'un parcours d'intégration structuré, qui combine vision stratégique, découverte des métiers et formations dédiées, avec un suivi RH et managérial dès la période d'essai.

Côté apprentissage continu, chaque collaborateur dispose de 4 heures de formation par mois, conformément à l'accord GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels). La DRH propose également des temps d'échange (webinaires et ateliers) pour mieux faire connaître et faciliter l'accès aux dispositifs certifiants (CPF, VAE…). Enfin, les entretiens annuels et les revues du personnel permettent un accompagnement individualisé, garantissant un accès équitable à la formation et aux opportunités d'évolution, sans condition d'âge.

Autre levier clé : la mobilité interne, avec l'objectif de pourvoir 25 % des postes via des parcours internes. L'accord QVCT vient compléter ces dispositifs, afin d'accompagner les différentes étapes de la carrière : retour après une longue absence, soutien aux aidants, retraite progressive.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

- → Veiller à la diversité des profils lors des présélections.
- → Former managers et équipes RH aux pratiques inclusives.
- → Identifier les besoins (formation, souhaits d'évolution…) lors des entretiens annuels.
- → Valoriser les dispositifs de mobilité interne.
- → Faciliter l'accès aux certifications (CPF, VAE…).
- → Communiquer régulièrement sur les parcours inspirants.

→ Fédérer les entreprises autour de la performance des 50+

Date de lancement : 2022

Cible : Les entreprises de toute taille et de tout secteur d'activité.

« Ensemble, faisons de l'expérience un levier de réussite pour toutes et tous.

« Convaincue que la performance repose sur la diversité des talents, notre communauté agit depuis 2022 pour l'insertion et le maintien en emploi des 50+. Nous invitons chaque entreprise à s'engager sur des actions concrètes et mesurables, bénéficier d'un accompagnement sur-mesure et valoriser ses initiatives en faveur des seniors. Ensemble, faisons de l'expérience un levier de réussite pour toutes et tous. »

SYLVAIN REYMOND,
Directeur général de la Communauté « Les entreprises s'engagent »

32 %

de recrutements de seniors

ont été enregistrés au sein de la Communauté en 2025.

CONCEPT

Des engagements concrets en faveur du recrutement et du maintien dans l'emploi des 50+.

FONCTIONNEMENT

La Communauté « Les entreprises s'engagent » propose aux entreprises volontaires un panel d'engagements concrets pour agir en faveur de l'emploi des profils 50+. Une dynamique qui porte ses fruits : les entreprises actives dans les territoires recrutent aujourd'hui deux fois plus de seniors que les entreprises non-membres.

Une animation territoriale forte

Le programme repose à la fois sur des actions de terrain et sur une plateforme numérique simplifiée où chaque membre peut piloter ses actions.

Les entreprises s'engagent selon trois piliers majeurs :

- → Découverte des métiers et accompagnement des parcours professionnels : ouvrir ses portes via des périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP).
- → Recrutement ciblé : intégrer des profils de cadres ou de demandeurs d'emploi de plus de 45/50 ans, notamment via le contrat de professionnalisation ou les viviers France Travail et APEC.
- → Accompagnement et mentorat : mobiliser ses propres collaborateurs pour coacher des cadres seniors en recherche d'emploi grâce au dispositif « Talents Seniors ».

L'accompagnement inclut aussi des formats innovants, soutenus par une animation territoriale forte. Chaque entreprise peut ainsi participer à des job datings inversés (« Recrute ton boss »), des « immersion dating » ou des ateliers de bonnes pratiques portés par les 101 clubs partout en France.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

- → S'appuyer sur le guide pratique « Engager son entreprise pour l'emploi des 50 ans et plus » élaboré avec le Ministère du Travail, France Travail et l'APEC, déployer pas à pas l'audit et l'évolution de ses pratiques RH.
- → Utiliser le parcours numérique pour suivre et piloter ses engagements.
- → S'inscrire aux « workshops » nationaux sur la thématique et participer aux actions de proximité portées par les clubs départementaux.
- → Renseigner ses engagements sur la plateforme pour bénéficier des outils de bilan et valoriser sa marque employeur engagée.

ENGAGEMENT N°5

Transmission de compétences

LES OBJECTIFS

→ Favoriser la transmission des savoirs et le partage d'expérience entre les générations en mettant en place des dispositifs dédiés et en favorisant toutes initiatives mettant en avant les échanges intergénérationnels.

SOMMAIRE DES DISPOSITIFS

P.33 — Transmettre, au-delà des âges

P.34 — Cultiver la transmission mutuelle

P.35 — Valoriser le partage de savoirs entre générations

P.36 — Promouvoir les liens intergénérationnels

P.37 — Tisser du lien avec des jeunes issus de l'immigration

P.38 — Co-construire une vision de l'intergénérationnel

P.39 — Refuser la stigmatisation des seniors

→ Transmettre, au-delà des âges

Groupe Les Echos Le Parisien

Date de lancement : 2024

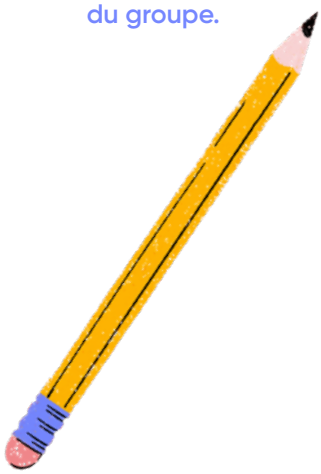
Cible : Élèves de troisième et de seconde effectuant leur stage au sein du groupe.

Semer les graines pour construire l'entreprise de demain.

« Avec Savoirs Partagés, nous favorisons la rencontre entre les générations afin que chacune puisse apprendre de l'autre. C'est une opportunité de semer les graines pour construire l'entreprise de demain. »

BLANDINE LANGLOIS,
DRH du Groupe
Les Échos-Le Parisien

+100
lycéens
ont été accueillis en juin 2025 par 36 salariés du groupe.



CONCEPT

Un programme de transmission des savoirs et des pratiques à destination des plus jeunes.

FONCTIONNEMENT

Imaginé par la direction RH du Groupe Les Échos-Le Parisien, le programme « Savoirs Partagés » réinvente le stage de découverte pour les élèves de troisième et de seconde. Alternant immersion auprès du tuteur et exploration des métiers, les stagiaires rencontrent celles et ceux qui font l'entreprise, tout en découvrant des techniques d'animation de groupe utilisées en milieu professionnel.

Un espace de transmission

Le parcours débute par une plongée concrète dans la réalité du groupe média : les stagiaires analysent le journal du jour, page par page, pour décrypter la chaîne de l'information. Ils ont ensuite l'opportunité d'interviewer un journaliste chevronné, pour découvrir les spécificités du métier et en saisir l'intérêt.

Dans la semaine, ils sont invités à travailler autour du thème du journalisme et des influenceurs, et s'engagent dans une « chasse aux trésors humains » auprès d'une dizaine de collaborateurs. Ces interactions aboutissent à une réflexion collective sur les notions de « soft skills » et « hard skills », matérialisée par la réalisation d'un nuage de post-it. D'autres rencontres avec des collaborateurs expérimentés permettent d'aborder des thèmes variés tels que « Décider, un super pouvoir ? », l'opinion publique, ou encore le rôle de la pédagogie et de la datavisualisation dans l'économie.

S'il s'appuie sur les pratiques professionnelles de l'entreprise, le dispositif favorise également l'apprentissage mutuel à travers des moments d'échange et de questions-réponses.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

- → Encourager la prise de parole des collaborateurs en adaptant les formats d'intervention à leurs préférences.
- → Alterner les journées en immersion avec le tuteur et celles rassemblant l'ensemble des stagiaires.
- → Valoriser la diversité des intervenants comme un atout, sans en faire une contrainte.

→ Cultiver la transmission mutuelle

SOCIETE GENERALE

Date de lancement : 2025

Cible : Collaborateurs de moins de 32 ans et de plus de 50 ans.

La diversité des âges est un levier de performance et d'innovation.

« En signant la Charte 50+, Société Générale réaffirme son engagement en faveur de la mixité générationnelle. Cet acte traduit notre conviction profonde : la diversité des âges est un levier de performance et d'innovation. En encourageant la coopération et la transmission entre générations, nous faisons grandir nos talents et renforçons notre dynamique collective. »

ANNE-SOPHIE CHAUVEAU-GALAS,
DRG Groupe et membre du Comex de Société Générale

4,6/5

C'est le taux de satisfaction du dispositif.

Le programme est très apprécié, il sera reconduit et élargi en 2026.

CONCEPT

Un programme de six mois de mentorat intergénérationnel.

FONCTIONNEMENT

Face aux défis de la mixité au travail, le partage des savoirs entre générations s'impose comme un levier de cohésion majeur. À travers son programme de mentorat croisé « WAY/WISE », Société Générale transforme la collaboration entre les jeunes talents et les profils expérimentés en un véritable moteur de performance collective.

Un dialogue entre les générations

Ce dispositif de mentorat favorise un dialogue accru entre les membres de deux réseaux internes de collaborateurs engagés (ERG[1]) : les collaborateurs de moins de 32 ans (We Are Young) et ceux de plus de 50 ans (We Instill Senior Experience).

Toutes les quatre semaines, les binômes se retrouvent pour échanger. Un format qui privilégie la réciprocité : les jeunes bénéficient de l'expérience de leurs aînés, tandis que ces derniers s'enrichissent des compétences des nouvelles générations, ouvrant ainsi la voie à des perspectives nouvelles et à des innovations qui n'auraient peut-être jamais été envisagées autrement.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

Il est essentiel de définir les objectifs, les rôles de chacun et la fréquence des échanges, dès le lancement. La réussite du dispositif repose également sur une confiance et une confidentialité totale, permettant une parole libre et bienveillante.

Il convient aussi de reconnaître la réciprocité des apports entre les générations : chaque membre du binôme doit se sentir à la fois sachant et apprenant, qu'il s'agisse d'apporter du recul sur un dossier complexe ou d'initier son partenaire à de nouvelles méthodes.

Enfin, les binômes doivent rester libres d'adapter leurs modes de communication selon leurs préférences mutuelles.

[1] ERG : Employee Resource Group

→ Valoriser le partage de savoirs entre générations

Microsoft

MEMBRE DU CLUB LANDOY

Date de lancement : 2025

Cible : Collaborateurs de moins de 30 ans et de plus de 55 ans.

L'emploi des plus de 50 ans, une opportunité stratégique et humaine.

« Chez Microsoft, nous voyons dans l'emploi des plus de 50 ans une opportunité stratégique et humaine. Leur expérience, conjuguée aux nouvelles technologies, est un levier puissant de transmission, d'innovation et de performance. La diversité générationnelle est une richesse essentielle pour construire une entreprise durable. »

CORINE DE BILBAO,
Présidente de Microsoft France

22

collaborateurs

ont participé à la première session de mentorat en 2025.

CONCEPT

Un échange réciproque de savoirs entre jeunes talents en début de carrière et collaborateurs expérimentés.

