



# CHECKLIST DE L'ENTREPRISE

## « *seniors accueillante* »





# Le Cercle de l'Excellence RH vous partage sa **checklist de l'entreprise** **« seniors accueillante »**

Dans le cadre de sa double ambition « agir pour l'image et le rayonnement du DRH, et mettre ses compétences au profit de l'intérêt général », le Cercle de l'Excellence RH a le plaisir de vous partager sa checklist de l'entreprise « seniors accueillante ».

**Concept : plutôt que de créer une politique spécifique aux seniors, il s'agit de vérifier que les seniors sont inclus-e-s dans toutes les politiques de l'entreprise et de prévoir des adaptations quand elles sont nécessaires pour prendre en compte certaines spécificités.**

La checklist de l'entreprise « seniors accueillante » est organisée en 4 thématiques :

## **ADOPTER UNE POLITIQUE EN FAVEUR DES SENIORS**

- Concept d'entreprises « seniors accueillantes ». Développer l'attractivité et la marque employeur senior.
- Le travail sur les seniors doit être une volonté de l'entreprise. Il doit être porté par la Direction Générale.  
=> Embarquer les décisionnaires et diversifier le top management.
- Adresser ce cycle de vie comme étant une tranche de vie essentielle.
- Instaurer un index d'emploi des seniors, un index de réemploi (mobilité externe), et un comparatif par secteur d'activité.
- Critère à mettre dans la politique ESG.
- Rapport d'avancement annuel avec publication d'un score, déclinaison des actions et mesures de progression ou de correction pour les indicateurs où le résultat atteint est inférieur à la cible. Traduction dans toutes les langues.
- Former les RH, les dirigeant-e-s et les managers : biais de perception sur les seniors, casser les stéréotypes, se questionner sur le regard porté sur soi (senior ou futur senior).

Fondé en 2012 par **Edgard ADDED**, le Cercle de l'Excellence RH rassemble les DRH Groupe, au plus haut niveau stratégique d'entreprises à l'international et du SBF 120. Il les accompagne face aux transformations majeures qui impactent l'entreprise et leur propose des rendez-vous bimensuels leur permettant d'échanger entre eux et de se former auprès d'experts.

La checklist de l'entreprise « seniors accueillante » est le fruit d'un cycle de travail organisé par le Cercle de l'Excellence RH en réponse à une demande initiale d'**Anne ESLING**, DRH Groupe Clarins, sur la problématique « faire face à la guerre des talents » et animé par **Olivier BURGER**, dirigeant-fondateur OB Conseil.

Si les axes de la diversité, la formation et le développement des compétences ont également été développés lors du 1<sup>er</sup> des 4 focus groups et du webinaire, le cycle de travail s'est principalement concentré sur « comment favoriser l'emploi des seniors ».

La checklist a été rédigée par :  
**Anne-Emmanuelle MAGDELAIN**,  
cheffe de projets du Cercle de l'Excellence RH  
[anne-emmanuelle.magdelain@groupe-rhm.com](mailto:anne-emmanuelle.magdelain@groupe-rhm.com)

**Sophie COURTANT**,  
rapporteuse et executive coach.

---

## VALORISER LES SENIORS DANS L'ENTREPRISE

---

- Revaloriser l'image des seniors dans l'organisation. Problème de reconnaissance sous le terme « seniors »
  - « *plus expérimenté-e-s* ».
  - Revoir le vocabulaire sur le modèle des cabinets de consulting : expert-e-s, seniors expert-e-s, etc., plutôt que de désigner des populations par des mots attachés à la tranche d'âge.
  - Revoir la communication interne et corporate. Vérifier l'inclusion des seniors au même titre que les autres tranches d'âge.
- Mettre en lumière des parcours inspirants et des rôles modèles pour changer les biais.
- Valoriser la valeur ajoutée des seniors : le savoir-faire, l'expérience, l'expertise, les compétences. Maturité émotionnelle et capacité à prendre du recul. Loyauté, fiabilité, autonomie, assiduité au travail et attachement à la culture d'entreprise. Les seniors ont des talents qui ne sont pas nécessairement reconnus, et vivent mal la différence entre leur propre énergie et le ressenti des autres à leur égard. Lever les tabous sur les « placards ».
- Développer la transmission des savoirs, de la connaissance et de l'histoire de l'organisation, le partage d'expérience et de savoir-faire entre les générations, ainsi que la reconnaissance de cette mission. Projets motivants qui embarquent les un-e-s les autres, permettent de communiquer, de repérer des complémentarités favorables et la mise en mouvement devient naturelle.
  - Créer une dynamique globale positive.
  - Mentorat et mentorat inversé, coaching, gestion des connaissances. Université des seniors.
  - Tutorat pour les nouveaux embauché-e-s.
  - Faire vivre des expériences pour améliorer la rétention.
  - Ne pas mettre en concurrence les générations.
- Communiquer sur ce qui est fait, sensibiliser les salariés.
- Diversité, équité et inclusion sont des vecteurs de leviers de sécurité psychologiques. Permettre aux personnes d'être elles-mêmes, quel-le-s que soient leurs âges et leurs conditions, d'oser et de participer à la vie de l'entreprise.
  - Créer des groupes ou communautés d'affinité, pour aller chercher de l'intelligence collective et sonder les individus.
  - Développer l'engagement et le sentiment d'appartenance.
  - Après le départ, pour celles et ceux qui le souhaitent, conserver le lien notamment par les Alumni, ou favoriser un engagement associatif.

