

# AGIR

POUR LA **DIVERSITÉ**  
ET L'**INCLUSION**

GUIDE DE BONNES PRATIQUES

**#1**

**La diversité liée à l'âge**



**AFG**

# Agir pour la diversité et l'inclusion : un guide-outil pour s'emparer des sujets sociétaux

## D&I Volume 1. La diversité liée à l'âge

Les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) sont désormais au cœur des priorités de notre société et de chaque entreprise.

Composé de professionnels du secteur de la gestion d'actifs, membres de l'AFG, le groupe de travail *Diversités, vecteur de compétitivité* a lancé en 2019 une démarche prospective afin d'accompagner les sociétés de gestion dans la mise en œuvre de la recherche de cohérence entre les enjeux sociaux

de leurs investissements et la recherche d'exemplarité de leurs pratiques sociétales internes. Il s'agit pour les acteurs de notre industrie de s'engager concrètement dans chacun des trois piliers ESG, facteurs de performance et de compétitivité.

Les thématiques *Mixité, Inclusion handicap* et *Égalité des chances* sont aujourd'hui les trois axes de travail du groupe de travail, toutes regroupées sous la bannière *Diversités & Inclusion*.

**L'objectif de ce nouveau guide est d'instaurer une meilleure culture des enjeux de la diversité et de l'inclusion au sein des sociétés de gestion françaises, dont l'excellence doit s'accompagner d'une exigence de maintien de leur compétitivité, notamment par l'exemplarité de leurs pratiques sociétales.**



L'AFG remercie les membres du groupe de travail *Diversités, vecteur de compétitivité* qui s'impliquent pour accompagner les sociétés de gestion dans la mise en œuvre d'actions en faveur de plus de diversités et qui ont participé à l'élaboration de ce guide de bonnes pratiques : Marion Azuelos (BNP Paribas Asset Management), Claire Baudet-Bourçois (Groupama AM), Alexandra Blaga (Axa IM), Astrid Delanoë (Comgest SA), Isabelle Ferrand (Candriam), Claire Gomard (Care Capital), Laura Marques (Amundi Asset Management), Marine Paliès (Allianz Global investors), Marianne des Roseaux, présidente du GT Diversités (Sienna Investment Managers), Stéphane Rouillon (BNP Paribas Asset Management), Sylvie Soulère-Guidat (Ostrum AM), Johanne Zagury (Fidelity Gestion) ; ainsi que Dominique de Préneuf, anciennement président du GT *Diversités* (anciennement AFG), Adeline de Queylar (AFG), créatrice et co-pilote du groupe de travail aux côtés de Juba Ihaddaden (AFG), Cyrielle Sénéchal-Chevallier, consultante et accompagnatrice du groupe de travail (Lettre Humaine).

L'AFG salue également l'engagement de Valérie Derambure (anciennement co-présidente du GT *Diversités*) ainsi que Matthieu Duncan (anciennement vice-président de l'AFG), instigateur de la création de ce groupe.

L'ensemble du groupe de travail souhaite également remercier Maya Hagege et Tanguy Bizien (Association française des managers de la diversité, AFMD) pour leur mobilisation à l'occasion de la table ronde du 6 octobre 2023, présentant ce premier volume du Guide de bonnes pratiques D&I sur la diversité liée à l'âge ; ainsi qu'Annick Masounave, journaliste à l'AGEFI, qui nous accompagne depuis deux ans en tant que modératrice de la table ronde dédiée aux travaux sur les diversités, lors de l'*ESG Prospective Morning*.



# LA DIVERSITÉ LIÉE À L'ÂGE

## De l'employabilité des seniors et des jeunes



Définitions et chiffres clés 4



Partie 1 6

Enjeux pour les entreprises



Partie 2 7

Dispositifs mis en place par l'État



Partie 3 8

Discriminations liées à l'âge - Rappel du contexte juridique



Partie 4 9

Bonnes pratiques et lutte contre les idées reçues



► adaptées aux seniors 10



► adaptées aux jeunes 11

Le GT Diversités, vecteur de compétitivité a jusqu'à présent travaillé sur deux guides des éditions "Agir" : "Agir pour la Mixité" et "Agir pour l'inclusion du handicap" et élabore maintenant un guide de bonnes pratiques Diversité & Inclusion dont ce premier volume qui met l'accent sur l'enjeu de l'employabilité des seniors et des jeunes dans les entreprises.

