



Développer une culture de l'inclusion en faveur des salariés expérimentés

« Le jeu des étiquettes » dans un magasin de bricolage

Un mardi matin, avant l'ouverture, Claire, directrice d'un magasin de bricolage d'une quarantaine de salariés, réunit son équipe encadrante. Elle observe depuis quelques mois des répartitions « évidentes » : le digital confié aux plus jeunes, la transmission aux plus anciens, les projets stratégiques aux profils jugés « dynamiques ». Marc, 58 ans, chef de rayon expérimenté, n'est plus associé aux déploiements numériques ; Inès, 27 ans, se voit systématiquement attribuer les sujets innovation.

Claire propose un atelier simple. Sur la table, des cartes décrivent des situations réelles du magasin : lancement d'un outil de gestion des stocks, animation d'une opération commerciale, tutorat d'un alternant, gestion d'un litige client complexe. Les managers doivent attribuer spontanément chaque mission à un profil fictif, puis justifier leur choix.

Très vite, les automatismes apparaissent. Les compétences sont supposées à partir de l'âge plus qu'analysées à partir de l'expérience réelle. Le malaise est palpable.

Claire déplace alors la discussion : ces assignations implicites produisent des effets organisationnels concrets (sous-mobilisation de certaines compétences, usure d'autres profils, cloisonnement des rôles). L'équipe décide d'intégrer un point systématique sur la répartition des opportunités dans les réunions trimestrielles, de formaliser les compétences détenues plutôt que supposées et de croiser davantage les générations dans les projets transversaux.

L'atelier a duré quarante-cinq minutes. Il a surtout révélé que l'âgisme n'est pas une intention, mais un mécanisme organisationnel.

Comment agir concrètement ?

1. Identifiez une session de sensibilisation

ex : réunion d'équipe, atelier RH, séminaire interne où vous pouvez consacrer 30-45 minutes à cette thématique.

2. Utilisez la fiche ci-dessous (outil)

Pour choisir un ou plusieurs jeux ou modules recommandés, en adaptant le scénario à votre PME (taille, activité, contexte générationnel).

3. Préparez l'animation :

Présentez la thématique de l'âgisme, lancez le jeu, puis débriefez avec les participants : quels stéréotypes ont émergé ? quelles pistes d'action pour notre entreprise ?

4. Formalisez des engagements ou actions

ex : mentorat inter-générationnel, révision des pratiques de recrutement, communication interne sur la valorisation des seniors) à partir des éléments du jeu.

5. Valorisez l'engagement :

Insérez dans votre suivi RH un indicateur simple (ex : nombre d'ateliers sensibilisation « âge », retour du personnel, initiatives inter-générationnelles). Re-utilisez l'atelier tous les 12-18 mois pour maintenir la dynamique.



Les outils associés



**Communiquer efficacement
entre générations**



**Guide - Cérémonie
de reconnaissance**



**S'engager dans une démarche
de labellisation Diversité**



**Discriminations au travail :
cadre légal et droits du salarié**



Ressources et liens externes

- ⦿ **Association Novum Novem, Atelier
« À tout âge, on joue le jeu ! »**
- ⦿ **CARSAT RhôneAlpes,
Collection « LudoPrev® »**
- ⦿ **CNAM, Serious game
pour les entreprises**
- ⦿ **Étude du MEDEF**



Les enjeux

Enjeux spécifiques aux salariés expérimentés

100%

La lutte contre l'âgisme ne relève pas seulement d'un principe éthique : la discrimination en raison de l'âge est interdite par le Code du travail. L'Accord national interprofessionnel d'octobre 2025 relatif à l'emploi des salariés expérimentés, transposé par la loi, renforce cette exigence en faisant des pratiques managériales, du développement des compétences et du maintien en emploi des thèmes structurants du dialogue social.

Dans cet esprit, sensibiliser aux stéréotypes liés à l'âge constitue un levier opérationnel pour sécuriser les parcours, garantir l'accès équitable aux formations et aux mobilités internes, et prévenir les ruptures de fin de carrière.

L'étude du MEDEF souligne d'ailleurs que les freins à l'emploi des seniors tiennent davantage aux représentations qu'aux compétences réelles. Travailler ces représentations devient ainsi un enjeu de conformité légale autant que de performance organisationnelle.



A - Réaliser un atelier de sensibilisation

Objectif

Permettre aux PME d'identifier et mobiliser des jeux ou modules pédagogiques pour sensibiliser leurs équipes à l'âgisme (discrimination liée à l'âge) de façon simple, opérationnelle et intégrable dans la pratique managériale ou RH.

Public visé

Managers, responsables RH, dirigeants d'entreprises de petite taille (≤ 250 salariés) typologie dominante des entreprises de L'Opcommerce.



