

GRACE

*Guide de Recommandations et d'Actions
pour la Carrière et l'Emploi des seniors*



Sommaire

Avant-propos	3
Mesurer pour piloter et agir avec le « Senior Score »	4
100 solutions pratiques : le guide GRACE	5
10 convictions pour construire un avenir professionnel plus inclusif	19
Nos initiatives ont besoin de vous	20
Remerciements	21



Ce guide vous est proposé par un groupe de citoyens engagés, issus du monde professionnel privé comme public, convaincus que nos différences sont une force, quel que soit l'âge.

À l'heure où l'âge légal de départ à la retraite recule, notre association s'engage à répondre à l'un des défis les plus pressants de notre époque : l'inclusion et la valorisation des talents seniors.

Ce document vous donne un aperçu du « Senior Score » et des 100 solutions pratiques destinées à améliorer et à soutenir l'employabilité des seniors, dans un monde du travail plus durable. Chaque solution a été soigneusement sélectionnée pour son applicabilité dans divers contextes professionnels.

Nous espérons que ce guide éveillera les consciences, vous inspirera et vous aidera à mettre en œuvre des initiatives concrètes pour favoriser l'employabilité des seniors, promouvoir la diversité générationnelle au sein des équipes, et renforcer la compétitivité et la cohésion sociale de votre organisation. Votre engagement contribuera à enrichir cette dynamique collective et à améliorer continuellement ce guide.

Avant-propos

ET SI NOUS PRENIONS LE TEMPS D'ÉCOUTER LES SENIORS ?

Nous faisons le choix de ne pas publier des chiffres connus de tous, mais plutôt de donner la parole aux seniors sur leur évolution professionnelle par l'expression de leurs ressentis quantifiés et de verbatims anonymisés.

Des ressentis négatifs qui dessinent en creux des pistes de solution*

54%

estiment que leur travail n'est pas reconnu à sa juste valeur

53%

ont vécu une discrimination au travail en raison de leur âge

64%

estiment ne pas avoir de possibilités d'évolution professionnelle

Moins de 33%

estiment que leur entreprise a mis en place différents dispositifs pour accompagner les fins de carrière

De la volonté pour continuer d'apporter leur pierre à l'édifice*

74%

sont fiers de travailler pour leur entreprise

69%

aimeraient avoir la possibilité de faciliter l'intégration de plus jeunes salariés au sein de leur emploi actuel

52%

souhaiteraient élargir le champ d'intervention au sein de leur emploi actuel, en exerçant d'autres missions ou en intervenant sur des projets transversaux

70%

pourraient envisager d'exercer une activité rémunérée de complément une fois à la retraite, grâce à différents aménagements de travail

Des voix à écouter pour réinventer les carrières**

« Il y a aujourd'hui beaucoup moins de reconnaissance pour les seniors qui sont de moins en moins considérés. L'adaptation devant l'évolution du numérique devient de plus en plus difficile et rien n'est fait pour nous accompagner, ou pas suffisamment, ce qui engendre une grande souffrance au travail, une dévalorisation de soi-même et une grande vulnérabilité. Et quand on est au bout du bout, on accepte finalement une rupture conventionnelle. »

« Volontaire pour faire évoluer ma carrière, je n'ai pas trouvé d'interlocuteur sérieux dans ma hiérarchie ou dans les équipes RH pour m'accompagner dans cette démarche. »

« L'expérience semble être un frein pour retrouver un job. Souvent qualifiée de TROP : chère, expérimentée, marquée industrie, etc. »

Ce sont donc les seniors eux-mêmes qui nous invitent à rechercher des solutions pragmatiques pour créer une dynamique pérenne de soutien de l'employabilité des seniors, facteur-clé de réussite de leur maintien en emploi.

* Étude de l'IFOP, réalisée par questionnaire auto-administré en ligne, du 22 au 28 février 2023

** Étude de l'association SNC (Solidarité face au chômage), mars 2023

Mesurer pour piloter et agir avec le “Senior Score”

Grâce à son Senior Score, l'association Seniors Force Plus met à la disposition des entreprises volontaires, un outil de mesure de leur avancement au sujet de l'employabilité des seniors, mettant ainsi en évidence des points forts à conforter, des points d'amélioration à travailler grâce à des actions dont ils peuvent avoir la maîtrise.



Le Senior Score est une méthode d'évaluation conçue pour mesurer les engagements pris par des entreprises envers les seniors actifs. Le résultat renseigne sur la qualité de l'engagement d'une société pour une meilleure employabilité des seniors, tout comme le Nutri-Score renseigne sur la qualité nutritionnelle d'un produit. Ce système offre une évaluation transparente de leurs actions et de leurs initiatives, dans un environnement professionnel inclusif et solidaire.



Communication	4 critères	12%
Politique d'emploi	10 critères	27%
Recrutement	5 critères	15%
Lien intergénérationnel	4 critères	11%
Formation	5 critères	23%
Bien-être et satisfaction	3 critères	12%

Il permet aux entreprises de communiquer clairement leur engagement envers l'employabilité des seniors à leurs parties prenantes, telles que les consommateurs, les partenaires commerciaux et les investisseurs.

La prochaine version du Senior Score intégrera deux nouveaux domaines (“gouvernance” et “cadre réglementaire”).

Pour en savoir plus : notreavenir@seniorsforceplus.org

Communication sur notre page LinkedIn



100 solutions pratiques.

Le guide GRACE

Guide de Recommandations et d'Actions pour la Carrière et l'Emploi des seniors

Issu des ateliers d'idéation animés par les membres fondateurs de Seniors Force Plus, ce guide présente 100 solutions pratiques, classées en 8 thèmes, pensées, débattues et collectées par nos bénévoles, alimentées par les programmes d'entreprise, les propositions des services publics et la recherche académique.

1. Gouvernance	p. 5	5. Recrutement	p. 15
2. Cadre réglementaire	p. 8	6. Formation	p. 16
3. Communication	p. 10	7. Bien-être et satisfaction	p. 17
4. Politique de l'emploi	p. 11	8. Lien intergénérationnel	p. 18

Au travers de la publication et de la diffusion très large de ce guide pratique, Seniors Force Plus s'engage à offrir gracieusement aux entreprises, aux pouvoirs publics et à leurs partenaires, aux travailleurs, notamment seniors mais pas seulement, des solutions tangibles aux défis liés à l'emploi des travailleurs plus expérimentés.

1 La gouvernance

N°	Solution	Exemple
1	Sponsorship du comité de Direction au sein des entreprises <ul style="list-style-type: none">• Impliquer les équipes de direction dans le parrainage de programmes spécifiques pour soutenir et promouvoir l'employabilité des seniors et leur maintien en emploi.• Organiser des événements sponsorisés par le COMEX pour lancer ces programmes et mettre en valeur l'engagement exemplaire des dirigeants.• Inscrire dans la stratégie de l'entreprise un engagement à sécuriser l'employabilité : définition d'un plan d'actions et d'un dispositif de pilotage incluant, par exemple, un pourcentage minimum de recrutement de seniors, la mise en œuvre d'un sourcing spécifique de candidatures seniors, un dispositif d'intégration clairement explicité, etc.	AXA France a créé le programme « <i>L'audace n'a pas d'âge</i> » soutenu par le COMEX et la DRH. Schneider Electric a développé un « <i>Senior Talent Program</i> » intégrant des plans d'actions en matière de flexibilité du travail et mécénat de compétences, formation, transmission de connaissances, reconversion, reconnaissance publique des actions, mentorat croisé, bien-être, préparation de la pré-retraite.
2	Stratégie d'entreprise pilotée Inclure dans la stratégie d'entreprise des objectifs mesurables à atteindre, fondée sur les normes du droit public international (ONU, OIT, OMS) et sur les meilleures pratiques françaises visant la sauvegarde et la promotion de l'activité des seniors.	BNP Paribas a adopté une stratégie visant à intégrer les seniors dans leur gestion des talents, en s'appuyant sur des normes internationales comme celles de l'OIT.

