



**MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE LA SANTÉ,
DES SOLIDARITÉS
ET DES FAMILLES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

RENFORCER L'EMPLOI DES 50+

DOSSIER DE PRESSE

Mobilisation générale en faveur des 50 ans et plus



CATHERINE VAUTRIN

**MINISTRE DU TRAVAIL,
DE LA SANTE, DES
SOLIDARITES ET DES
FAMILLES**

En 2024, 663 000 naissances ont été enregistrées en France, pour 646 000 décès. En moyenne chaque jour, 2 400 Français franchissent le cap des 60 ans, tandis que seulement 1 800 enfants naissent. Ces chiffres vont conduire à une transformation profonde de notre société. C'est tout l'enjeu de l'objectif que je porte : adapter notre pays au vieillissement de sa population, sans renoncer à la soutenabilité de notre système de protection sociale ni à la cohésion sociale qu'il vient garantir. Les politiques de l'emploi sont centrales dans cet objectif.

Si le taux d'emploi des jeunes seniors entre 55 et 59 ans a significativement progressé depuis les années 2000, la France se distingue par un net retard sur ses partenaires européens avec seulement 35% des 60-64 encore en activité. Il nous faut aller plus loin.

Avec l'ensemble des employeurs, nous devons mener une révolution culturelle. L'âgisme n'a pas sa place sur le marché du travail. Vieillir ne doit pas être une source d'angoisse professionnelle. Au contraire, nous devons favoriser la transmission et le partage d'expérience. Il nous faut travailler non seulement sur le maintien dans l'emploi des salariés expérimentés au sein des entreprises mais également sur le recrutement de seniors qui sont sur le marché du travail.

La conviction très forte que je partage avec les partenaires sociaux, c'est que nous devons agir en anticipation. Le marché du travail est confronté à une transformation démographique, mais aussi à une accélération des mutations technologiques ou encore à la nécessité d'une adaptation aux enjeux climatiques. Face à ces différentes mutations, nous devons accompagner les salariés.

Dès la mi-carrière doivent se poser les questions d'évolution professionnelle, de santé au travail, de transition professionnelle, de formation. L'accord interprofessionnel signé en novembre dernier par les partenaires sociaux propose des avancées très concrètes. En outre, nous devons plus largement repenser la santé et le bien-être du salarié tout au long de sa vie professionnelle en nous appuyant sur les encadrants qui jouent un rôle central dans la diffusion d'une culture de prévention.

Nous engageons avec cette initiative une dynamique territoriale pour acter un changement indispensable de culture à l'égard des 50+ à laquelle je crois profondément.





ASTRID PANOSYAN-BOUVET

**MINISTRE EN CHARGE
DU TRAVAIL ET DE
L'EMPLOI**

Aujourd'hui, les plus de 50 ans représentent un tiers de la population active. Leur place dans le monde du travail est donc non seulement légitime, mais essentielle. Ils incarnent l'expérience, la transmission, la fiabilité. Ils sont un levier de performance pour les entreprises et un pilier de notre cohésion sociale. Et pourtant, notre taux d'activité des 60-64 ans reste deux fois inférieur à celui de l'Allemagne ou de la Finlande. Ce retard nous pénalise collectivement. Car faire toute leur place aux salariés expérimentés est un impératif économique autant qu'un choix de société. C'est aussi une réponse au défi démographique et à la nécessaire élévation du taux d'emploi dans notre pays.

C'est dans cet esprit que je lance, le 29 avril 2025, l'Initiative pour l'emploi des plus de 50 ans. Cette mobilisation repose sur une ambition claire : changer les pratiques, changer la loi, changer les regards.

Changer les pratiques, c'est le premier axe de notre mobilisation. L'ensemble des services de l'État, le ministère chargé du Travail et de l'Emploi, ainsi que nos partenaires – l'Association Nationale des DRH (ANDRH), la communauté Les Entreprises s'Engagent, le Club Landoy, le Groupe AEF INFO – sont pleinement engagés. Le 29 avril marquera le coup d'envoi officiel de cette dynamique, avec l'organisation d'un grand colloque national pour l'emploi des plus de 50 ans. Ce moment fort sera suivi de la signature de la Charte 50+ du Club Landoy par plus de 150 entreprises, affirmant leur engagement concret en faveur des travailleurs expérimentés. Dès le mois de mai, cette mobilisation prendra le relais partout en France : les préfectures de région, en lien étroit avec nos partenaires, organiseront des événements pour favoriser le partage de bonnes pratiques et faire progresser collectivement les conditions d'emploi des plus de 50 ans.

Changer la loi, c'est le second pilier de notre action. Dès le mois de juin, le Gouvernement présentera au Parlement une traduction législative de l'Accord National Interprofessionnel signé en novembre 2024 par les partenaires sociaux. Ce texte apportera de nouveaux outils concrets pour favoriser la reprise ou le maintien en emploi des salariés expérimentés. L'ensemble de ces mesures ira de pair avec un effort accru de prévention de l'usure professionnelle, de facilitation des transitions et des reconversions.

Enfin, *changer les regards* est une condition sine qua non du succès. Une campagne d'ampleur nationale sera lancée fin mai pour déconstruire les préjugés liés à l'âge, valoriser les atouts des travailleurs expérimentés, et guider employeurs comme candidats vers un site web ressource rassemblant outils, témoignages et bonnes pratiques.

L'emploi des plus de 50 ans est une priorité nationale. Entreprises, grand public, services de l'État : passons à l'action !

Je compte sur vous.





BENJAMIN MAURICE

**DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL À
L'EMPLOI ET À LA
FORMATION
PROFESSIONNELLE**

Anticiper demain, voici l'ambition que nous portons au sein de la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle du ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles.

Ainsi, la question de la place des salariés de plus 50 ans sur le marché du travail se pose de manière prégnante et de plus en plus dans les prochaines années.

Pour répondre à ce défi, nous avons déjà des dispositifs innovants mis en place.

Comme par exemple :

- Le compte personnel de formation pour maintenir ses compétences.
- Le conseil en évolution professionnelle pour bâtir son parcours.
- La valorisation des acquis de l'expérience pour renforcer son attractivité.
- Le plan de transition professionnelle pour construire sa reconversion.

Il nous reste à nous mobiliser collectivement pour faire de ces outils les catalyseurs d'une transformation profonde de la place des salariés de plus 50 ans dans la société.





PIERRE RAMAIN

**DIRECTEUR GÉNÉRAL
DU TRAVAIL**

L'emploi des salariés de plus 50 ans est une priorité pour les acteurs économiques, les représentants de salariés et d'employeurs, mais également les acteurs publics.

La transition démographique, l'allongement des carrières, la diversification des parcours professionnels et la transformation du travail appellent à consolider la place des salariés de plus 50 ans dans le monde du travail. Favoriser l'accès et le maintien en emploi de ces salariés, à travers des conditions d'emploi et de travail de qualité bénéficiant ainsi à tous les salariés, constitue tout autant un impératif économique et social que de justice et de cohésion.

Ainsi, la Direction générale du travail sera aux côtés des acteurs de l'entreprise et de leurs représentants (organisations professionnelles et syndicales) pour rehausser l'ambition de ces actions.

L'accord national interprofessionnel du 14 novembre 2024 ouvre ainsi la voie à une dynamique de mobilisation collective en créant des espaces de négociation au niveau de la branche et de l'entreprise, en accompagnant la deuxième partie de carrière via la création d'un CDI pour les demandeurs d'emploi d'au moins 60 ans, et en facilitant les aménagements de fin de carrière.

Si ces mesures sont indispensables, elles ne peuvent être efficaces qu'à condition de changer le regard sur les 50+. Reconnaître et valoriser leur richesse, leur expérience et leur contribution à la vie des entreprises est un premier pas dans la construction d'une politique RH intergénérationnelle et porteuse de performance économique.

La Direction générale du travail, en pilotant le plan santé au travail partagé avec les partenaires sociaux et l'ensemble des acteurs de la santé au travail, s'est fixé comme objectif d'améliorer la qualité des conditions de travail en soutenant les actions en matière d'organisation du travail, de dialogue social, de maintien dans l'emploi, et de prévention des risques professionnels.

L'évolution de l'offre de service des services de prévention et de santé au travail et la création de la visite médicale de mi-carrière sont autant de leviers pour à renforcer le maintien en emploi des salariés expérimentés.

L'Agence nationale des conditions de travail (Anact) est ainsi particulièrement mobilisée pour soutenir les démarches des TPE et des PME qui souhaitent s'investir dans des actions de qualité de vie et des conditions de travail.

Notre pacte social doit garantir la reconnaissance de la contribution essentielle des 50+ à la vie des entreprises.



SOMMAIRE

MOBILISATION GENERALE EN FAVEUR DES 50 ANS ET PLUS	2
1. L'ESSENTIEL	8
2. ÉTAT DES LIEUX DE L'EMPLOI DES 50+ EN FRANCE ET EN EUROPE	10
Les enjeux de l'emploi des 50+	11
Une force contributive au bon fonctionnement de l'économie	11
La cohésion sociale	11
Une réalité ancrée dans l'urgence	11
L'étude de l'ANDRH / Les entreprises s'engagent / Ministère du Travail et de l'Emploi, en partenariat avec l'Ipsos.....	12
3. L'INITIATIVE EMPLOI 50+	14
3.1 Changer les pratiques	15
3.1.1 Colloque du 29 avril 2025	15
3.1.2 Les actions territoriales d'avril à juin 2025.....	17
3.1.3 Les outils.....	17
Un guide pratique pour les entreprises	17
Un site internet dédié et hébergé sur le site du Ministère du Travail et de l'Emploi.....	18
3.2 Changer la loi	18
3.3 Changer les regards.....	19
4. CE QUE FONT NOS PARTENAIRES	20
Présentation de nos partenaires	20
L'engagement du Club Landoy en faveur des plus de 50 ans	32
La communauté « Les entreprises s'engagent ! » et les clubs territoriaux	33
Mobilisation des entreprises et sensibilisation des professionnels RH.....	34
L'engagement du groupe AEF en faveur des plus 50 ans.....	35
Engagement de développement de l'emploi et des compétences (Edec) sectoriel sur la question des actifs de plus de 50 ans	36
5. LES ACTIONS PUBLIQUES EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES 50 ANS ET PLUS	37
Les actions de l'État dans les territoires	37
Les actions déjà engagées dans les territoires.....	37

Zoom sur quelques outils de l'État et ses partenaires mobilisables immédiatement sur tout le territoire.....41

 L'offre de services de France Travail.....41

 Zoom sur le job dating du 25 juin 2025..... 42

 L'offre de service de l'Anact 42

 L'offre des services de l'Apec 43

ANNEXES..... 44

1. L'essentiel

L'emploi des travailleurs de plus de 50 ans est un enjeu stratégique, à la fois économique, social et démographique. En France, seuls 35 % des 60-64 ans sont en activité, contre 61 % en Allemagne. Cette sortie précoce du marché du travail prive notre société de compétences clés, fragilise les entreprises et affaiblit la solidarité intergénérationnelle.

Pourtant, les 50 ans et plus sont des professionnels expérimentés, fiables et engagés. Or, leur accès à l'emploi reste freiné par des stéréotypes persistants, une formation continue limitée et des pratiques RH peu adaptées. L'âge est aujourd'hui la première cause de discrimination au travail.

Face à ce constat, la ministre du Travail et l'Emploi, Astrid Panosyan-Bouvet, engage une mobilisation nationale inédite en faveur des travailleurs de plus de 50 ans à partir du 29 avril 2025. L'ambition est triple : changer les pratiques, changer la loi, changer les regards.

Changer les pratiques : mobiliser les acteurs de l'emploi sur l'ensemble du territoire

Le cœur de l'initiative repose sur une mobilisation collective des entreprises, des partenaires sociaux et des institutions autour de solutions concrètes. Elle se décline en plusieurs temps forts :

- **Une grande conférence nationale « Emploi des 50+ » organisée au Ministère du Travail et de l'Emploi, le 29 avril 2025 en partenariat avec l'Association nationale des DRH, la communauté Les entreprises s'engagent, le Club Landoy et le groupe AEF INFO.** Cette journée donnera lieu à des échanges de pratiques, des témoignages d'entreprises et la **signature de la Charte 50+** par plus de 150 entreprises. **Deux enquêtes inédites** y seront présentées : l'une sur les perceptions liées à l'emploi des 50 ans et plus, l'autre sur les pratiques RH innovantes dans les grands groupes ;
- La diffusion d'**un guide de bonnes pratiques** : fruit des contributions des entreprises, il sera publié fin mai sur une **nouvelle page dédiée du site web du ministère du travail et de l'emploi** pour aider les employeurs à adapter leurs politiques RH à l'enjeu du vieillissement actif ;
- Des **actions territoriales partout en France** : entre le 9 et le 20 juin 2025, dans toutes les **préfectures de région de France** des ateliers et événements organisés autour du **partage de bonnes pratiques des entreprises associant l'ANDRH, Les Entreprises s'engagent, le MEDEF, le CPME, l'U2P, le METI, France Travail et l'Apec** ainsi que les services de l'Etat viendront consolider le socle de cette dynamique collective d'envergure. Des **jobdatings** seront organisés. La restitution de ces travaux aura lieu à l'occasion de l'**Université de l'ANDRH, les 26 et 27 juin à Vannes** devant 600 DRH en présence de la ministre **Astrid Panosyan-Bouvet**.

Changer la loi : transposer l'Accord national interprofessionnel (ANI) relatif aux travailleurs expérimentés, conclus par les partenaires sociaux en novembre 2024

Le Gouvernement présentera en juin au Parlement une transposition de l'Accord national interprofessionnel (ANI) signé en novembre 2024 par les partenaires sociaux, prévoyant des outils concrets pour favoriser la reprise ou le maintien en emploi des seniors. L'ANI inclut des mesures telles que :

- La retraite progressive dès 60 ans (au lieu de 62 ans) et des stipulations favorisant les temps partiels en fin de carrière ;
- La création du contrat de valorisation de l'expérience : un CDI pour les demandeurs d'emploi de plus de 60 ans, apportant visibilité sur la fin de carrière et facilitant la mise en retraite ;
- Une meilleure articulation entre l'entretien à mi-carrière et la visite médicale de mi-carrière;
- Le renforcement des obligations de négociation collective, au niveau des branches professionnelles comme des entreprises, sur le maintien en emploi des travailleurs expérimentés.

Changer les regards : faire évoluer les mentalités par une campagne nationale de communication

Une **campagne de communication ambitieuse sera lancée en mai-juin 2025 pour déconstruire les stéréotypes liés à l'âge**, encore trop présents dans le monde professionnel. Portée sur les médias digitaux, audio et visuels, elle s'adressera aux entreprises comme au grand public. Elle valorisera les atouts des travailleurs de plus de 50 ans et renverra vers un site internet ressource, destiné aux candidats et aux employeurs, regroupant témoignages, bonnes pratiques et outils concrets.

Cette campagne vise à réaffirmer que les 50 ans et plus ont toute leur place dans le monde du travail.

« Il y a une place pour tous dans le monde du travail », affirme la ministre Astrid Panosyan-Bouvet. Cette initiative engage l'ensemble de la société à reconnaître la valeur de l'expérience, à lutter contre l'exclusion fondée sur l'âge, et à promouvoir l'inclusion active des travailleurs de plus de 50 ans. La réussite de cette mobilisation conditionne notre capacité collective à faire face aux défis du vieillissement, de la productivité et de la cohésion sociale. »

2. État des lieux de l'emploi des 50+ en France et en Europe

Formations (Insee, 2025)

35 %

des 55-64 ans ont accès à la formation en France (57 % des 35-44 ans et 62,7 % en Suède)

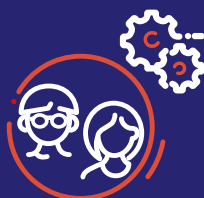
Discriminations (OIT et Défenseur des droits 2024)

49 %

des plus de 40 ans craignent d'être discriminés pour leur âge dans de futures recherche d'emploi

50%

des plus de 50 ans ont connu des relations de travail dévalorisantes au cours des 5 dernières années



Taux d'emploi (Dares, 2024)

58,4 %

des personnes âgées entre 55 et 64 ans sont en emploi en 2023 en France (74,6 % en Allemagne et 64 % en Europe)

Femmes 50 et + (Dares, 2024)

31,7 %

des femmes entre 55 et 64 ans ont recours au travail partiel (contre 11,1 % des hommes)



Projections (Insee 2024)



32,4%

des personnes en emploi ont plus de 50 ans

Recherche d'emploi (France Travail, 2025)

582 jours

est la moyenne de temps d'inscription à France Travail pour les plus de 50 ans (311 jours pour les 25-49)

Les enjeux de l'emploi des 50+

Une force contributive au bon fonctionnement de l'économie

Le marché de l'emploi français se caractérise par un nombre important d'emplois vacants. Pour garantir le dynamisme et la compétitivité de notre économie, le recours aux travailleurs expérimentés est une solution face à la pénurie de mains-d'œuvre¹.

Selon la DARES, au 4^e trimestre 2024, il y avait 480 000 emplois vacants dans les entreprises du secteur privé².

Plus largement, les travailleurs de plus de 50 ans sont un vivier d'expertise. Leur maintien sur le marché du travail contribue à former les nouvelles générations et favorise la transmission des savoirs.

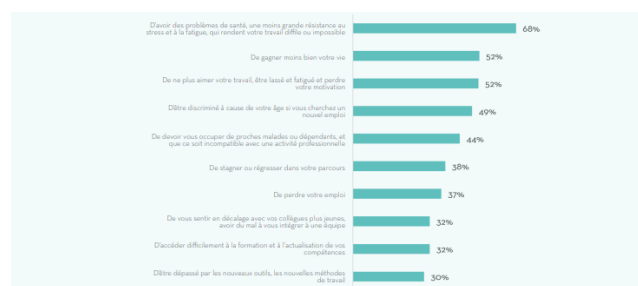
La cohésion sociale

Au-delà des objectifs économiques, la place de l'expérience sur le marché de l'emploi représente un enjeu social. Environ un tiers des actifs de plus de 50 ans évoquent des inquiétudes quant à leur avenir professionnel. De plus, les deux tiers des plus de 50 ans estiment qu'ils pourraient faire l'objet de discrimination dans le futur³.

Outre les travailleurs de plus de 50 ans, les inquiétudes quant au futur du marché de l'emploi touchent également les actifs plus

jeunes. Ainsi, 71 % des plus de 40 ans craignent l'évolution de leur état de santé ne le permette pas de rester en activité en fin de carrière. De plus, 49 % des plus de 40 ans craignent d'être discriminés pour leur âge dans de futures recherches d'emploi⁴.

Inquiétudes des 40-59 ans⁵



Source : CREDOC, Enquête Conditions de vie et aspirations des Français, 2023. Champ : actifs de 40 à 59 ans

Une réalité ancrée dans l'urgence

L'urgence d'agir en faveur de l'employabilité des plus de 50 ans s'explique par des considérations démographiques, sociales et économiques.

