

Serge Guérin • Gérard Fournier



Le management des **seniors**

*Les dernières
mesures pour
l'emploi des seniors*

EYROLLES

Éditions d'Organisation

LE MANAGEMENT DES SENIORS

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

CHEZ LE MÊME ÉDITEUR

GUÉRIN Serge, *Le grand retour des Seniors*, 2002.
GUÉRIN Serge, FOURNIER Gérard, *Manager les quinquas*, 2006.

AUX ÉCHOS

GUÉRIN Serge, FOURNIER Gérard,
Opter pour le management de transition, 2008.



Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2005, 2009
ISBN : 978-2-212-54268-4

Serge Guérin Gérard Fournier

LE MANAGEMENT DES SENIORS

Les dernières mesures pour l'emploi des seniors

**Prix du livre RH 2006 (Synthec-Sc Po)
Prix Travail et mutation**

Deuxième édition

EYROLLES
—●—
Éditions d'Organisation

À Marie pour elle

À Marie-France pour tout

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier les très nombreux directeurs des ressources humaines qui ont bien voulu leur accorder un peu de leur temps pour faire part de leur témoignage, mais aussi pour échanger, discuter et contester les différentes pistes abordées dans cet ouvrage :

Jean-Claude ARMBRUSTER, Olivier BARBEROTE, Philippe BARREAU, Christian BRIÈRE DE LA HOSSERAYE, Xavier BROSETA, Marie-Claude CHATELIN, Pascal GUICHARD, Gérard HOCHAPFEL, Jean-Marie HOEFFERLIN, Yves LAQUEILLE, Gilles-Pierre LEVY, Annie-Mireille PERRIER, Paule VIALLO...

Les personnes remerciées ne sauraient en aucune façon être engagées par les propos des auteurs.

Les auteurs

Serge Guérin, 46 ans, est professeur à l'ESG. Après avoir soutenu une thèse sur l'évolution de la presse destinée aux seniors à l'université de la Sorbonne Nouvelle (Paris III), il a obtenu une habilitation à diriger des recherches.

Cofondateur de la revue *Medias*, Serge Guérin est également chroniqueur à *Géroscope Magazine* et à la revue *Dirigeant*, ainsi que sur le site *senioractu.com* ; il anime le blog de *prospectivesociale.com*.

Par ailleurs, il dirige *Réciproques*, revue de proximologie.

Spécialiste des questions liées à l'intergénération et aux seniors, Serge Guérin intervient dans les domaines de la communication et des ressources humaines auprès d'entreprises et de collectivités. Il est cofondateur du Salon des métiers pour le grand âge.

Il est également l'auteur d'une vingtaine d'ouvrages, dont *Le boom des seniors* (Economica, 2000), *Le grand retour des seniors* (Eyrolles, 2002), *L'invention des seniors* (Hachette, 2007), *Vive les vieux!* (Michalon, 2008) et *La Société des seniors* (Michalon, 2009).

Gérard Fournier, 65 ans, a plus de trente ans d'expérience en management, en France comme à l'international: il a travaillé durant onze ans au sein du groupe Rank Xerox, puis a occupé les fonctions de directeur Europe pour Agfa-Compugraphic et de vice-président Europe de Scitex. Il crée et développe la pratique du management de transition au sein de Boyden à partir de 1998. Il rejoint en 2008 X-PM Transition Partners comme associé.

Sommaire

Remerciements	V
Les auteurs	VII
Introduction	XVII

Partie 1 Constater

1 – Le compromis social à la française est à bout de souffle	3
Pas de miracle à attendre	3
Les chiffres de l'emploi des seniors en France.....	8
Tous d'accord pour exclure !.....	15
Il n'y a pas de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour les plus de 50 ans	26
Le choc de la fin des préretraites	32
2 – En finir avec les idées reçues	35
Rajeunir notre regard sur l'âge	35
Il n'y aura pas de divin effet mécanique sur l'emploi	37

L'âge peut faire bon ménage avec la productivité	45
Les seniors au top : des exemples pluriels	55
Le tutorat n'est pas la seule activité possible dévolue aux seniors !	56

Partie 2 Anticiper

3 – Prévoir les besoins de l'entreprise	63
La question senior face au projet d'entreprise	63
Difficile de prévoir le futur de l'entreprise	65
Relancer l'économie des services	67
Deux premières conséquences s'imposent	70
Penser les besoins d'équilibre en interne	74
4 – Non, à 45 ans, la carrière n'est pas terminée !	79
Pour une révolution copernicienne	79
Les attitudes et les compétences ne sont pas identiques	81
Un essai de typologie des seniors	85
Développer les entretiens annuels et le bilan de compétences approfondis à 45-50 ans	95
Détection des seniors à haut potentiel	104
L'écoute comme premier outil de motivation	111

Partie 3 Former et motiver

5 – Améliorer les compétences	117
Renforcer sa compétitivité	117
L'enjeu majeur de la formation	119
L'enjeu de la compétence technique	126
Adapter l'outil de travail au quotidien de chacun	130
 6 – Responsabiliser les encadrants	 135
Un enjeu central	135
Comprendre les enjeux de la « seniorisation » de la société	136
Communiquer et motiver	139
Motiver les managers à la réussite de la gestion dynamique des âges	143
 7 – Envolée la motivation ?	 147
Le principe d'agir	147
L'enjeu du savoir-être pour améliorer la motivation	149
Prendre en compte l'estime de soi	151
 8 – Du conflit de génération au partage intergénérationnel	 155
Au-delà des discours, la réalité des échanges	156
L'intergénération, un mode de vie sociétal	161
La coopération, un enjeu essentiel pour l'entreprise	166

Partie 4 Expérimenter

9 – Une seconde carrière dans l'entreprise ?	173
Sortir d'un discours incantatoire	173
Changer de rôle et jouer sur la mobilité horizontale	176
En finir avec la dictature de la solution unique	184
Un nouveau regard sur le temps partiel	189
Sortir des sentiers battus	194
 10 – Inventer des nouvelles formes de rémunération .	 203
Les leviers des compléments de revenu.....	203
Contribuer au rachat de trimestres.....	205
Ouvrir d'autres perspectives de rémunération que le salaire	207
 11 – Sortir des sentiers balisés	 211
Des gisements multiples	211
Les PME comme lieu d'exercice de la seconde mi-temps professionnelle.....	212
Réfléchir à partir des bassins d'activité ?	213
L'intérim management comme alternative.....	215
Il y a une vie professionnelle hors de l'entreprise !.....	223
 Conclusion	 231

Dix propositions pour favoriser l'activité des seniors

1 – Changer de fonction et de responsabilité à l'intérieur de sa société	237
2 – Favoriser les rachats de trimestres et les rémunérations périphériques	241
3 – Faire de la capacité à gérer la diversité de ses équipes, un axe central de l'évaluation du manager	243
4 – Rendre systématiques les entretiens annuels d'évaluation et de prospective et le bilan de compétences approfondi à 45-50 ans	245
5 – Mettre en place une politique de détection des seniors à haut potentiel et d'encouragement à travailler après 60 ans	247
6 – Favoriser le travail à la carte	249
7 – Proposer de réelles formations à tous les âges	251
8 – Prendre en compte les potentialités de l'intérim management	253
9 – Soutenir le passage des seniors compétents et motivés des grands groupes vers les PME	255
10 – Favoriser l'emploi des seniors issus du privé dans le secteur public	257

En pratique

Témoignages	261
L'exemple italien avec Alberto Bertolini, consultant interne	261
Yves Laqueille, DRH d'ETDE, filiale de Bouygues Construction.....	264
 Quelques initiatives en France et ailleurs	267
Adia : campagne d'affichage et premier « <i>testing</i> » de l'embauche pour les seniors en France.....	267
Bilan de compétences spécifique: l'exemple de la Caisse d'Épargne du Poitou-Charentes.....	268
Le Salon des métiers des services pour le grand âge	271
Pic Equal.....	271
La HALDE	273
Le COR.....	274
Deux tiers des seniors canadiens veulent travailler après la retraite	275
Pépinière de seniors à Toulouse : une façon originale de relancer les seniors	276
VitaQuinquas, vitaminer l'emploi des seniors !	278
Repères	279
Évolution de l'emploi des seniors : derniers chiffres	281
Taux d'activité par région	283
 Les grandes typologies de seniors face au travail	285
Les seniors en poste en quatre types	285
Les seniors hors de l'entreprise en cinq typologies	286

Donnée 1	288
Donnée 2	289
Donnée 3	290
Donnée 4	292
Donnée 5	293
Donnée 6	294
Donnée 7	296
Donnée 8	297
Bibliographie	307
Glossaire	313
Index	315

Introduction

POUR UNE POLITIQUE ACTIVE DE LA GESTION DES ÂGES DANS L'ENTREPRISE

Depuis la parution de la première édition de cet ouvrage, l'eau a coulé sous les ponts avec la multiplication des textes destinés à favoriser l'emploi des seniors et le retour de la crise économique et son cortège de licenciements. Si le taux d'emploi des seniors reste faible, notons que les mœurs évoluent : face à la crise économique, l'État comme les entreprises cherchent d'autres solutions que le retour aux préretraites. Le cadre institutionnel a fortement évolué : promulgation de la loi Fillon, accord national interprofessionnel entre les partenaires sociaux pour des actions en faveur du maintien dans l'emploi des seniors, lancement du plan national concerté pour l'emploi des seniors, mesures Bertrand de 2008 en faveur de ceux qui restent au-delà de l'âge légal, menaces de sanctions à partir de 2010 pour les entreprises n'ayant pas mis en place un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors, possibilité de partir à la retraite à 70 ans...

Plus largement, notons que l'on passe doucement d'une approche centrée sur la retraite et la gestion des seniors à une politique d'emploi des seniors et de la gestion des âges. Quelques entreprises s'engagent progressivement dans cette nécessaire révolution culturelle qui doit remplacer la néfaste gestion par l'âge au profit de la prise en compte des âges. De tous les âges.

Pourtant, bien que l'environnement institutionnel ait évolué et que des initiatives positives fleurissent ici et là, fondamentalement, rien n'a vraiment changé dans le royaume de France.

La force des habitudes, le poids des stéréotypes, l'impact mental et structurel, sur les salariés comme sur les employeurs, de plus de

30 ans de culture des préretraites, la faiblesse du taux de formation des plus de 45 ans, les réalités de l'emploi, la situation économique... se conjuguent pour ralentir le nécessaire mouvement de la dynamique intergénérationnelle.

Les représentations restent incroyablement négatives vis-à-vis de l'âge. Les campagnes de publicité en faveur de l'emploi des seniors l'ont tristement démontré. D'autant plus qu'une large partie de la sphère médiatique, qui devrait aiguiller l'intelligence sociale, préfère poursuivre le travail de sape et jouer sur les peurs, les incompréhensions et les fantasmes concernant une hypothétique « guerre des générations ».

Oui, on assiste progressivement à une réelle prise de conscience du caractère inéluctable de l'allongement de la durée d'activité, mais chacun estime que c'est au voisin de faire l'effort. Cette vision schizophrène est largement partagée par des politiques adeptes des demi-mesures et des décisions démagogiques. Surtout, en dépit de l'instauration de la loi Fillon, les salariés eux-mêmes continuent de rêver de partir le plus tôt possible... le plus souvent avec l'accord tacite des directions d'entreprise – quand elles ne font pas tout pour accélérer le processus. Les plans de préretraite « maison » se poursuivent, et les exemples ne sont pas si rares où des mesures d'âge concernent des salariés de 52 ans. De même qu'il subsiste des situations ubuesques et ahurissantes : ainsi le code de l'aviation civile interdit en France de piloter après 60 ans. Résultat, de nombreux pilotes, issus d'Air France et particulièrement bien formés, cumulent leur retraite avec un salaire de pilote dans une compagnie étrangère ! Fin 2008, la Représentation nationale votait le relèvement de 60 à 65 ans de l'âge limité d'activité en vol des pilotes.

Si le nombre de préretraités bénéficiant d'un dispositif public a été divisé par trois depuis 1996¹, à l'inverse, le nombre de per-

1. *Première Synthèse*, DARES, février 2009.

sonnes en arrêt de longue maladie est en croissance et l'on compte aujourd'hui plus de 415 000 actifs de plus de 55 ans dispensés de recherche d'emploi, contre 279 000 en 1994 et 325 000 en 2000. En fait, en ajoutant les 285 000 seniors au chômage, plus de 700 000 personnes, dites seniors, sont placées hors de l'emploi.

Plus grave: si le taux d'activité des actifs de 50 ans est encore à un très haut niveau avec 88 %, il passe à 74 % pour ceux qui ont 55 ans, puis décroche pour tomber à 44 % pour les actifs de 59 ans. La chute s'amplifie ensuite, puisque, à 60 ans, ils ne sont plus que 25 % à être en activité, et 10 % à 63 ans. Les chiffres frisent ensuite l'anecdotique puisque moins de 4 % des 65-69 ans sont encore actifs¹. Cela s'explique par l'effet boomerang du maintien à 60 ans de l'âge officiel de la retraite, mais aussi par le succès imprévu de la mesure inscrite dans la loi Fillon de 2003, parfaitement défendable sur le plan de l'équité, permettant à ceux qui avaient commencé à travailler très tôt de faire valoir leur droit à la retraite. Plus de 100 000 personnes en profitent chaque année pour un coût moyen de 2,2 milliards d'euros. En comparaison, signalons aussi le peu de succès des systèmes de cumule retraite et emploi. Le gouvernement espère que la nouvelle surcote de 5 % possible par année supplémentaire d'activité (dans la limite de 25 %) puisse favoriser l'allongement de l'âge moyen de départ en retraite.

De ce point de vue, le relèvement de l'âge de la retraite est nécessaire, non parce que cela suffira à ce que les entreprises recrutent ou même conservent les seniors, mais en raison de l'effet signe que cela représente. De la même façon que baisser la vitesse maximale autorisée sur les routes entraîne mécaniquement une diminution de la vitesse moyenne des automobilistes, la hausse du nombre d'annuités nécessaires à l'ouverture des droits à la retraite produit sur le moyen terme un effet d'entraînement.

1. *Première Synthèse*, DARES, octobre 2008.

Les entreprises continuent, dans leur très grande majorité, à privilégier l'embauche de jeunes et à négliger les carrières et la motivation des salariés les plus âgés... en espérant, en cas de difficultés, pouvoir négocier des plans de départs anticipés de salariés seniors. Plus grave encore, de nombreux grands groupes, lorsqu'ils procèdent à un recrutement en masse, reproduisent les mêmes erreurs commises vingt ou trente ans auparavant en embauchant qu'une seule classe d'âge. Les mêmes causes entraînant les mêmes conséquences, ces nouveaux recrutés vieilliront ensemble reproduisant une pyramide des âges déséquilibrée. N'embaucher que des jeunes, c'est une fois de plus, ne pas répondre à la diversité démographique du pays et de la clientèle, et c'est prendre les mêmes risques de rupture de la chaîne générationnelle, en s'exposant aux mêmes déconvenues trente ans plus tard.

Rappelons aussi que les 50-64 ans représentent 23,5 % de la population active. Surtout, la proportion des actifs ayant plus de 55 ans a dépassé les 11,3 %, contre moins de 7 %, il y a seulement dix ans. Les projections de l'INSEE sont de 13,9 % pour 2015, à tendance constante. Mais si la réduction des mesures d'âge et l'impact démographique jouent à plein, cette proportion devrait s'accroître bien plus fortement dans les années à venir. Ce serait doublement logique au regard de la structure de la population puisque les plus de 55 ans vont représenter près de 30 % du total. En outre, seul l'allongement de la durée de vie au travail peut permettre de sortir par le haut du dilemme impossible nous demandant de choisir entre la peste et le choléra, entre la réduction des prestations et la hausse des cotisations. Le montant total des retraites versées atteint 220 milliards d'euros mais le niveau moyen des retraites diminue. La société n'a pas encore pris la mesure des effets sur les modes de vie des seniors et de leur appréhension de l'avenir de la baisse du niveau des retraites.

Sur un autre plan, rappelons que le retournement démographique a commencé et si ses conséquences se font encore peu sentir, il en

sera autrement à l'avenir. En dépit d'une croissance bien faible, la diminution de la croissance de la population active permise par l'augmentation des départs en retraite (750 000 par an en moyenne depuis 2006, contre 500 000 début 2000) et l'arrivée des classes creuses sur le marché du travail a permis d'afficher de meilleurs chiffres sur le front de l'emploi. En 2004, nous avons déjà écrit que cette réduction de la hausse de la population active, puis sa baisse à l'horizon 2020, risque de contribuer à affaiblir la dynamique économique et posera des problèmes de recrutement dans certains secteurs. Nous l'avions affirmé : l'emploi crée l'emploi en ce qu'il contribue à l'activité et à la création de richesse. Mettre sur le côté les salariés âgés ne peut que conduire à un appauvrissement général et à l'augmentation du chômage. L'étude de l'INSEE¹ sur les taux d'emploi selon les régions montre bien que là où le taux d'activité est faible, le chômage est fort ; une autre manière de mettre en exergue l'effet malthusien de l'éviction des seniors de l'emploi. Notons qu'une étude de McKinsey, publiée en mai 2008, montre qu'à l'horizon 2020, 2,2 millions de personnes, essentiellement qualifiées, devraient manquer sur le marché du travail allemand. Même avec la crise, des secteurs sont touchés par la pénurie de compétence. Le patronat allemand estime la perte conséquente de ces pénuries de main-d'œuvre à 18,5 milliards d'euros.

Louis Gallois, alors président de la SNCF disait que « la SNCF doit embaucher des salariés à l'image de ceux qui prennent le train ». Belle formule ! On compte cependant encore sur les doigts de la main les entreprises et les organisations, comme Grand Optical, Siemens ou la CNAV, qui recrutent de façon volontariste des seniors, ou qui développent des approches modernes du management des âges comme chez Thales Systèmes Aérien, les laboratoires

1. MARCHAND O., « Enquêtes annuelles de recensement 2004-2006 », *INSEE Première* n° 1117, 2007.

pharmaceutiques MSD ou Essilor. D'autres agissent pour réduire la pénibilité comme chez Michelin, Becquet ou Guy Leroy dans le Nord. On doit aussi citer des entreprises qui axent leur approche sur la formation des seniors comme chez Mécanique Chaudronnerie des Flandres ou qui font le pari de l'intergénérationnel, comme chez K & F Ingénierie. Il n'est pas impossible que la menace de taxation de 1 % des rémunérations versées dans l'année, à partir de 2010, des entreprises n'ayant pas mené de politique d'emploi des seniors puisse en partie faire bouger les lignes et conduire à des changements d'attitude. Le gouvernement a d'ailleurs offert à Vigio l'opportunité d'auditer en 2009 les meilleures pratiques en matières d'emploi des seniors.

Si le rôle des entreprises n'est pas d'assurer l'emploi des seniors, elles ne peuvent pas non plus oublier le contexte social ni faire l'impasse sur l'environnement démographique et culturel. Dans une approche systémique, l'entreprise ne peut espérer s'extraire des liens et réseaux qui l'entourent. Par essence, l'entreprise doit répondre au marché, autrement dit l'entreprise produit de la société tout autant qu'elle est influencée par cette dernière.

Ainsi, la nouvelle donne démographique va créer des situations divergentes et tendues. Dans certains secteurs (bâtiment, restauration, transport, services de santé, services à la personne...), le besoin restera supérieur à la demande conduisant à des surcoûts, des disparitions d'activités et à la diminution de la qualité du service rendu. Dans d'autres secteurs, c'est l'inverse qui va se produire avec un trop-plein de demande par rapport à l'offre d'emploi. Ces divergences de situation se reproduiront de façon croissante entre les entreprises selon leur capacité, ou non, de pouvoir proposer des perspectives de carrière et des conditions d'emploi très favorables. Selon une étude de 2007 du Centre d'analyses stratégiques (CAS – ex-Plan) et du ministère de l'Emploi si 750 000 postes seront à pourvoir chaque année, d'ici 2015 dont 80 % pour cause de départs

à la retraite le risque d'inadéquation entre l'offre et la demande de travail conduit à penser qu'il n'y a pas « de lien mécanique à moyen ou long terme entre le volume de la population active et le taux de chômage ». Bien que 730 000 jeunes quitteront annuellement le système éducatif pour la vie active, contre 760 000 dans les années 2000, les auteurs de l'étude estiment que « ces transformations ne seront peut-être pas aussi spectaculaires que ce que l'on pouvait croire il y a encore quelques années ». *A posteriori*, les auteurs de l'étude justifient notre travail proposé en 2004 : la nouvelle donne démographique ne va pas effacer d'un coup de baguette magique la question du chômage, et encore moins celle de l'emploi des seniors.

Les efforts de pédagogie et les mesures réglementaires ont permis une progression de l'emploi des seniors infinitésimale (le taux d'activité des 55-64 ans est passé en France de 34 %, début 2000 à 38,3 %, en 2009), mais sans commune mesure avec les besoins. Surtout, d'autres pays ont mené des politiques bien plus actives et efficaces. Ainsi, entre 2001 et 2008, le taux d'emploi des seniors a progressé de 39,6 % à 49 %, aux Pays-Bas. Rappelons qu'il est de 70 % en Suède. Notons d'ailleurs que ce mouvement est général en Europe : le taux d'emploi des 55-64 ans est passé de 36 % en 2000 à 43,5 % en 2008. En Europe, et encore plus en France, on reste loin de l'objectif de 50 % pour 2010 !

Ce livre est donc, malheureusement, toujours autant d'actualité. Il a pour objet non seulement de dénoncer et d'analyser, mais aussi de proposer des pistes novatrices. Nous avons pris le risque de déplacer les lignes, de sortir du conformisme et du train-train à travers dix propositions. Elles sont toujours d'actualité pour la plupart. D'autres initiatives peuvent être tentées à des échelles diverses. Ce qui est en jeu, c'est notre capacité à créer les conditions d'une coopération entre les générations et les cultures qui soient équitables et efficaces. Plus que jamais, l'heure est à l'innovation et à l'expérimentation.

En fait, la question d'une nouvelle approche de l'emploi des seniors ne concerne pas tant les salariés de plus de 55 ans mais ceux de 45-50 ans. Ce sont ceux-là qu'il faut, dès aujourd'hui, former, accompagner et soutenir. La revalorisation des salariés seniors et la déconstruction des représentations négatives des managers et des responsables de ressources humaines attachées à l'âge, prendront du temps et demanderont imagination et efforts. De ce point de vue, la politique de mise en préretraite initiée il y a plus de trente ans, a non seulement causé une perte de dynamique économique et de recettes sociales mais, plus grave encore, a conduit à un « procès en vieillissement précoce » de l'âge. Alors que l'allongement de la vie se conjugue avec un ralentissement du vieillissement nous conduisant à être « jeune » de plus en plus longtemps, l'entreprise a renvoyé un regard inverse en faisant des salariés de 45 ans des seniors prématurés. L'âge ne suffit pas à définir un salarié ni à expliciter sa motivation et ses compétences. Les managers doivent apprendre à regarder et valoriser les seniors et les sexes.

C'est en prévision des années à venir qu'il faut former et sensibiliser les managers à la diversité des âges comme des cultures. Il importe de permettre aux « jeunes » de mieux comprendre leurs aînés. Et inversement. L'enjeu, c'est de « revitaminer » la contribution des seniors au développement des entreprises. Cette approche est doublement rentable. D'une part elle permettra d'éviter la tentation croissante de l'État d'appliquer des mesures toujours plus coercitives pour atteindre les objectifs d'emploi des seniors; sans oublier que des institutions comme la HALDE sont de plus en plus attentives aux situations de discrimination envers les seniors. D'autre part, ce type d'action doit contribuer à transformer des salariés rendus attentistes et démotivés en acteurs du changement et du développement. N'oublions pas que, si les salariés ont intégré la fin de la culture des préretraites, ils sont encore 40 % (contre 93 % en 2005) à souhaiter partir avant 60 ans et 41 % à vouloir quitter l'entreprise à 60 ans exactement. Autrement dit,

81 % des salariés désirent quitter l'entreprise à 60 ans ou avant...¹ Nous croyons plus que jamais à l'expérimentation et aux politiques décentralisées. Ne soyons pas naïf, il faudra au moins dix ans pour faire évoluer sensiblement les *a priori*. Dix ans : le temps que les quadras et les seniors d'aujourd'hui deviennent les seniors et les sexes de demain. Pour les salariés seniors comme pour les managers, il importe de sortir d'une logique de punition pour passer à une logique de contribution. L'allongement de la vie et le manque progressif de main-d'œuvre qualifiée rendent nécessaire de mener une politique d'intégration des seniors ; elle peut se transformer en opportunité pour la dynamique interne de l'entreprise comme pour son développement.

Dans un environnement mondialisé, l'économie française (et européenne) ne peut s'en sortir que par le haut. Deux types d'emplois formeront le potentiel d'avenir : les emplois de service et ceux liées à l'innovation et à l'imagination. D'une certaine façon, les deux départements essentiels au développement de l'entreprise de demain sont la direction de la recherche et développement et la direction des ressources humaines. DRH, prenez le pouvoir ! C'est à vous de convaincre de la nécessité de réussir notre révolution culturelle. Soyez des lucides subversifs !

Serge GUÉRIN & Gérard FOURNIER

1. Baromètre Entreprise et Carrières/NotreTemps.com, décembre 2008.

PARTIE 1

CONSTATER

1 | Le compromis social à la française est à bout de souffle

PAS DE MIRACLE À ATTENDRE

Voici plus de trente ans que la France se « shoote » aux préretraites. Syndicats, patronat, hommes politiques et simples salariés se sont accordés, dès le début de la crise économique, pour privilégier une approche malthusienne de l'emploi. La seule politique mise en place fut d'organiser dans les faits et dans les têtes la mise à l'écart des seniors. Une forme d'apartheid générationnel s'est progressivement développée au sein des entreprises.

Seulement, aujourd'hui, il faut « solder les comptes » et ne pas craindre d'innover, de bousculer les idées reçues et les prébendes sociales. L'heure est grave : les seniors représentent déjà un minimum de 25 % des effectifs dans bien des entreprises. Leur présence va croître sous le double effet de l'arrivée des bataillons du baby-boom et de l'alignement sur le privé à 40 ans de la durée officielle de travail pour les fonctionnaires en 2008, puis ensuite 41, 42 pour tous... À la fin de cette décennie, les entrées sur le marché du travail ont toutes les chances d'être inférieures aux sorties (même si le rapport sera loin d'être de 1 pour 1). Certes, ce n'est pas parce que depuis 2007, 740 000 jeunes se présentent chaque année sur le marché du travail alors que 840 000 départs à la retraite se produisent, qu'il faut croire que, par ce coup de baguette magique démographique, le chômage diminuera et que les salariés âgés seront tous maintenus en entreprise. La réalité n'est pas un conte de fées, la complexité de l'économie et des compétences nécessite d'agir sur les structures et sur les mentalités. L'âge moyen des salariés et de l'ensemble des actifs va s'accroître fortement. Le nombre des salariés

de plus de 55 ans va augmenter de 40 %, un record. Toutes les 37 secondes, un nouveau (ou une nouvelle) quinquagénaire « naît » en France. Sans vouloir faire peur à quiconque, un nouveau bébé naît lui en France toutes les 42 secondes...

En 2010, 25 % des actifs seront dans la tranche d'âge des 50-64 ans, contre 12,5 %, en 1995 : soit un doublement en seulement quinze ans.

Certains estiment que le simple effet mécanique de la baisse du nombre d'actifs conjuguée aux lois allongeant la durée d'activité, impliqueront une réduction du chômage et une amélioration de l'emploi des seniors. Pour eux, il est urgent de ne rien faire. Pourtant, l'ensemble des seniors actifs, qu'ils aient un emploi ou non, ne va certainement pas pouvoir rester ou revenir dans les entreprises par le simple effet d'une loi et d'une rupture du paradigme démographique. Beaucoup d'emplois ne seront pas remplacés, ou le seront par un surcroît de mécanisation, et les seniors n'auront pas toujours les compétences requises.

Emploi 2015 : le scénario noir ?

Les départs à la retraite des générations du baby-boom ne régleront pas la question de l'emploi en France, indique une étude du CAS et de la DARES présentée en janvier 2007¹. En 2015, 635 000 personnes devraient prendre leur retraite alors que la décennie 1990 enregistrait environ 410 000 départs par an. Ceci amène les auteurs de l'étude à tableur sur la création de 150 000 emplois supplémentaires tous les ans jusqu'à cette date. Au total, environ 750 000 postes seront à pourvoir chaque année d'ici 2015, dont 80 % pour cause de départs à la retraite.

En comparaison, 730 000 jeunes entreront annuellement dans la vie active, contre 760 000 dans les années 2000. Le rapport note que si à court terme cette situation peut favoriser l'emploi, « ces transformations ne seront peut-

1. CHARDON Olivier, ESTRADE Marc-Antoine, TOUTLEMONDE Fabien, « Les métiers en 2015 », Dares, janvier 2007.

être pas aussi spectaculaires que ce que l'on pouvait croire il y a encore quelques années ». L'inadéquation entre l'offre et la demande de travail fait qu'il n'y a pas de « lien mécanique, à moyen ou long terme, entre le volume de la population active et le taux de chômage ». Selon les auteurs, un « scénario noir n'est pas à exclure ». Certains métiers dévalorisés devraient continuer leur déclin (industrie mécanique, agriculture, petit commerce, artisanat...) et d'autres manquer de bras, en particulier dans les services.

Cinq secteurs tertiaires devraient concentrer l'essentiel des créations d'emplois durant les dix prochaines années :

- les services aux particuliers (400 000 emplois créés, 211 000 pour les assistantes maternelles et les aides à domicile);
- la santé et l'action sociale (308 000);
- les transports et la logistique (225 000);
- les métiers administratifs (197 000);
- le commerce et la vente (194 000).

Ce simple exemple montre bien, s'il en était besoin, que le départ à la retraite ne créera pas nécessairement un appel d'air suffisant pour dynamiser l'emploi des jeunes et des moins jeunes.

Enfin, les préjugés à l'encontre des seniors ne vont pas disparaître du jour au lendemain. Les organisations, les directions des ressources humaines, ne pourront guère faire l'économie de la mise en œuvre d'une politique pro-active vis-à-vis de cette population. Aujourd'hui encore, la réflexion et l'action n'en sont souvent encore qu'à leurs balbutiements, même si de nombreux auteurs, de Xavier Gaulier à Anne-Marie Guillemard, ont pu produire des études et des ouvrages remarquables pour situer la question de l'impératif de la gestion des âges dans l'entreprise¹, et plus généralement dans la société. Elles sont bien rares les personnalités du monde politique, économique ou social à avoir eu le courage de sortir des paroles ou des idées convenues, des effets de tribune, de la défense d'intérêts catégoriels. Aller à contre-courant ne correspond pas à notre

1. Voir la bibliographie synthétique en fin d'ouvrage.

tendance naturelle. « *Il n'y a rien qui effraie plus l'homme qu'une touche d'inconnu* », écrivait Elias Canetti.

Les seniors : n° 1 au palmarès de la discrimination

Le premier baromètre de la discrimination à l'embauche publié par l'Observatoire des discriminations (ODD-Paris I) et Adia, fait apparaître la discrimination record subie par les seniors. Un candidat âgé de 48 à 55 ans a trois fois moins de chance d'être convoqué à un entretien d'embauche que le candidat de référence (un Français de souche âgé de 28 à 30 ans). Il ne suffit pas d'être jeune pour plaire, puisque le candidat de 30 ans maghrébin a, lui, 2,7 fois moins de chance d'être retenu pour un entretien d'embauche que le candidat type...

L'étude fait aussi apparaître que plus l'emploi est qualifié et plus les seniors sont discriminés, en particulier dans les grandes entreprises. Selon les régions, les écarts sont sensibles: en Rhône-Alpes, un candidat de plus de 50 ans a 62 % de chance d'être convoqué par rapport au candidat de référence, il en a seulement 31 % en Île-de-France et 25 % en Région Est...

Plus grave encore, les résultats laissent apparaître que la tendance s'amplifie: « Dès 45 ans, les candidats risquent d'être mis sur la touche. »

Ce travail montre, lui aussi, que la menace de pénurie de main-d'œuvre ne suffit pas à changer les mentalités par une sorte d'effet mécanique...

La plupart des entreprises se refusent à aborder le problème et privilégient la politique de l'autruche, jouent la montre en organisant des « parkings sociaux », quand elles ne cherchent pas à contourner les lois ou à demander des statuts dérogatoires. Mais bientôt la fuite en avant devra cesser et l'innovation sociale deviendra une nécessité. Il faudra bien agir pour que les seniors restant dans les entreprises participent à leur développement dans les meilleures conditions. Le chemin est long, d'autant plus que la question n'apparaît ni stratégique, ni mobilisatrice, ni valorisante pour les DRH, et encore moins pour les autres managers d'entreprise.

En aucune façon, il ne s'agit ici de développer des discours moralisateurs, pas plus que de faire appel au seul esprit de « citoyenneté »

des entreprises. Les entreprises sont là pour créer, développer, produire et vendre des produits et des services en réponse à des besoins existants ou latents d'une clientèle. Le profit est une conséquence nécessaire et recherchée par toutes ces entreprises pour assurer leur croissance et leur pérennité, mais ne forme pas forcément leur unique raison d'être. Il en va de même pour l'emploi des seniors : ce n'est pas un objectif prioritaire pour les sociétés, mais l'ignorer peut être contre-productif et pénalisant. Ainsi, elles ne peuvent pas rester insensibles à leur environnement, lequel rétroagit sur leur propre activité. Plus largement, il s'agit de faire passer aux décideurs en entreprise que la donne ayant changé, il en va de leur intérêt microéconomique. Le renchérissement des mises en préretraite, avec en particulier une contribution de 23,5 % instaurée par la loi Fillon sur les licenciements de seniors, la raréfaction des financements publics pour les préretraites FNE et l'instauration d'une pénalité de 1 % des salaires distribués en cas d'absence de politique seniors à partir de 2010, conduisent à regarder autrement la gestion des âges. Cela s'ajoute aux considérations, citées plus haut, sur les besoins en compétences.

L'alternative est simple :

- soit, il sera possible de mettre en œuvre une véritable gestion dynamique de la pluralité des âges au sein des entreprises, et alors il sera réaliste de maintenir des niveaux de retraites acceptables ;
- soit, les arbitrages continueront de privilégier des politiques d'exclusion des seniors, et en ce cas, il y a tout lieu de penser que les retraites s'inscriront dans un mouvement de paupérisation.

LES CHIFFRES DE L'EMPLOI DES SENIORS EN FRANCE

La nouvelle donne démographique ne concerne pas seulement le monde de la consommation ou le nombre de centenaires: elle joue directement sur la composition des effectifs dans les entreprises. Pour résumer les choses et parce que souvent les chiffres évitent les arguties inutiles et les discours idéologiques où, pour reprendre la jolie formule d'Althusser, «les réponses précédant les questions», nous signalerons quelques faits. Tout d'abord, la part des 50-59 ans dans les entreprises est passée, en dépit de la poursuite d'une politique de mise à l'écart et de recours aux préretraites, de 16 % des effectifs en 1995 à 21 % en 2008. Les 55-59 ans représentent 8,8 % des actifs.

Les plus de 50 ans représentent plus de 5,5 millions de personnes actives, dont 3,8 entre 50 et 54 ans. D'ici à 2010, la proportion des plus de 50 ans va augmenter de 20 %. Chez Renault, par exemple, un salarié sur trois a plus de 50 ans. Autres exemples: chez Medica, 19 % des salariés ont plus de 52 ans, ils sont 12 % à avoir plus de 55 ans chez Schneider, et 28 % à avoir plus de 50 ans chez Ag2R... De la même façon chez Thalès, il apparaît que 30 % des 300 000 salariés ont plus de 50 ans. Chez La Poste, premier employeur de France, 47 % des employés ont plus de 45 ans. De même, chez Axa, les plus de 50 ans forment 45 % des salariés. La COPACEL (syndicat des producteurs des papetiers), pour sa part, estime que les plus de 50 ans constituent près de 30 % des effectifs de l'industrie papetière, alors que les moins de trente ans n'en représentent que 15 %. Dans le monde des HLM, on s'inquiète de la façon dont on pourra remplacer une grande partie des 20 000 gardiens qui vont faire valoir, dans les dix ans à venir, leur droit à la retraite. À l'AFPA, l'âge moyen des formateurs est de 48 ans. De nombreuses très grandes entreprises savent que plusieurs milliers de leurs salariés vont atteindre et dépasser les 55 ans (dans la majorité des cas, la proportion va varier entre 25 et 35 %

des effectifs) : inenvisageable dans ce type de situation de mettre en place des politiques de suivi personnalisé. Mais il est impossible également d'imaginer de ne pas prendre en compte de façon fine les attentes et les représentations de ces salariés. Il serait tout aussi vain de penser faire l'économie d'une action auprès des plus jeunes qui devront cohabiter, qu'ils le veuillent ou non, avec ces seniors.

Une large partie des entreprises devra faire face au vieillissement programmé de ses effectifs dans les dix années à venir, et apprendre à ne pas seulement penser en termes de mesures d'âges.

Il s'agira, dans certains cas, de répondre à des départs massifs (de 5 à 6 millions d'actifs âgés devraient partir d'ici à 2010) et, dans d'autres, de réorganiser l'entreprise en fonction de la présence toujours croissante de salariés plus âgés, sauf que la société française depuis trente ans ne s'est en rien préparée à cette mutation essentielle. Plus révélateur encore que ce vieillissement, c'est le nombre d'années de présence dans une même société. Dans un nombre croissant d'entreprises, l'ancienneté moyenne dépasse et dépassera de plus en plus les vingt ans. Paradoxalement, recruter un senior permet parfois de faire baisser la moyenne de l'ancienneté... et apporte du sang neuf.

L'exception française

La France peut se targuer d'une politique qui a donné des résultats notables dans le domaine de l'éviction des salariés âgés : elle qui aime les records et qui est si prompte à se féliciter de sa différence, à se glorifier à la moindre performance exceptionnelle, elle tient là une occasion de se distinguer.

Globalement, en France, seulement 38,3 % des salariés âgés de 55 à 64 ans sont encore actifs. Selon une étude d'octobre 2008 menée par le DARES, le taux d'activité à 55 ans est encore de 74 % ; il tombe à 44 % à 59 ans, 25 % à 60 ans et à 10 % à 63 ans.

Peu de pays en Occident font aussi bien, si l'on peut dire. Selon les comparatifs de l'OCDE, la plupart des pays connaissent des performances plus appréciables, y compris ceux à forte population comme le Royaume-Uni dont 53 % des 55-64 ans sont encore en activité, ou encore 43 % pour l'Allemagne et plus de 70 % pour la Suède.

Il convient toutefois de briser une idée reçue à la vie dure : ces résultats meilleurs ailleurs ne sont pas nécessairement le fruit d'une politique de régression, ni toujours directement corrélés à des pratiques de dumping social. Au contraire, force est de constater que les meilleures performances sont réalisées par des nations qui se distinguent par un environnement social des plus avantageux. Certes, les États-Unis et le Japon tutoient les sommets en ce qui concerne l'emploi des 55-64 ans, et l'on peut estimer que la faiblesse des retraites et des aides sociales joue pour une part non négligeable dans la poursuite d'activité de ces seniors. Ainsi, aux États-Unis, à l'heure de la retraite beaucoup de travailleurs âgés trouvent ou se créent un emploi à temps partiel ou à horaires flexibles. Certains créent leur propre entreprise.

Les études montrent que 44 % des plus de 60 ans aux États-Unis ont encore une activité à temps partiel, bénéficient d'une certaine flexibilité d'horaires ou sont devenus travailleurs indépendants.

Cependant, les personnes concernées trouvent sans difficulté des emplois, ce qui tend à prouver que le regard des employeurs sur les actifs âgés est plus large que dans nos contrées. Au Japon, il est dans la logique des choses de travailler largement au-delà de l'âge de 60 ans et les entreprises ne récusent pas cette main-d'œuvre. La logique du système conduit les seniors à poursuivre leur carrière, commencée au sein de grandes entreprises, dans le monde des PME et des sous-traitants. Les conditions sociales et de rémunération sont aussi, il faut le souligner, revues à la baisse. Ces sont donc des emplois qui ne sont pas nécessairement toujours les plus

rémunérateurs, ni les plus valorisants, mais qui ne correspondent pas tous à l'image, que l'on se plaît dans nos contrées à épinglez, de petits boulots dégradants. La notion de service à la personne est par exemple aux États-Unis à la fois bien plus développée qu'en France, mais aussi bien mieux considérée.

Plus largement, les pays anglo-saxons développent un rapport au travail beaucoup moins rugueux qu'en France. L'activité professionnelle est le moyen privilégié d'acquérir l'autonomie économique et de participer à la société de consommation. Sa valeur symbolique est donc évidente et forte. C'est aussi la passerelle la plus valorisée pour conquérir sa place dans l'échelle sociale, sa part de rêve. Cela explique que les personnes concernées s'imaginent travailler, plus facilement qu'en France, au-delà de la retraite.

La prime nordique

Cependant, les taux records d'activité des 55-64 ans sont l'apanage des pays nordiques, la Suède comme le Danemark, où la politique de protection sociale et d'interventionnisme de la puissance publique relève d'une tradition bien établie, d'un goût pour le consensus mais aussi d'une réelle volonté de faire participer le plus grand nombre aux fruits de la croissance sans pour autant perdre de vue les nécessités de la performance. La Suède, en particulier, se distingue et obtient la palme d'or du taux d'emploi des 55-64 ans, avec une performance de 70 % en 2009. De la même façon, il atteint les 82 % pour la tranche des hommes de 55-59 ans, à comparer avec les 65 % d'actifs en Allemagne ou les 70 % aux États-Unis. Dans ce dernier pays, un quart des individus poursuivent une activité économique rémunérée jusqu'au moins 70 ans.

Difficile de faire mieux que l'exemple suédois, puisqu'il faut prendre en compte les personnes incapables de travailler, pour des raisons physiques ou psychiques, et celles qui volontairement

s'y refusent. Les pays nordiques se distinguent aussi par un taux d'emploi des femmes largement supérieur à celui des autres pays à économie comparable.

Les pays nordiques conjuguent un cercle vertueux où le taux d'activité des femmes et des seniors sont au plus haut, sans que les taux de chômage atteignent les sommets que l'on peut connaître en France.

Ce sont aussi des cultures du consensus qui valorisent la discussion et la négociation dans une perspective « gagnant-gagnant ». Les partenaires sociaux dans les pays nordiques considèrent logique de procéder à des compromis et ne les confondent pas, à l'instar de leurs homologues français, avec des compromissions. Enfin, ces pays savent que la ressource humaine est limitée : les entreprises recherchent donc à faire travailler l'ensemble de la population, quand, à l'inverse, un pays comme la France fait peser sur les 28-48 ans, le gros de l'effort, du stress et des gains de productivité. Ces différents traits, alliés à une ferme volonté de l'État, expliquent la réussite du modèle finlandais ou suédois. On voit ainsi qu'une politique d'exclusion du travail d'une catégorie de personnes a toujours pour résultat de réduire le taux d'activité des autres et non pas d'ouvrir de nouveaux espaces au profit de l'emploi.

La Finlande, un cas proche de celui de la France ?

Anne-Marie Guillemard¹ fait de la Finlande un exemple emblématique, au sens où sa situation était très proche de celle qui est vécue aujourd'hui par la France : même choix pour une politique de développement des préretraites et même image négative accolée aux seniors dans le travail. Or, les Finlandais ont su inverser la tendance et revenir à une situation proche de celle qui présidait avant le choc pétrolier de 1973. Cela ne s'est pas fait en quelques jours. Le plan quadriennal 1998-2001 a permis de faire remonter

1. GUILLEMARD Anne-Marie, *L'Âge de l'emploi*. Armand Colin, 2003.

de dix points le taux d'activité des seniors à travers une politique extrêmement volontariste de l'État, avec par exemple des incitations fiscales ou des moyens mis dans la formation. Mais cette politique volontaire s'est aussi traduite par un effort d'amélioration des conditions de travail, d'initiatives concernant la santé et la prévention et la mise en œuvre d'actions de communication très ambitieuses vers les chefs d'entreprise, les responsables de ressources humaines et l'encadrement.

En outre, les Finlandais se sont préoccupés de prendre la question très en amont: dès la mi-carrière, ils agissent sur le salarié en favorisant sa formation et le maintien de son employabilité.

La Finlande est aussi à la pointe pour ce qui concerne l'organisation du travail des plus de 40 ans. Les passages au temps partiel, les passerelles entre secteurs professionnels et les emplois, les transitions plus flexibles entre des fonctions différentes,... font partie du quotidien du monde du travail finlandais.

Mais Anne-Marie Guillemard insiste d'abord sur l'importance de l'amont. Cette politique n'a été décidée qu'après plusieurs années de discussion, de consensus sur la situation et ses risques de dérapage, de prise de conscience du corps social,... Sans cette période préalable, rien n'aurait été possible. En France, le débat initié par le livre Blanc publié à l'initiative de Michel Rocard ne s'est pas poursuivi avec la même assiduité et n'a pas permis que se dégagent un consensus et une prise de conscience nationale de l'importance de l'enjeu.

En effet, la réponse du marché et des acteurs sera de développer des stratégies d'adaptation en réduisant les besoins en main-d'œuvre par des efforts de mécanisation et d'organisation du travail, bien plus que de rechercher à employer les catégories de personnes non stigmatisées.

C'est toujours l'activité qui crée la richesse et qui permet les emplois. En réduisant l'emploi de certains, on ne fait que hâter la disparition d'activités humaines et accélérer la disparition d'une source de vie et d'expérience, au seul profit de machines et de statistiques.

En France, le choix d'exclure les salariés âgés du travail n'a pas contribué à réduire le taux de chômage, bien au contraire.

Le pays se distingue par son taux d'inactivité des seniors, mais aussi par la difficulté des jeunes à entrer sur le marché du travail et, enfin, par un taux de chômage global parmi les plus élevés de l'Europe des Vingt-Sept. L'un des rares à se maintenir proche des 20 %, quel que soit le niveau de croissance, depuis plus d'une décennie. La croissance de l'économie est ici structurellement moins productrice d'emploi que pratiquement partout ailleurs en Europe.

Cette approche qui permet au travailleur français de battre des records de productivité horaire ne conduit pas, bien au contraire, à la création de richesse, tout simplement parce que nous ne travaillons pas assez. L'économiste Patrick Artus et la journaliste Marie-Paule Virard, dans leur excellent ouvrage¹ rappellent que, si un salarié français produit à l'heure 5 % de plus qu'un Américain, il produira 13 % de moins sur l'année et 36 % sur l'ensemble de sa vie.

La réponse malthusienne au malthusianisme est de faire toujours plus de malthusianisme.

Peu de pays connaissent, comme Malte, la Belgique et l'Italie (mais avec une proportion d'activités non déclarées plus grande qu'ailleurs) une situation pire que celle de la France.

1. ARTUS Patrick, VIRARD Marie-Paule, *La France peut se ressaisir*, Economica, 2004.

Plus de 415 000 actifs de plus de 55 ans dispensés de recherche d'emploi

La diminution préretraite s'accompagne d'une augmentation du nombre de personnes en congé maladie longue durée et de seniors dispensés de recherche d'emploi (chômeurs de plus de 57,5 ans ou de plus de 55 ans s'ils ont cotisé depuis au moins 160 trimestres). Les uns et les autres ne sont pas comptabilisés dans les chiffres du chômage (5,8 % de taux de chômage chez les seniors en moyenne pour 2008), ni considérés comme préretraités.

L'UNEDIC a recensé 420 000 seniors dispensés de recherche d'emploi, et on compte plus de 290 000 chômeurs de plus de 50 ans. Environ 100 000 seniors ne seraient, en outre, ni comptabilisés, ni indemnisés...

Une large part de ces seniors chômeurs a finalement intériorisé sa défaite et ne cherche plus à retrouver un emploi. Certains vivent plutôt bien cette situation alors que d'autres sont amers et aigris. Ce défaitisme est trop souvent encouragé par la réaction effrayée d'employeurs potentiels lors de rares entretiens obtenus. Cette passivité est renforcée trop fréquemment par l'attitude tout aussi munichoise de conseillers théoriquement chargés de les aider à développer un projet professionnel, de construire un avenir.

TOUS D'ACCORD POUR EXCLURE !

