



**Bonnes pratiques -
Milieu universitaire
Ser Caetano – Emploi
inclusif pour les
professionnels
seniors**

WP 2

Activité 1 (bonne pratique)

PR Développé par l'Universidade de Aveiro | Octobre 2025



**Co-funded by
the European Union**

Fiche de bonnes pratiques

Nom/titre de la pratique :	Academia Ser Caetano – Emploi inclusif pour les professionnels seniors « Senior Talent »
Lieu :	Portugal (plusieurs centres de formation et de développement dans tout le pays)
Taille et envergure de l'organisation :	Grande : présente dans 46 pays, sur 3 continents, avec de nombreux employés et plusieurs centres au Portugal
Industrie/secteur :	Automobile, formation industrielle, développement des ressources humaines
Coordonnées (pour un suivi, si disponibles) :	recrutamento@salvadorcaetano.pt
Informations supplémentaires :	N/A
Sources d'information/Références :	Présentation du programme « Academia Ser Caetano », y compris les talents seniors et les méthodologies de formation https://empregosalvadorcaetano.pt/trabalhar-na-salvador-caetano/formacao-e-desenvolvimento/

Bonnes pratiques/Contenu

	« C'est un moyen de tirer parti des connaissances, des années d'expérience et de l'expertise de personnes qui comprennent les valeurs et les principes de l'organisation. » Luís Caseiro, directeur du département formation et développement des employés https://empregosalvadorcaetano.pt/trabalhar-na-salvador-caetano/formacao-e-desenvolvimento/
Résultats et indicateurs d'impact :	L'Académie Ser Caetano vise à aider nos employés, nos futurs collaborateurs et nos entreprises à se développer en utilisant des méthodes innovantes, des technologies modernes et des solutions créatives. Avec Senior Talent, les principaux résultats sont les suivants : - ~20 mentors seniors intégrés au programme - Touche environ 950 apprenants par an via l'académie formacao.gruposalvadorcaetano.pt - Préservation des connaissances tacites, contribuant à faciliter les opérations et l'intégration - Soutient la reconversion professionnelle des seniors qui quittent leur poste dans les usines Bien que ces chiffres indiquent une adoption, les indicateurs clés de performance explicites tels que la fidélisation des employés, l'amélioration de la qualité ou les gains de productivité ne sont pas divulgués publiquement.
Défis et obstacles potentiels à la mise en œuvre :	Les employés seniors jouent un rôle crucial dans le transfert de connaissances et le mentorat ; cependant, plusieurs défis peuvent se présenter lorsqu'il s'agit de les intégrer dans des programmes d'apprentissage ou de formation structurés : - Motivation et engagement : veiller à ce que les seniors se sentent soutenus et valorisés dans leurs nouvelles fonctions - Préparation au numérique : certains mentors peuvent avoir besoin d'améliorer leurs compétences pour dispenser un apprentissage numérique/hybride - Logistique des horaires : aligner la disponibilité des mentors à temps partiel sur les calendriers de formation - Contrôle qualité : maintenir la cohérence et le respect des meilleures pratiques mises à jour - Contraintes liées à l'évolutivité : le nombre limité de mentors et les capacités restreintes peuvent limiter la portée
Plan pour réussir - recommandations pour reproduire ou adapter la pratique :	Pour reproduire et adapter avec succès les programmes de formation dirigés par des seniors, les organisations pourraient : - Créer une base de données officielle des mentors — répertorier leur expertise, leur disponibilité et leur parcours de formation. - Proposer aux mentors une formation à la présentation et à l'animation numérique. - Combiner les modalités : associer des laboratoires en présentiel à l'apprentissage en ligne pour maximiser la flexibilité. - Mesurer l'impact : mener des enquêtes et suivre des indicateurs tels que l'achèvement de la formation, la satisfaction et la rétention. - Institutionnaliser la culture : intégrer les rôles de mentor dans le développement des ressources humaines et la gestion des performances.