Il a pour ambition d'apporter des outils opérationnels aux sociétés de gestion afin de leur permettre de s'emparer des sujets sociétaux et de gouvernance dans leurs politiques internes et ainsi toujours mieux répondre aux enjeux ESG.

Les volumes suivants seront consacrés aux thématiques :

- Notions clés sur la diversité et l'inclusion
- Mesure de la diversité et de l'inclusion
- Recrutement inclusif
- Sensibilisation et formation des collaborateurs

# Définitions

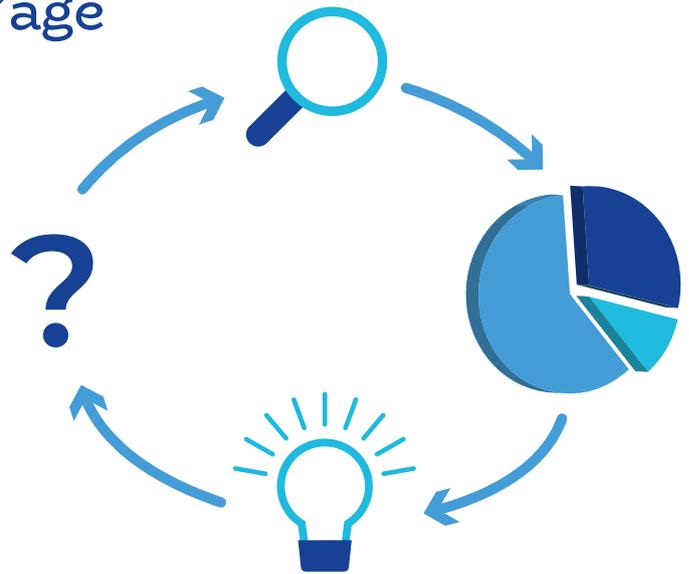
## Définir les tranches d'âge des actifs

### À quel âge est-on senior ?

- Il n'existe pas de définition légale de la notion d'actif senior, celle-ci fluctue selon les sujets ou les secteurs d'activité. Si la notion de senior est relative, elle renvoie généralement à la notion de dernière partie de carrière, parfois à celle de mi-carrière. Dans le *process RH*, est considérée senior, une personne qui a effectué son entretien de milieu de carrière. Cette pratique induisant la définition, peut créer une problématique de perception, elle a donc vocation à évoluer.

À titre d'exemple :

- ▶ le CDD senior est destiné aux demandeurs d'emploi de **57 ans et plus** ;
- ▶ l'aide de l'État à l'embauche d'un senior en contrat de professionnalisation est destinée aux demandeurs d'emplois âgés de **45 ans et plus** ;
- ▶ l'"index senior", initialement prévu dans le cadre de la réforme des retraites de 2023, aurait impliqué, pour les entreprises de plus de 300 salariés, la publication de la part de salariés âgés de **plus de 55 ans**.



### Jeune adulte, jusqu'à quel âge ?

- Il n'existe pas non plus de définition officielle de l'âge de la jeunesse :
  - ▶ les Nations Unies et l'INSEE considèrent par exemple la fourchette allant de **15 à 24 ans** ;
  - ▶ l'expression "jeunes adultes" désigne en général les plus de 18 ans qui vivent seuls. Dans certaines études, cette catégorie est **étendue à 35 ans**.

DANS L'ENQUÊTE ANNUELLE SUR LES DIVERSITÉS,  
L'AFG PROPOSE 3 TRANCHES D'ÂGE  
POUR RÉPARTIR LES SALARIÉS :



MOINS DE 35 ANS



DE 36 À 55 ANS



56 ANS ET PLUS

# Chiffres clés

Seniors et jeunes sont confrontés à des réalités, similaires par leurs difficultés, mais différentes sur le marché de l'emploi



## Taux de chômage des seniors

### ■ En 2021 :

6,3 % pour les 55 à 64 ans  
contre  
7,9 % pour l'ensemble de la population.

Depuis 2003, le taux de chômage des 55 à 64 ans est resté inférieur à celui de l'ensemble des actifs, mais :

- ▶ l'écart tend à se réduire : entre - 3,5 et - 4,0 points de 2003 à 2006, pour - 1,6 point en 2021 ;
- ▶ la durée moyenne d'inscription des demandeurs d'emploi de plus de 55 ans est de **805 jours**, contre 370 jours pour l'ensemble des demandeurs d'emploi.