Comment en est-on arrivé là ? Les ressorts de l'exception française plongent dans son histoire culturelle et politique. En premier lieu, il convient de se souvenir que la France fut l'un des berceau du discours, émanant de politiques, littérateurs ou démographes associant vieillissement et déclin ; en particulier, le grand démographe Alfred Sauvy a toujours insisté sur le lien, pour lui pratiquement causal, entre vieillissement de la population et politique d'abandon et de renoncement. D'autres, avec moins de talent, lui

ont emboîté le pas. À l'inverse, l'honnêteté commande de rappeler qu'ils sont nombreux les démographes, comme Hervé Le Bras, à refuser cet amalgame. Mais, globalement, les hommes politiques, les personnalités du monde médiatique ou les acteurs de la sphère économique se retrouvent pour, sans vraiment réfléchir, associer prise d'âge et déclin. En tant que leaders d'opinion, ils renforcent ce sentiment ancré culturellement dans la conscience collective : dans l'histoire longue, en effet, la notion de force physique était une valeur première, un moyen de survie.

Par ailleurs, si progressivement les révolutions industrielles se sont accompagnées d'une mécanisation croissante, c'est seulement depuis l'avènement de l'ère des services que la mobilisation d'autres ressources que la force physique a pris le pas. Jusqu'aux années 1970, les « vieux » étaient économiquement et socialement des *outsiders*¹. Si depuis, la situation économique moyenne des plus de 65 ans en général et des retraités en particulier s'est considérablement améliorée, le regard de la société porté sur eux reste stigmatisant.

Dans un remarquable ouvrage collectif, Jean-Jacques Amyot résume de façon allègre la situation : « Parmi les espaces sociaux tabous, le travail peut être considéré comme paradigmatique. D'ailleurs, l'équation du sens commun retraite = vieillesse renforce la proscription. La conscience exacerbée du vieillissement de la population correspond historiquement à la période de crise de l'emploi. L'alternative, voire le dilemme, entre la crise de l'individu que l'on remercie de plus en plus tôt pour ses bons et loyaux services, et la crise économique d'une société, s'est soldée par un

1. BECKER Howard. *Outsiders*, éd. Métailé, 1985. Le sociologue américain est parti de l'analyse du milieu du jazz pour décrire le monde parallèle des exclus qui vivent tant bien que mal à côté du système. Les vieux sont dans nos sociétés de plus en plus des *outsiders* qui n'entrent qu'en fraude sur le marché du travail.

choix dont le principe essentiel est un critérium d'âge. Les vieux doivent laisser la place aux jeunes¹. »

Cette politique d'éviction est surtout le fruit d'un compromis social passé entre les acteurs sociaux et l'État dans les années qui ont suivi la crise pétrolière et économique de 1973. Cela fait donc trente ans, que ces pratiques ont construit le regard et l'attitude des salariés et des employeurs sur l'âge au travail. Si la période la plus faste pour les préretraites s'est déroulée entre 1980 et 1998, il faut bien parler des « trente désastreuses » où l'absence d'imagination sociale a été relayée par le poids des préjugés et le goût de la facilité. Dans les dernières années, le chômage de longue durée des seniors a pris en partie le relais. Un désastre qui perdure. Ainsi, début 2004, il était encore possible de trouver des annonces de recrutement de « Futurs Gestionnaires Retraite » où l'âge cité était de « 20/30 ans environ »... Est-ce inimaginable de penser que des seniors sauraient aussi gérer les dossiers retraites ? Et peut-être mieux comprendre les demandes de personnes aux âges relativement proches du leur ?

Un troc dangereux

On notera incidemment que cette annonce émane d'un organisme de gestion des retraites, soit un lieu où la prise de conscience des problèmes de financement des retraites devrait être acquise... Un lieu où les préventions contre les salariés (relativement) âgés ne devraient pas avoir cours.

Plus largement, cette situation est la conséquence du dénigrement du salarié âgé. Un dénigrement qui vient comme justification de la politique d'éviction des seniors et qui en est en même temps la

1. AMYOT Jean-Jacques, BILLE Michel, *Vieillesse interdites*, introduction de Jean-Jacques Amyot, L'Harmattan, 2004.

conséquence. L'un soutenant l'autre. Un dénigrement d'autant plus structurant qu'il a été intériorisé par les personnes concernées.

À 45 ans déjà senior dans l'entreprise !

Selon une étude Randstad/LH2, présentée en 2008, pour 36 % des personnes, on est senior en entreprise dès 45 ans. Pire : pour 11 % des sondés, on est senior dès 35 ans... Pour 27 % des personnes, la barrière se situe à 50 ans. Seulement 14 % font débiter l'âge senior dans l'entreprise à 60 ans.

Une autre étude Ipsos/Manpower, de mars 2008, montre que 15 % des salariés estiment que l'on est senior avant 45 ans et que 20 % des chefs d'entreprise sont sur cette approche.

Pour autant, le sondage Randstad montre que 89 % des Français estiment qu'embaucher des seniors est une bonne chose pour l'entreprise. Les plus jeunes étant les plus positifs (93 % des 18-24 ans contre 82 % des plus de 65 ans). Mais seulement 20 % des interviewés déclarent que leur entreprise a embauché des plus de 45 ans cette année.

Autre élément à verser au dossier : une étude récente de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) met en avant que seulement une entreprise sur six avait mis en place une méthode de gestion dynamique de carrière pour les plus de 50 ans.

Le compromis social à la française a pris des allures de troc : « Échange mise à l'écart de trois salariés de 55 ans contre l'embauche d'un jeune ».

Chacun s'est cru gagnant dans ce marché de dupes. Le personnel politique en premier lieu qui, tous bords confondus, a trouvé commode de réaliser un joli tour de passe-passe sur fond de bonne conscience. En effet, en soutenant cette politique d'éviction, les gouvernements successifs se sont plu à valoriser une action qui avait pour but officiel de lutter contre le chômage en favorisant l'emploi des jeunes. La « qualité » politique de cette approche étant qu'elle s'effectue sans léser les plus âgés qui, à travers des dispositifs de préretraites, bénéficiaient d'un avantage social appréciable.

En effet, l'histoire du mouvement social a toujours posé en France l'avancement de l'âge de la retraite comme une conquête majeure, comme un enjeu premier. Second bénéfice, tout aussi appréciable pour les politiques au pouvoir, les préretraités ont bien moins tendance à manifester bruyamment que les jeunes chômeurs... Pour leur part, les syndicats voyaient dans cette approche le moyen de légitimer leur action en poursuivant un double objectif : favoriser l'emploi des jeunes et conquérir de nouveaux droits sociaux. Ce « grain à moudre », pour reprendre une expression d'André Bergeron (ancien secrétaire général de FO, figure tutélaire d'un syndicalisme d'accumulation), a pour une large part permis aux syndicats d'éviter toute remise en question. De l'autre côté de la barrière, les organisations patronales et les chefs d'entreprise voyaient, dans cet échange, un moyen privilégié de faire financer par la collectivité la baisse des charges salariales et l'amélioration de la productivité. En premier lieu, rappelons que, jusque très récemment, c'est la collectivité dans son ensemble qui a financé les départs en préretraite, qui a pris en charge la rémunération des exclus vieillissant du marché du travail.

Par ailleurs les entreprises trouvaient dans cette formule un double avantage supplémentaire. Le plus souvent, le salaire d'entrée d'un jeune est bien moins important que la rémunération de sortie d'un salarié âgé. Ce qui représente un premier bénéfice pour l'entreprise. Mais le second avantage de cet échange, plus lourd de conséquences encore, tient en ce que ce transfert a exonéré les entreprises d'investir dans la formation des salariés de plus de 45 ans. Pourquoi investir sur ces quadragénaires alors qu'ils sont promis à un départ rapide de l'entreprise ? Il est, sur le court terme, plus rentable pour les sociétés d'acquérir de nouvelles compétences à travers l'insertion de jeunes frais émoulus des universités et des écoles. Des jeunes moins gourmands en termes de salaires et d'avantages, des jeunes qui peuvent apparaître comme

plus disponibles car moins insérées dans des schémas familiaux et de responsabilités civiles.

Les seniors, derniers acteurs de ce marché à la française, ont rapidement intériorisé la nécessité pour eux de quitter l'entreprise. Le passage en préretraite permettant d'abord d'en finir avec les angoisses d'une possible mise au chômage. Mais cette relégation en « deuxième division » a été aussi pour beaucoup l'opportunité de couper avec le stress croissant lié aux nouvelles formes d'organisation du travail et à la mise en place des 35 heures. Souvent aussi, c'est une façon d'échapper à la pression jeuniste qui pèse de manière plus ou moins visible sur les salariés seniors. Les milliers d'interviews et de rencontres menées avec des seniors font souvent ressortir cette posture : « la pression est chaque année plus forte, je me sens de moins en moins capable de la supporter. » Le regard des autres, les remarques blessantes, les formules comme « Alors pas encore en retraite ? » ou « Eh papy, on tient encore la cadence ! » finissent pas décourager les plus impliqués. Éléonore Marbot, du Cnam, décrit pour sa part les conséquences du sentiment de fin de carrière sur la démobilisation des salariés âgés. Ce moment où l'individu se retire vers lui-même et tend à se désengager de la vie professionnelle. Ce sentiment est lié à l'évolution personnelle de chaque être, mais il est souvent aussi la conséquence d'un traitement de défaveur (ou de son ressenti) de la part de l'entreprise : absence d'entretien annuel ou, au mieux, tenu pour la forme, disparition des valorisations symboliques ou pécuniaires, éloignement de toute promotion,...

Paradoxalement, la mise en avant de la nécessité de cotiser plus longtemps et les mesures prises ont eu des effets souvent inverses sur les personnes. « Le désir des seniors de partir en retraite au plus vite (...) a pu être renforcé par la crainte de modifications futures des droits à la retraite, ainsi que par la volonté des employeurs de se séparer de leurs seniors. Ce succès est plus important que prévu pour des raisons qui méritent encore d'être précisées » notait, dans

son rapport 2007, le Conseil d'orientation des retraites. La crainte de durcissements futurs de la législation et certains calculs personnels poussent les uns et les autres à partir plus vite. Les nouveaux textes mis en application depuis 2008 (début de l'augmentation progressive de la durée de référence de un à deux trimestres par année en fonction de l'année de naissance) sont trop techniques, complexes et multiples pour y percevoir les garanties accordées aux salariés différant leur départ en retraite. Par ailleurs, pour la première fois, les revenus des retraités repassent sous ceux des actifs. Le taux de remplacement du dernier salaire se situe à moins de 40 %. Chacun a bien intégré que la retraite serait de moins en moins « rentable »¹.

Il est particulièrement vital d'apporter des garanties aux salariés qui, éligibles à une retraite à taux plein, souhaitent prolonger leur activité professionnelle avec l'assurance de n'être pas pénalisés par les nouvelles lois portant à la fois sur la durée du travail et les montants des retraites. Ces textes ne semblent pas avoir convaincu les intéressés, et on peut s'attendre au départ en retraite de plusieurs dizaines de milliers de salariés qui auraient préféré continuer à travailler.

Ainsi ceux qui souhaitent poursuivre leur activité professionnelle ne devraient-ils pas être un peu mieux soutenus par les autorités ? Pourquoi, par exemple, le ministère du Travail ne passerait-il pas un simple contrat individuel leur assurant que les dispositions dont ils pouvaient se prévaloir à leur départ en retraite seront maintenues, quelle que soit la date à laquelle ils exerceront leurs droits ?

1. Une étude internationale montre que 53 % des sondés accepteraient de travailler après la retraite, essentiellement pour des questions financières. Mais seulement 14 % des français pensent qu'ils trouveront facilement un emploi, contre 46 % au Danemark (Kelly Service, 2008).

Enfin, le passage en préretraite apparaissait à beaucoup comme la porte ouverte sur une nouvelle vie, nécessairement plus stimulante et plus enrichissante que la première, même si elle n'avait jamais été réellement préparée. Certes, un bon tiers des salariés mis en préretraite a fort mal accepté cette injustice qui lui fut faite, mais la réaction positive de la majorité des seniors concernés interroge aussi sur le contenu du travail et sur les perspectives offertes par l'entreprise, au sens large. C'est aussi parce que les perspectives proposées par les entreprises sont ternes, angoissantes et peu reluisantes que tant de salariés, artisans et même chefs d'entreprise désirent jeter l'éponge. D'une certaine façon, quitter l'entreprise, c'est perdre son statut de vieux salarié pour gagner celui de jeune retraité... Et parfois pouvoir se « vendre » bien mieux qu'auparavant !

Le quotidien est de plus en plus lourd pour une frange importante des salariés, aussi le passage en préretraite fait vite figure d'Eldorado. Cela explique par exemple que les différentes enquêtes menées montrent que seulement 20 % environ des salariés se disent désireux de poursuivre leur activité professionnelle au-delà de 60 ans. La pression sur les actifs a des effets multiples, ainsi, selon une étude d'EDF-GDF, l'accroissement des coûts de la santé mentale aux États-Unis ont augmenté de 700 % depuis les années soixante-dix.

Selon le BIT, le stress professionnel représente une perte de productivité équivalente à 3 ou 4 % du PIB, soit 60 millions d'euros en France¹. Près d'un salarié sur quatre en France ressent un « surstress », c'est-à-dire un stress perçu présentant un facteur de risque pour la santé. À cela s'ajoute une anxiété croissante, et un état de dépression qui touche aussi nombre de salariés. Dans de

1. Rapport sur la détermination et le suivi des risques psychosociaux au travail, ministère du Travail, mars 2008.

nombreux cas d'ailleurs, certains présentent plusieurs pathologies. De plus, ce sondage montre que les non-cadres et les femmes souffrent davantage que les autres de ce sur-stress. Par ailleurs, le sur-stress ne provient pas seulement des conditions de la vie professionnelle. Les femmes en particulier subissent la pression de devoir concilier vie professionnelle et vie personnelle. Si la plus forte progression du sentiment de sur-stress se déroule entre 40 et 50 ans, les hommes de plus de 55 ans affichent encore un sur-stress plus élevé que les jeunes cadres. Quant aux femmes, dont le sentiment de sur-stress est, à tous les âges, plus élevé que celui des hommes, elles retrouvent à 55 ans un niveau aussi fort que lorsqu'elles avaient moins de 25 ans...

43 % des seniors éprouvent du stress au travail

Selon une étude menée par Ipsos pour l'Observatoire de l'Institut Manpower en 2008, les salariés de plus de 50 ans sont « bien considérés » par la direction (à 81 %) et par les autres salariés (à 85 %). Cependant pour 52 % des salariés (mais 43 % des chefs d'entreprise), il est plus difficile pour un salarié de plus de 50 ans d'être respecté qu'il y a dix ans. Ils sont 62 % à estimer qu'il est aussi plus difficile d'avoir des opportunités de formation, et 79 % qu'il est plus difficile de pouvoir évoluer sur de nouveaux postes. Pour leur part, les chefs d'entreprise sont seulement 42 % à estimer qu'il est aussi plus difficile pour un senior d'avoir des opportunités de formation, et à 64 % qu'il est plus difficile de pouvoir évoluer sur de nouveaux postes. Plus grave encore, il apparaît bien que les seniors ont intégré la dévalorisation par l'âge et qu'ils ressentent une dégradation de leur quotidien. Selon l'étude Ipsos, ils sont 70 % à considérer que leur capacité à résister au stress s'est réduite et 61 % que leur état de santé s'est détérioré. Pour 51 % des seniors, la motivation au travail est aussi en berne.

La mise en œuvre des 35 heures a entraîné, de ce point de vue-là aussi, des conséquences dommageables en renforçant encore pour

certaines l'intensité du travail et en permettant la réduction drastique des pauses et autres temps d'échanges sociaux.

De plus, toujours à propos des 35 heures, le choix effectué s'est inscrit également dans une vision de déni de la réalité senior et de la non-prise en compte de la question des retraites. Il eut été plus cohérent, plus efficace et plus pédagogique de proposer une réelle négociation aux partenaires sociaux pour en venir peut-être à échanger les 35 heures, et donc la diminution de la durée de travail, contre un allongement du temps d'activité qui serait alors apparu comme d'autant plus supportable qu'il se serait effectué dans des conditions nouvelles. Au lieu de poursuivre dans la voie d'une baisse malthusienne des temps de travail alors que l'espérance de vie s'allonge.

La France a réussi le double exploit de continuer à faire baisser la durée de travail et de raccourcir la période totale d'activité.

Rappelons, comme le décrit souvent Jean Viard¹, que le temps de travail dans le cycle de vie de l'individu n'a cessé de diminuer. En 1900, il représentait 40 % de l'ensemble du cycle de vie de l'individu, en 1950, seulement 20 %, en 2004, 9 % et en 2020, en tenant compte des effets des lois Balladur et Fillon, de 8 %. Bref, en dépit de la volonté d'allonger la période d'activité, la lame de fond se poursuivra.

Au bout du compte, cependant, c'est bien aux seniors qu'a été dévolue l'écrasante responsabilité de lutter contre le chômage.

Le discours ambiant sur la valorisation sociale des préretraités a agi comme une sorte de message subliminal perfide donnant mauvaise conscience aux seniors en leur faisant croire qu'ils sont responsables du chômage des jeunes et qu'il va de leur responsabilité de faire place nette.

1. *La sacre du temps libre: la société des 35 heures*, Éditions de l'Aube, 2002.

Plus profondément encore, on notera, à la suite des travaux d'Anne-Marie Guillemard¹, que ce choix en faveur de l'éviction des salariés âgés par l'État social a favorisé la construction d'une image de l'âge renforçant les tendances naturelles au jeunisme. Fort justement, la chercheuse emploie le terme de « police des âges ». Cette approche a renforcé un mouvement freinant l'emploi des actifs vieillissant par un effet dialectique intervenant à deux niveaux :

- en premier lieu, tout a été fait pour l'éviction dans le court terme des salariés âgés ;
- en second lieu, la disparition sociale des actifs âgés a conduit à l'absence de politiques volontaristes facilitant l'activité des seniors.

La conjonction d'intérêts multiples a produit un nouveau paradigme social qui dévalorise et exclue les seniors. Parmi les exclus, catégorie sociale que l'on doit à René Lenoir, les seniors tiennent encore aujourd'hui leur place, au moins dans le domaine du travail. Certes, les personnes âgées et les retraités ne souffrent plus, dans leur grande majorité, d'une exclusion économique et sociale, même si la question de la grande vieillesse est loin d'être résolue, mais les seniors supportent des difficultés réelles au sein de l'entreprise.

Les effets de trente ans de démission sur la conscience sociale de la société française et sur l'inconscient de chacun auront des conséquences sur le long terme et rendent difficile et périlleuse une politique de rupture.

La société française a été nourrie au lait de l'âgisme, sa cure n'en sera que plus nécessaire. Pour la direction des ressources humaines, le rôle d'éveilleur et d'acteur du changement pour une nouvelle donne de l'emploi des seniors dans l'entreprise, en est d'autant plus complexe et nécessaire.

1. GUILLEMARD Anne-Marie, *ibid.*

IL N'Y A PAS DE GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES POUR LES PLUS DE 50 ANS

Il ne s'agit pas de sombrer dans la démagogie facile. Non, tous les seniors ne peuvent pas être logés à la même enseigne. Non, il ne suffit pas d'avoir atteint ses 50, 55 ou 60 ans pour subitement pouvoir prétendre à son bâton de maréchal. Non, le fait d'être un senior ne sera jamais une garantie pour obtenir ou conserver un emploi, une fonction, un titre,... C'est bien pour cela que la gestion prévisionnelle des compétences est une nécessité, et qu'elle manque tant.

À de très rares exceptions près, aucune entreprise, aucune DRH, n'a réellement pris la mesure de la question et mis en place des outils, une politique, face à la pression démographique des seniors.

Ce sont toujours les mêmes entreprises, souvent les plus grandes, qui au total représentent une part très minoritaire des effectifs salariés et plus encore des effectifs des actifs, qui sont citées, à longueur d'articles et de colloques, pour leur politique de gestion de la question senior : Thalès, les laboratoires Boiron, Ag2R, Schneider, Axa, Total... Chez Air France, LCL ou encore le Crédit Agricole, les bilans de carrières pour les salariés de plus de 45 ans, commencent à rentrer dans la norme.

La réalité cependant évolue et nombre d'entreprises ont cessé, à l'instar de BNP-Paribas ou d'Orange, leur programme de préretraite pour les plus de 57 ans.

Ces avancées sont réelles, même si, dans certains cas, une analyse plus attentive tend à relativiser fortement l'ampleur des politiques mises en œuvre...

Reste que l'un des avantages « annexes » de l'officialisation de la fin des départs anticipés vient de la très nette amélioration de la relation des seniors au travail.

Dès lors que l'ensemble des acteurs prend conscience que le départ de l'emploi se fera à date normale, le regard sur les seniors change : ce ne sont plus des presque retraités mais bien des salariés comme les autres. De même, les personnes concernées changent de « logiciel » mental en se projetant dans l'avenir professionnel. Et le regard porté sur eux devenant plus positif, l'estime de soi s'améliore d'autant.

«Je pourrais passer 50 % de mon temps dans des colloques sur la politique senior dans l'entreprise : 20 % comme intervenant et 30 % pour écouter», explique un DRH d'une entreprise pourtant très bien placée sur la question de la gestion dynamique des salariés âgés. Sans compter le temps pris pour lire des articles, des tribunes ou des livres concernant la question.

N'oublions pas aussi des entreprises industrielles ou artisanales qui agissent en particulier sur la pénibilité du travail pour faciliter le maintien dans l'emploi de salariés vieillissants. Beaucoup moins connues sont les petites entreprises, voire les artisans, qui cherchent des solutions pour conserver ou attirer des compétences. Chez Saint-Laurent, on a aussi cherché à réduire la pénibilité du travail avec un résultat extrêmement positif sur les absences dues aux maladies. Il s'agit de sociétés comme l'entreprise Bou-Hanich, spécialiste dans la distribution de matériels pour les arts graphiques et le monde du packaging, qui fidélisent un personnel âgé très disponible et à l'écoute du client ; ou encore le fournisseur de biens d'équipements Alfa Laval, qui cherche à faire passer dans le quotidien l'échange et le partage d'expérience entre les générations. Moins attractives et bien moins connues que les grosses structures, elles sont beaucoup plus accueillantes pour les seniors. Mais nous y reviendrons.

La notion d'« âgisme »

Différentes études se sont centrées sur la question de la discrimination fondée sur l'âge : « l'âgisme ». On parle de discrimination fondée sur l'âge quand des pratiques différenciées selon l'âge sont mises en place de façon non justifiée. Le terme « âgisme » exprime la discrimination à l'égard des travailleurs du fait de leur âge, au même titre que le racisme ou le sexisme désigne la discrimination fondée sur l'origine ethnique ou le genre. Cependant, Johnson et Neumark¹ soulignent que l'âgisme est plus difficile à étudier que le racisme ou le sexisme, dans la mesure où les différences de rémunération et de productivité sont biaisées par l'évolution du salaire au cours de la vie professionnelle. L'âgisme peut toucher les salariés seniors *via* le chômage, la relation de travail, les formes d'emploi...

Il est inutile par ailleurs de verser dans l'angélisme et l'incantation : en dépit de la démarche salutaire initiée par la loi Fillon, les entreprises, et la société dans son ensemble, n'en ont pas fini avec la culture des préretraites. Les exemples récents de crise dans l'automobile, dans l'industrie ou dans la banque sont là pour l'attester. Quoi que l'on fasse, de nombreux salariés, fatigués par la vie professionnelle, usés par un métier trop exigeant ou simplement déqualifiés, ne pourront pas poursuivre leur activité jusqu'à 65 ans ou plus.

Exemple de politique innovante

En quelques années, l'URSSAF a développé une approche volontariste et innovante. Rappelons que, comme beaucoup d'autres entreprises et organisations, l'URSSAF a largement puisé dans les dispositifs de départs anticipés. Un groupe de travail a été mis en place pour développer de nouvelles approches sur la gestion des secondes parties de carrière. Les objectifs

1. JOHNSON et NEUMARK. « Age Discrimination, Job Separations, and Employment Status of Older Workers: Evidence from Self-Reports », in *Journal of Human Resources*, p. 220-246, 1997.

étaient de réduire les clivages liés à l'âge et de garantir l'employabilité des personnels plus longtemps. Le groupe de travail a estimé que l'employabilité des personnels est le résultat d'une « coproduction » des salariés et de l'entreprise.

L'URSSAF du Var a mis en place une série de mesures et d'outils :

- entretiens annuels d'évaluation et d'accompagnement ;
- accompagnement individualisé ;
- baromètre social pour mesurer la question du stress ;
- formation continue pour l'employabilité.

Il s'agit de suivre les salariés seniors mais aussi l'ensemble des équipes. Les plans de formation sont construits en fonction des entretiens.

L'accompagnement individualisé se déroule en trois axes : bilan des différentes expériences de la personne, mise en perspective du parcours professionnel pour étudier les possibilités d'évolution (qui n'implique pas nécessairement une progression hiérarchique) en fonction des possibilités de la personne et des opportunités existantes, et enfin, formalisation du projet professionnel. Ce dernier point se réalise à la demande du salarié, et nécessite un soutien personnalisé et un lien régulier avec le management et le référent RH. La direction se doit de valider la faisabilité du projet et son adéquation aux besoins de l'organisation.

Autre exemple à noter : le texte de l'accord sur la retraite avant 65 ans, intervenu à la mi-juillet 2004, dans la banque. Il stipule d'abord deux options d'« échange » embauches contre départs en retraite.

Dans la banque également, l'accord de branche s'engage sur la formation des seniors avec des mesures pour les plus de 45 ans, dans le cadre de la négociation sur la formation professionnelle tout au long de la vie.

Reste que ces initiatives cherchant à prendre la mesure de la nouvelle donne démographique autant que sociale sont encore rares. Après le vote de la loi Fillon, la plupart des accords sociaux continuent de fonctionner de cette façon : « Faute de décrets et parce que l'administration ferme les yeux, nous continuons, avec l'accord des organisations syndicales, à privilégier les départs à 57 ans à titre individuel ou collectif », « Notre Convention collective permet

aux salariés de partir en préretraite avec 15 mois de salaires et de faire valoir leurs droits aux ASSEDIC, tous les salariés concernés se sont portés volontaires »,... Les DRH tiennent bien souvent, à la virgule près, ce type de langage. Faut-il aussi rappeler que certains dossiers publics et parapublics, comme Giat Industrie ou les Chantiers navals, où les salariés sont partis avant 56 ans, contribuent à renforcer l'inertie ambiante et à décrédibiliser un discours plus offensif ?

Certes, la vocation de l'entreprise ne concerne pas la gestion des salariés âgés. L'objet social de l'entreprise n'implique pas une responsabilité d'animation ou d'occupation des seniors... Pourtant, inscrire la question senior dans la vision à long terme de l'entreprise devient, dans bien des cas, un impératif. La question senior est une donnée de la gestion globale de l'organisation. Il y a encore du chemin à faire.

Si les DRH et les chefs d'entreprise se disent conscients des enjeux de l'emploi des seniors, reste qu'ils estiment, à 39 %, qu'il est difficile de maintenir un salarié de 50 ans et plus en activité jusqu'à l'âge de la retraite. Ils sont 56 % à avoir un avis contraire, selon un sondage Manpower/Ipsos de 2008.

Les cas de mise en place d'une gestion active des parcours professionnels des salariés de plus de 45 ans font figure d'exception. La réflexion sur la diversité des parcours offerts après 45 ans est encore embryonnaire dans la majorité des cas. Elles sont rares les entreprises comme IBM à pouvoir proposer des suites de carrière en Europe à des cadres ayant atteint des niveaux très importants de responsabilité en France.

À l'inverse, cette gestion prévisionnelle se doit d'intégrer aussi bien les jeunes salariés, en leur offrant des perspectives d'évolution, que les seniors qui auront conservé leur place plus longtemps. De plus, une politique dynamique des âges ne concerne pas seulement l'amélioration de la prise en compte des seniors et l'amé-

lioration de l'image de l'entreprise auprès de cette population, elle peut aussi devenir un argument vis-à-vis des jeunes, mais aussi des salariés ayant atteint les rives de la quarantaine. Ces derniers peuvent être sensibles au fait que, dans l'entreprise concernée, les perspectives de carrière s'inscrivent dans la longue durée et ne cessent pas après la barre fatidique des 50 ans.

La conjoncture économique, les évolutions de la productivité et les politiques de délocalisation joueront un rôle déterminant dans la structuration de l'offre et du besoin d'emploi. Toute politique de gestion dynamique des âges dans l'entreprise doit composer avec cette réalité, qui est d'abord une contrainte.

Reste que, jusqu'à présent, les seniors étant appelés à quitter l'entreprise rapidement, ni le management, ni les syndicats étaient demandeurs d'une politique d'anticipation. Il s'agissait de négocier au cas par cas pour les cadres, les conditions économiques d'un départ et, pour les autres catégories, comme les ouvriers et les employés, de procéder à des négociations collectives, à l'organisation de plans sociaux, pour se séparer des populations « indésirables ».

Pour tous, la mise en retraite ou en départ anticipé, apparaissait comme la meilleure façon de procéder à des réductions d'effectifs...

Même s'il apparaît que les dispositifs de prolongement de la vie active devront dorénavant être (enfin) mis en avant, les mentalités sont longues à évoluer et se posent en décalage avec les contraintes économiques et légales. « *On ne change pas la société par décret* », résumait le sociologue Michel Crozier.

La gestion prévisionnelle passera par la prise en compte des attentes des salariés concernés. Il s'agit là de dépasser le simple travail d'étude quantitative à travers des questionnaires déclaratifs. En effet, ces études se rapprochent plus de l'alibi et de l'opération de communication que d'une réelle recherche des attentes et attitudes des salariés impliqués. Ce type de travail nécessite la mise en

œuvre de méthodes projectives, issues des travaux sur la créativité, dont Guy Aznar fut l'initiateur dans les années 1970. Ce qui est en jeu tient à la capacité à dégager du temps pour l'écoute individualisée de chaque senior.

La gestion prévisionnelle implique aussi de mettre en action différentes mesures de formation, de réorientation, d'accompagnement de parcours professionnels et d'amélioration des conditions de travail. Elles supposent aussi l'instauration d'un bilan de compétences approfondi qui soit conçu comme un travail de synthèse et de perspective à mi-vie professionnelle. Nous reviendrons sur ces différents éléments dans la troisième partie de cet ouvrage.

LE CHOC DE LA FIN DES PRÉRETRAITES

Depuis trente ans, avec les préretraites, la France est sous neuroleptique social pour s'éviter de regarder la réalité en face. Le sevrage ne peut pas se pratiquer seulement à travers le recours à des médecines douces...

La nouvelle donne, initiée par la loi Fillon et par les réformes de l'hiver 2008-2009, porte en germe une véritable bombe sociale et politique :

- la suppression depuis le 1^{er} janvier 2005 des aides de l'État pour le financement des préretraites progressives (FNE) ;
- l'obligation pour les chômeurs de ne pas refuser plus de deux « offres raisonnables » d'emploi.
- la disparition progressive de la dispense de recherche d'emploi pour les chômeurs de plus de 57,5 ans. Elle devrait être totalement supprimée en 2012, avec le risque que des personnes se retrouvent en grande fragilité.

Pour bien comprendre ce choc de la fin des préretraites et la situation sociale explosive qu'il entraîne, si on n'aborde pas le maintien des seniors en entreprise en dehors des schémas convenus, il faut se rappeler ce qui se passait avant cette loi. Un chômeur, par exemple, licencié à 55 ans et en fin de droits à 58 ans, gardait le même niveau d'allocations chômage jusqu'à ce qu'il atteigne ses quarante annuités de cotisations avec une limite à 65 ans, âge auquel il peut faire valoir ses droits à une retraite complète.

Ce système permettait ainsi d'éviter des situations financières et personnelles délicates, parfois dramatiques pour certains. Pour beaucoup d'autres, c'était un effet d'aubaine et les licenciements s'y rattachant étaient largement consentis.

La période maximale d'allocations est de 36 mois pour un salarié chômeur entre 50 et 57 ans, et de 42 mois pour les plus de 57 ans. Ces dispenses de recherche d'emploi sont appelées à disparaître avec les nouvelles réformes.

Reprenons l'exemple de notre cadre licencié à 55 ans, il se retrouvera en fin de droits à 58 ans et, en fonction de son entrée plus ou moins tardive dans la vie professionnelle, sera éligible à la retraite à 62/63 ans. Il sera dans ce cas sans revenu à trois ou quatre années de la retraite (hors allocations solidarité) ! Une situation sociale explosive. De nombreux seniors ayant récemment « quitté » leur entreprise et conscients de ce risque cherchent aujourd'hui à développer de nouvelles pistes d'activité professionnelle à partir de leur expertise (conseils, missions d'expertise ou de management,...) en free-lance et souvent par le biais de sociétés de portage salarial. D'autres tentent d'investir de nouveaux secteurs (ouverture de gîtes, petit commerce,...).

Avec une population de plus de 6 millions d'actifs en poste à 50 ans, l'enjeu est énorme pour les personnes concernées, mais aussi pour l'économie dans sa globalité.

Certes, en théorie, les cadres peuvent racheter d'une à trois années de scolarité, pour effectuer la jointure, mais cela à un coût élevé (de 15 à 20 000 euros par année pour les quinquagénaires) alors que les revenus du travail ont fondu. Cette nouvelle organisation est grosse de menace pour les seniors concernés. Autre menace sur laquelle nous reviendrons : la remise en cause du système de préretraite progressive avec l'aide de l'État qui permettait pourtant de construire des stratégies de départ par étapes de l'entreprise. Des stratégies souvent limitées mais qui pouvaient laisser la parole aux acteurs imaginatifs et capables de sortir d'une logique binaire en organisant des approches plus souples et des parcours de fin de vie professionnelle plus progressif.

Le « choc Fillon » transforme profondément le vécu des seniors et leur environnement. Mais, la prise de conscience n'est pas encore réellement effectuée et chacun continue de rechercher des solutions de contournements : par exemple, parmi les effets pervers produits par la mise en place de la loi Fillon, on doit compter avec l'augmentation des arrêts maladie prolongés¹. Depuis la mi-2003, on constate une évolution très importante du recours à cette pratique qui s'explique certainement en partie par le transfert plus ou moins organisé de personnes, auparavant éligibles aux préretraites, vers cette cessation d'activité déguisée... et toujours financée par la collectivité.²

1. MOLINIÉ Anne-Françoise, « La santé au travail des salariés de plus de 50 ans », *Données sociales*, n° 13, 2006.

2. Concernant les mesures destinées à favoriser l'emploi des seniors en 2009, se référer à la Donnée 6 p. 294.

2 En finir avec les idées reçues

RAJEUNIR NOTRE REGARD SUR L'ÂGE

La question de l'âge est essentiellement culturelle, relative et évolutive. Elle ne se limite pas à des considérations liées à l'état civil. La prise de conscience de l'évolution de la réalité de l'âge apparaît se faire moins vite dans les têtes des décideurs, des responsables d'entreprise ou des acteurs des médias que dans la réalité.

On sait pourtant que la notion de vieillesse a évolué au fil du temps : faut-il se souvenir que pour Balzac, une « vieille femme » avait 30 ans ? Chacun s'accorde à noter qu'une personne de 60 ans aujourd'hui est plus proche du quadragénaire que d'un sexagénaire vivant au milieu des années 1960, car une personne de 65 ans a toutes les chances d'être en pleine forme physique et mentale, capable d'initiatives et de désirs, et pouvant se projeter dans le futur.

Les représentations de la vieillesse sont d'abord culturelles et relatives. Un sondage commandité par la fédération des ESH (sociétés des HLM)¹ permet de comparer les représentations de l'âge dans trois pays d'Europe (Espagne, Grande-Bretagne et France) et montre bien la relativité de l'âge : pour les Britanniques, une personne est vieille à 71,4ans, pour les Français à 79,0ans alors que les Espagnols déplacent le curseur jusqu'à 80,4ans. On voit l'impact du poids des représentations à travers l'importance des écarts ; il est intéressant de noter que les Français situent la vieillesse bien après l'entrée dans le « club des seniors ».

1. Sondage Opinion Way pour la Fédération des ESH, « La perception du vieillissement en Europe », avril 2008.

L'espérance de vie augmente inéluctablement

Alors que les hommes peuvent espérer vivre 20, 30 ans ou plus après leur soixantième anniversaire, n'est-il pas paradoxal de continuer de raisonner comme lorsque l'espérance de vie était de seulement 46 ans ? Il y a cent ans à peine. Plus près de nous, en 1950, l'espérance de vie était de 63,4 ans pour les hommes et 69,2 ans, pour les femmes. Elle a progressé à 77,2 ans pour les premiers et 82,9 ans pour les secondes, en 2006.

Les prévisions laissent à penser qu'en 2040, les hommes vivront en moyenne jusqu'à 82,7 ans et les femmes atteindront 89,7 ans. Et ce ne sont que des moyennes !

L'âge ne répond pas seulement à une définition chronologique, même relative. C'est un construit social qui peut s'appréhender de multiples façons et différemment selon les personnes et selon les conditions de vie. Ainsi, l'âge peut s'apprécier selon le ressenti psychologique de la personne. Dans les années 1950, les chercheurs américains Tuckman et Lorge ont développé le concept d'âge cognitif qui exprime l'écart entre l'âge officiel et celui que la personne intègre et assimile.

L'âge répond aussi à une approche subjective : Blau, en 1956, a fait valoir le premier que la perception de l'âge dépend aussi du groupe de référence dans lequel on évolue, et qui développe lui-même sa propre perception de l'âge. Cette approche concerne au premier chef le monde de l'entreprise créatrice d'une communauté obligée de référence.

Enfin, depuis Erving Goffman, on sait l'importance de la nécessité de « sauver la face » devant l'autre. Dans la culture jeuniste occidentale, cette nécessité entraîne une volonté de se rajeunir. Nous sommes là dans le domaine de l'âge perçu dans le sens où chacun développe sa propre perception de l'âge de l'autre.

L'âge chronologique des Français

L'universitaire Denis Guillot, soutenu par la régie publicitaire Interdeco, a pu montrer qu'en moyenne, les Français se donnaient 17 ans de moins que leur âge officiel, et les plus de 65 ans, 19 ans de moins... Même si ce type d'approche relève pour une bonne part du discours publicitaire, il apparaît bien que l'on se sent le plus souvent plus jeune que la réalité d'état civil. En même temps, certains rites de passage, comme les 50 ans, la retraite, la naissance d'un petit enfant, ..., ou la réception d'une proposition d'abonnement à des magazines pour seniors comme *Notre Temps* ou *Pleine Vie*, sont des marqueurs de l'âge. Ils peuvent en accélérer la prise de conscience et provoquer « un coup de vieux ».

Le discours des responsables de la communication interne et des ressources humaines et, plus largement, l'argumentation managériale se doivent de prendre en compte ces différentes approches de l'âge. En particulier, la perception subjective de la pyramide des âges, propre à l'entreprise, peut se distinguer fortement de la réalité. De la même façon, l'âge chronologique du salarié senior peut s'avérer fort éloigné de sa perception, et cela joue sur la réception individuelle et collective d'un discours sur la problématique « senior ».

Il convient aussi de signaler combien deux seniors sont différents et nécessitent un « traitement » singulier.

IL N'Y AURA PAS DE DIVIN EFFET MÉCANIQUE SUR L'EMPLOI

En effet, la deuxième grande idée fausse concerne les effets du papy-boom sur l'emploi et l'appel d'air que cela devrait immanquablement procurer. Le départ en retraite des enfants du baby-boom ne sera ni la catastrophe annoncée par les uns, ni la divine sur-

prise permettant de résoudre la question du chômage. Dommage pour ceux qui aiment les raisonnements simplistes !

Une grande partie de ces départs ne donnera lieu à aucun remplacement poste pour poste et beaucoup d'entre eux ne créeront pas le vide annoncé avec un manque criant de compétences et d'expériences qui pourraient même, si on écoute certaines Cassandre, mettre l'économie en danger.

Le départ de 50 000 cadres par an depuis 2006 n'a créé ni un torrent d'embauches, ni une désorganisation effroyable des entreprises.

Parmi ces cadres sur le départ, on compte ainsi bon nombre de collaborateurs administratifs dont certains, sans claires responsabilités d'encadrement, avaient du mal à suivre les évolutions des systèmes d'information mis en place et encore plus les changements d'organisation et de structure de leur entreprise.

Il en est de même pour toute une population d'ingénieurs et de techniciens, sur site industriel, en clientèle ou en laboratoire, pour qui la robotique et l'informatique ont bouleversé leurs métiers au cours de ces cinq dernières années au point de rendre leur expertise de « trente ans » souvent obsolète. Le digital a balayé l'analogique et ses spécialistes avec. Impossible pour un cadre de 55 ans de se reconvertir sur cette nouvelle technologie à cinq ans de la retraite et d'être compétitif avec la jeune génération qui est née dedans.

Mais, de manière paradoxale, le tout-digital n'est pas encore achevé, d'où l'utilité pour beaucoup d'entreprises de conserver un petit nombre de spécialistes des « vieilles technologies » pour assurer cette transition pendant quelques années.

Exemple des mécaniciens auto

Dans le monde de l'automobile par exemple, il subsiste encore de très nombreux véhicules dont la motorisation est majoritairement mécanique, alors que depuis plus de dix ans, l'électronique a fait

une entrée en force. Les garages de réparation doivent disposer de « mécanos » à l'ancienne comme d'électromécaniciens. Les uns étant le plus souvent incapables de remplacer les autres pour de très nombreuses pannes. Il est clair que les plus anciens disposent d'une compétence réelle et nécessaire qu'il est préférable de conserver plutôt que d'essayer de former des électromécaniciens plus jeunes qui, en plus, se sentiraient dévalorisés. Des contrats à durée limitée, type CDD senior, peuvent d'ailleurs permettre de recruter ce type de profil si nécessaire.

Autre exemple, un équipementier automobile spécialisé dans les produits moulés doit continuer à fournir des pièces de rechange, avec des moules anciens, pour des véhicules mis en service depuis plus de dix ans; d'autant que la législation l'exige. Or, 75 % de ces pièces, du fait de l'ancienneté de la technologie utilisée en moulage, doivent être ébarbées manuellement pour être aux normes requises. Opération minutieuse et manuelle, que seuls des ouvriers habitués à travailler avec l'outil en main (et non à partir de machines à commandes numériques) peuvent faire. Certains de ces ouvriers en place et admissibles à la retraite dès maintenant, s'ils le souhaitent, pourraient continuer à travailler une ou deux années de plus à ces postes. Autrement, on peut concevoir que d'autres ouvriers d'environ 55 ans, avec cette même qualification mais au chômage, puissent être recrutés dans cette société avec un contrat CDD senior et sortir du chômage. Même si à cet âge, les ASSEDIC permettent une fin de carrière sans drame financier, moralement terminer sa vie professionnelle par un emploi de ce type est plus valorisant.

De fait les exemples sont fort nombreux où la main-d'œuvre manque conduisant parfois à des délocalisations. Ainsi d'une PMI d'importance internationale spécialisée dans les systèmes d'éclairage industriel qui externalise en Europe de l'Est son activité de soudure, non pour des questions de coûts et de charges mais simplement par manque de candidats disponibles.

Dans le même temps, il y a sans doute au niveau national un certain nombre de soudeurs seniors au chômage. Pourquoi ne pas les recenser et leur offrir des jobs dans les sociétés en recherche de telles compétences, souvent d'ailleurs pour une période limitée liée par exemple à une commande spécifique.

On retrouve là, en quelque sorte, la culture des compagnons du tour de France avec des contrats CDD seniors assortis de clauses spécifiques, comme l'hébergement décent à la charge de l'employeur sur place pendant la semaine. En effet, il n'est pas souhaitable de faire déménager le salarié et sa famille pour un contrat à durée limitée.

Il en va de même pour bon nombre de cadres commerciaux dont les métiers ont aussi fortement changé. Un peu comme un pilote de chasse qui est soutenu par toute une équipe de techniciens et d'experts pour assurer le succès de sa mission, le commercial d'aujourd'hui, pour mieux cibler ses clients et rendre son face-à-face plus efficace, est appuyé par une équipe de support.

Beaucoup de ces commerciaux partant en retraite, dont la principale compétence était leur capacité à multiplier les visites terrain pour privilégier les contacts personnels, seul moyen pour eux de gagner des clients, seront remplacés dans une proportion inférieure à 50 %.

Mais l'organisation des entreprises nécessite parfois des paliers, des moments de respiration avant d'être en phase avec les évolutions technologiques et sociétales. Dans l'entre-deux, les seniors auront à chaque fois leur importance. Ainsi, qu'ils soient au chômage ou en fonction, souvent sous-utilisés par leurs employeurs dans ce cas, ces seniors vont pouvoir remplacer leurs aînés partant en retraite sur certains postes encore utiles à court terme (entre un à cinq ans maximum), mais appelés ensuite à disparaître pour simple raison d'obsolescence... pour réapparaître ensuite sous une autre forme en adéquation avec les évolutions des marchés.

Si l'on parle ainsi d'un départ en retraite de près de 6 millions de salariés dans les dix ans à venir, cette « menace » des départs massifs des papy-boomers sur notre économie doit être relativisée.

En rapprochant le million de fonctionnaires (hors fonction publique territoriale et hospitalière) partant en retraite dans les dix années à venir et l'intention de réduire le taux de remplacement, on voit nettement que le départ en retraite des enfants du baby-boom pourrait ne pas produire un appel d'air aussi important que celui qu'avait annoncé la plupart des commentateurs. Cependant, l'attractivité de la fonction publique (et des grandes organisations), sur les jeunes et sur les autres catégories d'actifs, est telle que certaines entreprises du secteur concurrentiel auront des difficultés à recruter. En particulier, les plus petites sont, de ce point de vue-là, les plus fragiles.

Dans le privé, si la situation varie suivant les activités et les entreprises, les départs en retraite des papy-boomers qui concerneront 225 000 salariés par an, dont 50 000 cadres, produiront des effets parfois sensibles.

Les entreprises s'appuient sur les seniors pour pallier leurs besoins de modernisation

Beaucoup de sociétés ont fait comme le DRH d'un grand fabricant d'équipements médicaux nous le confiait :

« Nous avons un devoir moral d'amener jusqu'à l'âge légal de la retraite les techniciens et les ouvriers qui travaillent chez nous depuis plus de trente ans. Aussi avons-nous modulé dans le temps la modernisation et le renouvellement de nos équipements de production avec un double objectif :

- *améliorer notre compétitivité avec des équipements et des salariés de « dernière génération » ;*
- *garder nos seniors sur les équipements existants qui exigent un nombre supérieur d'ouvriers et nous permet ainsi de faire coïncider les départs en retraite avec les investissements nouveaux.*

Sur un plan économique et stratégique, cette solution tient la route. »

Soyons pragmatiques et donnons un peu de consistance aux chiffres. Dans le privé, nous parlons de 225 000 départs en retraite supplémentaires par an, à partir de 2005, dus au baby-boom. Environ 80 000 de ces postes d'employés et d'ouvriers disparaîtront avec le départ de leurs titulaires. Ce sont des fonctions, comme l'expliquait le DRH de ce grand fabricant d'équipements médicaux, qui contribuent à garder une cohésion sociale dans les entreprises aux valeurs humaines bien établies, sans pour autant mettre en danger leur compétitivité. À terme cependant, ils ne sont pas appelés à « survivre » au départ de leurs titulaires.

Pour les 50 000 cadres dont on parle souvent, le scénario concernant les clichés bien établis est encore plus dérangeant :

- environ 20 000 de ces postes disparaîtront purement et simplement avec ces départs, soit par l'effet de la simplification de l'organisation, soit par la disparition du besoin de l'expertise ;
- les 30 000 postes restants seront redéfinis et souvent enrichis pour mieux répondre aux nouvelles exigences du marché.

Dans la majorité des cas, les 30-40 ans qui travaillent déjà dans les mêmes filières de métier que ces postes à pourvoir pourront les prendre au pied levé, en y apportant une certaine valeur ajoutée immédiate : celle du changement et de l'innovation.

En clair, nous parlons donc seulement dans le privé de 125 000 départs en retraite supplémentaires dont les postes seront à pourvoir. Où est donc le drame annoncé ?

Par ailleurs, cela aura peu d'effet mécanique sur le chômage des actifs non qualifiés, qui, la plupart du temps, ne seront pas en position de profiter de cet appel d'air.

Un seul exemple, l'informatique a bouleversé cette structure : chaque employé traite les dossiers sur ordinateur, il y a moins de clients en face-à-face et la valeur ajoutée et l'autonomie de chacun ont monté tellement en puissance que le poste du chef d'enca-

drement ne se justifie plus. De plus, bien souvent, ce supérieur hiérarchique formé à l'informatique mais ne la pratiquant plus n'est d'aucun support réel pour ses subordonnés. Son rôle se limite alors à la coordination administrative de son équipe. Ce type de fonction ne sera pas remplacé. D'ailleurs, beaucoup de ces postes ont déjà été supprimés dans les groupes qui ne pouvaient pas se permettre de garder des structures obsolètes et coûteuses sans mettre en danger leur propre devenir dans des activités soumises à une compétition mondiale exacerbée. Mais il en existe encore beaucoup, occupés par des baby-boomers dont la contribution est positive sans répondre pour autant aux exigences de la productivité d'aujourd'hui.