1 La gouvernance

N°	Solution	Exemple
3	<p>Dialogue social avec plan d'actions</p> <p>Construire un dialogue social autour de l'accompagnement des seniors en mobilisant les CSE, via l'expertise de prévention des risques, de santé et qualité de vie au travail des CSSCT. Mobiliser les ressources de l'ANACT/ARACT pour créer un accord d'entreprise prenant en charge des sujets tels que la prévention des risques psychosociaux et des TMS (Troubles Musculo-Squelettiques) dont le livrable pourra être un accord collectif d'entreprise prenant en charge des sujets tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'évolution ou la création de dispositifs d'accompagnement et de formation, de reconversion et de mobilité interne sur des métiers émergents (les représentants du personnel peuvent, par exemple, être associés à la rédaction des cahiers des charges d'expression de besoins), • la prévention de la désinsertion professionnelle des seniors, • la réduction de l'absentéisme en général et de celui des seniors en particulier, • la santé au travail et la prévention des TMS (Troubles Musculo-Squelettiques) et des maladies chroniques, • la prévention des risques psychosociaux et des situations de stress au travail, etc. 	<p>AXA a mis en place une politique réglementaire spécifique aux seniors dans le cadre de leur programme « <i>L'audace n'a pas d'âge</i> ».</p>
4	<p>Reporting chiffré d'indicateurs de mesure</p> <p>Intégrer dans le bilan social/emploi des indicateurs pour mesurer les progrès par genre et par tranche d'âge :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taux d'emploi des seniors, • Taux d'absentéisme des seniors, • Pourcentage des seniors accédant à des formations, • Pourcentage des seniors recrutés en externe, • Pourcentage des seniors recrutés en mobilité interne, • Pourcentage de seniors bénéficiant de promotions, • Pourcentage de seniors qui ont accès au mentorat, au mécénat de compétences, • Pourcentage de seniors qui assurent l'animation de formations et/ou d'interventions en interne ou externe (expertise, parcours professionnel et parcours de vie) 	<p>Carrefour a mis en place un suivi d'indicateurs spécifique pour mesurer la performance de l'intégration des seniors, incluant les taux d'emploi et d'absentéisme.</p>
5	<p>Processus de pilotage d'accords d'entreprise</p> <p>Définir un processus de pilotage des accords en faveur de l'employabilité des seniors, afin d'en assurer le suivi de bout en bout (exemples : comité de pilotage, commission CSE)</p>	
6	<p>Accords d'entreprise spécifiques</p> <p>Inclure dans un accord spécifique des dispositifs pour favoriser une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle des salariés aidants, avec des dispositifs adaptés notamment en matière d'organisation du travail, de processus de dons de congés, de RTT, etc.</p>	<p>AXA a mis en place un accord spécifique pour favoriser la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle pour les salariés aidants.</p>
7	<p>Plan de finance d'entreprise ad hoc et annuel</p> <p>Dégager des moyens humains et financiers clairement identifiés et appropriés pour le maintien en emploi des seniors :</p> <ul style="list-style-type: none"> • mobilisation d'une ligne budgétaire spécifique Seniors, • désignation d'une personne, si possible au niveau du COMEX et/ou une structure en charge de l'effectivité de l'engagement à l'égard des seniors (y compris la mesure de l'efficacité des mesures proposées), détailler ses missions et les indicateurs afférents dans sa fiche de fonction, et assurer la publicité de son existence et des modalités de sollicitation à tous les managers, tous les collaborateurs, y compris les représentants du personnel. 	<p>Société Générale a développé une ligne budgétaire pour financer des formations spécifiques pour ses salariés seniors.</p>

1 La gouvernance

N°	Solution	Exemple
8	<p>Charte d'engagement d'entreprise Faire signer une charte d'engagement par la direction, explicitant les principes de non-discrimination et d'égalité de traitement des seniors. Enoncer dans un document formel l'engagement volontaire de la direction de l'entreprise à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • interdire des pratiques de discrimination liée à l'âge (notamment en matière d'accès à la formation et d'équité de traitement en termes de rémunération), • expliciter les principes et les objectifs de non-discrimination et d'égalité de traitement des seniors, de sauvegarde et de promotion de leur activité. <p>Le document est communicable aux managers, collaborateurs, professionnels RH, représentants du personnel et nourrit les échanges managériaux et le dialogue social.</p>	<p>L'Oréal a instauré une charte de non-discrimination liée à l'âge signée par la direction et partagée avec tous les collaborateurs.</p>
9	<p>Audit interne des politiques d'entreprise Instaurer une veille pour la détection de situations de non-respect de l'égalité de traitement : numéro d'appel pour exprimer des alertes, obtenir des conseils, du soutien, etc. En formaliser le pilotage et le fonctionnement concrets. Une attention particulière sera accordée aux sujets suivants : respect des principes de non-discrimination par l'âge lors du recrutement, en matière de mobilité, d'accès à la formation, de gestion des carrières et de rémunération.</p>	<p>BNP Paribas réalise des audits réguliers sur ses pratiques RH pour vérifier le respect des principes de non-discrimination par l'âge.</p>
10	<p>Cercle de seniors mandatés par la Direction Créer un cercle de seniors expérimentés pour auditer et proposer des solutions sur les questions de progression professionnelle et d'adaptation des environnements de travail. Organiser au sein des branches professionnelles ou des entreprises, un collège de seniors très expérimentés et/ou détenteurs de compétences rares, afin de leur confier des questions de prospective notamment en matière d'évolution des métiers et des compétences attendues, d'émission de préconisations visant à faire évoluer les dispositifs de formation initiale et continue, d'adaptation des environnements de travail et des règles de sécurité qui les régissent, etc.</p>	<p>TotalEnergies a mis en place un conseil de seniors pour auditer et proposer des améliorations des conditions de travail pour ses salariés âgés.</p>
11	<p>Pilotage et digitalisation des entretiens professionnels des salariés de plus de 50 ans Recueillir les décisions de l'entretien professionnel en entreprise via une plateforme digitale afin de piloter quantitativement et qualitativement l'ensemble des données et assurer la mise en œuvre des préconisations et actions négociées lors de l'entretien professionnel par les managers et les gestionnaires RH.</p>	<p>Orange a digitalisé le processus des entretiens professionnels pour faciliter le suivi des objectifs des salariés seniors et anticiper leurs besoins.</p>
12	<p>Audit et contrôle de non-discrimination par l'âge Intégrer les risques de discrimination et les engagements de l'entreprise en faveur de la non-discrimination et de l'égalité de traitement des seniors dans le périmètre, mettre en place un audit et un contrôle annuel de l'application des procédures en matière d'emploi des seniors.</p>	<p>L'Oréal a mis en place un comité de diversité pour s'assurer qu'il n'y a pas de discrimination, notamment en ce qui concerne les salariés seniors.</p>
13	<p>Audit qualité de la mise en œuvre de l'Entretien Professionnel Commander et réaliser un audit de la qualité des entretiens professionnels des seniors, afin de comprendre leurs besoins spécifiques.</p>	<p>BNP Paribas effectue régulièrement des audits internes pour s'assurer que les entretiens professionnels prennent en compte les attentes des seniors.</p>
14	<p>L'employabilité des seniors comme objectif managérial d'entreprise À l'instar des objectifs d'égalité homme-femme, intégrer dans les objectifs d'entreprise l'égalité intergénérationnelle. Suivre cet objectif chez les managers lors de leur évaluation annuelle de performance.</p>	<p>Orange a inclus des objectifs d'intégration des seniors dans ses critères de performance managériale.</p>