---

## FAVORISER L'EMBAUCHE DES SENIORS

---

- Recruter des personnes à toutes les étapes de leur carrière.
- Ouvrir le champ d'exploration, en interne (liste des compétences transférables, plans de succession, ouverture à d'autres profils) et en externe. Avoir une banque de données de compétences mobilisables. Réflexion sur les besoins réels face aux critères mis dans les offres d'emploi, et sur les bénéficiaires de mobilités.

- Quota de seniors dans les candidatures proposées. Inciter les entreprises de travail temporaire à proposer des missions longues et/ou répétées à leurs candidat-e-s seniors.
- Formats de contrats innovants. Contrats de « *personnalisation* ». Contrats de professionnalisation, CDD seniors, CDI inclusion, CTT, etc.
- Parcours emplois compétences, périodes de mise en situation en milieu professionnel, préparation opérationnelle à l'emploi, etc.
- L'accompagnement d'un senior par une entreprise de transition est un accélérateur d'employabilité. Adaptabilité des personnes en transition.
- Pré-onboarding digital pour découvrir l'entreprise, ses activités, sa gouvernance, etc. et intégrer les nouveaux collaborateurs-rices.
- Revoir la communication marque employeur : vérifier que les seniors sont représenté-e-s, vérifier la rédaction des offres d'emploi parfois limitantes (bien indiquer « *expérience d'au moins x ans* »).

---

## MAINTENIR LES SENIORS DANS L'EMPLOI

---

- Anticiper. Rétention : se donner les moyens de garder les seniors.
  - Aller à leur rencontre, les questionner sur leur vécu, ce qui les anime, leurs attentes, leurs inquiétudes ou préoccupations. Faire des enquêtes d'opinion.
  - Qualifier la mobilisation ou démobilitation des seniors est une vraie responsabilité du manager et des responsables RH.
  - RDV de carrière ou d'orientation : amener le sujet de la projection de carrière en toute transparence, dès l'âge de 45 ans.
  - Former les managers à mener un entretien d'évaluation de manière équitable, à juger une performance également en fonction du contexte de la personne évaluée, et à fixer des objectifs en fonction de la personne que l'on a en face de soi.
- Projeter les seniors dans un avenir professionnel motivant, leur redonner confiance et la permission de prendre leur place. Proposer des parcours de carrière à tous âges et niveaux de la pyramide. Développement de la personne. Construire un projet professionnel choisi. Ultra-personnalisation des trajectoires professionnelles.
- Favoriser l'accès à la formation pour que les seniors puissent rester acteurs-rices de leurs carrières, accéder à des formations longues et, le cas échéant, à des reconversions. S'assurer que les programmes de formation soient adressés à l'ensemble des populations.
- Parcours de développement des compétences personnalisés. Apprentissage à leur rythme. *E-learning*s. Outil de gestion des compétences.
- Favoriser la mobilité intra-groupe des seniors.
  - Mettre en place un comité de mobilité et des jobs cafés pour promouvoir la mobilité interne, pour entretenir la curiosité, la faculté d'apprendre et de désapprendre des seniors.
  - Simplifier les règles de détachement au sein d'un même groupe.