FONCTIONNEMENT

Dans un contexte de transformation du monde du travail et de vieillissement de la population active, favoriser la coopération entre générations est une nécessité. C'est dans cette dynamique qu'a été lancé SenJun, un programme intergénérationnel innovant conçu pour rapprocher les jeunes talents en début de carrière et les collaborateurs expérimentés. Les objectifs sont multiples : accélérer l'intégration, stimuler le partage des savoirs, renforcer la cohésion des équipes et favoriser l'innovation.

Un pont entre juniors et seniors

Ce dispositif de mentorat croisé repose sur des binômes entre générations : les plus jeunes apportent leur agilité, leur maîtrise des usages numériques, leur curiosité et leur regard neuf, tandis que les profils expérimentés transmettent leur expertise, la connaissance des métiers, de la culture d'entreprise et des environnements complexes.

Le programme cible en priorité les collaborateurs de moins de 30 ans et de plus de 55 ans, tout en restant ouvert à d'autres profils. Sa première session a rencontré un vif succès, saluée pour la richesse des échanges, l'esprit d'entraide et la qualité des binômes, qui ont permis des apprentissages mutuels concrets et durables.

SenJun contribue à déconstruire les stéréotypes liés à l'âge, à renforcer l'engagement des collaborateurs et à créer un environnement de travail plus inclusif.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

Pour garantir l'efficacité du dispositif, il convient d'impliquer les managers, de fixer des objectifs clairs, d'organiser des échanges réguliers et de valoriser la reconnaissance mutuelle afin d'ancrer une culture inclusive.

En point d'entrée, il peut être intéressant pour les binômes de suivre l'une des formations proposées par LinkedIn sur le mentoring intergénérationnel, le management inclusif, etc.

→ Promouvoir les liens intergénérationnels

MEMBRE DU CLUB **LANDOY**

Date de lancement : 2025

Cible : Tous les collaborateurs de l'entreprise.

Favoriser les échanges, la transmission et les complémentarités entre âges.

« Chez ENGIE, chaque génération a sa voix et sa place dans notre transformation collective. Avec Be.U@ENGIE et l'engagement de nos réseaux internes — notamment ceux dédiés au soutien et à la mobilisation des jeunes et des seniors — nous encourageons progressivement le dialogue, la coopération et la solidarité intergénérationnelle. Favoriser les échanges, la transmission et les complémentarités entre âges : c'est ainsi que nous construisons, pas à pas, un environnement inclusif, innovant et durable. »

EMMANUEL JOFFRE,
DRH France d'ENGIE

+ 500 +
participants
se sont mobilisés lors de la conférence nationale de lancement du dispositif.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

ENGIE conseille d'activer dès le lancement un pilotage partagé. S'appuyer sur les relais locaux garantit l'appropriation du dispositif par toutes les parties prenantes.

CONCEPT

Une série d'outils de sensibilisation pour valoriser les complémentarités intergénérationnelles.

FONCTIONNEMENT

La diversité d'âges constitue une richesse collective dans un contexte de transformation profonde des métiers. Pour renforcer la coopération entre générations, la transmission des savoirs, la réduction des stéréotypes d'âge et l'engagement des collaborateurs, ENGIE met en place progressivement un dispositif intergénérationnel autour de plusieurs outils de sensibilisation.

Soutenir les parcours professionnels à tout âge

Pour valoriser toutes les générations et renforcer l'inclusion, le dispositif s'appuie sur plusieurs actions complémentaires :

- → Une conférence nationale incluant un discours d'ouverture, une table-ronde et une session de questions/réponses.
- → Une campagne interne de sensibilisation, diffusée à l'ensemble des collaborateurs, pour promouvoir les apports de la diversité d'âges et encourager des pratiques de coopération durables.
- → Un kit managérial pour identifier et dépasser les stéréotypes d'âge, animer des équipes multi-générationnelles et mettre en place des leviers de transmission des savoirs.
- → Une campagne vidéo qui illustre concrètement les bénéfices du co-mentorat, la transmission technique et l'alliance entre expériences et innovations.

Un pilotage partagé pour impulser l'action

La réussite du dispositif repose sur l'implication conjointe de plusieurs acteurs :

- → La DEI France (Diversité, Équité et Inclusion).
- → Les référents DEI locaux.
- → Les managers et employés.
- → Les réseaux internes YPN (Young Professionals Network, voix des jeunes talents) et SAGE (Senior Agile & Growth Empowerment, valorisation des expertises seniors).

Chacun a un rôle clé pour mobiliser les collaborateurs, créer des binômes intergénérationnels et promouvoir différentes actions (ateliers, échanges, mentorat croisé, etc.).

→ Tisser du lien avec des jeunes issus de l'immigration

DUO FOR A JOB
intergenerational coaching

Date de lancement : 2019

Cible : Les plus de 50 ans, actifs ou en retraite.

Valoriser son expertise en se sentant utile contribue à une société plus inclusive et solidaire.

« Être mentor chez DUO for a JOB ce n'est pas seulement transmettre son expérience, et accompagner des jeunes à se lancer dans la vie professionnelle. C'est surtout développer de nouvelles compétences, apprendre au travers des liens forts qui se tissent avec les jeunes, remettre en question ses idées reçues et se laisser surprendre ! Nous investissons toujours plus dans la formation de nos mentors et sommes convaincus que valoriser son expertise en se sentant utile contribue à une société plus inclusive et solidaire. »

PRUNELLE GORGET,
Directrice France
de DUO for a JOB

CONCEPT

Un programme de mentorat qui met en lien des jeunes issus de l'immigration et des bénévoles de plus de 50 ans.

FONCTIONNEMENT

Créer la rencontre entre quartiers, cultures et générations : c'est ça, la philosophie du programme de mentorat intergénérationnel DUO for a JOB. Avec, en ligne de mire, trois objectifs : la recherche d'emploi des jeunes, la (re)valorisation de l'expérience et des compétences des seniors et la cohésion sociale.

Formés pour accompagner les jeunes

Concrètement, le programme se déroule sur 6 mois à raison de deux heures par semaine. Les mentors suivent une formation initiale obligatoire afin d'avoir toutes les clés et tous les outils pour accompagner les jeunes. Dans une logique de formation continue, ils peuvent également s'appuyer sur les chargés de programme de l'association et participent à des temps d'échange entre mentors ainsi qu'à des ateliers thématiques.

Depuis le lancement du dispositif, 70 % des jeunes accompagnés ont trouvé une solution positive (emploi, stage, formation) grâce à plus de 700 mentors bénévoles actifs à Paris, Lille, Marseille et Lyon. 8 mentors sur 10 renouvellent l'expérience après un premier accompagnement.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

Ce programme est facilement réplicable et peut se déployer dans les villes où se trouvent les deux publics cibles. L'équipe est toujours à l'écoute de nouvelles opportunités.

2290
duos
ont été créés
en France depuis 2019.

→ Co-construire une vision de l'intergénérationnel

MARS

Date de lancement : 2023

Cible : Tous les collaborateurs.

La complémentarité des âges stimule l'innovation, améliore la qualité des décisions et soude les équipes.

« À chaque étape de ma carrière, les différentes générations qui m'ont entouré m'ont fait grandir. Les plus expérimentés m'ont transmis la rigueur et la vision ; les plus jeunes, l'audace, l'agilité et la remise en question. Manager des personnes plus âgées ou plus jeunes que moi m'a appris que la diversité d'âges est un vrai accélérateur de performance : la complémentarité stimule l'innovation, améliore la qualité des décisions et soude les équipes. C'est pour préserver cette énergie collective que je soutiens pleinement cet ARG. »

AXEL SEGARRA,
Directeur Commercial
de Mars Wrigley France

+ 10
collaborateurs
sont engagés au sein de cet ARG, sponsorisés par un membre du Comité de Direction France.

CONCEPT

La création d'un Associate Research Group (ARG) autour des questions intergénérationnelles.

FONCTIONNEMENT

Pour accueillir les besoins de chaque génération tout en attirant les meilleurs talents, Mars Wrigley France a créé l'ARG « Intergénérations ». Ce groupe de recherche semi-autonome porte une ambition claire : bâtir un environnement inclusif où chaque collaborateur, quelle que soit son étape de carrière, peut s'épanouir, apprendre de ses pairs et contribuer à une croissance durable.

L'intelligence collective au service des générations

Chez Mars, les associés ont en moyenne 13 ans d'ancienneté et jusqu'à 18 ans dans certains métiers. Cette cohabitation entre Baby Boomers et Gen Z est une richesse que le groupe « Intergénérations » transforme en levier stratégique. Sa mission ? Co-construire des actions concrètes pour que chacun se sente valorisé et connecté aux autres.

Depuis son lancement, l'ARG a déjà marqué les esprits avec la signature de la Charte 50+, l'organisation de la Semaine des Générations et la formation des managers au leadership intergénérationnel. En 2026, l'accent sera mis sur un accompagnement renforcé des collaborateurs de 45 ans et plus, ainsi que sur les interactions entre générations.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

Le succès des ARG repose sur une vision portée par la direction et sur l'implication directe des collaborateurs engagés. Les membres rejoignent le groupe par intérêt ou par curiosité, se retrouvent régulièrement et bâtissent ensemble une feuille de route annuelle. Direction, services RH et communication avancent à leurs côtés pour faire vivre le programme dans la durée et l'ancrer dans la culture de l'entreprise.

→ Refuser la stigmatisation des seniors

MEMBRE DU CLUB LANDOY

Cible : Tous les collaborateurs.

Reconnaître et valoriser l'expérience permet de construire des équipes solides et durables.

« La réalité du terrain contredit souvent les idées reçues. Nous avons des collaborateurs de plus de 50 ans qui sont très dynamiques, très à l'aise avec les outils numériques, pleinement engagés. Et c'est peut-être là le message le plus important : l'expérience est une ressource précieuse pour l'entreprise. La reconnaître, la valoriser, c'est ce qui permet de construire des équipes solides et durables. »

BÉNÉDICTE BAHIER,
DRH Groupe de Legrand

462
personnes
ont rejoint volontairement l'un des programmes de mentorat.

CONCEPT

Une politique RH basée sur la diversité intergénérationnelle.

FONCTIONNEMENT

Plutôt que de segmenter sa politique RH par tranches d'âge, le Groupe Legrand mise sur une approche transversale de la diversité. Et transforme ainsi la transmission des savoirs en un levier de performance partagée.

Une culture sans étiquette

Pour encourager une inclusion naturelle, l'entreprise refuse les programmes exclusifs pour seniors. Cette vision se concrétise par des dispositifs de mentorat et de tutorat ouverts à tous. Initialement né au sein du réseau mixité @ELLE@ LEGRAND, le mentorat permet désormais à tous les profils expérimentés d'accompagner les futurs managers du groupe.

En parallèle, le programme Peer Alliance Leader (PAL) mobilise des parrains de tout âge pour faciliter l'intégration des nouveaux entrants. Ce modèle repose sur une réciprocité permanente : si le collaborateur senior forme l'expert de demain, il reste aussi au contact des visions émergentes portées par les plus jeunes. En évitant de stigmatiser une classe d'âge, Legrand crée ainsi un écosystème où ses collaborateurs grandissent ensemble.