Une entreprise ne peut pas être composée que d'individus aux talents confirmés et aux hauts potentiels. De telles sociétés seraient invivables. Il existe sans doute une sorte de règle de vie des 10/80/10 qui se vérifie d'une façon générale. Globalement, dans l'entreprise, on compte :

- 10 % de leaders et d'experts de talent ;
- 80 % de collaborateurs potentiellement prêts à participer activement à l'aventure de l'entreprise, à y progresser, à s'y réaliser, quelle que soit leur place dans l'organigramme ;
- 10 % d'individus qui considèrent toujours le travail comme un ennemi...

De fait, la bonne marche de l'entreprise nécessite une pyramide des âges équilibrée et diversifiée, mais aussi une pyramide des compétences qui soit aussi plurielle.

Pour être pratique : sur les 125 000 postes laissés chaque année par les papys-boomers et qui seront à pourvoir, 60 % d'entre eux ne changeront pas fondamentalement de contenu dans l'immédiat et souvent pour une durée minimale de un à deux ans. Les sociétés finalement changent beaucoup moins vite qu'on le croit ou qu'on le dit.

Environ 75 000 de ces postes continueront donc à l'identique. Comme ils étaient occupés par des seniors, un bon nombre d'entre eux (au moins 60 000) pourront être pourvus par des salariés de l'entreprise de 50-55 ans environ. Ceux qui avaient prévu de partir à 58 ans comme par le passé, avec l'aide active de leurs sociétés, mais qui doivent maintenant rester dans leur entreprise pour atteindre leurs quarante-et-une annuités, peuvent ainsi prendre la relève de leurs aînés pour une période relativement courte. En effet, beaucoup d'entre eux, à une ou deux années d'un départ anticipé souhaité, risquent de ne plus être pleinement employés : on les retrouve dans des missions ou sur des projets aux objectifs flous. Les DRH et leur hiérarchie opérationnelle ne sachant pas toujours très bien comment les utiliser et encore moins les motiver pendant ce laps de temps de deux à trois ans.

Le départ des papys-boomers génère ainsi une opportunité pour un certain nombre de salariés de 55 ans environ.

Dans cette confuse période de transition, la fin des préretraites généreuses avec son corollaire « remettre les seniors au travail » et le départ en retraite des enfants du baby-boom se déroulent de façon concomitante. Ces deux événements, non anticipés par de nombreuses entreprises, vont nécessiter un traitement de ces deux problèmes de façon empirique pour arriver, comme dans toute expérience non maîtrisée, à des résultats différents de ceux escomptés mais déterminants dans la solution inattendue à un problème que l'on redoutait.

Il est assez vraisemblable que le départ des papy-boomers profite en partie aux seniors en activité ainsi qu'aux juniors. Les politiques mises en œuvre pour les plus âgés bénéficieront de fait bien souvent aux plus jeunes.

Aux DRH d'étudier ces pistes pour motiver et aider les seniors et les plus jeunes à trouver leur place et leur rôle dans l'entreprise de demain. L'objet du présent ouvrage est de tenter d'y contribuer.

L'ÂGE PEUT FAIRE BON MÉNAGE AVEC LA PRODUCTIVITÉ

En se focalisant sur les retraites et sur le chômage des jeunes, la société française a évité de prendre à bras-le-corps la question centrale de l'employabilité, et donc de la productivité, des seniors. En particulier, peu d'études ont été faites pour discuter de façon pragmatique de la question du rapport entre l'âge et l'efficacité au travail.

La plupart des études laissent à penser que, pour une majorité de décideurs et de DRH, la croissance du poids des plus de 50 ans dans les effectifs d'une entreprise aurait des effets négatifs sur sa compétitivité. L'INSEE, pour sa part, faisait apparaître un décalage entre la productivité des plus âgés et leur salaire inversement proportionnel. Patrick Aubert a montré qu'un biais s'était glissé dans cette approche : les entreprises les plus dynamiques, par essence les plus productives, sont aussi celles qui créent le plus d'emplois et, par là même, rajeunissent leurs effectifs¹. L'étude met en exergue une augmentation de la productivité qui se poursuit jusqu'à 50 ans, même si sa dynamique tend à se réduire dès 40 ans². Pour montrer combien la question du lien productivité et avancement en âge, est loin d'être tranchée, Yves Chassard³, coordinateur des groupes de prospective travail et emploi au Commissariat au Plan, note que « *puisque tous les salariés ne travaillent pas jusqu'à l'âge de la retraite, peut-être ceux qui sont restés actifs sont-ils les plus productifs...* ». On notera pour notre part, qu'au regard des classifications (voir typologie des salariés âgés) que nous avons été amenés à pro-

1. AUBERT Patrick, *Salaire, productivité et demande de travail de travailleurs âgés*, communication pour le colloque *Âge et emploi*, ministère des Affaires sociales.

2. INSEE *Première*, juillet 2003.

3. CHASSARD Yves, « Comment maintenir les seniors au travail », in *Sociétal*, n° 44, et *Courrier Cadres*, 10 juin 2004.

duire, il n'est pas évident que les seniors restés en activité soient toujours les plus efficaces...

De même, en jouant la carte de l'éviction plutôt que de l'adaptation, bien peu de chose a été mise en place pour faciliter concrètement la vie au travail des salariés âgés. Pourtant, l'amélioration des conditions de travail aurait des conséquences positives sur l'efficacité des personnes concernées.

Enfin, la politique menée envers les salariés seniors n'a fait que renforcer la stigmatisation dont ils souffrent en ajoutant encore des handicaps au handicap. En effet, si traditionnellement la formation ne bénéficie qu'à une minorité de personnes, généralement issues des grandes entreprises et le plus souvent déjà bien formées à la base, ces inégalités se sont encore accrues vis-à-vis des salariés âgés, qui sont systématiquement mis hors du champ de la formation. Et cela dès 45 ans, au prétexte qu'il est inutile d'investir dans la formation de personnes destinées à quitter rapidement l'entreprise et qui sont réputées pouvoir moins bien apprendre que des plus jeunes.

Ainsi, une étude récente met en évidence que les seniors supportent mieux le stress que les salariés d'âge moyen (voir Fisher, Université du Michigan, 2007). Au Canada, une étude sur 240 entreprises (National Council on Aging, 2004) arrive aux mêmes conclusions.

Bien souvent, ces préjugés sont d'autant plus inscrits dans les représentations communes d'une société qu'ils sont en conformité avec les pratiques... Le proverbe « Qui veut noyer son chien l'accuse de la rage. » résume bien la situation ! Tout laisse à penser que, si le besoin de salariés seniors se faisait sentir, l'expérience et le sens du recul redeviendraient des qualités louées et reconnues.

Dans une certaine mesure, c'est ce qui s'est déroulé aux États-Unis lorsque les entreprises en plein développement ont dû trouver des solutions pour pallier le manque de main-d'œuvre. Cette distorsion entre offre et demande d'emploi, associée à un volontarisme

de l'État (eh oui aux États-Unis !) et à une nouvelle approche syndicale, centrée sur l'amélioration des conditions de travail, a aussi conduit à faire diminuer de façon sensible les accidents du travail de plus d'un tiers en une seule décennie¹. Un changement qui s'est traduit par de meilleures conditions de travail au bénéfice de l'ensemble des salariés et donc des seniors.

Le remarquable ouvrage de Philippe Askenazy, fait bien apparaître que le volontarisme n'est pas mort et que, souvent, c'est l'intérêt bien compris des acteurs qui permet de faire évoluer des situations qui semblent figées. En France, où les accidents du travail sont en très forte augmentation, la culture du conflit se traduit par des demandes de compensation plutôt que de chercher à résoudre le problème ; ce qui, par exemple, a une influence directe sur le coût du travail et sur le taux d'emploi des seniors puisque, à mesure qu'il se renchérit, les entreprises privilégient la recherche de productivité et la mécanisation des tâches.

Les poncifs ont la vie dure et l'image du senior, même actif, reste particulièrement dépréciée. La période récente, avec la volonté de mise à l'écart des seniors, n'a fait que renforcer la force des préjugés. Oui, le sens commun laisse à penser que le vieillissement altère par nature les capacités physiques et les facultés mentales.

Globalement, tout indiquerait que l'âge serait nécessairement un facteur de moindre efficacité sociale et professionnelle. Or, il convient de nuancer très fortement ces deux assertions. Même si l'âge a des effets incontestables mais différenciés sur les êtres, il n'est pas non plus question de se laisser aller à une quelconque facilité démagogique en faisant semblant de croire que tous les

1. ASKENAZY Philippe, *Les nouveaux désordres du travail, La République des idées*, Éditions du Seuil, 2004.

seniors sont des athlètes et des prix Nobel potentiels... Il en va de même avec les seniors comme avec les autres générations : le pire côtoie le meilleur...

Petit dictionnaire des idées reçues sur les seniors

Un petit florilège des critiques adressées aux seniors pourrait donner ce type de formules :

- les vieux sont réfractaires aux nouvelles technologies ;
- ils ont plus de difficultés que les autres à s'adapter aux changements et font preuve d'une résistance et d'une puissance affaiblies ;
- les personnes âgées sont beaucoup moins rapides que les autres ;
- avec l'âge, ils perdent leur capacité d'innovation et de proposition ;
- par essence, ils sont conservateurs et réfractaires aux changements ;
- etc.

Certes, il ne viendra à personne l'idée d'affirmer qu'un athlète va progresser sur le 100 mètres après 35 ans... mais, en revanche, il est fréquent d'assister à l'amélioration sensible de performances sur des distances beaucoup plus longues. Des marathoniens bien entraînés peuvent ainsi progresser au-delà de 65 ans. La plupart des marathons réservent aujourd'hui un classement pour les plus de 80 ans ; à New-York, il n'est pas rare qu'un ou deux nonagénaires finissent la course. Si certaines dispositions physiques diminuent avec l'âge, dans le domaine des réflexes, de la rapidité ou de la tonicité musculaire, ces difficultés peuvent être palliées par un changement de gestes et d'attitudes. Par ailleurs, on ne demande pas à un salarié, un actif, d'avoir le même niveau de performances qu'un sportif professionnel...

Si le monde du travail n'est plus le lieu de la pénibilité physique, reste cependant que de nombreuses activités nécessitent d'importants efforts, pas toujours compatibles avec un âge relativement avancé. De même, la question du maintien dans l'emploi de personnes âgées ne concerne pas seulement les cadres ou les techniciens.

Le plan national concerté pour l'emploi des seniors : pauvre publicité

Présenté en juin 2006, le plan national concerté pour l'emploi des seniors avait pour avantage de reprendre très largement les conclusions et décisions des partenaires sociaux. Pour une fois, la puissance publique a laissé les acteurs sociaux avancer, négocier, se confronter... et arriver à un compromis sans grande inventivité. Plutôt que de décider du haut, sans prendre en compte la force du réel, le gouvernement de l'époque a repris les propositions des partenaires sociaux et donné une impulsion supplémentaire à travers une approche volontariste mettant en avant l'importance de la formation et de l'information, et instituant quelques mesures fortes comme le CDD senior ou la suppression de la possibilité de mise en retraite d'office des salariés avant 65 ans. En revanche, le plan est resté des plus timides concernant une politique d'incitation fiscale et n'a pas abrogé de façon pure et simple la contribution Delalande.

Par ailleurs, l'État a lancé, en novembre 2006, une intense campagne de communication (3 millions d'euros environ) pour améliorer l'image de l'âge et faciliter le recrutement des seniors. Il était temps : depuis plus de dix ans des pays comme la Finlande ont compris l'importance de ce type d'action qui doit relayer des politiques et des actions plus larges. Dommage, cependant, que cette campagne ait utilisé des recettes de communication des années 1970 pour vanter les seniors des années 2010... Une campagne, triste, qui associait les seniors à des performances sans importance (« Moi aussi je peux vous battre aux jeux vidéo »), qui laissait de côté leurs apports potentiels et qui omettait totalement la dimension de l'intérogénération, de la complémentarité et de l'échange. Au lieu de contribuer à changer les représentations liées à l'âge, cette campagne légitimait un peu plus la stigmatisation des seniors au travail. Il faut dire que les publicitaires ne sont pas les mieux placés pour lutter contre les représentations jeunistes !

La frilosité des entreprises à embaucher des seniors nécessiterait, en plus de campagnes destinées au grand public, une politique de communication spécifiquement ciblée sur les décideurs et les managers des ressources humaines.

Signalons l'initiative de la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV) qui a lancé, en février 2007, une campagne de communication à destination des 55-65 ans pour les informer sur les nouvelles mesures retraite qui incitent à travailler plus longtemps, comme la surcote ou le cumul emploi-retraite. Avec le slogan « La retraite, c'est un droit, c'est aussi un choix », cette campagne, d'un budget de 400 000 euros, a été diffusée à la radio.

Il y a fort longtemps, au temps des *pools* de secrétaires, une étude avait déjà analysé les évolutions de comportements selon les âges et la capacité d'adaptation des sténodactylos les plus âgées : ce qu'elles perdaient en rapidité, elles le regagnaient en capacité d'anticipation. En étant capables de lire plus tôt une phrase entière, elles perdaient moins de temps et compensaient ainsi, par leur expérience, une perte de capacité physique.

Dans le secteur industriel, où la pyramide des âges est vieillissante, l'une des réponses mises en œuvre tient dans une politique d'éradication des postes de travail les plus pénibles pour permettre la poursuite de l'activité des salariés les plus anciens, en prenant le problème très en amont, c'est-à-dire, dès la conception de nouveaux modèles. Les chaînes de montage sont pensées pour réduire les opérations pénibles et trop physiques.

Notons d'ailleurs que, longtemps, l'usine la plus productive en Europe d'un grand constructeur automobile était aussi celle où la moyenne d'âge était la plus élevée. Lorsque ce site, situé en Espagne, a dû réduire le nombre d'ouvriers en faisant en particulier partir des jeunes intérimaires, la productivité moyenne a diminué. C'est bien la diversité des âges et l'esprit d'émulation qui doivent être pris en compte. Et non l'idéologie.

Le monde du bâtiment est aussi un lieu d'exercice de métiers pénibles et fortement physiques, ce qui se ressent sur des corps ayant travaillé durement plusieurs dizaines d'années dans des conditions difficiles, en extérieur et par tous les temps. Mais là aussi, les nouveaux matériels et outils tendent à réduire en partie la pénibilité du travail, ce qui permet le maintien plus long dans l'emploi.

Si on se limite à une approche purement médicale, on sait que l'être humain commence à vieillir peu après son vingtième anniversaire, mais ce processus concerne principalement l'activité cellulaire ; les derniers travaux laissent à penser que si l'humain perd des cellules, il en crée ou apprend à en mobiliser d'autres. Le processus s'inscrit dans une dynamique et non dans une logique statique et linéaire. Ainsi, aux États-Unis, une recherche financée par l'Institut national du vieillissement semble valider l'hypothèse que, si le cerveau tend à perdre des cellules à mesure qu'il vieillit, il peut également en produire de nouvelles qui établissent ainsi de nouvelles connexions avec les cellules restantes¹. Le cerveau fonctionne comme un vaste réseau Internet, où l'information change de chemin en fonction de l'état des réseaux et des rerouteurs, pour arriver à son but... Physiquement, le vieillissement semble ne devoir débiter qu'après 40 ans. Et encore la vitesse (et l'importance) d'apparition de déficits fonctionnels est-elle fortement liée à l'âge biologique et au déterminisme génétique propre à chacun, mais aussi aux histoires de vie et à l'environnement quotidien. Par ailleurs, les effets du vieillissement se font sentir plus tard aujourd'hui qu'il y a seulement vingt ans. La conjonction du progrès médical et des politiques de prévention, associée à une vie quotidienne plus confortable et à une hygiène de comportement meilleure ont permis de repousser sensiblement l'apparition des stigmates de l'âge. Les personnes de 50, 60 ou 65 ans bénéficient de capacités

1. *The Boston Globe*, 22 décembre 2003.

physiques et neurologiques équivalentes à celles de leurs cadets de 30 ou 40 ans, et compensent les effets de l'âge par une technique plus sûre et par les acquis de l'expérience. Fondamentalement, les différences se feraient jour dans des conditions extrêmes, comme celles précédemment citées, vécues par des athlètes professionnels ou encore pour des professions très particulières qui impliquent un engagement physique ou moral hors du commun.

Si l'âge reste un réel handicap dans certaines fonctions et métiers, force est de constater que les conditions de travail évoluent, de ce point de vue, dans un sens favorable. On pourra ainsi admettre que l'environnement professionnel peut jouer un rôle déterminant dans l'apparition de déficits fonctionnels ou mentaux. Hormis la mise en cause de certaines activités, certains modes d'organisation du travail et/ou de rythmes peuvent générer des phénomènes réels d'usure prématurée. De la même façon, les conditions ergonomiques peuvent accélérer l'apparition et l'importance de handicaps par rapport à la fonction.

Reste que les freins à l'emploi des seniors proviennent principalement de l'image d'altération des facultés mentales qui leur est associée.

En effet, l'idée commune postule qu'avec l'âge, les possibilités d'apprentissage diminuent, les capacités cognitives baissent et le goût de la découverte disparaît. Bernard Quintreau¹ a montré par exemple, dans son rapport pour le Conseil économique et social qui a fait date et qui a fortement contribué à faire évoluer les esprits, que les seniors ayant régulièrement suivi et bénéficié de formations continuent sans difficulté à apprendre et à évoluer. Au regard de cette approche, les entreprises qui ont su mener une politique constante

1. QUINTREAU Bernard, *Âge et emploi*, rapport au nom du Comité économique et social, 2001.

de formation de leurs effectifs paraissent beaucoup mieux armées que les autres.

D'une certaine façon, on peut considérer que, au sein de l'entreprise, l'âge du salarié se mesure à partir de la dernière formation suivie. Le plus vieux étant celui qui a été formé depuis le plus longtemps, sans considération de l'âge officiel de la personne concernée. Or, une fois encore, rappelons que les seniors sont les parents pauvres de la formation. Les inégalités flagrantes, précédemment citées, devant la formation, contribuent à la démotivation des salariés en général et des seniors en particulier. Bien évidemment, il importe de se garder de trop d'assurance et d'un discours angélique : la meilleure des formations a ses limites : elle n'est pas une assurance tous risques contre le chômage. Par ailleurs, non seulement, il importe de se former, mais il convient aussi d'avoir un profil de connaissances qui soit en phase avec les besoins de l'économie. Hormis les cas de reconversion individuelle aux perspectives atomisées et artisanales, il ne s'agit pas de se former pour se former, mais d'inscrire la formation dans un projet cohérent et en phase avec les besoins du marché.

Simplement, s'il est évident que l'on apprend plus difficilement une langue étrangère à 60 ans qu'à 15 ans ou qu'il est plus difficile de se replonger à 50 ans passés dans l'abstraction mathématique, d'autres capacités peuvent être mobilisées pour développer des stratégies efficaces d'apprentissage. L'acquisition du vocabulaire et une capacité croissante de discernement, lié à une meilleure connaissance de la complexité du monde, sont susceptibles d'intervenir pour contrebalancer les effets de la diminution de certaines facultés. Ici, les effets d'apprentissage et d'expérience peuvent être valorisés, sans qu'il soit possible d'y voir une corrélation systématique avec l'âge de la personne concernée. S'il est évident que le déclin biologique a des conséquences sur les capacités de l'individu, on notera, comme le signale depuis fort longtemps le professeur Dérouesné, de la

Pitié-Salpêtrière, que les capacités d'apprentissage et de mémorisation ne sont pas altérées, dès lors qu'elles ont été régulièrement sollicitées. En revanche, les modes d'acquisition évoluant et se fondant de plus en plus sur l'expérience et les connaissances déjà acquises, il convient de mettre en œuvre des méthodes pédagogiques spécifiques.

Une étude menée au Québec¹ montre l'importance de « différencier les âges et les générations dans les études sur le travail » et « d'étudier les échanges entre les groupes d'âge ». Les formateurs et ceux qui pilotent les stratégies de formation au sein des DRH des entreprises doivent aussi se remettre en cause et proposer des parcours de formation différenciés en fonction de l'âge des publics. On verra plus loin combien l'initiative est importante en ce domaine. L'ANACT² étant l'un des acteurs à saisir pour développer des approches qui favorisent le maintien dans l'emploi de salariés âgés en entreprise ou dans l'artisanat.

Il apparaît aussi que le maintien d'occasion de liens sociaux est l'un des facteurs centraux de la conservation d'un cerveau fertile et agile. L'âge est aussi lié à l'environnement et au degré de sollicitation. Une personne renfermée sur elle-même, rarement ou jamais sollicitée, rarement ou jamais mise en question par d'autres, ou par des événements extérieurs, perd ses réflexes, sa capacité d'adaptation et développe une mentalité d'assiégé. Difficile, dans ce cas, de maintenir sa vivacité d'esprit et ses neurones en alerte. Plus largement, on a abordé le sujet plus haut, l'âge répond aussi à une logique subjective. Un âge qui prend en compte l'environnement, le groupe de référence, de la personne. Le fait de travailler dans

1. CLOUTIER Esther, LEFEBVRE Solange, LEDOUX Élise, *Enjeux de santé et sécurité au travail dans la transmission des savoirs professionnels*, rapport R-316, IRSST, Québec, 2004.

2. Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT).

un milieu d'âges diversifiés favorise le rajeunissement subjectif du senior actif.

Il apparaît bien que les responsables des ressources humaines devront rajeunir leur rapport à l'âge et intégrer la diversité des ressentis d'un même âge chronologique.

LES SENIORS AU TOP : DES EXEMPLES PLURIELS

Les journaux sont pleins d'exemples de personnalités des arts et du spectacle, de la médecine ou encore de l'entreprise, qui tout en ayant allègrement dépassé l'âge officiel de la retraite poursuivent leur carrière.

Mais cela ne concerne pas seulement des stars et des personnages d'exception. Impossible d'oublier ces milliers d'anonymes qui, par exemple à plus de 70 ou 80 ans, courent leur premier marathon ou se lancent dans de longs raids. Mais ces performances sont réalisées au prix d'efforts, d'entraînement et de préparation. Ces réussites sportives ou artistiques ne doivent rien au hasard et trouvent leur origine loin en amont. On ne se découvre pas, ou rarement, du génie créatif à 60 ans, si auparavant on n'a jamais cherché à développer sa force créative. De même, la majorité des sportifs d'âge avancé ont su développer depuis de très longues années une hygiène de vie et une pratique sportive qui ont façonné leur corps et leur mental. Là, il ne s'agit aucunement de faire pour faire, mais de faire pour répondre à une envie, à un besoin qui, loin de s'étioler ou de s'éloigner, reste présent, consubstantiel à l'homme.

Certains diront que ces cas ne concernent que les métiers artistiques ou des cas exceptionnels. Mais cela concerne aussi le monde de l'entreprise. Qui ne connaît pas un artisan actif et talentueux qui poursuit son activité alors qu'il a dépassé largement l'âge de

la retraite ? Qui n'a pas entendu parler de médecins, d'enseignants ou de géomètres, qui à plus de 70 ans continuent d'exercer d'une autre façon leur métier, par exemple, comme bénévoles ?

Quelle statistique nous dira combien sont les anonymes qui, sexagénaires débordés accompagnent ou lancent des projets innovants ou reprennent des entreprises seuls contre l'avis de tous ?

Signalons ce paradoxe étonnant qui fait que ces mêmes seniors, qui sont dépeints à longueur de publicités et d'actions marketing comme des modernistes, des technophiles, des pionniers ou des créatifs, se transforment sitôt passé le porche de l'entreprise, en individus perdus, dépassés, inemployables, incapables de s'adapter à la nouvelle donne technologique,... Schizophrénie quand tu nous tiens...

LE TUTORAT N'EST PAS LA SEULE ACTIVITÉ POSSIBLE DÉVOLUE AUX SENIORS !

Le plus souvent l'image du senior au travail se confond avec celle de l'artisan faisant découvrir son beau métier à un jeune ayant soif d'apprendre. Image d'Épinal ! Certes, les seniors sont souvent à la fois la mémoire, les détenteurs du savoir-faire et les passeurs entre les générations. Oui, nombreux sont les seniors capables d'apporter à l'entreprise et à leurs collègues, leur expérience professionnelle, leur connaissance intime de l'entreprise, leur perception des clients et de l'environnement. Autant de choses d'ailleurs difficilement mesurables, mais qui concourent à la productivité de l'entreprise et de ses salariés, à l'attractivité de l'offre de la firme face à ses clients.

À l'heure où la force physique ne concerne plus qu'une infime partie de l'activité économique, le savoir-faire et le savoir être des

quinquagénaires comme des sexagénaires apparaissent de plus en plus nécessaires au développement des organisations, en particulier de l'entreprise.

Faute d'imagination, ou de perspective, le senior se pose souvent d'abord comme un expert, qui a acquis au fil des années une connaissance encyclopédique, intime et pratique d'un métier. C'est pourquoi d'ailleurs, il est fréquent que sa seule planche de sortie professionnelle passe par une transformation en consultant plus ou moins valeureux. Pourtant sa « valeur ajoutée » ne peut pas se résumer à ce seul aspect. D'autant qu'un savoir trop spécialisé est aussi source de fragilité, au sens où sa valeur marchande peut disparaître en fonction des mutations technologiques ou de la demande du marché. Par ailleurs, avec l'accélération des mutations et des innovations, un savoir peut être caduc en quelques années seulement, d'autant que chaque année des métiers disparaissent, remplacés par des machines ou faute de demande. Pour être un tuteur, il faut avoir bénéficié d'un programme de formation permanente. Plus profondément encore, admettons que tous les seniors ne se transformeront pas comme par enchantement en grands pédagogues, heureux de transmettre leur savoir et que tous les seniors n'auront pas la chance de voir perdurer leurs compétences suffisamment longtemps pour en être les dépositaires.

Pour être des « mentors », ces nouveaux personnages charismatiques, dont la fonction est de servir de guides à des plus jeunes ou à des moins expérimentés, doivent acquérir des compétences à transmettre, avoir appris un savoir-faire spécifique et bénéficier d'une personnalité en accord avec les exigences du « mentorat ».

La notion de mentor, qui remplace ou valorise l'approche du coaching, est le plus souvent dévolue à un père, reçu ou choisi, qui s'investit dans une relation forte et inégale auprès de célébrités, mais aussi de jeunes un peu perdus ou d'artistes en devenir. Plus la société est dure et anxiogène, plus le mentor est désiré. Mais il ne suffit pas

d'être éligible à la carte Senior de la SNCF pour se transformer d'un coup de baguette magique en mentor ! Cela ne concerne et ne peut concerner qu'un nombre très limité de seniors qui portent en eux la force d'âme et la compétence pour jouer ce rôle.

Il est d'autres avenir possibles pour les seniors en activité. On a le droit à 55 ou à 62 ans de ne pas vouloir se métamorphoser en professeur. On peut conserver sa dignité et son utilité, même si la pédagogie n'est pas son fort. De moins en moins la différence se fera sur le geste technique, mais ce sera l'attitude, la capacité à gérer le changement, qui produira la distinction entre les personnalités. Mais ces différences de personnalité, qu'il serait vain de contester, sont la marque des différences qui, heureusement, perdurent entre les êtres. Un salarié peu mobile à 25 ans a toutes les chances de ne pas l'être plus à 55 ans. Un employé craintif et passif à 30 ans devrait conserver cette attitude une fois devenu senior... Un cadre supérieur, peu imaginatif et sans leadership, risque de se comporter avec la même absence de relief, à 64 ans.

Certains seniors deviendront des passeurs, des transmetteurs de savoirs technologiques, humains ou émotionnels.

Mais d'autres voies sont possibles. Certains seniors sauront trouver leur chemin dans de nouvelles fonctions, de nouveaux métiers, de nouveaux espaces,... Rien n'interdit à un commercial de passer sur le tard au marketing ou à utiliser sa connaissance de la profession pour, au sein du département marketing RH, mettre en place les actions de formation destinées à la force de vente. De la même façon, en quoi un ancien cadre aux RH ne pourrait-il pas poursuivre son parcours dans une fonction de support commercial ? Ou encore, au nom de quoi, un ancien chauffeur-livreur n'aurait-il pas quelque capacité à faire valoir pour s'occuper de la réception des stocks ou pour piloter l'équipe de manutentionnaires ? Certes, sauf à ce qu'il suive une formation de longue durée et qu'il manifeste une motivation certaine, il n'est pas sûr que notre homme

puisse assumer l'ensemble de la logistique et le suivi de trafic pour son employeur. Une fois encore, il importe de se garder de trop de triomphalisme, de laisser croire que tout est possible. Un agent comptable serait certainement capable et qualifié pour assurer, à 50 ans passés, le suivi des procédures auprès d'un nouveau sous-traitant mais sans doute pas pour parcourir les routes seul en voiture et assurer la représentation commerciale de son entreprise. Certes, parfois, et même souvent, ces nouvelles professions nécessiteront un temps d'adaptation et de formation, ou bien, elles conduiront à des changements de statuts, d'organisation du travail, de référentiels, ... La question de la rémunération devrait aussi être abordée. Nous y reviendrons dans la partie « Expérimenter ».

Il n'y a pas une direction unique pour les seniors actifs. L'imagination là aussi est un pari et une exigence. Une imagination qui saurait s'affranchir des pesanteurs et des situations acquises. Penser les seniors au travail, c'est choisir de sortir du conformisme et affronter la vie. Bref, il s'agit d'accepter les remises en cause. Une autre façon de ne pas vieillir !

PARTIE 2

ANTICIPER

3 Prévoir les besoins de l'entreprise

LA QUESTION SENIOR FACE AU PROJET D'ENTREPRISE

L'entreprise, encore une fois, est un organisme vivant, complexe et évolutif. Son destin n'est en rien déterminé par un nombre restreint de fonctions. Dans une vision systémique¹, on sait que l'entreprise est en prise avec son environnement, avec une complexité d'acteurs aux logiques propres et interférentes. À l'inverse, l'entreprise agit sur son environnement. La question de la place des seniors nécessite de prendre en compte d'abord la façon dont l'entreprise entrevoit son avenir et par là même ses besoins en termes de compétences. Par ailleurs, cette approche conduit à penser le futur des salariés au sein et en dehors de l'entreprise. L'essentiel revient à appréhender les compétences, les attentes et les capacités d'adaptation des seniors et des futurs seniors. Il s'agit d'être capable d'anticiper, de préparer les quadragénaires à rester professionnellement efficaces encore vingt ou vingt-cinq ans. Globalement, la question se pose dès 45 ans et nécessite de prendre en amont les moyens de maintenir les salariés concernés en capacité d'agir sur leur devenir. Si les entreprises doivent mettre en œuvre des moyens et une volonté pour permettre à une large partie des salariés seniors de poursuivre leur carrière, ce sont les principaux concernés qui finalement tiennent leur avenir dans leurs mains. Mais les salariés, seniors ou non, se situent trop rarement dans une posture de proposition et de décideurs de leur propre avenir. Les temps sont à la passivité et à l'attente de solutions servies sur un plateau... La plupart de nos expériences et de celles dont

1. BERTALANFFY L. von, *Théorie générale des systèmes*. Dunod, 2^e édition, 2002.

nous avons eu communication confirment ce constat : la solution doit venir du haut. L'esprit d'initiative et la prise en charge de soi-même ne sont pas des valeurs porteuses. Dommage !

Dans une grande banque, un questionnaire fut par exemple adressé à trois cents cadres de plus de 45 ans pour connaître leurs souhaits, leurs craintes et leurs attentes et leur proposant un entretien individuel pour aborder ces questions. Seulement un sur deux s'est alors donné la peine de répondre au questionnaire et parmi ceux-là, seulement la moitié a pris rendez-vous pour une rencontre personnalisée avec un résultat que le DRH qualifie de « silence radio ». Pratiquement aucun de ces futurs seniors n'était capable de se transposer dans l'avenir avec un projet de vie plus ou moins réfléchi.

La démarche volontariste n'est pas encore entrée dans les mœurs. On compte sur l'entreprise et sur l'État pour que tout se passe bien d'ici la retraite !

Ces attitudes, autant dilatoires qu'infantiles, sont d'autant plus risquées que l'entreprise elle-même a de plus en plus de mal à appréhender son avenir. L'enjeu de développer les moyens d'action le plus en amont possible apparaît comme crucial.

Mais il faut bien avouer que les directions des ressources humaines ne sont guères aidées par les décisions, et les absences de décisions, prises par les gouvernements successifs... Il eut été préférable par exemple d'unifier l'ensemble des régimes et de passer du système par annuités au système par points¹ permettant d'afficher une règle compréhensible par tous, donc plus égalitaire, et permettant au salarié de devenir acteur de son futur.

1. Une méthode initiée en Suède qui, en fonction de critères négociés et connus de tous, permet la conversion en points de différents éléments comme le nombre d'enfants, les années d'études, le temps de service national... Voir aussi BOZIO Antoine, PIKETTY Thomas, *Pour un nouveau système de retraite*, Éditions Rue d'Ulm, 2008.

Il eut été aussi sans doute plus fécond pour chacun d'adopter un vrai système de « retraite à la carte » respectant la liberté de décision des salariés et de tous les actifs. Il convient aussi de s'interroger sur l'opportunité de supprimer toute référence à un âge de départ à la retraite. Ce signal symboliquement permettrait peut-être à chaque actif de pouvoir conquérir plus d'autonomie, de développer une stratégie de vie personnelle plus individuelle en faisant son propre arbitrage entre revenu et travail. Est-ce à l'État de prendre en main et d'organiser la vie et le devenir de chacun ?

DIFFICILE DE PRÉVOIR LE FUTUR DE L'ENTREPRISE

Comme il était plus simple le temps où l'on pouvait prévoir l'avenir ! L'époque n'est pas si éloignée où les entreprises et les salariés avaient une vision claire du futur et de ses conséquences. Un temps où l'emploi était assuré, où la carrière se présentait rectiligne, où l'entreprise respectait son plan de marche. C'était une époque qui donnait un sens aux stratégies de long terme et qui ouvrait la voie à des politiques de gestion des carrières. Une période où l'entreprise pouvait anticiper ses besoins en compétences, le temps jouait pour elle. Pas le bonheur, ni le paradis sur terre mais un environnement qui, avec le recul, apparaît moins complexe et incertain que celui que nous devons aujourd'hui affronter.

Depuis l'an 2000, les cycles de toute nature qui rythmaient nos vies s'emballent dangereusement. L'aiguille de nos boussoles intérieures s'affole. Jamais nous n'avons vécu et assisté à autant de phénomènes et d'événements qui ont changé notre vision du monde, modifié nos comportements dans notre vie privée comme dans celle de l'entreprise et finalement nous ont conduits à douter de l'avenir. Encore plus en cette période de crise majeure et globale.

Nous sommes passés sans transition des certitudes péremptoires avec la nouvelle économie et les start-up, dont les valorisations boursières montaient plus haut que les arbres sans qu'un bon nombre d'entre elles n'aient généré le moindre revenu significatif, au drame du 11 Septembre 2001 qui a bouleversé pour longtemps la géopolitique du monde, au krach boursier de 2008 qui a révélé une certaine opacité des résultats financiers de grands groupes et leur formidable décalage avec l'économie réelle.

Autant de signaux qui ont montré la fragilité des entreprises qui nous emploient et le risque que certaines nous font courir par un manque d'intégrité ou de vigilance sur leur futur. Il suffit de se souvenir de ces banques ou énormes firmes automobiles qui, suite à la crise d'octobre 2008, ont si rapidement flanché.

Combien de sociétés, opérant dans un marché bien identifié dont la croissance globale était connue et précise à plus ou moins 2 %, affichaient, tous concurrents confondus, des prévisions de chiffre d'affaires de plus de 20 % par rapport à l'année précédente alors que l'évolution de ce marché sur la même période était créditée de 9 % par ces mêmes sociétés ! Le diktat des prévisions de résultats à « deux chiffres » de croissance pouvait faire et défaire les carrières.

Mégalomanie, autisme et religion du court terme de certains managers, pression des actionnaires sur la grande majorité d'entre eux expliquent ces dysfonctionnements de l'entreprise et le sentiment de méfiance engendré, que l'on retrouve chez tout collaborateur qui est parfois actionnaire et salarié de ces entreprises. Il est un peu revenu des beaux discours sur la gouvernance d'entreprise pour rester dans le schéma du « gagnant-gagnant » qu'on lui a « vendu » en l'incitant à acheter des actions de son entreprise. De même qu'il est parfois surpris, pour ne pas dire plus, des résultats de son épargne entreprise, effectuée pour conforter ses revenus de futur retraité.

Autant de situations qui ont conduit une partie du monde des affaires à faire preuve de plus d'humilité et de réalisme en s'imposant à l'avenir un devoir d'inquiétude au lieu de perpétuer la croyance arrogante d'une croissance à « deux chiffres » qui se décrétait plus qu'elle ne se réalisait.

Une situation qui impose aussi de rester en éveil et de tenter, le plus régulièrement possible, de se projeter dans un avenir visible pour tenter d'appréhender les besoins en ressources humaines, selon la vision que se fait l'entreprise de son futur.

RELANCER L'ÉCONOMIE DES SERVICES

Longtemps, il fut possible d'élaborer des plans de formation en fonction des besoins de l'économie. Le futur était lisible. Aujourd'hui, le mouvement s'est accéléré, le nombre d'acteurs en jeu s'est décuplé et la visibilité à moyen terme s'est brouillée.

En vingt ans, la France est passée d'un pays où primait l'emploi « industrialisé », comme dans beaucoup d'autres pays européens, à un monde « tertiarié » où les emplois sont majoritairement créés dans les services même si l'emploi ouvrier est loin d'avoir disparu. Malheureusement, en France, la notion de service à la personne est beaucoup moins valorisée que dans d'autres contrées. D'une certaine façon, nous avons inventé en France la croissance économique sans emploi, ce qui influe directement sur notre niveau de vie, l'ambiance générale et sur les chiffres du chômage. Le développement économique a contribué pour une large part à la destruction de pratiques sociales traditionnelles. Gilles Lipovetsky montre que ce mouvement de destruction s'accomplit en même temps qu'apparaissent de nouvelles formes d'échanges (jeux vidéo,...). Ce n'est pas le lieu de s'appesantir sur des comparaisons entre deux périodes.

Toutefois, le développement des services est aussi une réponse à l'urbanisation croissante, à la spécialisation des tâches, à l'augmentation des temps de transport,... En quelque sorte, les services contribuent à resserrer, à travers un échange marchand, des liens par ailleurs distendus. Le plan lancé par Jean-Louis Borloo en 2004 devrait aboutir à la création de 500 000 emplois de service à la personne. S'il est suivi dans les faits, il sera porteur d'une approche nouvelle: la croissance du nombre de personnes très âgées crée un besoin non satisfait de plus d'un million d'emplois. Mais les choses avancent bien moins vite que prévu et les situations de précarités se multiplient. Il y a cependant une demande – qualifiée ou non – qui peut concerner très largement les seniors.

La France se caractérise ici par un mouvement d'urbanisation intense et une faible croissance des services. Or, ces activités de service, difficiles à délocaliser, nécessitant des profils extrêmement variés, constitueraient pour une large part un potentiel d'emploi pour les seniors.

Prévenons tout de suite les habituelles contestations: ces métiers ne sont pas forcément des « petits boulots », ils nécessitent parfois une réelle qualification et le besoin d'une forte expérience. Et quand bien même, ce ne seraient que des métiers à faible niveau de compétence, quel mal y aurait-il à ce que des personnes peu qualifiées puissent trouver là matière à s'exprimer, à développer leur utilité? Et à vivre par la rémunération de leur travail et non d'aides de toutes sortes? Quel mal y aurait-il en France à enfin prôner que le travail est l'élément majeur d'indépendance pour l'individu?

Relevons, cependant, que depuis 1980, il y a eu une création de plus de 75 000 emplois par an dans le domaine des services aux entreprises et de 18 000 pour les particuliers; dans le même temps il est vrai disparaissent 69 000 emplois par an dans l'industrie.

Mais il aurait été sans doute possible de faire mieux, et partant, de favoriser l'emploi des seniors. Deux rapports¹, publiés par le Commissariat au Plan et le Conseil d'Analyse Économique, montrent que si la France n'a pas subi un processus de désindustrialisation plus fort que les autres pays développés (contrairement à ce qui peut s'écrire à longueur de colonnes), elle a en revanche créé beaucoup moins d'emplois dans le tertiaire. Les auteurs, Pierre Cahuc, professeur à Paris I et Michèle Debonneuil, chef du service économique au Plan, estiment que les services souffrent à la fois d'un sous-emploi et d'une faible capacité à produire des gains de productivité. Ce qui a pour effet de réduire l'attractivité de ces services auprès des consommateurs, entreprises comme personnes privées. Selon les auteurs, si les services en France avaient le même taux d'emploi que les États-Unis, il y aurait 3,4 millions d'emplois supplémentaires. Et combien de seniors seraient-ils en activité réelle, plutôt que conduits à rester sur le bord de la route ?

Pierre Cahuc propose de supprimer les barrières à l'entrée pour densifier la concurrence et faire baisser les prix, ce qui devrait à moyen terme contribuer à relancer l'emploi. Il propose aussi de réduire les charges sur les plus faibles salaires et de revaloriser le temps partiel, en ciblant la prime pour l'emploi (PPE). Si ce n'est pas l'objet de cette étude, on notera cependant que ces différentes propositions, si elles étaient suivies d'effets, auraient certainement des résultats positifs sur le taux d'activité des seniors.

Dans ce même temps, une bonne vingtaine des premières entreprises du CAC 40 réalise aujourd'hui plus de 65 % de leur chiffre d'affaires à l'étranger contre 5 % il y a seulement moins de vingt ans.

Ces deux faits ont forcément un impact sur l'emploi dont il faut tenir compte avec réalisme et pragmatisme, si l'on veut s'affranchir

1. *Productivité et emploi dans le tertiaire*, mai 2004.

des solutions toutes faites qui brillent par leur simplisme et leur inutilité et sortir enfin la France de son taux de chômage structurel de plus de 10 % depuis vingt-cinq ans.

Rappelons à nouveau que la France est le seul grand pays européen qui conjugue à ce point deux particularités : le plus fort taux de chômage chez les moins de 25 ans et chez les plus de 50 ans.

On voit ainsi qu'en vingt ans, les changements et les besoins en compétences dans les entreprises ont évolué de façon spectaculaire et dans le sens de la modernité, cette tendance ne fait que s'accroître.

DEUX PREMIÈRES CONSÉQUENCES S'IMPOSENT

Les métiers ont aussi une espérance de vie limitée

Les emplois de services aux entreprises dont un grand nombre s'appuyant sur les nouvelles technologies vont avant tout profiter aux jeunes diplômés arrivant sur le marché avec un minimum de Bac + 2. Gagner déjà cette bataille de l'emploi des jeunes, dès leur sortie de l'école, serait une victoire sur des décennies de gâchis dans ce domaine. On mettrait ainsi fin à cette fatalité de l'échec où des générations entières ont rejeté le monde du travail en partie, au moins, parce qu'ils s'en sentaient exclus.

Rappelons aussi que de nombreux métiers et fonctions tenus par des seniors disparaîtront en même temps que ceux qui en ont la charge, plus de 20 % de postes seront purement et simplement supprimés. Pour les 80 % restants, un bon nombre (35 %) serviront à créer des emplois nouveaux sans lien direct avec ceux laissés par les enfants du baby-boom. Les emplois restants seront soit reconduits à l'identique pour une période de un à deux ans,

soit reconfigurés pour mieux coller aux nouvelles technologies et aux évolutions des activités des entreprises (65 %).

Nous l'avons déjà souligné : l'économie est une dynamique et non un système de vases communicants.

Des logiques professionnelles

Les seniors ne seront pas concernés par tous ces nouveaux métiers dans les services : ils ont rarement l'agilité suffisante dans les nouvelles technologies pour pouvoir être opérationnels et compétitifs. En outre, souvent ces métiers de services aux entreprises n'existaient pas il y a seulement dix ans et ne parlent guère aux seniors.

Le *category manager* en grande consommation responsable d'une gamme complète de produits et de l'ensemble de son marketing opérationnel dans l'intérêt à la fois du distributeur et de l'industriel, le consolideur en normes IAS dans le secteur financier qui adapte les sociétés cotées en bourse aux nouvelles normes comptables, le responsable en *compensation and benefits* (en ressources humaines) qui définit dans les grandes firmes les politiques générales de rémunération et d'avantages spécifiques pour les expatriés, le consultant en ERP dans l'informatique qui met en œuvre des progiciels d'importance stratégique pour l'entreprise ou l'ingénieur système embarqué chez les grands équipementiers automobiles, . . . , sont autant d'exemples de nouveaux métiers. Ils montrent le paradoxe consistant à s'extasier devant la profusion de produits nouveaux qui font notre mode de vie actuel comme le portable, le DVD et Internet qui n'existaient pas, au stade du marché de masse, il y a quinze ans. On se scandalise de voir les métiers, liés à ces mêmes produits, fermés aux plus de 50 ans, or la discrimination ne tient pas toujours à l'âge mais parfois au manque de compétences dans ces domaines, au même titre qu'un jeune de 25 ans sans

aucune formation serait aussi exclu de ces mêmes métiers qui ont le vent en poupe.

Le rejet du senior pour certains métiers ne s'explique pas seulement par un racisme sur l'âge, il tient aussi à l'écart culturel qui peut naître entre deux générations.

La dynamique L'Oréal

Tout a été dit et écrit sur le groupe L'Oréal qui, avant 2008, a aligné plus de quinze exercices consécutifs avec une croissance à « deux chiffres ». L'Oréal est cependant une société parmi les plus discrètes, pas très médiatisée en dehors de ses produits. Rares, par exemple, sont les interviews de son président Jean-Paul Agon. Une chose est sûre : elle a toujours su prévoir son futur en appliquant des principes de management simples qui sont tous des réponses pragmatiques. En voici cinq qui sont, sans doute, à la base de la culture de L'Oréal et expliquent son succès par une vigilance et une écoute du terrain jamais prises en défaut :

« **L'esprit de bivouac** » doit l'emporter sur « l'esprit d'état-major ». Difficile d'imaginer une bonne stratégie sans un minimum de contacts avec les réalités quotidiennes du marché. Il n'existe pas un grand manager de L'Oréal qui n'ait passé du temps sur le terrain pour sentir les tendances. Celles-ci concernent aussi le vieillissement et L'Oréal participe de ce mouvement, très présent dans l'univers des cosmétiques, de développer une offre spécifique envers la clientèle senior à la recherche de moyens de réduire la présence des marqueurs physiques de l'âge. Mais le monde de la cosmétique vise aussi une clientèle plus jeune qui traque l'apparition de la moindre manifestation du vieillissement cutané.

L'entreprise n'entend pas faire un dogme de la loi des 20/80 : 20 % des clients assurent 80 % des revenus. Les grands comptes de demain figurent aujourd'hui parmi les 80 % de petits clients.

Être en alerte permanente et avoir ce devoir d'inquiétude salutaire qui fait toujours craindre d'être dépassé par un concurrent.

Adapter les structures aux dimensions de l'entreprise. Bien identifier, en fonction des objectifs à atteindre, les spécialistes et les experts, d'un côté, et les managers des hommes, de l'autre. Dans l'idéal, les seniors peuvent être éligibles aux deux fonctions.

Animer et pas seulement gérer. Gérer des problèmes, ce n'est pas les résoudre. Il faut institutionnaliser un esprit de confrontation permanente et organisée entre les différentes équipes : vendeurs, producteurs, chercheurs et financiers. Avec à chaque fois la même question fondamentale « quelle est votre raisonnement et votre scénario pour... ? » En résumé, ce qui ne peut pas s'expliquer, ni se mesurer, n'a pas d'existence réelle.

Un seul exemple, dans le secteur du jeu multimédia, l'ensemble des programmeurs, des scénaristes, des développeurs, des illustrateurs, des graphistes, ..., ont l'âge des joueurs, dont la grande majorité se situe entre 15 et 25 ans. Ici, la différence générationnelle a produit une différence culturelle et de compétences. Inutile de pousser des cris d'orfraie, les seniors n'ont aucune raison de trouver leur place dans ce secteur. En auraient-ils d'ailleurs l'en vie ?