- Favoriser le maintien en activité via également les formes de mise à disposition de personnel, de compétences (mécénat de compétences, management de transition, portage salarial) par un cadre juridique adapté.
- Développer la transparence sur les métiers dont on a de moins en moins besoin pour préparer la mobilité des personnes concernées. Accompagner la poursuite ou réorientation dans d'autres métiers.
- Préparer et accompagner le départ à la retraite.
- Améliorer les conditions de travail des seniors, moduler le temps de travail en fonction de l'âge.
  - Accompagner les seniors et leur donner beaucoup plus de flexibilité. Meilleur équilibre vie pro/vie perso.  
Ex. : instaurer un droit à recourir à un aménagement du temps de travail à temps partiel de manière choisie et aménagée par les personnes en fin de carrière.
  - Être créatif·ve sur le travail des seniors. Sorties progressives de l'entreprise avec consulting en interne ou en externe ;

*sharing jobs* ; formules où les seniors gagnent moins mais avec plus de congés ; pré-retraite progressive ; cumul emploi-retraite. Favoriser des aménagements conventionnels de fin de carrière via des conventions de fin de carrière.

- Politique santé : ne pas mésestimer les caractéristiques d'âge.
  - Proposer un accompagnement adapté et individualisé sur les aspects de santé et de bien-être au travail.
  - Proposer un bilan de santé afin d'établir un état des lieux de l'adéquation entre le poste de travail et l'état de santé du/de la salarié·e, d'évaluer les risques de désinsertion professionnelle, et de sensibiliser le/la salarié·e aux enjeux du vieillissement au travail.
  - Prévenir les risques professionnels (postures pénibles, horaires décalés, pression temporelle, changements rapides de technique et d'organisation).
  - Soutenir les aidant·e-s.
  - Proposer le financement d'une couverture médicale complémentaire.

## Participant·e-s au cycle de travail dont est issue la checklist « *seniors accueillante* » :

### DIVERS·ES MEMBRES DU CERCLE DE L'EXCELLENCE RH ET LEURS ÉQUIPES :

- **Karine MARCHAND**,  
DRH Groupe, ALTAREA
- **Ivana TASSOTTI**,  
DRH & Talent Développement, Groupe ALTAREA
- **Jean-Michel GARRIGUES**,  
Directeur Associé RH & Développement, BLB ASSOCIES
- **Anne ESLING**,  
DRH Groupe, CLARINS
- **Hervé WATTECAMPS**,  
Chargé de mission auprès de l'Archevêque de Paris, DIOCÈSE DE PARIS
- **Matthieu WARGNIER**,  
DRH Europe de l'Ouest, DXC TECHNOLOGY
- **Jacques ADOUE**,  
Vice-Président Exécutif RH & RSE, EDENRED
- **Édouard HUBSCHER**,  
Adjoint au Directeur des personnels militaires, GENDARMERIE NATIONALE
- **Élise RAMIN**,  
DRH Groupe, GROUPE PIERRE & VACANCES – CENTER PARCS
- **Jana KLEY**,  
VPE RH Opérationnelles, GROUPE SAUR
- **Laurent BREMOND**,  
DRH Public Security & Identity, IDEMIA
- **Laëtitia DE MONTGOLFIER**,  
Directrice Exécutive des RH, LIDL FRANCE
- **Lionel SFAR**,  
Directeur de la Performance RH, REXEL
- **Jean-Yves CHAMEYRAT**,  
DRH Groupe, STEF

### DES PARTENAIRES DU CERCLE DE L'EXCELLENCE RH :

- **Guénola MORAND**,  
Chargée de relations sociales, AMUNDI
- **Thibault CHÈNE**,  
Directeur, EIGHT ADVISORY
- **Nathalie CHRISTIAEN**,  
Directrice Expérience Collaborateurs, MALAKOFF HUMANIS
- **Marie-Liesse MORGAUT**,  
Managing Director, NEXMOVE
- **Aude BOUDAUD**,  
Associate Director, ROBERT WALTERS

### DES INTERVENANT·E-S QUI ONT APPORTÉ LEUR CONTRIBUTION LORS D'UN WEBINAIRE DÉDIÉ :

- **Étienne GOUSSON**,  
Expert sur la question de l'emploi des seniors
- **Jean-François FOUCARD**,  
Secrétaire National Emploi Formation, CFE-CGC
- **Pamela CORBIN-AUDOUX**,  
Diversity & Inclusion leader, DÉCATHLON TECHNOLOGY

### L'ANIMATEUR, L'ORGANISATRICE ET LA RAPPORTRICE DU CYCLE DE FOCUS GROUPS ET DU WEBINAIRE :

- **Olivier BURGER**,  
Dirigeant-Fondateur, OB CONSEIL
- **Anne-Emmanuelle MAGDELAIN**,  
Cheffe de projets du Cercle de l'Excellence RH, GROUPE RH&M
- **Sophie COURTANT**,  
Executive coach, SCO