## Taux d'emploi des seniors

### ■ De 55 à 64 ans :

56 % en 2021  
contre  
37,7 % en 2003

Une hausse qui s'explique notamment par le recul de l'âge moyen de départ à la retraite. Pour comparaison, le taux d'emploi de la population générale est de 67,3 %.



## Taux de chômage des jeunes

### ■ En 2022 :

16,9 % pour les 15 à 24 ans  
contre  
7,2 % pour l'ensemble de la population.

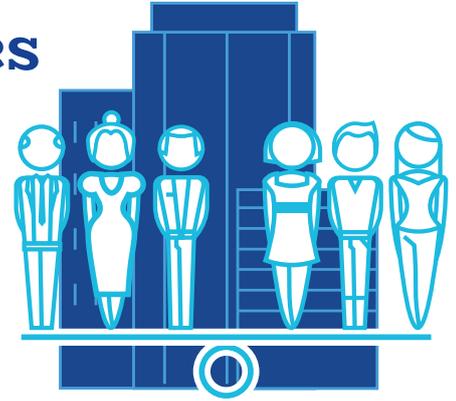
Si le chômage des jeunes est élevé, il a baissé de - 4,9 points depuis 2019.

## Discrimination dans l'emploi envers les jeunes

- D'après l'enquête menée par le Défenseur des droits et l'Organisation internationale du travail (OIT) en 2021 sur la perception des discriminations dans l'emploi auprès de jeunes âgés de 18 à 34 ans :
  - ▶ 37 % déclarent avoir déjà vécu une situation de discrimination ou de harcèlement discriminatoire dans le cadre de sa recherche d'emploi ou de sa carrière (dont près d'un quart en raison de leur âge) ;
  - ▶ près de 90 % déclarent avoir déjà connu une situation dévalorisante au cours de leur vie professionnelle :
    - sous-estimation de leurs compétences : 28 % des jeunes ont eu le sentiment d'être souvent ou très souvent sous-estimés dans leurs compétences,
    - pression pour en faire toujours plus pour 27 % d'entre eux,
    - attribution de tâches inutiles et ingrates pour 21 % d'entre eux.

→ Les "NEET" (*Not in education, employment or training*) représentent 12,9 % des 15 à 29 ans. En 2019, en France, environ 1,5 million de jeunes de 15 à 29 ans n'étaient ni en emploi, ni en études, ni en formation.

# Enjeux pour les entreprises



## Agir en faveur de l'emploi des seniors et de tous

Le nombre grandissant d'expertises oblige l'entreprise et plus précisément l'industrie de l'*asset management* à considérer les seniors différemment.



Œuvrer pour une plus grande justice sociale envers les seniors, un sujet d'évitement de désengagement.

**4 axes pour développer l'entreprise et y fidéliser les collaborateurs :**

### La diversité intergénérationnelle pour :

- ▶ bénéficier de l'expertise des collaborateurs de plus de 20 ans d'expérience, de leur expertise, de leurs *soft skills* ;
- ▶ faciliter la formation et l'accompagnement des jeunes.

### La représentativité de l'ensemble des tranches d'âges, des expériences et expertises pour :

- ▶ équilibrer la présence des seniors parmi les talents, les recrutements internes ou externes...

### Le renforcement de l'emploi des salariés seniors pour :

- ▶ développer une approche du vieillissement dans la vie professionnelle autrement qu'à travers des dispositifs de fin de carrière.

### L'effort de formation à de nouvelles compétences pour :

- ▶ étendre le champ de perspective d'évolution professionnelle ou de promotion aux collaborateurs seniors.



## Agir en faveur de l'emploi des jeunes



Œuvrer pour l'égalité des chances notamment en favorisant la diversité des profils des jeunes recrutés (par exemple, le recrutement de jeunes femmes, de diplômés issus des filières universitaires).

**3 axes à développer dans les entreprises pour mieux attirer et accueillir les jeunes :**



### L'engagement sociétal, vecteur de performance pour :

- ▶ contribuer au développement de compétences des jeunes pour qu'ils s'inscrivent durablement dans l'emploi (professionnalisation/alternance...).