Utilisation recommandée

Intégrez cette fiche dans votre kit RH/direction « Engagement Diversité générationnelle ». Vous pouvez la diffuser en intranet, l'imprimer au format A4 ou la décliner en slide PowerPoint pour lancer l'atelier.

Jeu/Module	Format/Modalité	Durée indic.	Comment l'utiliser concrètement
La collection LudoPrev® (CARSAT RhôneAlpes)	Jeux de cartes imprimables, module à télécharger	10–30 min (cartes)	Imprimer, organiser un atelier d'équipe-réflexion : « Quels stéréotypes liés à l'âge repérons-nous dans notre activité ? »
Atelier « À tout âge, on joue le jeu ! » (Novum Novem)	Atelier ludique, jeu de cartes/scénario	~60 min	Organiser un temps d'atelier lors d'une réunion d'équipe, inviter à travailler par petits groupes, restitution collective
Atelier de sensibilisation à l'âgisme (CEMS)	Atelier ludique	1h à 2h	Organiser un temps d'atelier lors d'une réunion d'équipe



Comment utiliser l'outil ?

1. Planifiez une session courte (30-60 minutes) dans une réunion d'équipe, un atelier RH ou un séminaire interne.

2. Choisissez un ou plusieurs modules de la sélection ci-dessus, selon ressources, modalité (présentiel/distanciel) et contexte de votre PME.

3. Préparez l'animation :

- Introduction rapide à la thématique « âge/génération/stéréotypes »
- Mise en œuvre du jeu choisi
- Débrief collectif : poser les questions :
 - « Quels stéréotypes liés à l'âge avons-nous repérés dans notre pratique ? »
 - « Quelles conséquences cela peut-il avoir dans notre entreprise ? (recrutement, mobilité, mentorat...) »
 - « Quelles actions pouvons-nous engager concrètement ? »

4. Formalisez 1 à 2 actions post-atelier, par exemple : lancement d'un parrainage inter-générationnel, adaptation de la grille de recrutement pour neutraliser l'âge, prise de parole interne sur la valorisation des seniors.

5. Intégrez dans votre suivi RH/Engagement un indicateur simple : nombre d'ateliers « âge/génération » réalisés, taux de participation, retours des collaborateurs, nombre d'actions déclenchées. Planifiez un rendez-vous de suivi 12-18 mois après pour mesurer l'impact.

Conseils pratiques pour PME

- Choisissez un créneau court (moins de 1 h) pour respecter les contraintes d'agendas.
- Favorisez un cadre bienveillant : anonymisez les retours si nécessaire, incitez à l'échange sans jugement.
- Assurez-vous qu'il y ait un engagement de la direction ou du manager : l'atelier doit déboucher sur des actions concrètes, sinon le message reste symbolique.
- Valorisez l'initiative dans la communication interne (newsletter, affichage, réunion) pour montrer l'exemplarité et donner de la visibilité à l'engagement.
- Si vous optez pour du présentiel, prévoyez l'impression des supports ; si distanciel, faites une version PDF partagée ou utilisez un outil collaboratif (par exemple : Miro, Teams) pour le jeu.

Indicateurs de suivi proposés

- Nombre d'ateliers « âge/génération » réalisés dans les 12 prochains mois.
- Taux de participation (%) des managers, RH, collaborateurs.
- Score de satisfaction ou de prise de conscience (échelle simple 1-5) à chaud après l'atelier.
- Nombre d'actions concrètes déclenchées à la suite (ex : mentorat mis en place, modification des pratiques de recrutement, etc.).



Étape 2 – Grille d'aide au choix d'un atelier

Utilisez cette grille pour comparer jusqu'à 3 offres.

Notez chaque critère : **satisfaisant/à clarifier/insuffisant**.

À la fin, choisissez l'offre qui cumule le plus de satisfaisant **sur les critères 1 à 6**.