Pour faciliter cette approche, le groupe a déployé un dispositif de formation à la diversité qui a déjà touché plus de 6 000 collaborateurs. Deux modules sont dédiés à l'intergénérationnel, pour mieux comprendre les enjeux liés à l'âge, lutter contre les stéréotypes et favoriser une collaboration efficace entre les générations.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

- → Placer la bienveillance au cœur de la culture d'entreprise.
- → Travailler sur la déconstruction des stéréotypes, notamment lors du recrutement.
- → Valoriser l'expérience comme une ressource stratégique plutôt que comme une charge.

ENGAGEMENT N°6

Valorisation et rôles modèles

LES OBJECTIFS

→ Valoriser les collaboratrices et les collaborateurs expérimentés, mettre en lumière des parcours inspirants et des rôles modèles pour faire évoluer la perception sur l'âgisme.

SOMMAIRE DES DISPOSITIFS

P.41 — Valoriser l'expertise des plus de 50 ans

P.42 — Donner de l'élan aux profils seniors

→ Valoriser l'expertise des plus de 50 ans

Date de lancement : 2025

Cible : Collaborateurs justifiant d'une expérience significative et d'un savoir-faire technique reconnu.

« La diversité des âges est une richesse pour l'entreprise.

« Chez Generali, nous sommes convaincus que la diversité des âges est une richesse pour l'entreprise. Valoriser l'expertise et l'expérience des collaborateurs de 50 ans et plus, c'est garantir la reconnaissance de chaque génération et renforcer la solidarité au sein de nos équipes. »

SYLVIE PERETTI,
Membre du Comité Exécutif en charge des relations humaines et de l'organisation chez Generali

9,6/10
C'est la note donnée au dispositif par les experts de la première promotion.

CONCEPT

Un dispositif sélectif qui transforme l'expérience et les compétences des plus experts en levier de performance et de transmission.

FONCTIONNEMENT

Et si on valorisait l'expérience et les compétences de nos collaborateurs les plus chevronnés ? C'est le parti pris de la filière expertise, qui s'inscrit dans une dynamique de reconnaissance et de partage des savoirs.

Des critères de sélection exigeants

Quel que soit son métier, chaque salarié peut intégrer le dispositif, à condition de répondre à plusieurs critères attestant de son expertise. C'est le Comité Exécutif qui, au final, valide les profils retenus.

La filière repose sur deux piliers :

- → **Un accompagnement personnalisé**
  Chaque expert bénéficie d'un plan individuel de développement co-construit avec son manager, d'un programme collectif et de la dynamique de la communauté d'experts.
- → **Une reconnaissance adaptée**
  Le dispositif prévoit une valorisation financière, la participation à des projets stratégiques, la participation lors de conférences et la contribution au sein d'instances internes et externes.

La Diversité, l'Equité et l'Inclusion sont au cœur de la stratégie des relations humaines du Groupe Generali. Aussi, une attention particulière est portée à l'équilibre femmes-hommes au sein de la filière. En 2025, une première promotion a réuni 43 experts, avec une moyenne d'âge de 48 ans. L'objectif est d'atteindre une centaine d'experts d'ici fin 2027.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

Pour faciliter le déploiement d'un tel dispositif, il est essentiel de définir précisément les critères d'expertise et d'impliquer toutes les parties prenantes dès la conception. Cette démarche garantit l'adhésion, la reconnaissance et la cohérence avec la culture d'entreprise. Le parrainage par un membre du Comité Exécutif assure également la légitimité et la visibilité de la filière.

→ Donner de l'élan aux profils seniors

Date de lancement : 2023

Cible : Le grand public.

Fédérer toutes les forces vives, publiques et privées, pour apporter une contribution opérationnelle à une problématique sociétale majeure, l'emploi des 50+.

« Notre démarche est de fédérer toutes les forces vives, publiques et privées, pour apporter une contribution opérationnelle à une problématique sociétale majeure, l'emploi des 50+. Via nos événements BtoB et BtoC, via de la sensibilisation, des conseils, du coaching, des recruteurs, des témoignages, nous portons la force de l'exemple : s'il ou elle a réussi à le faire, moi aussi je peux le faire ! »

DANIELLE DERUY,
Directrice générale du Groupe AEF

10 000
salariés de 50 ans et plus
ont pu bénéficier des conseils de partenaires sur le salon « Nouvelle Vie Pro ».

CONCEPT

Des groupes de travail, un Livre Blanc et des actions concrètes en faveur de l'emploi des 50+.

FONCTIONNEMENT

Leur faire reprendre confiance, leur montrer qu'ils ont toutes les ressources en eux, se reconnecter aux valeurs qui les animent, leur donner l'élan de se relancer dans un projet, c'est l'objectif du Groupe AEF et de ses partenaires pour les 50+.

Des groupes de travail pluriels

En mars 2023, AEF a lancé un groupe de travail sur l'emploi des seniors avec des entreprises, des branches, ainsi que l'Apec, France Travail, Transitions Pro Ile-de-France, Bpifrance, la Région Ile-de-France via Oriane, Agirc-Arrco, Adie, BGE, Les entreprises s'engagent, le Medef ou encore la Chambre des Métiers et de l'Artisanat.

Ces rassemblements intergénérationnels ont abouti à la publication d'un Livre Blanc qui recense les initiatives duplicables, les dispositifs existants qui pourraient s'adapter aux seniors ainsi que des suggestions à destination des pouvoirs publics.

Un salon pour les 50+

Suite à ces travaux d'envergure, le salon grand public « Nouvelle Vie Pro », créé par le Groupe AEF, s'est enrichi d'un village « Rebondir après 50 ans ». Objectif : proposer conseils, offres d'emploi et dispositifs d'accompagnement aux personnes de plus de 50 ans souhaitant rebondir.

Moments forts de cet événement : l'espace « Témoignages - Ils ont osé ! » qui a vibré au rythme des confessions de Marie-Odile, Sabrina, Jean-Emmanuel ou encore Nicolas, qui tous ont décidé de faire de leurs expériences une force. Ou encore « Les Trophées de la reconversion » et Jean-François, mécanicien devenu infirmier à 57 ans, qui a reçu son trophée des mains d'Astrid Panosyan-Bouvet, alors Ministre du Travail. Il a réalisé, les yeux humides, qu'il avait réussi à dépasser ses peurs et à trouver un sens à sa vie professionnelle.

ENGAGEMENT N°7

Santé et bien-être au travail

LES OBJECTIFS

→ Proposer un accompagnement adapté et individualisé sur les aspects de santé et de bien-être au travail tout au long de la carrière*.

SOMMAIRE DES DISPOSITIFS

P.44 — Prendre soin de ses salariés : de la prévention à l'accompagnement

P.45 — Soutenir ses collaborateurs face à un défi de santé

P.46 — Passer le cap de la ménopause

P.47 — Protéger la santé des profils 50+

*Notamment liés à la ménopause, l'andropause...

→ Prendre soin de ses salariés : de la prévention à l'accompagnement

sodexo
Tout commence au quotidien

MEMBRE DU CLUB **LANDOY**

Date de lancement : 2021

Cible : Tous les salariés avec un besoin d'aide ou d'accompagnement.

« S'engager pour l'inclusion des salariés de plus de 50 ans, c'est s'engager pour leur bien-être au travail.

« S'engager pour l'inclusion des salariés de plus de 50 ans, c'est s'engager pour leur bien-être au travail, la valorisation et la transmission de leur expérience ainsi que l'accompagnement dans leur parcours professionnel. Ancré dans nos valeurs, c'est aussi affirmer que nos actions doivent bénéficier à toutes les générations. »

SOPHIE NÉRON-BERGER,
PDG de Sodexo France

300
salariés proches aidants
ont déjà été soutenus, et plus de 2800 managers ont participé au LEC depuis 2021.

CONCEPT

Des mesures de prévention et d'accompagnement pour renforcer le bien-être des salariés en difficulté.

FONCTIONNEMENT

Consciente des défis que peuvent rencontrer ses salariés, dont les proches aidants, Sodexo France déploie une politique à la fois préventive et curative, portée par des engagements concrets et ambitieux.

Volet préventif : anticiper pour prévenir les difficultés

Pour prévenir l'apparition ou l'aggravation de situations complexes, le service Prévention, soutien et solidarité met en œuvre plusieurs actions accessibles à l'ensemble des collaborateurs :

- → Les « capsules bien-être » : des webinaires mensuels sur la santé et la qualité de vie au travail, disponibles en direct, en replay et en podcast. Ces vidéos comptent déjà plus de 10 000 vues.
- → Le réseau des attentionnés : un collectif ouvert à tous les salariés, pour repérer les collègues en difficulté, les soutenir et les orienter si nécessaire.
- → Le dispositif Filariane : une aide dédiée aux aidants familiaux, pour mieux concilier vie professionnelle et rôle d'accompagnant.

En complément, le programme Leadership Empathique et Collectif (LEC) offre aux managers des ateliers pratiques pour cultiver un management bienveillant et empathique.

Volet curatif : agir efficacement en cas de crise

Quand les épreuves surviennent, des solutions sur-mesure sont mises en œuvre pour les collaborateurs qui le souhaitent. Le service social interne propose ainsi un accompagnement personnalisé sur des thématiques variées : santé, finances, logement, etc. La ligne Écoute & Soutien, externalisée à des experts, assure une écoute psychologique et sociale aux collaborateurs dans le besoin. Enfin, un fonds d'aide d'urgence apporte un soutien financier ponctuel en cas de situation de détresse.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

Pour assurer la réussite de ces dispositifs, l'implication d'une équipe pluridisciplinaire est recommandée. Cette approche transversale permet une intégration en profondeur dans la culture de l'entreprise et garantit une meilleure appropriation par l'ensemble des acteurs.

→ Soutenir ses collaborateurs face à un défi de santé

GROUPE VYV

MEMBRE DU CLUB LANDOY

Date de lancement : 2025

Cible : Collaborateurs et managers concernés par une maladie chronique, un cancer, un trouble de santé mentale ou une situation d'aidance.

L'emploi des salariés de plus de 50 ans est un levier stratégique de performance durable.

« Dans le cadre de ses politiques RH, le Groupe VYV fait de l'emploi des salariés de plus de 50 ans un levier stratégique de performance durable. Anticiper les parcours professionnels, sécuriser les compétences, préserver la santé et maintenir l'employabilité des collaborateurs expérimentés constituent pour nous des enjeux majeurs. »

CÉCILE LASSUS-CARROIS,
DRH du Groupe VYV

CONCEPT

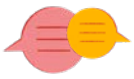
Un accompagnement innovant basé sur le partage d'expérience entre pairs, porté par des « patients partenaires » formés et engagés.

Aujourd'hui, 15 à 20 % des actifs vivent avec un défi de santé. Pourtant, ces sujets restent tabous en milieu professionnel. Pour briser la solitude et l'isolement, le Groupe VYV a mis en place le dispositif « patients partenaires », une solution d'accompagnement par l'expérience.

Un dispositif de soutien unique

Les patients partenaires sont des personnes ayant vécu une maladie ou une situation d'aidance. Après une formation certifiante, ils deviennent des relais d'écoute et de conseil. Leur rôle ? Accueillir, comprendre, orienter sans jugement et en toute confidentialité les collaborateurs en demande, pour eux-mêmes, ou en tant que manager ou aidant.

