

GRACE

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

La gouvernance



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
2. Cadre réglementaire
3. Communication
4. Politique de l'emploi
5. Recrutement
6. Formation
7. Bien-être et satisfaction
8. Lien intergénérationnel

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
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 explicite, etc.
2	Stratégie d'entreprise pilotée <p>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.</p>
3	Dialogue social avec plan d'actions <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.</p> <p>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.

1 La gouvernance

N°	Solution
4	Reporting chiffré d'indicateurs de mesure Intégrer dans le bilan social/emploi des indicateurs pour mesurer les progrès par genre et par tranche d'âge : <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)
5	Processus de pilotage d'accords d'entreprise 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)
6	Accords d'entreprise spécifiques 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.
7	Plan de finance d'entreprise ad hoc et annuel Dégager des moyens humains et financiers clairement identifiés et appropriés pour le maintien en emploi des seniors : <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.
8	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. Énoncer dans un document formel l'engagement volontaire de la direction de l'entreprise à : <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. Le document est communicable aux managers, collaborateurs, professionnels RH, représentants du personnel et nourrit les échanges managériaux et le dialogue social.
9	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.
10	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.
11	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.

1 La gouvernance

N°	Solution
12	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.
13	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.
14	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.

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 collègues "**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