Critère	Ce qu'il faut viser	Points de vigilance/questions	Statut
1. Centrage sur l'âge	Le module aborde clairement les stéréotypes et discriminations liés à l'âge (jeunes et seniors), avec des exemples en situation de travail.	L'âge n'est qu'évoqué en passant dans un « catalogue » diversités sans exemples concrets.	
2. Références solides	L'intervenant s'appuie sur le cadre légal (critère âge, discrimination directe/indirecte) et des ressources publiques (Défenseur des droits, MOOC CNFPT/ CNAM, ANACT).	Demandez : « Sur quelles références vous appuyez-vous ? Avez-vous des supports à laisser aux participants ? »	
3. Pédagogie participative	L'intervenant a un niveau universitaire sur ces questions. Travail sur des situations réelles, études de cas, échanges entre participants, éventuellement outils ludiques (jeu de rôle, cartes, quiz).	Formation très magistrale, centrée sur un diaporama, peu de temps d'échange.	
4. Adaptation aux TPE/PME du commerce	L'offre prévoit des exemples issus du commerce (relation client, horaires, polyvalence, travail physique) et des durées compatibles avec vos contraintes.	Contenus très génériques, inspirés surtout de grands groupes ; durée standard imposée sans adaptation.	
5. Posture non culpabilisante	L'atelier vise à faire prendre conscience et à chercher des solutions, pas à « pointer du doigt » une génération. L'intervenant garantit un cadre de parole respectueux.	Méthode reposant sur la culpabilisation ou la mise en accusation d'un public (managers, seniors, jeunes...).	
6. Passage aux actions	L'atelier prévoit un temps de synthèse pour identifier 3-5 pistes d'action concrètes pour votre entreprise (ex. intégration des seniors, tutorat croisé, revue des annonces d'emploi).	Aucune traduction en actions : les participants repartent sans savoir quoi changer concrètement.	
7. Suivi et évaluation	Questionnaire d'auto-positionnement avant/après, restitution possible, appui pour un plan d'action ou un engagement simple (charte interne, ajustement procédure RH).	Pas de mesure, pas de trace, pas de proposition de suivi.	
8. Compétences de l'intervenant	Expérience sur les discriminations et le travail, références d'entreprises de taille comparable, capacité à animer des groupes mixtes (âge, statut, métier).	Intervenant très « théorique » ou au contraire uniquement « témoignage inspirant » sans expérience pédagogique.	
9. Coût et cofinancement	Tarif clair, possibilité de prise en charge via l'Opcommerce ou un autre dispositif de formation.	Tarif flou, pas d'informations sur les possibilités de financement.	



Étape 3 – Questions à poser à un prestataire ou organisme de formation

- Sur quoi porte exactement votre atelier : **stéréotypes d'âge**, intergénérationnel, diversité globale ?
- Comment travaillez-vous les **situations concrètes** de nos métiers (exemples dans le commerce) ?
- Quelle part de **contenu juridique** (critère âge, risques de discrimination, obligations de l'employeur) est prévue, et sous quelle forme ?
- Comment garantissez-vous un **climat d'échange sécurisé** (pas de jugement des participants) ?
- Quelles **pistes d'action** sont généralement identifiées à l'issue de l'atelier dans des entreprises comparables à la nôtre ?
- Proposez-vous des **supports remis aux participants** (fiche mémo, liens vers ressources publiques) ?
- Avez-vous déjà travaillé avec des **TPE/PME du commerce** ou des structures de taille similaire. Pouvez-vous donner des exemples (anonymisés) ?
- Comment pouvons-nous **évaluer l'impact** de l'atelier (questionnaires, indicateurs, points de suivi) ?
- Le coût inclut-il la **préparation spécifique** à notre contexte (analyse de nos besoins, échange en amont) ?

Vous pouvez envoyer ces questions par mail avant de réserver l'atelier pour comparer sereinement 2 ou 3 prestataires.

Étape 4 – Réussir l'atelier dans votre entreprise Avant l'atelier

- Informez clairement les participants : objectif = mieux travailler ensemble entre générations, pas « mettre quelqu'un au banc des accusés ».
- Précisez que la démarche s'inscrit dans votre engagement pour l'égalité de traitement et la qualité de vie au travail.
- Identifiez, si possible, un ou deux « relais » (manager, élu CSE, référent seniors/jeunes) qui suivront les suites.
- Vous pouvez envoyer ces questions par mail avant de réserver l'atelier pour comparer sereinement 2 ou 3 prestataires.

Pendant l'atelier

- La direction/le responsable de magasin dit quelques mots au début pour montrer son soutien.
- Veillez à la mixité des âges dans les groupes de travail (éviter de regrouper tous les jeunes d'un côté, tous les seniors de l'autre).

Après l'atelier

- Organisez un court débrief (30-45 minutes) avec les participants volontaires et/ou les représentants du personnel :
 - Ce qui a marqué,
 - Ce qu'on veut changer en priorité,
 - 3 actions simples à mettre en œuvre dans les 3 mois (ex. revoir les annonces, formaliser le tutorat, adapter les entretiens annuels pour parler de fin de carrière autrement).
- Communiquez auprès de l'ensemble de l'entreprise :
« Ce que nous avons décidé suite à l'atelier ».

Intégrez ces actions au suivi de votre politique RH/ QVCT/seniors et jeunes (tableau de bord simple, point régulier avec le CSE ou les représentants du personnel).