



Manager la carrière des seniors

Vers de nouvelles pratiques
de GRH

INSEP CONSULTING
Éditions

Joëlle IMBERT

Joëlle IMBERT

Manager la carrière des seniors

Vers de nouvelles pratiques de GRH

INSEP CONSULTING
Éditions

Sommaire

Introduction9

Première partie

Le contexte : les extravagances du système français15

Chapitre 1 - Les quinquas ont la forme ! 17

Chapitre 2 - La durée du travail la plus courte d'Europe.....23

Chapitre 3 - L'enjeu économique, social et humain27

Deuxième partie

Le problème : où en sommes-nous aujourd'hui ?33

Chapitre 1 - Les quinquas face au travail : entre passion et rejet.....35

Chapitre 2 - Le système français : les revers de la médaille sociale39

Chapitre 3 - L'ostracisme des entreprises45

Chapitre 4 - Les avatars de la création d'entreprise.....51

Chapitre 5 - Conséquences pour l'entreprise55

Troisième partie

Les pistes de solutions : vers une approche globale de la gestion des carrières61

Chapitre 1 - Dans l'entreprise : dynamiser la GRH.....67

Chapitre 2 - Entre entreprises : élargir le champ d'action de la GRH125

Chapitre 3 - La création d'entreprise.....133

Quatrième partie

Et maintenant ? Les solutions à court terme139

Le quiz153

Conclusion.....155

Bibliographie.....159

Table des matières.....161

Introduction

Les Français détiennent deux types de record : la durée de vie, en bonne santé, la plus longue d'Europe et la durée d'activité professionnelle parmi les plus faibles des pays industrialisés. À partir de 2006, la population active française commencera inexorablement de décroître ; progressivement, le nombre des seniors dépassera celui des juniors. La politique sociale et les enjeux économiques des entreprises ont conduit, depuis ces dernières années, la France à cumuler un nombre d'inactifs incompatible avec la nouvelle donne démographique. Il va donc falloir inverser le processus et remettre les seniors au travail.

Avant toute chose, précisons ce que recouvre la notion de séniorité. Il ne s'agit pas d'une explication sémantique mais de la définition concrète de ce que représente la population des seniors dans les entreprises actuelles. L'appellation désigne clairement l'ensemble des quinquagénaires, auxquels il convient d'ajouter la partie des sexagénaires encore salariés et, plus surprenant, les plus vieux quadragénaires. En effet, dans le monde de l'entreprise, passés 45 ans ou, au mieux 47 ans, on peut considérer que le cap de la séniorité est franchi.

Il est curieux de constater que la population ainsi définie s'inscrit dans un contexte pour le moins paradoxal. Les seniors français sont à la fois puissants au niveau national et jugés inaptes dans le monde de l'entreprise :

- Les quinquas et les sexagénaires n'ont jamais été aussi nombreux, en bonne santé et riches, dans toute l'histoire de la société française. Ils vont bientôt représenter plus du quart de la population, ils détiennent près de 60% de la richesse nationale, l'essentiel du patrimoine et des mandats politiques ; rappelons que la majorité des élus et des politiques français ont dépassé la

cinquantaire. Ils représentent un formidable pouvoir d'achat que se plaisent à courtiser les marqueteurs et publicitaires en tout genre. L'élite occupe les fonctions-clés du secteur public et privé : dirigeants d'entreprises, professeurs de médecine, magistrats et autres notables qui président à la destinée de milliers de Français. Et pourtant :

- *A contrario*, depuis plus de vingt ans, les entreprises n'ont de cesse de faire partir leurs seniors. Ils sont considérés comme un frein à la modernité, insuffisamment productifs, trop chers, non rentables, rigides, incapables de changer ; ils bloquent les positions d'accès pour les plus jeunes et donc, bien évidemment, il n'est pas envisageable de les recruter. Ceux qui se trouvent au chômage rencontrent d'énormes difficultés pour retrouver une activité. Leur candidature est refusée sur simple CV ou aux premiers entretiens : « *Trop vieux !* » n'hésitent pas à commenter les recruteurs. Les pouvoirs publics s'en inquiètent et mettent en œuvre des dispositifs propres à pallier leur handicap. C'est dit : les quinquagénaires sont des travailleurs handicapés.