2 Cadre réglementaire

N°	Solution	Exemple
15	<p>Recours à la certification CléA pour l'accompagnement formation des seniors</p> <p>Développer le recours à CléA (socle de compétences reconnu par tous les secteurs économiques) pour les professionnels seniors de plus de 50 ans moins qualifiés, en emploi ou demandeurs d'emploi. Inclure des compétences numériques et interpersonnelles, ainsi que l'éligibilité à la VAE.</p>	<p>France Travail et France Compétences intègrent CléA pour les seniors en difficulté avec des formations adaptées à leur reconversion.</p>
16	<p>Actualisation du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP)</p> <p>Saisir l'opportunité de l'actualisation périodique du DUERP pour intégrer des mesures spécifiques à l'aménagement des conditions de travail des seniors.</p>	
17	<p>Indemnités spécifiques en cas de discrimination âgiste (projet de loi)</p> <p>Augmenter les montants minimaux d'indemnisation des victimes de discrimination âgiste, et mettre en œuvre des procédures judiciaires accélérées. Réviser les sanctions pénales à l'encontre des employeurs reconnus coupables de discrimination âgiste (amendes et prison ferme).</p>	<p>Allemagne : La loi Gleichbehandlungsgesetz (loi sur l'égalité de traitement) permet aux victimes de discrimination basée sur l'âge de demander des indemnités importantes.</p> <p>Royaume-Uni : Equality Act 2010 proposant des clauses spécifiques pour les discriminations basées sur l'âge avec des indemnités significatives pour les victimes.</p>
18	<p>Majoration des indemnités de licenciement</p> <p>Majorer les indemnités de licenciement sans faute, en cas de licenciement d'un salarié de plus de 50 ans.</p>	<p>Société Générale a signé des accords d'entreprise permettant une majoration des indemnités pour les salariés seniors licenciés, en fonction de leur ancienneté.</p>
19	<p>Prise en charge financière de l'outplacement</p> <p>Quel que soit le motif du licenciement d'un senior de plus de 50 ans (exception faite du licenciement pour faute grave), faire prendre en charge par l'entreprise le financement de l'outplacement.</p>	<p>TotalEnergies prend en charge l'outplacement pour ses employés seniors, afin de faciliter leur transition vers une nouvelle carrière.</p>
20	<p>Proposition de dépassement du plafond CPF</p> <p>Ouvrir la possibilité d'un dépassement du plafond du Compte Personnel de Formation (passer de 5000€ et 8000€ pour les salariés les moins qualifiés) pour les plus de 50 ans.</p>	<p>Carrefour propose des formations continues à ses employés seniors en utilisant des financements supplémentaires pour dépasser le plafond du CPF.</p>
21	<p>Prévention de l'absentéisme prolongé</p> <p>Selon une étude du cabinet Ayming, les seniors sont plus touchés par l'absentéisme (moins souvent mais plus longtemps). Pour prévenir cette situation, travailler en concertation les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recenser et réunir les acteurs afin d'enclencher la démarche. • Mettre en place un groupe de travail ou un comité de pilotage (paritaire). • Proposer un programme pour le groupe de travail : mesurer l'absentéisme à l'aide d'indicateurs pertinents, analyser les causes, produire et valider des données chiffrées, proposer des actions visant à remédier aux causes principales, trier les actions selon leur horizon temporel (actions à court, moyen ou long terme), informer et sensibiliser en définissant un plan de communication sur les résultats du groupe de travail et les actions prioritaires lancées, etc. • Mettre en mouvement l'ensemble de la chaîne managériale : sensibiliser, former, fixer des objectifs, etc. • Réunir le groupe de travail à intervalles réguliers pour faire le point sur les progrès réalisés. • Communiquer à partir des résultats obtenus, faire bénéficier les salariés des économies réalisées du fait de la baisse de l'absentéisme. 	<p>Orange a développé un programme de prévention de l'absentéisme prolongé chez les seniors en collaboration avec des experts en santé au travail.</p>

2 Cadre réglementaire

N°	Solution	Exemple
22	<p>Accompagnement sur mesure des entreprises</p> <p>Dans les entreprises de plus de 300 salariés, rendre obligatoire la définition d'un plan d'action unilatéral en faveur de l'emploi des seniors lorsque la négociation obligatoire sur la gestion des emplois et des parcours professionnels n'aboutit pas.</p> <p>Pour les entreprises de moins de 300 salariés, renforcer les ressources méthodologiques et d'accompagnement : charger les branches d'élaborer des référentiels simplifiés pour des accords ou des plans d'action, renforcer les dispositifs publics d'appui RH en les ouvrant aux problématiques du vieillissement actif, positionner davantage les OPCO en appui de proximité, développer la dimension territoriale.</p>	<p>Source : Rapport Bellon de janvier 2020.</p>
23	<p>Majoration des financements accordés pour reconversion</p> <p>Accroître la part des dépenses publiques de formation consacrée aux dispositifs de reconversion et de transition (CPF de transition et Pro-A), en renforçant les modalités d'accès aux actifs à partir de 45 ans et à ceux ayant démarré leur carrière dans les métiers les plus exposés aux risques d'usure professionnelle.</p> <p>Source : Rapport Bellon de janvier 2020</p>	<p>France Travail a renforcé son financement des dispositifs de reconversion pour les plus de 45 ans, en particulier pour les seniors dans des secteurs en reconversion.</p>
24	<p>Viellissement au travail, volet obligatoire de la négociation de branche</p> <p>Inscrire la prise en compte du vieillissement au travail des hommes et des femmes comme un volet obligatoire de la négociation de branche sur les conditions de travail et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences prévues par le code du travail à l'article L. 2241-12.</p> <p>Source : Rapport Bellon de janvier 2020</p>	<p>La branche des services de santé et médico-sociaux en France a, en 2019, négocié un volet spécifique concernant l'accompagnement des seniors, la prévention de l'usure professionnelle et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).</p> <p>Source : Accords de branche de la fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne (FEHAP).</p>
25	<p>Plateforme d'écoute des seniors</p> <p>Développer une plateforme d'écoute nationale avec déclinaisons dans les entreprises, dédiée aux professionnels seniors, afin qu'ils puissent être orientés vers des professionnels à même de les accompagner dans la résolution des difficultés qu'ils rencontrent.</p>	<p>AXA a mis en place une plateforme dédiée aux seniors où ils peuvent s'exprimer anonymement sur leurs difficultés et recevoir des conseils personnalisés.</p>
26	<p>Valorisation du Compte d'engagement citoyen des salariés mentors, formateurs et bénévoles</p> <p>Valoriser dans le Compte d'Engagement Citoyen et, par ce biais, les droits CPF (Compte Personnel de Formation) des salariés concernés.</p> <p>Un pourcentage sera déterminé dans un accord d'entreprise, en fonction du nombre d'heures passées dans le tutorat, la fonction de formateur occasionnel ou permanent, et le mécénat de compétences.</p>	<p>EDF valorise l'engagement citoyen de ses salariés en leur accordant des droits supplémentaires au CPF lorsqu'ils occupent des fonctions de mentorat, de formateur ou s'engagent dans des activités de mécénat de compétences.</p>
27	<p>Bonification des trimestres/points pour la retraite à partir de 57 ans</p> <p>Expérimenter et évaluer les effets d'une bonification à compter de 57 ans pour les salariés licenciés (sous condition d'ancienneté) convertible en rachat de trimestres/points pour la retraite.</p> <p>Source : Rapport Bellon de janvier 2020</p>	<p>Naval Group en France a introduit une politique permettant aux salariés licenciés à partir de 57 ans de bénéficier d'une bonification financière, sous certaines conditions d'ancienneté, qui peut être utilisée pour racheter des trimestres de retraite. Cette mesure vise à compenser la réduction des droits à la retraite pour ces salariés tout en facilitant leur transition vers la retraite.</p>
28	<p>CPF ouvert au financement de préparation à la retraite</p> <p>Prévoir un mécanisme d'incitation à mobiliser son CPF dans une perspective de préparation à la retraite "active" (bénévolat, mandats associatifs ou politiques, etc.) et adapter les formations éligibles dans cette perspective.</p> <p>Source : Rapport Bellon de janvier 2020</p>	<p>Carrefour a lancé une initiative permettant aux employés seniors d'utiliser leur CPF pour des formations en vue d'une retraite active, incluant du bénévolat et des activités communautaires.</p>