Le virage démographique que s'apprête à vivre la France se traduira par une augmentation considérable des travailleurs de plus de 50 ans. Afin de préserver la compétitivité des entreprises et le dynamisme économique, les nouvelles structures du marché de l'emploi doivent favoriser l'intégration et le maintien en emploi des travailleurs expérimentés.

Puis, il est essentiel de repenser le travail comme un outil d'intégration sociale. L'enjeu pour les plus de 50 ans est de favoriser leur sociabilisation et leur intégration dans la société. Enfin, les conditions économiques appellent à la mobilisation des plus de 50 ans

¹ OCDE, 13.12.2023 : Améliorer les perspectives professionnelles et les conditions de travail des travailleurs âgés peut renforcer la viabilité des systèmes de retraite et remédier aux pénuries de main-d'œuvre

² DARES, 18 mars 2025 : les emplois vacants

³ Défenseur des droits, décembre 2024 : 17^e baromètre

sur la perception des discriminations dans l'emploi. Les discriminations des seniors dans l'emploi.

⁴ CREDOC, mais 2023 : Comment les 40-59 ans se projettent-ils dans leur fin de carrière ?

⁵ Idem

pour répondre à la pénurie de main-d'œuvre.

L'accélération du vieillissement de la population doit conduire à consolider des politiques publiques pour soutenir le marché du travail et les travailleurs. Ces politiques doivent couvrir tous les champs du marché du travail. Elles doivent comprendre la formation, les salaires, la santé, le recrutement et l'environnement professionnel.

L'étude de l'ANDRH / Les entreprises s'engagent / Ministère du Travail et de l'Emploi, en partenariat avec l'Ipsos

Des salariés expérimentés largement présents dans les entreprises, mais dont le suivi spécifique reste minoritaire

Les salariés de 50 ans et plus sont largement présents dans les entreprises interrogées : ils représentent en moyenne 35 % des effectifs. **Pourtant, seul un quart de leurs DRH (26 %) déclare avoir mis en place des outils pour prévoir des mesures spécifiques pour les travailleurs expérimentés et assurer un suivi des âges dans les effectifs.** Ces actions sont néanmoins nettement plus présentes au sein des entreprises de plus grande taille (73 % pour celles de plus de 5 000 ETP, contre seulement 18 % pour celles de moins de 250

ETP). Les outils de suivi les plus répandus sont les plans d'action (40 %) et les accords GEEP⁶ (27 %) ou spécifiques (26 %). Le plus souvent, c'est à partir de 55 ans qu'un salarié est considéré « senior ».

La prévention de l'âgisme dans les recrutements : un angle encore peu abordé.

Près de 4 entreprises sur 10 ont mis en place des formations pour prévenir la discrimination par l'âge, notamment lors des recrutements, une proportion plus élevée dans les entreprises de plus grande taille (58 % parmi celles ayant 5 000 salariés et plus). Celles dans lesquelles de telles formations ne sont pas proposées (une majorité de 57 %) mettent surtout en avant « l'absence » théorique de discriminations lors des recrutements au sein de leurs établissements et la sélection des candidats en fonction des compétences (26 %).

Les politiques de recrutement dédiées aux salariés expérimentés restent en revanche très rares, seules 8 % des entreprises en ayant conçu, alors même qu'elles sont 25 % à considérer que des modalités de recrutement différentes seraient nécessaires. Enfin, **les niveaux de salaire,** mais aussi la **réticence des managers et des équipes** ou encore « la difficulté à s'adapter à la culture de l'entreprise » apparaissent aujourd'hui comme les **principaux freins au recrutement de « seniors »** selon les DRH.

La formation, outil central du maintien en emploi des salariés expérimentés

La mise en place de mesures spécifiques

⁶ La Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels est un accord ou un plan d'action mis en place par les entreprises pour prévoir des mesures spécifiques pour les seniors et assurer un suivi des âges dans les effectifs. Ces outils sont couramment

utilisés dans les grandes entreprises pour gérer les carrières et prévenir la discrimination par l'âge

d'accompagnement des salariés dès 45 ans est aujourd'hui peu fréquente dans les entreprises, seules 26 % d'entre elles déclarant le faire. Cela est plus répandu dans les entreprises avec une forte présence de salariés de 50 ans et plus, mais reste néanmoins limité (37 %).

Les actions proposées dans ce cadre sont avant tout centrées autour de la **formation** des salariés (dans 75 % des cas), puis de la mobilité interne (47 %) et du bilan de compétences (36%). **Ces initiatives peuvent parfois être mal accueillies** : 28 % des DRH déclarent avoir été confrontés à des salariés expérimentés qui refusaient de se former.

Les dispositifs d'aménagement du temps de travail en fin de carrière sont quant à eux un peu plus répandus (40 % des entreprises), en particulier dans les grandes structures. Dans la majorité des cas, cela prend la forme d'une retraite progressive (54 % des aménagements proposés) et d'une réduction du temps de travail (51 %). Mais tout compte fait, **la détermination par l'âge de la politique de maintien en emploi n'est pas jugée pertinente** par deux tiers des DRH.

La prévention de l'usure professionnelle : des mesures mises en place mais négligeant parfois les plans de carrière

Deux tiers des entreprises (65 %) déclarent avoir mis en place des mesures pour prévenir l'usure professionnelle. Dans la majorité des cas, cela relève d'un aménagement de poste (51 %) ou de la sensibilisation des managers au repérage de telles situations (27 %). **Cependant, la question de la projection en termes de carrière semble moins prise en compte.** Seule une minorité des entreprises a mis en place des entretiens de seconde partie ou de fin de carrière pour mieux anticiper les besoins et souhaits d'évolution

des salariés seniors (37 %) et, dans environ un tiers des cas (34 %), ces entretiens sont liés à une visite médicale.

Entretiens réguliers, tutorats et formations sont les moyens les plus employés pour permettre aux salariés les plus expérimentés de se projeter, mais restent aujourd'hui assez peu répandus.

Le lien intergénérationnel passe avant tout par du transfert de compétences des plus seniors vers les plus jeunes.

Pour une très large majorité des DRH (80 %), **la cohabitation des générations a des effets positifs au sein de leur entreprise**, en particulier en termes d'entraide et de transfert de compétences (26 %) ainsi que comme « source de richesse » (25 %).

Dans les faits, sept entreprises sur dix (70 %) mettent en place des dispositifs pour que les salariés expérimentés transmettent leurs compétences avant leur départ en retraite. Cela a surtout lieu en interne, à travers des formations et des tutorats, pour 60 % d'entre elles.

Les dispositifs de liens intergénérationnels sont en revanche moins fréquents : seul un quart des entreprises (24 %) les ont mis en place. Pour ces entreprises, cela se matérialise avant tout par de l'accompagnement et de la transmission (54%), puis du travail d'équipe (24 %) et des temps dédiés (23 %)

3. L'initiative Emploi 50+

En France, le retrait anticipé des actifs de plus de 50 ans constitue un frein majeur dans un contexte de vieillissement démographique. Si la participation des 55-59 ans progresse, celle des 60-64 ans reste très insuffisante : seuls 35 % d'entre eux sont en emploi, contre 61 % en Allemagne.

Ce désengagement prématuré prive notre économie de compétences précieuses, fragilise la performance des entreprises et alourdit la charge pesant sur notre système social. Des représentations dépassées sur l'âge au travail en sont notamment la cause. Pourtant, les travailleurs de plus de 50 ans sont fiables, compétents, engagés. Il est temps de reconnaître leur place pleine et entière dans le monde professionnel.

C'est l'objectif de l'initiative pour l'Emploi des 50 ans et plus qui sera lancée le 29 avril 2025 par la Ministre chargée du Travail et de l'Emploi Astrid Panosyan-Bouvet. Elle repose sur une ambition claire : changer les pratiques, changer la loi, changer les regards.

Changer les pratiques, d'abord, avec une mobilisation inédite des entreprises, des partenaires sociaux et des territoires pour maintenir et favoriser l'emploi des travailleurs de plus de 50 ans. Le passage à l'action débutera par l'organisation **d'un grand colloque le 29 avril au ministère du Travail et de l'Emploi**, ainsi que par la signature, le même jour, de la **Charte 50+ du Club Landoy** par plus de 150 entreprises. Entre le 9 et le 20 juin, des **ateliers et événements organisés dans toutes les préfectures de région** viendront consolider le socle de cette dynamique collective d'envergure. Un **guide de bonnes pratiques à destination des entreprises** sera également publié sur une **nouvelle page internet dédiée, hébergée sur le site du ministère**. L'ensemble de ces actions sera mis en valeur les 26 et 27 juin, à l'occasion de l'université d'été de l'ANDRH.

Changer la loi, ensuite, en transposant **l'accord national interprofessionnel (ANI)** signé en novembre 2024 par les partenaires sociaux et portant des avancées significatives. Le gouvernement présentera en juin **un projet de loi** intégrant notamment un nouveau contrat de valorisation de l'expérience pour les demandeurs d'emploi de plus de 60 ans, un entretien de mi-carrière enrichi, et des obligations renforcées de négociation sur l'emploi des travailleurs de plus de 50 ans.

Changer les regards, enfin, avec **une grande campagne de communication** lancée en mai. Elle visera à déconstruire les préjugés liés à l'âge, valorisera les atouts des travailleurs de plus de 50 ans et orientera employeurs et candidats vers un site ressource regroupant outils, témoignages et bonnes pratiques.

L'emploi des travailleurs de plus de 50 ans est une priorité nationale. Cette initiative marque un tournant : elle engage chacun à reconnaître la richesse de l'expérience et à construire un marché du travail plus juste et plus inclusif.

3.1 Changer les pratiques

3.1.1 Colloque du 29 avril 2025

PROGRAMME

Animation de la journée par **Nicolas Lagrange**, Rédacteur en chef, AEF info

08h00 > 09h00	Accueil
09h00 > 09h15	Discours d'ouverture par Astrid Panosyan-Bouvet , ministre chargée du Travail et de l'Emploi
09h15 > 09h50	Emploi des 50+ : enjeux démographiques, économiques, financiers et sociétaux Vincent Touzé , Economiste, Sciences Po Paris Maxime Sbaihi , Directeur stratégique du Club Landoy, expert-associé Economie & Démographie, Institut Montaigne Animation : Nicolas Lagrange , Rédacteur en chef, AEF info
09h50 > 10h10	Focus femmes 50+ Florence Chappert , Responsable mission égalité, Agence nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) Sophie Fenot , Déléguée Générale, Force Femmes Animation : Isabelle Moreau , Directrice de la rédaction, AEF info
10h10 > 11h00	Panel : Quelle vision des entreprises opérant à l'international ? Jean Christophe Sciberras , Coordinateur Global Deal France <i>Résultats de l'enquête du Global Deal France</i> Stéphane Dubois , Directeur des ressources humaines, Safran Dominique Laurent , Directeur des ressources humaines, Schneider Electric Karima Silvent , Directrice des ressources humaines, groupe AXA Animation : Florence Bonnevay , Fondatrice ExpériencePlus, Co-Auteur du livre <i>le Capital Seniors</i>
11h00 > 11h25	Pause café
11h25 > 12h00	Quelles perceptions, actions et attentes dans les territoires ? Lors de cette séquence, les résultats de l'enquête de l'ANDRH, du ministère chargé du Travail et de l'Emploi et de la Communauté « Les entreprises s'engagent » en partenariat avec l'institut IPSOS vous seront dévoilés. Brice Teinturier , Directeur général, IPSOS Audrey Richard , Directrice des ressources humaines, Canal +, présidente nationale, ANDRH Sylvain Reymond , Directeur général, Communauté « Les entreprises s'engagent » Catherine Pernet , Directrice régionale, DREETS Normandie Animation : Sixtine de Villeblanche , rédactrice en chef adjointe, AEF info
12h00 > 12h10	Keynote : le 17^e baromètre des discriminations dans l'emploi George Pau Langevin , Adjointe de la Défenseure des droits, ancienne ministre Animation : Isabelle Moreau , Directrice des rédactions, AEF info
12h10 > 13h00	Panel : Faciliter le recrutement des 50+ ? Le poids des stéréotypes Sylvana Baratiny , Dirigeante d'agences Kangourou Kids Paris Sud-Ouest et Val-De-Marne Ouest Aurelie Feld , Présidente LHH France Gilles Gateau , Directeur général, APEC Thibaut Guilluy , Directeur général, France Travail Bertrand Lamour , Président Directeur Général, IFOCOP Aurélien Marfort , Directrice attractivité et recrutement, Orano Animation : Nicolas Lagrange , Rédacteur en chef, AEF info
13h00 > 14h15	Cocktail déjeunatoire

14h15 > 15h25

Panel : **Développement des compétences, liens intergénérationnels, vecteurs d'innovation et de performance**

Renaud Giroudet, Directeur des affaires sociales, Fédération du Commerce et de la Distribution

Arnaud Marchat, Président CPNE grandes surfaces alimentaires, Secrétaire national CSFV CFTC

Béatrice Lafaurie, Directrice générale des Ressources humaines, Groupe BPCE

Laurence Lelouvier, Directrice des ressources humaines, NGE

Karine Lopez Moreau, Directrice des ressources humaines, Siemens France

Anne-Laure Thomas- Briand, Directrice diversités, Equité et Inclusion, L'Oréal France

Animation : **Frédérique Jeske**, Présidente Senior for good et Uskoa Partners, auteur du livre « Le choc des générations n'existe pas »

15h25 > 16h15

Panel : **Quels leviers pour prévenir l'usure professionnelle, favoriser le maintien en emploi ?**

Matthieu Pavageau, Directeur technique et scientifique de l'Anact

Caroline Gonin, Directrice des ressources humaines, Groupe Transdev

Marie Elise Garnier, Responsable Ressources humaines du site de Procanar, représentante de la direction

Yvan Le Canderf, Responsable de production du site Procanar,

Isabelle Quainon, Directrice des ressources humaines, groupe Veolia

Animation : **Nicolas Lagrange**, Rédacteur en chef, AEF info

16h15 > 16h40

Pause café

16h40 > 17h25

Panel : **Quels aménagements du temps de travail et des fins de carrière, quid du cumul emploi-retraite ?**

Benoît Serre, Vice-Président, ANDRH

Laëtitia de Montgolfier, Directrice des ressources humaines, Lidl France

Emmanuel Grimaud, Président Fondateur, Maximis

Philippe Soullier, CEO, Valtus

Animation : **Isabelle Moreau**, Directrice de la rédaction, AEF info

17h25 > 17h45

Discours de clôture des ministres

Éric Lombard, ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique,

Catherine Vautrin, ministre du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles,

Astrid Panosyan-Bouvet, ministre chargée du Travail et de l'Emploi

3.1.2 Les actions territoriales d'avril à juin 2025

Dans le prolongement du colloque du 29 avril 2025, les préfetures et les services déconcentrés du ministère du travail et de l'emploi organiseront **des opérations de mobilisation des entreprises en lien avec les partenaires nationaux dans chaque région entre le 5 et le 20 juin.**

Ces opérations viseront à démultiplier la mobilisation nationale en faveur des salariés de plus 50 ans dans les territoires et ainsi renforcer la mobilisation.

Ainsi, l'ensemble des représentants des partenaires nationaux engagés ont vocation à se rencontrer et s'organiser dans les régions sous l'égide des représentants de l'État que sont les Préfets.

Ateliers régionaux de l'ANDRH

Afin d'enrichir la réflexion autour de l'emploi des travailleurs de plus de 50 ans et d'alimenter les débats publics et professionnels, l'ANDRH a engagé, depuis fin février, une large dynamique de mobilisation au sein de ses 64 groupes régionaux. Chaque groupe a été invité à travailler sur une thématique commune liée à l'emploi des travailleurs de 50 ans et plus, ainsi qu'à une thématique libre, choisie localement selon les enjeux spécifiques du territoire ou les retours du terrain.

Objectif de cette démarche : recenser d'ici la mi-avril les bonnes pratiques mises en place dans les entreprises, tant en matière de recrutement, de gestion des carrières, que d'adaptation des conditions de travail. Ces contributions régionales viendront nourrir une synthèse nationale attendue fin avril, qui

permettra de dresser un panorama concret et opérationnel des initiatives existantes. Une manière de valoriser les DRH engagés sur le terrain et de faire émerger des leviers d'action transposables à plus grande échelle.

3.1.3 Les outils

Un guide pratique pour les entreprises

Le guide « S'engager en faveur de l'emploi des 50+ », qui sera mis en ligne prochainement, s'adresse à l'ensemble des employeurs, quelle que soit la taille ou le secteur de leur entreprise. Pensé comme un outil opérationnel, il a pour ambition de lever les freins à l'embauche, au maintien en emploi et à la valorisation des compétences des salariés de 50 ans et plus.

Conçu avec l'appui de plusieurs partenaires institutionnels (DGEFP, DGT, France Travail, Apec, Anact), ce guide propose des leviers concrets, des dispositifs mobilisables et des témoignages d'entreprises pour inspirer l'action.

Le guide se structure autour de quatre grands axes :

- Recruter et intégrer un collaborateur de 50 ans et plus : lutte contre les stéréotypes, adaptation des méthodes de recrutement ;
- Accompagner les parcours professionnels : formation continue, transmission des compétences, bilan de compétences, reconversion, conseil en évolution professionnelle ;
- Favoriser le maintien en emploi et la qualité de vie au travail : amélioration des conditions de travail, prévention de l'usure professionnelle,

aménagements adaptés dès 50 ans ;

- Organiser la fin de carrière et la transition vers la retraite : temps partiel aménagé, retraite progressive, mécénat de compétences, préparation à la retraite.

En s'appuyant sur les dispositifs existants, en valorisant les bonnes pratiques, et en encourageant la mobilisation collective, ce guide vise à outiller les employeurs pour faire de l'emploi des 50 ans et plus un véritable levier de performance, de transmission et de cohésion au sein des entreprises.

Un site internet dédié et hébergé sur le site du Ministère du Travail et de l'Emploi

Ce nouveau site a pour objectif d'accompagner l'engagement collectif en

faveur de l'emploi des 50 ans et plus, en proposant une double entrée : l'une à destination des employés et des acteurs RH, l'autre conçue pour les salariés et les demandeurs d'emploi expérimentés. Il vise à mieux faire connaître l'ensemble des dispositifs mobilisables, à rendre plus lisibles les ressources, et à valoriser les services et l'action des acteurs du service public de l'emploi. En structurant l'information autour des grandes étapes de la vie professionnelle – recruter, intégrer, former, maintenir en emploi, aménager les fins de carrière –, ce site offre un parcours clair, opérationnel et adapté aux besoins des utilisateurs. Pensé comme un point d'entrée, il donne accès à des outils pratiques, des témoignages, des exemples inspirants et des repères utiles pour favoriser les recrutements, sécuriser les parcours ou encore soutenir la transmission des compétences.

3.2 Changer la loi

Accord National Interprofessionnel en faveur des salariés expérimentés

Les partenaires sociaux ont été invités à engager une négociation nationale interprofessionnelle pour identifier les mesures favorables au maintien et au retour en emploi des travailleurs expérimentés.

Un accord national interprofessionnel (ANI) a été conclu le 14 novembre 2024 sur l'emploi des salariés expérimentés.