Alors, dominants ou dominés, indispensables ou exclus ? Il nous faudra bien sortir de cette contradiction.

Mauvais élève de la classe européenne dans ce domaine depuis vingt ans, le gouvernement français semble avoir finalement pris la mesure du problème et engage réformes sur réformes pour prolonger l'activité des plus de 50 ans. Certaines de ces innovations laissent les syndicats dubitatifs : leur inquiétude concerne l'avenir des plus démunis qui pourraient avoir à choisir entre précarité avec emploi ou précarité sans emploi. Cependant, au delà de ces réticences, les partenaires sociaux concluent des accords, au niveau national, dans les branches et les entreprises, qui sont propres à favoriser l'emploi des seniors : fin des retraites anticipées, formation tout au long de la vie professionnelle, valorisation de l'expérience, prise en compte de la pénibilité...

Malgré les nouveaux textes de loi et les accords sociaux, la grande majorité des entreprises françaises tardent à mettre en œuvre des mesures d'âge. Comme trop souvent, les Français tardent à changer.

Or, qu'on le veuille ou non, le changement est là. Nous sommes entrés dans une période de rupture qui, « *par son ampleur, n'est comparable à rien de connu, pas même aux grands basculements* »

qu'introduisaient, jadis, l'imprimerie, la machine à vapeur ou la révolution copernicienne », écrit Jean-Claude Guillebaud (*La refondation du monde*, collection Points, éditions du Seuil, 1999) et il ajoute : « *La nostalgie, fut-elle émouvante et respectable, est mauvaise conseillère* ».

Les bouleversements que connaît l'humanité et, en son sein, les entreprises, vont profondément modifier nos valeurs et nos façons d'agir : perte d'idéologies, incapacité à prévoir le futur, focalisation sur le court terme, mondialisation et réflexes tribaux pour retrouver ses racines, montée de l'individualisme et fonctionnement en réseaux, avènement des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication), allongement de l'espérance de vie et pandémies, la liste est longue ; tout concourt à révolutionner notre environnement professionnel et familial et c'est ainsi que cela doit être.

Nos seniors suivent le mouvement, ils ont compris bien des choses, il serait temps d'arrêter de les considérer comme des « *has been* » tournés vers le passé. Ils ne sont pas tous parfaits, mais « *le temps ne fait rien à l'affaire* », compétence ou incompétence s'exprime à tous les âges. Les quinquagénaires peuvent se montrer tout aussi efficaces que les trentenaires. Quoiqu'il en soit, leur rapport au travail et à l'entreprise a évolué de la même façon que chez les juniors ; ils se passionnent pour les nouvelles technologies, ils ont envie de profiter de la vie tout en demeurant actifs, ils sont engagés dans la vie communautaire et ont soif d'apprendre, pour peu qu'on leur donne à croire qu'ils en sont capables.

Ils ont mis quelque temps à comprendre que les entreprises n'avaient plus besoin d'eux et puis, ils se sont fait à l'idée : vive la retraite ! Mais rien ne va plus, tout cela coûte trop cher, il n'y a plus suffisamment d'actifs pour payer ces fameuses retraites : « *Stop, vous ne partez plus, retour dans le monde du travail* ». Certains sont catastrophés, ils auraient bien aimé profiter des départs anticipés comme leurs aînés, d'autres, au contraire, sont rassurés, ils vont pouvoir continuer un métier qui les passionne, redonner du dynamisme et un sens à leur quotidien. Quoiqu'il en soit, leur rapport à la vie professionnelle a changé, inconsciemment ou consciemment, ils établiront des rapports différents avec l'entreprise.

Justement, que fait l'entreprise pour les retenir ou les attirer vers le monde du travail ? Que pense-t-elle de ces seniors avec lesquels elle va devoir réapprendre à vivre ?