Il n'y a certainement pas une seule formule magique pour définir les besoins en compétences. Il serait par exemple utile de partir du marché suivant ses cinq axes : marché, clients, produits, technologie, concurrence. Prenons pour cela l'exemple de L'Oréal et voyons en quoi la question senior peut trouver sa place.

Rien n'indique que L'Oréal place de cette façon son questionnaire sur les seniors, mais on remarquera que de ce point de vue, il existe une logique interne au développement de l'entreprise qui entre en résonance avec cette problématique. De plus, le n° 1 mondial des cosmétiques ne peut pas ignorer la clientèle des seniors, les femmes surtout, qui représentent un marché déterminant ; et cela ne concerne pas seulement les produits anti-âge...

PENSER LES BESOINS D'ÉQUILIBRE EN INTERNE

Le corps social se compose d'une myriade de générations. Le marché n'est pas homogène : il est fait de multiples « tribus », de multiples catégories d'âge. Le marché social est aussi de plus en plus individualisé. De la même façon, les familles, recomposées ou non, sont souvent l'expression d'un « bricolage » de générations qui s'entrecroisent et se mêlent, inventent de nouvelles frontières toujours plus floues.

La cité, l'espace urbain, organise les flux, et parfois les frictions, entre quatre générations différentes qui utilisent à leur façon les services, se déplacent ou investissent des lieux. Générateur par excellence de lien social, le monde associatif permet souvent la rencontre entre générations. Des bénévoles âgés viennent aider de jeunes scolaires, tandis que d'autres s'occupent de personnes dépendantes ; à l'inverse, des étudiants bénévoles assurent des formations au profit de seniors, et d'autres, quel que soit l'âge, se mobilisent pour des causes humanitaires, civiques ou de proximité,...

Alors, comment peut-on justifier, au regard du contexte sociétal, que l'entreprise soit le seul lieu où la mixité générationnelle ne soit pas à l'œuvre ? Comme si l'entreprise avait installé des *firewalls* pour interdire l'entrée des seniors, pour bloquer l'innovation des hommes...

André-Yves Portnoff¹ signale que l'innovation, qui recouvre pour lui une réalité bien plus large que la simple invention ou la découverte, était la condition de survie des sociétés et des entreprises. Pour l'auteur, l'innovation n'est pas nécessairement la résultante d'investissements onéreux et lourds à mettre en œuvre, Elle peut

1. PORTNOFF André-Yves, *Sentiers d'innovation*, Futuribles Prospectives, 2003.

aussi traduire une « intuition stratégique » juste et réellement mise en place. D'une certaine façon, l'innovation serait de mener jusqu'à son terme une réforme ou une réorganisation. Voilà qui intéresserait aussi bien les politiques que les responsables d'entreprise... Il en résulte donc que les faits sociaux et humains ne peuvent être oblitérés dans une politique de changement. Michel Crozier depuis les années 1960 a développé cette thèse qui rend à l'individu sa part d'autonomie¹. Mais, pour Portnoff, l'innovation ne va à son terme que si l'ensemble des partenaires de la chaîne se rejoignent. Il faut un environnement qui fonctionne en empathie pour que l'innovation, telle la chrysalide, puisse se développer avec quelque chance de succès. L'innovateur, c'est-à-dire celui qui est en charge de son intégration dans le processus de production, se doit de ne pas perdre de vue l'utilisateur final et le bénéfice attendu par et pour celui-ci. André-Yves Portnoff, estime ainsi qu'il est urgent de reconsidérer nos habitudes quant à la gestion des ressources humaines pour les faire réagir autrement qu'en termes d'évidences mécanistes et déterministes. La réalité de l'innovation, c'est la mise en possible de synergies. Les hommes et les équipes doivent passer d'une logique de cloisonnement à une logique de réseaux coopératifs.

Ainsi, l'innovation revient d'abord à la question des hommes, à leurs motivations, à leur caractère, à leur environnement moral et culturel qui permet, ou non, de fertiliser une organisation. La reconnaissance et le sentiment d'utilité sont centrales pour motiver les hommes². L'une des caractéristiques de l'organisation caméléon, de l'entreprise qui sait s'adapter pour perdurer, tient donc à sa capacité de fédérer, organiser les acteurs. Des acteurs qui se révèlent utiles à la bonne marche de l'entreprise. Dans cette opti-

1. CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *op. cit.*

2. HONNETH Axel, *La société du mépris*, La Découverte, 2006.

que, les salariés et autres actifs doivent le plus souvent s'inscrire dans une perspective de mixité générationnelle.

Le panachage des âges est une façon de rendre les êtres complémentaires et plus efficaces, dès lors que chacun dispose des qualités nécessaires pour participer de la dynamique globale, dès lors aussi que les uns et les autres ont appris à conjuguer leurs singularités, à respecter les différences d'appréciation liées en grande partie aux effets d'âge et de perspective générationnelle.

Dans l'idéal, l'âge moyen des salariés, et leur répartition en termes de classes d'âge, de l'entreprise devrait, peu ou prou, refléter la réalité de la composition démographique du marché visé, dans la mesure, bien sûr, où la vocation de l'entreprise concerne le grand public et donc par nature le monde des seniors. Et même s'il importe de prendre en compte les ressorts psychologiques des clients et leur rapport à l'âge et à ses marqueurs externes. D'une manière générale, il peut sembler cohérent de rechercher un minimum d'adéquation, lorsque c'est possible, entre la typologie par âge des salariés producteurs du produit ou du service et les consommateurs. Cette adéquation prend d'autant d'importance que l'on se situe dans des activités de services ou dans des fonctions de conception, de marketing-communication ou de commercialisation. L'activité commerciale est sans doute la plus sensible à l'empathie générationnelle.

Des exemples parmi d'autres qui montrent l'importance de l'effet de miroir générationnel dans le processus de vente. Il ne s'agit en aucun cas de prôner une stricte adéquation entre l'âge des vendeurs et celui des acheteurs, les différences de perception de son propre âge suffirait à invalider cette proposition, mais de proposer une plus grande diversité générationnelle des fonctions et de montrer que cette pluralité aurait aussi des effets positifs sur la relation au marché.

L'effet de miroir générationnel dans le processus de vente

Depuis longtemps, les restaurants McDonald's, aux États-Unis, veillent à répondre à l'évolution en âge de leur clientèle en développant un *Senior Program*. Ce type de démarche, étalée sur une longue période, ne se contente pas d'actions de communication (affiches ou écrans publicitaires présentant des seniors attablés dans un restaurant entre eux ou avec des petits-enfants), mais nécessite de repenser la disposition et l'équipement des salles, leur architecture et leur luminosité, et d'intervenir sur l'offre de menus par un enrichissement des choix. Surtout, Mc Donald's a recruté des seniors qui côtoient des étudiants derrière le comptoir. Il s'agit que les clients ne se retrouvent pas toujours confrontés à de jeunes gens, mais soient aussi rassurés et confortés par la présence de leurs égaux.

De son côté, le distributeur Wal-Mart a réalisé plusieurs films publicitaires dont les acteurs sont des employés seniors qui prodiguent des conseils aux clients, qu'ils soient seniors ou non.

Les fabricants de jouets aux États-Unis ont pour leur part pris la mesure du rôle des grands-parents dans ce type d'achat: Fischer-Price a sponsorisé un magazine, *Grandparents Today*, tandis que FAO Schwartz, le plus grand magasin spécialisé dans les jouets à New-York, a créé un espace dédié aux seniors, Grandma Shop, où des vendeurs les aident à choisir des jouets pour leurs petits-enfants.

Cette approche ne se limite pas à des grandes entreprises américaines de distribution. Ainsi, l'entreprise Bou-Hanich, en France est-elle réputée pour la confiance qu'elle accorde aux seniors. Spécialisée dans la distribution de produits graphiques auprès d'imprimeries, cette société a privilégié les seniors en raison de la fidélité à l'entreprise et de leur compétence dans la relation client et dans la gestion.

En Corée ou en Allemagne, des supermarchés réservés aux seniors se créent. Au-delà de l'ergonomie des linéaires, de l'aménagement des voies de circulation, l'effort porte aussi sur l'éventail de produits proposés et le service rendu par les employés. Au Danemark,

la chaîne de supermarchés « Netto » propose des enseignes spécifiques pour les seniors et les vendeurs y sont plus âgés.

A contrario, faute de pouvoir ressentir les attentes en raison de ce manque d'homothétie humaine, certains industriels mettent en œuvre des solutions logicielles afin de « virtualiser » les sensations des conducteurs et des passagers âgés. Ainsi, dans le secteur automobile, des individus revêtent des combinaisons pour ressentir physiquement les sensations vécues par des conducteurs ou passagers plus âgés.

La société des seniors¹ implique que les entreprises puissent mieux saisir et anticiper les attentes des publics vieillissants, l'enjeu étant de ne pas se couper des autres générations, ni de plaquer sur les seniors une vision monolithique et conformiste des publics ayant avancé en âge.

1. GUÉRIN Serge, *La société des seniors*, Michalon, 2009.

4 Non, à 45 ans, la carrière n'est pas terminée !

POUR UNE RÉVOLUTION COPERNICIENNE

L'application de la loi Fillon conduit à un véritable électrochoc. L'horizon du temps de vie professionnelle n'est plus 55 ans mais 65 ans, voire plus, puisque l'amendement Jacquat laisse la possibilité aux salariés de prolonger leur activité jusqu'à 70 ans. Même si cette réalité entre très progressivement dans les faits, les entreprises doivent changer de mentalité. Il faut renouveler le ressenti et les *a priori* de chacun. Dès lors, les étapes de la vie professionnelle volent en éclats. À partir du moment où la fin de la vie professionnelle était programmée vers 55 ans, il était logique que les salariés comme leurs employeurs adaptent leurs comportements, en particulier concernant la formation. Le salarié n'étant de son côté pas forcément désireux de se mettre en cause, alors qu'il savait que ce serait un investissement personnel important pour « une période d'amortissement » des plus réduites. L'employeur hésitait à investir après 45 ans ; l'employeur estimant pour sa part peu rentable d'investir sur une personne qui quitterait rapidement la société. Ce consensus mou eut pour effet de réserver de fait les formations et la mobilité professionnelle aux ouvriers, employés ou cadres ayant entre 25 et 45 ans. Ensuite, point de salut, bonjour le déclin et la résignation !

Demain, aujourd'hui même, la majorité des entreprises ne pourra plus faire l'impasse sur les salariés âgés. Nombre de DRH connaissent cette réalité et cherchent à sensibiliser le management comme les salariés, mais force est de constater que l'habitude et le poids des contraintes du court terme ne favorisent guère la réception

de ce discours dérangeant. Le déni est encore majoritaire et les mauvaises habitudes bien ancrées.

97 % des chefs d'entreprise conscients de l'apport des seniors... et 79 % à vouloir être aidés¹

Les dirigeants d'entreprise apparaissent conscients de l'enjeu senior puisque 73 % d'entre eux estiment que « cela va devenir un enjeu primordial » et 63 % que l'entreprise n'y est « pas toujours bien préparée » ; 62 % jugent que c'est un sujet très complexe. Ceci explique qu'ils sont 79 % à penser qu'ils auront besoin d'être aidés dans le futur pour manager la question senior.

Si la loi Fillon, suivant la loi Balladur, comme toutes les réglementations massifiantes, tend à globaliser les choses, il n'en reste pas moins que l'allongement progressif de la durée du travail, sans doute au-delà des 41 ou 42 annuités à terme dans le privé, pour obtenir ses pleins droits à la retraite, va conduire à gérer autrement les salariés âgés. Par ailleurs, rappelons que les conditions de mise en préretraite ont été remises en cause. À cela s'ajoute que la loi Fillon permet à tout salarié de continuer à travailler jusqu'à 65 ans sans que l'employeur puisse l'obliger à partir en retraite dès que l'intéressé a réuni ses quarante annuités de cotisations. Globalement, qu'elles le veuillent ou non, les entreprises vont devoir penser autrement la gestion de leurs effectifs. D'autant plus qu'elles devront prouver qu'elles recherchent les moyens de valoriser l'emploi des seniors.

Mais cette nouvelle situation n'a pas pour autant transformé les réalités humaines : une large part des salariés concernés ne sont pas préparés à affronter cette réalité. Par ailleurs, ils n'ont pas tous,

1. Observatoire des acteurs du travail, sondage Institut Manpower pour l'Emploi/Ipsos, mars 2008.

loin s'en faut, la capacité de participer au développement de l'entreprise qui les emploie.

On soulignera aussi, à propos de la question des 45 ans, l'importance qu'il y aura bientôt à penser la motivation et les rôles des salariés de 35-45 ans.

En effet, cette population risque de souffrir à terme en se sentant coincée entre le marteau des jeunes générations qui profiteront de la relative raréfaction des compétences sur le marché et l'enclume des seniors qui, en restant plus longtemps dans l'entreprise, vont de fait bloquer des promotions. Voilà les bonnes raisons que nous entendons trop souvent pour ne rien faire. La France a la religion du *statu quo*. Nous pensons le contraire; les effets conjugués des départs des papy-boomers, du passage de cadres managers seniors vers des fonctions transversales d'experts et d'un besoin régulier de nouvelles compétences vont au contraire profiter aux 25-45 ans.

Comment alors motiver ces salariés qui subissent la pression en pensant, même si c'est à tort, qu'ils n'ont pas de grandes perspectives de promotion ?

Le premier acte consiste à procéder à l'audit des forces en présence. Le second concerne la capacité de chaque organisation à se mettre en cause.

LES ATTITUDES ET LES COMPÉTENCES NE SONT PAS IDENTIQUES

Comme nous l'avons déjà abordé dans le chapitre concernant la question de la gestion prévisionnelle des compétences des seniors, il importe en premier lieu de se donner les moyens d'une étude approfondie des attentes, des comportements et des attitudes des seniors. Ici, les méthodes projectives apparaissent les plus indiquées en ce qu'elles permettent de dépasser les images sociales et

les représentations « officielles », que l'on risque de faire surgir au travers d'enquêtes trop superficielles. Il importe au premier chef de sortir de quelques poncifs concernant les attentes et les attitudes des seniors salariés.

Il convient de tordre le cou à des formules du type « tous les plus de 55 ans n'aspirent qu'à une seule chose, partir en retraite ». Formule aussi peu fondée que celle exprimant la conviction inverse. De même qu'il est parfaitement improductif, pour ne pas dire démagogique, de soutenir que par nature « être senior, c'est être expérimenté et efficace », « être la mémoire de l'entreprise » et « capable de transmettre un savoir ». En fait, le rapport au travail est extrêmement complexe et dépend pour une large part de l'histoire de chacun. Une histoire qui prend en compte aussi bien la formation que les aspirations, la vie personnelle et familiale que l'implication dans la vie de l'entreprise. Sans oublier les valeurs propres à chaque individu. Nous ne croyons pas au déterminisme comme facteur monopolistique de l'explication des comportements des acteurs.

Groupe Caisse d'Épargne : **les seniors contre l'exclusion bancaire**

Dans le cadre de la lutte contre l'exclusion bancaire, les pouvoirs publics ont demandé aux banques de faire des efforts, que ce soit en matière de tarification ou bien d'accompagnement des personnes. Le groupe Caisse d'Épargne tente des expériences, comme de mettre des collaborateurs expérimentés à la disposition d'associations chargées de lutter contre cette forme d'exclusion. Cette offre ne concerne évidemment pas tous les seniors. Reste que cette politique de mise à disposition de salariés expérimentés est profondément légitime : l'aide aux personnes en difficulté suppose d'avoir suffisamment de recul et de posséder une bonne connaissance des produits bancaires. Cette approche ne s'inscrit pas dans la logique commerciale traditionnelle.

Les seniors comme les autres salariés sont d'abord sensibles à l'environnement de leur activité professionnelle. Le facteur majeur concerne le rapport au travail, et le stress global qui s'y associe.

Qui peut dire, sans crainte d'être rapidement renvoyé à ses chères études, que l'on travaille aujourd'hui avec plus de plaisir et de confort qu'il y a vingt ou trente ans ? Dans son ouvrage déjà cité, *Les nouveaux désordres du travail*, Philippe Askenazy relève que la tertiarisation de l'économie a vu croître la fréquence des accidents du travail : en France, on compte 2 000 arrêts par jour... Certes, la pénibilité physique a globalement reculé et les métiers nécessitant une réelle puissance musculaire sont de plus en plus limités, mais les nouvelles pratiques d'organisation du travail ont pour conséquence d'accroître les accidents du travail. En témoigne par exemple la forte hausse des troubles musculo-squelettiques.

De plus, la pression sur les cadres, comme sur les employés et les ouvriers, s'est accrue et conduit à un cumul détonant de fatigue physique et de tension psychique. Les exigences de résultats et de productivité, l'augmentation des cadences, la religion du « zéro-délai » et des flux tendus, créent un nouveau rapport au travail, toujours plus lourd. D'une certaine façon, la complexité croissante des tâches, qui sans conteste a rendu le travail plus riche, a aussi rendu la vie professionnelle plus difficile et plus anxiogène.

Enfin, signalons que l'un des effets pervers des 35 heures provient de la réorganisation des horaires, et leur densification, avec une diminution des temps de pose, et la volonté croissante de mesurer l'efficacité de chaque salarié. Les 35 heures ont aussi signé le retour du chronomètre dans les ateliers comme dans les bureaux. Face à ces pressions, les individus ne sont pas logés à la même enseigne. La capacité à encaisser les coups n'est pas identique et peut évoluer au cours des ans.

Par ailleurs, depuis le livre Blanc lancé à l'initiative – courageuse – de Michel Rocard, publié en 1989, les esprits ont évolué. La mise

en œuvre des mesures Balladur puis de la loi Fillon a profondément changé la donne et a permis à beaucoup de seniors de prendre conscience des mutations en cours. Les entretiens que nous avons pu mener nous montrent une formidable évolution en quelques mois. Certes, pour beaucoup, le désir et l'espoir de sortir du marché du travail plus tôt est encore présent et vivace, mais la grande majorité a intégré, bon gré mal gré, la nouvelle donne. Même si la grande majorité des jeunes seniors imaginent encore rarement rester en fonction jusqu'à 65 ans. « Contrairement à ce que j'avais prévu, je vais devoir rester jusqu'à 60 ans, ce n'est pas trop grave si je peux faire des choses intéressantes et si la pression reste supportable », « Je peux sans problème imaginer de travailler jusqu'à 60 ans et même plus, mais pas dans des fonctions commerciales et sur le terrain », « Ce n'est pas très juste par rapport à des amis qui, plus jeunes de deux ou trois ans, ont pu partir huit ans avant moi, mais à partir du moment où l'on me permet d'exercer ma mission dans de bonnes conditions, je n'ai pas de problème de fond pour continuer »,... Le florilège de témoignages pourrait continuer longtemps. Il en ressort cependant, que les actifs prenant de l'âge sont en phase de prise de conscience de l'évolution de la situation. Le deuil se fait assez rapidement et l'attente est forte pour des propositions concrètes, pour qu'un futur soit dessiné.

À ce propos, le plus souvent, les salariés concernés se contentent d'une attitude passive et confortable, en particulier dans les grandes entreprises « nourricières », ils attendent que la hiérarchie propose. Rares sont ceux qui entendent prendre leur destin en main. Pour tous, pour rester motivé et concerné, ce qui importe c'est d'avoir des perspectives, de se sentir soutenu par sa hiérarchie, d'être rassuré sur sa capacité à rester en adéquation avec l'évolution de l'entreprise.

UN ESSAI DE TYPOLOGIE DES SENIORS

De la même façon qu'il existe plusieurs façons d'être senior, tous les salariés n'abordent pas de la même manière leur dernière période d'activité. Il faut sortir d'une pensée trop rigide et confortable tablant sur un déterminisme de l'âge.

Trois exemples d'approche

1. Le projet de France 3 : « Moderniser avec les seniors »

Les résultats de l'étude réalisée par Lab'Ho auprès des salariés de plus de 50 ans chez France 3 lors de la première phase du projet ont fait émerger trois positions adoptées par ces salariés : celle du maintien (préservation de leur image), celle du retrait (prise de distance vis-à-vis de l'entreprise) et le choix du départ (les plus nombreux). Face à ce constat, France 3 a élaboré un plan d'action senior afin de favoriser les conditions de l'allongement de la vie professionnelle. Deux actions pour orienter les salariés : « Les rendez-vous de mi-carrière » et « L'évolution des rôles dans l'entreprise ». La première, outil de positionnement destiné aux salariés de 40-45 ans, vise l'élaboration d'un véritable projet de carrière afin d'éviter le sentiment de plafonnement au moyen de réunions où les salariés expriment leurs souhaits, objectifs et attentes. La seconde permet aux salariés de développer de nouveaux rôles en s'appuyant sur leur expérience. L'expertise du salarié est ainsi valorisée dans le rôle de formateur ou de tuteur référent.

2. La politique de GrandOptical

La chaîne de magasins d'optique affirme sa politique d'emploi des seniors. Il s'agit de recruter des seniors dans les magasins. Cette approche s'inscrit dans une logique de marché : les plus de 45 ans sont des clients « captifs » pour les opticiens, il y a donc une logique

à ce que les vendeurs ressemblent à leurs clients. Par ailleurs, avoir des seniors dans les équipes contribue à réduire les antagonismes et le stress général.

Notons aussi que GrandOptical a développé une politique de commercialisation en faveur des seniors à travers des campagnes de promotion où le client bénéficie d'une réduction en fonction de l'âge. Pour une fois, être âgé devient un argument positif !

3. La politique des Essiboomers...

Essilor s'est fixé deux objectifs concernant les seniors : d'une part, reconnaître la place de ces salariés expérimentés dans l'entreprise et leur redonner, si nécessaire, une dynamique de carrière, en pratiquant une politique de maintien dans l'emploi orientée vers le développement de l'employabilité et la protection de la santé au travail ; d'autre part, gérer les départs naturels en continuité des mesures existantes, permettant une meilleure transmission des savoirs et un accompagnement des salariés en fin de carrière.

Pour ce faire, un accord d'entreprise a été signé en 2007 pour trois ans. Parmi les mesures développées :

- l'entretien de troisième partie de carrière, à l'initiative du salarié, afin d'établir les possibilités d'évolution de carrière sur la base d'une réflexion personnelle en amont sur l'expérience et les compétences acquises en interne par le salarié, sans aucune conséquence professionnelle en cas d'absence de demande ;
- le bilan retraite, pour tous les salariés de plus de 57 ans désirant préparer leur départ en retraite, concernant leurs dernières années de carrière, la détection des savoirs à partager et la préparation des formalités de départ ;
- le tutorat, qui a vocation de transmettre des savoirs et savoir-faire d'un métier, que ce soit pour intégrer des nouveaux entrants ou partager une expérience unique, développer la polyvalence d'un atelier ou préparer un départ ;

- le parrainage, fondé sur la connaissance capitalisée de la culture et des réseaux de l'entreprise par les Essiboomers, à l'occasion d'une nouvelle embauche ou d'une démarche de mobilité interne ;
- le droit individuel à la formation (DIF), à partir de 50 ans, sous forme d'un congé spécial pour exercer son droit à la formation, ou après 57 ans, afin de développer les compétences ou les activités que le salarié souhaite exercer une fois à la retraite.

Les SeTra, les SeFra et les BooBos

Chacun tend à produire ses propres classifications. Nous proposons ici trois typologies de seniors, en fonction de leurs attitudes et de leur environnement sociologique : les SeTra, les SeFra et les BooBos¹.

Les SeTra (Seniors Traditionnels) observent à 55, 70 ou 85 ans peu ou prou le même type de comportement, fondé sur un certain conservatisme, et renvoient l'image classique attachée à la personne prenant de l'âge : sens du devoir et de la famille, attachement au domicile, demande de sécurité, ... Arrivés à la retraite, ils restent très consommateurs, d'autant qu'ils ont fini de rembourser les emprunts contractés et qu'ils sont souvent propriétaires de leur logement.

Les SeFra (Seniors Fragiles) sont en perte d'autonomie soit pour des raisons physiques, soit parce qu'ils perdent pied face à la modernité. C'est le plus souvent après 75 ans qu'ils vivent cette situation. Ils sont très fortement demandeurs d'assistance et de protection. Leur nombre devrait être multiplié par trois d'ici trente ans.

Les BooBos (Boomers Bohêmes) forment une nouvelle catégorie¹ sociale : ces jeunes seniors ou sexas issus du baby-boom, sont les gagnants du début du millénaire. Ces faiseurs de tendance s'attachent à l'image et au signifiant du produit autant qu'à ses caractéristiques. Ainsi, ils sont particulièrement attentifs à ce qu'ils consomment, à la qualité des produits de façon générale ; surinformés, attentifs aux marques, ils n'hésitent pas à jouer l'innovation.

1. GUÉRIN Serge, *Le grand retour des seniors*, Éditions d'Organisation, 2002 et *L'invention des seniors*, Hachette, 2007.

Les conditions ont muté depuis que les effets de la réforme Balladur se font réellement sentir et depuis que la loi Fillon a signifié la fin de l'exercice des préretraites pour les entreprises. La plupart des directeurs de ressources humaines s'accordent, et nos propres constatations vont dans le même sens, sur le fait que, peu ou prou, les seniors, à partir de 50 ans, se divisent schématiquement en deux grandes catégories face au monde du travail et à l'engagement dans l'entreprise. Il faut aussi distinguer les salariés de 50 ans en activité de ceux au même âge qui ont été contraints à en sortir.

Les seniors en poste

Nous avons choisi de les classer en quatre catégories : les attentistes, les dépassés, les rebondissants et les florissants.

Les attentistes

Parmi les salariés d'environ 50 ans qui entrent dans cette catégorie, certains ont comme objectif personnel de ne plus être en fonction après 55-57 ans, quelles que soient leurs compétences professionnelles. Ils ne sont pas en danger dans leur société et sont même considérés comme des collaborateurs compétents avec une bonne contribution à la création de valeur de leur entreprise. Pourtant, ils souhaitent en finir au plus vite avec le monde du travail. Ils représentent, selon les entreprises, environ 40 % de la tranche d'âge concernée. C'est sur eux que repose une grande partie de l'enjeu des années à venir.

Les dépassés

D'autres n'auront plus les expertises suffisantes pour rester compétitifs et évoluer dans leur métier d'origine bouleversé par l'arrivée de nouvelles technologies, se retrouveront exclus de leur sphère d'expertise sans l'avoir voulu. Cette population représente

environ 20 % de l'ensemble des seniors ayant une activité salariée. Ils savent que leurs jours sont comptés, « jouent la montre » et font profil bas ; chaque trimestre, chaque année qui passe est toujours cela de gagné. Tétanisés par l'échec de leur fin de carrière, mis à l'écart des projets d'avenir de leur entreprise, ils sont cantonnés dans le quotidien souvent dans des rôles de coordination, dont on sait qu'il est difficile d'en mesurer la contribution et la performance. Souvent, leur fonction n'est pas remplacée lorsqu'ils quittent l'entreprise.

Les rebondissants

Une autre catégorie est formée par ceux qui sont volontaires pour partir suite à des restructurations et, une fois dehors, seront en recherche active d'un autre emploi, rebondiront à l'énergie et seront en fonction après 57 ans. Ils forment aussi environ 20 % du total de la population concernée.

Les florissants

Ils poursuivent une carrière ascendante au sein de leur entreprise et certains d'entre eux envisagent de travailler après 60 ans et sans être forcés par l'entreprise de partir avant 65 ans, une fois leurs quarante années de cotisation obtenues, comme la loi leur garantit. Ils comptent pour 20 % de la population concernée.

La notion d'identités au travail

La distinction de nos quatre typologies de seniors dans le travail fait écho aux différents travaux initiés sur les identités au travail. Renaud Sainsaulieu¹, qui est à l'origine de ce concept, décrit lui aussi quatre attitudes et conception de sa vie professionnelle :

1. SAINSAULIEU Renaud, *L'identité au travail*, Presses de Sciences Po, 3^e édition, 1988.

- le « retrait », qui considère le travail simplement comme une source de revenu ;
- la « fusion », qui appréhende le monde du travail comme un lieu de solidarité ;
- la « négociation », qui considère le travail comme un domaine d'épanouissement à travers l'échange professionnel ;
- l'« affinité », qui perçoit le travail comme un espace d'ascension dans l'échelle sociale.

Il est intéressant de noter les passerelles entre le travail fondateur de Renaud Sainsaulieu et notre typologie des seniors au travail. Ainsi le « retrait » correspond assez bien à nos « dépassés », comme la « négociation » fait écho aux « attentistes », la « fusion » renvoie aux « rebondissants » et l'« affinité » concerne les « florissants ».

Les seniors hors de l'entreprise

Nous avons également choisi de les classer en cinq catégories : les déphasés, les volontaristes, les experts, les démotivés et les singuliers.

Les déphasés

Ils ont besoin de rebondir, de retravailler à plein temps et s'accrochent à la recherche d'un CDI qui représente pour eux le seul contrat garant de la reconnaissance de leurs compétences. Ils attendent, d'un statut de salarié à part entière, de retrouver une respectabilité sociale. Mais ils souhaitent que la solution vienne de l'extérieur, que les institutions règlent pour eux, et à leur place, la question. Leur problème tient le plus souvent au fait que, faute de formation régulière et de par les changements technologiques ou d'organisation, ils ne sont plus tout à fait en phase avec les attentes du marché du travail.

Les volontaristes

Ce sont ceux qui restent ouverts à toute forme d'activité et ne sont pas accrochés à un contrat de travail identique à celui qu'ils ont connu. Certains souhaitent reprendre une entreprise. Beaucoup comprennent qu'ils sont et restent avant tout des managers opérationnels, alors ils se tournent naturellement vers les missions de transition. Ils sont extrêmement volontaristes mais pas toujours capables d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés.

Les experts

Ces seniors dotés de compétences techniques reconnues ou d'une expertise pointue sont en rupture avec le salariat, les structures complexes, politiques et usantes de l'entreprise d'aujourd'hui et se voient en consultant. Ils cherchent à combiner estime de soi, revenus et souplesse dans l'organisation. Ils peuvent poursuivre une activité professionnelle au-delà des 60 ans et même des 65 ans.

Les démotivés

Ils ont entre 55 et 58 ans et, avec les assouplissements possibles de la loi Fillon sous certaines conditions, ils peuvent être sauvés par le régime ASSEDIC jusqu'à l'obtention de leur quarante années de cotisations. Ils se sont mis en roue libre et ne projettent plus aucune ambition professionnelle.

Les singuliers

Ils sont en apesanteur, bien que déjà à la retraite, ils souhaitent continuer ou retrouver une activité à la fois pour s'épanouir dans le travail et pour ne pas perdre la considération « des autres » (amis, famille, voisins,...) en devenant le retraité déconnecté du monde réel et à qui l'on parle seulement de loisirs, de sports et de bons plans de voyage. Ils supportent mal le syndrome du « bout de table » et sont les plus volontaires pour des missions de bénévolat dans le monde associatif.

Comment maintenir les seniors en poste ?

En nous attachant d'abord et principalement aux salariés qui sont encore en poste dans leur entreprise, l'enjeu essentiel tient à la capacité de changer la relation au travail des 50-55 ans qui, avec la loi Fillon, peuvent et doivent faire leur deuil de toute préretraite avant 60 ans : même sous forme de chômage longue durée et hors des actions de détournement type congés longue maladie.

En revanche, pour ceux qui ne seront plus en poste dans leur entreprise, la situation, dans toute sa rigidité, est relativement claire, comme nous allons le voir.

Les seniors en poste

Rappelons les chiffres et les hypothèses que nous avons retenues dans notre étude pour maintenir et remettre les seniors au travail dans les quatre années à venir et uniquement dans le privé.

Sur environ 600 000 salariés en activité à 50 ans, seulement 150 000 sont encore en fonction avant 60 ans¹. Le décrochage se fait à 54 ans. C'est là le nœud gordien. Il faut donc agir en amont et accompagner les quinquas.

Pour ne pas se payer de mots, il importe de se concentrer sur les attentistes, les 40 % qui souhaitent par le passé partir au plus tôt. Cela concerne donc environ 195 000 salariés dont près de 80 000 cadres et assimilés.

Il apparaît en premier lieu que les DRH rencontrés sont tous parfaitement conscients qu'ils vont devoir « conserver » ces salariés, cadres ou non, jusqu'à 60-62 ans, voire 65 ans, mais ne savent pas comment les motiver et surtout comment les réinstaller dans une logique de résultats et de contribution au profit de l'organi-

1. Première Synthèse, *op. cit.*

sation. Une large part de ces DRH, parfois concernés eux-mêmes par ce problème, n'a pas encore réellement engagé une réflexion, et encore moins d'actions, concernant cet enjeu, même si de nombreux exemples, des Caisses d'Épargne à Bouygues, montrent que les choses évoluent. Les DRH sont les stratèges du changement. Ce sont eux qui doivent permettre à l'entreprise de faire avancer ensemble les générations et les origines différentes. Ce sont eux aussi qui doivent « éduquer » les autres managers.

En ce qui concerne les ouvriers et les employés, on peut estimer que 200 000 à 300 000 d'entre eux, qui ont commencé à travailler avant 16 ans, partiront en retraite avant 60 ans dans les trois ans à venir ; 100 000 par an pour le secteur privé. Mais pour les autres, la question reste entière. Là encore, la réflexion, à quelques exceptions près comme chez Renault, chez PSA ou chez Ag2R, commence à peine.

L'autre population sur laquelle il sera possible d'agir est bien évidemment celle des florissants. En instituant pour les 20 % environ des salariés âgés qui vont continuer une carrière ascendante dans leur entreprise (soit quelque 100 000 personnes dont près de 65 000 cadres), un vivier de hauts potentiels seniors que les DRH se doivent de suivre, de motiver et de valoriser, au même titre que les jeunes *high flyers*.

Les seniors ayant quitté l'entreprise

Les dépassés représentent plus de 20 % (environ 98 000 personnes dont seulement 20 000 cadres) de la population concernée. Cette population, dont les compétences et l'expérience ne correspondent plus aux nouveaux besoins de l'entreprise, est victime des changements technologiques ou d'activité et de stratégie de leur entreprise. Il apparaît difficile de la remettre dans le circuit du travail, sauf à investir de façon très lourde et pour un résultat relativement mitigé.

En revanche, les rebondissants, qui souvent ont quitté volontairement leur société pour tenter leur chance ailleurs, représentent aussi environ 98 000 personnes dont 40 000 cadres et resteront en activité jusqu'à 60 ans et souvent au-delà.

En outre, sur les 126 000 ouvriers et employés restants, 50 000 d'entre eux de plus de 55 ans risquent de faire les frais de la crise financière dont les effets sur l'emploi industriel se font fortement sentir depuis le début de 2009. Dans certains cas, le recours à des mesures d'âge reste le meilleur moyen, y compris sur le plan social, de procéder aux ajustements nécessaires pour assurer la survie d'entreprises exposées en première ligne dans la compétition mondiale.

Avec la crise, les plans de préretraite d'entreprise se développent fortement, à la seule différence que l'État ne les finance plus. Les entreprises doivent en outre payer une taxe au Fonds de solidarité vieillesse.

De nouvelles pratiques apparaissent

En résumé, avec les premiers effets de la loi, de nouvelles pratiques des entreprises en gestion de seniors et des solutions pragmatiques et immédiates, comme celles que nous préconisons (voir plus loin et la synthèse des « Dix propositions pour favoriser l'activité des seniors au travail »), la situation française se rapprocherait de la moyenne européenne de 51,9 % pour les salariés encore en fonction avant 60 ans. Cela représenterait environ 70 000 seniors de plus par an encore au travail c'est-à-dire une manne pour le Pôle Emploi, les Caisses de retraite et un geste de solidarité envers les futures générations.

DÉVELOPPER LES ENTRETIENS ANNUELS ET LE BILAN DE COMPÉTENCES APPROFONDIS À 45-50 ANS

Rendre systématiques des entretiens annuels d'évaluation et de prospective et un bilan de compétences approfondi à 45-50 ans, apparaît comme une « ardente obligation¹ » pour mener une réelle politique de RH dynamique, et cela pas seulement pour les seniors. Or, cette pratique reste ultra minoritaire² en dépit des discours et de quelques initiatives.

Une nouvelle tendance se dessine dans les entreprises

En témoigne par exemple le virage pris par un nombre croissant d'entreprises. Elles se sont lancées dans la direction par objectifs, ont généralisé les entretiens annuels d'évaluation et formé leurs cadres à une nouvelle culture du management qui passe par l'écoute et la capacité à conduire des entretiens d'évaluation : Randstad, Schneider, Ag2R, Thales, Air France, Medica, Areva... sont autant d'entreprises qui se mobilisent.

Ce maintien en emploi des seniors doit s'inscrire dans une logique de développement de carrière.

L'objectif principal, selon nous, de ces vecteurs de contact et d'échange, est d'aider le salarié à définir ses choix de vie – privés, culturels, intellectuels et professionnels – à cinq, dix ou quinze ans et, à partir de là, de déterminer les pistes et les axes professionnels possibles.

Une grande majorité de DRH s'accorde à reconnaître l'importance d'éviter une politique envers les seniors qui apparaisse trop spécifique avec, cette fois-ci, le risque de discrimination positive, en

1. Elle est d'ailleurs affirmée par l'Accord national interprofessionnel du 30 septembre 2003.

2. Selon le baromètre Entreprise et Carrières/NotreTemps.com publié en décembre 2008, 81 % des salariés seniors n'ont pas vu leur manager ou un référent depuis trois ans dans le cadre d'un entretien de seconde partie de carrière.

leur réservant par exemple des places particulières, qui de fait reviendrait à créer des ghettos, des « emplois vieux » et contribuerait un peu plus à la stigmatisation de ce public. Bernard Quintreau, l'auteur du rapport de référence pour le CES, insiste à juste raison sur les effets pervers de toute politique et action qui contribuerait à stigmatiser les seniors.

En outre, ce type de politique serait vite traduit en interne comme des mises au placard, ce qui ne peut qu'anéantir l'effort esquissé par plusieurs entreprises pour redonner aux seniors l'envie du challenge pour des métiers ou des fonctions en mouvement.

Plutôt que de faire des catégories d'âge, il est sans doute préférable de mener des actions individuelles en matière de gestion des carrières et d'organisation du travail. Certes, ces pratiques nécessitent du temps, des compétences et des moyens économiques et humains, mais le jeu en vaut certainement la chandelle.

Ainsi, les entretiens annuels d'évaluation comme les bilans de compétences sont avant tout individuels, pas question de considérer les seniors comme une population à part.

Il faut uniquement rechercher la bonne adéquation entre la fonction et la personne. L'âge n'intervient pas en préambule dans ce processus, il est la conséquence de cette parfaite adéquation.

L'entretien annuel d'évaluation et le bilan de compétences sont les deux grands outils personnalisés de gestion des carrières... indispensables de l'aveu de tous les managers et pourtant difficiles à faire vivre de manière pratique et objective.

Les grandes entreprises sont, là aussi, bien mieux armées pour organiser ces entretiens. Inutile de le contester. Cependant, d'une part, même dans les grandes entreprises, il n'est pas évident que ces entretiens puissent être menés que par des équipes issues de l'interne; d'autre part, des organismes comme l'APEC qui propose une approche, à la fois collective et individualisée, de bilan de compétences qui semble répondre aux attentes. Le droit individuel au bilan de compétences existe. Une communication spécifique sur sa nécessité pourrait être régulièrement menée.

Dans combien de cas, l'entretien annuel d'évaluation se résume-t-il à un simple échange conventionnel entre le salarié évalué et son supérieur hiérarchique direct pour remplir le plus honnêtement possible l'imprimé établi par la DRH ? Dans 90 % des cas, le supérieur conclut que le salarié a globalement rempli les objectifs fixés, qu'il est ainsi au niveau du poste avec des possibilités d'amélioration et pourquoi pas de progression de carrière...

Ce formalisme de l'entretien, entre deux personnes qui se côtoient pourtant tous les jours, est souvent l'unique occasion de l'année où, pendant deux heures sans interruption, les problèmes de fond peuvent être abordés franchement, y compris ceux qui fâchent. Le contexte s'y prête, le n + 1 est à l'écoute, il devient le temps de l'interview un coach, presque un « psy », ce qu'il n'est jamais le reste de l'année pris par le quotidien. Tout peut être dit car le but final est de mettre sur pied un plan d'action qui permet au collaborateur évalué de trouver un second souffle pour l'année à venir et de conforter son employabilité. C'est le sens de cet entretien approfondi qui se doit d'être un rendez-vous important dans la vie de l'entreprise, et partant dans celle de la personne concernée. Trop souvent, ces plans d'action restent lettre morte et les entretiens d'évaluation perdent de leur valeur prospective.

Il est vrai aussi que, dans 10 % des cas, l'évaluation annuelle sert à officialiser l'inadéquation du collaborateur par rapport à son poste et souvent, par extension, aux valeurs de l'entreprise. C'est le signal « soft » donné pour inciter la personne à chercher activement une autre place à l'extérieur.

Disons-le, au risque de paraître sentencieux, il ne faut jamais négliger l'entretien annuel d'évaluation, il est le seul outil régulier d'analyse factuelle des performances d'un collaborateur et de son développement personnel.

Pour qu'il soit productif, il importe que le salarié concerné puisse instaurer un dialogue plus incisif avec sa hiérarchie directe et exprimer clairement ses souhaits concernant le prochain poste

visé. Ensuite, la DRH se doit d'agir et, par exemple, de placer la personne sur le marché des transferts internes.

Le bilan de compétences est un outil reconnu et important mais souvent difficile à mettre en place, il est donc peu utilisé selon de très nombreux DRH que nous avons rencontrés. Rarement mené sur toute la population d'une société, il s'adresse bien souvent aux collaborateurs « en panne » dont il faut réorienter la carrière. Une sorte d'*outplacement* interne avant une décision plus radicale. Il importe de changer l'image de ce bilan, d'en faire un outil dynamique porteur de solutions et d'avenir. Un bilan qui ne soit pas vécu comme une sanction, mais comme une opportunité, un moment essentiel dans la vie professionnelle du salarié, un instant où la montre s'arrête pour permettre de faire le point, de se donner la visibilité nécessaire pour bien conduire sa seconde mi-temps professionnelle.

Rendre adultes les seniors et les autres...

Il apparaît ici que les choix de vie qui concernent sans doute plus les seniors que les autres salariés devraient, avec l'accord de la personne concernée, faire partie du plan annuel d'évaluation. C'est la politique qui est retenue peu à peu par quelques entreprises industrielles en France. Plus largement, il conviendrait que l'ensemble des collaborateurs, après par exemple cinq ans d'ancienneté, bénéficient d'un bilan de compétences. Là encore, il s'agit de donner au salarié les moyens d'agir sur son avenir et aussi d'adresser un signal clair afin de ne pas enfermer les 45 ans et plus dans un ghetto.

Ce volet pourrait s'articuler comme suit et implique une grande lucidité de la part du senior pour appréhender avec justesse si les changements de carrière et/ou les évolutions souhaitées :

- donnent un sens à sa vie telle qu'il l'envisage
et/ou
- modifient ou non son rapport à l'entreprise et sa contribution professionnelle.

Bien évidemment, les questions que chacun peut se poser divergent en fonction de la perspective. Ainsi, à cinq ans, les questions qui ont toutes les chances d'apparaître viendront de constats du type: « Ai-je toujours besoin de me sentir au cœur de la mêlée d'une vie professionnelle mouvementée pour être tout simplement bien dans ma peau? » ou encore « Je marche à l'objectif/action/résultat. C'est mon adrénaline! ».

Globalement, le salaire et donc l'argent sont à la fois les éléments de référence du succès et le ticket d'entrée dans le monde de la consommation plaisir. Le rythme professionnel amène souvent la personne à être sélective et conventionnelle dans sa vie personnelle et ses loisirs; en caricaturant, ce sera: l'été au soleil, l'hiver à la neige, le culturel rythmé par les livres et les films à voir... Les musts pour être crédible et respecté dans les dîners en ville.

Pas le temps de se consacrer à l'insolite, ce sera « pour plus tard, quand je serai en retraite ». Dans cinq ans, l'individu aura 52 ou 55 ans... Pour beaucoup de DRH, une approche de ce type doit se faire vers 48 ans, mais pas avant. C'est en tout cas au tournant des 45 ans que beaucoup d'individus se trouvent confrontés à des questionnements personnels lourds et qui sollicitent de leur part une grande implication et une capacité à se remettre en cause.

Si l'entretien individuel approfondi se tient alors que la personne se projette sur une période de dix ans, les questionnements et les objectifs devraient évoluer. Ici, la personne exprime une certaine distance: « Je n'ai plus l'envie de la course au sommet ». Elle ne marche plus uniquement à l'objectif non-stop. Le désir d'une forte visibilité dans son environnement professionnel direct évolue à la baisse, de la même façon que le besoin d'exister par l'argent, alors que l'appartement est payé et les enfants élevés, se fait beaucoup moins sentir.

Il y a de fortes chances pour que le salarié ressente alors l'envie de mener une vie personnelle plus intense. Cela ne se traduit pas

forcément par beaucoup plus de temps libre, mais un besoin d'être acteur de ses loisirs et non pas consommateur moutonnier. Le salarié exprime le besoin d'être à l'écoute permanente des siens et non plus de leur consacrer quelques grands moments qu'on qualifie « d'intenses » pour ne pas culpabiliser de leur rareté.

Cette posture implique la tentation et la réalisation, de couper « le cordon ombilical » avec sa société, une fois son travail terminé. Le travail à la maison, le portable qui sonne en dehors des heures de bureau, ... sont de moins en moins bien supportés. La formule qui revient le plus souvent alors peut se résumer à « J'ai besoin de faire le vide dans ma tête des problèmes de l'entreprise, des ennuis de la journée ».

Ce type de profil aspire à prendre du recul sans pour autant se désengager obligatoirement, surtout si la personne est sûre de sa compétence et donc bien intégrée dans la logique professionnelle. Ainsi, elle recherchera une nouvelle fonction, souvent tournée vers l'expertise, plutôt positionnée en *front line* mais sans forte responsabilité de management des hommes ou en *back office* et donc en support.

Mais cet autre positionnement, s'il correspond à des besoins exprimés par l'entreprise, peut conduire à une nouvelle négociation salariale.

Il s'agit ici de bien mesurer que la diminution de responsabilités souhaitée par la personne concernée peut s'accompagner d'une rémunération moins importante ou fondée sur des critères plus larges.

Il est sans doute temps de chercher à adapter en partie la rémunération à la contribution réelle de la personne concernée en réduisant le coût de revient de l'emploi des seniors. À refuser d'aborder la question senior par ce biais on n'a fait que favoriser l'éviction des quadras au profit non pas des jeunes mais d'une automatisation des tâches. Cependant, l'objectif n'est évidemment pas de

paupériser les salariés concernés mais d'enclencher une relation « donnant-donnant », que nous pensons être « gagnant-gagnant ». D'ailleurs dans certains cas, c'est d'augmentation dont on parlera (voir plus loin la question des hauts potentiels).

Cependant, il ne saurait être envisageable, dans la réalité, qui comporte des contraintes multiples, de penser que les entreprises accepteront de faire l'effort seules. La négociation, dans des limites encadrées, doit conduire à ce que chacun fasse un pas, sans pour autant s'inscrire dans des logiques de chantage à l'emploi ou à la délocalisation au mépris du respect des conditions de travail et de rémunération et de la dignité des personnes. L'État a par ailleurs un rôle d'incitateur et de facilitateur à jouer, y compris à travers une modulation intelligente des aides : le maintien dans l'emploi de seniors ayant des effets positifs sur les comptes sociaux. Ce qui nous semble devoir être privilégié c'est le projet, la vision stratégique d'avenir. Trop souvent, les entreprises fonctionnent sur la défensive et privilégient des logiques de subventions et de protections, au mépris des stratégies de mouvement et de sortie par le haut.

Il ne s'agit pas d'employer des seniors pour employer des seniors et en contrepartie de toucher des subventions, mais d'impliquer la dimension senior dans un projet d'entreprise.

La culture de la subvention défensive n'apparaît pas comme un ferment positif pour favoriser le règlement de la question des seniors au travail. Elle est le plus souvent fortement contre-productive. Les exemples sont multiples. Prenons celui du textile : vingt ans durant, cette activité n'a dû sa survie qu'à des subventions, sans que la majorité des entreprises ne cherchent à sortir de la confrontation directe avec des concurrents ayant des charges salariales sans commune mesure. De la sorte, les destructions d'emplois en France se sont poursuivies et les subventions, au lieu de per-

mettre un redéploiement et une nouvelle dynamique, n'ont fait que reculer l'échéance.