Chaque salarié peut prendre rendez-vous avec un patient partenaire pour :



Parler librement de l'impact de sa situation sur sa vie professionnelle.

Identifier des solutions concrètes.

Bénéficier de conseils personnalisés et de fiches pratiques.

Au-delà de l'accompagnement individuel, le dispositif propose une bibliothèque de ressources et des webinaires basés sur l'expérience.

Cette solution concrète, innovante et humaine aide les bénéficiaires à trouver des réponses adaptées à leurs besoins, maintenir ou reprendre leur activité sereinement, mais aussi préserver le bien-être et le lien social au travail.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

- → Mettre en place une communication qui valorise le rôle du patient partenaire.
- → Proposer un kit de communication complet (affiches, écrans de veille, cartes de visite, etc...) pour faciliter l'accès à la solution.
- → S'appuyer sur toutes les parties prenantes intéressées : RH, sponsoring managérial, partenaires sociaux, services prévention, HSE, etc.

+230

inscriptions sur la plateforme en 2025.

150+

rendez-vous avec un patient partenaire.

70 à 80 %

des rendez-vous concernent la **santé mentale** et la **neurodiversité**.

→ Passer le cap de la ménopause

Groupe Henner
Here to care

MEMBRE DU CLUB **LANDOY**

Date de lancement : 2025

Cible : Les collaboratrices de 50 ans et plus.

La performance durable naît de la diversité des profils et des parcours.

« Chez Henner, nous sommes convaincus que la performance durable naît de la diversité des profils et des parcours. Les entreprises ont le pouvoir et la responsabilité de faire bouger les lignes : en valorisant l'expérience des plus de 50 ans, nous renforçons une croissance plus responsable et plus humaine. »

MORGAN BUTTY,
Directeur général adjoint relations humaines et durabilité sociétale au sein du Groupe Henner

CONCEPT

Un accompagnement en deux temps autour d'un sujet de santé : la ménopause.

La ménopause, étape clé de la vie d'une femme, peut s'accompagner de symptômes physiques et psychologiques significatifs. Pour aider ses collaboratrices à faire face à cette transition, Henner a mis en place un dispositif dédié, intégré à son programme de prévention.

La santé des femmes, enjeu de performance durable

Encourager l'information, la prévention et l'accès à des outils fiables pour préserver l'équilibre et la qualité de vie des collaboratrices : c'est l'ambition de ce dispositif. L'une des actions intégrées consiste en une conférence ouverte à toutes et tous, animée par un médecin expert reconnu pour ses compétences dans le domaine de la santé féminine. L'objectif ? Informer, rassurer et répondre aux questions que suscite la ménopause, souvent entourée de tabous et de méconnaissance. Une bonne façon d'aborder les symptômes, les impacts sur la qualité de vie ainsi que les solutions existantes pour mieux vivre cette période.

Ce programme s'inscrit dans un engagement plus large pour l'entreprise : celui de promouvoir le bien-être et la santé au travail, en apportant des réponses concrètes et adaptées.

+211+

femmes de plus de 50 ans

ont déjà bénéficié du dispositif depuis son lancement chez Henner.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

Henner dispose d'une direction médicale, ce qui joue un rôle clé dans la conception de dispositifs de santé efficaces et responsables. Si toutes les entreprises ne bénéficient pas de cette expertise en interne, il est essentiel qu'elles s'entourent d'experts médicaux pour structurer leurs solutions.

→ Protéger la santé des profils 50+

KERING

Date de lancement : 2023

Cible : Les salariés de 50 ans et plus.

Créer un environnement de travail sain et stimulant, contribuant à la performance globale de l'entreprise et à l'épanouissement de ses talents.

« La prévention et l'accompagnement sont au cœur de notre stratégie RH, avec une approche globale et personnalisée à chaque étape de la carrière. L'entreprise soutient la santé mentale et physique des 50+ grâce à plusieurs dispositifs déployés en interne. Notre accord QVTC affirme cet engagement : créer un environnement de travail sain et stimulant, contribuant à la performance globale de l'entreprise et à l'épanouissement de ses talents. »

BÉATRICE LAZAT,
Directrice des Ressources humaines de Kering

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

Kering conseille d'identifier un partenaire santé fiable avec une offre adaptée et de faciliter l'absence pour réaliser le bilan santé d'une demi-journée.

CONCEPT

Un engagement constant pour la santé et le bien-être des salariés à chaque étape de leur parcours professionnel.

FONCTIONNEMENT

Kering place la santé et le bien-être de ses collaborateurs au cœur de sa politique RH, avec un accompagnement renforcé pour les 50 ans et plus. Son dispositif global allie soins, prévention, soutien psychologique et accès au sport, pour une vie professionnelle plus épanouie.

Soins et prévention pour tous

Chez Kering, le service médical interne assure le premier recours pour les soins et le suivi. Une téléconsultation médicale est disponible 7j/7 de 6h à minuit et propose un chat médico-social, un second avis médical et une aide à domicile. Pour les salariés de 50 ans et +, un bilan santé complet d'une demi-journée est proposé. La prévention est également pleinement intégrée à leur démarche : une campagne de vaccination contre la grippe est organisée chaque année, ainsi que des dépistages dermatologiques et auditifs et des webinaires sur la nutrition et l'équilibre de vie.

Plusieurs semaines thématiques viennent compléter cette offre :

- → La « Safety Week », semaine dédiée à la sécurité au travail et aux premiers secours.
- → « Octobre Rose », autour de la prévention du cancer du sein et de l'endométriose.
- → « Movember » autour de la santé masculine.

Un accompagnement psychologique, social et sportif

Face aux risques psychosociaux, Kering propose un dispositif d'aide psychologique anonyme et confidentiel, accessible 24h/24, offrant jusqu'à cinq consultations avec des psychologues du travail agréés. Un service social du travail, en place depuis 2019, assure une permanence deux jours par mois pour conseiller les collaborateurs sur leurs démarches personnelles et professionnelles, notamment pour la préparation à la retraite. Enfin, pour le bien-être physique, Kering favorise l'accès au sport via un réseau de salles à tarifs préférentiels, s'adaptant aux rythmes de chacun.

ENGAGEMENT N°8

Soutien aux collaborateurs aidants

LES OBJECTIFS

→ Accompagner et soutenir les collaboratrices et les collaborateurs aidants.

SOMMAIRE DES DISPOSITIFS

P.49 — Sensibiliser tous les acteurs de l'entreprise à l'aidance

P.50 — Soutenir les aidants à tous les niveaux de l'entreprise

P.51 — S'engager concrètement auprès des salariés aidants

P.52 — Offrir de la flexibilité aux aidants

P.53 — Accompagner les proches aidants avec un guide dédié

P.54 — Soutenir l'emploi des 50+ et les aidants

→ Sensibiliser tous les acteurs de l'entreprise à l'aidance

OCIRP
Engagés pour l'autonomie !

MEMBRE DU CLUB **LANDOY**

Date de lancement : 2025

Cible : Collaborateurs, directions générales, directions des ressources humaines, RSE et QVCT, managers, partenaires sociaux.

« Le travail ne doit pas être un problème, mais la solution. »

« Le soutien aux salariés aidants contribue positivement à l'emploi des 50+. Pour les proches aidants en activité, le travail ne doit pas être un problème, mais la solution. C'est l'ambition de cette formation conçue par l'OCIRP et l'Institut 4.10, qui intègre la réalité virtuelle pour plus d'impact. L'entreprise doit être un lieu d'humanité et former, c'est aussi faire ressentir. »

MARIE-ANNE MONTCHAMP,
Directrice générale de l'OCIRP-Union d'institutions de prévoyance

70%
DES SALARIÉS AIDANTS
ET
80+%
DES MANAGERS
sont intéressés par des formations sur l'aidance.
(Observatoire OCIRP/Viavoice Salariés aidants 2025)

CONCEPT

Une formation innovante et concrète pour sensibiliser tous les acteurs de l'entreprise à la réalité des salariés proches aidants.

L'aidance constitue un enjeu de santé au travail, de performance et de dialogue social : en 2030, 1 salarié sur 4 sera proche aidant. Pour aider les entreprises à mieux anticiper ce défi, l'OCIRP-Union d'institutions de prévoyance et l'Institut 4.10 ont conçu une formation dédiée, récompensée par plusieurs trophées en 2025 : Trophées de l'engagement, Trophées de l'assurance, SilverEco 2025.

« Vis ma vie de salariée aidante »

Animée par des experts en droit du travail, RH et management, la formation donne les clés pour connaître, reconnaître et mieux soutenir les salariés aidants. Elle se décline en formats modulables, en présentiel ou à distance, pour tous les publics de l'entreprise. Sa particularité : une immersion en réalité virtuelle dans la vie de Laëtitia, cadre active et aidante. Pendant 17 minutes, les participants vivent ses tensions, entre urgences familiales et contraintes professionnelles. Un court-métrage puissant, enrichi d'un chatbot IA et d'une plateforme collaborative qui décryptent droits et cadres légaux. Résultat : un impact émotionnel fort et une prise de conscience profonde.

Les formateurs abordent aussi, via des ateliers collaboratifs, les besoins et droits des proches aidants. Ils s'appuient sur une boîte à outils pour connaître les accords de branche et d'entreprise et bâtir un plan d'action adapté à chaque organisation. Pour les participants, les atouts sont multiples : auto-identification des aidants, libération de la parole, réduction de l'isolement, meilleure santé au travail, prévention des risques psychosociaux, renforcement du bien-être… Les entreprises y trouvent un outil pour réduire les coûts cachés de l'aidance, renforcer leur RSE et leur marque employeur.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

Élaborer une formation sur-mesure avec l'Institut 4.10 et l'OCIRP-Union d'institutions de prévoyance pour impulser une politique de l'aidance dans son organisation.

→ Soutenir les aidants à tous les niveaux de l'entreprise

MEMBRE DU CLUB **LANDOY**

Date de lancement : 2018

Cible : Salariés devant prendre soin d'un proche gravement malade, handicapé, victime d'un accident grave ou en perte d'autonomie.

Un environnement inclusif et de confiance, dans lequel chaque salarié peut faire de ses singularités une force.

« Chez Orange notre ambition est de permettre à chacune et chacun de contribuer à améliorer la performance collective de l'entreprise en garantissant un environnement inclusif et de confiance, dans lequel chaque salarié peut faire de ses singularités une force. C'est pourquoi nous nous engageons en faveur de l'accompagnement de nos collaborateurs seniors pour leur permettre de poursuivre leur carrière au sein de notre collectif, de partager leur expérience et de continuer à développer leurs compétences tout en tenant compte des motivations et situations de chacun. »

VINCENT LECERF,
DRH du Groupe Orange

6 055

C'est le nombre de salariés aidants chez Orange dont **41 % ont plus de 50 ans**.

CONCEPT

Une approche globale pour accompagner les salariés aidants.