Signé par la CFDT, FO, la CFE-CGC, la CFTC, le Medef, la CPME et l'U2P, il s'articule autour

de quatre grandes priorités :

- Mobiliser le dialogue social de branche et d'entreprise ;
- Préparer la deuxième partie de carrière ;
- Lever les freins au recrutement des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans par la création d'un nouveau type de CDI ;
- Faciliter les aménagements de fin de carrière.

Il sera transposé dans une loi qui sera

examinée dans les prochains mois au parlement.

3.3 Changer les regards

Lancement d'une campagne de communication pour favoriser la prise de conscience à grande échelle

Lutter contre les idées reçues

Afin de contribuer au changement de regard sur l'âge dans l'entreprise, le Ministère chargé du Travail et de l'Emploi mène une campagne de communication sur deux cibles principales : les recruteurs et les travailleurs expérimentés.

De manière inédite, le Gouvernement prend position pour le recrutement et le maintien des salariés de plus de 50 ans dans l'entreprise.

Ainsi, la campagne qui sera dévoilée à la fin du mois de mai 2025, visera à mettre en lumière la richesse d'une stratégie inter-générationnelle dans la composition des corps sociaux des entreprises et la force de l'expérience pour mener des actions complexes et dans la durée. La campagne prendra également le parti de la transmission des savoirs, voire des savoir-faire, pour enrichir les équipes de travail.

La campagne se déclinera à la radio et par voie d'affichage digital dans les gares pour toucher un public large et notamment celui des décideurs dans les TPE/PME qui compose un nombre conséquent d'entreprises.

De plus, des actions de communication plus ciblées viendront compléter cette campagne.

4. Ce que font nos partenaires

La contrainte démographique affectera l'ensemble de la société. Dès lors, les solutions doivent être portées par un ensemble d'acteurs. Une mobilisation de l'ensemble des partenaires sera nécessaire. Nombreux sont ceux qui proposent déjà des solutions innovantes pour les plus de 50 ans. Elles couvrent tous les champs : la formation, la santé et l'inclusivité. Cette partie est dédiée aux partenaires qui s'investissent quotidiennement en faveur des plus de 50 ans.

Présentation de nos partenaires

**SYLVIE JEHANNO, CO-PRÉSIDENTE
DES ENTREPRISES S'ENGAGENT !**



Dans une société où les carrières s'allongent, l'emploi des plus de 50 ans ne doit plus être une variable d'ajustement, tout comme l'âge ne doit plus être un frein mais une force. Expérience, transmission, stabilité : les « seniors » sont un levier de performance et de cohésion. C'est pourquoi, la Communauté s'engage concrètement pour les intégrer, les former et les maintenir dans l'emploi. S'engager pour l'emploi des personnes expérimentées, c'est faire un choix stratégique et humain : celui d'une entreprise plus juste qui recourt au potentiel de tous les talents.



AUDREY RICHARD, PRÉSIDENTE DE L'ANDRH :



L'ANDRH est pleinement mobilisée pour faire évoluer les pratiques et changer le regard porté sur les salariés expérimentés. Leur expertise est un atout pour les entreprises, leur exclusion une perte collective. Il est temps de dépasser les préjugés, d'adapter les politiques RH et de valoriser pleinement ces talents à chaque étape de leur parcours professionnel.



**SIBYLLE LE MAIRE, DIRECTRICE EXÉCUTIVE
DU GROUPE BAYARD, FONDATRICE
DU CLUB LANDOY :**



Derrière les chiffres de l'allongement de la vie, il y a des trajectoires, des envies, des compétences, des collaborateurs. Trop de talents de plus de 50 ans se heurtent à un plafond invisible. Il est temps de changer de regard. Cette transformation est une nécessité pour les entreprises. Des solutions existent. Ce n'est pas seulement une question d'inclusion ou de justice sociale : c'est une question de compétitivité, de performance et d'innovation. Ensemble, nous pouvons bâtir un monde du travail où chaque génération trouve sa place, jusqu'à la dernière étape de sa carrière. Le monde change, et les entreprises ont un rôle déterminant à jouer dans cette évolution.



**THIBAUT GUILLUY, DIRECTEUR GENERAL
DE FRANCE TRAVAIL**



Le constat est clair, la proportion des plus de 50 ans demandeurs d'emploi a fortement augmenté et ils restent plus longtemps au chômage que la moyenne. France Travail se mobilise aujourd'hui pour offrir aux demandeurs d'emploi de plus de 50 ans un parcours personnalisé qui répond réellement à leurs problématiques. Mais nous ne pourrons pas tenir cet engagement sans la mise en mouvement de tous et notamment des entreprises avec qui nous travaillons au quotidien pour briser les stéréotypes et faire de l'intégration intergénérationnelle une mobilisation de chaque instant.



**GILLES GATEAU, DIRECTEUR GENERAL
DE L'APEC :**



Quand on accompagne des cadres de 50 ans et plus face aux difficultés qu'ils rencontrent sur le marché de l'emploi, on mesure bien cet insupportable paradoxe : les entreprises ont besoin de compétences mais écartent souvent des candidats qualifiés, expérimentés, motivés, en général en bonne santé (peu d'usure professionnelle liée à des facteurs de pénibilité chez les cadres) en raison de leur âge !

La raison ? d'abord et avant tout des stéréotypes tenaces, alors qu'ils disposent de toutes les compétences pour répondre aux besoins des entreprises. L'Apec agit pour faire reculer ces préjugés et accompagner ces cadres, qui ont besoin de soutien, dans leurs démarches de retour à l'emploi comme dans le maintien dans l'emploi.



**DANIELLE DERUY, DIRECTRICE GÉNÉRALE
DU GROUPE AEF :**



Le groupe de presse professionnelle AEF info, très engagé sur les problématiques sociétales, s'investit pour l'emploi des salariés de plus de 50 ans, convaincu que leur expérience est une richesse pour l'économie et la société.

Depuis début 2023, nous avons réuni dans des groupes de travail pluriels et inter-générationnels, des entreprises, des institutions, des acteurs de l'emploi et de la formation publics et privés, pour identifier ensemble des leviers d'action concrets. De ces échanges est né un Livre blanc « Emploi des seniors : du déclaratif aux actes », qui propose des pistes opérationnelles pour faire évoluer les pratiques et les politiques en faveur des 50 ans et plus.

Cet engagement se prolonge chaque année au sein du salon Nouvelle Vie Professionnelle, à travers le village « Rebondir après 50 ans », un guichet unique qui réunit tous les acteurs mobilisés pour accompagner les transitions et favoriser le retour ou le maintien en emploi des plus de 50 ans.

Informier, rassembler et agir : le Groupe AEF info entend continuer à jouer un rôle moteur pour faire évoluer les représentations et soutenir des solutions durables en faveur de l'emploi des actifs de plus de 50 ans.



PATRICK MARTIN, PRÉSIDENT DU MEDEF :



Accroître le taux d'emploi des plus 50 ans relève aussi bien d'un enjeu que l'on pourrait qualifier de citoyen – un enjeu de solidarité – que de performance économique et de soutenabilité de notre modèle social reposant sur un principe de répartition. Convaincu du rôle que les entreprises peuvent jouer dans cette mission essentielle, et fidèle à notre volonté, en tant que première organisation patronale de France, de les accompagner, le Medef a participé très activement, en force de proposition, aux dernières négociations paritaires sur l'emploi des seniors.



Mouvement
des **Entreprises**
de **France**

AMIR REZA-TOFIGHI, PRÉSIDENT DE LA CPME :



C'est par le travail que nous ferons avancer l'économie de notre pays. C'est par conséquent une priorité de trouver des voies pour améliorer l'emploi des seniors. Et ce, d'autant plus que ce sont des salariés qui apportent au collectif une valeur inestimable : la transmission de l'expérience. La CPME est pleinement engagée dans cette dynamique et propose pour cela de déployer le « CDI plus 50 ans », un dispositif gagnant - gagnant, tant pour les salariés que pour les chefs d'entreprise.



cpme
CONFÉDÉRATION DES PME

MICHEL PICON, PRÉSIDENT DE L'U2P



L'emploi des seniors est une problématique sociétale majeure à laquelle il faut impérativement répondre pour relever les défis du vieillissement démographique, pour relever le défi du nombre d'actifs, et pour garantir notre système de protection sociale.

Les entreprises, et particulièrement les TPE, font face à une pénurie de compétences et de qualifications inédite qui va durer en raison de la stagnation de la population active. Il est de leur intérêt, parfois vital, d'agir pour le maintien dans l'emploi des salariés expérimentés.

La gestion des deuxièmes parties de carrières nous impose d'aller plus loin encore. On le sait dans certains métiers, qui sont de beaux métiers, à l'instar des sportifs de haut niveau il est illusoire d'imaginer que l'on peut les pratiquer tout au long de sa carrière professionnelle.

Consciente de cet enjeu, l'U2P a signé le 23 avril 2024 un accord avec quatre organisations syndicales de salariés qui vise à créer un nouveau dispositif de reconversion professionnelle, simple et efficace qui doit contribuer à répondre, de façon décisive, aux besoins en compétences et en qualifications de notre pays et des entreprises.



**CAROLINE GADOU, DIRECTRICE GENERALE
DE L'ANACT**



Quand le travail facilite les apprentissages, quand il permet d'évoluer, de s'intégrer à des équipes, quand il a du sens, quand il est reconnu... il constitue un levier pour maintenir ou développer la santé des salariés tout au long de leurs parcours. L'Anact se mobilise depuis plusieurs années pour proposer aux entreprises des repères, outils et méthodes pour prendre en compte et valoriser, l'expérience des salariés par des démarches collectives.



anact
— agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail

**JEAN-FRANCOIS FOUCARD, SECRETAIRE
NATIONAL CFE-CGC**



Pour la CFE-CGC, le taux d'emploi des seniors est la résultante du travail fait ou non durant tous les parcours professionnels en termes de condition de travail, de formation, de reconnaissance, d'organisation du travail. Cet accord fait un petit pas dans cette direction, notamment en maintenant l'accès à la retraite progressive à 60 ans.



**MICHEL BEAUGAS, SECRETAIRE CONFÉDÉRAL
AU SECTEUR DE L'EMPLOI ET DES RETRAITES
FORCE OUVRIERE**



FO a toujours affiché sa volonté de s'inscrire dans cette négociation, car elle constituait une véritable opportunité de créer de nouveaux droits pour les salariés seniors afin que ces derniers puissent se maintenir en emploi en bonne santé. FO a pu constater des avancées côté patronal notamment en matière d'accompagnement des deuxièmes parties de carrière. Toutefois, les améliorations concédées n'étaient pour FO pas à la hauteur des enjeux posés. En fin de négociation, FO a demandé des garanties supplémentaires pour les salariés seniors et s'est satisfait d'avoir obtenu des améliorations.

Aux termes de l'ANI, la négociation triennale de branches et d'entreprises sur les salariés expérimentés comportera des thèmes obligatoires (recrutement, fin de carrière, transmission) et des thèmes facultatifs (notamment la formation, les impacts des transformations technologiques et environnementales sur les métiers, et la prévention des risques professionnels). Ce qui pose également la question de l'articulation de cette négociation avec celle, déjà en place, sur la GEPP (gestion des emplois et des parcours professionnels).

L'ANI prévoit le renforcement du dispositif de retraite progressive, son ouverture salariés âgés de 60 ans dès lors qu'ils justifient d'une durée d'assurance d'au moins 150 trimestres, soit 37,5 ans. L'encadrement de la capacité de l'employeur à refuser une demande de retraite progressive en exigeant une réponse écrite, motivée et attestant l'incompatibilité entre la réduction du temps de travail du salarié et la continuité économique. Et en cas de refus, la possibilité de recours pour le salarié auprès du CSE.



FO



Actuellement, la retraite progressive est peu utilisée principalement par méconnaissance du dispositif. Les négociations d'entreprises et de branches vont améliorer la connaissance du dispositif par les salariés. Notre rôle en tant que confédération est aussi de les informer. Nous recevons beaucoup de réactions et de questions sur la retraite progressive. Dans les entreprises, il y a une vraie attente de la part des salariés, car c'est aussi un outil de réduction de la pénibilité. L'expérimentation d'un contrat de valorisation de l'expérience, prévue pour une durée de 5 ans, permet à une entreprise d'embaucher un salarié senior dans des conditions plus favorables que celles prévues par le droit commun. Ce contrat doit sécuriser les entreprises qui embauchent. Mais pour que cela fonctionne, il faudra aussi traiter de l'intergénération et de formation tout au long de la vie.

Enfin, l'ANI prévoit que soit réalisé un entretien professionnel renforcé et couplé d'une visite médicale de mi-carrière dans l'année qui précède ou qui suit le 45ème anniversaire du salarié afin d'aborder l'adaptation, l'aménagement des missions et du poste de travail, la prévention des situations d'usure professionnelle, les éventuels souhaits de mobilités ou de reconversions. Ainsi, qu'un entretien professionnel en dernière partie de carrière dans les 2 années qui précèdent le 60ème anniversaire du salarié afin d'étudier les possibilités d'aménagement de fin de carrière.

OLIVIER GUIVARCH, SECRETAIRE GENERAL DE LA CFDT



Alors qu'un senior sur six n'est ni en emploi, ni en retraite, le maintien en emploi des salariés expérimentés dans de bonnes conditions et leur recrutement sont devenus un enjeu de société.

Nous avons obtenu avec le dernier accord national interprofessionnel de nouveaux droits : la création d'une négociation seniors spécifique dans les branches et les entreprises ; les entretiens professionnels à mi-carrière et fin de carrière ; le droit à une retraite progressive dès 60 ans.

La CFDT est convaincue que le dialogue social renforcé, ainsi que la prise en charge des situations en amont, contribueront à répondre aux aspirations diverses et variées et aux contraintes de l'activité de l'entreprise. Les pratiques doivent changer pour relever le défi de l'âge. Il reste encore beaucoup à faire pour améliorer l'emploi et le travail des seniors.



L'engagement du Club Landoy en faveur des plus de 50 ans

Le Club Landoy est un collectif d'entreprises pionnières et engagées qui agissent pour faire de la transition démographique un catalyseur d'innovation sociale et contribuent ainsi à bâtir un pacte social économiquement soutenable et socialement durable. Nous aidons les entreprises à anticiper et s'adapter aux enjeux posés par la transition démographique en impulsant changements culturels et transformations sociales.

Face au changement démographique, le Club Landoy s'engage à faire émerger des solutions innovantes. C'est notamment dans ce cadre qu'a émergé la Charte 50+. Né en 2022, le collectif compte aujourd'hui plus de 130 entreprises et structures mobilisées pour mettre en commun leurs bonnes pratiques et créer des synergies positives en faveur de l'emploi des 50 ans et plus.

En signant la Charte, les entreprises se mobilisent en faveur de 10 engagements clés :

1. Clarifier et quantifier les engagements

Sensibiliser l'ensemble de la ligne managériale 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 avec bienveillance et respect tout au long de leur carrière professionnelle, quel que soit leur âge.

3. Développement des compétences

Accompagner le développement des compétences pour favoriser l'employabilité et les nouvelles perspectives de carrière.

4. Opportunités professionnelles et recrutement à tout âge

Renforcer le recours à la formation continue, développer des immersions et recruter des personnes à toutes les étapes d'une carrière, pour permettre à chacun et chacune 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 échanges intergénérationnels.

6. Valorisation et rôles modèles

Valoriser les travailleurs de plus de 50 ans en mettant en lumière des parcours inspirants 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 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).

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.

La Charte 50+ se décline également par des actions sur le terrain. Parmi les partenaires signataires, certains ont mis en place des programmes destinés à valoriser la place des plus de 50 ans dans l'entreprise. Ces derniers mettent en avant les difficultés auxquelles font face les 50 ans et plus : la reconversion professionnelle, les conditions de travail inadaptées ou encore lutter contre les stéréotypes.

L'engagement du Club Landoy en faveur des travailleurs de 50 ans et plus se traduit également par la publication de l'étude « les indicateurs 50+ ». Cette étude a pour but de mettre en avant les chiffres, les engagements et les progrès d'année en année. Élaborés à partir de moyennes des données issues des entreprises signataires de la Charte partagées par ces dernières sur la base du volontariat, agrégés et anonymisés, ils sont ensuite audités et certifiés par le département Opinions et Stratégies d'Entreprises de l'Ifop.

La communauté « Les entreprises s'engagent ! » et les clubs territoriaux

La Communauté « Les entreprises s'engagent » mobilise plus de 100 000 entreprises autour de grands enjeux sociaux, dont l'emploi des seniors. Depuis octobre 2024, elle pilote un programme national pour favoriser l'insertion et le maintien en emploi des plus de 50 ans, avec l'aide de partenaires comme France Travail et l'Apec. Les entreprises sont accompagnées pour accueillir, recruter ou mentorer des seniors via des actions concrètes. Déjà plus de 1 000 entreprises ont rejoint ce mouvement, avec

un objectif de 5 000 d'ici fin 2025.

Des événements de sensibilisation et de mobilisation des entreprises en faveur de l'insertion professionnelle des 50 ans et plus se déploient sur l'ensemble du territoire par le biais des clubs départementaux « Les entreprises s'engagent » et avec l'appui des acteurs partenaires.

À travers une diversité de formats – sensibilisation, mobilisation, passage à l'action – ils jouent un rôle central dans l'engagement des entreprises en faveur de l'emploi des travailleurs expérimentés, en contribuant activement à faire évoluer les pratiques et à ancrer durablement cette priorité dans les politiques RH locales. En 2024, 57 événements ont été organisés sur tout le territoire. La dynamique se renforce en 2025, avec 74 actions déjà programmées, illustrant l'appropriation croissante de cette thématique par les acteurs économiques locaux.

Parmi les initiatives les plus emblématiques figurent :

- Des ateliers et conférences de sensibilisation à l'image des ateliers « *Et si vous recrutiez un senior ?* » (dispensé par l'Apec) déclinés sur plusieurs territoires ou encore les matinales RH pour sensibiliser aux bénéfices liés au recrutement des profils expérimentés ;
- Des formats originaux de sensibilisation comme la pièce de théâtre interactive « *Un employé nommé désir* », jouée devant des recruteurs pour déconstruire les stéréotypes liés à l'âge ;
- Des job datings innovants et inversés tels que « *Recrute ton boss* » (organisés

en partenariat avec France Travail et l'Apec) offrant aux candidats expérimentés une opportunité unique de valoriser leur parcours en prenant une position active dans la rencontre avec les recruteurs.

Des temps d'échanges entre pairs, à l'image des groupes de travail interentreprises co-animés avec l'ANDRH sur le recrutement et le maintien en emploi des 50 ans et plus, pour inciter à la réflexion collective et favoriser le partage de bonnes pratiques.

Par ailleurs, la communauté Les entreprises s'engagent est à l'initiative d'une tribune, signée par 64 dirigeants et dirigeantes, appelant les entreprises, quelle que soit leur taille, à s'impliquer activement en faveur de l'emploi des travailleurs expérimentés (voir annexe).