Il nous semble plus efficace de faire chacun un pas, d'accepter de sortir de sa logique de clan, où le profit à court terme et le maintien des avantages acquis étaient les seules lignes de conduite, pour dégager un accord qui permette le maintien de l'emploi, et donc de seniors en activité, tout en préservant et en assurant la rentabilité économique de l'activité à travers de nouveaux développements. Il importe de sortir du discours idéologique, qui bien souvent n'est qu'un paravent (pour l'ensemble des acteurs) à l'absence de remise en question et qui protège les conservatismes, les positions acquises, les inclus face aux exclus de toutes sortes,...

Enfin, signalons que la troisième étape de l'entretien individuel et approfondi se déroule alors que le salarié se trouve déjà dans la tranche d'âge 58-65 ans. À cette période, il convient sans doute de commencer à penser à de nouvelles formes de travail, souvent à la carte, et bien évidemment toujours individualisées. Disons-le, cent fois plutôt qu'une, l'individualisation des parcours apparaît comme le maître mot dans l'approche des seniors au travail, comme la seule façon de trouver un compromis réaliste et opérant entre les réalités de l'entreprises et les aspirations légitimes du salarié prenant de l'âge.

Fondamentalement, deux situations principales sont envisageables :

- le salarié n'a pas encore ses quarante années de cotisations et, dans ce cas, il y a toutes les chances pour qu'il poursuive son activité dans la même logique que précédemment, sauf s'il entend réduire son activité et qu'il accepte alors une diminution sensible de ses revenus et de sa future retraite. C'est là un choix profondément personnel, sur lequel l'entreprise se doit de ne pas intervenir ;
- le salarié a, ou va boucler, ses quarante années de cotisations, deux moteurs sont alors possibles :

- dans le premier cas, le salarié entend rester en activité à plein temps, soit aux mêmes fonctions et alors rien ne change, soit dans de nouvelles fonctions et alors avec un salaire différent qui peut être réduit. Pour le salarié concerné, l'objectif sera sans doute de garder encore un certain niveau de vie, qu'il sait ne plus pouvoir assurer à sa retraite (par exemple, un cadre de bon niveau a une retraite d'environ 30 à 35 % inférieure à ses dernières années de salarié). Hormis les revenus, la personne peut simplement être réticente à changer de statut social, dès 60-62 ans, pour se fondre dans « le club des retraités » où il faut s'inventer un nouveau mode de vie, quitte à multiplier les activités (souvent en cumulant les titres dans plusieurs associations) pour ne pas être catalogué comme inactif. Avec l'éternel refrain, souvent agaçant : « Depuis que je suis en retraite, je n'ai plus le temps de rien faire » ;
- dans le second cas, le salarié souhaitera aménager son temps de travail, trois ou quatre jours de travail par semaine (y compris RTT) avec une diminution, négociable et négociée, de la rémunération. On verra plus loin que, dans cette situation, il peut apparaître intéressant de développer des modes « périphériques » de rémunération, par exemple, bilan de santé, conserver certaines garanties (mutuelle, etc.) lorsqu'il quittera l'entreprise et, selon une période de temps négocié, préparation à une vie « après la retraite », formation aux actions/responsabilités dans des associations, etc.

Encore une fois, dans cette phase essentielle d'une politique de gestion dynamique des âges, tout se joue et doit tourner autour des entretiens annuels d'évaluation, toujours très personnalisés, avec les seniors comme avec ceux qui les encadrent :

- amener clairement le senior à se projeter dans l'avenir à cinq, dix ou quinze ans en fonction de ses projets et de ses aspirations

personnels (il faut alors maîtriser l'ingérence dans la vie privée de la vie professionnelle) ;

- aborder franchement l'adéquation de ses compétences et de sa volonté à les développer pour garder une employabilité suffisante qui lui permettra de surfer dans les années à venir sur différents jobs (mobilité géographique, autres fonctions) qui lui permettront de mettre en adéquation projets de vie personnels/professionnels et moyens de les réaliser ;
- être incisif avec à la fois la RH et la hiérarchie opérationnelle pour se positionner sur la liste des transferts internes (de nouveau, mobilité et changement de fonction y compris de statut) ;
- inventer/créer sa prochaine activité dans sa propre société avec comme corollaire une fonction dont l'action est mesurable et va dans le sens de l'entreprise ;
- ne pas se laisser enfermer dans des plans de formation alibi, du style « comment gérer efficacement votre temps ». Cette remarque s'applique à tous, mais encore plus à un senior : une formation de courte ou de plus longue durée doit s'accompagner d'un changement effectif de fonction ou d'affectation. Ainsi, dans le cas d'un pur opérationnel qui est appelé à devenir chef de projet, ce serait par exemple « apprendre à manager avec une double responsabilité : les hommes et les résultats, en réseau et sans hiérarchie formelle », plutôt qu'une formation trop généraliste à la conduite de projet.

DÉTECTER LES SENIORS À HAUT POTENTIEL

Longtemps la notion de haut potentiel fut réservée aux « jeunes loups ». La culture de la « diplomite » aiguë, qui règne en maître en France, fait que les hauts potentiels sont d'abord des jeunes cadres

issus des grandes écoles de commerce et d'ingénieurs. Par ailleurs, ces personnalités ont le plus souvent été repérées dès leurs premiers pas dans l'entreprise. Un coup d'éclat ou une série de bons résultats obtenus dans les premières années permettent aux élus de rejoindre les viviers de hauts potentiels, que les grandes structures cherchent à développer. Généralement, les jeux sont faits avant 32 ans. Le salarié qui ne fait pas partie de ces élus doit intégrer cette réalité, il sait que de nombreuses portes lui sont désormais fermées à jamais... ce qui n'a pas que des effets positifs sur sa motivation. Il doit trouver des charmes à jouer en *league 2*.

Or, si cette politique de gestion des carrières trouvait sa cohérence lorsqu'elle s'inscrivait dans des parcours professionnels qui s'achevaient sur les rives du milieu de la cinquantaine, il n'en est pas de même si l'on se place dans une perspective d'un allongement de dix ans de la période d'activité, et si l'on veut bien prendre en considération que les quinquagénaires et les sexagénaires représentent plus du tiers des effectifs salariés. De nouveaux hauts potentiels, sur des critères différents de ceux de la première vague, peuvent aussi être identifiés au tournant de la cinquantaine. En effet, ils peuvent encore agir au sein de l'entreprise durant quinze ans et contribuer à son futur. Certes, ces hauts potentiels ne représentent pas la majorité des salariés seniors, mais il apparaît nécessaire de mettre en œuvre une politique de détection et d'accompagnement de ces femmes et de ces hommes, dont l'expertise ou la capacité de management peuvent être utilement mobilisées au service du projet de l'entreprise.

Les seniors concernés se positionnent à rebours de l'image surannée, accolée le plus souvent aux personnes de plus de 50 ans. Ils ne sont pas finis pour le monde de l'entreprise et, *a fortiori* ils restent désireux de tenir leur place au travail. Ce sont des personnalités conscientes d'être encore dans le coup dans leur entreprise. Bien évidemment, ces salariés, qui peuvent être des cadres, mais aussi

des employés placés à des niveaux hiérarchiques plus modestes doivent être repérés par l'entreprise.

La compétence, l'expérience, le savoir-faire, le sens du relationnel, la capacité à appréhender la demande des clients, le goût du management sont autant de caractéristiques qui permettent de détecter la potentialité du salarié senior.

Les résultats positifs d'un test simple en six points peuvent aussi contribuer à déterminer la densité d'une personnalité. Le salarié senior :

- voit son patron en face-à-face au moins une fois par semaine pour faire le point sur une situation, un projet, un plan d'action, etc. dont il est le moteur ou l'élément clé de la réussite ou de l'échec ;
- est régulièrement sollicité en transversal, et plus souvent que ses pairs, pour un avis ou un « coup de main » sur des sujets brûlants et délicats, quel que soit le niveau hiérarchique de son poste, dans l'organigramme informel d'une entreprise ;
- adresse les bons signaux, veut bouger dans l'entreprise, prendre des risques en changeant de métier ou d'activité. Il sait qu'il ne veut et ne doit pas s'enfermer dans la routine d'un poste confortable où il sait et ressent que, s'il y reste trop longtemps après 50 ans, ce sera comme une sorte de Diên Biên Phu professionnel ;
- demande ou répond positivement à des propositions de stage, de formation ou d'échange avec d'autres salariés ;
- est à l'aise dans son entreprise, même si le changement intervient en continu, anticipe les nouveaux périmètres et défis, est sollicité pour différents postes par différents patrons ;
- exprime le désir et l'envie de continuer à s'investir même au-delà de 60 ans.

On a vu plus haut, dans la typologie des salariés seniors, que ces profils sont très minoritaires. À l'inverse, on pourrait donc s'interroger sur la nécessité d'investir sur ces publics alors qu'ils sont

déjà naturellement mobilisés. Les seniors à haut potentiel sont une double ressource pour l'entreprise. D'une part, au vu de la diversité des expériences qu'ils ont vécues et de leur CV, ils ont toutes les chances d'être des contributeurs positifs pour le développement d'activités nouvelles dans leur entreprise et même participatifs à des restructurations lourdes avec un double regard : passé-futur. D'autre part, l'entreprise peut d'autant plus facilement investir sur cette population qu'elle est assurée de recueillir les fruits de ses efforts : ils sont plus fidèles que les autres salariés.

En effet, le senior, même disposant d'atouts certains, sait qu'à l'extérieur, les opportunités sont limitées en raison principalement de son âge. Les risques d'un changement d'entreprise apparaissent par ailleurs importants en termes de rupture culturelle, de perte de repères et de réseaux, de pouvoirs et d'influence. Sans compter que, dans une nouvelle société, se pose en outre la question de la perte de l'ancienneté. Si la situation se tend, le senior peut se retrouver sur le départ avec des indemnités réduites. À l'inverse, en cas de reprise, ou si les effets du départ en retraite des classes pleines du baby-boom tendent la situation, les seniors pourront faire valoir leur fidélité à l'entreprise. Une véritable ressource et assurance pour certaines entreprises qui peuvent risquer de devoir affronter une situation de pénurie de compétences. Dès lors, l'investissement sur les seniors prend toute sa valeur.

« Les salariés de 35-45 ans seront sans doute tentés de faire jouer la concurrence, alors que les profils combinant expérience et compétences seront très demandés au moment de la reprise », note une DRH exerçant dans l'industrie chimique.

Ces deux éléments rendent d'autant plus stratégique la mise en place d'une politique de détection des seniors à haut potentiel. Le fait même d'être retenu est une gratification symbolique qui peut contribuer à dynamiser l'action des personnels concernés. Cela suffit à justifier l'action, et souvent à la rentabiliser.

En outre, ces hauts potentiels bénéficient le plus souvent d'un meilleur état de santé que les autres seniors en activité. Leurs conditions matérielles de vie, leur environnement social et leurs pratiques professionnelles les ayant généralement épargnés des activités pénibles. De plus, leur espérance de vie est sensiblement plus longue que celle des autres catégories (la différence d'espérance de vie entre un cadre supérieur ou un enseignant et un manutentionnaire atteint en moyenne neuf années).

La question de la création d'une politique de distinction des seniors, qui s'inspire de ce qui se pratique depuis longtemps dans de très nombreuses entreprises concernant les hauts potentiels juniors, est un axe d'action à ne pas négliger.

Cette nouvelle approche qui bouscule les conventions et les habitudes doit, au moins dans les grandes entreprises, être élevé au rang de priorité et d'outil incontournable d'une gestion dynamique de la carrière des seniors. Cela passe par la création d'un groupe de Hauts Potentiels Seniors (HPS), détectés au cours des entretiens annuels d'évaluation autour de critères simples et pragmatiques :

- une volonté affichée de travailler après 60 ans sans que cela soit considéré comme une contrainte. Les autres le feront pour atteindre un niveau suffisant de cotisations. Globalement, environ 60 % de la population de cadres de 45-50 ans considèrent que l'activité et l'ambition sont indissociables d'une vie harmonieuse. C'est parmi ces 60 % que peuvent se recruter les HPS. Les 40 % restants s'inscrivent dans une autre réalité, une autre culture où le travail est vécu comme une contrainte sociale acceptée, voire acceptable, mais sûrement pas comme une source d'épanouissement ;
- dans ces 60 %, sans trop segmenter, 30 % seulement seront des HPS, capables d'assumer de fortes responsabilités jusqu'à 63 ans au moins. Ce sont des personnalités qui peuvent aussi bien

intervenir dans de l'opérationnel que mener des projets dans leur phase de mise en œuvre. Ces hauts potentiels se veulent d'abord des « seniors de résultats » ;

- les deux tiers restants donneront le signal positif de travailler après, mais dans des jobs/fonctions moins prenants. Appelons-les « seniors à fort potentiel de contribution ».

Les quelques exemples de seniors à haut potentiel qui suivent, tirés de nos rencontres et interventions, permettent sans doute de mieux définir et illustrer le propos.

De vrais Hauts Potentiels Seniors de résultats

Un ingénieur de site industriel (quel que soit son niveau hiérarchique) qui est toujours partant après 60 ans pour démarrer une nouvelle unité hors de France. À 50 ans, il est parti pour la Chine, à 56 ans, il s'envole pour la Hongrie, etc.

Autre exemple, un cadre comptable, dont la société a décidé d'externaliser cette fonction, choisit d'assurer la mise en place de cette activité chez un prestataire extérieur. Il se pose ainsi comme l'interface entre le client et le prestataire pour assurer la qualité du service rendu : fiabilité des chiffres, délais respectés, amélioration et transparence pour le client final.

Des seniors à fort potentiel de contribution

Un manager commercial de 50 ans dans une activité de produits B to B (produits destinés aux acteurs de la communication imprimée) : effectifs importants, cibles clients : 2 000 sociétés en France, produits : systèmes numériques et consommables.

À partir des entretiens d'évaluation, ce manager pourra « décider/prévoir » que, à 55 ans, il passera dans une filière de support de

type « relations clientèle », où il assumera une fonction/mission en forte demande actuellement avec un objectif simple : apporter une parfaite satisfaction au client (mesurée par des indicateurs de qualité multiples et précis) pour le fidéliser et s'assurer ainsi un renouvellement régulier des commandes, sans effort direct de vente et intensif comme pour un prospect. Le coût d'une commande chez ce nouveau prospect est cinq fois plus élevé que celui d'un client existant et fidélisé, d'où l'importance de monter son business répétitif à partir de clients satisfaits de 40 % en moyenne à 60 %.

Il s'agit donc d'une fonction essentielle, mais qui se comprend dans une logique de support.

Le même senior, à 60 ans, pourra opter pour la conduite de projets de déploiement d'activités nouvelles (faisabilité de ces projets ? à quels coûts ? pour quelle part de marché ? avec quelles marges ? pour quel ROI (retour sur investissement) ? etc.). Pour ce projet, à mener avec des équipes transversales, notre senior sera sans doute le mieux placé pour occuper ce poste, car il aura la légitimité requise en termes de compétences, d'expériences multiples et de connaissance des structures internes et des hommes. De plus, il ne sera pas l'homme en charge de cette nouvelle activité, si elle est jugée jouable et rentable. Il n'y a donc pas de risque de faire un *business plan* trop optimiste pour avoir le poste.

Et de 60 à 64 ans... il passera de chef de projet à celui de simple membre d'une *task force*, sur des projets spécifiques où il a une réelle compétence et où il sera, par exemple, à plein temps six mois par an.

Cette approche qui donne la possibilité d'une seconde carrière pour les cadres ne peut s'envisager que sur la base du volontariat et d'une politique salariale créative, sur laquelle nous reviendrons dans la partie « Expérimenter ».

Ouvrir cet espace du possible est d'abord une façon de motiver les seniors, et même les plus jeunes, en ce qu'il est affiché que rien

n'est figé. C'est aussi pour l'entreprise, une réponse possible face à l'allongement des carrières et au manque de compétences disponibles sur le marché.

L'ÉCOUTE COMME PREMIER OUTIL DE MOTIVATION

Ces salariés seniors, à haut potentiel ou non, doivent être motivés afin de trouver un intérêt à rester sur la brèche. « La première des motivations, c'est la rémunération », note un DRH d'un groupe industriel. Difficile en effet de tenir un discours mobilisateur, si les opportunités et les risques financiers n'existent pas. L'entreprise peut alors donner l'impression de se payer de mots et de ne proposer aucune réelle contrepartie. Nous reviendrons plus longuement sur les différents modes de rémunération à mobiliser, mais d'autres formes de motivation peuvent être imaginées.

Il revient aux DRH, d'identifier ces hommes, à partir de plans d'évaluation spécifiques, de les positionner et de les valoriser comme hauts potentiels (comme ils le font pour les jeunes). Ces personnalités pourraient bénéficier à la fois d'un plan de carrière spécifique et de moments de reconnaissance et de formation particuliers. Par exemple, il pourrait être indiqué de mettre en œuvre une université d'entreprise spécifique pour ce public, ou pour le moins de tenir des sessions particulières. Sessions dans lesquelles rien n'interdirait d'organiser des échanges avec les jeunes hauts potentiels.

Plus largement, il reviendra aux DRH de procéder à des actions de motivation qui ne soient pas seulement effectuées au profit des hauts potentiels. Pour l'ensemble des salariés, l'enjeu de la motivation est central¹.

1. DOUSSET Anne, *Management à contresens*, Eyrolles, 2008.

La première action de motivation étant certainement d'engager une vaste opération d'écoute des seniors en allant au-devant d'eux et en organisant systématiquement des entretiens en face-à-face et de longue durée.

Mais beaucoup de salariés se plaignent d'être insuffisamment entendus, encore moins écoutés: « Depuis trente ans que je suis dans l'entreprise, je n'ai jamais eu de rendez-vous avec la DRH, seul mon n + 1 fait un bilan annuel très rapide et l'on ne parle que des objectifs de la société, jamais des miens à moyen terme et encore moins de moi », « Je trouve que, une fois tous les cinq ans, on pourrait nous convoquer pour un entretien de fond et pour faire un bilan de compétences et d'objectifs »,... La plupart des seniors concernés seront d'abord satisfaits d'être pris en considération et auront souvent l'impression d'être écoutés pour la première fois. Il s'agit ici de développer un sentiment d'estime de soi mais aussi de repérer les potentialités, les besoins et les attentes pour tenter de mieux adapter les profils aux besoins de l'entreprise. La crainte d'une opération « big brother » et le besoin de recourir à des méthodes d'entretiens dynamiques et projectives conduira à une certaine confidentialité et à l'intervention de spécialistes extérieurs à l'entreprise. Mais on peut aussi imaginer que des salariés plus âgés conduiront une partie de ces entretiens.

Ces entretiens qui entraînent la construction d'une cartographie des attitudes et des représentations des seniors face à l'entreprise s'inscrivent aussi dans un mouvement plus vaste de retour sur l'individu pointé par des auteurs comme Gilles Lipovetsky¹. Nous avons à penser la complexité d'une société de plus en plus individualiste². Le sociologue Alain Touraine a résumé, pour sa part,

1. LIPOVETSKY Gilles, *Les temps hyper modernes*, LGF, 2006.

2. MARTUCELLI Danilo, *Les trois voies de l'individu sociologique*, Espacestems.net, Textuel, 2005.

ce moment dans l'histoire de nos sociétés contemporaines sous le vocable de la « Recherche de soi¹ ». Pour le célèbre sociologue, il n'y a plus de groupe social qui soit suffisamment soudé et homogène pour réellement orienter en profondeur l'évolution de la société, à l'instar du rôle tenu par le monde ouvrier dans la société industrielle.

Cette écoute qui doit se traduire par des actions dans les faits est le premier pas effectué envers les seniors en tant que sous-groupe identifié, et se vivant comme tel, par l'entreprise. Cette démarche est essentielle.

En effet, le risque principal pour l'entreprise ne réside pas seulement en ce que les seniors maintenus en activité ne donnent pas le meilleur d'eux-mêmes, mais plutôt qu'ils perpétuent une ambiance délétère au sein de l'entreprise en se répandant dans les couloirs en sarcasmes et en remarques assassines.

Plus grave encore, ces seniors sont à même de démotiver les salariés plus jeunes à travers des attitudes de refus, de freinage ou en multipliant les remarques acerbes du type « on a déjà essayé cette solution il y a dix ans », « rien de nouveau sous le soleil »... Type d'attitude qui peut finir par décourager les meilleures volontés et conduire au départ des meilleurs éléments.

Cette approche a aussi pour objet de responsabiliser les seniors et de faciliter leur gestion de leur propre vieillissement.

Là aussi soulignons que la bataille pour retenir et faire venir les meilleurs jouera en grande partie sur des éléments immatériels, dont l'ambiance de travail et le style de management seront parmi les critères déterminants. Or, ces deux variables sont sensibles à l'influence des salariés seniors. Même en période de crise et de

1. TOURAINE Alain, KHOSROKHAVAR Farhad, *La Recherche de soi – Dialogue sur le sujet*, LGF, 2005.

chômage important, les entreprises doivent en avoir conscience et agir en connaissance de cause auprès de tous les salariés.

Les salariés seniors, et ceux qui s'en approchent, devront donc bénéficier de ces nouveaux outils, comme les bilans renforcés de compétence ou les procédures d'écoute. Plus largement, il importe de noter que le temps est un élément essentiel. Certes, toutes les entreprises ne peuvent pas mobiliser la même énergie et libérer du temps pour permettre ce travail de fond. Pourtant, il convient de souligner que la phase de réflexion qui permet ensuite au salarié de bâtir un nouveau projet professionnel nécessite du temps. Le choix d'une réorientation, la mise en œuvre d'un plan de formation et la mobilité professionnelle demandent un temps de préparation, un moment de disponibilité.

PARTIE 3

FORMER ET MOTIVER

5 Améliorer les compétences

RENFORCER SA COMPÉTITIVITÉ

La compétitivité est très largement indexée sur le degré de compétence moyen de la population active. Les sociétés modernes sont d'abord des sociétés de la connaissance et du savoir. La loi de 1971 sur la formation permanente a créé une première vague favorable. Malheureusement, de nombreuses dérives se sont fait jour et, surtout, seule une minorité d'actifs, se situant généralement parmi ceux déjà les mieux formés et étant dans la tranche d'âge des 30-45 ans, profite réellement de ce moyen de progression sociale et de maintien de sa propre compétitivité sur le marché du travail.

Certes la problématique de la productivité recouvre des réalités complexes qui ne peuvent se satisfaire des mesures visibles habituelles et qui souvent se résument aux charges salariales. L'analyse des coûts cachés¹ qui repose sur l'identification des dysfonctionnements met en exergue une multiplicité de causes (réglage de machine, problèmes de formation, mauvaise communication entre les acteurs,...) inclut la question senior.

De nouvelles réformes ont tenté de relancer la question de la formation : la mise en place de la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) et le vote de la loi sur le droit à la formation tout au long de la vie et celle sur la formation professionnelle tentent de relancer le processus. Il s'agissait en particulier, à travers ces trois initiatives, de favoriser le maintien et la progression de la compé-

1. ISEOR : Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations, Lyon.

tivité professionnelle des actifs seniors, mais aussi des débutants et des actifs sans qualification. Le DIF (Droit Individuel à la Formation) présente l'avantage de ne pas cibler une population unique et d'éviter ainsi toute stigmatisation. Le passage de la théorie à la pratique dépendra d'abord des accords de branche. Globalement le DIF n'a pas changé les choses en profondeur, ni permis que les salariés des petites entreprises puissent mieux bénéficier de la formation professionnelle. La portabilité du droit à la formation reste théorique.

Notons, en outre, que la réforme de la formation professionnelle, qui bénéficie d'un réel consensus de l'ensemble des partenaires sociaux, risque de ne pas faire bouger les lignes, pas plus pour les seniors que pour les jeunes et faiblement qualifiés. La formation reste un enjeu central peu porté par les acteurs. Par ailleurs, peu de passeports formation retraçant le parcours de formation de chacun ont été mis en place ; pas plus que sont clarifiées les conditions de financement et la part qui reviendra à l'entreprise et au salarié lui-même. Ces imprécisions rendent difficile un véritable démarrage.

Reste que la question de la formation est essentielle. Elle joue trop peu souvent son rôle aujourd'hui. Mais demain, la formation sera l'un des axes majeurs du contrat passé avec les seniors, et plus généralement avec l'ensemble des salariés pour qui les perspectives de formation seront un élément du choix de l'entreprise.

L'ENJEU MAJEUR DE LA FORMATION

Ce constat est dramatiquement clair : les seniors sont les exclus de la formation¹. Seulement 37 % d'entre eux ont bénéficié d'une formation dans les trois dernières années.

On commence à vieillir lorsqu'on cesse d'apprendre, dit un proverbe japonais. L'âge dans l'entreprise est d'abord l'âge de sa formation. Nous comprenons la notion de formation comme allant très au-delà de l'apprentissage technique.

L'impératif formation est d'autant plus nécessaire que nous entrons dans la société de connaissance qui nous éloigne du mode taylorien. Le travail est remis en question par les bouleversements des organisations des entreprises qui, de fait, impliquent un nouveau rapport des acteurs au travail. La société disciplinaire, au sens de Foucault, propre aux organisations de type taylorienne laisse place en grande partie à une société de contrôle où priment le réseau et la communication. Dans un ouvrage incisif, Philippe Zarifian, note que cette nouvelle forme de travail nécessite des formes nouvelles d'implication des salariés, à la fois plus complexes et plus contradictoires². Elle implique aussi plus de solitude, car plus de responsabilisation, en même temps qu'elle nécessite plus d'échanges avec les autres acteurs. Ces bouleversements donnent plus de marge de manœuvre aux salariés et donnent donc plus d'importance à l'équation personnelle, à la personnalité. Ici, aussi l'expérience, la maturité et la formation apparaissent comme des enjeux centraux qui de fait contribuent à rehausser l'impact du salarié senior.

Trop souvent les formations pour les seniors servent d'alibi. L'entreprise cherche à gagner du temps et à reculer les échéances, ou

1. Sondage Entreprise et Carrières, décembre 2008.

2. ZARIFIAN Philippe, *À quoi sert le travail ?*, La Dispute, 2003.

bien elle se donne bonne conscience et masque son incapacité à trouver un avenir pour la personne concernée... À moins que la formation soit le prélude à l'ouverture d'un placard doré. Dans ce domaine, le politiquement correct a fait florès : apprendre à apprendre, l'entreprise apprenante,... depuis des décennies la formation continue est présentée comme la solution à tous les problèmes de l'emploi. Pourtant, la situation n'a fait que se détériorer alors que les investissements formation suivent une pente croissante et que les formateurs se multiplient.

Il importe, par ailleurs, de distinguer formation courte et formation longue. La première est orientée sur une connaissance technique ou l'acquisition d'un savoir-faire qui doit s'accompagner d'une nouvelle affectation ou d'une nouvelle mission dans le même temps. La seconde apparaît plus lourde et plus limitée (conduite de projets ISO, coaching,...). Elle doit souvent s'accompagner d'une réelle réorientation de carrière ou un nouveau projet professionnel ou personnel.

En France, le droit à la formation continue est inscrit dans le cadre législatif depuis 1971 devenant ainsi une obligation. Il ne s'agit pas de contester l'apport majeur du droit à la formation dans l'évolution de carrière des salariés, ni son impact dans l'amélioration de l'efficacité des entreprises, cependant, force est de constater les nombreuses dérives et l'échec relatif de la politique de formation : chômage jeune ou senior, inadéquation de l'offre par rapport à la demande, faible effet de rattrapage pour les jeunes entrés sans qualification dans la vie professionnelle, intervention à la marge pour aider aux réorientations de carrière, etc.

Comme le constate le DRH d'un grand groupe français de l'électronique grand public, lorsqu'on demande à un cadre expérimenté à quoi il doit sa carrière, rarement pour ne pas dire jamais il vous répondra « à la formation continue ». De ce point de vue, l'échec est patent. Même si de réelles avancées ont eu lieu et que la for-

mation continue a pu tenir dans certains milieux professionnels, comme le secteur de la banque, un rôle crucial dans l'élévation du niveau moyen de compétence et dans l'ouverture de perspectives de progression individuelle de carrière.

Pourquoi ? Il faut distinguer la formation continue de courte durée dispensée sous forme de stages (souvent de deux à six jours) des formations longue durée de type MBA ou universités (à temps complet ou à mi-temps), souvent réservées aux hauts potentiels des sociétés ou à des personnes très volontaires et désireuses de faire un saut qualitatif dans leur parcours professionnel. Ces formations, supportées en partie par les entreprises, nécessitent parfois aussi une participation financière non négligeable de la part de l'intéressé. Si toute formation relève d'un investissement humain, participer à son financement, même de façon modique, est un indicateur fort de l'engagement de la personne.

Nous allons nous limiter ici à la formation continue de courte durée et aux raisons qui font qu'elle n'est que rarement un moyen de promotion ou de reconversion dans sa vie professionnelle. Pas de malentendu, ce n'est pas la formation et sa qualité qui sont en cause, elle entre peu à peu dans les mœurs des salariés et des entreprises.

La formation devrait, par exemple, favoriser le retour à l'emploi des chômeurs et, en particulier, de ceux qui sont âgés. Mais, très souvent, le Pôle Emploi a alloué des stages de formation qui ne pouvaient en rien aider un chômeur à retrouver un emploi ; au mieux, ils permettaient au demandeur d'emploi de sortir de son isolement et de renouer avec une certaine rigueur du monde du travail : horaires fixes, effort intellectuel personnel, objectifs, résultats et travail de groupe.

Quelques exemples

Un contrôleur de gestion, avec un anglais scolaire, a suivi un stage de langue de plusieurs semaines pour pouvoir postuler, dans sa fonction, auprès de groupes internationaux où une excellente maîtrise de l'anglais est nécessaire. Aucune chance de trouver un tel poste : pour chaque offre, plus de la moitié des candidats pratiquent un excellent anglais.

Un ingénieur, responsable d'un petit groupe de trois à quatre techniciens, souhaite devenir patron d'un SAV de plus de cinquante personnes et postule donc pour un tel poste. Il devra suivre un stage de management et de motivation des hommes. Là encore, fausse piste et mauvaise orientation à court terme car elle crée chez cet homme de faux espoirs de passer dans la cour des meneurs d'hommes par un simple stage. La chute en sera d'autant plus rude.

Dans ce cas précis, il lui faut d'abord retrouver un métier dans sa ligne de compétence, puis, une fois en place et de nouveau en selle, prouver qu'il peut encadrer des effectifs plus importants ; une fois le ticket d'une promotion en poche, alors le stage de management a un sens.

Récemment, des avancées culturelles ont eu lieu. Le DIF ouvre de réelles perspectives car il relève de l'initiative du salarié qui se prend en charge et effectue la démarche vers son employeur. L'accord de son employeur pour l'exercer est nécessaire, même si le financement de la formation choisie est assuré en partie par le salarié lui-même. C'est cet engagement financier personnel qui montre clairement à l'entreprise que le salarié se prend en charge pour progresser et prendre de nouvelles responsabilités dans un domaine et dans une activité où il sait qu'il y a une demande forte au sein de son entreprise.

À l'entreprise de répondre à ce signal fort de la part du salarié et de s'assurer que, dans les deux à trois ans à venir, on lui offre une opportunité de carrière. Certaines entreprises, comme le PMU, accordent une prime à tout collaborateur ayant suivi avec succès une formation longue sanctionnée par un diplôme national.

C'est ce double signal de « gagnant-gagnant », entre le salarié et l'entreprise, qui permettra de rendre crédible la formation continue qui est encore à inventer dans sa phase pratique : trouver ou évoluer dans son poste actuel.

De ce point de vue, la formation continue tout au long de la vie apparaît comme un moyen pragmatique d'être plus performant dans son activité actuelle, ou dans celle à laquelle l'on vient ou l'on attend d'être promu. C'est donc un gage de maintien de son employabilité, un moyen de se renforcer face aux risques de mise au chômage.

Pour le senior, et l'ensemble des salariés, la formation joue aussi comme facilitateur pour s'ouvrir au large.

En interne, une stratégie de formation doit être initiée et provoquée, pas seulement au cours de l'entretien annuel mais à tout moment avec sa hiérarchie directe, lorsque se dessinent de nouvelles structures où se mettent en place de nouveaux projets qui vont exiger des compétences qui n'existent pas forcément en interne.

La formation n'a de sens que si elle est inscrite dans un projet professionnel ou de vie. Cela demande au salarié d'être capable de se projeter dans l'avenir. Ainsi, un manager senior, opérationnel de choc, peut décider vers les 58 ans de s'orienter vers une fonction de chef de projet ou d'expert qu'il voit se profiler à horizon de trois à six mois. Il sera lui-même demandeur de cette reconversion, un stage de chef de projet prendra alors tout son sens, puisqu'il occupera un tel poste à très court terme.

Au passage, signalons que de tels mouvements transversaux sont la preuve que l'un des obstacles majeurs de faire travailler les seniors au-delà de 55-60 ans – à savoir bloquer les postes pour les plus jeunes – n'a pas de sens.

Sur cent managers en poste à 50 ans et qui tous travailleront encore à 60 ans, soixante d'entre eux auront changé de fonction et

de responsabilités entre 55 et 60 ans ! Hier encore, la majorité de ces soixante salariés avait quitté le monde du travail à 57-58 ans.

Se prendre en main

La formation pour les seniors peut s'appréhender de diverses manières.

La formation continue pour les seniors après 45-50 ans, mais pas sous forme d'alibi. Au contraire, elle doit être accordée en fonction d'objectifs précis, et donc mesurables, et être liée à un projet de société concret pour permettre au senior d'être plus performant dans son activité actuelle en fonction des évolutions continues technologiques ou de client/marché : nouveau logiciel en finance ou en supply chain, opter pour de nouvelles structures commerciales, réseaux de distributeurs plutôt que de vente directe, etc.

La formation continue pour les seniors après 45-50 ans doit précéder ou accompagner un nouveau métier. Une fois la nomination annoncée, un manager senior a les compétences et l'expérience suffisantes pour prendre en charge ce nouveau défi, qu'il maîtrise à environ 80 %. La formation menée de concert à sa prise de poste lui permettra d'acquérir les 20 % d'expertise qui lui manquent et de les mettre immédiatement en pratique dans son job.

Au senior d'être pro-actif et de provoquer ces situations tout au long de l'année. L'évaluation annuelle n'est qu'un rendez-vous formel de ce processus. Si les sociétés attendaient les évaluations annuelles pour bouger leurs structures et faire évoluer leurs stratégies, beaucoup ne seraient plus là pour en parler !

Un acte de remise en question de la part du senior : accepter de concevoir, dans son entreprise, un job différent de celui qu'il occupe, avec souvent un niveau hiérarchique et un salaire différents de son poste actuel.

Une chance à saisir

Rappelons aussi le changement profond qu'a déjà produit l'instauration de la VAE. Cette innovation, qui permet à des actifs de valider des années de vie et d'expérience professionnelle, devrait faciliter les reprises de formations longues, en ce qu'elle donne des équivalences universitaires. Elle permet de reprendre un cursus, mais non à la base, ce qui est particulièrement difficile et douloureux émotionnellement.

Elle permet aussi une reconnaissance en interne qui, là encore, peut favoriser la reprise d'une formation.

La formation n'est pas prioritairement un signe de reconnaissance de son statut ou de sa personne, même si c'est un élément à prendre en compte et sur lequel il peut être utile de jouer.

La formation répond d'abord à une logique de moyen. Souvent, c'est la clé pour changer de fonction et de responsabilités entre 50 et 65 ans.

Plus profondément encore, c'est sans doute le meilleur moyen pour le senior, et pour les plus jeunes aussi, de garder non seulement son employabilité mais avant tout son intérêt pour le monde du travail.

Il faut tout faire pour favoriser l'élévation du niveau de connaissance et de compétence des seniors, mais aussi des jeunes. L'entreprise n'a pas pour vocation à se transformer en centre d'apprentissage ; aussi, pour la mobiliser, il serait assez logique que l'État, dès lors qu'il lui confère une partie de la charge de formation, accorde aux entreprises volontaires des incitations fiscales. Par exemple, dès lors qu'une société prend en charge un ou plusieurs apprentis, il serait cohérent qu'elle n'ait plus à payer la taxe d'apprentissage. Si elle pratique la même politique envers les seniors, le résultat devrait être identique. Là encore, il s'agit aussi de donner un symbole du refus de la stigmatisation.

L'ENJEU DE LA COMPÉTENCE TECHNIQUE

Au cours des dix dernières années, la plupart des grandes sociétés ont cherché à réduire les strates hiérarchiques. Parfois, les organigrammes se réduisent à trois ou quatre niveaux seulement. Il s'agit à la fois d'optimiser la masse salariale et de rendre les salariés plus réactifs.

Il n'est pas rare aujourd'hui, dans une société de 1 000 à 5 000 personnes, de n'avoir plus que deux ou trois niveaux hiérarchiques entre, par exemple, un commercial ou un ingénieur de site de production et le PDG au lieu de quatre à cinq précédemment.

Ainsi, dans la logique du système pyramidal à la française, où souvent les postes d'encadrement étaient pléthoriques, les personnes « qui ont sauté » n'avaient le plus souvent que de simples fonctions de contrôle se limitant à recevoir des directives et à les faire exécuter sans réelle valeur ajoutée au passage. Pire, un bon nombre de ces petits chefs relais ont perdu la compétence et le savoir-faire qu'ils avaient auparavant lorsqu'ils occupaient l'un des postes qu'ils supervisent.

Remplacer la logique du statut par celle de la contribution

Ainsi, dans les sociétés de bureautique et d'informatique, il était courant d'avoir un chef de secteur SAV pour huit techniciens, toujours issu de ce vivier et souvent le meilleur d'entre eux. Son rôle de responsable consistait à remplir et à tenir à jour de nombreux rapports d'activité de ses techniciens et de s'assurer que leur productivité était dans la moyenne demandée du groupe. Plus de deux années à ce poste, sans jamais plus toucher un équipement, il perdait non seulement sa technicité, mais ne pouvait suivre d'un point de vue pratique l'évolution des produits. Souvent, cette fonc-

tion ne correspondait ni à sa compétence, ni à ses envies. Seuls la motivation pécuniaire et le statut apparaissaient comme des facteurs positifs. Au prix parfois d'un stress lourd.

Mais depuis moins de dix ans, sont arrivés tous les moyens de diagnostic à distance et de support technique hot line qui ont permis de réduire de façon drastique les postes de technicien SAV terrain en les reconvertissant en techniciens support.

Là aussi, la machine a remplacé l'homme et un grand nombre de postes d'encadrement furent supprimés. Ces managers découvraient alors qu'ils avaient eu un simple statut de cadre mais pas une fonction réelle de manager, au sens plein du terme, sur laquelle ils pouvaient capitaliser pour mieux rebondir. Pire, ils ne pouvaient pas reprendre au pied levé leur ancien métier de technicien, leur expérience dans ce domaine étant obsolète.

Même s'ils avaient souhaité rester dans leur société et reprendre leur ancienne fonction après une formation adaptée, la législation française ne le facilite pas dans les faits : par exemple, il apparaît hors de question de baisser le salaire d'un employé suite à une diminution de ses responsabilités professionnelles. Plutôt que de gérer un salarié déclassé, la tendance sera, de donner la priorité à un licenciement avec tous les traumatismes pour l'individu et les coûts pour la communauté d'une telle mesure.

Beaucoup de ces évincés ont dû se reconstruire eux-mêmes, renforcer leur compétence et leur employabilité pour, le plus souvent, repartir dans des fonctions opérationnelles. Dans bien des cas, cette traversée du désert s'est soldée par un salaire moindre dans un nouvel emploi. On voit ici le caractère fondamental de la compétence et de l'expertise pour le devenir des seniors.

Tous les plus de 50 ans n'ont pas pour vocation à être des managers, mais seuls ceux qui pourront faire valoir une compétence d'excellence sauront trouver grâce auprès des décideurs, qu'ils soient seniors ou non.

Devoir d'inquiétude

Un autre exemple d'évolution de l'organisation des entreprises permet de souligner les mutations sensibles qui se sont produites en quelques années. Ainsi, les filiales ou divisions de grand groupe, comme les PME/PMI en France, ont totalement fait évoluer leur organisation. Il y a dix ans seulement, toute société en pleine expansion, ayant un objectif de croissance à deux chiffres, choisissait de multiplier les agences en France pour être plus réactive, plus proche des clients. Dans la version du « *Think global, act local* » à la française, cela se traduisait souvent par la mise en place de baronnies avec une duplication de postes fonctionnels de sièges, au niveau des régions.

Dans bien des cas, même s'il faut se méfier des généralisations simplificatrices, commençait alors une lutte de pouvoir entre les équipes de terrain qui revendiquaient la paternité du chiffre d'affaires et considéraient celles du siège comme des technocrates qui ne comprenaient pas les réalités du front.

Combien de fois a-t-on entendu, à propos de certains managers de siège, le jugement cinglant des opérationnels dont l'une des expressions les plus édulcorées est « dangereux en mer, inutile au port ».

Le perdant dans ces luttes intestines était souvent le client qui avait choisi un groupe de taille nationale/internationale pour bénéficier d'une offre de services/produits plus large et évolutive et qui se retrouvait aux mains d'une fausse PME locale sans le dynamisme de ces dernières.

Mais, depuis plusieurs années, un autre mouvement s'est mis en place, il cherche à réduire au maximum les charges. Ils sont nombreux les cas comme celui de ce groupe international, leader mondial dans la fourniture d'énergies temporaires, dont le métier est de mettre à disposition de ses clients, souvent en location et dans des situations de secours et/ou d'urgence, des systèmes d'énergies : par exemple, restaurer le refroidissement de cuves d'un grand groupe chimique en région Rhône-Alpes.

Trouver le système adapté à la situation était du ressort de l'une des dix agences régionales qui rapidement commençait la recherche du produit *ad hoc* : coups de téléphone aux agences voisines, souvent sans succès, pour enfin trouver que ce produit est à Bruxelles... il faut alors le faire livrer chez le client, en urgence, à grands frais... Et parfois à perte.

Ce groupe a alors décidé de réduire ses agences de dix à deux pour optimiser ses moyens en hommes, en compétences et en disponibilité des produits. Il a même dépassé la notion de pays pour créer un pôle Europe du Sud et un stock de produits identifiables en moins d'une heure pour l'envoyer et l'installer au bon endroit en moins de sept heures.

Les paradoxes et leçons de tels exemples conduisent à réfléchir sur l'importance des mutations en cours.

D'un point de vue purement arithmétique, il n'y a pas eu au global une réelle destruction d'emplois. Cependant, le nouveau redéploiement a entraîné le départ de certains collaborateurs et le recrutement d'autres dans des métiers et avec des responsabilités qui ne pouvaient être remplies par les premiers.

Les postes supprimés étaient avant tout des fonctions dont les actions et les résultats ne pouvaient être mesurés ou même appréciés à partir de critères qualitatifs objectifs. Nous sommes entrés aujourd'hui dans une religion du résultat : ce qui ne se mesure pas, n'existe pas.

Tout collaborateur doit en être conscient et se donner ce devoir d'inquiétude qui le rend attentif, comme un aventurier en pleine jungle, aux moindres signes qui pourraient le rendre vulnérable. Dès l'instant où un cadre ne peut pas lier son nom, dans l'année, à une réalisation reconnue par son management comme appréciable pour le groupe (et donc mesurable), il se trouve en danger.

Aujourd'hui, nous ne comptons plus les managers, qui, fiers de leurs responsabilités au siège de grands groupes de l'activité d'une

business unit de niveau *worldwide* de plus de 500 millions d'euros, n'assuraient en fait que la compilation des résultats des différentes filiales, la coordination des problèmes ou des opportunités identifiés et des *task forces*, où ils seraient une fois de plus le narrateur et le scribe pour les directions opérationnelles... ont perdu leur job et, dans bien des cas, leur employabilité.

Il leur faut alors se remettre en question pour retrouver un poste beaucoup plus opérationnel et mettre de côté les « hochets » d'homme de siège sans pouvoir réel de décision et d'action : voyages à travers le monde, réunions internationales et accès aux informations clés de la société. Cela implique souvent comme disent les Anglo-Saxons de redevenir *hands on*, c'est-à-dire remettre les mains dans le cambouis.

ADAPTER L'OUTIL DE TRAVAIL AU QUOTIDIEN DE CHACUN

L'amélioration des conditions de travail concerne l'ensemble des salariés. Elle contribue à réduire les accidents du travail, à renforcer la productivité, à réduire l'absentéisme et, sur un plan macro-économique, contribue à l'allongement de l'espérance de vie. Elle participe aussi à la réduction des coûts cachés¹ dont la charge est souvent supérieure à celle produite par les coûts visibles.

Mais lutter contre l'usure au travail et réduire la pénibilité est aussi une autre façon de favoriser le maintien dans l'emploi de salariés prenant de l'âge². Un maintien dans l'emploi se faisant ainsi dans de meilleures conditions pour la personne concernée, ne peut que

1. Voir plus haut les analyses issues de l'ISEOR.

2. STRUILLLOU Yves, *Pénibilité et Retraite*, rapport remis au Conseil d'Orientation des Retraites, avril 2003.

favoriser sa plus grande efficacité. Cette approche est donc une nécessité pour les entreprises qui doivent faire face au vieillissement programmé de leurs effectifs.

Le premier acte consiste à faire l'audit des facteurs de pénibilité propre à l'entreprise. Les médecins du travail peuvent être mis à contribution, de même que les antennes régionales de l'ANACT¹.

Identifier les signes de pénibilité au travail

Trois catégories de facteurs de pénibilité ressortent des études menées².

La première a trait aux efforts physiques répétés, comme le port de charges lourdes, des postures pénibles, de longs déplacements, etc.

La deuxième concerne l'exposition à un environnement traumatisant : chaleur, bruit, humidité,...

Enfin, la troisième est liée aux questions d'organisation du travail, qui concerne par exemple les 3 x 8, le travail à la chaîne, les cadences très élevées, les délais de réalisation,...

On voit par là que la pénibilité du travail peut aussi concerner des éléments de stress, lié simplement à la forme de l'organisation et des relations humaines.

Si certaines formes d'organisations conduisent à des troubles physiques objectifs, comme les douleurs musculaires touchant en particulier le dos et le cou, les mêmes ou d'autres renforcent la fatigue ou le stress. La culture du juste-à-temps, la pression croissante concernant notamment les résultats, la solitude dans l'action s'imposent de plus en plus au salarié et rendent ses conditions de travail parfois difficilement supportables. Le salarié senior, en ce que son état physique tend à se fragiliser, peut se

1. ANACT: Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, Lyon.

2. Enquête menée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Union européenne, 2000.

trouver dans une situation difficile. De même, il peut être amené à moins supporter la pression morale. Le recul annoncé de l'âge moyen du départ en retraite devra conduire à ce que les entreprises, sur le plan individuel mais aussi au niveau des négociations interprofessionnelles et des branches élaborent des actions fortes en ce domaine.

Le faux prétexte de l'usure des seniors

La DRH se doit d'abord d'établir, par service ou par atelier (dans le secteur industriel), les données démographiques et d'état de santé. Il lui faut ensuite déterminer quels sont les parcours professionnels où des problèmes potentiels sont prévisibles. Enfin, elle se doit d'analyser les conditions réelles de travail pour chaque poste concerné.

Une fois de plus, nous insistons sur la nécessité d'individualiser la démarche : chaque situation est différente et nécessite une approche singulière pour être opérationnelle. Il s'agit de sortir d'un discours trop normatif pour connaître la pénibilité réellement ressentie et non celle déterminée par un statut, une qualification de poste ou un accord national.

Le métier et la trajectoire professionnelle suivie ne suffisent pas pour mettre en place des solutions efficaces. La forme d'organisation du travail, les process mis en place sont sans doute les facteurs les plus déterminants, ceux qui permettent une action utile et prédictive. D'une certaine façon, les conditions et l'environnement subis par le salarié ont plus d'effet sur la pénibilité de son travail que la nature propre de l'activité concernée.

Plus largement, le thème de l'usure au travail ne doit pas justifier l'exclusion des seniors. Faire le lien systématique et unique entre prise d'âge et altération progressive des capacités aboutit à une forme de stigmatisation de l'âge.

L'action sur la réduction du nombre de postes physiquement lourds et sur la diminution de leur pénibilité est une réponse essentielle. Cela facilite le maintien en activité des salariés âgés, mais c'est aussi une action favorable à l'ensemble des salariés intervenant sur ces postes. Ce type d'intervention peut même rendre l'entreprise plus attractive dans son recrutement, ce qui n'est pas nécessairement anecdotique dans des secteurs où le recrutement se montre, et se montrera demain plus encore, problématique.