Bien sûr, il y a les grands groupes : Renault, Total, PSA, AXA, Thalès... et quelques autres entreprises qui ont anticipé cette évolution. Dès la fin des années 90, des solutions originales ont été mises en place et les politiques RH adaptées ; parfois même *trop* adaptées : le senior n'est pas un salarié à part qui nécessite des traitements par trop différenciés. À l'ère de l'individualisation, chacun a ses propres particularités que le management doit savoir prendre en compte : les juniors, les seniors, les Italiens, les Chinois, les créatifs, les structurés, il n'est pas indispensable d'imaginer des procédures spécifiques à chacun. Laissons le senior réintégrer l'entreprise, y trouver sa place et bénéficier des mêmes avantages que ceux accordés aux autres salariés. Cela sera déjà formidable.

Et puis il y a les autres, les entreprises qui n'ont pas encore pris la mesure du problème, pas voulu, pu ou souhaité mettre en place une organisation du travail et une gestion des ressources humaines propices à l'intégration et à la valorisation des seniors.

Cet ouvrage s'adresse plus particulièrement à ces sociétés, à leurs managers et à leurs spécialistes des ressources humaines mais aussi à tous les seniors qui s'interrogent sur leur avenir professionnel.

La première partie est consacrée à l'analyse du paradoxe français : des quinquagénaires en pleine forme, dont l'espérance de vie ne cesse de progresser, qui travaillent moins longtemps que la grande majorité de leurs voisins européens. Et pourquoi pas, penseront certains, c'est peut-être cela le progrès social ! La problématique est simple, cette situation a un coût et celui-ci est supporté par des actifs de moins en moins nombreux. Cette situation comporte des enjeux économiques, sociaux et humains qu'il faudra bien prendre en compte et elle risque, notamment, de créer des conflits intergénérationnels.

Dans la seconde partie, nous nous intéresserons aux données du problème : la démobilité des seniors, entre passion et rejet vis-à-vis du monde de l'entreprise, est le revers de la médaille du système social français qui, en pensant épargner les seniors, a provoqué leur inemployabilité, les raisons avouées et inavouées de l'ostracisme développé par les entreprises à l'égard des plus de 50 ans, les conséquences sur l'efficacité et sur le fonctionnement des organisations : la pénurie des ressources, le gaspillage d'expérience et finalement le déficit de confiance des anciens mais aussi des jeunes vis-à-vis de l'entreprise.

Dans ce contexte, compte tenu des problèmes constatés, quelles peuvent être les solutions ? Ce sera l'objet du troisième chapitre. La majorité de ces solutions relèvent du processus de Gestion des Ressources Humaines (GRH), elles sont connues et existent déjà dans de nombreuses entreprises, l'ennui c'est qu'elles ne sont pas toujours efficacement, ni systématiquement appliquées. La plupart des seniors en sont exclus. La nouvelle donne démographique peut constituer une excellente opportunité de réviser ces pratiques, de vérifier leur efficacité puis, progressivement, de réintégrer les seniors dans l'intégralité de la démarche. Certaines solutions, touchant notamment l'organisation du travail, demeurent, quant à elles, sous-utilisées dans les entreprises françaises. Sous l'influence des autres pays européens et dans le cadre des directives de la Communauté, elles pourront être réactualisées et leur mise en place pourra progresser. Enfin, les besoins de flexibilité des organisations, la mouvance des structures, les évolutions stratégiques rendent de plus en plus difficiles les parcours professionnels au sein d'une même entreprise. Les salariés eux-mêmes, qui aspirent aux changements de fonction et d'environnement professionnels, n'envisagent pas de passer toute leur carrière dans une seule entreprise. Il s'agit donc de mettre en place des processus d'anticipation et de gestion des projets professionnels qui dépassent les frontières de l'entreprise, favorisent le partage des compétences entre employeurs et soutiennent les vocations d'entrepreneurs.

Il existe ainsi de nombreuses solutions propres à faciliter la carrière des seniors. Leur mise en œuvre dépend avant tout de la conviction des managers et de leur capacité à re-mobiliser les salariés qui pensaient partir rapidement à la retraite. Le quatrième chapitre indique les actions prioritaires à conduire pour mettre en place une démarche GRH intégrant les seniors.