FONCTIONNEMENT

Dans le cadre de son accord sur l'Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes, l'équilibre vie privée / vie professionnelle et la lutte contre les discriminations, Orange propose un dispositif complet visant à soutenir ses collaborateurs confrontés à l'aidance.

De la sensibilisation à l'action

Pour aider chaque collaborateur à mieux appréhender la situation d'aidant, Orange s'appuie sur plusieurs leviers de sensibilisation :

- Pour tous, des webinaires et ateliers mensuels animés par des assistants sociaux.
- Pour la filière RH, des formations semestrielles autour des dispositifs existants.
- Pour les managers, des web tables-rondes autour des défis de l'aidance.

Ces initiatives sont renforcées par un écosystème digital complet : page intranet dédiée, guide numérique, livrets spécifiques et vidéo de sensibilisation. Des campagnes de communication sont également déployées sur les différents sites du groupe.

Et pour épauler concrètement ses salariés aidants, Orange met à leur disposition :

- Une communauté animée par le service social pour partager les expériences et rompre l'isolement.
- Le don de jours : jusqu'à 90 jours de congés par an et par proche aidé, extensibles à 200 jours pour les parents d'enfants de moins de 25 ans.
- Un accompagnement sur mesure par le Service Social du Travail pour les situations complexes, mobilisant les aides internes et externes.
- Le Temps Partiel Aidé (TPA) proche aidant qui permet aux salariés concernés de disposer d'un aménagement de leur temps de travail adapté à leurs responsabilités d'aidant, pouvant aller de 50 % à 80 % maximum d'un temps plein.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

Mettre en place un programme complet, c'est se positionner comme un employeur à l'écoute des défis sociétaux contemporains, tout en répondant à un enjeu de performance globale : des salariés mieux accompagnés dans leur vie personnelle sont aussi des collaborateurs plus sereins et engagés professionnellement. Orange recommande d'intégrer le dispositif dans un accord d'entreprise et d'assurer un déploiement pluridisciplinaire.

→ S'engager concrètement auprès des salariés aidants

Date de lancement : 2025

Cible : Les salariés aidants.

Une démarche volontariste pour agir en faveur des aidants.

« Signer un accord d'aide aux aidants, c'est reconnaître la réalité des aidants, les besoins des aidés et ainsi pouvoir prendre en compte cette réalité dans l'accompagnement professionnel des collaborateurs. Soucieuse de la qualité de vie au travail et de la santé de nos collaborateurs, notre entreprise s'engage pleinement dans une démarche volontariste pour agir en faveur des aidants, en formalisant les dispositifs d'accompagnement et de soutien qui leur sont destinés. »

SYLVIE ROLLAND,
DRH du Groupe Diot-Siaci

25,5 %
des collaborateurs
du Groupe ont **+ de 50 ans.**

CONCEPT

Une série d'engagements concrets pour soutenir les collaborateurs aidants.

FONCTIONNEMENT

Les difficultés auxquelles sont confrontés les collaborateurs aidants, majoritairement âgés de 50 ans et plus, rendent de plus en plus perméables leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Face à ce constat, le Groupe Diot-Siaci a décidé de mettre en place une politique de soutien, marquée par plusieurs engagements concrets.

Une réponse globale aux besoins des aidants

Continuer à travailler et maintenir un lien social est une nécessité pour les salariés aidants. Au-delà de ces prérequis, Diot-Siaci s'engage à leur faire connaître leurs droits et aides existantes en dehors et au sein de l'organisation, à les accompagner dans leurs démarches administratives et à les soutenir avec des actions personnalisées.

Concrètement, cela se traduit par :

- → Des congés spécifiques : 5 jours d'absence rémunérés par an pour les aidants d'enfants de moins de 20 ans en situation de handicap, 5 jours lors de la survenance d'un handicap pour l'enfant à charge, et 3 jours par an pour les personnes RQTH.
- → Un soutien psychologique : services d'assistance dédiés avec un care manager, ligne téléphonique et séances de prise en charge par l'employeur via le contrat santé.
- → Des aménagements de travail : télétravail à temps complet et possibilité de recourir au temps partiel.
- → Un accompagnement RH personnalisé : entretiens dédiés et orientation vers les dispositifs adaptés.
- → Une aide financière : déblocage du CET et possibilité d'un déblocage anticipé de l'épargne salariale.

→ Offrir de la flexibilité aux aidants

LA POSTE GROUPE

MEMBRE DU CLUB LANDOY

Date de lancement de la politique aidant : 2016

Cible : Collaborateurs et collaboratrices aidants

« Être aidant ne devrait jamais freiner une carrière. »

« Être aidant ne devrait jamais freiner une carrière. À La Poste, nous reconnaissons cet engagement et nous agissons concrètement pour permettre à nos 5 600 postières et postiers aidants de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle. C'est ainsi que nous faisons de la solidarité une réalité au travail. »

VALÉRIE DECAUX,
DGA en charge des ressources humaines du groupe La Poste

5 600
collaborateurs aidants
ont été identifiés et accompagnés à ce jour.

CONCEPT

Des mesures fortes pour mieux vivre le statut d'aidant.

De nombreux actifs affirment rencontrer des difficultés à concilier leurs responsabilités professionnelles avec l'accompagnement d'un proche en perte d'autonomie ou nécessitant un soutien régulier. Consciente de ces réalités, La Poste a déployé une politique complète en faveur des postières et des postiers aidants pour leur offrir un environnement de travail plus serein et mieux adapté à leurs contraintes personnelles.

Une reconnaissance officielle de l'aidance

Les collaborateurs peuvent ainsi solliciter l'obtention d'un statut d'aidant « La Poste », qui leur donne accès à plusieurs mesures RH spécifiques telles que :

- La possibilité de bénéficier de six demi-journées d'absence rémunérées pour accompagner un proche lors de rendez-vous médicaux ou administratifs.
- Une adaptation ou une flexibilité dans l'organisation du temps de travail.
- Une mobilité géographique facilitée pour se rapprocher de la personne accompagnée.

En complément, un fonds de solidarité, alimenté par La Poste, garantit à hauteur de 1 000 jours un soutien aux collaborateurs aidants. L'entreprise permet également aux collègues de faire preuve de solidarité en donnant des jours de congés. En cas de situation particulièrement difficile, un postier aidant peut bénéficier jusqu'à 30 jours de solidarité, renouvelables deux fois.

En 2026, La Poste a choisi de réinternaliser sa plateforme téléphonique d'information et d'accompagnement afin d'offrir un service de proximité encore plus adapté et performant. AlloAidant, assuré par une équipe de 25 assistants sociaux experts de l'entreprise spécialement formés aux questions liées à l'aidance, est disponible tous les jours de 9h à 17h30 pour répondre aux interrogations des collaborateurs et les orienter dans leurs démarches.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

Une communication interne ciblée, accompagnée d'un guide pratique dédié, encourage les collaborateurs à solliciter le statut d'aidant et à utiliser pleinement les dispositifs disponibles.

→ Accompagner les proches aidants avec un guide dédié

BETC

Date de lancement : 2023

Cible : Les collaborateurs exerçant un rôle de proche aidant.

Un aidant doit être aidé.

« D'ici 2030, un actif sur 4 sera en fait un aidant. On ne peut pas fermer les yeux sur ce sujet, d'autant que les aidants sont souvent des femmes. Souvent aussi, elles aident leurs parents alors qu'elles n'ont pas fini d'aider leurs ados et jeunes adultes. Sans prise de conscience et accompagnement de son entreprise, c'est mission impossible. Un aidant doit être aidé. C'est tout l'objectif de ce guide que nous avons développé chez BETC. »

MERCEDES ERRA,
Fondatrice et présidente du conseil de surveillance du Groupe BETC

+ 6 +

demi-journées sont offertes

par BETC pour accompagner son proche à un examen médical ou dans des démarches administratives.

CONCEPT

Un guide synthétique pour aider les proches aidants à mieux comprendre leurs droits, les dispositifs internes et externes disponibles.

FONCTIONNEMENT

Être proche aidant peut représenter une charge mentale, émotionnelle et logistique importante. Avec son « Guide pour les proches aidant·es », BETC renforce le bien-être au travail et contribue à l'épanouissement professionnel de ses collaborateurs.

Un accompagnement concret

Mettre un guide à disposition des proches aidants, c'est apporter un cadre clair à ses collaborateurs, reconnaître leur situation et leur offrir un soutien concret.

Ce document propose notamment :

- → Les droits légaux (congés aidants, allocations, etc.).
- → Les ressources internes, tant humaines que matérielles (accompagnement RH et managérial, relais, accès à des psychologues et coachs certifiés via un prestataire externe, jours de congés offerts, financement CESU, etc.).
- → Les contacts externes utiles.

La diffusion de ce guide auprès de l'ensemble des collaborateurs est l'occasion d'affirmer une culture d'entreprise inclusive et responsable.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

BETC recommande de diffuser l'information lors de campagnes internes, en particulier lors de la Journée Nationale des Proches Aidants. Sensibiliser les managers pour qu'ils puissent repérer et orienter les salariés concernés est également un prérequis. Pour identifier d'éventuelles contraintes personnelles, faciliter l'ouverture du dialogue et accompagner les situations les plus sensibles, il est conseillé d'intégrer le sujet dans l'entretien annuel et de proposer des points individuels confidentiels avec les RH.

→ Soutenir l'emploi des 50+ et les aidants

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

France Travail

Date de lancement : 2015

Cible : Les profils 50+ concernés ou non par l'aidance, en interne et en externe.

Promouvoir des conditions de travail compatibles avec l'accompagnement de proches.

« Être aidant ne devrait jamais être un frein à l'emploi ou dans son emploi. Derrière chaque aidant, agent de France Travail ou chercheur d'emploi, il y a un engagement invisible mais essentiel. France Travail est aux côtés de chacun pour promouvoir des conditions de travail compatibles avec l'accompagnement de proches, dans une logique de confiance et de solidarité. »

DENIS CAVILLON,
Directeur général adjoint ressources humaines et relations sociales de France Travail

2024

Cette année-là, France Travail a été le premier service public à remporter le « Prix Entreprise & Salariés Aidants », qui récompense les meilleures initiatives des employeurs et des partenaires sociaux en faveur de leurs salariés aidants.

CONCEPT

Un appui à l'emploi des 50+ et à l'équilibre vie pro/vie perso des agents aidants.

FONCTIONNEMENT

Avec le vieillissement de la population active, l'allongement des carrières et la hausse du nombre d'aidants, l'emploi des profils 50+ est devenu un enjeu économique et sociétal majeur. Face à ces défis, France Travail a enrichi son offre de services auprès des demandeurs d'emploi et des entreprises, mais aussi en interne.

Un accompagnement renforcé

L'action de France Travail vise d'abord à renforcer et personnaliser l'accompagnement des demandeurs d'emploi de 50 ans et plus, avec une attention particulière portée à leur formation et leur reconversion. L'objectif ? Transformer cette étape de vie en opportunité de nouveau départ.

L'entreprise accompagne également les employeurs pour qu'ils intègrent la richesse des profils seniors et appréhendent les réalités des salariés aidants, faisant de l'expérience un atout compétitif.