3 Communication

N°	Solution	Exemple
29	Table ronde sur la coopération intergénérationnelle Organiser des tables rondes autour de plusieurs thématiques : avantages de la collaboration seniors-jeunes, déconstruction des stéréotypes, promotion du partage d'expérience et de la complémentarité professionnelle entre les quatre générations présentes en entreprise pour optimiser la collaboration.	Orange organise des tables rondes intergénérationnelles pour encourager la collaboration entre les jeunes talents et les seniors dans un cadre professionnel.
30	Sensibilisation à la collaboration intergénérationnelle Afin de susciter l'engagement à s'intéresser aux sujets en lien avec la cohabitation intergénérationnelle, recourir à des modalités d'acculturation variées.	AXA a créé un programme de "Serious Game" pour favoriser l'interaction intergénérationnelle, incluant un module sur l'âge.
31	Sensibilisation sur les dispositifs de flexibilité du travail Promouvoir les dispositifs existants en matière de flexibilité de l'organisation du travail, qui sont trop peu connus : retraite progressive, cumul emploi-retraite, prêts de main-d'œuvre, travail à temps partiel, mécénat de compétences, AFEST, etc. Renforcer leur attractivité en veillant à compenser des pertes financières mineures via des subventions du service public de l'emploi.	BNP Paribas a mis en place une politique de retraite progressive pour ses salariés seniors, avec des options de temps partiel.
32	Campagnes de communication publiques et internes des plans de formation favorisant l'employabilité des plus de 50 ans Médiatisation des plans de formation et de reconversion ambitieux pour permettre aux seniors de trouver un nouvel emploi.	France Travail mène des campagnes de communication ciblées pour promouvoir les opportunités de formation pour les seniors. AXA a lancé une campagne interne valorisant la formation continue pour les seniors afin de maintenir leur employabilité.
33	Promotion des dispositifs légaux d'aide à l'embauche des seniors Promouvoir les subventions à l'embauche des seniors auprès et au sein des entreprises via les acteurs RH : aide à l'embauche des demandeurs d'emploi seniors, contrats de génération, exonérations fiscales pour l'embauche de personnes de plus de 50 ans, aides de l'AGEFIPH pour l'embauche de seniors handicapés, aides de l'État pour encourager le contrat de professionnalisation des personnes de plus de 50 ans, etc.	Carrefour applique des subventions pour l'embauche de seniors en lien avec les dispositifs légaux.
34	Promotion du diptyque "Travail - Formation" pour maintenir dans l'emploi Construire une campagne de communication récurrente non auto-centrée sur l'âge, contribuant à déconstruire le traditionnel triptyque formation/travail/retraite, au profit d'une articulation sur le « cycle de vie », pour l'adapter aux capacités et besoins de chacun, en favorisant l'alternance d'apprentissages, de repos et de reconversion.	
35	Médiatisation publique des engagements et des réalisations de l'entreprise via les rapports d'entreprise et les communications internes - institutionnelles Informé via les rapports publics de gestion (notamment le Document d'Enregistrement Universel, le rapport annuel, le rapport social-ESG-ODD) sur les engagements et les réalisations de l'entreprise.	L'Oréal inclut chaque année un bilan sur les actions en faveur des seniors dans son rapport RSE.
36	Campagnes d'affichage de portraits et de témoignages Concevoir des campagnes d'affichage publiques et périodiques, avec portraits et témoignages : Mise en situation d'un binôme de seniors composé d'une célébrité et d'une personne non médiatisée, avec des messages valorisant leurs réussites professionnelles.	AXA met en avant des portraits de seniors dans sa campagne « <i>L'audace n'a pas d'âge</i> ».
37	Sensibilisation des managers en entreprise sur les sanctions réglementaires ou légales en cas de discrimination âgiste Informé les managers sur les sanctions encourues en cas de non-respect des textes légaux (discrimination âgiste).	SNCF forme ses managers sur la prévention des discriminations, y compris l'âge, via des sessions régulières.

3 Communication

N°	Solution	Exemple
38	<p>Sensibilisation des victimes potentielles de discrimination âgiste sur leurs droits</p> <p>Informers les potentielles victimes de discrimination âgiste sur leurs droits et les ressources en termes d'accompagnement. Faciliter leur accès à ces ressources.</p>	<p>France Travail sensibilise les seniors aux actions légales et aux ressources disponibles pour lutter contre la discrimination âgiste.</p>
39	<p>Événements internes pour promouvoir le lancement de programmes dédiés à l'employabilité des seniors</p> <p>Organiser des événements internes médiatisés, autour du lancement des programmes dédiés à l'inclusion, au recrutement et au maintien en emploi des seniors, afin de rendre visible l'engagement exemplaire des dirigeants.</p>	<p>AXA a développé un programme « <i>L'audace n'a pas d'âge</i> » soutenu par le COMEX et la DRH d'AXA.</p> <p>Schneider Electric a conçu et anime un « <i>Senior Talent Program</i> ».</p>
40	<p>Information régulière auprès des salariés sur les engagements de l'entreprise en matière d'emploi des seniors</p> <p>Communiquer régulièrement auprès des salariés sur les engagements de l'entreprise en matière d'emploi des seniors : charte d'engagements, réunions d'information avec remise du document d'engagements, ateliers débats, ateliers de co-développement, partage de l'évolution des résultats, transparence sur les réussites à pérenniser, les difficultés rencontrées, etc.</p>	<p>AXA anime des conférences annuelles avec tous les collaborateurs dans le cadre de leur programme « <i>L'audace n'a pas d'âge</i> ».</p>
41	<p>Groupes de travail internes en entreprise pour sensibiliser et partager les bonnes pratiques</p> <p>Organiser des temps d'échanges formels en interne pour valoriser le bien-vivre ensemble, démontrer la sensibilité des dirigeants et des employés à l'importance et aux avantages de la diversité intergénérationnelle.</p>	<p>Orange a mis en place des groupes de travail intergénérationnels pour sensibiliser les managers et les salariés aux bienfaits de la diversité des âges.</p>
42	<p>Sensibilisation des professionnels RH et managers à l'illettrisme et son accompagnement chez les seniors</p> <p>Sensibiliser et former les professionnels RH et les managers à la détection de situations d'illettrisme ou d'analphabétisme, avec une attention plus spécifique pour les travailleurs seniors.</p>	<p>La Poste a lancé une campagne interne pour sensibiliser les managers à l'illettrisme chez les seniors et leur offrir un accompagnement adapté.</p>
43	<p>Sensibilisation des salariés sur les avantages du compte d'engagement citoyen</p> <p>Informers tous les salariés, avec une attention particulière envers les salariés seniors, sur les avantages du Compte d'Engagement Citoyen institué par la loi "Travail" du 8 août 2016 (ce dispositif vise à reconnaître et valoriser l'engagement bénévole des salariés seniors dans des activités d'intérêt général).</p>	<p>EDF valorise l'engagement bénévole de ses salariés seniors dans le cadre du Compte d'Engagement Citoyen et leur accorde des heures de CPF supplémentaires pour leurs actions de tutorat.</p>
44	<p>Lutte contre les stéréotypes intergénérationnels</p> <p>Créer et mettre à disposition un kit qui aide à déconstruire les stéréotypes sur les générations, et encourager les pratiques en faveur de l'inclusion intergénérationnelle.</p>	<p>AXA a développé le kit de bonnes pratiques « Bien vivre dans une équipe multigénérationnelle » pour lutter contre les stéréotypes liés à l'âge.</p>

4 Politique de l'emploi

N°	Solution	Exemple
45	<p>Cartographie et évaluation des compétences stratégiques des salariés de plus de 50 ans</p> <p>Développer et accompagner la mise en œuvre d'un processus outillé pour évaluer à intervalles réguliers le socle de compétences stratégiques. Proposer aux organes nationaux d'audits d'introduire dans la nomenclature de maîtrise de risques, le risque de perte de savoir et/ou de savoir faire en raison du départ des seniors</p>	<p>Renault a mis en place une cartographie des compétences de ses employés seniors pour anticiper les besoins de formation ou de transmission des savoirs avant leur départ.</p>