Enfin à travers un partenariat avec le Club Landoy autour de la Charte 50+, elle entend étendre cette dynamique afin de promouvoir la diversité générationnelle à tous les niveaux de l'entreprise et pour toutes les entreprises, en favorisant l'accès à la signature de cette charte à ses entreprises membres.

Mobilisation des entreprises et sensibilisation des professionnels RH

L'ANDRH agit pour donner toute leur place aux 50 ans et plus dans les stratégies d'emploi, en valorisant leur expérience, leur expertise et leur engagement. Cet enjeu est d'abord une responsabilité sociale collective : la discrimination fondée sur l'âge, comme toutes les autres formes de discrimination, est illégitime.

Si les pouvoirs publics ont un rôle clé à jouer en instaurant des politiques et des incitations

favorables, les employeurs doivent également faire preuve d'une volonté réelle d'intégrer les travailleurs de 50 ans et plus. Dans ce cadre, l'ANDRH œuvre pour créer un environnement professionnel où toutes les générations – y compris les plus expérimentées – contribuent pleinement à la performance des organisations et à la prospérité du pays.

Une présence active sur le terrain pour faire bouger les lignes

Convaincue que le changement passe aussi par l'échange, la pédagogie et le débat public, l'ANDRH participe régulièrement à des tables rondes, colloques et événements autour de l'emploi des travailleurs expérimentés. Ces prises de parole permettent de porter la voix des DRH, de faire connaître les propositions de l'association et de contribuer à faire évoluer les pratiques. À travers ces actions de terrain, l'ANDRH s'engage concrètement pour une meilleure inclusion des 50 ans et plus sur le marché du travail.

Lutter contre les préjugés et faire évoluer le regard sur les plus 50 ans en milieu professionnel

Aujourd'hui encore, de nombreux préjugés pèsent sur l'emploi des 50 ans et plus en France. Certains recruteurs associent à tort les profils expérimentés à un coût salarial élevé, à un risque accru d'absentéisme, à un manque de formation ou à un déficit de flexibilité et d'agilité. Ces idées reçues alimentent des discriminations infondées, qui privent les entreprises de compétences précieuses.

L'ANDRH rappelle que, comme toutes les discriminations, celles fondées sur l'âge sont illégitimes. Les salariés de plus 50 ans ont, au contraire, des atouts indéniables : expertise

métier, sens de l'engagement, transmission des savoirs, stabilité professionnelle...

Dans cette optique, l'association recommande de remplacer le terme « senior » par celui de « salarié expérimenté », plus valorisant et moins stigmatisant.

Elle s'attache également à déconstruire les clichés en diffusant largement des données et des analyses sur les atouts des collaborateurs expérimentés, via son site internet, son magazine et d'autres supports. En relayant enquêtes, témoignages et études de terrain, l'ANDRH entend changer le regard porté sur ces profils et contribuer à une culture d'entreprise plus inclusive.

Mobiliser et accompagner les DRH pour l'emploi des salariés des 50 ans et plus – un plaidoyer actif pour faire bouger les lignes

Pour inscrire durablement la question de l'emploi des travailleurs de plus de 50 ans à l'agenda public et au cœur des pratiques RH, l'ANDRH a lancé un plaidoyer national. L'objectif : mobiliser l'ensemble de l'écosystème RH autour d'une même ambition, celle de favoriser le recrutement, l'intégration et le maintien en emploi des salariés expérimentés.

[Lire le plaidoyer](#)

Des ressources pour outiller les professionnels RH

Comment mieux recruter des profils expérimentés ? Comment valoriser leurs compétences et adapter les environnements de travail à leurs besoins ? Comment accompagner leur montée en compétences, notamment sur les nouvelles technologies ? Autant de questions abordées dans les ressources mises à disposition par l'association.

C'est dans cette dynamique qu'est proposé, par exemple, le podcast avec Angélique Bordas, DRH d'Isoskele, qui partage son retour d'expérience et ses conseils concrets pour intégrer les plus 50 ans dans une politique RH inclusive.

[Écouter le podcast](#)

L'ANDRH valorise également les pratiques RH qui limitent les biais dans le recrutement, encourage la sensibilisation des recruteurs, et diffuse des exemples concrets d'initiatives mises en place dans les entreprises membres. Ces actions permettent de répondre aux pénuries de compétences et de préparer au mieux les parcours professionnels des collaborateurs tout au long de leur carrière.

L'engagement du groupe AEF en faveur des plus 50 ans

Livre blanc « Emploi des plus 50 ans : du déclaratif aux actes ! »

Fruit de travaux collaboratifs menés entre 2023 et 2024, ce Livre blanc édité par le Groupe AEF info rassemble les constats, propositions et bonnes pratiques issus d'un collectif d'acteurs publics, privés et associatifs engagés pour améliorer l'emploi des salariés de plus de 50 ans.

Le document s'articule autour de trois axes principaux :

- Un diagnostic partagé sur les freins persistants à l'emploi des plus 50 ans (discriminations, stéréotypes, manque d'accompagnement...);
- Des pistes d'actions concrètes pour favoriser le maintien dans l'emploi, le retour à l'emploi, la création d'activité ou encore le soutien aux aidants ;

- Des préconisations structurantes, comme la création d'un label « plus 50 ans », une meilleure adaptation des dispositifs existants ou encore un accompagnement renforcé des parcours en fin de carrière.

Ce Livre blanc s'inscrit dans une démarche pragmatique : faire émerger des solutions opérationnelles et duplicables, issues du terrain. Il a été remis à la Ministre Astrid Panosyan-Bouvet, en novembre 2024 et a nourrit les échanges lors d'un colloque organisé par AEF en février 2025 « Emploi des seniors : casser les clichés, passer à l'action ».

Le salon Nouvelle Vie Pro 50+ – Rebondir après 50 ans

Organisé dans le cadre du salon Nouvelle Vie Professionnelle chaque année en novembre, le village « Rebondir après 50 ans » est un espace entièrement dédié à l'emploi et à la reconversion des actifs de plus de 50 ans. Il réunit en un seul lieu les acteurs publics et privés de l'emploi, de la formation, du coaching et de l'accompagnement entrepreneurial.

Objectif : informer, orienter, coacher, faire connaître des dispositifs concrets et mettre en relation les plus 50 ans avec des recruteurs.

Avec plus de 2 500 visiteurs de plus de 50 ans, dont 96 % satisfaits de l'écoute trouvée au

salon, ce rendez-vous très attendu reviendra le 13 novembre 2025 avec un jobdating, des conseils pratiques, des témoignages inspirants et une forte mobilisation des partenaires. Ce même jour, l'emploi des 50+ sera aussi à l'ordre du jour de la Journée nationale de la reconversion qui se tient dans plus de 200 villes.

Engagement de développement de l'emploi et des compétences (Edec) sectoriel sur la question des actifs de plus de 50 ans

Lancé pour trois ans (2024–2027) avec le soutien du ministère en charge du travail et de l'emploi, l'Edec national « Génération S » a été signé entre le ministère du Travail et de l'Emploi, l'Opcommerce et les vingt branches professionnelles du commerce. Il vise à soutenir les entreprises, notamment les TPE-PME, dans l'adaptation de leurs pratiques face au vieillissement de la population active, alors que 22 % des salariés du secteur ont plus de 50 ans.

Cet Edec a vocation à inspirer d'autres secteurs d'activités et branches professionnelles qui souhaiteraient bénéficier de l'appui de l'État dans l'accompagnement des transitions.

5. Les actions publiques en faveur de l'emploi des 50 ans et plus

Sous l'impulsion du ministère du Travail et de l'Emploi, la puissance publique s'est dotée d'un réseau sur l'intégralité du territoire afin d'être au plus proche de tous les Français. La délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle et l'ensemble des services déconcentrés de l'État prévoient un accompagnement spécialisé pour répondre aux besoins spécifiques et individuels de chacun. D'ores et déjà, de nombreux dispositifs sont proposés pour accompagner les travailleurs. Ils sont mobilisables dans toutes les étapes de leur carrière.

Cette partie parcourt les différentes actions de l'État au service des travailleurs de 50 ans et plus. Elle offre une vue détaillée d'opérations concrètes dans les territoires et souligne l'articulation de l'ensemble du service public.

Les actions de l'État dans les territoires

Les actions déjà engagées dans les territoires

Dans un contexte de transition démographique, les services de l'Etat ont engagé des démarches pour soutenir l'emploi des travailleurs expérimentés, favoriser leur maintien dans l'activité, et accompagner les entreprises dans leurs politiques de gestion des âges. Voici un état des lieux des actions engagées, classé par ordre alphabétique des régions.

Centre-Val de Loire : un accompagnement ciblé TPE-PME avec le projet « Atout'Seniors »

La Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des Solidarités (DREETS) Centre-Val de Loire pilote, avec l'Opco des entreprises de proximité, un projet ADEC de trois ans (2024–2026) destiné

à mieux intégrer les plus de 50 ans dans les politiques RH des petites entreprises. Le projet vise à déconstruire les préjugés sur l'âge, à accompagner les recrutements de profils expérimentés et à maintenir leur employabilité.

Des diagnostics sont menés dans vingt TPE/PME, suivis d'ateliers à destination des managers (management intergénérationnel, tutorat, recrutement) et des salariés de plus de 50 ans (projection professionnelle, transmission). Ce projet est cofinancé à hauteur de 100 000 euros, répartis à parts égales entre la DREETS et les entreprises.

Grand Est : trois projets structurants autour de l'emploi des seniors

La DREETS Grand Est a engagé une série d'initiatives concrètes pour soutenir l'emploi des travailleurs expérimentés. Deux actions

phares sont mises en œuvre : un programme de mentorat intergénérationnel expérimenté dans 20 entreprises, et un accompagnement du maintien en emploi des 45 ans et plus auprès de 30 entreprises, mobilisant des dispositifs comme Pro-A, le Projet de Transition Professionnelle ou CléA. Une convention avec l'Aract a également permis de tester une action sur la pénibilité dans les petites structures artisanales, sans suite opérationnelle. Enfin, un symposium organisé avec la Carsat Alsace-Moselle a rassemblé les acteurs de la santé au travail autour des outils de prévention de la désinsertion professionnelle.

Plus globalement, la DREETS Grand Est note que 13,5 % des bénéficiaires des 9 000 actions FNE réalisées sont âgés de 55 ans et plus, et identifie le besoin de produire des outils concrets à destination des entreprises, notamment sous forme de guides pratiques.

Normandie : une stratégie croisée entre emploi des plus de 50 ans et silver economy

La DREETS Normandie articule ses actions autour du vieillissement actif, en combinant insertion, formation, gestion RH et adaptation des secteurs concernés.

Des partenariats ont été noués avec l'Opco Santé, l'Aract et France Travail pour accompagner les recrutements de plus de 50 ans dans le secteur médico-social. Le dispositif FIT est mobilisé pour accompagner les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans via du coaching, des rencontres employeurs et des actions de valorisation. Les contrats « Parcours Emploi-Compétence » des plus de 50 ans sont également fortement utilisés avec un taux de prise en charge renforcé.

Les plus de 50 ans sont ciblés comme public prioritaire du Plan Régional d'Investissement

dans les Compétences 2024-2027, et en 2024, près d'un quart des actions FNE (24,6 %) ont été menées au bénéfice de salariés expérimentés. Enfin, environ 400 prestations de conseil RH sont réalisées chaque année dans la région, avec une forte mobilisation autour des thématiques liées à la gestion des âges, à la transmission des savoir-faire et à l'organisation des fins de carrière.

Nouvelle-Aquitaine : des outils d'analyse au service de l'action

La DREETS Nouvelle-Aquitaine avec le concours de l'Afpa, a produit un panorama régional et sectoriel détaillé sur les salariés expérimentés, représentant près de 30 % des actifs de la région, avec des données déclinées par zone d'emploi, secteur, métier, contrat, âge et sexe. Ce travail est complété par une veille thématique sur les pratiques inspirantes et un effort de pré-ingénierie visant à anticiper les effets de la transition démographique sur l'emploi, la formation, le management et l'organisation du travail. Ces ressources visent à outiller les acteurs territoriaux pour construire des réponses adaptées.

Occitanie : REMOB Sénior – un parcours renforcé pour les demandeurs d'emploi de 50 ans et plus

Le dispositif REMOB Sénior, porté par l'Afpa avec la DREETS, s'adresse aux 50 ans et plus en recherche d'emploi. Il propose un accompagnement intensif fondé sur 4 modules : valorisation personnelle, projet professionnel, immersion et compétences numériques/transversales.

Déployé dans six territoires (Aveyron, Gard, Pyrénées-Orientales), le programme mobilise un réseau de partenaires locaux. Les premiers résultats sont encourageants, avec des

retours à l'emploi, des entrées en formation, et des orientations vers des parcours emploi-santé.

Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) : Une feuille de route dédiée à l'emploi des plus de 50 ans

La DREETS PACA a mis en place une feuille de route stratégique spécifique, articulée autour de cinq axes : accès et maintien dans l'emploi, prévention de l'usure professionnelle, transmission intergénérationnelle des compétences, transitions professionnelles, et employabilité des 50 ans et plus dans les TPE/PME.

Parmi les actions notables figurent une étude conjointe Afpa/Aract sur le maintien dans l'emploi des salariés expérimentés dans les très petites entreprises, une nouvelle action 2025 construite avec France Travail, l'Apec et l'Afpa pour déconstruire les stéréotypes de recrutement à travers des ateliers dédiés, ainsi qu'un projet de l'Aract sur les secondes parties de carrière dans l'hôtellerie-restauration et le BTP. La DREETS pilote également une cartographie des actions des Opco en faveur des travailleurs expérimentés, et a intégré cette cible dans le PRIC 2024–2027. Deux études régionales sont également mises en avant : l'une sur la négociation collective autour des travailleurs de 50 ans et plus, l'autre sur la désinsertion professionnelle en lien avec le handicap.

Autres régions : des travaux en cours sur la thématique des plus de 50 ans

Au-delà des six régions précédemment détaillées, plusieurs autres DREETS ont initié des réflexions et des projets autour de l'emploi des travailleurs expérimentés, comme en témoignent les retours des

dialogues de gestion 2024.

En Auvergne-Rhône-Alpes, des actions sont menées dans le cadre du dispositif FIT et une prise en compte spécifique des plus de 50 ans est intégrée dans le PRIC. En Bourgogne-Franche-Comté, une expérimentation est conduite dans la Côte-d'Or sur les représentations des employeurs vis-à-vis des travailleurs expérimentés. En Bretagne, une feuille de route régionale dédiée est en cours d'élaboration. Les Hauts-de-France travaillent à la sensibilisation des employeurs, notamment dans les secteurs en tension. En Île-de-France, un diagnostic régional est en cours via le CREFOP, et dans les Pays de la Loire, une action FSE+ accompagne la reconversion des 50 ans et plus dans l'industrie (notamment en Maine-et-Loire).

À ce stade, aucune action formalisée n'a été remontée pour la Corse, la Guadeloupe, la Martinique, la Guyane, La Réunion et Mayotte.

Travail national en cours avec l'Afpa : appui à la stratégie emploi des travailleurs expérimentés

En complément des dynamiques régionales, un travail national est engagé par l'Afpa, en lien avec la DGEFP, afin d'appuyer la mise en œuvre d'une politique d'ensemble en faveur de l'emploi des travailleurs expérimentés. Ce projet vise à mieux anticiper les effets de la transition démographique et à structurer l'intervention publique au niveau territorial et sectoriel.

Trois volets structurent cette démarche :

- La production de panoramas régionaux et sectoriels sur l'emploi des travailleurs expérimentés, avec des données détaillées par tranche d'âge

(50-54, 55-59, 60-64), sexe, contrat, statut, ainsi qu'un focus sur les plus de 50 ans bénéficiaires d'une RQTH. Ces analyses permettent de repérer les zones de vulnérabilité, les secteurs porteurs et les leviers d'action ;

- La réalisation de focus sectoriels approfondis, croisant les problématiques de vieillissement, de maintien en emploi, de recrutement, de transmission des compétences et d'adaptation des conditions de travail ;
- L'élaboration d'un dossier thématique

national regroupant des outils pratiques, des exemples inspirants (accords GEPP, expérimentations Opco ou territoriales), et des pistes d'action concrètes à destination des DREETS et de leurs partenaires.

Ce travail constitue un socle partagé permettant de renforcer la coordination nationale, d'appuyer les plans d'action locaux, et de mieux accompagner les entreprises dans l'intégration durable des 50 ans et plus.

Zoom sur quelques outils de l'État et ses partenaires mobilisables immédiatement sur tout le territoire

L'offre de services de France Travail

Repérer en amont les situations difficiles dans le cadre d'un accompagnement personnalisé dès 50 ans :

- Formation des conseillers France Travail sur les problématiques de ce public spécifique ;
- Organisation d'ateliers collectifs menés en agence et dédié aux demandeurs d'emploi de plus de 50 ans ;
- Création de parcours de retour à l'emploi spécifiques prenant en compte les contraintes personnelles de beaucoup de demandeurs d'emploi de 50 ans et plus : situation d'aidance, santé, handicap, problèmes sociaux, mobilité...

Miser sur les formations et les dispositifs les plus efficaces dans les parcours de retour à l'emploi dès 50 ans :

- Promouvoir systématiquement l'actualisation des compétences : les travailleurs expérimentés représentent un peu moins de 9 % des entrés en formation des demandeurs d'emploi en 2024 alors qu'ils représentent environ 16 % des demandeurs d'emploi inscrits ;

- Développer l'utilisation de la Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuelle (POEI), une formation jusqu'à 600 heures qui s'accompagne obligatoirement d'une promesse d'embauche. 79 % des demandeurs d'emploi de plus de 55 ans qui ont bénéficié d'une POEI ont retrouvé un emploi dans les 6 mois ;
- Généralisation progressive du dispositif de reconversion Atout Senior, une formation certifiante et une immersion en entreprise, d'ici 2027 (testé actuellement en Ile-de-France, avec 500 demandeurs d'emploi). Son objectif : former 1000 travailleurs de plus de 50 ans d'ici fin 2025 et atteindre un taux de retour à l'emploi de 80 %.

Travailler étroitement avec les entreprises et les partenaires du réseau de l'emploi pour sensibiliser et leur apporter des solutions :

- Mobiliser, en partenariat avec la Communauté « Les Entreprises s'engagent » les grands comptes France Travail Pro, les organisations patronales et les réseaux d'accompagnement associatifs pour accélérer le retour à l'emploi des demandeurs de plus de 50 ans, notamment par la mise en avant des solutions et dispositifs de recrutement mis à leur disposition ;
- Nos méthodes de recrutements sans CV permettent de s'affranchir des stéréotypes et garantissent aux entreprises des recrutements inclusifs : 51 % des travailleurs expérimentés ayant participé à un recrutement par la méthode de simulation ont retrouvé un emploi dans les 6 mois et 51 % des

demandeurs d'emploi de plus de 55 ans ayant fait une immersion en entreprise retrouvent un emploi dans les 6 mois ;

- Organiser des événements en région favorisant la rencontre des entreprises et des DE de plus de 50 ans accompagnés par France Travail (job dating, rencontres organisées en agence, ateliers pitch...).