Une politique solidaire pour les agents aidants depuis 2015

Pour porter cette ambition avec crédibilité, France Travail soutient ses propres agents confrontés à des défis personnels. Ainsi, le service public s'est appuyé sur leurs besoins pour déployer un dispositif articulé autour de trois leviers :

- → Un guide pratique, qui détaille toutes les dispositions internes et explique comment accéder aux aménagements du temps de travail et au télétravail spécifiques aux aidants.
- → Un fonds de solidarité, abondé par l'employeur et alimenté par le don de jours des agents volontaires, qui apporte un soutien crucial dans les moments de fragilité.
- → Le partenariat avec le cabinet Responsage, qui offre un appui expert sur les démarches administratives et financières et accompagne les managers pour orienter leurs équipes.

Cette politique s'appuie sur un maillage solide d'encadrants capables de détecter tôt les situations de fragilité et d'orienter vers les solutions adéquates. Un engagement fort, inscrit dans l'accord social qualité de vie au travail.

ENGAGEMENT N°9

Préparation à la retraite

LES OBJECTIFS

→ Accorder une attention particulière à la préparation et à l'accompagnement du départ à la retraite (dispositifs de transition). Au moment du départ, remercier les collaboratrices et collaborateurs en célébrant et en saluant leur carrière.

SOMMAIRE DES DISPOSITIFS

P.56 – Accompagner les collaborateurs en amont de la retraite
P.57 – Anticiper sereinement son départ en retraite
P.58 – Offrir un espace de réflexion avant la retraite
P.59 – Faciliter la transition entre vie professionnelle et retraite
P.60 – S'engager pour le bien commun en fin de carrière
P.61 – Valoriser la fin de carrière avec le mécénat de compétences
P.62 – S'engager pour une fin de carrière sereine

→ Accompagner les collaborateurs en amont de la retraite

ActionLogement
RECONNU D'UTILITÉ SOCIALE

MEMBRE DU CLUB LANDOY

Date de lancement : 2021

Cible : Collaborateurs de 55 ans et plus.

Valoriser l'expérience, accompagner les parcours de vie et lutter contre les stéréotypes liés à l'âge.

« En tant qu'acteur reconnu d'utilité sociale, notre Groupe paritaire valorise l'expérience, accompagne les parcours de vie et lutte contre les stéréotypes liés à l'âge. Nous y voyons un levier de performance sociale et de responsabilité collective, d'autant plus précieux au regard de la crise démographique que nous traversons. Et quand vient le moment de la retraite, il est juste que l'entreprise accompagne ses collaborateurs dans la transition. »

NADIA BOUYER,
Directrice générale
d'Action Logement Groupe

CONCEPT

Un accompagnement individuel pour préparer sereinement le passage à la retraite.

FONCTIONNEMENT

En 2035, la moitié de la population européenne aura plus de 45 ans et un tiers de la population française passera près du tiers de sa vie à la retraite. L'intégration de ces évolutions sociétales et l'accompagnement des parcours de vie font partie de l'ambitieuse stratégie RSE du groupe paritaire Action Logement, qui est engagé à soutenir les 50+ dans leur préparation à la retraite.

Une prise en charge personnalisée

Concrètement, dès 55 ans, un collaborateur du groupe peut demander à bénéficier d'un accompagnement individuel et personnalisé pour constituer son dossier retraite. Cette prise en charge prend la forme d'entretiens en présentiel ou en distanciel avec un référent RH, échelonnés dans le temps jusqu'au départ effectif à la retraite.

Le collaborateur est guidé dans l'estimation du cadre général de sa retraite (contrôle de son relevé de carrière, rente, retraite supplémentaire, date de départ) et informé sur l'évolution de sa couverture mutuelle ou de son imposition. Il peut être accompagné depuis la constitution de son dossier retraite en ligne, jusqu'au courrier de départ en retraite. En fonction de ses préférences, la fin de carrière peut être progressive ou anticipée, grâce à la mise en place d'un congé à temps plein ou partiel, rendue possible par les droits acquis sur son compte épargne temps (CET), ou bien par la transposition en jours de son indemnité retraite. La durée maximale de ce congé est de huit mois.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

Ce dispositif peut également être ouvert à des salariés qui ne sont pas retraitables dans l'année ou qui souhaitent simplement faire un point pour racheter des trimestres, demander une retraite progressive ou encore corriger leur relevé de carrière.

→ Anticiper sereinement son départ en retraite

1925 100 2025
HÔTEL LANCASTER
PARIS – CHAMPS-ÉLYSÉES

Date de lancement : 2025

Cible : Les collaborateurs de 50 ans et plus.

> **Préparer la retraite ne doit pas être une rupture subie, mais une transition sereine, anticipée et respectueuse.**

« À l'Hôtel Lancaster, nous considérons que bien accompagner les plus de 50 ans, c'est reconnaître leur engagement, leur expérience et leur place essentielle dans la vie de l'entreprise. Préparer la retraite ne doit pas être une rupture subie, mais une transition sereine, anticipée et respectueuse, au service du collaborateur comme de la transmission. »

LYDERICK JADAUD,
Directeur général
de l'Hôtel Lancaster

CONCEPT

Un accompagnement personnalisé et concret à la préparation de la retraite.

FONCTIONNEMENT

Deux à trois fois par an, un conseiller retraite KLESIA se déplace au sein de l'Hôtel Lancaster pour proposer des rendez-vous individuels aux salariés qui souhaitent obtenir des informations précises sur leur situation. Un dispositif qui montre qu'il est possible d'aborder la retraite comme une étape de vie qui mérite écoute, anticipation et accompagnement.

Un accompagnement de proximité

Organisés sur le temps de travail deux à trois fois par an, ces échanges facilitent l'accès au dispositif et donnent à chacun la liberté de poser ses questions dans un cadre confidentiel, personnalisé et rassurant. Les rendez-vous traitent des droits à la retraite, des démarches à engager, du calendrier de départ et des conditions d'une transition sereine. En complément, des journées d'ateliers dédiées aux futurs retraités sont proposées pour mieux préparer l'après-retraite. Elles permettent d'aborder cette nouvelle étape de vie de manière plus globale et plus apaisée.

L'entreprise encourage activement les inscriptions de ses collaborateurs à ces temps d'échange et d'information, dans une logique de prévention, d'accompagnement et de reconnaissance de l'expérience.

15
salariés
ont été accompagnés
en un an sur le dispositif.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

Organiser les rendez-vous sur le temps de travail et directement sur site favorise fortement l'adhésion. L'appui d'un partenaire expert, complété par des ateliers collectifs pour les futurs retraités, permet de rendre le sujet plus concret, plus accessible et moins anxiogène.

→ Offrir un espace de réflexion avant la retraite

SNCF GARES & CONNEXIONS
MEMBRE DU CLUB **LANDOY**

Date de lancement : 2022

Cible : Salariés approchant de l'âge d'ouverture des droits à la retraite.

La fin de carrière est un temps fort de la vie professionnelle, qui mérite autant d'attention que les premières années.

« Avec la Journée Aiguill'âge organisée par l'Action Sociale de SNCF Optim'services, nous affirmons que la fin de carrière est un temps fort de la vie professionnelle, qui mérite autant d'attention que les premières années. Offrir à nos collaborateurs seniors un espace pour réfléchir, s'informer et projeter la suite, c'est à la fois reconnaître leur parcours et sécuriser l'avenir de l'entreprise. »

CHRISTOPHE BRUCHET,
Directeur des Ressources Humaines de SNCF Gares & Connexions

Près de 700
SALARIÉS DU GROUPE
ont participé à la journée « Aiguill'âge » depuis son lancement en 2022.

93 %
DES PARTICIPANTS
déclarent que la journée les a aidés à clarifier leurs choix de fin de carrière.

CONCEPT

Une journée d'information et de réflexion dédiée à la fin de carrière, organisée par l'Action Sociale SNCF.

FONCTIONNEMENT

Parce qu'il est naturel de s'interroger, à l'approche de la retraite, sur la poursuite de son activité ou sur un départ à court ou moyen terme, SNCF propose chaque année à ses salariés, cinq ans avant l'ouverture de leurs droits, une journée d'échanges et d'information.

Un temps pour éclairer ses choix

Cette journée permet à chacun de :

- → Analyser les raisons de poursuivre l'activité ou de réfléchir à son projet de départ à la retraite.
- → Repérer les changements induits par cette transition sur les sphères personnelle, familiale et professionnelle.
- → Connaître les aménagements possibles de fin de carrière (cessation anticipée d'activité, temps partiel, Compte Épargne Temps, etc.).
- → Identifier les démarches à effectuer pour mettre en œuvre le choix retenu.

Au programme de la journée : apports d'information et ateliers de réflexion sur la retraite, les dispositifs de fin de carrière et leurs impacts, mais aussi échanges entre pairs et questions-réponses avec les intervenants. À l'issue de la journée, il est possible de bénéficier d'un entretien individuel confidentiel.

Des séjours de répit

Plus de 600 salariés seniors ont déjà bénéficié de cette journée. En 2026, l'Action Sociale va plus loin en proposant un séjour de répit « Vos premiers pas pour une retraite épanouie », destiné aux salariés ayant demandé leur retraite ou bénéficiant d'un aménagement de fin de carrière. L'objectif ? Soutenir les salariés dans cette période de changement, les aider à repérer les interlocuteurs utiles et à réfléchir à leur nouvelle organisation quotidienne. Ces séjours offrent un cadre propice au partage d'expérience et aux échanges entre pairs pour se projeter dans cette nouvelle étape de vie.

→ Faciliter la transition entre vie professionnelle et retraite

Caisse des Dépôts GROUPE

MEMBRE DU CLUB LANDOY

Date de lancement : 2009

Cible : Collaborateurs à trois ans de la retraite.

Un équilibre précieux entre engagement professionnel et temps pour soi.

« Comme manager, j'ai vu la MATT transformer la fin de carrière des collaborateurs en une étape apaisée et choisie. Ce dispositif offre un souffle nouveau, un équilibre précieux entre engagement professionnel et temps pour soi. Il permet aussi d'aborder la transition vers la retraite avec sérénité, tout en maintenant une dynamique d'équipe riche et fluide. C'est un vrai levier humain, juste et profondément utile. »

RICHARD CURNIER,
Directeur de la direction des clientèles bancaires au sein de la Caisse des Dépôts

CONCEPT

Un aménagement du temps de travail pour concilier vie personnelle et vie professionnelle avant le départ à la retraite.

Réduire de 10 % ou 20 % son temps de travail pendant les trois années précédant le départ effectif à la retraite, c'est le principe du dispositif MATT (Modalités d'Aménagement du Temps de Travail). Réservé aux collaborateurs permanents sous condition d'ancienneté, il est largement plébiscité par les bénéficiaires comme par leurs managers.

Du temps pour soi en fin de carrière

Avec le dispositif MATT, le salarié récupère du temps libre qu'il organise comme il l'entend. Durant cette période, il perçoit une rémunération intégrale, sans abattement, et conserve tous ses droits : à la promotion, à l'avancement, aux congés et aux autorisations d'absence. Ce statut préservé renforce l'équité et la continuité de sa situation professionnelle. Le nombre annuel de jours dépend de l'aménagement choisi : le bénéficiaire peut, par exemple, poser une demi-journée ou une journée par semaine.