4 Politique de l'emploi

N°	Solution	Exemple
46	Développer les Partenariats entreprise avec France Travail Développer et généraliser des partenariats avec les structures de France Travail afin de donner de la visibilité sur les marchés de l'emploi locaux et régionaux : participation aux journées portes ouvertes et forums emploi, communication des entreprises sur les offres d'emploi, etc	Carrefour participe régulièrement à des forums d'emploi organisés par France Travail pour recruter des seniors.
47	Plan de départ spécifique pour les salariés de plus de 50 ans <ul style="list-style-type: none"> • Dans le cas de plan social d'entreprise, si un repositionnement professionnel (au sein de l'organisation ou en dehors) est possible, les salariés de plus de 50 ans sont exclus. • L'objectif est de minimiser la proportion ou l'impact des plans de départ collectif sur les salariés de plus de 50 ans en incluant dans l'analyse des situations individuelles l'identification des compétences à conserver et à transmettre. 	SNCF a mis en place un plan pour permettre aux salariés proches de la retraite de transmettre leurs compétences via des contrats spécifiques.
48	Création d'un VIE senior Mettre en place un VIE senior, inspiré du VIE réservé aux moins de 30 ans, porté par un contrat de 12 à 24 mois.	Aucune entreprise n'a encore officiellement mis en place un tel dispositif.
49	Mécénat de compétences de salariés seniors dans les ONG, les organismes associatifs et publics Proposer aux salariés seniors et organiser avec les volontaires les conditions de mise en œuvre d'un processus d'acquisition d'une nouvelle expérience professionnelle dans un environnement humanitaire, en participant à des missions externes pour une ONG partenaire de la société (mécénat de compétences), en particulier d'une durée de 6 mois ou plus, 3 à 5 ans avant le départ en retraite du salarié.	AXA propose déjà des programmes de mécénat de compétences, où des seniors peuvent s'investir dans des projets associatifs tout en restant salariés de l'entreprise.
50	Transmission de compétences et connaissances en interne et en externe Proposer aux salariés seniors de partager leurs compétences de façon formalisée en interne et à l'externe de l'entreprise, via des organismes de formation professionnelle comme les AFDA ou les AFDI ou des écoles professionnelles.	Orange a mis en place des ateliers de transmission des compétences, où les seniors peuvent partager leur savoir-faire avec les jeunes recrues et les partenaires externes.
51	Nomination d'un référent GEPP des seniors en entreprise Désigner un référent GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels) dédié aux seniors (formation, recrutement, fidélisation, rémunération, etc.), définir précisément ses missions et périmètre de responsabilités, et communiquer ces informations à toutes les parties prenantes : professionnels RH, managers, collaborateurs, représentants du personnel.	Engie a mis en place un référent pour la gestion des parcours professionnels, permettant de suivre de près les transitions des salariés seniors.
52	Accompagnement et bonnes pratiques des entretiens professionnels des salariés de plus de 50 ans Organiser des coopérations tripartites (RH/manager/collaborateur) pour développer la qualité des entretiens professionnels afin qu'ils remplissent l'objectif d'anticiper les besoins en évolutions professionnelles et l'accès aux dispositifs d'accompagnement adaptés : recours à différents experts, aménagement de poste de travail (ergonome/médecin du travail/CSST), accompagnement à l'acquisition de compétences (coaching, formation, délégation de responsabilités), accompagnement à l'acquisition de la posture attendue (coaching, formation).	EDF organise des entretiens professionnels spécifiques pour ses salariés seniors, afin d'anticiper les besoins en évolution et en compétences.
53	Accord collectif d'accompagnement de la reconversion Contractualiser, dans le cadre de l'accord GEPP, via un accord collectif spécifique ou tout autre document contractuel, la proposition de dispositifs d'accompagnement à la reconversion.	Société Générale a signé un accord collectif pour la reconversion et la mobilité des seniors, offrant un cadre sécurisé pour leur reconversion.
N°	Solution	Exemple

4 Politique de l'emploi

54	<p>Dispositifs d'accompagnement de la mobilité interne des seniors</p> <p>Rendre visibles et lisibles les dispositifs d'accompagnement développés afin de simplifier l'accès à la mobilité interne pour les seniors.</p>	<p>AXA propose des académies permettant aux seniors de suivre une nouvelle orientation professionnelle.</p>
55	<p>Temps partiel pour création d'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer le recours au temps partiel pour la création d'entreprise, en facilitant l'accès à des professionnels de ce type d'accompagnement, avec en arrière-plan des partenariats avec des structures expertes (ex : BGE) : médiatiser, conseiller et proposer le dispositif auprès des salariés via la DRH. • Sensibiliser les managers sur le dispositif afin de le relayer lors de l'entretien professionnel, notamment. 	<p>Crédit Agricole propose un accompagnement spécifique pour les salariés souhaitant créer une entreprise tout en travaillant à temps partiel.</p>
56	<p>Préparation et accompagnement des départs à la retraite</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un dispositif d'accompagnement anticipé : conseiller jusqu'à 5 ans avant la date prévisionnelle de départ (dispositifs légaux de retraite anticipée, suivi des droits, etc.), contractualiser des partenariats avec des professionnels du sujet afin de mettre à disposition des collaborateurs dont le départ en retraite est proche (départ à l'initiative de l'employeur ou du salarié), un parcours de préparation à la retraite et un accompagnement dédié pour les démarches administratives, notamment auprès de la CNAV ou des futures caisses de retraite. • Évaluer avec chaque salarié senior son besoin d'exécuter une partie de son activité professionnelle depuis son domicile (télétravail) dans le cadre de la future organisation du travail, les modalités étant définies d'un commun accord avec le salarié, la Direction des Ressources Humaines et le manager. 	<p>Airbus a un programme dédié à la préparation de la retraite pour ses salariés, avec un accompagnement jusqu'à 5 ans avant le départ.</p> <p>Capgemini propose déjà des solutions de télétravail adaptées aux seniors, leur permettant de travailler à domicile tout en restant actifs dans l'entreprise.</p> <p>Naval Group met en place un plan d'anticipation de la retraite. Les salariés doivent informer l'entreprise de leur départ de 30 à 24 mois avant la fin de leur contrat de travail.</p> <p>Des entretiens sont organisés pour identifier les savoirs à transférer avant le départ à la retraite, et les salariés s'engagent à assurer cette transmission. En retour, ils bénéficient d'une réduction du temps de travail à hauteur de 50 % ou de 70 % au cours des deux années précédant le départ en retraite, avec un maintien de rémunération sur une base de 70 % ou de 85 %, ou d'une majoration de leur indemnité de départ en retraite à hauteur de trois mois de salaire, ou encore d'un rachat de trimestres financé par l'entreprise dans la limite de quatre trimestres.</p>
57	<p>Offboarding et knowledge management ciblés chez les seniors</p> <p>Élaborer et mettre en œuvre un accompagnement du départ de l'entreprise (processus de knowledge management, entretien d'offboarding, etc.) et le généraliser avant le départ en retraite des salariés expérimentés afin de capitaliser sur leurs compétences, savoir-faire, et savoir-être rares.</p>	<p>SNCF a mis en place un programme de transmission des savoirs avant le départ des seniors, avec des entretiens spécifiques pour capitaliser sur leur expérience.</p>
58	<p>Accords salariaux spécifiques seniors</p> <p>Inclure des accords salariaux spécifiques pour les seniors à l'occasion des NAO ou dans un accord d'entreprise, avec indicateurs de suivi et communication sur les résultats.</p>	<p>BNP Paribas inclut des dispositifs d'accords salariaux spécifiques pour ses employés seniors lors des négociations annuelles obligatoires (NAO).</p>
59	<p>Partenariats pluridisciplinaires pour aider les entreprises à anticiper les problématiques de vieillissement des salariés et de prévention de l'usure professionnelle</p> <p>Encourager la construction de dynamiques partenariales territoriales entre les champs connexes de l'emploi, de la santé et du développement économique.</p>	<p>Airbus collabore avec la CARSAT et des acteurs régionaux pour prévenir l'usure professionnelle des seniors.</p>
60	<p>Détection et accompagnement des situations d'illettrisme et d'analphabétisme</p> <p>Intégrer dans l'accord GEPP des engagements à déployer une démarche de détection et d'accompagnement des personnes concernées par l'illettrisme ou l'analphabétisme.</p>	<p>La Poste propose des dispositifs d'accompagnement pour les salariés seniors en difficulté de lecture et d'écriture.</p>
N°	Solution	Exemple