À la fin de l'ouvrage, l'ensemble de ces actions ou procédés sont listés sous la forme d'un quiz qui permettra, au lecteur qui le souhaite, de réaliser une rapide auto-évaluation des pratiques GRH visant à faciliter la carrière des seniors.

Première partie

Le contexte :
les extravagances
du système français

« L'enfance, sous nos latitudes, est un privilège ! Et la maturité un apostolat ! »

Daniel Pennac

Chapitre 1

Les quinquas ont la forme !

La France se vante d'être, depuis des années, la première destination touristique mondiale. De tous les pays affluent visiteurs et vacanciers qui viennent, le temps d'un séjour, admirer les vestiges de notre patrimoine historique et culturel, découvrir la diversité de nos régions, toutes plus pittoresques les unes que les autres, et surtout jouir de notre art culinaire. La cuisine provençale rivalise avec le régime crétois, le cassoulet toulousain fait fi du cholestérol, les vins de Bordeaux sont bons pour le moral sans nuire aux artères, les repas sont copieux, délicieux et équilibrés. La table est un moment vénéré, auquel les Français, respectueux, consacrent le temps et l'attention nécessaires. Le phénomène *fast-food* n'a pas encore totalement perverti nos us et coutumes et la conversation préférée du Français moyen lorsqu'il est à table demeure, fait unique au monde, centrée sur ce qu'il a mangé la veille ou les jours précédents et sur ce qu'il mangerait bien le lendemain ou dans les jours qui suivent.

France, pays de cocagne où nos voisins européens, Anglais, Belges, Allemands ou autres Suisses choisissent, de plus en plus souvent, d'installer leur résidence secondaire ou de prendre leur retraite. Ils viennent partager notre histoire, notre cuisine et notre climat, en espérant peut-être bénéficier du *french paradox*.

On le sait, l'espérance de vie en France atteint un des niveaux les plus élevés d'Europe. Nous partageons ce privilège avec l'Espagne et l'Italie qui nous précèdent dans le classement. Toutefois, nous remportons la palme européenne de la longévité féminine.

En Europe, la principale cause de mortalité relève des maladies cardiovasculaires ; c'est ici qu'intervient le french paradoxe ; les « *rabelaisiens* » que nous sommes, mangeurs de confits, de cuisses de grenouilles et de bœuf miroton, sont moins que les autres victimes de cette pathologie. Allez comprendre ! Certains supposent que le plaisir pris compense les effets nuisibles de notre alimentation gargantuesque.

Vivre longtemps est une chose, mais vivre longtemps en bonne santé en est une autre ; là encore, le Français se distingue de ses voisins européens, il semble que ce soit chez nous que les personnes âgées vivent le plus longtemps en bonne santé. Il faut dire que nous sommes sûrement l'un des pays où l'on rencontre le plus de pharmacies au kilomètre carré. Il n'est pas rare de voir deux officines se concurrencer dans nos rues commerçantes et le moindre de nos villages, outre l'église et la boulangerie, en abrite généralement une. C'est bien connu, nous adorons les médicaments et tout médecin français qui se respecte a bien des difficultés, malgré les incitations gouvernementales, à laisser un patient quitter son cabinet sans une liste de « *remèdes* ». Qui plus est, à la folie américaine des « *psy* » en tous genres, dont la présence semble toutefois s'affirmer, nous préférons les « *kinés* » qui nous massent et nous redressent à qui mieux mieux. Ainsi, bien nourrie, soignée et malaxée, une majorité d'entre nous aborde en forme le troisième et le quatrième âges.

Que font-ils de cette belle vitalité ?

En 2003, victimes de plans de licenciements, bénéficiaires de mises en retraite anticipées, ou simplement inactifs, à peine 50% des Français âgés de 55 à 65 ans travaillaient. Ils représentent près de trois millions sur une population totale de plus de 26 millions d'actifs (en France métropolitaine, au sens du BIT, source INSEE). En 1968, la même tranche d'âge regroupait encore 4 millions de travailleurs sur une population globale d'environ 21 millions d'actifs.