Zoom sur le job dating du 25 juin 2025

France Travail et ses partenaires du Réseau Public pour l'Emploi organiseront lors du Salon du Travail et de la Mobilité de Lyon (4 000 visiteurs attendus) le 25 juin 2025 un parcours dédié aux demandeurs d'emploi seniors :

- Des conférences sur les dispositifs de formation et de financement dédiés aux 50+ pour actualiser leurs compétences ou se reconvertir ;
- Des ateliers sur les bonnes pratiques à adopter dans sa recherche d'emploi, sur les CV et les entretiens d'embauche et sur les métiers qui recrutent ;
- Des animations autour de l'immersion professionnelle et des méthodes de recrutement par simulation ;
- Des rencontres et des « pitch » avec des entreprises qui recrutent ;

L'offre de service de l'Anact

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) promeut des démarches collectives d'entreprises facilitant le « **bien vieillir au travail** » et le **maintien en emploi à tout âge en agissant sur**

la santé au travail, le management et les parcours professionnels. Ces démarches répondent à des enjeux stratégiques pour les entreprises tels que la prévention de l'absentéisme, le maintien et le transfert des compétences, la fidélisation des salariés expérimentés.

Dans ce cadre, l'Anact propose aux TPE-PME et organismes qui les accompagnent des appuis sur les dimensions suivantes :

- Prévention de l'usure professionnelle et de la désinsertion professionnelle ;
- Politique RH – parcours professionnels (dont la gestion des secondes parties de carrière, appui à la GEPP, mise en place d'actions de formation en situation de travail, politique de transfert des savoirs et des compétences, soutien aux coopérations entre les générations, etc.) ;
- Démarche de qualité de vie et des conditions de travail ;
- Mise en place de management participatif ;
- Appui au dialogue social ;
- Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Sur ces sujets, l'Anact propose sur l'ensemble du territoire :

- Des **actions de sensibilisation** ;
- Des **modalités d'accompagnement intra-entreprise ou inter-entreprises** pour réaliser un état des lieux, élaborer un plan d'action ou préparer la négociation d'un accord, par une démarche participative ;

- Des projets partenariaux pour les acteurs sectoriels ou territoriaux (études, dispositifs d'appui-conseil, appui à des démarches territoriales, etc.).
Plus d'informations sur anact.fr.

L'offre des services de l'Apec

L'Apec propose des services spécifiques pour adapter son conseil aux besoins des cadres expérimentés :

- **Le CEP**, conseil en évolution professionnelle. L'Apec, en tant qu'opérateur national du CEP, accompagne les cadres et jeunes diplômés en emploi ou demandeurs d'emploi dans leurs projets d'évolution professionnelle. Elle communique également auprès des TPE/PME sur l'intérêt de mobiliser le CEP pour favoriser l'évolution professionnelle de leurs salariés. À titre indicatif, en 2023, sur les 96 000 cadres qui ont bénéficié d'un parcours CEP réalisé par l'Apec, environ la moitié était en activité et 25 % avaient 50 ans et plus (source : Apec, contrôle de gestion).
- **Talents Seniors** : le dispositif consiste en un parrainage de cadres demandeurs d'emploi de 50 ans ou plus par une personnalité du monde économique régional : entrepreneurs, dirigeants, personnalités ou élus. Chaque cadre expérimenté est suivi pendant 1 an par son parrain ou sa marraine et par un consultant Apec, avec au minimum 1 rendez-vous par mois. L'objectif est de redonner confiance aux cadres de 50 ans et plus en recherche d'emploi, de leur permettre de rebondir et de renforcer leur réseau, afin de favoriser leur

retour à l'emploi.

- **Nouveaux Horizons** : une prestation d'accompagnement intensif d'une durée maximale de 10 mois, qui vise à remobiliser les cadres demandeurs d'emploi de longue durée (DELD) très éloignés de l'emploi (dont une part non négligeable de cadres expérimentés) pour accroître leur capacité à se projeter dans l'avenir, évaluer leurs compétences au regard du marché, les aider à tirer les leçons du passé et s'engager dans l'action.
- **Connexion Seniors** : programme pour favoriser la reprise d'emploi ou d'activité des cadres de 55 ans et plus en recherche d'emploi, qui consiste en un « sas de mise en action » pour prévenir le risque de chômage de longue durée, avec une prise en charge dès le début de leur période de recherche d'emploi. Un programme qui mixe entretiens individuels et ateliers collectifs, avec accompagnement par différents métiers de l'Apec et suivi de mise en œuvre au plus près des besoins des bénéficiaires. Le dispositif est en cours d'expérimentation à Lyon et à La Défense, le retour d'expérience final est prévu fin mars 2025.
- **Valoriser les atouts de son expérience senior** : atelier qui permet d'identifier les principaux savoir-faire (*hardskills*), savoir-être (*softskills*) et atouts, d'élaborer une méthode pour élaborer une présentation convaincante, transposable aux outils de candidature (CV, lettre de motivation, Profil Apec) et d'évaluer la force de conviction et les points de progrès pour convaincre un employeur potentiel

Annexes

- Analyse chiffrée de l'emploi des 50 et plus
- Consultation sur l'emploi des salariés expérimentés - avril 2025
- Tribune "Nous, dirigeants d'entreprise, faisons de l'insertion des seniors une priorité économique et sociale"
- Tribune « Tech for all » : l'inclusion des + de 50 ans, un atout stratégique

Analyse chiffrée de l'emploi des 50 et plus

Le virage démographique, commun aux économies européennes, nécessite d'établir un constat sur la place des 50 ans et plus dans l'environnement professionnel. Aujourd'hui, la France est toujours en dessous de la moyenne européenne. Tant pour les hommes que pour les femmes. Néanmoins, répondre aux défis tant sociaux qu'économiques nécessite l'adoption d'une vision stratégique sur le long terme, facilitant le maintien de ces derniers en emploi.

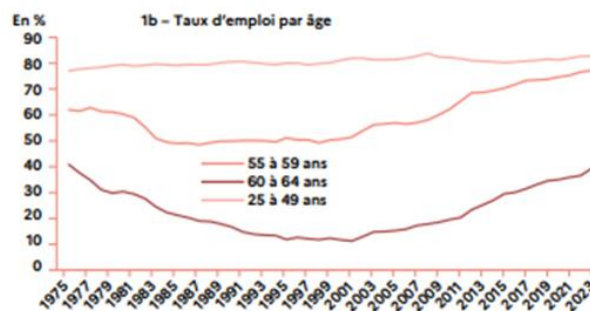
Cette partie explore la situation des travailleurs de plus de 50 ans sur le marché du travail en France et en Europe. Il souligne les freins à l'emploi des travailleurs expérimentés et met en lumière leur force de contribution.

Le paradoxe de la situation du marché du travail

La situation des actifs de plus de 50 ans en France (Étude Dares 2024)

En 2023, 58,4% des personnes âgées entre 55 ans et 64 ans sont en emploi, une faible augmentation sur l'année précédente (56,9 % en 2022). Le taux d'actifs dans cette tranche d'âge est également en hausse. En tenant compte des personnes au chômage, ce sont 61,7 % des 50 ans et plus qui sont actifs, soit 1,4 point de plus qu'en 2022. C'est le plus haut taux enregistré depuis 1975⁷.

Les travailleurs de plus de 50 ans affichent aussi le taux de chômage le plus bas de l'ensemble des actifs avec 5,4 %. Néanmoins, les chiffres montrent que le taux d'emploi diminue nettement avec l'âge. Ainsi, de 50 ans à 56 ans, le taux d'emploi avoisine les 80 % avant de passer sous la barre des 40 % pour les 60-64 ans. Entre autres, cette baisse est la conséquence des transitions progressives vers la retraite⁸.



Une démographie qui va faire évoluer le marché du travail

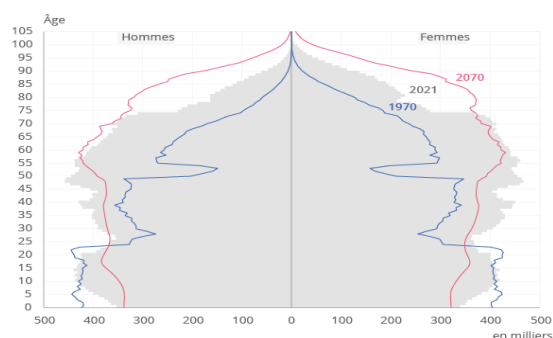
La place des 50 ans et plus dans le marché du travail s'inscrit avant tout dans le vieillissement de la population française. Cette trajectoire démographique commune à l'Europe (à différentes échelles) s'explique par une double tendance.

⁷ DARES, septembre 2024 : les seniors sur le marché du travail 2023

⁸ Idem

Tout d'abord, l'allongement de l'espérance de vie résultant d'une amélioration globale de la qualité de vie et des progrès de santé. Puis, la baisse de natalité sous l'impulsion de l'évolution des mœurs et la baisse du nombre de femmes en âge d'avoir des enfants.

Population par sexe et âge en 1970, 2021 et 2070⁹



À cet égard, la France comme la plupart des pays développés connaîtront une accélération de ce phénomène dans les prochaines décennies. Il est donc primordial d'engager une participation accrue des plus de 50 ans au marché du travail.

Selon la dernière étude de l'Institut national d'études démographiques, la part des Français de 65 ans et plus serait 28 % en 2050, contre 21% actuellement¹⁰.

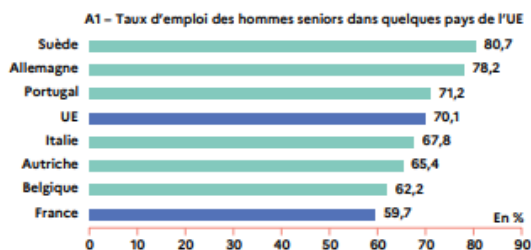
Zoom sur le rapport Femmes/Hommes des actifs de plus de 50 ans (Dares, 2024)

En 2023, les taux d'emploi et d'activité chez les femmes de 55-64 ans (57,2 % et 60,4 %) sont inférieurs à ceux des hommes pour le même groupe (59,7 % et 63,1 %). Pour autant, en ce qui concerne le taux d'emploi, les femmes sont proches de la moyenne européenne qui s'établit à 58,1 %¹¹.

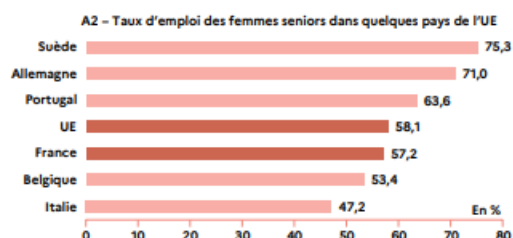
⁹ Algava & Blanquain, 29.11.2021 : 68, 1 million d'habitants en 2070 : une population un peu plus nombreuse qu'en 2021, mais plus âgée

¹⁰ Institut national d'études démographiques, novembre 2021 : Le vieillissement de la population s'accélère en France et dans la plupart des pays développés

¹¹ DARES, septembre 2024 : les seniors sur le marché du travail 2023



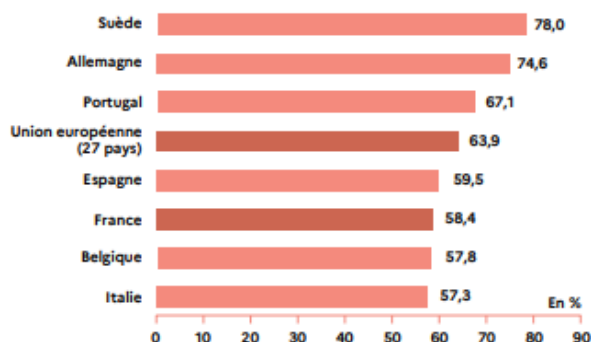
Taux d'emploi des 55-64 ans hommes et femmes dans quelques pays de l'Union européenne en 2023



Les femmes entre 55 ans et 64 ans affichent également un taux de chômage plus bas que les hommes (5,2 % contre 5,5 %). Toutefois, elles ont plus recours au travail partiel (31,7 % d'entre elles, contre 11,1 % des hommes)¹².

En ce qui concerne la rémunération, les hommes comme les femmes connaissent une hausse de salaire passé 50 ans. Cette tendance est commune à l'Union européenne. Ainsi, en France, les femmes de 50 ans ou plus gagnent en moyenne 9 % de plus de l'heure que celles de 30 ans à 49 ans, tandis que l'écart est de +19 % pour les hommes¹³.

La place de l'emploi des actifs de plus de 50 ans en Europe



Depuis la fin des années 1990, l'Union européenne poursuit des objectifs pour faire face au vieillissement de sa population. Les craintes d'une pénurie de main d'œuvre justifient le maintien des 50 ans et plus dans le marché du travail. Les Etats membres se sont fixé l'objectif d'atteindre un taux d'emploi de 78 % des 20-64 ans sur l'horizon 2030¹⁴.

Depuis vingt ans, le taux d'emploi des 50 ans et plus ne cesse d'augmenter. Cette tendance se traduit par un alignement progressif des pays en retard concernant les 55-59 ans. Toutefois, des disparités subsistent concernant les 60-64 ans. La moyenne du taux d'emploi des plus de 50 ans de l'Union européenne s'établit aujourd'hui à 63,9%. La Suède et l'Allemagne affichent les plus hauts taux, respectivement à 78 % et 74,6 %.

Taux d'emploi des 55-64 ans dans quelques pays de l'Union européenne en 2023

¹² *Idem*

¹³ Insee, 22.07.2024 : La situation des seniors sur le marché du travail en 2023

¹⁴ Les objectifs du Sommet de Porto 2021

Les causes freinant l'emploi des 50 et plus

La discrimination à l'embauche

De manière générale, la littérature scientifique ciblant spécifiquement l'âge comme critère de discrimination reste rare. Contrairement aux critères de sexe, d'origine apparente ou de religion supposée qui sont beaucoup plus répandus.

Ce phénomène s'explique en partie par la difficulté méthodologique à isoler l'âge comme critère de discrimination. Malgré ces limites, plusieurs études ont tenté de mesurer les biais éventuels des employeurs vis-à-vis des profils seniors.

Dans son rapport de mars 2016, le TEPP¹⁵ adopte un protocole expérimental pour évaluer les chances d'être convoqué pour un entretien pour un poste de vendeur. Ce métier, étant peu exposé aux évolutions technologiques, permet d'identifier plus clairement les stéréotypes liés à l'âge. Les données valident l'hypothèse d'une norme sociale défavorable aux plus 50 ans dans le processus de recrutement.

Dans son rapport 2024 consacré aux discriminations des 50 ans et plus dans l'emploi, le Défenseur des droits souligne la persistance de préjugés à l'encontre des travailleurs de plus de 50 ans sur le marché du travail.

Une autre étude, menée en 2015 à l'échelle de l'Union européenne, va dans le même sens. Elle révèle que 75 % des managers français estiment qu'un candidat de plus de 55 ans est désavantagé lorsqu'il est en concurrence avec un profil plus jeune à compétences égales. C'est l'un des taux les plus élevés en Europe, derrière les Pays-Bas (77 %) et Chypre (76 %), pour une moyenne européenne de 60 %¹⁶.

Ainsi, 23 % des plus de 50 ans déclarent avoir été victime de discrimination. Ces discriminations se nourrissent de stéréotypes liés à l'âge. Presque 50 % des actifs considèrent que les travailleurs de plus de 50 ans sont « dépassés » par les nouvelles technologies¹⁷.

Cette vulnérabilité sur le marché de l'emploi se traduit notamment par une plus forte exposition des travailleurs de plus de 50 ans au chômage de longue durée¹⁸.

L'usure professionnelle et le manque de conditions de travail adaptées

Selon l'Insee, 21 % des 55-61 ans ne sont ni en emploi, ni à la retraite¹⁹. Les questions de santé et de handicap sont au cœur de ce phénomène.

¹⁵ TEPP, 24 mars 2016 : Accès à l'emploi selon l'âge et le genre : les résultats d'une expérience contrôlée

¹⁶ Eurobarometer (2015), "Discrimination in the EU in 2015".

¹⁷ Défenseur des droits, décembre 2024 : 17^e baromètre sur la perception des discriminations dans l'emploi. Les discriminations des seniors dans l'emploi.

¹⁸ Insee, Dares, « Emploi, chômage, revenus du travail », Insee références, Édition 2023.

¹⁹ Insee, 22.07.2024 : La situation des seniors sur le marché du travail en 2023

En 2019, dans les pays de l'OCDE, 25 % des travailleurs de 50 ans à 64 ans ont quitté leur emploi volontairement à cause de leur santé. De manière générale, en plus d'une sortie prématurée du marché du travail, les problèmes de santé se traduisent par une baisse de productivité des salariés et des entreprises²⁰.

Plusieurs dispositifs de flexibilisation du travail agissent favorablement sur l'emploi des travailleurs de plus de 50 ans. Notamment, la réglementation du temps de travail²¹ et le recours au télétravail²².

Le déficit de compétences et les difficultés d'accès aux formations

Le déficit de compétences constitue l'un des plus grands freins à l'attractivité des 50 ans et plus sur le marché de l'emploi. Pourtant, le recours à la formation professionnelle tant à diminuer avec l'âge. Afin de permettre aux travailleurs de 50 ans et plus d'appréhender la révolution de l'intelligence artificielle et la contrainte climatique, le recours aux formations pour eux doit être normalisé.

Selon l'Insee, l'accès à la formation tend à reculer à partir de 55 ans. Pour les personnes de 55-64 ans en emploi, le taux d'accès à la formation formelle et non formelle s'élève à 35 %, contre 57 % des 35-44 ans²³.

Cette tendance s'explique par plusieurs facteurs. Tout d'abord, le choix préférentiel des entreprises à investir dans les profils plus jeunes. Plus du tiers des salariés de plus de 50 ans mettent en avant le refus ou l'absence de soutien par leur employeur²⁴. Puis, la perspective de la retraite tant à décourager les salariés de plus de 50 ans de suivre des formations. Ainsi, les trois quarts des salariés âgés de 55 ans et plus déclarent ne pas souhaiter suivre une formation²⁵.

Ce phénomène tend à être commun aux économies développées. Ainsi, dans l'Union européenne, seul 35 % des travailleurs de 55 ans à 64 ans ont suivi une formation formelle ou non formelle liée à l'emploi au cours des 12 derniers mois²⁶.

²⁰ OCDE, 18.01.2023 : *Vieillesse et politiques de l'emploi. Fidéliser les talents à tous les âges.*

²¹ OCDE, 13.12.2023 : *Améliorer les perspectives professionnelles et les conditions de travail des travailleurs âgés peut renforcer la viabilité des systèmes de retraite et remédier aux pénuries de main-d'œuvre*

²² OCDE, 18.01.2023 : *Vieillesse et politiques de l'emploi. Fidéliser les talents à tous les âges.*

²³ Insee, 24.04.24 : *Un recours plus fréquent à la formation en 2022 pour les personnes en emploi et les plus diplômées*

²⁴ DARES, juin 2016 : *Formation professionnelle : quels facteurs limitent l'accès des salariés seniors ?*

²⁵ *Idem*

²⁶ Eurostat, 28.08.2024 : *Participation rate in education and training by age*

Consultation sur l'emploi des salariés expérimentés

Avril 2025



SOMMAIRE

Méthodologie
et profil des
entreprises
participantes
(p.4)

1

La **place des salariés expérimentés** aujourd'hui en entreprise (p.9)

2

Le **recrutement** de salariés expérimentés (p.15)

3

Le **maintien en emploi** des salariés expérimentés (p.22)

4

La **prévention de l'usure** professionnelle (p.31)

5

Le lien **intergénérationnel** (p.43)

6

Les **pistes d'amélioration** (p.49)

MÉTHODOLOGIE

ÉCHANTILLON

Consultation auprès de 1083 directeurs des ressources humaines, issus des fichiers de l'ANDRH et de Les Entreprises s'engagent.