4 Politique de l'emploi

61	<p>Accord d'accompagnement des parcours et des mobilités professionnelles des seniors</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer des dispositifs de gestion de la mobilité professionnelle au sein des accords GEPP et définir selon les situations des salariés, un plan de formation adapté. • Développer et rendre visibles des programmes de développement professionnel tout au long de la carrière, avec une attention particulière aux femmes seniors. 	<p>Carrefour a signé un accord spécifique pour favoriser la mobilité professionnelle des seniors en interne.</p>
62	<p>Pauses professionnelles pour préparer un nouveau projet professionnel</p> <p>Octroyer du temps aux salariés seniors dans un cadre contractuel, pour élaborer des projets professionnels, former d'autres salariés ou découvrir d'autres métiers.</p>	
63	<p>Accord sur l'abondement du CPF</p> <p>Intégrer à la négociation de l'accord GEPP l'abondement du Compte Personnel de Formation (CPF) pour les seniors.</p>	
64	<p>Facilitation de la mobilité géographique</p> <p>Élaborer un dispositif d'accompagnement pour les seniors concernant la mobilité géographique.</p>	<p>L'Oréal accompagne les seniors dans leur mobilité géographique en offrant des aides spécifiques pour leurs familles.</p>
65	<p>Recours facilité au Conseil en Evolution Professionnelle</p> <p>Informers les seniors sur l'accès au Conseil en Evolution Professionnelle (CEP).</p>	<p>Engie a intégré l'accès simplifié au CEP pour les seniors dans son plan GEPP.</p>
66	<p>Certification des compétences tout au long de la vie professionnelle</p> <p>Offrir aux salariés seniors des voies de certification pour valider leurs compétences avant leur départ à la retraite.</p>	<p>TotalEnergies propose des parcours de certification pour ses seniors proches de la retraite afin de valider leurs compétences professionnelles.</p>
67	<p>Études scientifiques, expérimentations encadrées et partenariats institutionnels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collaborer avec des laboratoires universitaires, des think tanks, des observatoires et des instituts de recherche pour conduire des études scientifiques sur les politiques d'employabilité des seniors déployées (existantes ou expérimentales) ou prospectives. • Associer les professionnels accompagnant les entreprises et les pouvoirs publics, ainsi que des chercheurs (économistes, sociologues, psychologues, anthropologues, démographes, etc.). Intégrer dans les prises de décision d'entreprise les résultats des études et Promouvoir les rapports (impacts positifs des politiques). 	
68	<p>Assises du Vieillessement actif au travail</p> <p>Organiser au sein de son organisation des "assises du vieillissement actif au travail" permettant à l'ensemble des parties prenantes de concevoir et de s'inscrire dans une stratégie nationale coordonnée.</p> <p><i>Source : Rapport Bellon de janvier 2020</i></p>	<p>Il est prévu d'organiser, d'ici fin 2025, des assises du vieillissement actif au travail, afin de rassembler les différentes parties prenantes (employeurs, syndicats, représentants des salariés, experts du travail et des retraites) pour concevoir une stratégie nationale coordonnée. Ces assises auront pour objectif de mettre en place des actions concrètes pour le maintien en emploi des seniors, notamment dans un contexte où l'allongement de la durée de vie professionnelle devient un enjeu clé pour les politiques publiques et les entreprises.</p> <p>Ce projet est issu du rapport Bellon de janvier 2020, qui propose une série de mesures pour répondre aux défis du vieillissement de la population active et favoriser une approche intégrée et durable pour maintenir les seniors dans l'emploi. Ces assises permettront de définir les grandes orientations pour l'avenir du travail des seniors en France et de répondre aux questions liées à la prévention de l'usure professionnelle, à l'amélioration des conditions de travail et à la valorisation des compétences des travailleurs âgés.</p>
N°	Solution	Exemple

4 Politique de l'emploi

69	Maintien de la rémunération sur un poste déclassé Pour encourager les reconversions professionnelles, le groupe Nestlé France valorise la transférabilité des compétences : maintien de la rémunération à 100% quand une personne se positionne sur un poste classé inférieur. Cela ouvre le champ des possibles, car la question du maintien de la rémunération peut constituer un frein, notamment lorsqu'on arrive à un moment de notre vie où notre salaire est relativement élevé. Aujourd'hui, 10% de l'effectif en bénéficie.	Source : Nestlé France
70	Entrepreneuriat des seniors et Incubation Accompagner et incuber les projets de création d'entreprise des seniors (conseils à la création, business plan, mentorat, dotation de poste de travail etc).	
71	Cas de licenciement des seniors et Lettre de recommandation Recommander les salariés de plus de 50 ans licenciés pour accompagner leur repositionnement professionnel.	
72	Gestion des carrières longues Intégrer la gestion des emplois seniors à la GEPP, afin de permettre aux entreprises d'organiser, de planifier et de valoriser l'ensemble des talents et le capital humain. La mise en avant d'une politique de gestion de carrière à destination des seniors garantit des conditions de travail optimales et assure une transition efficace vers la retraite. Adopter une approche proactive des RH, au sens large, permet également d'anticiper plus efficacement les besoins en termes de recrutement et le transfert des compétences	EDF a mis en place une politique visant à intégrer la gestion des carrières longues dans ses dispositifs RH, notamment à travers la formation continue des seniors.
73	Programme de Talents Seniors Constituer un programme dédié aux seniors considérés comme clés dans l'organisation et sur lesquels se concentrer, accompagner, valoriser les compétences, former, pour offrir des opportunités spécifiques	Schneider Electric a lancé le " Senior Talent Program " pour capitaliser sur l'expertise de ses seniors.
N°	Solution	Exemple

5 Recrutement

74	Politique des Emplois aidés Seniors Engager une politique des emplois aidés seniors. CDI aux fins d'employabilité (mission allant jusqu'à 5 ans pour les plus de 50 ans), aide à l'embauche de 2 000 € pour l'embauche des plus de 45 ans en contrat de professionnalisation.	Carrefour propose des emplois aidés pour les seniors, permettant leur réintégration sur le marché du travail avec des aides à l'embauche.
75	Exemption des seniors de la période d'essai et incitations fiscales à leur recrutement Réduire la durée ou supprimer totalement la période d'essai lors du recrutement d'une personne senior, avec octroi d'incitations fiscales pour les entreprises qui embauchent sans période d'essai.	Orange propose un recrutement de seniors sans période d'essai, favorisant ainsi leur embauche rapide.
76	Veille préventive de la discrimination âgiste dans les offres d'emploi Dans les offres d'emploi, supprimer tous les termes liés à l'âge, toutes références à des limites d'âge dans les processus de recrutement et instaurer une veille afin de prévenir les transgressions.	Société Générale a éliminé toute référence à l'âge dans ses offres d'emploi et applique une politique stricte de non-discrimination.
77	Généralisation des CV ciblés compétences et expériences Utiliser des formulaires standards valorisant les expériences et compétences plutôt que des CV chronologiques.	AXA a mis en place un modèle de CV basé sur les compétences pour encourager l'embauche des seniors.

5 Recrutement

N°	Solution	Exemple
78	Systématiser les premiers entretiens de recrutement par téléphone Réaliser les premiers entretiens de recrutement « à l'aveugle » par le biais d'appels téléphoniques plutôt qu'en face-à-face pour éviter les biais inconscients.	
79	Plateforme d'offre de recrutements ciblés sur l'expérience acquise Développer un service complémentaire de plateforme d'emploi « Expérience requise » qui connecte directement employeurs et demandeurs d'emploi expérimentés (45 ans et plus).	France Travail a mis en place un site dédié aux seniors cherchant des opportunités d'emploi, connectant directement les entreprises et les candidats seniors.
80	Salariat en temps partagé pour les seniors Développer la pratique du salariat en temps partagé pour les seniors - créer des plateformes où des entreprises pourraient déposer leurs offres à mi-temps pour recruter des experts métiers à partir de 45 ans.	Airbus développe des projets de temps partagé pour ses seniors sur des projets spécifiques dans le cadre de leur expertise technique.
81	Généralisation pilotée de la méthode de recrutement par simulation (France Travail) Après avoir vérifié la pertinence avec les conseillers France Travail, inclure dans le processus de recrutement la méthode MRS (Méthode de Recrutement par Simulation) pour mettre en évidence les talents ou potentiels non détectables par le CV.	France Travail utilise la méthode de recrutement par simulation pour permettre aux seniors d'accéder à des emplois qui valorisent leurs compétences, au-delà des CV.