Principaux enseignements tirés :	Grâce à ces initiatives, les entreprises peuvent découvrir comment le fait de donner aux employés seniors le rôle de mentors permet non seulement de préserver les connaissances, mais aussi de renforcer la culture et les liens entre les générations. La mise en œuvre d'initiatives de formation dirigées par des seniors a permis de tirer plusieurs enseignements clés : - Les mentors seniors sont un double atout : précieux pour la préservation des connaissances et l'inclusion sociale. - Les options de formation flexibles sont les plus efficaces, car elles s'adaptent aux différents niveaux d'énergie et aux emplois du temps des participants seniors. - Les interactions intergénérationnelles enrichissent la culture d'entreprise et favorisent l'apprentissage. - Les programmes structurés donnent un sens à l'action : de nombreux employés âgés souhaitent rester actifs et partager leur expérience. https://empregosalvadorcaetano.pt/trabalhar-na-salvador-caetano/formacao-e-desenvolvimento/
	L'Academia Ser Caetano est une institution multifonctionnelle de longue date (fondée en 1981) qui propose des formations professionnelles aux jeunes.
Autres informations/remarques :	(Talent Jovem), développement interne et mentorat senior https://expresso.pt/longevidade/2023-06-16-Quando-o-talento-e-a-experiencia-nao-tem-idade-b9b207eb Cette initiative s'inscrit dans le cadre plus large des stratégies de responsabilité d'entreprise et de développement des ressources humaines définies par Salvador Caetano.

Sources

- Site web de l'entreprise : « Formação e desenvolvimento » (section Talent Sénior)
<https://empregosalvadorcaetano.pt/trabalhar-na-salvador-caetano/formacao-e-desenvolvimento/>
- Pages consacrées à la responsabilité d'entreprise : aperçu de la structure et des modalités de l'Academia Ser Caetano
<https://formacao.gruposalvadorcaetano.pt/inscricoes/>
- Reportage Expresso « Quando o talento e a experiência não têm idade » décrivant le modèle de mentorat senior, le nombre de mentors et l'impact sur les apprenants [Expresso](#)



Point clé/biais observé :	Cet exemple de bonne pratique contribue à dépasser le stéréotype selon lequel « les travailleurs âgés résistent à la technologie », en démontrant l'utilité de mettre à profit les connaissances des employés retraités. Cette pratique met l'accent sur l'emploi inclusif : engager des travailleurs âgés (proches de la retraite ou retraités) comme mentors/formateurs. https://empregosalvadorcaetano.pt/trabalhar-na-salvador-caetano/formacao-e-desenvolvimento/ https://salvadorcaetano.pt/en/responsibility/our-commitments/ https://talentportugal.com/salvador-caetano-junta-te-a-familia-ser-caetano/
Description de la pratique :	La société Salvador Caetano a mis en place un programme structuré au sein de l'Academia Ser Caetano qui recrute des professionnels seniors collaboratifs, proches de la retraite ou déjà retraités, pour servir de mentors et de formateurs. Ils dispensent une formation technique et culturelle aux nouveaux employés et au personnel existant dans toutes les unités commerciales de Salvador Caetano. https://empregosalvadorcaetano.pt/trabalhar-na-salvador-caetano/formacao-e-desenvolvimento/
Stratégie de mise en œuvre :	Préserver les connaissances de ceux qui ont des années d'expérience et connaissent Salvador Caetano de fond en comble dans différents domaines d'activité, en suivant les étapes principales suivantes : • Création d'une banque de talents : les RH identifient et invitent les cadres supérieurs et les anciens employés possédant une expertise technique/commerciale à rejoindre une liste de mentors. • Évaluation des besoins et mise en correspondance : les besoins en formation de l'organisation déterminent quels cadres supérieurs sont adaptés en fonction de leur expertise. • Prestation multimodale : la formation est dispensée sous forme de sessions en présentiel, de formats numériques et de configurations hybrides via l' Academia Digital e-learning https://empregosalvadorcaetano.pt/trabalhar-na-salvador-caetano/formacao-e-desenvolvimento/ • Structure formelle : les seniors opèrent dans le cadre du segment « Formação de ativos e mentoria sénior » de l'Academia Ser Caetano https://salvadorcaetano.pt/responsabilidade/os-nossos-compromissos/
Principaux acteurs impliqués :	Les principales parties prenantes sont : • Mentors/formateurs seniors : au cœur de l'initiative • Jeunes employés/nouveaux employés : bénéficiaires de la formation • Départements RH et formation : gestion du recrutement, de l'intégration et de la coordination • Responsables des unités opérationnelles : définition des priorités en matière de compétences/formation • Direction générale : soutenir le développement intergénérationnel dans le cadre d'une stratégie plus large en matière de ressources humaines https://expresso.pt/longevidade/2023-06-16-Quando-o-talento-e-a-experiencia-nao-tem-idade-b9b207eb « Lorsque nous avons lancé ce projet, nous avons besoin de former des jeunes dans différents domaines pour nos usines, tels que la peinture, la mécanique, l'électricité et la tôlerie. » Luís Caseiro, directeur du département Formation et développement des employés

