

Maintien des salariés expérimentés

QUESTION POSÉE

Quelles actions peut-on prévoir pour favoriser le maintien dans l'emploi des salariés expérimentés ?

Prévoir un plan fondé sur un **diagnostic par âge, métier et conditions de travail**, couvrant les recrutements, le maintien dans l'emploi, les fins de carrière et la transmission des compétences. Les mesures doivent reposer sur des critères objectifs et ne pas écarter un salarié en raison de son âge.

ACTIONS À INSCRIRE DANS UN PLAN OU UN ACCORD

Axe	Actions possibles
Recrutement	Rédiger des offres sans critère d'âge ; diversifier les canaux de recrutement ; évaluer les candidatures sur les compétences ; former les managers aux biais liés à l'âge.
Compétences et employabilité	Réaliser un point de parcours professionnel ; proposer des formations de mise à niveau technologique, numérique ou métier ; financer une VAE ; organiser des mobilités ou reconversions avant l'apparition d'une difficulté de santé ou d'employabilité.
Prévention de l'usure professionnelle	Identifier les postes physiquement ou psychologiquement exposants ; aménager les équipements, horaires ou cadences ; alterner les tâches ; renforcer la prévention des TMS et des risques psychosociaux.
Maintien dans l'emploi	Solliciter le service de prévention et de santé au travail dès qu'un risque de désinsertion est identifié ; organiser une visite à la demande, de pré-reprise ou de mi-carrière ; étudier l'aménagement du poste, le reclassement ou une formation de reconversion. La cellule de prévention de la désinsertion professionnelle du SPSTI peut accompagner ces situations.
Fin de carrière	Informar les salariés des possibilités de retraite progressive et de temps partiel ; prévoir une réduction progressive de certaines contraintes de poste ; anticiper le remplacement et le transfert des dossiers.
Transmission des savoirs	Mettre en place du tutorat, du mentorat, des binômes intergénérationnels ou des missions de mécénat de compétences ; reconnaître cette mission dans la charge de travail, les objectifs et, si besoin, la rémunération.
Management	Former les responsables à la gestion des équipes intergénérationnelles ; éviter d'assimiler ancienneté et résistance au changement ; suivre l'accès réel des salariés expérimentés aux formations, mobilités et promotions.

À SURVEILLER

Le point de vigilance est la **preuve des actions**. Conserver les diagnostics, propositions de formation, entretiens, réponses des salariés, aménagements étudiés et échanges avec le SPSTI.

L'obligation d'adaptation et de maintien de la capacité à occuper un emploi pèse sur l'employeur, même lorsqu'aucune demande de formation n'a été formulée par le salarié (**art. L.6321-1 Code du travail**). La cour d'appel de Bordeaux a retenu un manquement lorsque l'employeur ne justifiait d'aucune formation sur plusieurs années : CA Bordeaux, 24 février 2026, n° 23/05113.

NÉGOCIATION DANS CERTAINES ENTREPRISES

Pour les entreprises d'au moins **300 salariés** où existe une ou plusieurs sections syndicales représentatives, la loi du 24 octobre 2025 prévoit une négociation sur l'emploi, le travail et les conditions de travail des salariés expérimentés, précédée d'un diagnostic.

Elle porte notamment sur le recrutement, le maintien dans l'emploi, les fins de carrière et la transmission des compétences (**art. L.2242-2-1 et L.2242-22 Code du travail**).

À SURVEILLER

Les passages consultés mentionnent une périodicité de quatre ans dans le premier article et de trois ans dans le second. Ce point doit être vérifié sur la version consolidée du Code avant de fixer le calendrier de négociation.

ACCORDS APPLICABLES

Aucun accord d'entreprise ni convention collective applicable n'apparaît dans les éléments disponibles pour compléter ces mesures.

RÉFÉRENCES JURIDIQUES

- **art. L.6321-1 Code du travail**
Adaptation et maintien de la capacité
- **art. L.2242-2-1 Code du travail**
Négociation des salariés expérimentés
- **L.2242-22 Code du travail**
Périodicité de la négociation
- **loi du 24 octobre 2025**
Négociation sur les salariés expérimentés
- **Cour d'appel, 24/02/2026, n° 23/05113**
Absence de formation sur plusieurs années