6 Formation

N°	Solution	Exemple
82	Extension de CléA pour l'accompagnement formation des seniors Développer le recours à CléA pour les professionnels seniors de plus de 50 ans moins qualifiés, en emploi ou demandeurs d'emploi. Inclure des compétences numériques et interpersonnelles, ainsi que l'éligibilité à la VAE.	France Travail et France Compétences intègrent CléA pour les seniors en difficulté avec des formations adaptées à leur reconversion.
83	Sensibilisation à la collaboration intergénérationnelle Afin de susciter l'engagement à s'intéresser aux sujets en lien avec la cohabitation intergénérationnelle, recourir à des modalités d'acculturation variées via des dispositifs de sensibilisation, des ambassadeurs sur le terrain, des capsules de formation courtes, etc.	AXA a créé un programme de "Serious Game" pour favoriser l'interaction intergénérationnelle, incluant un module sur l'âge.
84	Formation des professionnels RH et des managers au management des seniors Inclure dans les formations RH un volet sur la gestion des seniors, notamment sur leurs besoins et ambitions, et les stéréotypes à déconstruire, avec un rappel des objectifs et de la charte d'entreprise si existante.	Schneider Electric a développé des outils pour former ses managers et RH à mieux comprendre les enjeux du management des seniors.
85	Développement d'une offre de formations dédiée aux seniors Les OPCO devront proposer un contingent d'offres ciblées aux seniors et particulièrement aux femmes.	AXA propose des académies permettant aux seniors de suivre une nouvelle orientation professionnelle.

6 Formation

N°	Solution	Exemple
86	<p>Semaine annuelle de l'inclusion intergénérationnelle et du maintien dans l'emploi</p> <p>Organiser lors de la semaine annuelle pour la qualité de vie et les conditions de travail, des ateliers de réflexion thématiques autour des sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • prévention de la désinsertion professionnelle, • prévention de l'usure professionnelle, • prévention des conséquences d'une exposition prolongée à des situations de travail à risques : prescription en termes de suivi médical, accompagnement à l'émergence de projets de reconversion, identification de parcours professionnels à même d'offrir des opportunités de reconversion en cas de survenue d'une incapacité totale ou partielle à exercer le métier d'origine, • ateliers d'initiation à l'exercice physique adapté à l'âge et à certaines pathologies partiellement invalidantes, • ateliers centrés sur des conseils en nutrition pour prévenir les pathologies chroniques, • prévention des risques psychosociaux : initiation à la cohérence cardiaque, la méditation, la sophrologie, etc., conseils pour aider à la détection de collaborateurs en difficultés, • ateliers de prévention des Troubles Musculo-Squelettiques (TMS). 	
87	<p>Prise en charge du forfait d'activation du CPF pour les seniors</p> <p>Prendre en charge, en lieu et place des salariés seniors, le forfait de 100 € imposé lors du recours au financement CPF, dans le cas d'une reconversion professionnelle. Négocier les conditions de mise en œuvre dans l'accord GEPP ou un accord spécifique.</p>	<p>BNP Paribas a mis en place un programme de prise en charge partielle du CPF pour favoriser la reconversion des seniors.</p>
88	<p>Partenariat OPCO/entreprises pour la formation des seniors</p> <p>Développer des partenariats avec les OPCO afin de dédier des financements pour dynamiser l'accès des seniors à la formation.</p>	<p>Carrefour a collaboré avec un OPCO pour créer un programme de formation destiné à ses employés seniors.</p>
89	<p>Formation des professionnels RH et des managers au management des seniors</p> <p>Inclure dans les formations RH un volet sur la gestion des seniors, notamment sur leurs besoins et ambitions, et les stéréotypes à déconstruire.</p>	<p>Schneider Electric a développé des outils pour former ses managers et RH à mieux comprendre les enjeux du management des seniors.</p>

7 Bien-être et satisfaction

N°	Solution	Exemple
90	<p>Prévention santé : bilans anticipés et réguliers</p> <p>Inclure dans l'accord GEPP un engagement à mettre en œuvre des bilans de santé anticipés et réguliers pour les seniors à partir de 50 ans. Ces bilans visent à faire le point sur l'état de santé et les facteurs de risque de maladie, le plus en amont possible.</p>	<p>Le Groupe AXA propose des bilans de santé pour ses employés à partir de 40 ans.</p>
91	<p>Emplois à risques : suivi managérial et médical obligatoire</p> <p>Pour les métiers exposés à des risques pouvant endommager l'aptitude physique à exercer le métier, les bilans de santé doivent être effectués tous les ans et les entreprises doivent questionner régulièrement le projet professionnel individuel.</p>	<p>EDF a mis en place des bilans annuels de suivi médical pour les salariés exposés à des risques professionnels dans ses centrales.</p>

7 Bien-être et satisfaction

N°	Solution	Exemple
92	Ateliers récurrents de prévention de l'inaptitude physique Organiser des ateliers récurrents de prévention des troubles musculosquelettiques, d'exercices physiques adaptés à l'âge, et de sensibilisation aux risques liés à la nutrition, les addictions, et les pathologies chroniques.	AXA propose des semaines annuelles de prévention avec des ateliers sur la nutrition et l'activité physique pour ses salariés.
93	Baromètre de mesure régulière du bien-être et de la satisfaction au travail Organiser des enquêtes de satisfaction périodiques, anonymisées, afin de mesurer l'égalité des chances et la perception des conditions de travail par les seniors. Exploiter ces résultats pour élaborer des plans d'action en partenariat avec les représentants du personnel.	AXA a mis en place le réseau Mix'In pour recueillir des informations sur l'inclusion et la satisfaction des seniors.
94	Accompagnement pluridisciplinaire de l'inaptitude au travail En cas de survenue d'une incapacité partielle ou totale, organiser un dispositif d'accompagnement pluridisciplinaire à même d'évaluer, en étroite coopération avec la personne concernée, les possibilités de prolonger l'activité professionnelle en l'aménageant : médecine du travail, RH, manager, le professionnel lui-même, professionnels de l'aide sociale, du soutien psychologique, de l'accompagnement à l'émergence d'un nouveau projet professionnel, élus CSE/ CSSCT, France Travail, etc.	La Poste a mis en place des cellules d'accompagnement pour les seniors déclarés inaptés à certains postes.
95	Retour progressif au travail post-maladie, accident ou burn-out Aménager des retours progressifs au travail avec des emplois adaptés, accompagnés de bilans médicaux réguliers.	Airbus organise des retours progressifs au travail avec des aménagements spécifiques pour les seniors touchés par des accidents ou des maladies professionnelles.
96	Consultation systématique de la médecine du travail pour anticiper les signes de vieillissement Encourager une consultation régulière de la médecine du travail pour détecter les signes précurseurs du vieillissement et éviter la dégradation de la condition physique des seniors.	SNCF travaille en étroite collaboration avec la médecine du travail pour surveiller l'état de santé de ses employés seniors et anticiper les problèmes liés au vieillissement.

8 Lien intergénérationnel

N°	Solution	Exemple
97	Mentorat inversé croisé Structurer des dispositifs de mentorat inversé et de co-développement (« 1 senior / 1 mentor »), pilotés par les professionnels RH, et identifier ces mentors comme des leviers de haute performance.	AXA a mis en place un programme de mentorat inversé où des jeunes coachent des seniors sur des compétences numériques, tandis que les seniors partagent leur expérience en management.
98	Mentorat pour développer les compétences comportementales Créer un vivier de mentors internes ou externes (via des relais associatifs ou des organisations comme Force Femmes, generation.org, la cravate solidaire), qui accompagneront les seniors dans le développement de compétences comportementales.	Schneider Electric a développé un programme de mentorat interne dédié au développement des compétences comportementales pour ses salariés seniors.
99	Digital et Lutte contre l'illectronisme Utiliser des outils collaboratifs numériques pour dynamiser la communication entre générations et limiter l'illectronisme : forums, réseaux d'entreprise, projets d'innovation partagés, etc.	TotalEnergies utilise des outils collaboratifs comme Slack pour améliorer la communication entre générations et promouvoir des projets partagés.
100	Coopérations intergénérationnelles au-delà de la retraite Animer un réseau de salariés alumni à la retraite pour échanger avec les équipes lors d'événements : petits déjeuners, soirées, tables rondes, ateliers, etc.	L'Oréal anime un réseau de 450 anciens collaborateurs qui forment l'association L'Oréal Alumni et reviennent très souvent au sein de l'entreprise.