MÉTHODE

Échantillon interrogé **par Internet** via limesurvey.



DATES DE TERRAIN

Mars - Avril 2025.



Notes de lecture :

Tous les résultats sont exprimés en pourcentages (%).

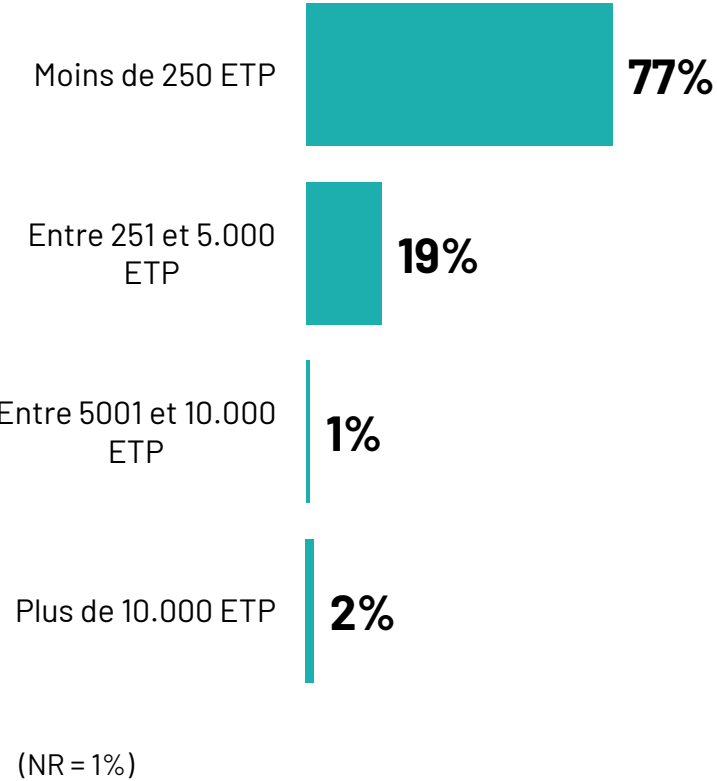
Ce rapport a été réalisé pour :



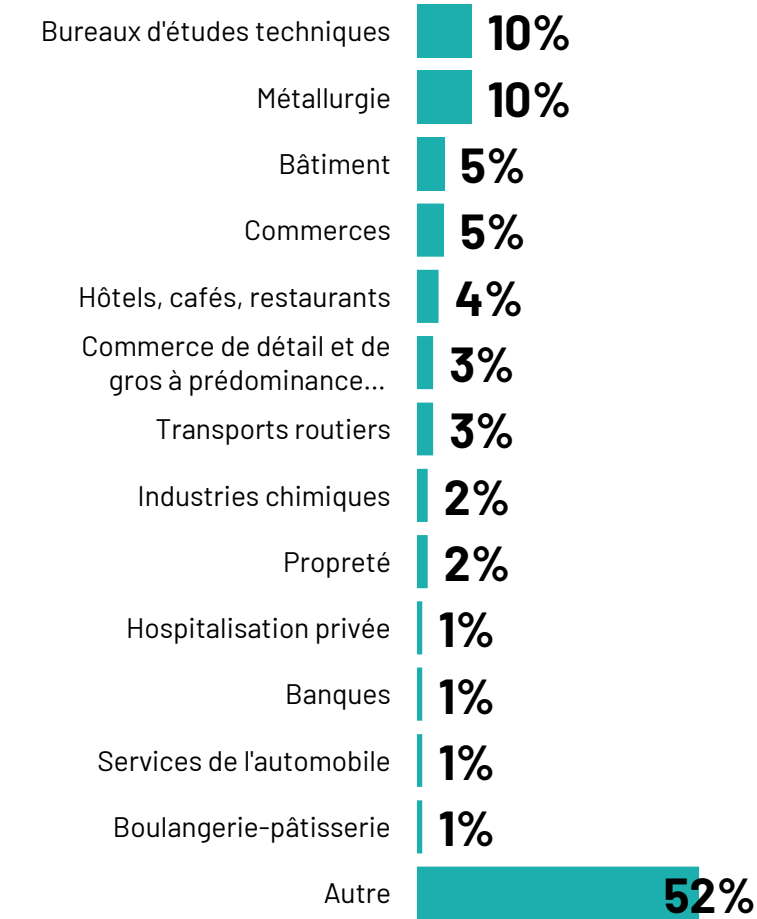
Ce rapport a été élaboré dans le respect de la norme internationale ISO 20252 « Etudes de marché, études sociales et d'opinion ».

PROFIL DES ENTREPRISES PARTICIPANTES (1/2)

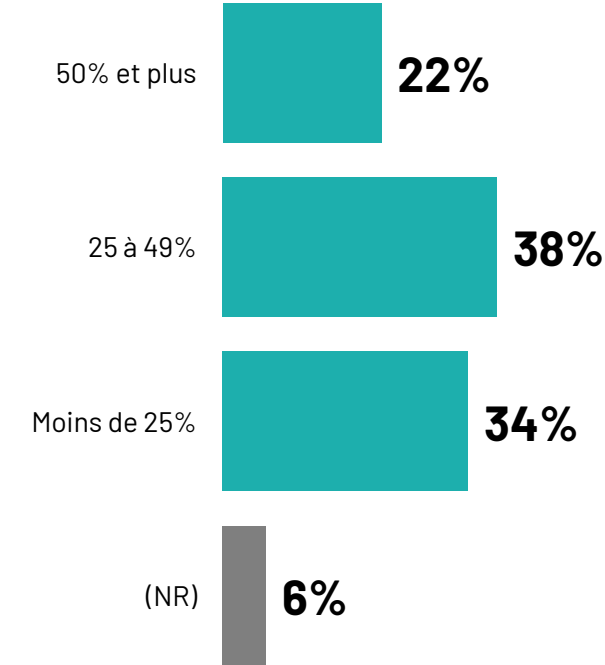
Taille de la structure (en ETP)



Secteur d'activité

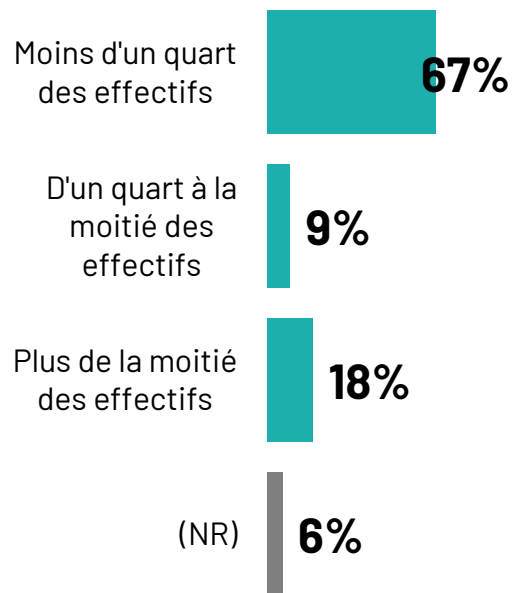


Part des 50+ dans l'entreprise



PROFIL DES ENTREPRISES PARTICIPANTES (2/2)

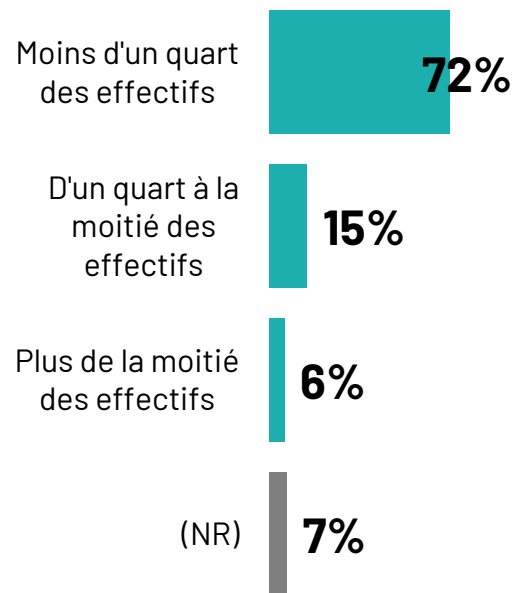
% d'ouvriers dans l'entreprise



19%

en moyenne

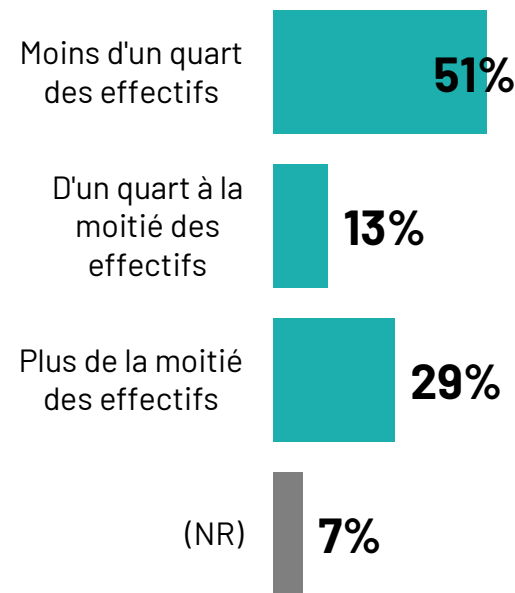
% d'agents de maîtrise ou ETAM



15%

en moyenne

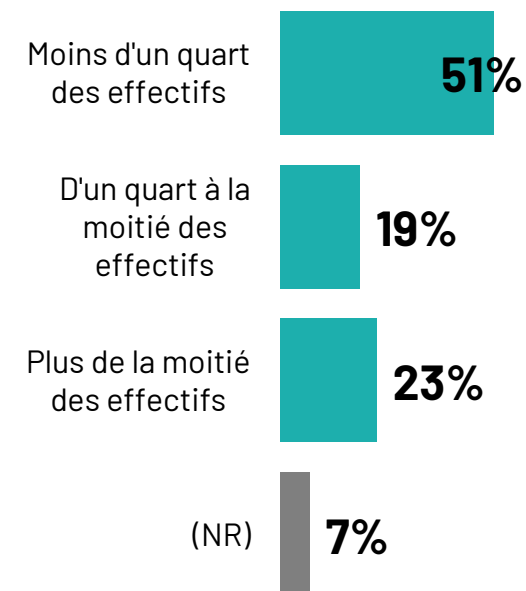
% d'employés



34%

en moyenne

% de cadres



32%

en moyenne

Principaux enseignements

Entretiens réguliers, tutorats et formations sont les moyens les plus employés pour permettre aux salariés les plus expérimentés de se projeter, mais **restent aujourd'hui assez peu répandus**.

Par ailleurs, seul un quart des entreprises (26%) dispose d'un parcours de prise en compte, par les fonctions RH, des préconisations du SPST et pour 23% d'entre elles, une articulation entre des entretiens RH et un recours au SPST est organisée. Enfin, seuls 2 DRH sur 10 ont proposé des entretiens avec un professionnel de santé ou la cellule PDP aux salariés expérimentés de leur entreprise.

Quant aux mesures de prévention des TMS ou troubles psychiques, elles sont centrées principalement sur la formation et la sensibilisation (32%), les adaptations des postes de travail et des équipements (31%), suivies de l'accompagnement médico-social (25%).

Le lien intergénérationnel passe avant tout par du transfert de compétences des plus seniors vers les plus jeunes

Pour une très large majorité des DRH (80%), **la cohabitation des générations a des effets positifs au sein de leur entreprise**, en particulier en termes d'entraide et de transfert de compétences (26%) ainsi que comme « source de richesse » (25%).

Dans les faits, sept entreprises sur dix (70%) mettent en place des dispositifs pour que les salariés expérimentés transmettent leurs compétences avant leur départ en retraite. Cela a surtout lieu en interne, à travers des formations et des tutorats, pour 60% d'entre elles.

Les dispositifs de liens intergénérationnels sont en revanche moins fréquents : seul un quart des entreprises (24%) les ont mis en place. Pour ces entreprises, cela se matérialise avant tout par de l'accompagnement et de la transmission (54%), puis du travail d'équipe (24%) et des temps dédiés (23%).

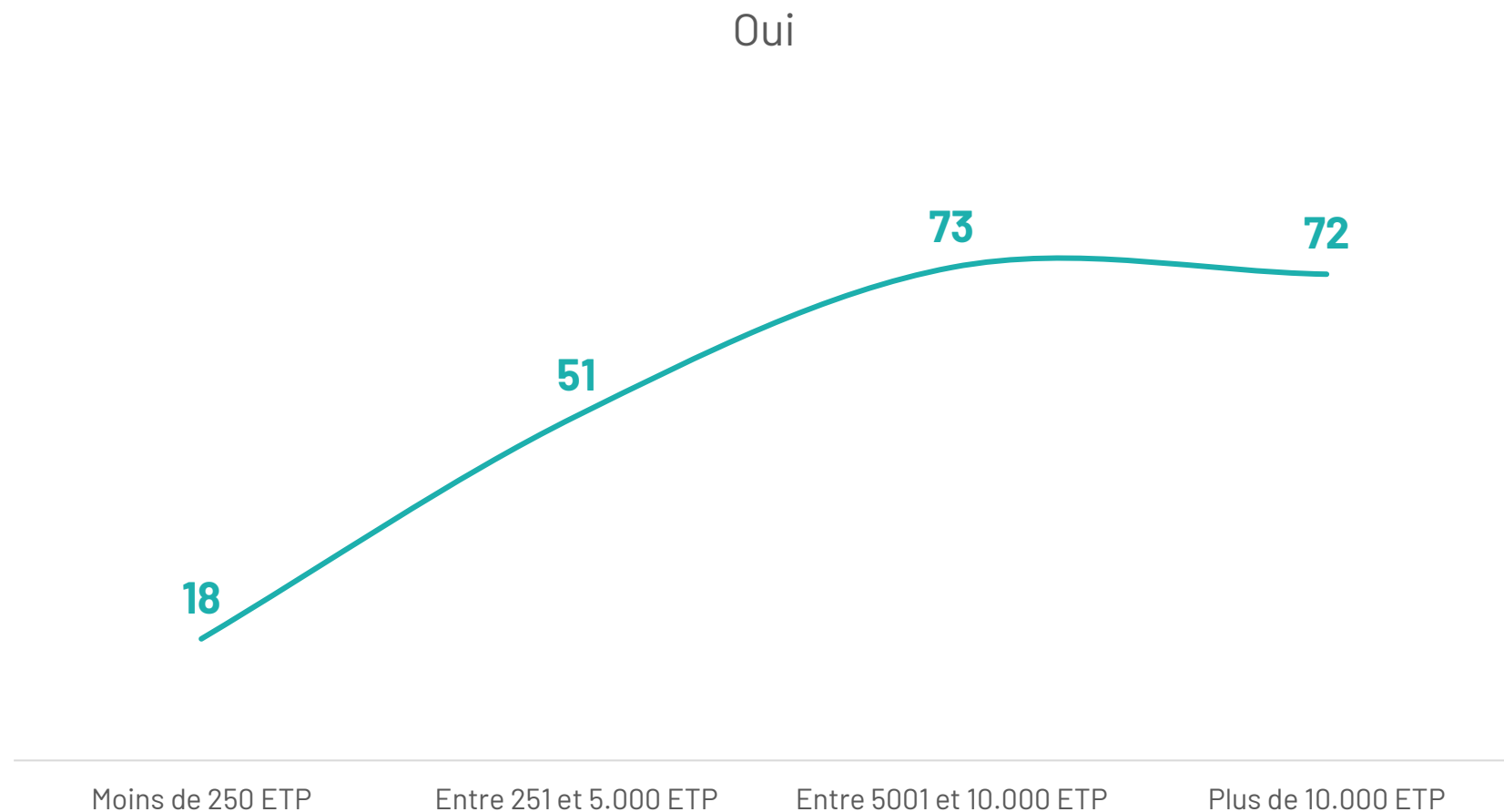
La place des salariés expérimentés aujourd'hui en entreprise

1

Ces actions sont néanmoins nettement plus présentes au sein des entreprises de plus de 250 ETP

Question : **Avez-vous aujourd'hui des outils en place pour prévoir des mesures spécifiques sur les seniors et assurer un suivi des âges dans vos effectifs ?**

Base: Ensemble de l'échantillon



Le recrutement de salariés expérimentés

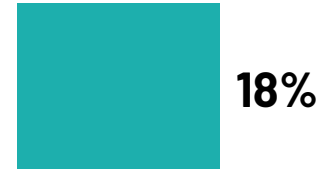
2

Près de 4 entreprises sur 10 mettent en place des formations pour prévenir la discrimination par l'âge, notamment lors des recrutements, une proportion plus importante dans les grandes entreprises

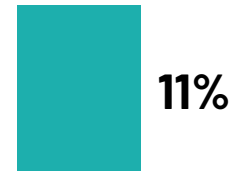
Question : **Avez-vous mis en place des formations pour prévenir la discrimination et les stéréotypes liés à l'âge, notamment à l'occasion du recrutement d'un salarié ?**

Base: Ensemble de l'échantillon –
Résultats supérieurs à 100% car
plusieurs réponses possibles

Oui, pour les personnes en charge du recrutement dans votre entreprise



Oui, pour les managers



Oui mais sans ciblage spécifique sur l'âge dans le cadre d'une formation générale à la non-discrimination