### Le développement de la marque employeur pour :

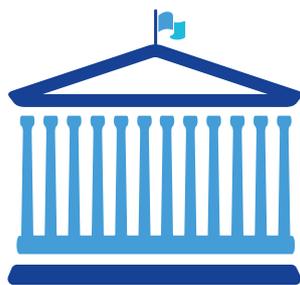
- ▶ répondre aux besoins de recrutement en faisant connaître ses métiers, en les rendant attractifs et en favorisant la montée en compétences des recrues : stagiaires, alternants, CDI...



### La diversité intergénérationnelle pour :

- ▶ intégrer au mieux les jeunes collaborateurs pour bénéficier de nouvelles capacités d'innovation.

# Dispositifs mis en place par l'État



## Pour les seniors les entreprises peuvent mobiliser :

### CDD senior

Permet d'embaucher un demandeur d'emploi de **plus de 57 ans sur 36 mois** contre 18 mois pour un CDD classique.

### Aide à l'embauche de 2000 €

Attribuée pour l'embauche d'un salarié de **plus de 45 ans en contrat de professionnalisation**, quel que soit le type de contrat (CDD ou CDI).

### Contrat Unique d'embauche (CUI)

Permet de bénéficier d'une aide financière notamment pour l'**embauche de personnes de plus de 50 ans. Réservé au secteur non marchand**, ce type de contrat peut être prolongé pour une durée maximale de 60 mois.

### CDI aux fins d'employabilité

Permet de confier une **mission allant jusqu'à 5 ans à des actifs rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi**, et en particulier aux personnes âgées de plus de 50 ans. Il offre plus de souplesse qu'un intérim classique et la gestion administrative est assurée par une société de placement de personnel.

### Aide de 14 % du salaire brut pendant 1 an

Attribuée pour toute embauche d'un **demandeur d'emploi de plus de 55 ans en CDD de plus de 6 mois ou en CDI**.



## Les dispositifs proposés pour accompagner le recrutement de jeunes :

### Aide à l'embauche d'alternants

Correspond à un montant exceptionnel de 6 000 € maximum accordé aux employeurs qui recrutent des alternants (apprentis et jeunes en contrat de professionnalisation) **entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2023**.

### Emploi Franc

Alloue 15 000 € sur 3 ans pour le recrutement en CDI d'un **jeune de moins de 26 ans résidant dans un quartier prioritaire de la politique de la ville** (5 000 € sur 2 ans pour un CDD d'au moins 6 mois). Le dispositif a été prolongé jusqu'à fin 2023.

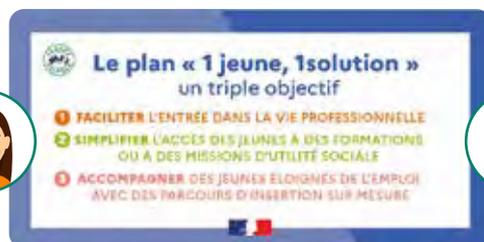
### Prime VTE "vert"

(Volontariat territorial en entreprise)

S'élève à 8 000 € pour les TPE, PME ou ETI. Pour en bénéficier, elles doivent accueillir un jeune en VTE "vert", c'est-à-dire sur un **poste dont les missions sont dédiées aux thématiques environnementales**.

### Le Contrat Initiative Emploi (CIE)

Propose jusqu'à 8 000 € par an pour le recrutement en CIE d'un jeune de **moins de 26 ans** ou d'un jeune de **moins de 30 ans en situation de handicap**.



# Discriminations liées à l'âge

## Rappel du contexte juridique



En France en 2020, l'âge était perçu comme le 4<sup>e</sup> critère le plus discriminant, derrière l'origine ou la couleur de peau, l'état de santé ou le handicap et l'apparence physique.

Les discriminations liées à l'âge touchent en particulier les jeunes et les seniors. Le terme d'"âgisme", de plus en plus employé, renvoie notamment aux discriminations subies par les jeunes adultes et les personnes âgées de 50 ans et plus sur le marché du travail.