Enfin, ce schéma permet de réduire la vitesse et la fréquence d'apparition de l'usure des salariés. La démarche d'ergonomie des postes de travail, qui concerne aussi bien les chaînes de fabrication que des activités de bureaux ou de services, constitue certainement l'un des leviers essentiels d'intervention et de changement. Au-delà, il s'agit d'adapter dans la mesure du possible l'organisation du travail en réduisant, par exemple, pour les personnes les plus âgées dans l'entreprise, certaines contraintes d'horaire, de fréquence des situations d'urgence, de pression de l'environnement extérieur.

La dimension psychologique dans le sentiment d'usure ne peut pas être négligée. Dans nos entretiens, très souvent les seniors se sont plaints d'un sentiment de « mise au placard » ou d'être perçus comme « vieux » : « C'est insupportable d'arriver chaque matin en étant accueilli par un "salut, papy, alors c'est quand la retraite?" »

Mais le sentiment d'usure vient aussi de l'environnement. La valorisation des actions du senior concerne la possibilité de lui proposer d'évoluer vers d'autres fonctions ou dans un autre environnement. Le placer dans des situations de meilleure visibilité ou de meilleure compréhension de son rôle dans l'avenir de l'entreprise sont autant d'actions qui peuvent contribuer à favoriser le maintien en activité et en motivation du salarié âgé.

6 Responsabiliser les encadrants

UN ENJEU CENTRAL

L'encadrement aussi va devoir effectuer sa révolution copernicienne. En premier lieu, il devra comprendre et appréhender les enjeux de la « seniorisation » de la société, tout autant sur le plan du marché et de la demande que sur celui de l'entreprise et de son nouveau rythme. Il s'agit d'abord d'un travail de formation (conférences, travail documentaire, rencontres,...). En second lieu, l'encadrement se devra de développer sa capacité à répondre à ces nouveaux défis. Il conviendra d'apprendre à pratiquer l'intergénération *via* le mélange le plus harmonieux possible de générations qui le plus souvent tendent à s'ignorer, voire se défier.

Mais l'encadrement se devra aussi de renouveler son approche de la motivation des équipes et de prendre en compte les demandes et besoins nouveaux de ces publics de salariés plus âgés.

S'il ne faut retenir qu'une seule chose, c'est que toutes les politiques en faveur de l'emploi des salariés âgés ont achoppé au sein des entreprises en raison du manque de soutien de l'encadrement.

On peut signer les plus beaux accords d'entreprise, leur mise en œuvre restera lettre morte si l'encadrement ne s'approprie pas l'enjeu. Les DRH ne peuvent pas être les seules à porter la politique senior de l'entreprise.

Cela passe par une réelle formation à la question senior des managers en rappelant d'abord les faits et les chiffres. Il s'agit ensuite de faire passer le message quant aux conditions de réussite de l'intergénération. Les pratiques de communication sont un levier à ne pas négliger. Enfin, pour renforcer la motivation des managers, il conviendrait d'intégrer des critères concernant la réussite des

objectifs concernant la gestion dynamique de la pluralité des âges dans l'évaluation des encadrants.

COMPRENDRE LES ENJEUX DE LA « SENIORISATION » DE LA SOCIÉTÉ

Les chiffres sont connus des spécialistes et d'une large part des responsables des ressources humaines, mais, pour autant, il convient de les rappeler et de les faire connaître à l'ensemble des cadres, en particulier par ceux qui pilotent des équipes.

La France, l'Europe, le monde, aucune zone géographique n'échappe au vieillissement généralisé. Même si les chiffres sont connus, ils méritent d'être rappelés. En effet, ils signent aussi des évolutions sensibles et marquantes dans la nature des attentes et des aspirations des consommateurs, qui souvent sont aussi des salariés ou autres actifs.

Notons que la situation française est un peu moins catastrophique que prévue. l'INSEE a revu à la hausse ses estimations de nombre de naissances et de nouveaux immigrés. Le mini baby-boom français se poursuit depuis 1997. Depuis plus de dix ans, le taux de fécondité varie entre 1,9 et 2,0 par femme soit pratiquement au niveau du renouvellement de la population. C'est le meilleur score en Europe avec l'Irlande alors que la moyenne est de seulement 1,52 (et de moins de 1,3 dans de nombreux pays d'Europe centrale). Avec 64,1 millions d'habitants, La France se situe au 2^e rang pour sa population en Europe et son augmentation assurée à plus de 80 % par un taux de croissance naturelle (hors immigration). En 2050, il devrait y avoir 70 millions d'habitants en France métropolitaine, dont un tiers de plus de 60 ans¹, soit une augmentation

1. INSEE, *Bilan démographique*, janvier 2009.

de 50 % en 45 ans. À titre de comparaison, les plus de 60 ans représenteront en 2050, en Italie ou en Espagne, plus de 40 % de la population.

Cette situation démographique favorable à la France nécessite d'agir à l'horizon de vingt ans. Inutile de reproduire les erreurs du passé en laissant des milliers de jeunes se fourvoyer dans des formations inutiles et sans débouchés. C'est aujourd'hui que se construisent les compétences de demain. Certes, l'enseignement général est essentiel mais il importe de pouvoir orienter les jeunes vers des parcours rapidement professionnalisés plutôt que de les laisser se débattre dans la spirale de l'échec et de la perte d'estime de soi au prétexte d'offrir à tous le même enseignement. Il s'agit aussi de valoriser ces parcours précoces vers la professionnalisation et de rendre possible par la suite le suivi d'autres formations.

Pour autant, les plus de 50 ans représentent 20 millions de personnes, alors que les moins de 20 ans ne sont que 14,5 millions. On compte 13,5 millions de plus de 60 ans. Jamais les plus de 50 ans ont été si nombreux (30 % de la population et 50 % d'ici à 2030). La tranche des 50-64 ans représente un impact majeur dans et hors de l'entreprise. Ce sont à la fois des consommateurs, des acteurs sociaux et des actifs réels ou mis sur le côté. Les 50-69 ans représentent environ 23 % de la population active et, à l'horizon 2015, la proportion des 50-59 ans aura crû de 75 %.

Rappelons que si le taux d'activité des seniors était simplement au niveau de la moyenne européenne, ce sont 360 000 salariés supplémentaires qui seraient en activité pour créer de la richesse. Cela représente environ 9 milliards de cotisation, bien plus que le déficit de la branche retraite pour 2008...

Il en va de même pour les 60 ans et plus : de moins de 20 % de la population totale, en 1995, ils en représenteront – selon les hypothèses de taux de fécondité – de 26 à 28 % en 2020 ; et de 30 à 39 % en 2050. Au milieu du siècle prochain, les plus de 60 ans

représenteront entre un tiers et deux cinquième de la population. En 2050, les 60 ans et au-delà seront 85 % de plus qu'en 2000, soit 22,4 millions¹.

Seniors Fragilisés (SeFra) : un phénomène marquant et nouveau

La part des très âgés (les SeFra), c'est-à-dire les plus de 75 ans, va, toujours selon les projections des démographes de l'INSEE, s'accroître de façon encore plus considérable. Le nombre des 75 ans et plus va doubler en trente ans, pour atteindre 7 millions en 2025 et dépasser les 11 millions en 2050. La France métropolitaine comptera trois fois plus de 75 ans et quatre fois plus de 85 ans ; ils seront respectivement 11,6 millions et 4,8 millions contre 4,2 millions et 1,2 million en 2000.

En valeur relative, le poids des 75 ans et plus passera de 6 % de la population totale en 1994, à 11 % en 2020, avant de s'élever à 15 ou 20 %, selon les hypothèses prises en compte, en 2050. Cette réalité va aussi avoir un impact sur le comportement des jeunes seniors qui auront souvent la charge de leurs parents.

Les projections² mettent ainsi au jour ce phénomène incontestable et lourd de sens, le net allongement de l'espérance de vie de la population française. Il peut se mesurer au travers d'une autre comparaison. À partir de 2020, les seniors pèseront plus que les jeunes, c'est-à-dire les moins de 20 ans.

Les moins de 20 ans, qui représentaient encore 28 % de la population totale, en 1994, devraient n'en constituer que 25 %, pour l'hypothèse la plus haute, voire 17 % pour l'hypothèse la plus basse, à partir de 2020.

1. INSEE *Première*, juillet 2006.

2. OCDE, Eurostaf, INSEE, 2008.

De telles projections font apparaître un déclin prochain, mesuré mais assuré, du poids relatif de la population active. La part des 20-64 ans va augmenter jusqu'en 2010, où elle atteindra 38 millions. Mais, elle devrait ensuite se stabiliser, voire diminuer nettement si on prend en compte l'hypothèse la plus pessimiste : les actifs ne représenteraient plus que 30 millions de personnes. Sauf que ce type de prévisions ne peut décemment pas expliciter les possibles : comment établir le nombre de retraités et d'étudiants dans un demi-siècle ? Il dépendra de mesures réglementaires et d'évolutions sociales qui agiront directement sur la durée de travail réelle moyenne de la population.

Le vieillissement de la population constitue bien un trait majeur de l'évolution à moyen terme de la société française.

Cette « seniorisation » de la société a et aura des conséquences croissantes sur les attentes et la consommation de biens et de services.

Les entreprises devront fort logiquement appréhender ces nouvelles attitudes et les nouveaux besoins. La présence au sein des firmes de seniors apparaissant comme une garantie d'adaptation aux réalités démographiques du marché.

COMMUNIQUER ET MOTIVER

Rien ne pourra évoluer sans que l'ensemble des acteurs de l'entreprise ne s'approprie les enjeux et les objectifs d'une nouvelle donne. Les seniors, en premier lieu, devront agir et changer. La société française vit une période délicate où elle est en attente de prise en charge. Chacun sait ce qu'il faut faire mais attend que le voisin en prenne l'initiative, surtout, c'est l'ensemble du corps social qui entend être pris en charge : il conteste la place prédominante de l'État, mais attend tout de lui. De la même façon, chacun

se plaît à contester le management de son entreprise, mais chacun attend aussi que l'entreprise propose des changements, ouvre de nouvelles perspectives.

Les seniors, plus que les autres, font le plus souvent preuve d'un attentisme à toute épreuve. Qu'ils se plaignent ou non, ils privilégient, en majorité, la posture de l'attentisme. Au lieu de chercher à construire eux-mêmes leur destin, à être force de proposition.

Combien de fois est-ce la personne concernée qui prend l'initiative d'une rencontre avec la DRH ? Combien de fois le senior aborde-t-il son supérieur avec un projet concret, avec des propositions réalistes ?

Il s'agit donc non seulement d'aller vers le senior pour le mettre face à la réalité, mais aussi de communiquer sur son environnement et son contexte, de multiplier les angles et les types d'information pour l'aider à prendre conscience des contraintes de l'entreprise, de l'évolution des réalités économiques et sociales. Cela passe par de nombreuses rencontres, conférences et autres échanges, mais aussi par une variété de supports d'information qui privilégient l'approche pédagogique.

Mais ce qui est en jeu, c'est la transmission du message pour qu'il soit compréhensible, sans pour autant verser dans les simplifications arbitraires. Il importe de prendre les gens pour des adultes en pratiquant une pédagogie de la complexité. Il ne s'agit pas de chercher une posture normative mais, bien au contraire, de multiplier les interférences, les approches transversales qui seules rendent compte de la complexité des choses et des êtres.

Ainsi, Edgar Morin a su populariser l'idée de complexité, de perspectives polymorphes et contradictoires qui rendent l'action à la fois plus difficile et risquée mais qui contribuent à lui donner une chance d'aboutir à un changement de comportement et d'attitude qui soit fécond. On ne reviendra pas ici sur la relativité de l'efficacité de la communication mais ce dont nous sommes convaincus,

c'est que la répétition du message est indispensable. Inutile de se bercer d'illusions, le récepteur n'est pas toujours désireux de comprendre du premier coup, n'est pas toujours en position de se laisser convaincre. Il faudra un jour établir une théorie du désir dans la communication...

Au plan sociologique, la réussite d'un changement tient plus dans la capacité de ceux qui le souhaitent et le désir à le faire entrer dans les faits plutôt qu'aux moyens mis en œuvre et à ses qualités et pertinences propres¹.

Au manager de s'engager

Il importe aussi de prendre en compte dans le processus de communication combien la légitimité de l'émetteur du message influe sur les conditions de sa réception et sur ses effets. Cette donnée prend une importance démesurée dans le cas de processus de communication interne. Les équipes de la DRH et de la communication interne se doivent de prendre garde à cet aspect, trop souvent minoré, des conditions de la réussite. La figure de l'expert indépendant, du veilleur éveilleur, peut apparaître pertinente pour légitimer le message et lui offrir une distance sociale, un statut d'« extraterritorialité » par rapport à la hiérarchie et à la direction. Une même information distillée par un cadre RH est vue d'abord comme un message émanant de la direction, parfois avec une volonté potentielle de manipulation. Portée par un expert ou un passeur indépendant et bénéficiant d'une notoriété minimale, la même information aura bien plus de chance d'être entendue, et même appropriée, par les récepteurs. Ce travail essentiel de communication, d'information et de pédagogie concerne l'ensemble de l'entreprise et, au premier chef, l'encadrement. Il importe de cibler les publics (salariés,

1. HERREROS Gilles, *Pour une sociologie d'intervention*, Érès, 2002.

cadres, personnels des RH, syndicats, relais d'opinion internes et externes...) afin d'adapter le discours et le mode d'exposition. Il ne s'agit pas de tenir un autre discours, mais bien de l'adapter en fonction des références et des attentes de chacun.

De ce point de vue, la DRH a tout intérêt à privilégier l'attitude du marketing RH en cherchant à aller vers les managers pour leur faire entrevoir la situation nouvelle.

L'encadrement doit être convaincu du caractère stratégique d'une politique de mobilisation des seniors et de l'importance de développer une gestion dynamique des âges au sein de l'entreprise.

Cette prise de conscience ne va pas de soi car les décideurs ne sont guère sensibles à la question. Il n'y a rien de valorisant à investir cette problématique et pas grand-chose à gagner à se frotter à des individus fragilisés, inquiets et déstabilisés d'être regardés et ressentis comme des salariés, peu productifs et dépassés. Il convient donc d'adresser des signes intelligibles, pour les seniors comme pour les autres salariés, montrant que la direction, que l'entreprise dans son ensemble, ne partage pas cette idéologie et entend faire des seniors, des alliés et des partenaires pour le développement et la réussite de l'organisation.

La réussite de la communication sur la question de la mobilisation des seniors dépend fondamentalement de l'engagement, réel et visible de la direction. Plus largement, dans la société mass-médiatique, on communique aussi par l'exemple et par le symbole. Alors que les dernières braises du conflit sur la loi Fillon étaient encore chaudes, le MEDEF procédait à un déménagement, qui s'est accompagné de mesures de licenciement touchant principalement les cadres les plus âgés. Une initiative quelque peu déconcertante...

MOTIVER LES MANAGERS À LA RÉUSSITE DE LA GESTION DYNAMIQUE DES ÂGES

On ne fait pas sa carrière sur sa capacité à entraîner des seniors, sur une réussite pour avoir su remotiver ou redonner confiance à des salariés âgés. Raison de plus pour faire de la gestion des personnels seniors, un élément de la mesure de la performance du manager. La réussite d'une politique de gestion dynamique des âges dans l'entreprise ne peut pas faire l'économie d'une formalisation et d'une intégration dans l'évaluation des cadres et le management d'hommes.

Réussir à remotiver un ou des salariés seniors, bien gérer le mélange des générations et la mixité des histoires et des cultures doivent explicitement faire partie des objectifs assignés à un manager d'équipe.

Cela passe par des données objectives, comme l'étude de l'assiduité des salariés seniors, de leurs motivations exprimées ou encore de leur volontarisme pour suivre des formations ou participer à des opérations événementielles, sans omettre de suivre l'évolution de leur état de santé et de stress.

Lors de l'entretien d'évaluation de chaque manager, il est impératif d'inscrire la performance « senior » comme un élément de notation au même titre que la réussite d'objectifs commerciaux ou de fidélisation des équipes. L'évaluation dite à « 360° » prend en compte naturellement l'avis des seniors de l'équipe de leur responsable hiérarchique.

Plus encore, il convient de s'interroger sur la mise en place d'un système de gratifications et de bonus en rapport avec les objectifs spécifiques liés à la question senior. La prime peut être évaluée pour partie au regard de l'évolution de la situation des seniors. Il en va de la responsabilité de la direction de l'entreprise d'annoncer

qu'un cadre ne peut évoluer sensiblement dans la société, s'il n'a pas su motiver et dynamiser les seniors qui composent ses équipes. De la même façon, chacun doit pouvoir aussi être jugé sur sa capacité à créer les conditions de la réussite de la coopération entre générations au sein de la ou des équipes placées sous sa responsabilité.

Demain, encore plus qu'aujourd'hui, le manager de site industriel comme d'une équipe marketing, d'une unité de soin hospitalier comme d'une association d'aide au maintien à domicile, devra être capable de faire travailler ensemble, pour un projet commun, des personnalités de plus en plus différentes tant sur le plan de l'âge que des origines, de la culture ou des choix de vie.

Cette dimension-là est appelée à prendre de plus en plus d'importance dans la notation et la mesure de la performance du manager.

Plus largement, les managers et les entreprises vont devoir prendre en compte de plus en plus la question de la diversité qui englobe l'enjeu des origines ethniques, du genre et de l'âge.

Il est fondamental de former, d'accompagner et de distinguer des managers capables de dépasser les stéréotypes et d'entraîner les autres à moins *d'a priori* pour réduire les discriminations et faire changer, de l'intérieur, les entreprises.

Saisir les représentations des décideurs lors des situations d'embauche des seniors

Les situations critiques de gestion des ressources humaines constatées par des barrières à l'embauche des seniors jouent dans le cas de l'embauche. Ces décisions mobilisent plusieurs types d'informations. Il s'agit pour le décideur d'évaluer l'adéquation entre les informations du salarié senior et celles requises par le poste à pourvoir, et pourra alors déclencher un processus de « stéréotyping » conduisant à des espérances de performance positives ou négatives. L'exclusion ou l'insertion en emploi s'explique alors par l'évaluation de la performance attendue du salarié lors des situations d'embauche.

Dans le cadre d'une étude menée auprès de décideurs dans des organismes de service à la personne âgée, Natacha Pijoan a étudié leur représentation des seniors lors des décisions d'embauche¹.

Au-delà du résultat (embauche ou non d'un senior), l'analyse de la situation de recrutement se centre sur la nature du traitement des informations de l'individu. L'évaluation du candidat senior s'opère-t-elle de la même façon que pour les autres salariés ?

Ces décisions font donc l'objet d'indicateurs généraux qui articulent le contexte environnant, les attributs stéréotypés des seniors, à l'objectif de résultat. Le discours est alors tourné vers les choix du recrutement et moins vers la logique interne de l'organisation, contrairement à la situation des plus jeunes. Cette seconde logique centre l'évaluation sur l'adéquation entre les informations caractérisant les jeunes et l'action dans le travail, notamment les difficultés rencontrées dans le métier.

Ce constat d'un traitement différentiel de l'âge lors d'un recrutement rappelle que les stéréotypes d'âge n'ont pas de sens en tant que tel, mais sont considérés comme des freins ou motivations lors d'une situation de gestion. Plus précisément, leur mobilisation lors de la prise de décision s'appareille à des informations importantes dans le travail potentiel à venir (le résultat pour les seniors et les conditions de travail pour les jeunes).

1. PIJOAN Natacha, *L'emploi des seniors. Comprendre les logiques de gestion par l'analyse des représentations*, thèse de doctorat, 2008.

7 Envolée la motivation ?

LE PRINCIPE D'AGIR

L'entreprise, les organisations dans leur ensemble sont d'abord des lieux de socialisation, des espaces qui permettent à chacun de monter sur l'estrade. Au sens où Goffman entend que chacun d'entre nous cherche à jouer un jeu social, à renvoyer de lui-même une image positive. Le sociologue du travail, Renaud Sainsaulieu fut sans doute le premier à montrer l'importance pour tous les salariés d'être soi, c'est-à-dire de se sentir acteur au sein d'une structure. Toute son œuvre est gouvernée par ce principe qui guide *l'homo socialus* au travail. Plus profondément encore, nous retirons de son enseignement l'importance du fait d'agir¹. Le changement dans la structure provient, pour une large part, des projets portés par les salariés eux-mêmes.

Les seniors, comme les autres, doivent sentir qu'ils sont écoutés, qu'ils peuvent être acteurs de l'évolution de leur environnement. Mais, depuis les années 1980, l'image de l'entreprise comme corps solidaire est mise à mal. Au nom de la compétitivité et de principes financiers, parfois plus dogmatiques que pragmatiques, les salariés, d'abord les plus jeunes et les plus vieux, se sont transformés en simple « variable d'ajustement », en chiffres mis en colonnes au gré des calculs simplistes de consultants pressés. Aussi peut-on s'interroger sur les motivations qui poussent encore les individus à aller travailler. Un ouvrage collectif² montre l'évolution des déter-

1. SAINSAULIEU Renaud, *L'Identité au travail*, Presses de Sciences Po, 1977.

2. ALBERT Éric, BOURNOIS Frank, DUVAL-HAMEL Jérôme, ROJOT Jacques, ROUSSILLON Sylvie, SAINSAULIEU Renaud, *Pourquoi j'irais travailler*, Eyrolles, 2^e éd., 2006.

minants du travail. Si l'attente d'une rémunération tient le haut du pavé, la reconnaissance individuelle est un facteur déterminant, mais cette attente identitaire se conjugue dorénavant sous l'angle de la recherche de l'équilibre avec la vie personnelle et privée. En outre, il semble bien que l'entreprise n'est plus vécue comme un lieu fermé et tribal mais comme un espace souple, impliquant un engagement à durée limitée où l'on attend, en échange de son travail, la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences et expériences. La relation devient contractuelle, équilibrée et « donnant-donnant ».

Les seniors ayant vécu par nature plus de vicissitudes que les autres salariés, sont souvent devenus plus distants et sceptiques face aux nouvelles situations de changement de l'entreprise et souvent plus réticents à s'impliquer. Dans le même temps, ce sont ceux qui ont conservé de façon la plus prégnante un rapport identitaire avec leur travail, leur fonction et leur société.

Mais c'est le vécu personnel qui joue le rôle majeur dans leur degré d'implication. Avoir été mis de côté depuis dix ou quinze ans, ne pas avoir bénéficié de formation, ne plus connaître de promotion, se sentir de plus en plus déphasé face aux évolutions technologiques ou sociétales sont des facteurs parmi d'autres qui contribuent à élargir la distance entre le salarié prenant de l'âge et l'entreprise en tant que collectif orienté vers un objectif commun. Contrairement au discours jeuniste et convenu (voir plus haut), les seniors ne sont pas par nature réfractaires au changement et à la mobilisation. Ce sont aussi des individus qui peuvent faire preuve de beaucoup de disponibilité et de mobilité. Du fait par exemple du départ de leurs enfants du foyer.

Rien ne détermine à ce que la motivation, le goût du challenge soient directement indexés sur l'âge. Au contraire, il s'agit là de sentiments qui sont profondément liés à l'environnement, à la façon d'impliquer la personne, à l'enjeu du savoir-être et au regard que la société pose sur les individus âgés.

L'ENJEU DU SAVOIR-ÊTRE POUR AMÉLIORER LA MOTIVATION

La compétence ne concerne pas seulement les aspects de savoir-faire et de capacité à appréhender des réalités nouvelles. De plus, la compétence sera une capacité supplémentaire à comprendre les autres, à œuvrer dans un collectif, à savoir dialoguer avec des publics, des tribus sociologiques toujours plus diverses et plus individualisées. La notion de savoir être, de capacité à recevoir l'autre sans abdiquer sa propre personnalité deviendra une composante essentielle de la réussite dans l'entreprise.

Dans la mesure où de moins en moins d'emplois seront liés à des capacités physiques spécifiques, la capacité à tenir son rôle proviendra d'une force morale, d'un sens de l'adaptation : des éléments qui ne sont pas nécessairement indexés sur l'âge de la personne concernée.

Ce qui est en jeu aussi, c'est l'estime de soi, le besoin que nous avons tous de sauver la face, de faire bonne figure, de ne pas nous sentir relégué en bout de table. Il s'agit ici de rémunération symbolique, mais son absence peut faire des ravages tant sur les personnes elles-mêmes que sur leurs attitudes dans l'entreprise. Or, comme nous l'avons déjà souligné, des individus qui tout au long de la journée vont porter leur vague à l'âme, dénigrer l'entreprise ou encore passer leur temps à démotiver les collègues plus jeunes, auront un impact certain. Cela se ressentira sur l'ambiance globale et sur la performance des hommes, donc de l'entreprise.

De ce point de vue aussi, les managers et les responsables de la DRH se doivent de favoriser de bonnes conditions de travail et de reconnaissance du salarié âgé.

Pour quelle raison, y aurait-il une baisse de la motivation au passage de la cinquantaine ? Certes, de nombreux seniors tendent à se désengager du travail, à développer un champ nouveau d'intérêt,

mais cela ne provient en rien d'un déterminisme biologique, c'est la conséquence d'un environnement délétère.

Les conditions de travail, la complexité grandissante du quotidien, la pression croissante qui pèse sur l'ensemble des salariés, du bas au haut de l'échelle, la densité toujours plus élevée des cadences ne contribuent pas à favoriser la sérénité des seniors.

À cela s'est ajoutée la rupture de l'introduction des 35 heures qui s'est traduite, dans bien des cas, par une détérioration des conditions de travail et un accroissement de la pression subie par les salariés. Inutile de revenir sur la « faute originelle » des 35 heures par rapport à la question des retraites. Encore une fois, il eut été plus cohérent, plus efficace et plus pédagogique de négocier les 35 heures en échange, par exemple, d'un allongement de la durée d'activité. La logique de l'échange eut alors prévalu et l'on aurait pu se dire qu'il y avait une cohérence à pousser les salariés à rester plus longtemps en activité, dès lors que cela s'accompagnait d'une plus grande latitude dans l'organisation de son temps de travail.

Reste que la mise en place des 35 heures et l'intensification des conditions de travail tendent depuis plusieurs années à rendre la vie des actifs plus difficile. Le stress qui en découle accélère de fait le vieillissement des salariés âgés, parfois aussi des actifs plus jeunes. Si la pénibilité physique peut s'appréhender selon des critères relativement objectifs (voir conditions de travail), il n'en va pas de même pour ce qui concerne le secteur des services, où la pénibilité s'explique autant par le rythme et les horaires de travail que par les pressions provenant de la hiérarchie et de la relation avec la clientèle.

PRENDRE EN COMPTE L'ESTIME DE SOI

Prendre en compte l'estime de soi, c'est prendre conscience que chaque individu a un besoin de reconnaissance¹. Si la pyramide de Maslow est obsolète et trop mécaniste, en ce qu'elle induit que chaque niveau de besoin doit être accompli pour que s'exprime le suivant, il est *a priori* évident que nous avons tous une exigence de respect propre. Chacun cherche à vivre dans un relatif confort avec lui-même.

Maurice Tubiana, par exemple, insiste largement dans son ouvrage, *Le Bien-Vieillir*², sur l'importance du sentiment d'utilité. On a besoin de se sentir utile aux autres, à la société. Il est toujours difficile de supporter le « syndrome du bout de table » qui fait que l'on ne vous adresse la parole que pour vous entretenir d'anecdotes ou de loisirs, mais jamais de sujets importants. De très nombreuses études, en particulier aux États-Unis, font apparaître que le maintien dans l'emploi ou dans l'activité contribue fortement au dynamisme des seniors : le sentiment d'utilité vient à être renforcé par l'effet de la confrontation avec d'autres personnalités. L'âge est aussi, rappelons-le, un construit social issu de l'environnement : mon âge dépend pour partie de l'âge moyen de ceux que je fréquente.

L'anthropologue Bernadette Puijalon a développé une approche permettant de mieux comprendre le rapport social à l'âge, la compréhension de l'âge par les acteurs intervenants dans l'entreprise³.

On notera que le sentiment d'être vieux dépend aussi de son âge

1. HONNETH Axel, *op. cit.*

2. TUBIANA Maurice, *Le Bien Vieillir*, éditions de Fallois, 2007.

3. PUJALON Bernadette, TRINCAZ Jacqueline, *Le Droit de vieillir*, Fayard, 2000.

social, de son environnement de travail. Un mannequin se sentira âgé par rapport à son activité professionnelle bien avant le professeur d'université ou l'homme politique. Le sportif de haut niveau va ressentir le poids des ans plus rapidement que l'écrivain ou le chanteur.

Plus profondément encore, il faut prendre en compte dans le rapport à l'âge et à la capacité de motiver les salariés âgés, les normes construites par la société. Une personne prenant de l'âge sera d'autant plus à l'aise avec cette situation que son positionnement, ses signes extérieurs de reconnaissance et les attributs de son rôle seront en conformité avec l'attente sociale commune. Les gratifications positives qui en découleront contribueront à l'insérer plus encore dans le champ social, à lui donner envie d'aller de l'avant. Dans le cas inverse, la sanction négative qui le guette ne peut qu'accélérer le processus de désengagement face à la société, face à l'entreprise. On notera en incidente l'importance des représentations médiatiques sur l'image de soi des seniors. De ce point de vue, signalons que la presse féminine en particulier fait sensiblement évoluer son discours en présentant de plus en plus de femmes jeunes seniors comme des archétypes d'individus bien dans leur peau, désirés et désirants.

La difficulté principale pour la personne concernée tient à sa capacité à se retrouver, à déterminer un chemin d'équilibre entre le tissu complexe d'injonctions paradoxales qu'elle reçoit. La même personne doit, par exemple, laisser la place à des plus jeunes au sein de l'entreprise, tout en étant appelée à prendre sa retraite plus tardivement... Ce même individu se doit de consommer pour prouver son dynamisme, tout en épargnant pour assurer le financement de ses vieux jours...

Le rôle des ressources humaines au sein de l'entreprise se situe aussi sur ce plan : aider la personne prenant de l'âge à se situer par rapport aux autres, à ne pas se dévaloriser, ni à se comporter

de façon à ce que la relation avec les autres devienne impossible. L'écoute, la mise en perspective, la formation à l'intergénération et aux nouvelles tendances émergent de la nouvelle donne démographique sont des axes possibles d'interventions pilotés par la RH pour favoriser l'équilibre, et donc la motivation, des seniors.

La DRH doit rassurer sur le présent les seniors, tout en les aidant à se projeter dans l'avenir. Posture intellectuelle difficile tant le présent est valorisé alors que le futur apparaît anxiogène et négatif.

Dans cette société où l'apparence et l'image tiennent un rôle majeur, le corps de chaque individu doit correspondre à la norme sociale fixée pour chaque âge, alors que le discours médiatique sur-valorise la capacité à évoluer, à s'adapter, à changer.

Tout l'enjeu pour les responsables RH tient dans leur capacité à faire évoluer le regard des acteurs de l'entreprise, y compris les personnes les plus âgées, sur le vieillissement. La DRH a une fonction de passeur, de transmission de nouveaux codes, de nouvelles images. Elle doit accélérer l'évolution des mentalités, qui évoluent bien moins vite que le réel.

8 Du conflit de génération au partage intergénérationnel

L'intergénération est un enjeu essentiel pour réussir la société du vieillissement. Il apparaît peu concevable de poursuivre dans la logique de l'exclusion, dès lors que les lignes Maginot interdisant aux seniors – mais aussi aux jeunes, à ceux issus de l'immigration, aux handicapés... – de tenir leur place dans l'entreprise (et plus largement dans la société) ne résistent plus devant l'exigence de diversité et le besoin de faire croître la population d'actifs qui menace de diminuer en raison des changements démographiques. Reste que les représentations ont la vie dure et que l'idée d'une guerre des générations¹ connaît, nous l'avons déjà signalé, un certain succès. Les oppositions et les contradictions d'intérêts entre les différentes générations servent à se créer une petite notoriété médiatique et permettent de renouveler, à peu de frais, le discours sur les antagonismes sociaux. Le sujet a pris d'autant plus d'acuité que la société, y compris dans sa composante médiatique, prend enfin conscience de la nouvelle donne démographique. Pourtant, plutôt que de penser en termes de conflit de générations, ne serait-il pas plus fécond de privilégier le développement du dialogue entre les générations ?

1. Ces dernières ont vu se multiplier les ouvrages, plus ou moins inspirés, sur ce thème lié à celui du déclin français, et insistant, le plus souvent, sur la responsabilité des baby-boomers et s'exonérant de fait de cette situation, alors même que les auteurs sont le plus souvent des membres de cette génération et des personnes étant elles-mêmes particulièrement protégées... Rappelons à l'inverse que, dès 1989, Michel Cicurel explique avant les autres dans *La génération inoxydable* (Hachette, 1998) que la future génération des sexagénaires peut contribuer à dynamiser la société.

AU-DELÀ DES DISCOURS, LA RÉALITÉ DES ÉCHANGES

Pour beaucoup d'analystes, plus ou moins rigoureux, l'opposition entre les intérêts économiques et sociaux laisse place à un affrontement entre les âges. Certes, ces travaux se fondent sur la réalité d'un effet de génération, auquel les classes moyennes sont les plus sensibles. D'une certaine façon, il s'agit de mettre en jeu l'affrontement de communautés, au sens où Michel Crozier¹ l'entend, qui est constitué par un ensemble d'alliances d'acteurs sociaux ayant des intérêts communs ou développant des solidarités élémentaires, à moins que ce ne soient des individus qui se coalisent autour d'un groupe dominant².

Pour autant, le discours sur la fracture générationnelle est, à notre sens, largement surévalué et passe à côté d'enjeux plus fondamentaux qui vont des moyens du vivre ensemble aux conditions pour une meilleure équité entre les générations. Il faut aussi signaler que la thématique « guerre des générations » trouve un écho très favorable dans l'univers des médias. Ces derniers reprennent à leur compte les représentations sociales portées par une société méfiante face à la coexistence entre générations³. Il n'est aucunement question de nier la réalité des intérêts contradictoires, pas plus que de méconnaître les conflits de générations, et encore moins de minimiser la question de la dette. Il convient même de tenir compte des oppositions, des antagonismes qui traversent l'essentiel du champ social.

1. CROZIER Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, 1971.

2. REYNAUD Jean-Daniel, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 1997.

3. Le magazine *Technikart*, qui vise principalement la cible des 20-35 ans, titrait son numéro de mars 2004 : « Virer les vieux ? ». Ce fut, pour ce titre relativement confidentiel, une des couvertures qui ouvrit le plus de reprises par les médias et d'invitations sur les radios et les TV, même plusieurs années après.

Mais ces discours de rupture entre les générations laissent percevoir la nostalgie d'un temps idéalisé, comme si les années d'après-guerre ne furent que loisirs, progrès social et recherche de consensus. Vision tronquée !

Elle oublie, par exemple, que si « l'ascenseur social » a fonctionné à plein régime à cette époque, c'est bien que certains ont eu à subir le mouvement inverse... Cette notion d'ailleurs reste fortement idéologisée, car en quoi peut-on assurer, par exemple, que les millions de personnes qui sont passées des travaux agricoles au salariat industriel ont réellement bénéficié d'une progression sociale ?

Certes, la période des Trente Glorieuses fut assurément plus favorable que celle des Trente Piteuses, difficile pour autant de passer par pertes et profits le travail accompli par les salariés de l'époque subissant une inflation record, de rudes conditions de travail et des semaines bien au-dessus des 35 heures. Ces discours qui frôlent le poujadisme générationnel font bien peu de cas de la diversité des parcours de chacun, et « oublient » les plans sociaux dramatiques qui ont laminé dans l'industrie des centaines de milliers de salariés nés lors du baby-boom ou le recours stigmatisant aux préretraites dont les « bénéficiaires » n'ont pas toujours vécu dans l'enchantement d'être mis sur le bord de la route... Cette approche qui a, certes, sa cohérence sur un point de vue macroéconomique passe trop rapidement sur les rapports humains. Dans l'entreprise, en particulier, il apparaît bien que les échanges sont largement marqués du sceau du respect et de l'équité entre les différentes générations de salariés. Tout spécialement chez les ouvriers et les employés, le jeune, même s'il n'approuve pas toujours le comportement et les idées de son aîné, fait un lien avec les embûches rencontrées par son père. À l'inverse, l'ancien qui n'est pas évidemment pas toujours en phase avec son cadet, comprend souvent son attitude car il connaît aussi les difficultés d'insertion rencontrées par son fils. Les uns comme les autres admettent leurs différences, sachant

qu'elles ne sont pas jugements de valeur. Bien plus souvent que ne le pensent certains sociologues, qui sont autant que les autres victimes de leurs représentations, les relations intergénérationnelles se déroulent dans une réelle bonne entente et avec un réel souci de coopérer. En particulier dans l'entreprise, les différents acteurs ont le plus souvent le sentiment d'être engagés dans une action collective où chacun dépend, peu ou prou, de l'autre. Ce ressenti d'un destin commun est d'autant plus fort que chacun a conscience de la plus grande fragilité de l'organisation qu'auparavant. Nos enquêtes menées auprès de sociétés de service ou de groupes industriels, montrent bien que sur le terrain, la coopération intergénérationnelle est dominante. Bien évidemment, cette coopération peut trouver sa limite selon les situations de concurrence interne entre salariés ou dans le cas de situations trop fragiles, ou d'un avenir trop illisible qui peut créer des oppositions et des conflits d'intérêts.

Il y a toujours eu un discours d'opposition entre générations. Les « vieux » d'aujourd'hui ont eu à subir ce discours trente ans avant... Certes, les effets de la révolution technologique, de l'accélération de l'innovation, de la croissance de l'individualisme et de la disparition de la société du plein-emploi ont en partie transformé les mentalités. Les jeunes actifs ont tous vécu dans l'ère du chômage et du licenciement. Ils ne peuvent qu'être distanciés par rapport au discours de l'entreprise. Ces mêmes jeunes ont vécu la prise de pouvoir des valeurs de mobilité et d'adaptabilité : ils en tirent aussi les conséquences. Notons aussi combien la notion de génération doit être relativisée : aujourd'hui, elles se succèdent en moins de cinq ans. Comme les versions de jeux électroniques...

Il n'est pas rare d'entendre un salarié de 25 ans exprimer son incompréhension devant son cadet de 18 ou 20 ans. Notons d'ailleurs que l'âge n'explique pas tout. Ce qui distingue aussi le rapport du jeune avec l'entreprise c'est son expérience. La différence est plus forte entre deux jeunes dont l'un est encore étudiant ou sans emploi, et l'autre qui vit dans l'entreprise depuis quelques

années. Tout cela doit aussi relativiser ce discours sur les oppositions entre jeunes et seniors.

La diversité des mécanismes de solidarité relève largement de la situation vécue par les acteurs. La coopération entre les âges prend des formes multiples. Elles vont de l'échange de compétences, à la mise en avant des points forts des uns et des autres. Le besoin de comprendre comment l'entreprise pouvait fonctionner auparavant donne du sens à la parole des plus anciens et permet aux plus jeunes de s'exprimer. La demande pour saisir les nouvelles tendances et attentes est ainsi légitimée.

La notion de partage entre les générations n'implique pas une relation univoque et nécessairement hiérarchisée. Là aussi, les représentations doivent être interrogées et remises en cause. Ainsi, une directrice d'agence de publicité, nous assurait qu'une photographie représentant un dialogue entre personnes d'âges différents sur leur lieu de travail renvoyait nécessairement l'image selon laquelle le plus âgé faisait la leçon aux plus jeunes... Quelle est la place du constat objectif et des études menées sur les publics concernés par rapport à la force des représentations propres à l'univers de cette publicitaire pour assurer cela ?

Dans la réalité, les situations sont bien plus diverses, dépendent largement des situations et des sujets, ou encore des caractères de chacun. La relation intergénérationnelle peut parfois recouvrir des situations surprenantes et casser la hiérarchie traditionnelle de l'entreprise.

Il y a quelques années, Louis Schweitzer, alors président de Renault, avait demandé à ce que chaque membre du comité exécutif soit coaché par un jeune embauché pour apprendre les subtilités de l'utilisation de l'Internet...

Cette anecdote est lourde de sens : elle montre une véritable révolution liée à la notion d'apprentissage. Jusqu'à ces dernières années, le savoir se transmettait d'abord des anciens vers les modernes.

Aujourd'hui, le rythme d'apparition des innovations est tel que personne ne peut faire l'économie de se reformer régulièrement. Qu'il soit jeune ou plus âgé, il doit en permanence remettre ses connaissances à jour. Ce n'est plus l'âge qui compte, mais bien la capacité à se former... Une autre façon de dire que le clivage entre les générations n'est pas la bonne clef pour expliciter notre environnement. Rappelons aussi que la distinction proposée par Richard Sennett entre les entreprises fondées sur l'expertise et celles privilégiant le mouvement et l'adaptation, nous force à regarder autrement les apports de l'expérience. Selon la culture de l'entreprise et sa situation, la valorisation de l'expérience et de la compétence sera différente ; les rapports générationnels dépendant aussi du contexte de l'entreprise, de sa culture et de ses valeurs.

L'intergénérationnel est d'abord un partage et non une relation unilatérale. La relation au sein de l'entreprise ne s'apparente pas au don mais bien à un apport valorisé par les parties. Cette réalité plus complexe que ne veulent bien le voir les laudateurs de l'opposition entre les générations, n'interdit pas les incompréhensions et les oppositions. Encore une fois, l'intergénération, comme l'interculturel et la gestion de la diversité, nécessite de mettre en place des stratégies et des codes de bonne conduite pour avoir quelque chance de se dérouler dans un jeu gagnant-gagnant. Si la multitude est souvent une richesse et permet le mélange des points de vue et des expériences, elle peut aussi produire de la difficulté et de la complexité si elle est plaquée sans préalable ni explications. Il est des situations de concurrence, des périodes d'inquiétude qui rendent la diversité plus délicate. Gardons-nous de tout angélisme, et cherchons justement à rendre les différences contributives à travers un processus de compréhension et de formation. Les salariés, en général, et l'encadrement en particulier, doivent être formés à ces questions. Car le processus intergénérationnel ou interculturel ne se transformera en partage positif que si les conditions d'une compréhension de l'autre sont assu-

rées. Il importe aussi de délimiter la sphère publique, d'instaurer des règles de respect mais aussi les limites à ne pas dépasser. La tolérance des différences n'implique pas d'abdiquer ses valeurs, de renoncer à la norme démocratique.

La relation intergénérationnelle, par la transmission active de compétences et connaissances, d'échange réciproque et d'innovation, apparaît comme un facteur essentiel de cohésion sociale. Les nécessités de développer l'intergénération comme de vivre l'interculturel vont nous obliger à ouvrir nos perspectives et nos regards. Depuis trop longtemps, les générations s'ignorent et s'évitent. L'entreprise, en particulier, est devenue un lieu d'*apartheid* générationnel organisant l'éviction des plus jeunes et des plus âgés, et favorisant ainsi les représentations négatives concernant ces deux publics. La coopération entre les générations demande des efforts et du temps, comme il en est de la nécessaire prise en compte de la diversité culturelle. Dans les deux cas, il s'agit bien de tenter de casser les stéréotypes des uns et des autres et de permettre de construire un socle de valeurs communes. Il y a autant de travail à faire dans la relation « jeunes vers seniors » que dans celle des « seniors vers jeunes ».

Les valeurs, les références, les styles de vie et les perceptions du présent et de l'avenir des différentes générations se distinguent. Il devient urgent, et de notre responsabilité collective, de passer de l'ignorance à l'alliance, de l'indifférence à la coopération, de la défiance à la mutualisation.

L'INTERGÉNÉRATION, UN MODE DE VIE SOCIÉTAL

Les amateurs d'opposition entre les générations jouent seulement sur une approche macroéconomique qui fait l'impasse sur l'impor-

tance de l'intensité et la diversité des aides monétaires et humaines. Celles-ci se développent dans la cellule familiale, y compris lorsqu'elle est recomposée, et dans l'ensemble des relations sociales. Combien de jeunes étudiants doivent à leurs grands-parents de pouvoir poursuivre décentement des études? Combien de couples bénéficient d'un logement prêté ou loué à un tarif en dessous du marché? Des aînés vont garder les enfants, aider à faire les devoirs ou encore procéder à des démarches administratives qui doivent se faire impérativement à des heures où la plupart travaillent. Dans l'habitat social collectif, la solidarité informelle entre les générations recouvre la notion d'une sorte de voisinage solidaire. Par exemple, il n'est pas rare de voir des personnes, parfois même âgées, garder les jeunes enfants d'une femme seule qui supporte des horaires décalés¹.

La coopération n'implique pas de hiérarchisation définitive, y compris au sein de sphères moins formelles que le monde de l'entreprise. Ce n'est pas toujours le plus ancien qui peut apprendre quelque chose au plus jeune. L'inverse existe aussi. Lorsque les deux acteurs échangent des savoirs, le respect est bien supérieur et la réalité de l'intergénération apparaît bien plus profonde. Ainsi, la révolution de l'informatique a largement transformé les relations au sein des familles.

Aujourd'hui, le directeur des services informatiques du foyer a souvent 10 ou 15 ans... C'est une façon pour lui de se valoriser face à des adultes qui acceptent de déléguer ici une partie de leurs pouvoirs.

Les expériences sont multiples d'échanges entre les générations. Elles sont le propre du monde associatif où beaucoup d'enfants

1. GUÉRIN Serge (sous la direction de), *Habitat social et vieillissement: représentations, formes et liens. Les entreprises pour l'habitat (ESH)*, La Documentation Française, 2008.

sont encadrés par des bénévoles, parfois âgés. Les clubs sportifs fonctionnent très largement sur ce modèle : les plus jeunes donnent une dynamique générale et participent à des compétitions, alors que les plus âgés font partager leurs compétences et leurs expériences et donnent du temps pour des tâches administratives. Mais, il est aussi possible de voir des personnes d'âge intermédiaire venir soit pour s'entraîner, sans nécessairement s'inscrire dans une logique de compétition, soit pour aider à la bonne marche du club. Un mouvement comme Lire et faire lire symbolise parfaitement bien l'impact de l'échange entre générations : 13 000 bénévoles âgés viennent dans les écoles aider les enfants à lire. Il ne s'agit pas de remplacer les professeurs des écoles et d'apprendre à lire, mais bien de lire et de vivre ensemble des histoires et d'échanger des perceptions et des sentiments. Il n'y a pas, d'un côté les aînés qui savent, et de l'autre les enfants qui apprennent, mais bien un partage entre des êtres humains. « Je retire de l'expérience de Lire et faire lire que l'intergénération est un partage et non un don unilatéral », résume d'ailleurs Pascal Guénée, le fondateur de cette association avec Alexandre Jardin, qui contribue autant à lutter contre l'analphabétisme qu'à permettre aux jeunes et moins jeunes d'avoir une meilleure estime de soi.

Il existe des milliers d'associations et de regroupement de personnes qui vivent, chacune à leur manière, l'intergénération au quotidien sans oppositions particulières ni conflits dramatiques. L'association Grands Parrains et Petits Filleuls, par exemple, a pour objet de créer une relation affective entre des enfants privés de leurs grands-parents et des personnes désireuses d'élargir leur environnement familial et affectif. Qui viendra expliquer que ce mouvement du cœur sert les anciens à dominer les plus jeunes !

Plus largement, la dynamique intergénérationnelle forme notre paysage quotidien. Il n'est que de regarder les villages de France :

de plus en plus, c'est la pharmacie qui fait office de magasin central, de lieu d'échanges et de socialisation. La pharmacie structure le pôle commercial d'un quartier, d'un village. À mesure que les services publics désertent le local, les pharmacies croissent et multiplient !

Le monde rural sait bien aussi que la dynamique locale a à voir avec les services pour les plus âgés. Si les vieux s'en vont, l'école disparaîtra aussi. Ce n'est pas un paradoxe : la présence des plus âgés sur un territoire maintient une dynamique économique, par exemple sur le plan des commerces de proximité, et nécessite une infrastructure de services avec des personnes formées. Ces dernières participent aussi de la vie économique du territoire, ont des enfants, favorisent la permanence de services publics comme l'école... Il y a bien solidarité de fait entre les plus âgés et les générations plus jeunes. Les associations comme l'ADMR (aide à domicile en milieu rural) ont ainsi un rôle essentiel tant sur le plan de la qualité de vie des personnes en risque de fragilisation que sur celui de la vie même de certains territoires. Signalons d'ailleurs que des associations comme l'ADMR sont l'expression même de l'intergénération en mouvement : les professionnels qui travaillent dans ces associations sont des adultes, les bénévoles sont le plus souvent des jeunes retraités et les personnes aidées sont généralement très âgées.