Non



Ne se prononce pas : 2%

Oui
38%

Entreprises entre 251 et
5000 salariés : **61%**
Plus de 5000 salariés : **58%**

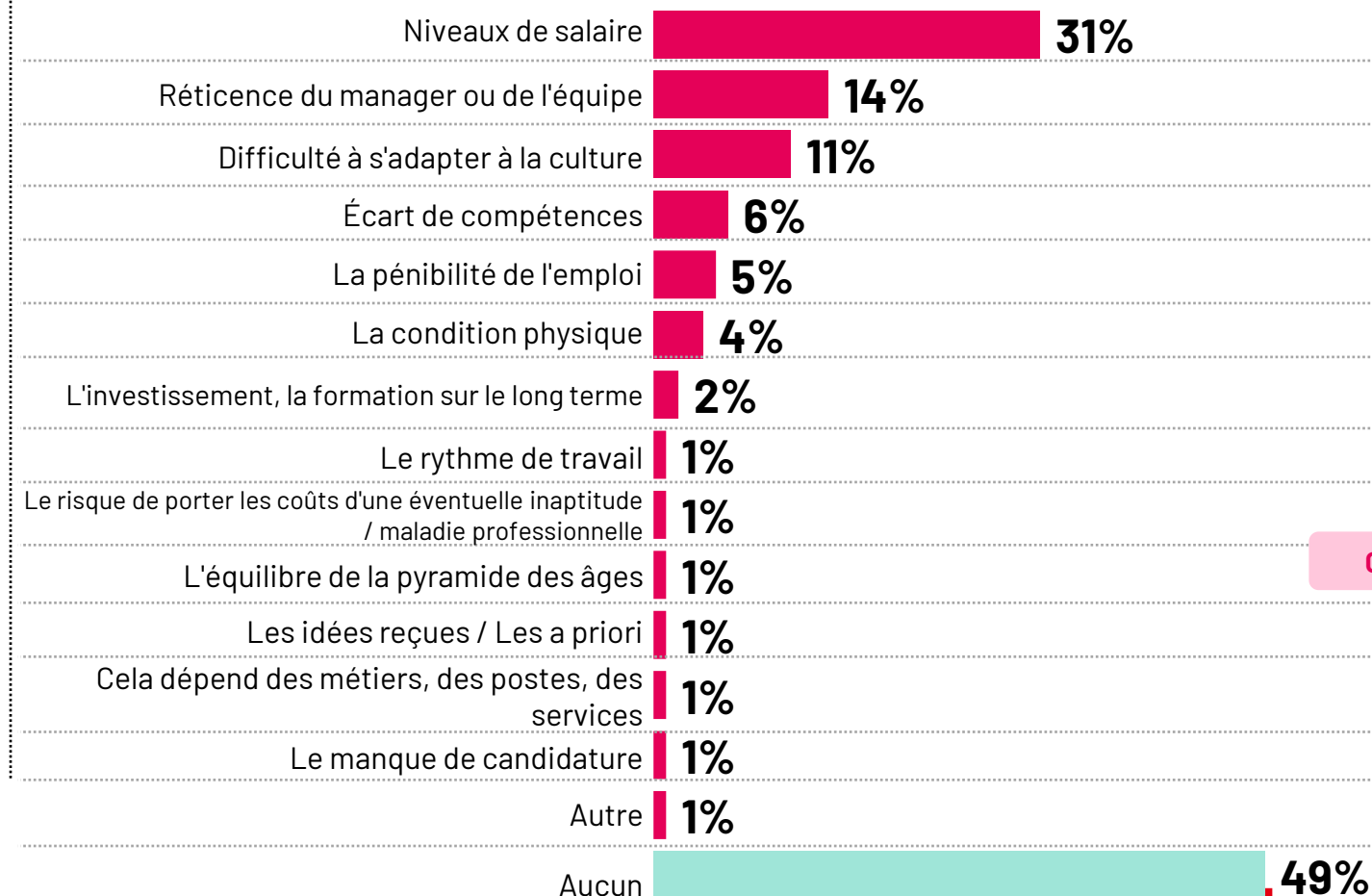
Entreprises de moins de 250
salariés : **63%**

Si pour beaucoup les freins n'existent pas, le recrutement des seniors est avant tout bloqué par les niveaux de salaires pour les DRH

Question : **Quels sont les principaux freins au recrutement d'un senior dans votre entreprise ?**

Question ouverte, réponses spontanées

Base : Ensemble de l'échantillon.



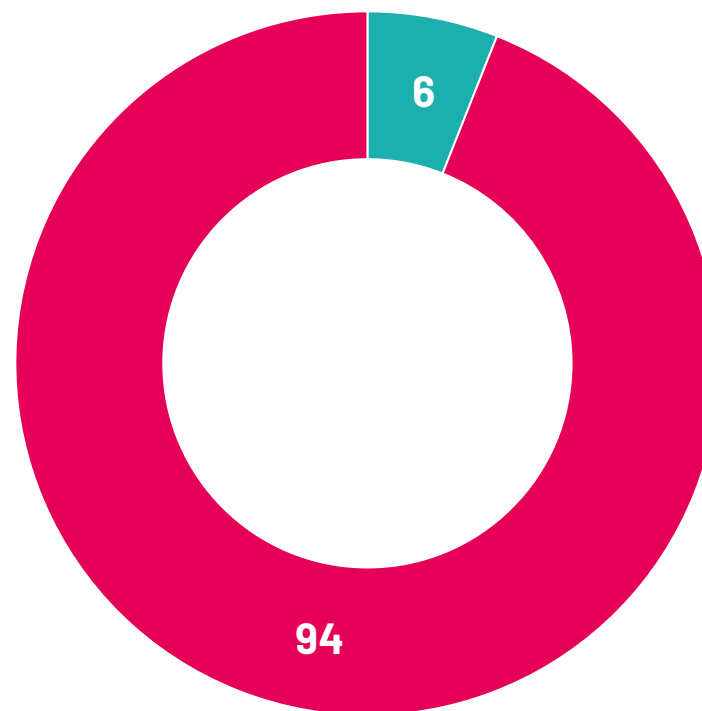
51%

CITENT AU MOINS UN FREIN

Très peu d'entreprises ont mis en place une communication externe sur leur politique d'emploi des salariés expérimentés

Question : **Avez-vous mis en place une communication externe sur votre politique d'emploi des seniors ?**

Base: Répondants (861)

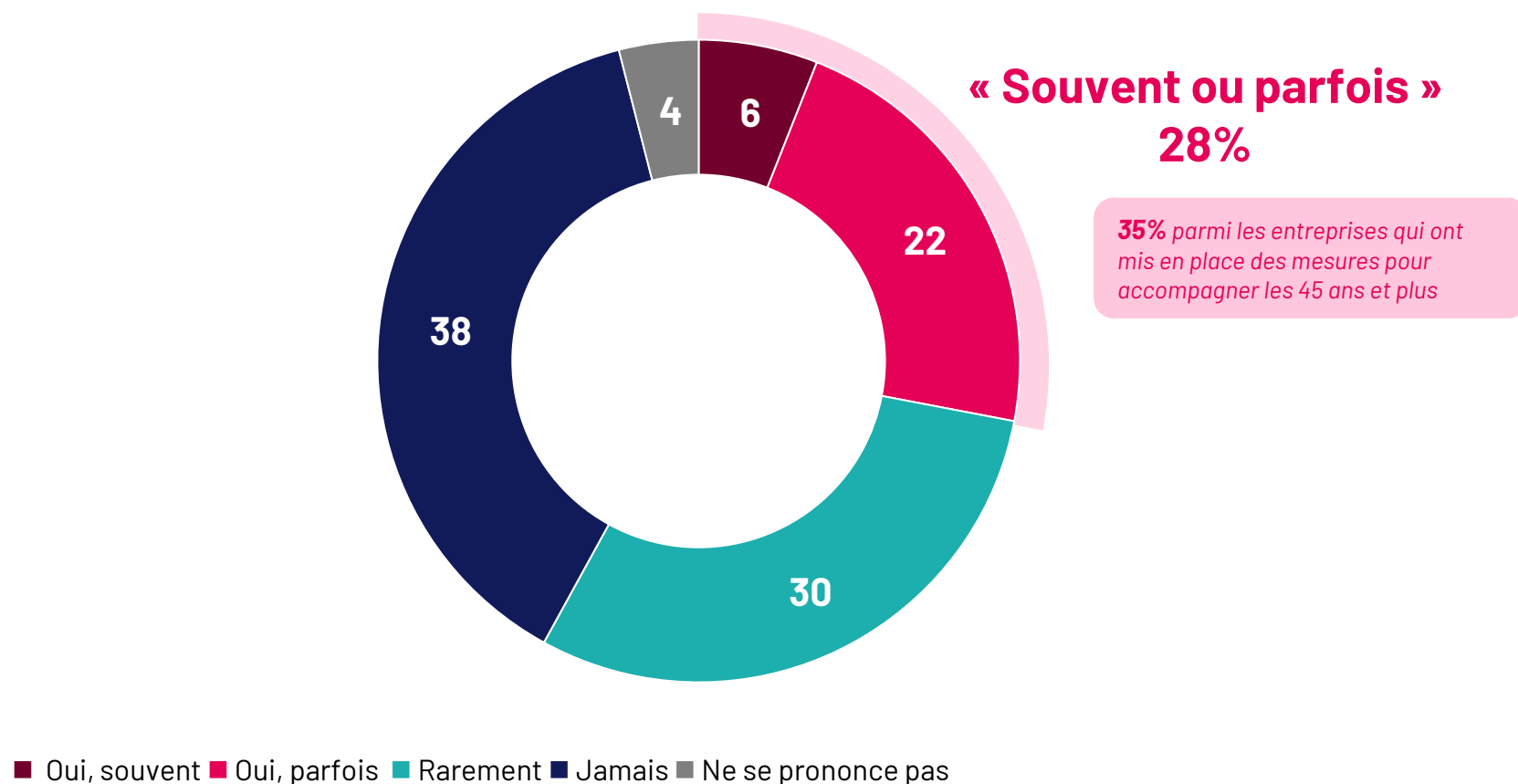


■ Oui ■ Non

Plus d'un quart des DRH déclarent avoir été confrontés à des salariés expérimentés qui refusaient de se former

Question : **Êtes-vous confronté à des salariés seniors qui refusent de se former ?**

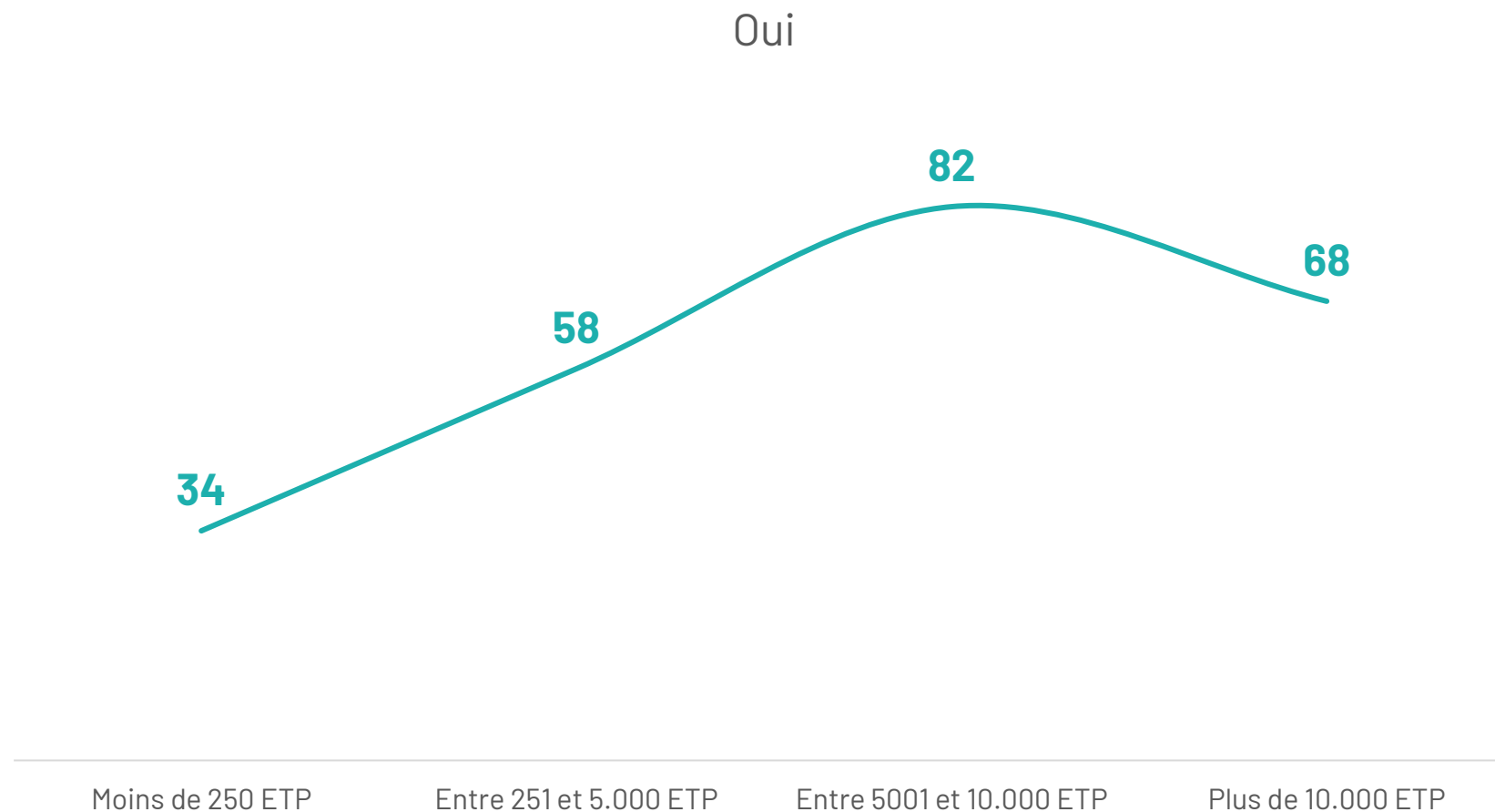
Base : Ensemble de l'échantillon



Ces dispositifs sont davantage présents au sein des grandes entreprises

Question : **Avez-vous mis en place des dispositifs permettant aux salariés seniors d'aménager leur temps de travail en fin de carrière ?**

Base: Ensemble de l'échantillon



La prévention de l'usure professionnelle

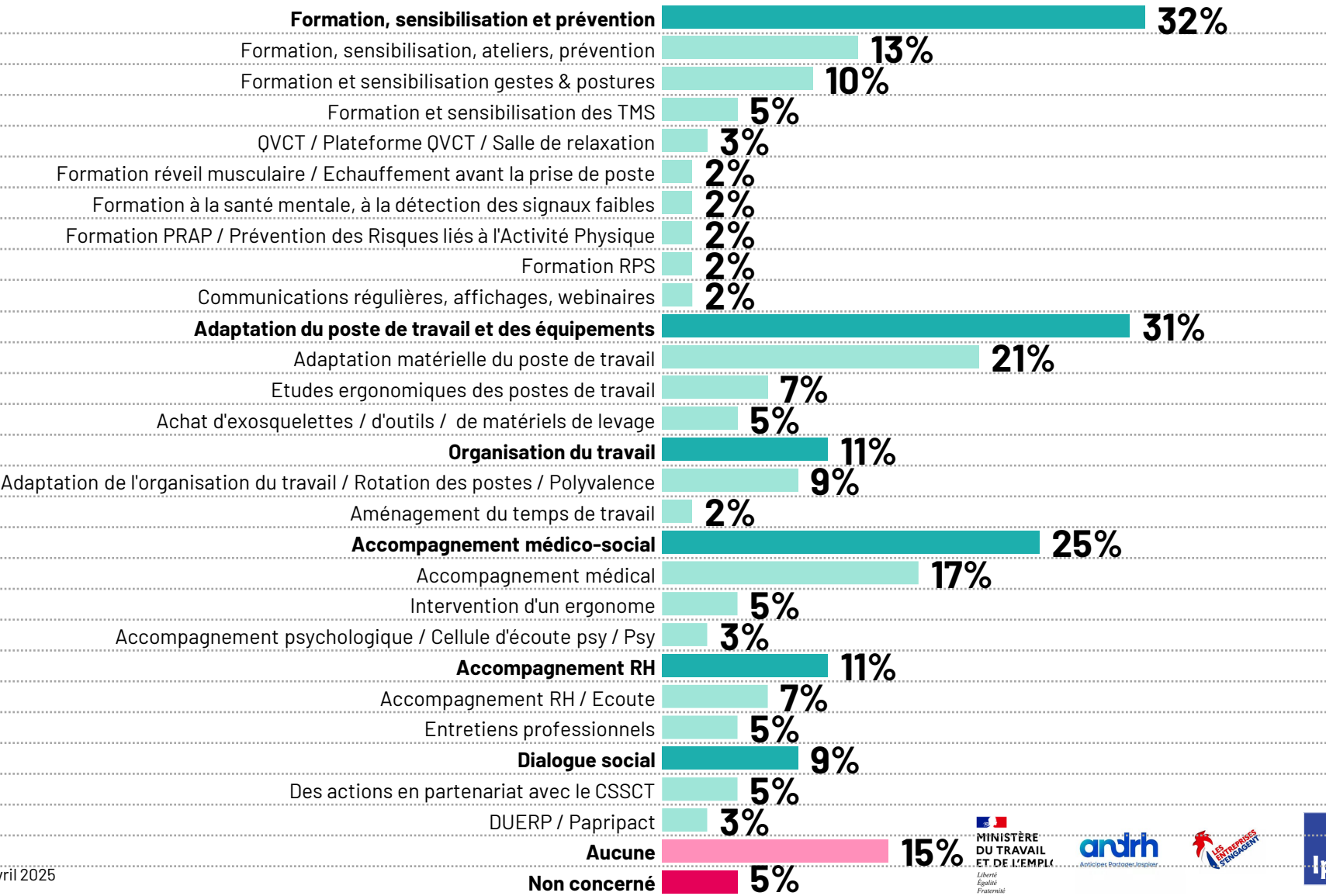
4

La formation et les adaptations des postes de travail sont les mesures les plus répandues pour prévenir l'apparition de TMS ou troubles psychiques

Question : **Quelles mesures mettez-vous en place pour prévenir l'apparition de troubles physiques (troubles musculosquelettiques notamment) ou psychiques parmi les salariés seniors ou, en amont, à partir de 45 ans ?**

Question ouverte, réponses spontanées

Base: Répondants (556)