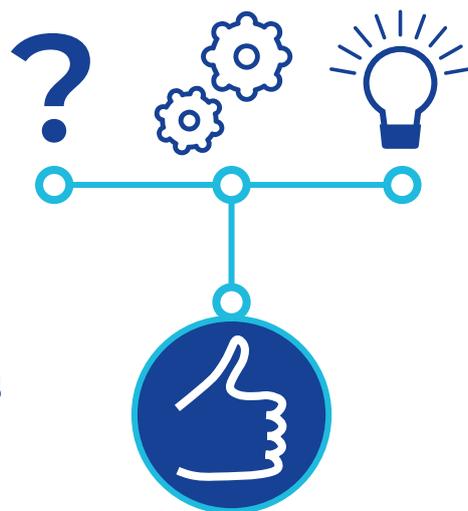
« Opérer une distinction entre les salariés (ou entre les candidats à un recrutement, à une nomination, à l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise) constitue une discrimination prohibée lorsqu'elle est fondée sur l'un des critères suivants : [...] l'âge ».

Cependant, des différences de traitement peuvent être admises lorsqu'elles répondent à une exigence professionnelle essentielle et déterminante avec un objectif légitime et une exigence proportionnée :

- “ ■ Les différences de traitement fondées sur l'âge ne constituent pas une discrimination lorsqu'elles sont objectivement et raisonnablement justifiées par un but légitime, notamment par le souci de préserver la santé ou la sécurité des travailleurs, de favoriser leur insertion professionnelle, d'assurer leur emploi, leur reclassement ou leur indemnisation en cas de perte d'emploi, et lorsque les moyens de réaliser ce but sont nécessaires et appropriés.
- Ces différences peuvent notamment consister en :
- ▶ l'interdiction d'emploi ou la mise en place de conditions de travail spéciales en vue d'assurer la protection des jeunes et des travailleurs âgés ;
  - ▶ la fixation d'un âge maximum pour le recrutement, lorsqu'il est fondé sur la formation requise pour le poste concerné ou la nécessité d'une période d'emploi raisonnable avant la retraite. ”

📍 [La protection contre les discriminations](https://travail-emploi.gouv.fr)  
Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion  
([travail-emploi.gouv.fr](https://travail-emploi.gouv.fr))

# Bonnes pratiques et lutte contre les idées reçues



Quelles actions transversales adopter pour encourager les échanges intergénérationnels ?

Diffuser de bonnes pratiques de travail au sein d'une équipe multigénérationnelle, former et sensibiliser les biais inconscients et stéréotypes liés à l'âge

## Favoriser le partage réciproque d'expérience entre générations

- Accueillir les nouveaux arrivants dans l'entreprise avec des dispositifs d'**onboarding** spécifiques.
- Développer des **programmes de co-mentorat** jeunes-seniors, mentorat et *reverse-mentoring* : travailler sur la compréhension des gaps générationnels, sur les outils digitaux...
- Constituer des **équipes mixtes**.

## Objectiver les connaissances des entreprises

- **Révéler d'éventuelles discriminations** grâce à la mise en place d'indicateurs par tranches d'âge : taux de formation, taux d'absentéisme, taux d'embauche...

## Instaurer une politique de recrutement inclusif

- **Sensibiliser les recruteurs**, RH et managers aux stéréotypes liés à l'âge.
- Valoriser jeunes et seniors via la **marque employeur** de l'entreprise.

## Impliquer les jeunes dans la gouvernance et leur donner accès au top management

- **Constituer un "shadow COMEX"**, composé de jeunes collaborateurs formulant des propositions pour le COMEX.
- Proposer à des jeunes collaborateurs sélectionnés de participer à des événements rassemblant des **cadres dirigeants**, par exemple pour animer des tables rondes, contribuer à des plans d'action...
- Organiser des événements à destination des jeunes avec des membres du **top management** : petit-déjeuner autour de membres du COMEX, forum de discussions "sans tabou"...



## Bonnes pratiques “seniors”

### Permettre aux seniors d'effectuer un bilan de compétences et leur proposer de nouvelles opportunités au sein de l'entreprise

- Proposer la **fonction de consultant** qui permet d'évoluer vers des fonctions d'expertises, de mise en réseau.
- Développer les dispositifs de **manager de transmission**.
- Offrir la possibilité de devenir **formateur** ou intervenant occasionnel.
- **Valoriser l'expérience des seniors** dans des fonctions managériales et/ou d'expertise, pour leur donner toute leur place dans les postes à responsabilité et les instances dirigeantes.



### Accompagner et adapter des postes pour favoriser le maintien dans l'emploi des collaborateurs seniors

- **Faire évoluer l'approche** en termes de besoins des collaborateurs, en déterminant des profils décorrélés de l'âge (valeur ajoutée : transversalité accrue).
- **Aménager le temps de travail** en entreprise et en télétravail : permettre jusqu'à 50 % de télétravail autorisé dans l'accord d'entreprise, notamment pour les aidants.