Le risque de vivre offre une multitude d'occasions de frictions et toutes ne sont pas lisibles à travers le prisme générationnel : oppositions urbains/ruraux, touristes/agriculteurs, pollueurs/défenseurs de l'environnement, oppositions catégorielles, culturelles, ethniques... C'est ainsi qu'il semble difficile de pointer une seule forme d'antagonisme comme « moteur de l'histoire », pour reprendre la terminologie marxienne.

L'intergénération, ou la coopération intergénérationnelle, se présente comme un moyen de dépasser ces affrontements. Dans une

société de régulation sociale¹, la coopération apparaît comme la réponse la plus acceptable socialement. Dans une société qui cherche à pacifier les relations entre agents sociaux et entre groupes représentant des intérêts spécifiques, l'alternative à la « guerre sociale », c'est bien la négociation, le débat, la recherche du consensus ou la prise de décision à la majorité.

Il ne s'agit pas d'inventer un monde idéal sans oppositions ni intérêts contradictoires. Au contraire: ce qui est en jeu concerne l'organisation du débat et de l'écoute. Si la menace d'une guerre des générations subsiste en raison des oppositions d'intérêts entre les groupes, on sait qu'elle ne peut se résoudre seulement par le vote d'une majorité contre une minorité. La négociation autour du pacte social entre les générations concerne la question de l'allocation des ressources entre les dépenses d'investissement et de formation, et celles dédiées aux retraités et personnes très âgées. Mais cela touche aussi à la question du mode de financement des retraites par rapport aux besoins de ressources pour les jeunes et pour les actifs. Cela concerne donc la solidarité intergénérationnelle. Enfin, ce qui est en jeu, c'est aussi la relation de pouvoir dans l'entreprise où les plus anciens peuvent autant subir l'éviction que bloquer la progression sociale de plus jeunes. Plus largement, la question des générations renvoie aussi au pouvoir dans la Cité. Un document de l'Institut allemand Ifo, publié en 2001, estime que le basculement se fera en 2020, lorsque les seniors auront la majorité numérique: alors, ils prendront le pouvoir et organiseront un système gérontocratique. À l'inverse, Frank Schirmacher, codirecteur du *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, estime que la force restant naturellement du côté des plus jeunes, qui seront par ailleurs

1. On peut sans doute considérer qu'une démocratie recherche, par un accord sur les modes de confrontation (la gestion des conflits), à atteindre un certain consensus. Lequel ne nie pas que la société vit de conflits qui sont autant de moteurs et de dynamisme.

soutenus par la pression de nouveaux immigrés, les seniors ont toutes les chances de subir la situation¹... On voit bien la difficulté de sortir d'une logique d'opposition pour construire un espace de coopération.

Les enjeux sont lourds, et le dialogue entre générations nécessite un travail de fond sur les représentations des uns et des autres pour réduire, autant que faire se peut, les incompréhensions, et permettre de fixer les enjeux de la façon la moins irrationnelle possible.

La coopération intergénérationnelle dans le cadre de l'organisation de production, d'une association ou de l'espace urbain, peut déboucher sur du positif à travers la prise de conscience des avantages de la complémentarité. Par exemple, les aînés développent de l'expérience et du recul, les cadets apportent un regard neuf et des capacités physiques plus fortes. L'étude des relations entre générations fait apparaître des phénomènes de compréhension et de solidarité qui viennent nuancer fortement les discours opposant jeunes et vieux... Pensons à « la table du donner et recevoir » de Senghor.

LA COOPÉRATION, UN ENJEU ESSENTIEL POUR L'ENTREPRISE

La question de l'intergénération est donc vitale², tant sur le plan de l'organisation interne que sur celui de la capacité de l'entreprise à se saisir des attentes du marché. Les équipes qui se forment pour un

1. SCHIRRMACHER Frank, *Le réveil de Mathusalem*, Robert Laffont, 2005.

2. Voir aussi GUÉRIN Serge, « L'émergence des relations et des coopérations entre générations : un pari pour l'avenir », in *La gestion des âges, effet de mode ou nécessité ?*, Liaisons, 2004.

projet seront demain plus diversifiées que jamais. Si, dans certains cas, il y a des logiques à formater la ressource humaine en fonction de critères de ressemblance, par exemple pour une société qui souhaite se développer sur les marchés ethniques, le plus souvent, la réalité de l'entreprise, comme le miroir de la société, conduira à constituer des équipes qui mélangeront les générations et les origines. Il s'agit aussi d'un choix de société entre ceux qui veulent privilégier une approche communautariste, avec pour objectif de segmenter les publics et de répondre par homothétie aux attentes, et les autres qui entendent répondre à la diversité des publics par une pluralité des équipes en interne.

Rappelons que la société française a, jusqu'à présent, développé la culture de l'éviction en faisant le choix systématique du renvoi des salariés les plus âgées à la moindre difficulté. Notons l'approche pragmatique des Néerlandais qui veillent à ce que les choix des personnes licenciées respectent la pyramide des âges de l'entreprise. En Finlande, lorsqu'un plan social doit être mené, on licencie en priorité les jeunes au motif d'une capacité plus grande à retrouver un emploi...

Le manager de demain sera aussi jugé sur sa capacité à créer des synergies entre les salariés aux âges différents. Le talent du DRH viendra aussi de sa compétence à faire travailler ensemble, et en bonne intelligence, trois générations de salariés dont les attentes et les perspectives globales, comme le rapport au travail et au collectif, sont divergentes.

L'entreprise est l'un des rares lieux qui organisent la rencontre entre les générations. Une rencontre qui doit se conjuguer sur le mode du partenariat et de la fertilisation croisée, afin de favoriser la cohésion interne et le consensus autour d'un projet commun.

La gestion de la coopération entre les générations est aussi nécessaire au regard des salariés seniors qu'elle est impérative vis-à-vis des jeunes. Pour les premiers, il s'agit de rechercher une efficacité

maximale dans un cadre d'un maintien dans l'emploi qui sera de plus en plus contraint. Devant les plus jeunes, il importe de rester compétitif dans une perspective où la main-d'œuvre qualifiée disponible sera moins nombreuse du fait de l'arrivée sur le marché du travail des « classes creuses » et d'une hausse des départs en retraite liée au papy-boom.

Vivre l'intergénération ne sera pas nécessairement une partie de plaisir. Comme dans toute organisation humaine, des incompréhensions et des frictions se feront jour ; mais rien qui ne soit indépassable. L'entreprise se place dans une tension constructive avec le marché, elle vit la même dynamique en son sein. La réussite d'une politique de coopération intergénérationnelle nécessite de mettre en œuvre des actions concrètes destinées à accompagner le changement culturel.

Parmi les pistes à explorer, nous proposons ces quelques éléments :

- former le management et les services RH à la question de la nouvelle donne démographique, et à la nécessité de préparer l'entreprise à l'intergénération et à la diversité ;
- mettre en cause et décrypter les représentations stigmatisantes des seniors comme des jeunes ;
- valoriser l'importance du dialogue entre les générations comme source d'enrichissement du collectif ;
- rappeler que la société dans son ensemble se diversifie, et qu'il est improbable que l'entreprise puisse échapper à ce mouvement ;
- travailler sur l'estime de soi, car c'est à cette condition que les salariés sauront dialoguer et trouver des terrains d'entente avec des personnes différentes ;
- valoriser, lorsque le contexte s'y prête, l'impact de l'expérience ;
- multiplier les situations permettant à des personnes d'âges différents de construire des projets ensemble ;

- préparer en amont la constitution des équipes en prenant en compte les dates prévisibles de départ en retraite.

De plus, la mise en œuvre d'une réelle politique intergénérationnelle associée à la prise en compte de la problématique de l'emploi des seniors contribuera au bilan social des entreprises concernées. Un bilan social qui deviendra une norme croissante et un argument commercial vis-à-vis des clients-citoyens mais aussi des consommateurs-salariés potentiels. L'émergence des agences de notation sociale tend à prouver qu'une évolution s'est produite. Il est encore trop tôt pour en mesurer la pertinence et la durabilité, mais c'est signe d'une possible transformation de notre regard sur l'évolution économique et sur le rôle et les responsabilités des entreprises.

Il est, en tout cas, intéressant de noter que Vigeo, la principale agence de notation sociale en Europe, s'est positionnée fin 2008 sur la dimension senior.

La qualité de la prise en compte de la question senior dans le management interne de l'entreprise est clairement un des éléments d'évaluation de la gestion de l'emploi, sous l'angle RH comme sur celui de la non-discrimination (discrimination sur l'accès à l'emploi, la formation... vis-à-vis de l'âge).

Vigéo peut ainsi émettre une réserve forte pénalisant l'évaluation globale, les autres critères étant pourtant très positifs, dès lors que l'entreprise concernée n'a pas mis en place des moyens d'évaluation et des actions alors qu'elle est particulièrement exposée au problème. De ce point de vue, l'agence valorise les engagements des entreprises en la matière.

Plus largement, la réussite de l'intérogénération dépend de la prise en compte par l'entreprise de la diversité de son corps social. La coopération entre les générations s'apprend et se développe. Elle dépend, en grande partie, de l'engagement de la direction des RH

et de sa capacité à impulser cette volonté à l'ensemble du management pour qu'il se saisisse de l'enjeu pour l'avenir de l'entreprise.

Des entreprises commencent à se saisir de cet enjeu central. Il en est ainsi de K & F Ingénierie qui a mis en place une politique de culture multigénérationnelle, ou du groupe Medica Franc qui souligne l'importance de la coopération multigénérationnelle entre salariés et vis-à-vis des résidents de ses maisons de retraite.

L'enjeu n'est-il pas aussi de cesser de penser par âge et de passer à une culture « âge less » comme le font des entreprises américaines et leurs filiales ?

PARTIE 4

EXPÉRIMENTER

9 Une seconde carrière dans l'entreprise ?

SORTIR D'UN DISCOURS INCANTATOIRE

Il faut en appeler à Copernic et changer notre regard et nos réflexes ! L'amélioration de l'emploi des seniors passe par une mutation en profondeur des esprits des salariés comme des encadrants. Sans faire table rase du passé, il importe de regarder l'avenir en sortant de côté les ornières habituelles. En théorie, il est toujours possible de se payer de mots et d'imaginer que, par le simple effet de la volonté et de la loi, il sera possible de faire progresser le taux d'activité des 55-64 ans de 38 % à 50 %, niveau de la moyenne européenne. Pour cela, il apparaît nécessaire de se défaire des clichés convenus et des références à la bible des avantages acquis chaque fois qu'on aborde le sujet d'une seconde carrière dans l'entreprise. Si certains seniors peuvent trouver ce second souffle dans la formation de salariés inexpérimentés, parfait, cependant on a déjà vu que cela ne pouvait convenir qu'à une minorité et ne pouvait s'adresser qu'à une population restreinte de juniors à former. D'autres salariés pourront et voudront passer d'une compétence technique vers le management d'équipe, alors que, à l'inverse, d'autres chercheront à rejoindre des postes moins exposés. On peut aussi imaginer des changements complets de type de métier et de responsabilité : les uns allant à la découverte du client, tandis que d'autres se trouvent une passion pour des activités de suivi et de contrôle. La possibilité, popularisée par Thalès, d'ouvrir le champ de l'accompagnement et du conseil à des salariés qui se transforment ainsi en consultants internes, est aussi une voie possible. Reste que ces approches sont parcellaires et ne résoudront pas la question dans sa globalité.

Il faut le dire avec force, cette révolution copernicienne n'est pas à la portée de l'ensemble des salariés concernés, qu'ils soient cadres ou non. Elle n'est pas non plus à la portée de l'ensemble des employeurs qui restent enfermés dans des systèmes de représentation qui leur interdisent d'imaginer des systèmes novateurs pour les salariés ayant pris de l'âge.

L'ensemble des plus de 55 ans en activité ne sera pas concerné demain par ce retournement. On ne change pas de rôle par un simple effet de manche. Une large part des salariés, en particulier ceux qui depuis leur début professionnel avaient envisagé un départ vers l'âge de 55-57 ans et surtout pas au-delà de 60 ans, souffrent d'un déficit de motivation et de lisibilité de leur avenir. Une partie d'entre eux sont dans l'impossibilité de se projeter au travail plus longtemps. D'autres ont subi trop de ruptures, de fatigue morale et physique, pour vouloir se remettre en cause et se relancer au sein de leur entreprise, et encore moins dans une autre.

Les premiers à « exclure » sont les bénéficiaires du dispositif de départ en retraite anticipée, entre 56 et 59 ans, pour avoir débuté leur carrière vers 14 ans (art. 23 de la loi Fillon). Il faut aussi maintenir des procédures spécifiques dans le cadre de restructurations lourdes, en particulier dans les entreprises de l'industrie et de l'automobile : plus de 50 000 ouvriers et employés de plus de 55 ans sont partis en préretraite dans le cadre des CATS et CASA depuis 2006.

Environ 20 % de salariés pâtissent des changements technologiques ou d'activité/stratégie de leur entreprise. Dans ces cas, malheureusement, les compétences et l'expérience ne correspondent plus aux besoins de l'entreprise d'origine.

La partie se joue donc sur une fraction de ceux qui souhaitaient par le passé partir au plus tôt : environ 200 000 salariés dont près de 100 000 cadres et assimilés.

À l'inverse, 20 % des salariés de 50-55 ans peuvent s'inscrire dans une logique de continuation d'une carrière ascendante dans leur

entreprise, soit 100 000 personnes dont près de 65 000 cadres. Ces salariés constitueront un vivier de hauts potentiels seniors que l'on va suivre au même titre que les jeunes *high flyers*.

Changer d'activité à l'intérieur de sa société, et donc de responsabilités, peut répondre à des attentes ou être accepté par la personne concernée, même si au départ elle n'est pas demandeuse.

Les motivations sont multiples. Certains salariés peuvent se porter volontaires par exemple pour des questions personnelles de choix de vie : meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Mais ce volontariat peut aussi reposer sur des considérations professionnelles, comme un sportif de haut niveau, qui ne se sentant plus au top de sa forme, plus assez aiguisé et ambitieux pour vaincre, deviendra entraîneur. C'est ainsi que le salarié, conscient qu'il ne peut anticiper et parfois simplement comprendre l'évolution de son métier, l'activité future de sa société, les changements technologiques, etc. pour continuer à occuper son poste actuel, cherchera une autre voie.

Il devra alors choisir de passer d'un poste de l'immédiat, souvent en relation directe avec le client, à un rôle de support ou d'expert.

L'enjeu, c'est d'abord la mobilité interne et la capacité à changer de rôle, mais il s'agit aussi de renouveler les pratiques en termes de rémunération comme de lieu d'exercice de son activité. Inutile de se payer de mots : le frein principal à l'emploi des seniors reste le salaire total cumulé avec les charges sociales.

La question du temps de travail, les approches concernant les baisses de salaires, en partie compensées par des mécanismes d'ajustement, le recours au travail à la carte ou encore la réflexion sur des contrats de travail à durée déterminée et l'instauration d'un revenu d'activité sont autant de pistes à explorer pour sortir de la logique du tout ou rien. Il convient de ne pas se laisser enfermer dans des logiques de sanction, qui aboutissent à l'inverse du but recherché, mais bien au contraire de faire du « Delalande inversé »

pour que salariés et entreprises trouvent un compromis facilitant le maintien de seniors en activité.

CHANGER DE RÔLE ET JOUER SUR LA MOBILITÉ HORIZONTALE

Changer de poste à l'intérieur de sa société, et donc de responsabilités, reste l'une des formes les plus évidentes d'entretien de la dynamique personnelle et de celle de l'entreprise. Cette mobilité peut aussi recouvrir un aspect géographique car, paradoxalement si l'on s'en tient aux canons de la pensée traditionnelle sur les seniors, les seniors peuvent être plus mobiles que leurs cadets, sachant par exemple que le plus souvent il n'y a plus d'enfants au foyer ou que les crédits sont remboursés.

À un certain moment, il devient difficile d'ouvrir des perspectives de mobilité verticale à l'ensemble des salariés seniors. Dans le même temps, on sait les ravages que peut faire un maintien trop long au même poste sur la motivation et l'efficacité des salariés. Il convient donc de favoriser une mobilité horizontale, un échange de responsabilités entre différents salariés, cadres et non-cadres. Il s'agit d'une démarche qui doit prendre en compte l'aspect formation et recourir le plus possible au volontariat.

Le plus souvent, la politique généralisée de maintien dans une même fonction finit par générer un manque cruel de dynamisme qui touche l'ensemble de l'activité de l'entreprise. Sans parler des effets dévastateurs du principe de Peter...

Dans le monde des services, on sait par exemple qu'un directeur d'agence met un an pour prendre la mesure de son poste; puis durant deux à cinq ans, l'activité connaît une réelle montée en puissance, avant qu'elle ne se stabilise durant deux ans, puis décline. C'est dans cette phase que les $n + 1$ décident de changer

le responsable et lui font porter la responsabilité de l'échec. Or, il serait bien plus efficace de décider de changer un responsable lorsqu'il est à son apogée. On sait en plus qu'il y a des managers développeurs de business, des managers gestionnaires et des managers de crise. À chaque phase de la vie d'un produit, d'une activité et même d'une société correspond un manager précis. Il faut faire jouer cette mobilité positive afin de maintenir la dynamique de l'activité et offrir une sortie par le haut au responsable concerné. Mais cette nouvelle approche nécessite de convaincre l'encadrement qui préfère ne rien faire quand les choses vont bien. Il y a déjà tellement à faire pour s'occuper de ce qui prend l'eau, que l'on rechigne à prendre en charge ce qui va bien...

Par ailleurs, proposer un échange de personnes au responsable d'une équipe suscite souvent une certaine méfiance. Par nature, on ne se sépare pas de ses meilleurs éléments au profit d'autres responsables ou structures.

Mais revenons à cette mobilité horizontale qu'il faudra bien faire passer dans les mœurs. Souvent, les salariés de plus de 50 ans attendront d'évoluer d'un poste de l'immédiat et de l'opérationnel, souvent en relation directe avec le client, vers un rôle de support ou d'expert, dont les contraintes et les objectifs peuvent apparaître moins lourds. Les changements sont aussi une façon de briser les routines, de casser le quotidien fastidieux et monotone. Des changements horizontaux permettent au salarié de rester dans une dynamique de l'innovation et ouvrent à l'entreprise une assurance anti-sclérose. Les deux parties sont *a priori* gagnantes et la culture d'entreprise s'en trouve tonifiée. Signalons aussi que cette mobilité horizontale peut se produire dans les grandes entreprises à travers les filiales. Trop souvent, le salarié d'une grande organisation n'a pas conscience de la diversité de l'offre de métiers et d'emplois existante. La mobilité entre les filiales est aussi un bon moyen d'insuffler une culture d'entreprise commune dans l'ensemble des ramifications de la société mère. C'est aussi un moyen de faire

circuler l'information, les meilleures pratiques ou les expériences diversifiées des uns et des autres.

Cependant, et nous sommes là sur un sujet très tendu, cette mobilité horizontale, si elle se veut une piste pour favoriser le maintien dans l'emploi des seniors ne peut être limitée à la question de la motivation et de l'efficacité des salariés concernés. Cette piste trouve aussi sa logique et son intérêt pour l'entreprise dans l'optimisation du coût du travail. Rappelons-le encore le frein principal à l'emploi des seniors reste le différentiel de coût salarial par rapport à des personnes plus jeunes. De plus en plus de salariés, quel que soit leur âge, se trouvent souvent confrontés à des perspectives de carrière et de salaire où la progression n'est plus du tout automatique. La mobilité peut être un choix ou une obligation et dans les deux cas peut conduire à des pertes de revenus. La reprise d'étude, la perte d'emploi, la réorientation de carrière, le changement de vie, sont autant de situations qui peuvent s'accompagner d'évolutions importantes des revenus.

La question du maintien et du développement des seniors au travail passe par une meilleure prise en compte de leurs aspirations et par le développement d'approches permettant de soutenir la motivation, mais cela conduit aussi à repenser le dogme du salaire à l'ancienneté.

Deux attitudes selon l'âge moyen des seniors en activité

Les temps ne sont décidément plus à l'emploi à vie ou à la progression de carrière linéaire. Aucun parchemin, ni qualification ne peut justifier d'une compétence ou d'un niveau de contribution gravé dans le marbre, alors que le cycle des innovations est toujours plus rapide et que 15 % des emplois sont détruits chaque année... remplacés par de nouveaux.

Ainsi, deux approches peuvent être initiées, concernant la question du changement de métier et de salaire.

Les salariés de moins de 55 ans

Pour ce qui concerne les salariés de moins de 55 ans, leur attrait pour l'entreprise passe par leur capacité à se remettre en question mais aussi par une nouvelle politique de rémunération, où la prime d'ancienneté, sans être remise en cause, est fondée sur des logiques différentes. Il s'agit aussi de prendre en compte la contribution réelle et additionnelle de la personne concernée, par exemple, si le senior joue un rôle de tuteur, ou pour le moins de référent auprès du ou des plus jeunes qui exercent une activité similaire.

Cette approche nécessiterait cependant une négociation personnalisée : par exemple, au Japon, le contrat de travail est renégocié avec les salariés seniors, mais c'est la puissance publique qui compense la perte de salaire. L'équation économique trouve son équilibre sur un plan macroéconomique, au sens où les gains réalisés sur la diminution des mises en préretraite ou au chômage financent de fait la subvention d'État.

Les salariés de plus de 55 ans

Pour les salariés de plus de 55 ans, qui depuis trente ans étaient mis en préretraite sous une forme ou sous une autre, devront rester en activité au minimum jusqu'à 60 ans. Toutefois, tous ne voudront, ni ne pourront assurer la même fonction. La mobilité horizontale peut contribuer à une nouvelle dynamique. On l'a dit et redit, le maintien dans l'emploi des seniors est d'abord une affaire de volonté et d'imagination. Cette perspective s'inscrit dans une logique de « retraite à la carte », mais, pour qu'elle puisse devenir réalité, il serait souhaitable d'imaginer quelques pistes novatrices où l'État et les employeurs changent de perspective. L'État a, là encore, une responsabilité particulière d'incitation

et les employeurs se doivent de faire évoluer leur regard sur la contribution potentielle des seniors.

Si un senior de 55 ans ou plus change de fonction avec diminution de salaire, l'État peut « amortir le choc » à travers une baisse du taux de charges sociales prélevé de 50 à 25 % sur la nouvelle rémunération. Dans ce cas, le partage se fait entre le salarié et l'entreprise :

- 15 % du taux de ces charges sociales sont alloués au salarié en contrepartie de la baisse de salaire consentie ;
- 10 % sont alloués à l'entreprise afin de l'inciter à employer des seniors et de contribuer à co-financer l'effort nécessaire pour mettre en place cette nouvelle culture en entreprise, y compris à former la personne concernée.

Exemple 1

Un salarié en changeant de poste passe en salaire de 100 à 80. En conséquence, l'État baisse ses charges sociales de 50 à 25 %.

Le salarié recevra donc 92 au lieu de 80. L'entreprise aura ainsi un salaire chargé de 100 au lieu de 120, mais compensera directement la baisse de salaire de l'intéressé à hauteur de « 12 ». L'entreprise, *in fine*, aura payé 132.

Dans ce cas, l'État est gagnant : il n'a pas à sa charge, sous une forme ou sous une autre, comme par le passé, un senior en chômage ou en préretraite entre 55 et 60 ans. L'entreprise ne supporte pas de surcoût, au contraire, et le salarié conserve son pouvoir d'achat et même l'augmente par rapport à un « départ » de l'entreprise.

Dans le second cas, il s'agit de favoriser la poursuite d'activité après la retraite. Si le salarié, travaillant au-delà de ses quarante annuités de cotisations, ne fait pas jouer sa retraite, il bénéficie ainsi que son employeur d'un bonus de 15 % sur son salaire avec un schéma voisin de l'exemple ci-dessus.

Exemple 2

Un salarié avec un revenu de 100 serait payé 115. L'État baisserait ses charges de 50 à 25 %, soit à 125. L'entreprise paiera en pratique 140 au lieu de 150. Dans ce cas, l'État fait l'économie de deux ou trois années de versements de retraite.

Comme le montrent ces deux exemples, pour l'État, l'équation financière est gagnante dans tous les cas. Elle est aussi favorable à l'employeur comme à l'employé. Simplement, il importe de changer de perspectives et de « clés de répartition ».

Il importe aussi de rappeler à nouveau que les seniors ne sont – et seront de moins en moins – les seuls à devoir sortir d'une logique de progression automatique des revenus. Les carrières ne sont plus rectilignes et progressives. La perte d'emploi, le changement d'orientation, le retour sur les bancs d'écoles sont autant de moments où les revenus peuvent baisser. Par ailleurs, chacun va pouvoir de plus en plus être maître de ses choix et arbitrer entre le type de métier et de secteur, l'implication professionnelle et privée.

L'exemple allemand

Signalons qu'à la suite du rapport Hartz, l'Allemagne a mis en place un système de ce type : 50 % de la différence entre l'ancien et le nouveau salaire d'un salarié de plus de 55 ans ayant retrouvé un emploi moins rémunéré après un licenciement est comblé. En outre, l'employeur qui embauche des salariés âgés voit baisser ses cotisations chômage.

Dans les deux cas, le manque à gagner en charges sociales est largement compensé.

Principe de réalité

Là encore, l'imagination peut constituer une alternative à l'éviction pure et simple des seniors et mieux encore à les motiver. La

mobilité interne, autre que verticale, le travail à la carte sont des réponses parmi d'autres au maintien dans l'emploi des seniors. Il ne s'agit pas d'inventer des besoins qui n'existent pas, mais de regarder comment des hommes et des femmes peuvent contribuer de façon plurielle à la création de valeur ajoutée pour l'entreprise. On sera cependant attentif à ce que ce type d'approche ne débouche pas sur une « concurrence déloyale » par rapport à des salariés plus jeunes : les entreprises privilégiant le recrutement de seniors pour profiter des allègements de charges.

La mobilité horizontale conduit aussi à proposer des approches qui ne font pas nécessairement plaisir ni consensus, du moins au départ, auprès des personnes concernées. Mais là aussi, elles ont pour but non pas de se satisfaire d'effets de manche mais de rapprocher la réalité des entreprises avec le besoin des salariés seniors. Cette mobilité horizontale peut donc s'accompagner d'une mise à niveau, d'un parcours de formation qui sont en soi des modes de rémunérations autant symboliques que concrets. C'est une façon d'affirmer une progression de la personne, un moyen aussi de la rendre plus efficace et capable de prendre son destin en main.

La VAE : un espoir pour les seniors ?

L'acquisition d'un diplôme, permise par la procédure de la VAE, peut déclencher une nouvelle attitude du senior concerné. Très souvent, en effet, le senior estime que son manque de diplôme est un frein fondamental à sa progression professionnelle et à sa reconnaissance. Ces freins levés, il y a fort à parier, que le senior tentera plus sa chance sur de nouveaux postes, en interne comme en externe. Pour cela, une condition *sine qua non* : que la VAE soit reconnue en interne et valorisée par la direction.

La VAE et plus largement les actions de formations constituent l'une des actions les plus efficaces pour se donner les moyens d'être plus compétitif sur le marché du travail, qu'il soit externe ou interne. On reviendra aussi plus loin sur les effets de la VAE sur le moral et l'image de soi des seniors.

Nous avons exprimé plus haut nos critiques et nos réserves sur la politique de formation continue, reste cependant que c'est l'une des meilleures façons de favoriser la mobilité, y compris horizontale. Ici le rôle de la VAE nous semble essentiel.

Une dynamique nouvelle

Dans tous les cas, il ne peut s'agir que d'une démarche individualisée et fondée sur la base du volontariat. Elle impose des signes forts de la direction au plus haut niveau, pour faire valoir que ces changements de fonction, que cette mobilité horizontale, ne sont pas des mises à l'écart, encore moins des sanctions, mais bien le reflet d'une forme nouvelle et moderne d'appréhender le monde du travail.

Fondamentalement, l'approche que nous défendons nécessite de passer d'une logique de statut à une logique de contribution. Être un senior est une caractéristique qui ne peut être une garantie pour un emploi à vie, pas plus qu'il ne doit se conjuguer sur le mode du handicap. Un senior, comme les autres, doit d'abord être un contributeur net au profit de l'organisation qui l'emploie.

Cette démarche impliquera, un suivi personnalisé du DRH et d'un patron opérationnel pour donner toute sa valeur à ces mouvements nouveaux et à contre-courant des pratiques actuelles.

Les sociétés qui entendent développer, ou en tout cas proposer, des démarches de ce type ont pour objectif premier de préparer en amont, par les plans annuels d'évaluation, et aussi de mener des campagnes de communication et d'explication pour préparer les mentalités. Un fort soutien de la direction, avec si possible des exemples dans le groupe, à de très hauts niveaux, est une condition *sine qua non*. Nous reviendrons plus loin sur les différentes formes que peuvent prendre ces bonus et autres primes.

Par ailleurs, ce type d'approche permet d'ouvrir plus de perspectives aux salariés plus jeunes. Si les postes sont tenus par les seniors

dans les entreprises avec le même esprit que celui qui anime les hommes politiques, il y a fort à parier que la démotivation ira croissante chez les salariés et les cadres plus jeunes. La mobilité interne, ou le passage vers des fonctions de support, va dans le sens d'une dynamique nouvelle. L'âge ne peut pas se transformer en « assurance immobilité » tous risques. Ouvrir le champ de la mobilité interne, créer des fonctions transverses, c'est aussi adresser un signe aux plus jeunes pour leur indiquer que la voie est libre, s'ils savent profiter des opportunités.

Cet état de fait est toutefois très différent selon les entreprises. Dans de nombreux cas, les départs massifs à la retraite permettront à la fois de réorganiser l'entreprise vers plus de réactivité et de relation clientèle, tout en élargissant les perspectives de promotion et d'embauche pour les jeunes et les salariés en milieu de parcours. Dans d'autres situations, seule la mobilité interne permettra de conserver une dynamique nécessaire pour répondre aussi au désir logique de nombreux salariés, cadres ou non, d'évoluer régulièrement.

EN FINIR AVEC LA DICTATURE DE LA SOLUTION UNIQUE

Il faut en finir avec des approches venues du haut qui souvent frappent par leur absence de prise en compte de la complexité du réel et de la diversité des situations et des attentes. Il est essentiel d'ouvrir un droit à l'innovation et de la valoriser. La société s'individualise et se complexifie, elle est de moins en moins en phase avec la vision centralisatrice et dogmatique défendue par la plupart des gouvernements et des gouvernants. La décentralisation ne doit pas seulement concerner quelques barons institutionnels, mais aussi l'ensemble des acteurs qui peuvent se transformer individuellement en « entrepreneurs de sens », pour reprendre la belle formule de Jean-Baptiste de Foucauld.

Reste que l'on doit tenter de valoriser et multiplier les approches décentralisées, les initiatives des acteurs, les solutions imaginatives qui n'ont pas nécessairement vocation à dépasser le stade d'un accord d'entreprise. Mais ces approches sont rares et concernent le plus souvent des cas isolés et singuliers. Chez Alfa Laval, par exemple, on a mis en place le projet Sherpa pour favoriser les échanges de bonnes pratiques entre salariés seniors et jeunes recrues. Chez Boiron, que l'on cite à longueur d'articles et de colloques, tant l'entreprise multiplie les initiatives sociales, la cessation progressive d'activité est entrée dans les mœurs depuis longtemps.

Mais la réalité est toujours plus complexe que les plans tirés sur la comète. Les hommes n'entrent guère dans les cases préétablies des projets mêmes les mieux négociés.

Ainsi, la réduction progressive de l'activité n'est pas toujours aussi simple à imposer aux acteurs concernés. Lorsque deux personnes doivent cohabiter durant quelques mois pour se passer les dossiers, et même si l'un voit son temps de présence se réduire et doit progressivement se désengager, la qualité des rapports humains et de l'efficacité du travail ne sont pas toujours au rendez-vous. Un comptable qui depuis quinze ans utilise les mêmes méthodes et les mêmes outils refusera, par exemple, de changer sa pratique professionnelle bien que le nouvel arrivant lui fasse découvrir de nouvelles solutions : « Tu feras ce que tu voudras lorsque je partirai mais d'ici là, on ne change rien ! ». Tel est le discours le plus souvent énoncé par des seniors en fin de parcours professionnel. Au risque de voir l'arrivant se démobiliser avant l'heure, les deux individus se neutralisent au détriment de l'intérêt de leur entreprise, comme du leur. Bien entendu, la situation inverse, de bon partenariat, est aussi inscrite dans les possibles.

Entrepreneur de soi

Aucune solution n'est idéale. La complexité des relations humaines rend délicate toute phase de transition.

Les solutions sont multiples, mais elles demandent toujours un gros effort d'explication et de conviction, un engagement de la hiérarchie et des corps intermédiaires... et aussi la capacité de vaincre les pesanteurs institutionnelles et les positions acquises. Il est toujours plus difficile de sortir du cadre pour inventer des solutions que de se laisser bercer par la force de l'habitude et des positions acquises.

Depuis le 1^{er} janvier 2009, les solutions facilitant le cumul emploi-retraite sont largement simplifiées ; elles peuvent être une réponse utile pour certains seniors.

Il n'est pas interdit de se prononcer en faveur de choix plus souples qui permettent à l'individu, même s'il a dépassé l'âge requis, d'exercer des missions professionnelles en fonction de ses compétences et des besoins du marché. Il faut pour que le jeu en vaille la chandelle qu'il soit économiquement gagnant et que les charges sur les budgets retraites soient allégées. De la même manière qu'un chômeur qui trouve à être embauché quelques heures ou quelques jours voit ses droits prolongés dans le temps et permet une réduction de la charge qui pèse sur les comptes sociaux, il est logique qu'un retraité puisse cumuler ses temps d'activité pour améliorer par la suite sa situation ou pour voir ses revenus totaux croître. Il faut que le retraité concerné trouve un intérêt pécuniaire à travailler plus et que l'État joue le jeu à travers des process incitatifs pour faciliter les cumuls emploi-retraite. Les comptes sociaux seront gagnants, si les retraités poursuivent une activité ; ils se doivent pour le moins d'assurer un système d'actualisation parfaitement neutre. Nous y reviendrons au chapitre suivant.

Ouvrir de nouveaux champs

Lorsque les mutations horizontales ne peuvent pas être organisées ou lorsque les personnes concernées n'ont pas d'opportunités d'évolution, il est aussi possible par exemple de se limiter à des variations à la marge. L'objectif est de sortir le salarié senior de son quotidien, de lui trouver, en fonction de ses aptitudes et de ses désirs, des moments où il peut se faire valoir, prendre une initiative, mener une action qui sorte de son ordinaire. Une entreprise n'a pas toujours besoin d'un employé à plein temps chargé des visites (clients, écoles, tourisme industriel, voisinage institutionnel,...), mais, dans le même temps, le besoin s'en fait sentir de façon irrégulière. Un salarié senior, excellent connaisseur de l'histoire de son entreprise, aimant la raconter et ayant le goût du contact humain, peut en parallèle à son activité principale être reconnu comme la personne en charge des visites. Deux avantages à cette responsabilisation : une valorisation des compétences de la personne qui contribue à sa motivation et l'insertion dans un quotidien répétitif de phases inhabituelles qui, elles aussi, donnent un autre sens au labeur quotidien. Pour l'entreprise, cette nomination permet de répondre à un besoin localisé dans de bonnes conditions.

Des retraités en réserve

Dernier élément : de même qu'un départ à la retraite devrait pouvoir s'effectuer autrement qu'à travers une rupture violente s'effectuant du jour au lendemain, il est aussi possible d'imaginer des solutions où le senior retraité conserve un lien professionnel avec son entreprise en échange d'un départ progressif ou d'un traitement favorable. Les retraités volontaires acceptant par exemple de rester dans une sorte de « corps de réserve » pour les « avis de tempête ». Ce type d'approche fut expérimenté à la fin des années

1990 et perdure parfois. Dans certaines entreprises, l'expression « cadre de réserve » fut même utilisée.

Les jeunes retraités : un levier pour l'entreprise

Lorsque l'entreprise doit faire face à un événement soudain qui nécessite la mobilisation des forces disponibles, elle peut ainsi actionner le levier des retraités. Ces femmes et ces hommes, rompus à la culture de l'entreprise et expérimentés, peuvent alors redevenir opérationnels en très peu de temps. Leur efficacité a toutes les chances d'être plus notable que celle d'individus plus jeunes mais moins au fait des spécificités de l'entreprise et de son environnement. Ces pics d'activité sont ainsi gérés avec plus de souplesse que s'il fallait mettre en place des opérations de recrutement puis, quelque temps plus tard, de départ.

La Poste, au moment du passage à l'euro, ou EDF-GDF, après la tempête de 2001, ont ainsi fait revenir des jeunes retraités pour aider les équipes en place à passer l'épreuve. De la même façon, des entreprises de toutes tailles ont été nombreuses à battre le rappel des anciennes troupes pour assurer le passage à l'an 2000 de leurs réseaux informatiques.

Pourtant, si cette approche répond dans certains cas à une réelle utilité, cette solution n'a guère donné de résultats probants sur une plus grande échelle : souvent, les personnes en retraite ont rapidement perdu toute capacité opérationnelle devant la rapidité d'évolution de l'environnement. De ce fait, cette mesure a revêtu fréquemment un caractère d'alibi.

Ce type d'approche nécessite que la DRH et l'encadrement soient à l'écoute des besoins non institutionnalisés de l'organisation et sachent sortir d'un regard normatif sur les salariés. Il ne s'agit rien d'en appeler à la régression sociale et à l'effort unilatéral des salariés, mais à force d'imagination et de prise en compte du réel, de dégager des solutions individualisées, au cas par cas et à travers les interstices du concret. Ici, point de plans nationaux, de déclarations télévisuelles, ni de pauses à l'Assemblée nationale, mais la recherche entre les acteurs sociaux de solutions qui puissent trouver leur logique dans leur capacité à sortir des sentiers battus, et dégager un consensus entre les attentes des uns et des autres et

la réalité économique. Inutile de nier que les intérêts des acteurs puissent être divergents, en revanche la recherche de compromis peut permettre au système dans son ensemble, y compris son volet social, de perdurer au profit de l'ensemble.

UN NOUVEAU REGARD SUR LE TEMPS PARTIEL

Vive le travail à la carte ! Le slogan est facile. Sa mise en œuvre l'est beaucoup moins. Depuis le rapport Taddéi, l'eau a coulé sous les ponts sans que le travail à la carte, la souplesse des organisations, la personnalisation des traitements soient devenus autre chose que des vœux pieux et des formules hautes en couleur pour agrémenter les colloques et autres symposiums sur l'avenir du travail ou sur les retraites... Le temps partiel est souvent perçu uniquement comme une forme de travail précaire mal rémunéré et imposé à des personnes sans qualification, ni défense. Il serait vain de nier cette réalité peu gratifiante. Cependant, le temps partiel peut aussi couvrir des situations beaucoup plus positives. Il est d'abord un moyen de construire un parcours progressif vers la retraite pour éviter l'effet couperet profondément destructeur pour l'individu, qui du jour au lendemain se sent exclu, comme le dénonce le professeur Tubiana¹, mais aussi pour l'entreprise qui perd parfois d'un coup une expertise et un acteur de son quotidien.

La pratique du temps partiel s'était par ailleurs assez bien développée dans les grands groupes et administrations ayant une bonne « fibre sociale », mais elle s'est trouvée freinée avec les 35 heures imposées de façon uniforme (sauf dans les PME de moins de vingt salariés), pour des raisons à la fois techniques et économiques :

1. TUBIANA Maurice, *op cit.*

- le temps de travail d'un mi-temps (souvent 60 % dans les faits) continue à être calculé sur la base initiale de 39 heures, soit un peu plus de 23 heures de travail par semaine, mais la rémunération est calculée sur la base de 35 heures, ce qui revient à payer ce mi-temps à environ 67 % (base 35 heures) pour le même nombre d'heures initiales ;
- les 35 heures imposées, à travail égal pour un groupe de dix personnes, reviennent à devoir embaucher une personne supplémentaire pour faire le même travail qu'avec les dix personnes initiales.

Les 35 heures ont entraîné de profonds changements dans l'organisation du travail, dont la complexité n'a d'égale que la tension supportée par les salariés, pour ne pas trop perdre en productivité : annualisation du temps de travail, temps de pause sorties des heures de travail, RTT pris sous certaines règles pour ne pas désorganiser les entreprises, ... Cette réforme n'a fait que renforcer une tendance bien ancrée dans la culture française du tout ou rien. Trop souvent, nous réagissons sur un mode pauvrement binaire : on est « *in* » ou « *out* » par rapport au monde du travail. Il y a peu de place pour la moindre alternative, pour d'autres modes d'organisation du temps de travail. La course à la productivité horaire, qui, en France, on l'a vu dans « Les chiffres de l'emploi senior en France », reste supérieure à la plupart des pays occidentaux même si, au final, la production des salariés français se situe en queue de peloton¹ et ne favorise pas le travail à la carte. Ces diverses polémiques sur les 35 heures n'ont en rien facilité une réflexion sur la diversité des approches du travail, ni ouvert le champ pour des solutions d'organisations plus souples et plus individualisées.

1. ARTUS Patrick, VIRARD Marie-Paule, *op. cit.*

Le paradoxe est tel aujourd'hui qu'une bonne partie des Français subit une charge de travail de plus en plus génératrice de stress et d'inconfort, tandis qu'une autre ne travaille absolument pas.

Les opportunités du temps souple

Allons plus loin. Depuis une dizaine d'années, les organigrammes des grandes sociétés se sont allégés avec la suppression de nombreux postes d'encadrement intermédiaire. Cette politique a produit un double effet :

- rendre plus responsables les personnes ;
- amener les personnes à travailler en réseau et en transversal, hors des silos hiérarchiques dans lesquels ils étaient enfermés.

Ce management par projet ou par mission devrait favoriser des formes nouvelles de travail, comme le travail à temps partiel et à mi-temps sur la base du volontariat.

Les 35 heures, un cadre social jugé trop contraignant et un coût du travail défavorable, ont continué de pousser les entreprises à privilégier le capital machine sur le capital humain. Dans un environnement économique difficile, les sociétés ont gelé les recrutements tout en profitant des dernières possibilités de préretraites et de transactions individuelles pour se séparer de leurs collaborateurs de plus de 55 ans. Avec, on l'a dit, comme résultat : répartir la même charge de travail sur les salariés restants contraints à travailler plus, d'où la situation explosive et le mal-être constaté dans l'entreprise aujourd'hui.

Cette situation empêche les sociétés d'imaginer et de créer ces fonctions d'expert à temps partiel et à mi-temps, tant l'urgence a pris le pas sur la réflexion et le bon sens.

En pratique, c'est un énorme gâchis qui conduit aussi à la multiplication de stratégies de désertion de la part des salariés qui de

plus en plus se livrent à « l'entreprise buissonnière » : par exemple, les arrêts de travail ont augmenté de 46 % par rapport à 1996, soit 6 à 7 millions de journées perdues chaque année...

Pourtant, le travail à temps partiel puis à mi-temps pour les seniors apparaît comme une bonne solution possible. Les errements dogmatiques et la culture du tout ou rien se traduisent par une panne de l'imagination sociale, dont les seniors et l'emploi en général font les frais.

D'ailleurs, sur ce point, la loi Fillon a encore réduit les possibilités d'innovation dans la gestion du temps de travail par les entreprises.

Travailler plus longtemps ?

Pourtant, la réduction du temps de travail offre au salarié le moyen de sortir en douceur du monde du travail. La rupture se prépare sur plusieurs années et peut se faire de façon progressive. À l'inverse, pour l'entreprise, c'est aussi une autre façon d'organiser le remplacement d'une personne, un moyen soit de permettre la transmission d'un savoir, soit de la faire évoluer vers des fonctions qui ne nécessitent pas toujours un emploi à temps plein. Cette approche moins manichéenne peut conduire à réduire les licenciements au profit de nouvelles formes d'emploi.

C'est en effet aux acteurs sociaux au sein des entreprises à prendre l'initiative de penser et de donner forme et fond à ces fonctions à temps partiel, avec comme postulat : ces activités doivent avoir une vraie valeur ajoutée dans l'entreprise. Il ne s'agit en aucune façon d'inventer des fonctions alibis. Sur le plan national, hormis la CFDT, les acteurs sociaux se sont peu engagés dans cette voie qui, sans être la panacée, reste un gisement potentiel d'emplois pour les seniors.

Vers le travail à la carte

Quelques solutions pratiques peuvent sans doute s'initier par négociation au sein des entreprises.

Les besoins de l'entreprise en fonction de son activité et de son organisation pourraient, dans certains cas, être remplis par des transferts de seniors, avec une négociation sur la rémunération vers d'autres fonctions. De nouveau, cette approche nécessitera un parcours individualisé et un fonctionnement sur la base du volontariat.

De la même manière, le temps partiel peut être une façon d'encourager les personnes à travailler après 60 ans et même au-delà des quarante années de cotisations. L'entreprise, soutenue par un dispositif fiscal incitatif pour les deux parties, peut pousser le salarié à travailler sur une plus longue période en échange d'un temps de travail réduit : par exemple, trois ou quatre jours sur cinq. D'une certaine façon, il s'agirait de moderniser et de développer le dispositif d'allocation temporaire dégressive, fort rarement utilisé jusqu'à présent.

Pluralisme

Par exemple, il nous semble utile de développer plus largement des politiques plurielles favorisant le temps partiel.

Avant 55 ans, le travail à la carte peut ainsi faire l'objet d'un accord limité dans le temps (deux années maximum) avec une diminution de salaire, non proportionnelle à celle du temps de travail. Un temps partiel à 60 % d'activité donne 67 % du salaire à plein temps initial ; à 80 % de temps de travail, on obtient 89 %. Passé ces deux années, le salarié peut reprendre une activité à plein temps.

Après 55 ans, ce type d'activité se négocie à l'année, mais le salarié a fait le choix du travail à la carte qui peut aller de 80 % d'activité

à 55 ans à 50 % et moins à 60 et 65 ans. Cette baisse consentie de rémunération en échange d'un bon équilibre « vie privée/activité professionnelle » a un effet négatif sur le plan de retraite du salarié. Pour plus d'équité et pour favoriser ce type de parcours plus souple dans la dernière partie de carrière, et parce que ce choix ne pèsera pas sur les comptes sociaux, nous préconisons une participation de l'État qui devrait considérer ces années de travail à la carte comme des années pleines dans le calcul final des retraites sur une période de trois ans maximum. À l'image de ce qui est réalisé dans le cadre du congé parental, cette approche évite de pénaliser le senior concerné.

SORTIR DES SENTIERS BATTUS

Le problème des délocalisations industrielles est devenu une cause nationale qui concerne un bon nombre de salariés français et mobilise l'imaginaire de tous les acteurs économiques, politiques et syndicaux.

Les raisons sont connues : coût élevé du travail en France et en Europe, nécessité pour les entreprises de classe mondiale de produire dans les pays à forte croissance comme la Chine pour servir à des prix compétitifs ces nouveaux marchés émergents, mais aussi pour baisser les coûts de production d'éléments ou de produits à faible valeur ajoutée destinés au marché mondial, y compris la France.

Rappelons que dans l'industrie, les salaires représentent seulement 15 % à 20 % des coûts de production.

Une telle stratégie est vitale pour la croissance et donc pour la pérennité des grands groupes industriels de la « vieille » Europe. La France ne peut en être une fois de plus l'exception par l'effet magique de lois qui rendraient si difficiles ces délocalisations,

qu'elles finiraient par mettre en péril l'existence même de ces sociétés à protéger.

Une telle situation est grave et préoccupante, et il faut être réaliste, sélectif et créatif dans les réponses à y apporter. Il est donc impératif de tenir compte des cycles de croissance et donc de production de plus en plus courts et erratiques dans l'industrie d'aujourd'hui.

L'une des clés à cette réalité est une plus grande flexibilité du travail notamment pour les seniors et les propositions de contrats de travail de longue durée, développées par le rapport de Virville nous paraissent parfaitement appropriées pour cette population.

Sur de nombreux sites industriels, les ouvriers et employés en CDD ou en intérim peuvent représenter de 8 % à 20 % des effectifs. La plupart de ces salariés alternent emploi et chômage et, sur des périodes de trois à cinq ans, travaillent en fait environ neuf mois par an.

L'éventail complet des âges est représenté dans cette forme de travail à durée limitée en fonction des entreprises : beaucoup plus de seniors dans les PMI que dans les grands groupes et, dans ces derniers, des seniors à des postes où la pénibilité est moindre et parfois sur des équipements et des process moins informatisés.

Ainsi, les plus de 50 ans pourraient se voir offrir des contrats de trois ou cinq ans avec un engagement minimal de la société de 170 jours de travail par an, par exemple, ce qui est l'équivalent de quatre jours de travail par semaine. En fonction des cycles de production du site, le salarié peut être appelé à travailler à plein temps sur toute l'année ou, par exemple, six mois à plein temps et les autres six mois sur la base d'un mi-temps.