Nos 10 convictions pour construire un avenir professionnel plus inclusif

Notre mission est consacrée à l'amélioration de l'employabilité des seniors, qu'ils aspirent à être des salariés engagés, des intrapreneurs audacieux ou des entrepreneurs visionnaires.

Nous portons la conviction que la sauvegarde et le développement de leur employabilité pour sécuriser leur maintien en emploi, alliée à l'instauration de coopérations intergénérationnelles apaisées, constitue un levier important de dynamisation de l'activité économique et de la performance économique de la France :

1. Améliorer l'employabilité des seniors permet d'entretenir des compétences et disposer de forces vives, tout en évitant le gâchis humain qu'engendre le chômage des seniors et leur inactivité forcée.
2. Favoriser l'employabilité des seniors contribue à l'équilibre des comptes sociaux de la Nation, renforce la stabilité sociale et l'équilibre des territoires, en réduisant les inégalités et en assurant une transition démographique de la population active équilibrée.
3. Travailler sur l'employabilité des seniors, c'est donner des perspectives plus motivantes et rassurantes aux jeunes travailleurs qui constituent le vivier des seniors de demain, appelés à soutenir à leur tour l'inclusion des nouveaux arrivants dans le monde du travail et contribuer à construire une boucle vertueuse.
4. La participation active des seniors à la vie professionnelle maintient un équilibre générationnel vecteur de stabilité dans les équipes et de consolidation de la continuité opérationnelle. Elle contribue à améliorer l'ambiance de travail en apportant la capacité de prise de recul, plus de sérénité tout en favorisant la diversité des perspectives et des collaborations.
5. Investir dans la formation continue des seniors stimule l'innovation et l'adaptabilité des entreprises face aux évolutions technologiques et démystifie.
6. Capitaliser sur l'expérience des seniors contribue à la transmission des savoirs et à la préservation de notre patrimoine professionnel matériel et immatériel ; constituer ainsi une vitrine de l'excellence à même de susciter des vocations pour des métiers d'aujourd'hui et de demain, parfois méconnus ou dévalorisés.
7. Favoriser l'employabilité des seniors contribue à de l'engagement RSE des entreprises et renforce leur marque employeur.
8. Un marché du travail inclusif stimule la confiance des citoyens envers les institutions, renforçant ainsi la légitimité du monde politique.
9. Encourager et reconnaître l'effort des entreprises qui travaillent à maintenir en emploi leurs salariés seniors, dépend également de l'engagement de nos institutions et donc de décisions politiques de nature à valoriser, capitaliser les bonnes pratiques, plutôt que de sanctionner des résultats en-deçà de ce qui est attendu, avant d'avoir cherché à lever les freins et à résoudre les difficultés.
10. Une main-d'œuvre senior qualifiée renforce l'attractivité économique de la France sur la scène internationale. La mettre en valeur contribue à identifier de nouveaux talents et à susciter des vocations car elle donne un sens et de la pérennité à l'engagement de chacune et chacun dans le monde du travail.

Nos initiatives ont besoin de vous

Nous nous engageons à rechercher et à rassembler les meilleures solutions, afin de les mettre à la disposition de tous. Pour agir, nous avons besoin de votre soutien. Vos dons nous permettent de financer des initiatives cruciales qui ont un impact direct sur nos liens intergénérationnels.

Voici un aperçu de nos initiatives.

Votre don, c'est agir ensemble !



CLIQUEZ ICI
pour accéder au formulaire

Le Senior Score

Outil d'évaluation et de mesure d'implémentation de solutions en faveur de l'emploi des seniors.

- Amélioration des critères d'évaluation et de mesure pour en faire un outil de référence, tant pour les salariés que pour la direction.

Le Guide GRACE

Guide de Recommandations et d'Actions pour la Carrière et l'Emploi des seniors

- Mise à jour de ce guide de référence avec des propositions de solutions nouvelles partagées par les entreprises, les pouvoirs publics, les citoyens et les associations.

La Plateforme numérique

Mise à disposition de nos solutions et de contenu de sensibilisation

- Base de données de propositions de solutions spécialisées.
- Application digitale du Senior Score pour une meilleure comparaison sectorielle et une meilleure mesure des progrès, intégrant des recommandations de solutions à personnaliser issues du guide GRACE.

Les Rencontres, débats, ateliers, conférence annuelle

Animation d'ateliers et d'échanges avec l'ensemble du monde professionnel public, privé et institutionnel

- Partage de bonnes pratiques et engagement des entreprises dans la mise en œuvre des solutions.
- Suivi des mesures du Senior Score par secteur d'activité et par taille d'entreprises.
- Évaluation année N et objectif année N+1.
- Trophée des entreprises vertueuses et des idées innovantes.

L'animation et la communication

Médiatisation des initiatives qui font la différence

- Partage de bonnes pratiques sur les réseaux sociaux, via la presse ou les newsletters d'entreprises et d'associations.

Remerciements

Merci !

Seniors Force Plus remercie chaleureusement ses partenaires et toutes les personnes ayant contribué au lancement et à la genèse de ce guide pratique.

L'association remercie également l'accompagnement de KADRILÈGE, concepteur graphique du guide GRACE et de l'ensemble des communications visuelles.

Grâce à ce collectif de pionniers, ce guide évoluera avec l'ambition constante d'aider les organisations à œuvrer pour un monde du travail plus inclusif et durable.

Pour le lancement de nos initiatives

Schneider Electric | ManpowerGroup

Emmanuel SEILER | Président du Groupe Seiler, spécialisé dans l'assurance des risques d'entreprises

Wilfried LAURIANO DO REGO

Président de sociétés, ancien Président du Conseil de Surveillance de KPMG, Administrateur, ancien Coordonnateur Conseil Présidentiel pour l'Afrique-Elysée

KADRILÈGE

Studio de création

Pour la genèse de nos initiatives

Florence POELMAN BONNEVAY

Dirigeante Allesens, Conférencière enjeux intergénérationnels

Anne-Elise CHEVILLARD

Head of Diversity and Inclusion, Groupe AXA

Michael FOSSAT

Future Ready Program VP, Schneider Electric

Bérengère GOSSE

Maître de conférences HDR - Responsable Master Gestion des Ressources Humaines et co-rédactrice en chef de la Revue "Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise"

*Seniors Force Plus est constitué d'un **collectif de citoyens engagés** dans la promotion des talents seniors, le développement de leur employabilité pour faciliter leur maintien en emploi dans les meilleures conditions, jusqu'à l'âge légal de départ en retraite. Notre collectif est épaulé par des associations et des entreprises convaincues que la sécurisation de l'emploi des seniors actifs constitue un levier fort de performance humaine et économique.*

Cet engagement volontaire et bénévole repose sur un socle de valeurs humanistes, indépendant de toute sensibilité idéologique, philosophique, religieuse et politique. Association loi 1901, à but non lucratif, financièrement désintéressée, elle rassemble des bénévoles engagés dans la construction d'un avenir professionnel inclusif pour tous.

Notre association s'engage à promouvoir l'employabilité des seniors en unifiant trois collèges "Citoyens de toutes les générations", "Entreprises de tous secteurs d'activité" et "Organismes publics et associatifs". Le but de l'action est de partager et de proposer des solutions pour améliorer l'employabilité des seniors en tant que salariés, intrapreneurs ou entrepreneurs.



Connectons-nous maintenant !
Linkedin | Seniors Force Plus



< CLIQUEZ
pour accéder à la
fiche d'inscription