Pour l'entreprise, cet allègement du temps de travail constitue un levier stratégique d'anticipation des départs en retraite. Il facilite la gestion des emplois, des compétences et des parcours, tout en assurant une transition sereine et planifiée.

715

collaborateurs

ont bénéficié du dispositif depuis 2017 avec 2/3 de femmes et 1/3 d'hommes, pour une durée moyenne de 2,4 ans.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

Pour mettre en œuvre ce dispositif, l'employeur doit accorder une dotation d'autorisations d'absences, complétée par une contribution du collaborateur puisée dans son CET (Compte Épargne Temps) et dans ses congés de toute nature : congés annuels, jours RTT, bonis, etc.

Les absences MATT sont planifiées mensuellement au moins, en accord avec le responsable hiérarchique et en fonction des besoins du service.

→ S'engager pour le bien commun en fin de carrière

CRÉDIT AGRICOLE

MEMBRE DU CLUB **LANDOY**

Date de lancement : 2023

Cible : Salariés ayant au moins 10 ans d'ancienneté au sein du Groupe Crédit Agricole.

La transversalité entre toutes les générations nourrit une performance durable et inclusive.

« Dans un contexte de transitions profondes, les savoirs et les savoir-faire des collaborateurs de plus de 50 ans sont des valeurs essentielles pour développer les compétences clés de nos équipes et accompagner les transformations. Au Crédit Agricole, nous sommes convaincus que la transversalité entre toutes les générations nourrit une performance durable, inclusive et fidèle à notre responsabilité d'employeur engagé. »

ANNE-CATHERINE ROPERS
Directrice des Ressources Humaines
Groupe de Crédit Agricole S.A

+16

demandes de collaborateurs

ont été validées depuis le lancement du dispositif.

CONCEPT

Un congé indemnisé pour réaliser une mission de bénévolat de compétences.

FONCTIONNEMENT

Le congé d'engagement sociétal de fin de carrière offre aux collaborateurs proches de la retraite la possibilité de s'engager dans une mission bénévole de 6 à 24 mois au sein d'associations reconnues d'utilité publique ou d'organismes d'intérêt général, tout en bénéficiant d'une indemnisation partielle.

Une transition progressive de l'emploi vers la retraite

Découvrir le bénévolat et construire un projet de vie durable, telle est la vocation de ce dispositif de transition entre vie professionnelle et retraite.

Ce dispositif est ouvert aux salariés en CDI ayant une ancienneté dans le groupe d'au moins 10 ans et leur donne la possibilité de liquider leur retraite de base (Sécurité sociale) à taux plein dans un délai de 6 à 24 mois.

Il valorise leurs compétences professionnelles, en leur permettant de les mettre au service d'associations ou d'organismes œuvrant en faveur de la cohésion sociale, l'environnement, l'éducation, l'insertion, la santé, etc.

Pendant toute la durée du congé, le contrat de travail est suspendu, mais le salarié demeure dans les effectifs de Crédit Agricole CIB.

Il bénéficie d'une indemnisation mensuelle modulée, représentant entre 70 % et 85 % de sa rémunération de référence (selon le niveau de rémunération et la durée du congé).

Il peut aussi demander le versement anticipé de 50 % de son indemnité de départ à la retraite au moment de son départ en congé.

Durant son congé, il conserve :

- → Sa protection sociale (mutuelle et prévoyance).
- → L'accès aux prestations du CSE.
- → L'éligibilité à l'intéressement et à l'épargne salariale.
- → Ses avantages en nature (en option).
- → Les cotisations retraite sur la base de sa rémunération complète (en option).

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

La clé du succès repose sur un accompagnement personnalisé tout au long du processus. La Commission Engagement Sociétal de Fin de Carrière, composée de représentants RH, joue un rôle essentiel à plusieurs niveaux :

- → Aide à l'identification d'associations ou d'organismes.
- → Accompagnement dans la construction du projet solidaire.
- → Suivi individuel pendant toute la durée du congé.

Il est impératif de constituer une équipe pluridisciplinaire capable d'orienter les collaborateurs vers des missions en adéquation avec leurs compétences et leurs aspirations.

→ Valoriser la fin de carrière avec le mécénat de compétences

SERVIER
moved by you

MEMBRE DU CLUB LANDOY

Date de lancement : 2023

Cible : Collaborateurs en fin de carrière ayant au moins 10 ans d'ancienneté dans le groupe.

Assumer notre responsabilité sociale et notre vision du long terme.

« S'engager pour l'emploi des plus de 50 ans, c'est assumer notre responsabilité sociale et notre vision du long terme. En valorisant l'expérience, la fidélité et l'engagement, nous affirmons qu'il n'y a pas d'âge pour contribuer, transmettre et continuer à avoir un impact positif, au service de l'entreprise et de la société. »

CÉCILE RIBOT,
DRH France du groupe Servier

CONCEPT

La possibilité de consacrer 100 % de son temps de travail à une mission d'intérêt général, tout en conservant son statut et ses droits de salarié.

À l'heure où fin de carrière peut rimer avec perte de repères, le mécénat de compétences ouvre une transition utile et engagée. Les collaborateurs volontaires mettent leurs compétences professionnelles et personnelles au service d'une cause, dans la limite des deux années précédant leur départ à la retraite à taux plein.

Une transition en douceur vers la retraite

S'engager, transmettre, rester actif : le mécénat de compétences donne du sens à la dernière étape de la vie professionnelle. Pour l'entreprise, c'est un levier de marque employeur et un moyen de consolider ses valeurs. Pour les associations, l'occasion de bénéficier de profils expérimentés, immédiatement opérationnels.

Le dispositif repose sur une convention tripartite et un avenant au contrat de travail. Pendant la mission, le salarié conserve l'intégralité de ses droits : 100 % du salaire fixe, 13e mois, prime d'ancienneté, dispositifs d'épargne salariale et de retraite supplémentaire, congés payés et exceptionnels. RTT et télétravail restent possibles, en accord avec les règles de l'association d'accueil.

Les missions s'effectuent au sein de structures d'intérêt général apolitiques, sans confession, existant depuis au moins deux ans et alignées avec les axes du Fonds de dotation Mécénat Servier : santé, éducation, culture et vivre-ensemble.

6 à 24 mois

C'est la durée des missions de mécénat de compétences chez Servier.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

- → Informer via des campagnes internes et des webinaires dédiés.
- → Assurer un suivi régulier des volontaires, avec un appui visible du top management (COMEX, CODIR).
- → Mesurer satisfaction et impact social grâce à des questionnaires à 3 mois, 6 mois, 1 an et en fin de mission.
- → Valoriser l'avantage fiscal : jusqu'à 60 % de déduction sur le salaire versé.

→ S'engager pour une fin de carrière sereine

damartex GROUP

Date de lancement : 2019

Cible : Collaborateurs de 55 ans et plus des métiers logistique, relation client et fonctions support.

Nous croyons à la force des parcours et à la complémentarité des générations.

« Chez Damartex, nous croyons à la force des parcours et à la complémentarité des générations. L'expérience accumulée au fil des années est un atout précieux pour nos équipes comme pour notre performance. Notre engagement est de créer un environnement où chacun, à chaque étape de sa vie professionnelle, peut continuer à apprendre, transmettre et contribuer pleinement. »

NICOLAS MARCHAND,
Président du Directoire
de Damartex Group

12

C'est le nombre mensuel de jours de télétravail dont peuvent bénéficier les salariés éligibles au télétravail dans l'année précédant la liquidation de leurs droits.

FONCTIONNEMENT

Face aux enjeux du vieillissement de la population active, Damartex a construit une politique globale en faveur de ses collaborateurs en fin de carrière. L'objectif ? Permettre à chacun d'aborder cette transition dans les meilleures conditions, professionnelles comme personnelles.

Aménager le travail pour préserver la santé et l'équilibre

À mesure que ses collaborateurs avancent en âge, Damartex adapte concrètement les conditions de travail. Dès 60 ans, le plafond horaire de modulation est abaissé à 35 heures par semaine, aussi bien en logistique qu'au centre de contact. À l'approche de la retraite, les salariés éligibles au télétravail peuvent également bénéficier d'un télétravail étendu.

Le dispositif de retraite progressive vient compléter ces mesures : pendant deux ans, l'assiette de calcul des primes est maintenue sur la base antérieure au passage en retraite, préservant ainsi le niveau de rémunération. En lien avec Cap Emploi, des aménagements de poste sont possibles pour les salariés bénéficiant d'une RQTH.

Épargne, transmission et accompagnement

Sur le plan financier, Damartex propose un Compte Épargne Temps pouvant atteindre 25 jours et un PERCO (Plan d'Epargne pour la Retraite Collectif) abondé à hauteur de 25 % par l'entreprise.

En amont des départs, une matrice de transmission des compétences recense l'ensemble des missions et savoir-faire afin d'anticiper leur transfert. Une assistante sociale, présente trois fois par semaine, accompagne par ailleurs les collaborateurs dans leurs démarches administratives liées à la retraite. Enfin, le partenariat avec DUO for a JOB ouvre des perspectives de mentorat intergénérationnel, valorisant l'expérience des seniors au bénéfice de tous.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

Damartex recommande de mener ces réflexions avec les représentants du personnel et les managers pour adapter les aménagements métier par métier tout en sécurisant la transmission des savoir-faire.

ENGAGEMENT N°10

Maintien du lien post-retraite

LES OBJECTIFS

→ Après le départ, pour celles et ceux qui le souhaitent, conserver le lien notamment par les Alumnis, ou favoriser un engagement associatif.

SOMMAIRE DES DISPOSITIFS

P.64 – Contribuer au monde professionnel après la retraite

P.65 – Prolonger la convivialité et l'inclusion après la vie active

P.66 – Cultiver l'esprit d'équipe après la retraite

→ Contribuer au monde professionnel après la retraite

EXPER' CONNECT

Date de lancement : 2005

Cible : Toute entreprise ayant besoin de renforcer ses équipes sur un projet ponctuel.

Les entreprises peuvent s'appuyer sur les retraités en toute sécurité pour préserver leurs savoirs clés.

« Dans un contexte de vieillissement généralisé, les entreprises peuvent s'appuyer sur les retraités, facilement, le juste nécessaire, en toute sécurité pour préserver leurs savoirs clés. La CPR fait partie de leur politique (GEPP, RSE, KM, intégration, formation...). Les retraités restent actifs pour transmettre leurs savoirs, être utiles et contribuer au développement économique. Les retraités font partie de l'écosystème des entreprises et constituent un atout stratégique et un levier de compétitivité que votre entreprise ne peut plus ignorer au 21e siècle. »

CAROLINE YOUNG ET GILLES EFFRONT,
Fondateurs d'Experconnect

1000
missions
sont mises en place chaque année avec des retraités actifs.

CONCEPT

Une Collaboration Post Retraite (CPR) pour préserver et transmettre les savoir-faire.