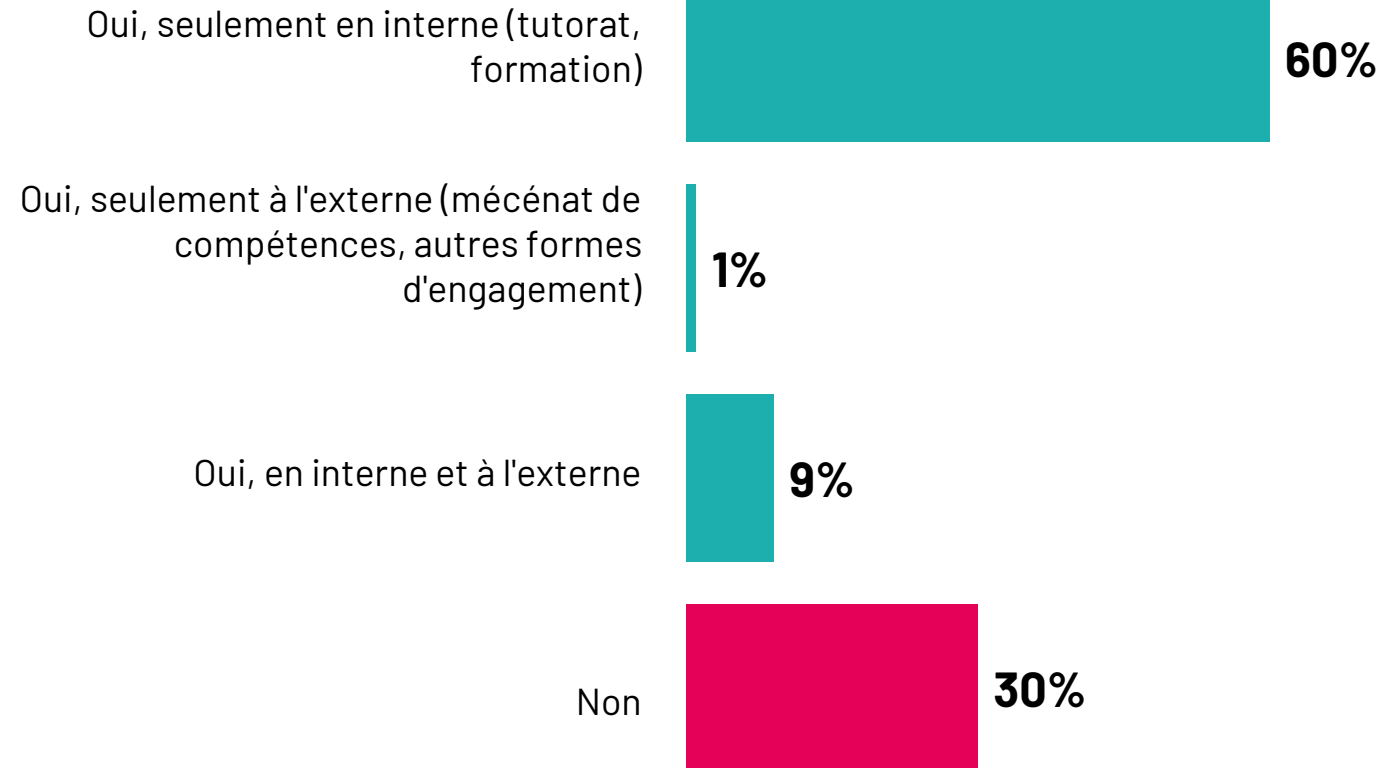
Le lien intergénérationnel

5

Une large majorité des entreprises met en place des dispositifs pour que les salariés expérimentés transmettent leurs compétences avant leur départ en retraite

Question : **Votre entreprise met-elle en place des dispositifs permettant aux salariés seniors de transmettre leurs compétences avant leur départ en retraite ?**

Base: Répondants(946)



Oui
70%

8 DRH sur 10 perçoivent des effets positifs dans la cohabitation des générations, en particulier en termes de transfert de compétences

Question : **Comment percevez-vous la cohabitation des générations au sein de votre entreprise ? Quels en sont, selon vous, les effets ?**

Question ouverte, réponses spontanées
Base: Répondants (679)

EFFETS POSITIFS		80
dont Entraide et transfert de compétences		26
Partage de connaissances, apprentissage mutuel		23
Entraide, collaboration, soutien, accompagnement		4
Transmission des valeurs		2
dont Richesse		25
Effets positifs, bénéfiques		17
Source de richesse		8
Impact positif sur la dynamique d'équipe		2
dont Culture de bienveillance et d'ouverture		11
Bienveillance et ouverture d'esprit		4
C'est naturel, ce n'est pas un sujet en soi		3
Besoin d'accompagnement managérial		2
Apporte l'équilibre		1
dont Communication et Relations intergénérationnelles		8
Communication et dialogue / Interactions positives		5
Respect et écoute		3
Réduction des tensions		1
dont Valorisation et Motivation		7
Les anciens apportent le savoir, l'expérience, la maturité		4
Motivante / Constructive / Valorisante		3
Les nouvelles générations nous aident à repenser le travail / Ils impulsent de nouvelles méthodes, nouvelles visions		3
dont Adaptation technologique et performance		5
Adaptabilité et innovation technologique		3
Augmente la performance / Bonne productivité, qualité de service		3
Pas de difficultés particulières / bonne cohabitation		20

Nous, dirigeants d'entreprise, faisons de l'insertion des seniors une priorité économique et sociale

Dans une société marquée par le vieillissement démographique et l'allongement de la vie professionnelle, l'insertion des seniors dans l'emploi n'est plus un enjeu secondaire : c'est une priorité sociale, économique et humaine. C'est l'un des grands défis de notre temps.

D'ici 2030, près d'un tiers des Français auront plus de 60 ans. Cette évolution, loin d'être anecdotique, impose un changement de regard. Elle n'est pas un risque à éviter, mais bien une opportunité à saisir. Pourtant, aujourd'hui, à peine 58% des 55-64 ans occupent un emploi, contre plus de 82% des 25-49 ans. Ce décrochage est difficilement acceptable.

Comparée à d'autres pays européens, la France affiche une chute marquée du taux d'activité dès l'âge de 53 ans. Si nous avons comblé notre retard sur la tranche des 55-59 ans, nous restons en très net recul sur celle des 60-64 ans : seuls 35 % sont encore en activité, contre 61 % en Allemagne. Ce différentiel est préoccupant, car il menace notre compétitivité à long terme.

Car oui, le maintien dans l'emploi des seniors n'est pas seulement un enjeu de cohésion sociale. C'est un levier indispensable pour garantir la performance des entreprises, la pérennité de notre modèle social et la compétitivité du pays dans son ensemble. D'autres pays l'ont bien compris, faisant de l'intégration des profils expérimentés une condition de leur dynamisme économique. Nous ne pouvons rester à la traîne.

Nous, dirigeantes et dirigeants d'entreprises engagés au sein de la Communauté "Les entreprises s'engagent", appelons à un sursaut collectif. Nous refusons qu'un recrutement soit freiné par l'âge d'un candidat plutôt que stimulé par ce qu'il peut transmettre : stabilité, recul et renforcement de la cohésion d'équipe. Ne pas les intégrer pleinement, c'est nous priver d'un levier décisif. Chaque génération doit pouvoir contribuer à sa manière, la performance de chaque entreprise doit pouvoir s'appuyer sur les talents de tous.

C'est pourquoi nous prenons aujourd'hui des engagements concrets :

- **Ouvrir nos portes aux profils expérimentés**, en les intégrant pleinement dans nos politiques de recrutement, sans a priori ni barrières d'âge, avec la nécessaire mobilisation de France travail, l'Apéc et l'ensemble des acteurs de l'emploi ;
- **Adapter les conditions de travail**, pour garantir le maintien dans l'emploi des salariés seniors, en tenant compte de leurs besoins et de leurs aspirations ;
- **Investir massivement dans la formation continue**, pour accompagner la montée en compétences, les transitions professionnelles, et le désir d'évolution, à tout âge ;
- **Favoriser le mentorat intergénérationnel et le mécénat de compétences**, pour encourager l'échange, la transmission, et le lien entre les générations.

En 2024, plus de 1 000 entreprises ont mené des actions avec Les entreprises s'engagent sur les publics seniors, ou aux côtés de l'Association nationale des DRH. Demain marquera un tournant puisque le Ministère chargé du Travail et de l'Emploi lancera une grande initiative consacrée à l'emploi des 50 ans et plus, avec un mot d'ordre : agir concrètement

pour les travailleurs expérimentés. A cette occasion, le mouvement de la Charte 50+, portée par le Club Landoy et le groupe L'Oréal, comptera plus de 160 nouveaux signataires, portant le nombre d'entreprises et structures engagées à un peu plus de 300. Un mouvement citoyen en plein essor, marquant une prise de conscience forte et nécessaire.

Ces engagements prolongent l'accord national interprofessionnel du 14 novembre 2024, dont les organisations patronales et syndicales signataires ont acté des mesures innovantes pour renforcer l'inclusion des seniors dans le monde du travail.

Nous appelons aujourd'hui toutes les entreprises, grandes et petites, tous les secteurs, tous les territoires, à nous rejoindre. Notre conviction est claire : s'engager pour l'emploi des seniors est un choix stratégique. C'est anticiper les mutations du marché du travail, répondre aux besoins de compétences, affirmer un modèle d'entreprise plus humain, plus durable et plus performant.

Par des dirigeantes et dirigeants engagés de la Communauté "Les entreprises s'engagent"

Signataires X64

Sylvie Jéhanno, Présidente-Directrice générale de Dalkia, co-présidente Les entreprises s'engagent
Thibaut Guilluy, Directeur général de France Travail, co-président Les entreprises s'engagent
Sibylle Le Maire, Directrice exécutive du Groupe Bayard, Fondatrice du Club Landoy

Dominique Anract, Président de la Confédération Nationale de la Boulangerie-Pâtisserie Française
Isabelle Aprile, Présidente du Syndicat National de la Restauration Collective
Isabelle Bastide, Présidente de PageGroup en France
Laurent Bataille, Président de Schneider Electric France
Philippe Bazin, Président-Directeur Général de MonCDI
Pauline Béchet, Présidente-Directrice générale de PBC consulting
Matthieu Beucher, Fondateur et CEO de Klaxoon
Hubert de Boisredon, Président-Directeur Général d'Armor Group
Arnaud Brun, Président du Groupe Adéquat
Doris Birkhofer, Présidente de Siemens France
Nicolas Chevalier, Président de So Bag
David Cluzeau, Président de l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES)
Eric Delannoy, Président-Fondateur de Tenzing conseil
Pascal Demurger, Directeur général de la MAIF, co-président du Mouvement Impact France
Benoît Derigny, Président de ManpowerGroup France
Bénédicte Durand Deloche, Présidente Directrice Générale d'Altheora
Audrey Duval, Vice-présidente exécutive, directrice Affaires Corporate Groupe de Sanofi et présidente de Sanofi France
Didier Estebe, Directeur Général Adjoint, Crédit Agricole Mutuel La Réunion-Mayotte
Olivier Euvrard, Directeur Bouvard Alina Industrie
Gilles Gateau, Directeur général de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec)
Séverine Gauthier, Directrice des Thermes de Jonzac
Franck Gervais, Directeur Général du Groupe Pierre & Vacances
Marc Gomes, Président de The Adecco Group France
Aurelie Gobinet-Gmuender, Présidente du Directoire du Groupe Partnaire

Jean-Laurent Granier, Président-Directeur général de Generali France, Membre du Comité Exécutif du Groupe Generali

Florian Grill, Président co-fondateur de CoSpirit

Matthieu Hetzer, Président national du Centre des jeunes dirigeants (CJD)

Nicolas Hieronimus, Directeur général du groupe L'Oréal

Nathalie Jaoui, Présidente-Directrice générale du Groupe Crit

Benoit Jaubert, Directeur général d'Optic 2000

Zoran Jelkic, Président-Directeur général de Bluelink

Joséphine Labroue, Directrice générale adjointe de la Communauté Les entreprises s'engagent

Laurent Laik, Président du Groupe La Varappe

Michaela Langer, Présidente de Triskem

Thierry Mallet, Président-Directeur général du Groupe Transdev

Patrick Martin, Président du Mouvement des entreprises de France (Medef)

Zouhaier Mbarek, Gérant de BBAI

Alexandre Montay, Délégué général du Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (METI)

Laetitia de Montgolfier, Directrice exécutive RH de Lidl France

Nicolas Narcisse, Vice-président exécutif de Havas Paris

Arnaud Naudan, Président du Directoire de BDO France

Antoine Nayet, Directeur général Le Comptoir du Malt

Caroline Neyron, Directrice générale du Mouvement Impact France

Amir Reza-Tofighi, Président de la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME)

Michel Picon, Président de l'Union des entreprises de proximité (U2P)

Dominique Restino, Président de la CCI Paris Île-de-France

Sylvain Reymond, Directeur général de la Communauté Les entreprises s'engagent

Frank Ribuot, Directeur général du Groupe Vitalliance

Audrey Richard, Présidente de l'Association nationale des DRH

Guillaume Richard, Président Fondateur de Oui Care

Stéphane Roussel, Président de Les entreprises pour la cité

Alexandre Rubin, Directeur général de Petit Bateau

Olivier Sadran, Président de Newrest

Olivier Schiller, Président Directeur général de Septodont

Thierry Vallenet, Président Elancia SA

Olivier Saubert, Directeur Général de Fain France

Sophie Sidos-Vicat, Vice-Présidente holding groupe Vicat, Présidente des Conseillers du Commerce Extérieur de la France

Philippe Soullier, Président du conseil d'administration de Valtus

Stanislas Surun, Directeur associé & DRH du Groupe Novelty Magnum Dushow

Catherine Touvrey, Directrice générale d'Harmonie Mutuelle

Emmanuel Trivin, Président du groupe Butagaz

Samuel Tual, Président directeur général d'Actual Group

Gilles Vermot Desroches, Président de 100 chances 100 emplois

Nicolas Wallaert, Directeur Général de Cofidis France

Demba Yatera, Président Directeur général d'ESP Groupe

Tech for all: l'inclusion des +50 ans, un atout stratégique

En Europe, le taux d'emploi des 50-64 ans atteint en moyenne 70 %, *contre seulement 56 % en France. Nous sommes à la traîne. Et dans la Tech, c'est pire : les +50 ans ne représentent que 2,4 % des effectifs***. Une aberration quand on sait que le secteur fait face à un besoin croissant de talents experts et expérimentés. Ces profils expérimentés, ce sont les garde-fous de l'innovation. Ils apportent une architecture mentale, une rigueur de production. Ils sont le fil conducteur dans un écosystème qui, précisément au moment où l'intelligence artificielle redéfinit les repères, a plus que jamais besoin d'ancrage, de discernement, et de mémoire collective.

Ignorer les talents expérimentés, ce n'est pas seulement une injustice sociale : c'est une faute stratégique et économique. Il est temps d'en finir avec cette vision court-termiste du recrutement. Et de poser enfin la question qui dérange : Et si on cessait d'exclure ceux qui ont bâti le numérique d'hier pour inventer celui de demain ?

Ouvrons les yeux : l'emploi des +50 ans est un levier de performance ignoré

Loin d'être un frein, l'emploi des +50 ans constitue un véritable atout pour la performance des entreprises. Leur présence renforce la stabilité, l'expertise, le partage des savoirs et la montée en compétence des équipes. Les +50 ans réduisent les coûts cachés, préservent les connaissances stratégiques, amortissent les crises et assurent la continuité. Dans un contexte d'accélération technologique, leur recul, leur expérience projet, leur capacité à structurer et à anticiper sont précieux.

Le paradoxe est flagrant : dans un secteur en quête de vision long terme, les +50 ans sont sous-représentés. Quelques entreprises ont franchi le pas – ABTasty, Brevo, Ledger, Malt, LeHibou, Lydia Solutions, Swile, Electra, Gojob... – mais elles restent des exceptions. D'autres acteurs comme Scalify affichent 40 % de +50 ans, portés par un management senior convaincu. Aux États-Unis, les "tempes grises" sont une exigence des investisseurs. Et nous, que faisons-nous ?

Pourquoi tant de réticences ? Parce que les freins sont encore nombreux dans notre secteur. Certains redoutent un écart culturel entre générations, craignent un manque d'agilité, d'autres pensent que les +50 ans sont moins adaptables ou qu'ils coûteront plus cher. Il existe même, parfois, une appréhension de la part des plus jeunes collaborateurs à l'idée de travailler avec des profils plus expérimentés. Mais ces préjugés ne tiennent pas. Les +50 savent apprendre, se former, s'adapter. Ils sont flexibles, engagés, et souvent prêts à partager leur savoir tout en continuant à se remettre en question. Nous l'avons constaté dans les faits : au sein de startups comme de grands groupes, dans des équipes intergénérationnelles, ils sont salariés, alternants, stagiaires et mentors. Nous avons recueilli leurs témoignages, écouté leurs récits de reconversion, d'innovation, de transmission. La réalité est là, documentée, vécue : les +50 font partie de l'avenir de la Tech.

La culture produit ne suffit plus. Il faut une culture de la maturité.

Il est temps de repenser en profondeur les politiques RH : mentorat inversé, carrières flexibles, alternance senior, mobilité interne, transmission organisée et intergénérationnelle. L'inclusion des +50 n'est pas une faveur. C'est un investissement stratégique.

Et surtout : misons sur des solutions concrètes et immédiatement mobilisables. L'alternance senior est un formidable levier pour réconcilier montée en compétences et transmission. Ces contrats permettent aux profils expérimentés de se reconvertir vers les métiers du futur tout en apportant un regard neuf et une vision d'ensemble aux équipes. Oublions l'âge, regardons la valeur.

Acteurs de la Tech, engageons-nous !

La Tech ne peut plus se permettre d'attendre. L'inclusion des +50 ans n'est pas un enjeu secondaire. C'est un pilier de performance durable. Recruter, intégrer, faire grandir ces talents : voilà le nouveau chantier de notre écosystème.

Cessons de trouver des excuses. Signons la charte de recrutement des +50 ans dans la tech, mais surtout : recrutons. Intégrons. Évitions que l'engagement ne reste une simple déclaration d'intention.

Oui, les +50 veulent encore apprendre, contribuer, innover. Oui, ils veulent le faire dans la Tech. La question est simple : sommes-nous prêts à les accueillir ?

L'avenir du travail ne peut pas se construire en excluant une partie de la population active. La Tech, comme tous les secteurs, a tout à gagner en intégrant pleinement les +50 ans dans ses stratégies de croissance et d'innovation. Réintégrer ces talents, c'est renforcer la compétitivité, pérenniser la performance et bâtir un modèle économique plus durable.

Alors, ne restons pas à l'étape de la prise de conscience. Passons à l'étape d'après.

Celle de l'action. Du recrutement. De la transformation.

Faisons-le parce que c'est juste. Faisons-le car c'est un acte sociétal. Faisons-le parce que c'est stratégique. Faisons-le pour les générations futures. Faisons-le surtout parce que demain, il sera trop tard.

Jérôme Lecat, Scalify :

**Données d'Eurostat, l'office statistique de l'Union européenne - Juin 2024*

***Etude French Tech Grand Paris - Janvier 2024*

**** la charte +50 ans a été initiée par le Club Landoy - L'Oréal*

Signataires de cette tribune

Alexandra André - French Tech Grand Paris

Pascal Lorne - Gojob

Marie Lenail-Chouteau - Electra

Armand Thiberge - Brevo

Frédéric Bardeau - Simplon

Houcine MENACER - WinSide

Emmanuel Grimaud - Maximis

Laurent de Chorivit - Evaneos

Cyril Chiche - Lydia Solutions

Thierry Vandewalle - Wind Capital

Romain Galabert - CandiQuest

Alban Nénert - Innovacom

Jérôme Lecat - Scality
Cécile Villette - Altaroad
Jérôme Trédan - Matawan
Francis Lelong - Alegria.group
Lucie Texier - French Tech Saint-Etienne Lyon
Julie Van Snick - la French Tech la Réunion
Adlen Yousfi - Smalltox
Alexandre Bellity - Cleany
Rim Tehraoui - Aryam - Hub France IA
Grégoire Pasquet - Worldia
Alain Garnier - Jamespot
Eric Sèle - Wisper
Christophe Bureau - AlchiMedics
Vincent Bouthors - Jalios
Stephanie Hospital - OneRagtime
Arthur Philbé - Weblib
Pierre-Yves Martin - OMS & Co
Frédéric Doumenc - Opteamis
Antoine Peyssonnel - Téo
Aude Guo - Innovafeed
Mathilde Le Roy - French Tech Bordeaux
Thibault Naline - Lifen



**MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE LA SANTÉ,
DES SOLIDARITÉS
ET DES FAMILLES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Contact :

Sec.presse.te@travail.gouv.fr