

# GRACE

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

**Politique de l'emploi**



# 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.

## 4 Politique de l'emploi

| N° | Solution  |
|----|---|
| 45 | <b>Cartographie et évaluation des compétences stratégiques des salariés de plus de 50 ans</b><br>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  |
| 46 | <b>Développer les Partenariats entreprise avec France Travail</b><br>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   |
| 47 | <b>Plan de départ spécifique pour les salariés de plus de 50 ans</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 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.</li><li>• 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.</li></ul> |
| 48 | <b>Création d'un VIE senior</b><br>Mettre en place un VIE senior, inspiré du VIE réservé aux moins de 30 ans, porté par un contrat de 12 à 24 mois.   |
| 49 | <b>Mécénat de compétences de salariés seniors dans les ONG, les organismes associatifs et publics</b><br>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.                                       |
| 50 | <b>Transmission de compétences et connaissances en interne et en externe</b><br>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.   |

| N° | Solution  |
|----|---|
| 51 | <p><b>Nomination d'un référent GEPP des seniors en entreprise</b></p> <p>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.</p>   |
| 52 | <p><b>Accompagnement et bonnes pratiques des entretiens professionnels des salariés de plus de 50 ans</b></p> <p>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).</p>  |
| 53 | <p><b>Accord collectif d'accompagnement de la reconversion</b></p> <p>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.</p>   |
| 54 | <p><b>Dispositifs d'accompagnement de la mobilité interne des seniors</b></p> <p>Rendre visibles et lisibles les dispositifs d'accompagnement développés afin de simplifier l'accès à la mobilité interne pour les seniors.</p>   |
| 55 | <p><b>Temps partiel pour création d'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Sensibiliser les managers sur le dispositif afin de le relayer lors de l'entretien professionnel, notamment.</li> </ul>   |
| 56 | <p><b>Préparation et accompagnement des départs à la retraite</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul> |
| 57 | <p><b>Offboarding et knowledge management ciblés chez les seniors</b></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>  |
| 58 | <p><b>Accords salariaux spécifiques seniors</b></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>  |
| 59 | <p><b>Partenariats pluridisciplinaires pour aider les entreprises à anticiper les problématiques de vieillissement des salariés et de prévention de l'usure professionnelle</b></p> <p>Encourager la construction de dynamiques partenariales territoriales entre les champs connexes de l'emploi, de la santé et du développement économique.</p>  |
| 60 | <p><b>Détection et accompagnement des situations d'illettrisme et d'analphabétisme</b></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>  |
| 61 | <p><b>Accord d'accompagnement des parcours et des mobilités professionnelles des seniors</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Développer et rendre visibles des programmes de développement professionnel tout au long de la carrière, avec une attention particulière aux femmes seniors.</li> </ul>   |
| 62 | <p><b>Pauses professionnelles pour préparer un nouveau projet professionnel</b></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>  |

| N° | Solution  |
|----|---|
| 63 | <b>Accord sur l'abondement du CPF</b><br>Intégrer à la négociation de l'accord GEPP l'abondement du Compte Personnel de Formation (CPF) pour les seniors.   |
| 64 | <b>Facilitation de la mobilité géographique</b><br>Élaborer un dispositif d'accompagnement pour les seniors concernant la mobilité géographique.  |
| 65 | <b>Recours facilité au Conseil en Evolution Professionnelle</b><br>Informer les seniors sur l'accès au Conseil en Evolution Professionnelle (CEP).  |
| 66 | <b>Certification des compétences tout au long de la vie professionnelle</b><br>Offrir aux salariés seniors des voies de certification pour valider leurs compétences avant leur départ à la retraite.   |
| 67 | <b>Études scientifiques, expérimentations encadrées et partenariats institutionnels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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).</li> </ul> |
| 68 | <b>Assises du Vieillessement actif au travail</b><br>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.<br><br><i>Source : Rapport Bellon de janvier 2020</i>  |
| 69 | <b>Maintien de la rémunération sur un poste déclassé</b><br>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.  |
| 70 | <b>Entrepreneuriat des seniors et Incubation</b><br>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 | <b>Cas de licenciement des seniors et Lettre de recommandation</b><br>Recommander les salariés de plus de 50 ans licenciés pour accompagner leur repositionnement professionnel.  |
| 72 | <b>Gestion des carrières longues</b><br>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  |
| 73 | <b>Programme de Talents Seniors</b><br>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  |



# 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