FONCTIONNEMENT

Les seniors représentent un atout majeur pour le marché de l'emploi grâce aux savoir-faire et à l'expérience accumulés durant leur carrière. Pourtant, ils quittent souvent la vie professionnelle sans avoir eu l'occasion de transmettre ces connaissances aux jeunes générations. Dans un contexte de pénurie de personnel qualifié, les entreprises ont tout intérêt à mieux reconnaître la valeur de leurs salariés plus âgés.

Un accompagnement de proximité

Mettre en place une politique de Collaboration Post Retraite (CPR) consiste à repérer les collaborateurs seniors proches du départ, ou déjà retraités, puis à formaliser les modalités de poursuite de leur contribution. Celle-ci peut prendre la forme d'actions de transfert de compétences et/ou d'interventions ponctuelles sur certaines missions.

Experconnect se positionne comme partenaire sur les trois étapes clés de la CPR :

- → Départ à la retraite : l'entreprise met à disposition des ressources pour bien communiquer, valoriser la personne et anticiper son départ.
- → Transmission des savoirs et savoir-faire : il s'agit de constituer un pool d'anciens (identifier les sachants, faciliter la transmission, animer des communautés thématiques) et de partager des bonnes pratiques pour organiser formations, conférences et visites.
- → Rappel des retraités : un pilotage structuré permet de gagner en réactivité, tout en assurant sécurité, flexibilité et qualité dans la démarche.

CONSEILS DE DÉPLOIEMENT

Il est recommandé de définir un cadre clair, fondé sur des règles simples et opérationnelles. Il est également utile d'impliquer les partenaires sociaux et d'inscrire la CPR dans la politique de l'entreprise. Enfin, centraliser la gestion du dispositif et communiquer efficacement à son sujet constituent de vrais facteurs de réussite.

→ Prolonger la convivialité et l'inclusion après la vie active

Pernod Ricard
Créateurs de convivialité

Date de lancement : 2024
pour l'accord GEPP

Cible : Pré-retraités et anciens salariés retraités.

L'attachement dans la durée de nos anciens demeure un marqueur fort de l'engagement de nos collaborateurs.

« Les relations humaines sont au cœur de notre ADN. En tant que créateurs de convivialité, nous avons à cœur de préserver le lien avec celles et ceux qui ont contribué à nos succès. L'Amicale des anciens de Pernod Ricard France en est le reflet, en entretenant cette relation avec nos retraités, dont l'attachement dans la durée demeure un marqueur fort de l'engagement de nos collaborateurs. »

GUILLAUME GIRARD-REYDET,
CEO de Pernod Ricard France

1500
personnes
sont membres de l'Amicale des anciens de Pernod Ricard.

CONCEPT

Deux dispositifs pour s'engager en fin de carrière et maintenir le lien entre anciens salariés retraités.

FONCTIONNEMENT

Au-delà des actions de développement des compétences menées tout au long de la carrière, dont le mentorat ou les plans de développement digitaux, Pernod Ricard France déploie deux axes complémentaires pour accompagner une transition positive vers la retraite.

La force du collectif

Pour les salariés retraités, l'entreprise cultive de longue date ses liens avec l'Amicale des anciens, qui se réunit chaque semaine dans les locaux du groupe. Sa mission ? Fédérer les anciens salariés retraités et organiser à leur intention de nombreux événements. Faire partie de ce collectif prolonge également certains avantages tels que l'accès au centre de vacances du groupe dans le Var, ou encore une mutuelle et une prévoyance négociées avec l'aide de la Direction.

La réussite de ce dispositif repose sur la coordination assurée par une personne dédiée, en lien avec la Direction, les Ressources Humaines, le bureau de l'Amicale et le Comité Social et Économique Central. Les membres de l'Amicale demeurent les fiers ambassadeurs de leur entreprise et de sa culture. Ils témoignent de liens humains forts, tissés au sein de l'entreprise, qu'il est essentiel de préserver et de partager même après la vie active.

L'opportunité de s'engager

Pour accompagner les fins de carrière, un accord GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels) a été lancé en 2024. Il offre notamment aux collaborateurs en pré-retraite la possibilité de s'engager dans un programme de bénévolat de compétences pour contribuer à des missions sociétales au sein d'associations ou d'établissements publics. L'accord prévoit un accompagnement administratif complet et facilite la mise en relation avec les structures d'accueil.

→ Cultiver l'esprit d'équipe après la retraite

SIEMENS

Date de lancement : 1999

Cible : Collaborateurs de plus de 50 ans, actifs ou retraités du groupe.

L'engagement des 50+ soutient la performance et le vivre-ensemble.

« Chez Siemens, entreprise technologique en mouvement, chaque parcours compte. Nos +50 ans sont un atout stratégique : nous les soutenons dans le développement de leurs compétences, leur mobilité et la transmission des savoirs, tout en veillant à la santé et aux aidants. Leur engagement soutient la performance et le vivre-ensemble. »

KARINE LOPEZ-MOREAU,
Directrice des Ressources Humaines de Siemens France, BeLux et Maghreb. Membre du COMEX de Siemens France

129
sorties
ont été organisées depuis la création des AS.

CONCEPT

Le maintien du lien post-retraite au sein d'une association d'anciens.

FONCTIONNEMENT

L'Amicale des Anciens de Siemens (AS), association loi 1901, rassemble les collaborateurs retraités ayant passé au moins dix ans au sein du groupe. Son objectif : maintenir un lien vivant entre anciens, mais aussi avec les salariés de plus de 50 ans en activité.

Des activités culturelles toute l'année

Plusieurs fois par an, les Alumni se retrouvent pour :

- → Des visites en Île-de-France et en province, le plus souvent dans des musées ou expositions, précédées d'un déjeuner.
- → Des voyages internationaux d'une semaine dans des pays à fort potentiel culturel : Italie, Malte, Slovénie, Bavière ou Autriche ces dernières années.
- → Des séjours de quelques jours dans une région française, organisés à l'initiative d'un membre de l'Amicale, en lien avec l'office du tourisme local.

Au-delà du plaisir de se retrouver, ces activités permettent de lutter contre l'isolement et de prolonger l'esprit d'équipe après la vie professionnelle.

Un pont entre les générations

Pour faciliter le dialogue entre les générations, plusieurs actions sont également mises en place avec les actifs du groupe. Récemment, des visites conjointes du projet international ITER de fusion nucléaire et du Digital Experience Center (DEC) ont ainsi été organisées. L'occasion pour les anciens de découvrir les nouveaux enjeux technologiques, et pour les actifs de bénéficier du regard de ceux qui ont fait l'histoire du groupe. Des rencontres régulières avec la Direction Générale permettent également aux membres de l'AS d'échanger sur la stratégie et l'évolution des activités de Siemens.

En plus de deux décennies, l'Amicale a développé un écosystème qui soutient le groupe, tout en apportant à ses membres un engagement associatif chaleureux et bienveillant.

Nous remercions les interlocuteurs qui, au sein des organisations, ont enrichi ce document de leurs contributions pour offrir à tous un panorama éclairant et diversifié des enjeux liés à l'emploi des 50+, et des pistes pour y répondre efficacement :

Anne-Céline AGRAPART • AG2R LA MONDIALE
Julie ALBET • Malt
Virginie AUMONT • Microsoft
Bénédicte BAHIER • Legrand
Laurent BEKAERT • Groupama
Jeanne BERNARD-DARRIEUS • Groupe TF1
Joséphine BIERNACKI • Damartex
Stéphanie BOULÉ • Diot-Siaci
Anne BRENIAUX • AG2R LA MONDIALE
Cécile CAMY • AG2R LA MONDIALE
Marie Laure CARLES • IKEA
Ilham CHERKAOUI • Siemens
Anne-Elise CHEVILLARD • AXA en France
Maylis DANNÉ • Nestlé
Imen DARDOUR • France Travail
Sophie DE VILLEPIN • Michelin
Charline DROSSON • BNP Paribas
Sonia DUTOT • AXA en France
Laurent DUVIOLS • OCIRP-Union d'institutions de prévoyance
Gilles EFFRONT • Experconnect
Jana EL-ASSAAD • DUO for a JOB
Claire FERRAND • Groupe Bayard
Faustine FOUARD • LinkedIn
Catherine FRAUMONT • Groupama
Sally GAY • LinkedIn
François GERIN • Siemens
Dominique GILSANZ • Groupe VYV
Thomas GREVERIE • FDJ United

Frédéric GUENOT • Orange
Audrey HERBAY • Action Logement
Pascaline HERRANT BAGOT • Groupe Kering
Laurence HULIN • Groupe La Poste
Mohamed KEITA • Nestlé
Jean-Manuel KUPIEC • OCIRP-Union d'institutions de prévoyance
Olivia LE CHATELIER • Groupe Servier
Julie LEGOUBIN • Schneider Electric
Nancy LERICHE • Groupe Crédit Agricole S.A
Amandine LEVIEL • La France Mutualiste
Nolwenn LOPEZ • BNP Paribas
Astrid MULLIEZ • BETC
Sihame NAOUM • ENGIE
Romuald NGUYEN • Fédération Française de Football
Anne-Claire PENET • Groupe AEF
Virginie ROBICHON • Caisse des Dépôts
Christelle ROOM • Groupe BPCE
Agnès ROSOOR • Groupe TF1
Guenièvre SAFIR • Sodexo
Evelyne SAÏMAN • KLESIA
Aissata SALL • ENGIE
Anthony SCHNEIDER • Hôtel Lancaster
Muriel SEGUIN • SNCF Gares & Connexions
Anna SEROR • METRO France
Agnès TALLON-NÉGREVERGNE • Groupe L'Oréal
Mathilde TANTOT • Sanofi
Benoit THIEBE • IKEA
Isabelle TRUONG • Société Générale
Mathilde TUDELA • Henner
Corentine VAILLOT • Les entreprises s'engagent
Caroline VAQUETTE • Pernod Ricard
Justine VIGNON-GEYSEN • Generali
Aymeric VINCENT • Groupe Les Echos-Le Parisien
Agathe WATINE • Mars Wrigley France
Victoria WOJTCZAK • BNP Paribas
Caroline YOUNG • Experconnect

CLUB LANDOY

Une initiative du Groupe Bayard

ENGAGEMENTS POUR LES 50 ANS

Une initiative du Club Landoy
et du groupe L'Oréal

Le Club Landoy est un collectif d'entreprises qui ne veulent pas subir les impacts économiques et sociaux de la transition démographique, et qui souhaitent agir pour s'adapter à ce nouveau contexte. Créé en 2019 à l'initiative du groupe Bayard, il réunit des organisations qui anticipent, sensibilisent et agissent pour repenser les conditions d'une société où l'on vit plus longtemps.

Les membres du Club Landoy sont :

Guide du Club Landoy édité par Bayard,
15 Boulevard Gabriel Péri, 92245 Malakoff,
Juin 2026.

Direction de projet :
Coralie Chevalier, avec la collaboration
d'Ingrid Barakat et Juliette Delavaud.

Conception graphique :
Jessica Richer - www.jessicaricher.com,
avec la collaboration de Lou Catala.

Illustrations : Lauren Roman.

Pige et harmonisation des contenus écrits :
Claire Guichard - www.lecomptoirdescontenus.fr

www.clublandoy.com