### PRÉPARER À LA RETRAITE

1. Diffuser des informations, envoyer des documents, organiser des conférences...
2. Proposer un bilan retraite personnalisé. France Retraite, Agirc-Arrco ou Objectif Retraite sont des organismes qui peuvent prendre en charge financièrement l'intervention.
3. Former à la préparation de la retraite sur les aspects techniques ou financiers, sur le projet de vie. Formations proposées par des organismes comme Groupe Horizons.
4. Agir en interne et/ou avec un organisme spécialisé, pour sensibiliser les collaborateurs à partir de 50 ans.

### Mener des actions d'accompagnement des salariés aidants

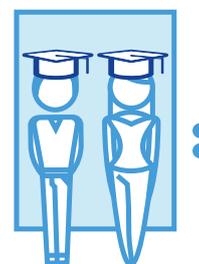
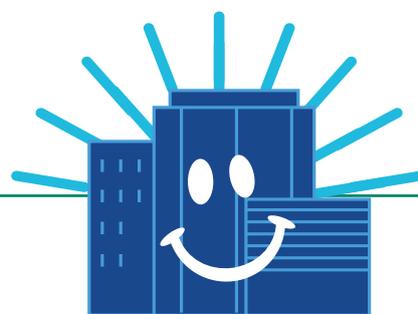
(une personne sur quatre est aidante entre 55 et 64 ans)

- Faciliter la **diffusion d'informations** : organisation de conférences, création de groupes de forum de discussion/Q&A, recensement des aides existantes...
- Bénéficier d'un **accompagnement personnalisé**, en partenariat avec une structure telle que Responsage ou Tilia.



## Bonnes pratiques “jeunes”

Le rôle de l'entreprise n'est plus seulement focalisé sur l'embauche et le maintien de l'emploi des actifs. Désormais, le développement des compétences des salariés est au cœur de ses missions. Le travail de l'entreprise sur sa marque employeur a vocation à l'aider à élargir et diversifier son vivier de recrutement.



### S'impliquer dans des actions pédagogiques

Les entreprises ont un rôle à jouer en amont pour permettre la découverte du monde de l'entreprise.

- Accueillir des jeunes en immersion professionnelle : pour des stages de 3<sup>e</sup> avec “Tous en stage”.
- Accompagner des jeunes investis et leur donner les meilleures chances de se révéler par le biais d'un double mentorat “école-entreprise” avec Article 1, Télémaque ou Sport dans la Ville...
- Participer à des événements de recrutement et de présentation de métiers.

### Attirer et retenir les talents

- Mettre en place un “Graduate program” avec par exemple un parcours de 24 mois sur différents postes.
- Généraliser des questionnaires d'auto-positionnement comme le CliftonStrengths ou les questionnaires 360°.
- Créer de modules de formation spécifiques.
- Développer des opportunités de mentorat et *networking*.

### Embaucher et intégrer les jeunes : stagiaires, apprentis, alternants, jeunes des quartiers prioritaires de la politique de la ville, VIE, contrats CIFRE, jeunes disposant d'une RQTH

- Stabiliser les stagiaires et alternants en CDD ou CDI.
- Diversifier le vivier de recrutement : *sourcing* auprès des filières universitaires, recrutement sur les compétences, actions ciblées sur les jeunes femmes...
- Élaborer des dispositifs de développement des compétences avec la généralisation de formation ou des parrainages.
- Mesurer les embauches de jeunes et élaborer des objectifs de recrutement.

Pour plus d'informations sur les actions qui peuvent être menées, consultez :

<https://lesentreprises-sengagent.gouv.fr/agir-pour/jeunes>





# AFG

Ensemble, s'investir  
pour demain

**Publication réalisée par le Groupe de travail**  
***Diversités, vecteur de compétitivité***

- Adeline de Queylar, Directrice de la Communication | a.dequeylar@afg.asso.fr
- Juba Ihaddaden, Économiste | j.ihaddaden@afg.asso.fr

41 rue de la Bienfaisance | 75008 Paris | T : +33 (0)1 44 94 94 00  
Avenue des Arts 44 | 1000 Bruxelles



[www.afg.asso.fr](http://www.afg.asso.fr)