Avantage pour le salarié senior : il a un contrat ferme de trois ou cinq ans avec une rémunération minimale contractuelle. Il n'a plus l'angoisse des fins de contrats CDD et d'intérim. Il peut, de plus, mieux équilibrer vie personnelle et professionnelle.

Avantage pour la société : une réponse pragmatique à la flexibilité souhaitée dans le respect des hommes.

À l'origine, les contrats de mission d'une durée pouvant atteindre cinq ans, issus des propositions concrètes de la commission de Virville, étaient réservés avant tout aux jeunes salariés qualifiés avec un objectif simple et pragmatique : permettre de réduire le chômage des 18-24 ans, l'un des plus forts en Europe. En tenant compte des cycles de croissance de plus en plus courts de beaucoup d'entreprises, il s'agissait aussi de prendre en compte la réalité de nombreuses organisations qui réinventent leur métier tous les cinq à dix ans.

Le CDD senior, dont l'échec est avéré (une quarantaine seulement ont été signés depuis leur instauration), montre que les solutions miracle n'existent pas. S'il est logique et normal que les salariés soient attachés au CDI, notons que ce contrat n'est pas nécessairement le plus sécurisant et le plus efficace au regard des mutations accélérées qui prévalent dans certains secteurs. Le CDD, sur une période assez longue, offre parfois au salarié une sécurisation plus forte. Par ailleurs, le salariat n'est plus, depuis longtemps, le seul modèle de la relation avec l'entreprise. Les professions libérales et les artisans à leur compte montrent qu'à côté du salariat d'autres modes de contrat existent. Surtout, de plus en plus, les entreprises cherchent, pour certaines activités, des modes de relation qui soient plus souples et fondés sur une relation contractuelle. Le développement de l'entreprise unipersonnelle puis la création d'une structure d'auto-entrepreneuriat répondent à cette logique. N'oublions pas qu'en France, sur 2,6 millions d'entreprises, on en compte 1,6 million qui n'emploie aucun salarié. Au Québec, sur une population active de 4,6 millions de personnes, le nombre de travailleurs indépendants est passé de 200 000 en 1980 à 1,6 million en 2006.

Devant cette précarisation croissante (ou cette société plus mobile demandant un positionnement plus évolutif), il devient nécessaire

d'innover et d'expérimenter autour de nouvelles formules offrant un cadre de soutien global et non lié à un emploi. Les Danois parlent de flexisécurité, alliant flexibilité de l'organisation et des statuts à la sécurité de revenus, de sécurité sociale et de droit à se former. Dans la situation actuelle, il convient aussi d'y intégrer la question du logement. Sans doute, devons-nous approfondir la question de la sécurisation des parcours professionnels. Pour que la personne puisse s'adapter et se former, encore faut-il qu'elle puisse lisser ses revenus et sa situation sociale. Il importe d'éviter aux actifs la « double peine » pour permettre à chacun de se projeter dans l'avenir et de se construire avec un minimum de sérénité.

Sécuriser les parcours

Il y a quelque chose de paradoxal, dans ce monde de l'instant, du temporaire et du zapping où nous sommes tous installés dans notre vie quotidienne, mais lorsqu'il s'agit de l'emploi nous nous figeons avec un repère unique : l'intouchable contrat de travail à durée indéterminée, que certains traduisent à tort en emploi à vie. De ce point de vue, la réflexion autour de l'instauration d'un revenu minimal d'activité, permettant de sécuriser les parcours et de favoriser la prise de risque et les temps de formation et de mobilité, nous semble pointer de fortes potentialités et aurait pu venir en contrepoint des CDD seniors. Ce type d'approche se doit cependant d'être installé, dès l'origine, dans une logique d'échange et de contrat, dans laquelle chaque partie a des obligations et des comptes à rendre.

La précarité n'a pas été inventée par le contrat de mission et autres CDD, elle existe car le marché ne peut pas proposer une assurance activité à long terme. Les CDD sont l'expression de cette logique et les CDI peuvent être remis en cause. Il suffit, par exem-

ple, de se demander comment la très grande majorité des salariés (cadres, ouvriers et employés) imaginent leur vie professionnelle dans cinq ans... Il y a fort à parier qu'une part importante d'entre eux répondraient qu'ils ne sont pas sûrs d'avoir encore un poste dans leur entreprise actuelle. Le refus de réfléchir plus avant sur cette « troisième voie » tient pour une bonne part à la culture de l'affrontement de la rigidité sociale qui s'est développée en France ; elle exprime aussi la vision parcellaire des autorités publiques qui multiplient les champs de réforme au lieu de proposer une vision globale permettant à chacun de se positionner en connaissance de cause. Plus qu'un problème de communication, nous sommes là, soit devant une absence dramatique de projet politique touchant la question sociale, soit face à un refus de présenter un plan global par peur de son rejet et d'une confrontation démocratique avec l'ensemble des acteurs considérés comme adultes responsables. Faudra-t-il un jour proposer un référendum sur le travail des seniors et la sécurisation des parcours professionnels pour que la France passe à l'âge adulte ?

Il est cependant possible d'imaginer que, en cas d'éventuelle sortie forcée dans les deux à trois années à venir, un salarié, même en CDI, puisse trouver intéressant de bénéficier d'une forme de contrat en CDD, y compris dans la même société et par exemple s'il a plus de 55 ans, mais cela sous deux conditions :

- ne pas perdre son ancienneté en cas de licenciement, s'il reste dans la même société (une variante de la Cassa Integrazione en Italie) ;
- la plus importante, avoir le droit au crédit financier au minimum pour des biens de consommation courante, voire pour l'immobilier, sous certaines conditions.

Aujourd'hui, tout contrat CDD ou d'intérim ne permet pas toujours d'acquérir à crédit des biens de consommation durable (équipements ménagers, voitures, etc.) et encore moins un bien immobi-

lier. Cela freine la croissance et crée un sentiment d'exclusion et d'injustice pour des actifs qui ont choisi ou subi l'instauration du temps partiel.

On voit par là, que ces contrats type CDD ne sont pas nécessairement l'expression d'une régression sociale, mais une autre façon de faciliter l'embauche, en particulier celle des seniors. C'est aussi une façon d'encadrer le recours croissant à l'intérim et aux CDD, de donner un cadre juridique légal et protecteur à la nouvelle réalité de nombre d'entreprises qui doivent agir et réagir dans un temps court.

Le défi des nouvelles attentes

Individualisation des comportements, diversité des horaires, vieillissement et féminisation de la société : l'entreprise doit répondre à de nouvelles attentes. La demande sociale et la multiplicité des situations de vie poussent les entreprises à se poser la question de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Cela deviendra de plus en plus un argument de recrutement et d'image pour les entreprises.

Dans cette optique, les questions de logement, d'aide à la garde et à la scolarité des enfants, des situations familiales... seront de plus en plus à prendre en compte par les entreprises. Avec le vieillissement de la population, les entreprises devront répondre aussi à cet enjeu en aidant, par exemple, au financement des modes d'assistance aux parents fragilisés des employés. Des systèmes d'aide à la garde des parents, financés voire organisés par les entreprises, devraient se développer.

Pour une société qui renouvelle le contrat social

Mais ce questionnement sur l'enjeu soulève une autre question : la problématique à terme n'est-elle pas d'assurer un revenu minimal d'activité à la personne ? Ce revenu pourrait être perçu, entre autres, dans les périodes de formation, de chômage, de création

d'entreprise. De ce fait, il donnerait peut être à chaque acteur une latitude plus forte dans ses choix de vie et sa capacité d'initiative. Il viendrait sécuriser les parcours professionnels et serait évidemment accordé, sous condition d'initiative prouvée de la personne concernée, afin d'éviter qu'il ne se transforme en dû, en avantage acquis sans contrepartie. Il s'agirait bien d'un contrat imposant en échange d'une sécurité des revenus, des devoirs, dont une obligation de moyens pour exercer une activité, rechercher un emploi ou se former en fonction des réalités du marché. Cette alternative dépasse largement le cadre de la question senior, mais reste une piste féconde, dès lors qu'elle n'induit pas une nouvelle forme d'assistance sans contrepartie, mais qu'elle peut favoriser l'initiative, la prise de risque et la recherche constante de sa meilleure employabilité. Les sociétés meurent de nier le risque. Le pire des risques étant de ne point vouloir en prendre.

Ce revenu minimal d'activité pourrait favoriser un changement d'attitude de la part des actifs à partir de 50 ans, voire bien avant.

En effet, le salarié senior hésite beaucoup à changer d'emploi et/ou d'employeur de peur de ne pas pouvoir retrouver de poste, dans le cas d'un échec ou d'un revirement de la situation économique de sa nouvelle entreprise. Le revenu minimal d'activité lèverait cette barrière psychologique, favoriserait la mobilité et donc l'attractivité auprès des employeurs des seniors. Aujourd'hui, la recherche d'emploi pour les salariés de plus de 45 ans ressemble à un chemin de croix, ce qui les rend particulièrement frileux et anxieux, y compris au sein de leur entreprise, où souvent ils éviteront de se faire remarquer, de prendre de nouvelles initiatives ou de rechercher de nouvelles fonctions, de peur d'attirer l'attention ou de se fragiliser un peu plus. Pour eux, le risque de perdre leur emploi est trop important pour tenter la moindre initiative. La mise en place de ce revenu d'activité pourrait favoriser une plus grande efficacité du salarié senior en interne. La personne concernée pourrait alors laisser libre cours à sa capacité d'initiative, laquelle, associée à son

expérience, a toutes les chances de renforcer le potentiel humain disponible au sein de l'organisation.

Enfin, ne faut-il pas inventer une protection sociale qui soit associée directement à l'individu et non à sa situation au regard de l'entreprise ?

Il s'agirait d'assurer la permanence d'une protection sociale, de droits à se former et de revenu pour des personnes qui, du fait de leur âge, ne peuvent pas nécessairement obtenir un emploi en continu. Cela favoriserait, par exemple, l'activité des seniors expérimentés mais récusés par les firmes âgées dans le monde associatif ou dans un bassin d'activité, où ils pourraient être employés par plusieurs petites entreprises. Ces mesures évitent aux employeurs comme aux seniors de multiplier les contraintes administratives et les freins liés à la méconnaissance des formes d'emploi non standardisés.

À partir du cas des intermittents du spectacle et de leurs revendications pour conserver un système adapté à une situation singulière, les économistes A. Corsani et M. Lazzarato¹ ont développé un modèle de régime d'indemnisation qui pourrait apporter des solutions aux actifs en situation d'emploi non stable. Si le régime des intermittents est très largement déséquilibré (un déficit de 1,5 milliard par an pour 100 000 personnes indemnisées selon la CFDT), cette approche aide néanmoins à voir l'emploi comme un *continuum* de vie et d'âge et à y intégrer d'autres éléments (formation, réflexion, démarches diverses, recherche de contrat, vie personnelle...). Le senior se situe dans cette perspective : il est le produit de ses actions passées et de son expérience tant qu'il continue à se former, à développer des missions exploratoires, à rechercher des contrats, à lutter contre les représentations

1. CORSANI Antonella, LAZZARATO Maurizio, *Intermittents et précaires*, Éditions Amsterdam, 2008.

négligées de l'âge... Ce système, laissant la prime à l'expertise, peut permettre à des seniors volontaires de fonctionner par logique de missions balisées par un terme parfois court et/ou de faire bénéficier de leurs talents plusieurs entreprises ou associations situées dans un même bassin d'activité, ce sans tomber dans la précarité... Bien d'autres catégories peuvent trouver du sens à ce système *new look* : salariés désireux de ne pas se lier à une seule structure, actifs confrontés à une rupture de vie (arrivée d'un enfant, changement de mode de fonctionnement familial, proche en situation de perte d'autonomie...).

Le défi démographique doit nous aider à inventer un nouveau compromis social plus favorable à ceux qui travaillent et prenant la mesure de la plasticité croissante des styles de vie, des formes d'emplois et d'activité.

10 Inventer des nouvelles formes de rémunération

LES LEVIERS DES COMPLÉMENTS DE REVENU

La rémunération reste le principal lien entre un salarié et son entreprise. Quel que soit l'intérêt du travail et les formes de reconnaissance, la mesure cardinale reste la rémunération. Si nous prôtons de remettre en cause, dans certains cas, la progression automatique à l'ancienneté, il ne saurait être question de pénaliser financièrement le senior, mais simplement de chercher d'autres voies complémentaires avec le salaire. La mise en avant d'une politique de rémunération dynamique des salariés seniors doit être comprise comme un levier parmi d'autres de gestion plurielle des âges au sein de l'organisation. Les voies sont multiples et dépendent d'abord des marges de l'entreprise et de sa capacité à entamer le dialogue avec les organisations syndicales et les salariés.

Cependant, les entreprises qui savent dégager des marges de manœuvre sont le plus souvent celles qui connaissent une croissance et une rentabilité enviables. Cette situation n'est pas l'effet du hasard. Elle vient, pour une très large part, de la capacité à mobiliser l'excellence des salariés dans un but commun. Cette mobilisation repose largement sur des modes adéquats de valorisation et de rémunération... La boucle est bouclée.

Concernant la rémunération, les solutions qui consistent à prévoir des revenus différés sont importantes. En effet, les interrogations sur les conditions du financement des retraites, n'ont été que très partiellement levées par les dispositions de 1993 et par la loi Fillon du 21 août 2003. Nous sommes passés de fait d'un système à « prestations définies » à un modèle à « cotisations définies »

dont les prestations évoluent – à la baisse – en fonction de la conjoncture¹. Autant de questions qui renforcent l'intérêt de tous pour des solutions permettant d'assurer des compléments de revenu au moment du passage à la retraite.

Liberté de choix

C'est le droit pour chacun de choisir sa vie qui est en jeu. Dans une société qui privilégie chaque jour un peu plus la prise en charge et la délégation de responsabilité, il serait formateur, et d'une certaine façon pédagogique, d'ouvrir le système vers plus de liberté et de choix. La Suède, dont la culture est pourtant fortement liée au consensus et à l'interventionnisme d'État, propose une modulation de l'âge de départ en retraite à partir de 61 ans. En fonction de l'âge de départ, le montant de la retraite varie selon un coefficient actuariel neutre. Si l'âge de départ en retraite est repoussé, la personne concernée bénéficie de bonus. Par ailleurs, le salarié peut aussi liquider pour partie sa retraite et la cumuler avec une activité rémunérée. Il peut ainsi augmenter ses droits futurs *via* le versement de cotisations et bénéficier d'un calcul de taux actuariel plus avantageux, sur la partie non encore liquidée, lorsqu'il prendra sa retraite.

Des attentes contradictoires

Un sondage publié en juin 2004² a bien montré que, pour l'ensemble des salariés, l'entreprise a une responsabilité singulière dans les questions de protection sociale, en particulier pour ce qui concerne la retraite et la santé. Ils sont de plus en plus nombreux à attendre des initiatives et des solutions de la part de leur entreprise concernant ces deux sujets, qui sont autant de facteurs anxiogènes pour regarder l'avenir.

1. Les pensions sont indexées sur l'inflation. Le revenu moyen des ménages de retraités a crû de 3,8 % entre 1998 et 2003, alors que, dans le même temps, celui des ménages d'actifs augmentait de 8,6 %.

2. Sondage Altedia et BNP-Paribas, *Épargne et Retraite*, juin 2004.

Le principal intérêt de cette étude consiste à relever la très forte sous-estimation par les dirigeants d'entreprise des attentes des salariés. En effet, seulement 15 % des responsables d'entreprise estiment que les salariés seraient prêts à échanger une augmentation de salaire pour bénéficier d'une amélioration de leur protection sociale. Or, 40 % des salariés d'entreprise de plus de cinquante personnes se déclarent en faveur de ce type de solution...

Ce sondage montre aussi que la première préoccupation des salariés concerne, à 71 %, les questions de santé, largement devant la perte d'emploi ou les retraites (8 %). Reste que plus de quinze ans de débats sur la nécessité d'une réforme du financement de la retraite et après l'instauration des mesures Fillon, les salariés se déclarent, pour 35 % d'entre eux, désireux de modifier leurs comportements d'épargne pour compléter et assurer une future retraite. Ils sont surtout 51 % (soit une progression de 7 points par rapport au même sondage effectué un an plus tôt) à annoncer privilégier un système propre à leur entreprise plutôt que souscrire à titre individuel.

On voit par là que la rémunération répond à des logiques de plus en plus diversifiées et peut permettre de développer des solutions nouvelles au profit de l'emploi des seniors.

CONTRIBUER AU RACHAT DE TRIMESTRES

La possibilité de racheter des trimestres offre des marges d'intervention dans le cadre d'une politique de ressources humaines. C'est un levier à ne pas négliger. Il permet de motiver les salariés de plus de 55 ans qui restent encore dans une logique de retraite à 60 ans (et si possible avant), même s'ils savent qu'ils ne pourront boucler leurs quarante annuités de travail qu'à 61 ou 63 ans pour avoir une retraite complète.

L'objectif est de donner la possibilité à ces cadres de partir, par exemple, à 60 ans au lieu de 62 ou 63 ans en leur permettant de

racheter deux ou trois années et de lier la participation de l'entreprise au rachat de ces trimestres à des objectifs précis d'activité et de résultat.

Le « marché » est clair et partagé : l'entreprise garde un cadre de plus de 55 ans dans une forte logique de contribution mesurable jusqu'à son départ en retraite, le cadre part deux ou trois ans avant la date prévue.

Ainsi, afin d'offrir une souplesse supplémentaire dans la gestion de fin de carrière du salarié, il serait intéressant d'envisager, avec l'accord de la personne concernée et des partenaires sociaux, la possibilité d'allouer par anticipation les indemnités de départ en retraite (souvent de six mois à un an de salaire), prévues contractuellement au rachat de trimestres. Le choix doit pouvoir s'effectuer à partir d'une information fournie à tous, en fonction d'objectifs simples dont les résultats obtenus par le salarié ont un effet direct sur le montant de l'intervention de l'entreprise.

Par ailleurs, l'entreprise pourrait proposer aux salariés intéressés de débloquer une partie de sa participation et/ou de son contrat d'intéressement, avant l'échéance fixée et donc en dehors de certains critères imposés, pour financer le rachat de trimestres dans la même optique que précédemment.

Dans notre esprit, ces deux premières mesures ne peuvent être en aucun cas une simple facilité accordée au cadre pour partir plus tôt en retraite sans contrepartie de sa part, c'est-à-dire une contribution active jusqu'à son départ.

Pour ceux qui n'ont pas d'ancienneté suffisante dans l'entreprise pour avoir accès aux montages précédents, l'entreprise pourrait, au cas par cas, en élargissant les responsabilités du salarié dans des domaines touchant la cohésion des équipes et concernant des missions transversales, allouer une prime supplémentaire, d'un montant d'environ 40 000 euros, répartie sur quatre ans et liée à ces objectifs additionnels. L'entreprise supporterait alors un coût

salarial supplémentaire (40 000 euros sur quatre ans sans charge sociale), en retour, le cadre augmenterait sa contribution de façon significative pour racheter ses trimestres. Ce type d'accord ne trouve sa légitimité que si les deux parties sont gagnantes.

À travers cette approche, il nous semble que les entreprises enverraient alors un signal fort. Le « marché » est clair et partagé : l'entreprise garde un cadre de plus de 55 ans dans une forte logique de contribution mesurable jusqu'à son départ en retraite, le cadre reste très engagé dans l'entreprise, mais pourra partir deux ou trois ans avant la date prévue.

OUVRIRE D'AUTRES PERSPECTIVES DE RÉMUNÉRATION QUE LE SALAIRE

Nous l'avons déjà signalé, en termes de rémunération différée et de systèmes de motivation, les DRH ne sont guère aidées par les décisions, et les absences de décisions, prises par les gouvernements successifs. Il eut été préférable d'unifier l'ensemble des régimes et de passer du système par annuités au système par points permettant d'afficher une règle de conversion en bonification de différents éléments comme les enfants, les études ou le service national. Cette règle, compréhensible par tous et donc plus égalitaire, permettrait au salarié de devenir acteur de son futur. Il eut été aussi plus responsabilisant pour chacun d'adopter un vrai système de « retraite à la carte », qui respecterait la liberté de décision des salariés et de tous les actifs.

Enfin, en supprimant l'automatisme de l'âge de départ à la retraite avant 70 ans, le législateur permet à chaque actif de mieux faire ses choix, de prendre son risque. Face au maintien d'une culture comptable de l'âge de la retraite, partagée tant par les employeurs (qui, avec

la crise, multiplient les plans de départs volontaires) que par les salariés (qui, rappelons-le, souhaitent à 81 % partir à ou avant 60 ans), la possibilité de vieillir dans l'entreprise reste un droit théorique.

Chacun se débat avec ses contradictions, ses contraintes, son histoire de vie et doit composer avec un déterminisme social complexe et mesuré. Cependant, différentes propositions de rémunérations « périphériques » peuvent venir compléter et pallier une rémunération en décroissance possible. Les arbitrages de vie ne doivent pas répondre à une norme imposée, mais convenir à la personnalité et aux attentes de chacun. De plus, les entreprises pourront ainsi se différencier sur le marché de l'offre d'emplois.

Des rémunérations périphériques

Il a été mentionné par exemple que la question du financement de la santé était une angoisse prioritaire pour nombre de salariés. L'entreprise pourrait fort bien négocier une assurance santé au profit des salariés. Chacun en profitant, ce serait en rien une mesure discriminatoire ou stigmatisante, mais une approche intergénérationnelle pouvant être, là aussi, un élément positif d'attractivité dans une politique de recrutement de profils recherchés par l'entreprise.

L'assurance dépendance

L'entreprise contribue au financement d'une assurance dépendance. Là encore, cette aide viendrait prendre la mesure d'une réalité sociale. L'inquiétude est vécue de plus en plus douloureusement par de nombreux seniors qui se demandent s'ils pourront financer à terme leur passage dans la grande vieillesse. Le quadruplement annoncé du nombre des plus de 85 ans va rendre encore plus complexe la question du coût du financement de l'assistance aux personnes très âgées et dépendantes.

Pour une large part, la réponse dépendra de choix politiques et de priorités de la société. Reste que ces interrogations donnent de la pertinence à des démarches individuelles d'entreprises.

Parmi ces rémunérations « périphériques », notons d'abord les opportunités liées à l'instauration par l'entreprise, ou par la branche, d'une assurance formation, où une partie de l'augmentation de salaire, ou du salaire lui-même, est versée sous forme de cotisations pour valoir des droits à des formations gratuites après 55 ans. Les sommes placées pouvant en outre être abondées par l'entreprise. C'est en Finlande que ce type de pratiques semblent se développer le plus. Elles répondent à une véritable logique de formation tout au long de la vie et permettent à chacun de construire son employabilité future. En France, elle viendrait s'ajouter logiquement aux décisions approuvées par l'ensemble des partenaires sociaux concernant le droit à la formation.

Des avantages pour la génération pivot

De nouveaux avantages en nature ne peuvent-ils pas s'imaginer pour adoucir la baisse de revenu supporté par certains seniors au travail et pour réduire les charges sociales supportées par les entreprises ? Ces avantages, qui doivent tenir compte des besoins et des attentes des seniors, sont autant d'outils au service du développement de leur motivation. Les pistes sont ici multiples et dépendent de la culture de l'entreprise, des attentes et des besoins des salariés concernés. Chaque cas devrait pouvoir être pris en compte, même si un ciblage aussi fin nécessite du temps, des compétences et des moyens. Tout peut s'imaginer.

Les seniors sont souvent considérés comme la génération « pivot » entre des enfants et petits-enfants et des parents, voire grands-parents.

Prenons l'exemple des vacances : dans les entreprises disposant d'un comité d'établissement, il est fréquent de soutenir *via* des chèques vacances, les séjours en colonie et autres centres sportifs ou de découverte, des enfants des salariés. Mais, la plupart du temps, les seniors ont des enfants suffisamment grands pour être autonomes ; en revanche, ils ont souvent la charge de leurs propres parents.

Ce type de rémunérations différentes s'inscrit aussi dans une logique intergénérationnelle : par exemple, les seniors, génération pivot, seront aussi de plus en plus appelés à aider leurs descendants. L'aide au financement d'une partie de la scolarité des petits-enfants pourrait aussi faire partie d'un éventail plus large de complément de rémunération au profit des seniors.

Là encore, il s'agit de développer des approches personnalisées qui soient en phase avec la réalité vécue par les salariés.

11 Sortir des sentiers balisés

DES GISEMENTS MULTIPLES

Le monde de l'activité ne se résume pas à celui de la grande entreprise. La France compte 2,2 millions de PME, plus de 800 000 artisans qui emploient trois personnes en moyenne. Mais les associations comptent aussi plus d'un million de salariés et les collectivités publiques recèlent des emplois potentiels en nombre difficile à apprécier.

Le monde de la PME est d'autant plus riche de potentialités, qu'il est aussi concerné par la vague de départs massifs en retraite : selon l'Agefos-PME, 27 % des PME voient le mouvement prendre de l'ampleur depuis 2006. Cela devrait toucher surtout les petites et moyennes entreprises qui emploient moins de cinquante salariés. Dans une étude rendue publique fin juin 2004, l'Agefos-PME signalait que 62 % des PME se déclaraient favorables au recrutement de salariés de plus de 50 ans, même si, à 60 %, elles entendent privilégier la promotion interne.

Il y a donc des avenir possibles pour les seniors capables de sortir des sentiers balisés, des autoroutes normalisées et des voies toutes tracées. L'exemple japonais montre qu'il est tout à fait possible d'institutionnaliser les passerelles entre les types d'organisation. Cependant, il convient de souligner avec force combien les passages entre les formes d'organisation dépendent profondément de la personnalité et de l'histoire personnelle de chacun. Il n'est pas toujours possible de s'improviser du jour au lendemain acteur dans une structure modeste alors qu'on a été habitué à des organisations huilées, structurées et hiérarchiques. Les réflexes ne sont pas les mêmes, les modes de fonctionnement et de relations

humaines sont différents, les domaines d'intervention et les zones de pouvoir changent. Bref, c'est d'abord une question de capacité d'adaptation dont il s'agit. Faudra-t-il ajouter cette matière dans l'enseignement des universités et des écoles ?

LES PME COMME LIEU D'EXERCICE DE LA SECONDE MI-TEMPS PROFESSIONNELLE

Le modèle japonais fait réfléchir. Le passage de la grande entreprise vers le tissu des PME est institutionnalisé et concerne au premier chef, les salariés seniors. Souvent, ce transfert s'accompagne d'une diminution du salaire en raison à la fois d'une moindre qualification nécessaire, mais surtout de marges de manœuvre financière des PME moins larges que celles des grandes entreprises. Le salarié, dont la situation personnelle a évolué vers moins de contraintes, pouvant accepter une réduction de ses émoluments en échange de la poursuite d'une activité, qui peut aussi s'effectuer dans des conditions moins pesantes.

Une fois encore, il n'est pas obligatoirement choquant d'imaginer une réduction du salaire perçu par le senior à un certain moment de sa vie personnelle ou de son évolution professionnelle. Cette approche favoriserait plus de souplesse dans l'emploi des seniors.

De nombreux salariés âgés, fatigués des grandes structures et de leurs stratégies de changement constant, peuvent trouver au sein des PME un nouvel espace d'expression qui donne un nouveau sens à leur vie professionnelle. Ces PME offrent une variété de situations et de fonctions à même de satisfaire toutes les ambitions et toutes les envies. L'attrait professionnel essentiel des PME, c'est la grande autonomie et l'extrême diversité des possibles qu'elle procure. « J'étais patron d'une division au sein d'une multination-

nale, mais en tant que directeur général d'une société de douze personnes, j'ai l'impression de pouvoir mettre mon empreinte sur beaucoup plus de choses», note un ancien cadre dirigeant d'une grande entreprise américaine spécialisée dans la grande consommation. La PME permet de sortir de la division des tâches et de la spécialisation à outrance, au profit d'une approche plus généraliste. Celle-ci laisse une grande autonomie à ceux qui en ont le désir, car, une fois encore, il faut se garder d'une vision idyllique et simpliste de la réalité. Pour un senior, le passage par une PME n'est pas un parcours obligé. Il ne suffit pas d'avoir atteint un âge respectable pour être obligatoirement opérationnel au sein d'une PME.

L'ensemble des seniors ayant effectué leur première partie de vie professionnelle dans de grandes structures ne sont pas nécessairement performants dans des organisations modestes. Il n'est jamais évident de passer d'une culture de la grande entreprise à celle de la PME.

Par ailleurs, les PME ne sont pas toujours en situation pour embaucher des seniors. Les besoins ne sont pas extensibles et elles n'ont pas pour objet social premier d'assurer l'emploi des seniors. Elles ont rarement un *back office* en support de leur direction générale.

RÉFLÉCHIR À PARTIR DES BASSINS D'ACTIVITÉ ?

Il est fréquent d'en appeler à changer le rapport habituel du salarié avec un employeur unique. La presse s'est fait régulièrement l'écho de la réussite exemplaire d'untel ou d'untel qui a su trouver un équilibre entre plusieurs employeurs. La solution semble séduisante : une PME n'a pas toujours les moyens, ni le besoin, de financer un « gros calibre » à plein temps dont la compétence lui serait pourtant nécessaire. À l'inverse, l'expert en question peut

souhaiter conserver un même niveau de revenus ou craindre d'être sous-employé. L'emploi à deux entreprises, ou plus encore, d'un salarié expert ou excellent manager permet en théorie de pallier ces inconvénients et d'offrir une alternative qui optimise la satisfaction des attentes de chaque partie. Pour qu'une telle formule puisse fonctionner de façon pérenne, la localisation géographique est une variable à ne pas négliger. Il importe de raisonner en termes de bassins d'activité et d'emplois. Mais aucune législation satisfaisante n'est prévue pour le multi-salariat. Ceux qui ont essayé cette formule se trouvent confrontés à une jungle administrative, souvent décourageante et pénalisante.

Un bassin d'activité, c'est aussi un bassin d'emplois où se créent des logiques de partenariats entre des entreprises et les acteurs locaux. Le salariat, ou l'offre de compétence, peut aussi se penser sur une zone géographique d'activité ou sur un espace territorial de besoin. Il est possible de réfléchir à partir de la notion d'offre mutualisée, c'est-à-dire de consommation commune d'une même compétence. Ce type d'approche conduit souvent à chercher les synergies, les économies d'échelle au profit des entreprises sources d'activité et d'emploi. L'Agefos-PME a développé par exemple la notion de PLI (plans locaux d'insertion) qui ont pour objet de mobiliser les institutions locales pour répondre à des problématiques communes des petites entreprises. À travers ce biais, des salariés généralement exclus de toute politique de formation continue ont pu en bénéficier *via* la mise en commun de moyens.

Certes, la notion d'employeurs multiples n'est certainement pas la solution universelle. Elle repose sur une forte capacité des entreprises, des petites entreprises en particulier, à penser en termes de partenariat et de complémentarité. De même, cette approche nécessite une réelle capacité d'adaptation du senior concerné, ce qui n'est pas donné à tous les plus de 50 ans, ni à toutes les compétences. Il importe à la fois de prendre en compte, comme nous l'avons vu plus haut, la difficulté à changer de modèle de mana-

gement entre la grande structure et la petite, mais aussi de mesurer les risques de perturbation qu'entraîne la multiplication des employeurs. Ceux qui ont déjà vécu les contraintes du partage d'une assistante ou qui ont eu à rendre des comptes et travailler sur des sujets différents pour deux responsables comprendront que le partage de la relation hiérarchique n'est pas entrée, loin s'en faut, dans les mœurs...

Reste que ce modèle permet de rapprocher un besoin de compétence, impossible à financer sur un plein temps, avec une demande d'activité, par un senior disposant d'une expérience et d'un savoir-faire en adéquation.

De plus en plus d'entreprises réfléchissent en termes de groupements, pas nécessairement par rapport aux seniors mais plus largement pour répondre à des besoins de recrutement.

Les fédérations professionnelles du bâtiment du Doubs et de la Franche-Comté ont créé par exemple un groupement d'employeurs pour l'insertion par la qualification. Ce type de démarche pourrait certainement être dupliqué vis-à-vis des seniors et bénéficier du soutien des collectivités territoriales et de grandes entreprises.

Sans aller jusqu'à affirmer qu'il s'agit d'une « fausse bonne idée » par excellence, la solution des employeurs multiples montre ses limites.

L'INTÉRIM MANAGEMENT COMME ALTERNATIVE

Le travail régulier et continu n'est pas la seule perspective de poursuite d'activité pour un senior, nous l'avons déjà souligné. Le passage par l'interim peut répondre à un désir de changement et de refus d'être lié à un seul employeur, c'est aussi une solution transitoire ou définitive pour rebondir et retrouver du travail fixe.

Si nous nous focalisons sur l'intérim de management, rappelons que le travail intérimaire peut aussi répondre à des besoins et créer des opportunités pour des profils moins haut de gamme. Les professions manuelles comme les métiers à forte technicité offrent aussi des débouchés potentiels *via* l'intérim et les missions à durée limitée. Cette solution ne correspond pas à l'idéal d'une majorité d'actifs, mais elle favorise souvent l'entrée dans la vie active pour les jeunes, le passage entre deux emplois en CDI pour de nombreux actifs et peut permettre aux plus âgés de rester plus longtemps dans le circuit professionnel. On notera le développement d'actions ciblées en faveur des seniors de la part des sociétés d'intérim. Les campagnes de communication de la société Adia en sont une preuve, comme le sont les initiatives de Randstad : la société d'intérim a lancé une méthode consistant à accompagner le salarié senior et le recruteur. Pour ce faire, Randstad a constitué des équipes de professionnels dédiées à l'emploi des seniors.

La réussite de l'intérim management s'explique par le fait que, bien souvent, il est impossible de trouver, réunis chez un même manager au sein d'une entreprise, ces quatre critères : expertise particulière, compétence spécifique, expérience et disponibilité immédiate. Il est hors de question de le recruter en CDI lorsqu'on sait déjà que ces situations correspondent à des missions limitées dans le temps. Par ailleurs, un recrutement extérieur et pour une durée limitée permet aux décideurs de conserver toute liberté pour choisir le profil du futur « patron » de l'entité restructurée. Bien souvent, ces profils sont différents : au manager de crise succède un manager de la croissance dans la durée. Le premier est souvent en mission temporaire, le second en CDI.

L'intérim management

Si l'intérim traditionnel n'ouvre pas toujours des perspectives valorisantes pour le salarié, il en va tout autrement pour l'intérim management, qui est aussi le signe d'une évolution des mentalités de certains cadres seniors.

L'intérim management est né dans les années 1970 en Angleterre et aux Pays-Bas. Les entreprises de ces deux pays ont toujours été de grosses utilisatrices de conseils et d'acteurs opérationnels extérieurs, et les partenaires sociaux n'ont jamais récusé cette forme d'activité.

L'intérim management de cadres s'est aussi bien développé, depuis une petite dizaine d'années, en France.

L'intérim management, ou management de transition, permet aux sociétés de faire face, souvent dans l'urgence, aux multiples situations de changement de leur activité ou de sous-performance dans une fonction donnée. Le management de transition exige des managers opérationnels ayant une forte expertise, une compétence, une expérience, une disponibilité totale à un instant T et pour une durée limitée.

Les situations d'intérim management sont très diversifiées et nécessitent des profils différents. Comme pour les seniors en activité, cela demande une petite classification pour y voir plus clair.

Management relais

Une fonction de dirigeant ou de manager « première ligne » se trouve soudainement vacante. Un remplacement définitif n'est pas envisageable à court terme et il n'y a pas de numéro 2 disponible au sein de l'entreprise.

Pour cette fonction à plein temps, vitale pour l'entreprise, il faut trouver rapidement un manager d'envergure, immédiatement opérationnel et capable de déployer toute son énergie et ses compétences... pour six mois seulement.

Gestion de crise

De mauvais résultats, des prévisions alarmistes et une démobilisation des collaborateurs d'une société s'accroissent, et pas de solution en vue. Il faut créer d'urgence une cellule de crise pour permettre au management en place de retrouver sa légitimité par des réponses innovantes et rapides avec des résultats positifs. Il faut un manager de crise capable de changer une situation en un an.

Management de projets

Le management de projets est un métier, pour lequel la maîtrise de nouveaux modèles de management et de systèmes d'information est nécessaire. Pour être efficaces, ils doivent être mis rapidement en place de façon concrète et en situation réelle sur les problèmes mêmes de l'entreprise. Une telle fonction ne s'improvise pas, il faut un homme ou une femme qui a mené et réussi un projet comparable.

Piloter de nouvelles activités

Une société lance une nouvelle activité, indépendante de sa structure actuelle et organisée en centre de profit, elle recherchera un profil à l'extérieur. Le manager souhaité devra être un expert du domaine et un homme de résultats, capable de stimuler une nouvelle équipe, de maîtriser l'investissement dans le temps et de faire de cette nouvelle activité une réalité en moins de deux ans, sinon cette diversification sera abandonnée.

Ce type de mission concerne un manager d'envergure, conscient de la précarité de la situation et suffisamment entrepreneur pour relever un tel défi.

Animer la restructuration ou le redéploiement

Créer, fédérer et mobiliser de nouvelles équipes managériales sur des projets ambitieux de changement exigent rigueur, compétence, concentration, objectivité et indépendance.

Le manager doit être un leader par l'exemple, capable de s'impliquer directement dans tous les domaines clés des changements et d'aller rapidement à l'essentiel.

Mettre en musique des fusions-acquisitions

Réussir l'intégration de fonctions clés, comme la DRH, les finances, les ventes/marketing, la production, la recherche et le développement, dans une logique d'optimisation des compétences et des résultats, demande une rapidité d'exécution et une connaissance des métiers.

Qui choisir, et vite, pour mener à bien ces changements profonds en moins de douze mois? Souvent une équipe est nécessaire. Les ressources et les compétences en interne sont-elles disponibles et suffisantes?

Un manager de l'extérieur, sans passé dans l'une ou l'autre société et donc impartial, sera mieux placé pour mener à bien les projets lourds de fusion-intégration au niveau des structures et des hommes.

Il ne s'agit pas de se bercer d'illusions, là encore, l'ensemble de la population et même l'ensemble des cadres ne sont pas, par nature ou par statut, éligibles à ce type de parcours et de postures.

En effet, l'intérim manager est un cadre confirmé dans sa fonction et avec une expertise spécifique qui a décidé, à un moment de sa carrière, de mener des missions temporaires de management opérationnel, souvent difficiles mais toujours valorisantes. Il est toujours surdimensionné par rapport à la mission à conduire, pour en assurer la réussite dans les plus courts délais.

Le cadre supérieur intérimaire est aussi bien un manager de 45/55 ans, qui est passé d'une logique de statut à une logique de contribution et se trouve ainsi à la pointe du management moderne, qu'un jeune manager de 35/45 ans, momentanément entre deux postes et qui souhaite, par des missions bien ciblées, booster son expérience pour mieux rebondir selon des objectifs précis de carrière.

Tous ces seniors ont un point commun : ils ont été licenciés et font partie des 20 % de notre panel de plus de 50 ans qui ont décidé de rebondir à l'énergie, en dehors des formes convenues de contrat, comme le CDI, dont ils savaient avant leur licenciement qu'il était tout sauf synonyme d'emploi à vie.

Fondamentalement, seuls les cadres, ayant une compétence et une expertise spécifiques dans les fonctions fortes de l'organisation (direction générale, finances, ressources humaines, marketing/vente, production, recherche et développement, logistique, informatique et communication) et qui sont restés des opérationnels, ont le profil à mener des missions d'intérim management.

Ainsi, s'ils disposent tous en général d'un bon CV, seulement un tiers de ces managers sont retenus et peuvent prétendre à ce type de management par mission.

Ces missions comportent toujours trois à quatre enjeux majeurs, précis et souvent spécifiques, qui justifient le recours au manager de transition. Ces problèmes nécessitent de faire appel à des compétences et à des expériences qui ne font pas forcément partie des fondamentaux d'une fonction mais sont essentiels pour mener cette mission à bien.

Ces missions sont évidemment d'une très grande diversité et nécessitent à chaque fois un profil spécifique. Ainsi, il peut s'agir d'un directeur industriel capable d'externaliser une partie de la production chez un sous-traitant, de mettre en place une unité de *facility management* chez un important client et de passer au

juste-à-temps. Ce peut être encore un directeur financier sachant mener à bien la fusion de plusieurs sociétés, avec mise en place d'interfaces et de procédures compatibles entre systèmes comptables différents. À moins qu'il ne s'agisse de la recherche d'un directeur général capable de redresser une filiale/division en perte de vitesse par une réduction des coûts et simultanément une relance de l'activité, en s'appuyant sur des qualités reconnues de leadership, d'implication directe et de proximité avec toutes les équipes concernées.

On voit par là que l'intérim management ne peut être qu'un choix réfléchi et volontaire pour des managers expérimentés. Cependant, ce n'est pas un métier exclusivement réservé aux seniors et aux cadres en fin de carrière. Arrêtons au passage les clichés trompeurs. Pour nous, avoir 50 ans et plus n'est pas un gage de compétence et pas davantage d'expérience. Il serait malhonnête de faire croire qu'avoir des cheveux gris est un passeport pour l'emploi. De la même manière, « cadre » ne veut rien dire, c'est un statut et donc tout sauf un métier.

Ainsi, dans ce type de missions d'intérim management, l'âge n'a plus d'importance en regard du parcours professionnel réussi, dans une logique très opérationnelle. 45 ou 55 ans ? Aucune différence. Seule la compétence compte. Pour les salariés, c'est en fait une deuxième ou une troisième carrière pour des actifs qui ont une volonté affichée de travailler après 50/55 ans, pour encore au moins dix ans.

Leur sur-dimension pour ces missions doit leur permettre de les mener à bien et de se réaliser personnellement. Pendant ces missions, ils travailleront à marche forcée : plus de carrière à construire, donc plus de stress et, entre deux missions, ils s'adonnent à leurs passions et hobbies. Pour être préparés à ce type de mission, ils ont le plus souvent réalisé une première partie de carrière dans des grands groupes internationaux et ont ainsi accu-

mulé des compétences et des expériences variées en changeant de fonction pratiquement tous les deux ou trois ans. Ils y ont alterné les missions opérationnelles et fonctionnelles. Ils ont le plus souvent assumé des responsabilités de management dans des filiales ou des divisions de taille PMI/PME en privilégiant la culture de l'action et la religion du résultat.

Généralement, ce type de manager devient, par la suite, une « première ligne » opérationnelle dans sa fonction, souvent dans des situations difficiles offensives ou défensives. Il doit se transformer en manager du changement capable de redresser ou d'améliorer une situation dans des délais courts. Il devient ainsi un manager de mission, sans vraiment le savoir, et à un moment décide d'en faire son métier et de prendre sa carrière en main.

De tels parcours ne sont évidemment pas légion et concernent une catégorie d'hommes et de femmes assez particulière. Reste que l'expérience et le vécu de situations complexes et variées dans plusieurs sociétés permettent d'aborder, de s'adapter et de résoudre des problématiques multiples. Là se réalise alors la conjonction « parfaite » de l'âge et de la maîtrise d'un métier spécifique ou managérial.

De plus, l'intérim management peut, de cette façon, devenir un moyen de se relancer pour les cadres supérieurs d'environ 45 ans et donc de muscler leur employabilité avant de franchir le cap « fatidique » des 50 ans.

C'est un excellent moyen pour ces cadres de prendre deux ou trois missions successives avec un défi important et dans des groupes à forte visibilité pour ensuite repartir en CDI dans des fonctions hautement valorisées.

IL Y A UNE VIE PROFESSIONNELLE HORS DE L'ENTREPRISE !

Le monde de l'artisanat, l'entreprise individuelle, mais surtout le monde des collectivités locales, celui de la fonction publique, en particulier de l'éducation, ou encore le secteur associatif et celui des fondations comportent des opportunités certaines pour les seniors. L'enjeu tient dans notre capacité à créer des passerelles, dans une révolution copernicienne des mentalités qui permettrait d'envisager des carrières « métissées » et transversales entre les secteurs d'activité. Il importe de sortir d'une vision trop normative des parcours professionnels qui valorise d'abord la grande entreprise et qui centre la problématique sur un seul modèle.

Renforcer les passerelles

Inutile de masquer la réalité, le secteur de la fonction publique constitue un vivier d'opportunités de carrière à nul autre pareil. Dans une France coupée en deux, quels que soient les sujets, l'antagonisme dogmatique entre les secteurs du public et du privé est dévastateur. Il favorise le gâchis et la perte de compétitivité. Ce dogmatisme rend encore exceptionnelles des carrières qui font l'aller-retour entre ces deux mondes. Les clichés ont la vie dure et l'on oppose trop souvent l'emploi à vie, l'avancement à l'ancienneté et les conditions de travail moins stressantes dans le public et le parapublic, à l'emploi précaire, au salaire lié aux résultats, une pression croissante dans le quotidien, dans le secteur privé.

Reste que dans le public et le parapublic, on est globalement plus hexagonal et protégé alors que, dans le privé, où le marché, mondial est fortement concurrentiel, la pression se fait plus lourde. Une analyse plus fine montre que ces deux secteurs, surtout depuis l'ouverture à la concurrence étrangère de secteurs historiquement protégés comme La Poste, l'EDF ou la SNCF, subissent

de plus en plus des contraintes similaires. En conséquence, ces entreprises développent des pratiques communes de gouvernance d'entreprise comme le management par la performance, la diversification de l'offre, la compréhension et la satisfaction des exigences du client, la rentabilité dans le respect des collaborateurs et du développement durable, la gestion des compétences, la maîtrise des systèmes d'information...

Ces deux mondes, qui s'ignorent et se critiquent mutuellement, finissent par cristalliser les travers de leur système respectif, ce qui aboutit une fois de plus à une situation bloquée.

La mise en place de passerelles entre ces deux secteurs créerait une véritable mobilité des hommes et donc des compétences et des savoir-faire. Les secteurs y auront tout à gagner. Le public voyant arriver un sang neuf et différent qui contribuera à renouveler ses pratiques et à l'ouvrir vers le grand large.

Cela passe une fois de plus par le pragmatisme, il faut assouplir les contraintes bureaucratiques et statutaires qui bloquent ces transferts. Rien n'autorise à ce que l'entrée dans la fonction publique soit conditionnée par l'âge. Cela revient à légaliser le racisme anti-âge, à officialiser la ségrégation. Après tout, la décision de circonstance prise par le gouvernement, en juillet 2004, de relever l'âge limite pour diriger des entreprises publiques devrait servir à faire évaluer les esprits quant à l'âge limite d'entrée dans la fonction publique...

Puisque nous en sommes aux tabous, soulignons aussi que l'élargissement des possibilités de cumul emploi et retraite, dont on a vu le risque de dumping et de concurrence déloyale que cela peut créer vis-à-vis de salariés plus jeunes (voir « En finir avec la dictature de la solution unique », p. 184), pourrait trouver des débouchés naturels dans le secteur des collectivités, où les salaires sont souvent moindres et réglementés. Encadrement qui règle la question de la pression à la baisse sur les salaires. Notons qu'en

Suède, où, avec les États-Unis, l'approche cumul emploi et retraite est la plus développée, la majorité des seniors construisent leur seconde carrière dans ce type de secteur.

Les opportunités sont en effet multiples et conséquentes pour de nombreux seniors issus du privé et désireux d'accomplir une seconde partie de carrière dans des logiques de performance mais aussi de satisfaction du client/consommateur/citoyen. Les principales opportunités résident dans les collectivités territoriales, l'Éducation nationale, mais aussi le monde associatif.

Les opportunités de la vie locale

Concernant les collectivités locales, rappelons d'abord que la France est le seul grand pays européen qui a gardé une structure de 36 000 communes. Des pays comme l'Italie et la Grande-Bretagne ont divisé ce nombre par deux ou trois environ, en regroupant des communes sous la même autorité. La France a choisi de créer en plus, sans diminuer le nombre de communes, environ 150 communautés d'agglomérations qui sont animées par des équipes réduites et très opérationnelles (eau, assainissement, traitement des déchets, transports) avec les agents communaux de ces agglomérations. De même, elle conserve deux échelons, le Département et la Région, qui tendent à se marcher sur les pieds et créer des zones d'improductivité et d'incompréhension pour le citoyen.

Pour faire fonctionner ces lourdes structures humaines et technocratiques, sur lesquelles l'État tend à se reposer de façon croissante, il faudra renforcer les services centraux avec les fonctions classiques de siège que l'on retrouve dans l'entreprise privée comme les finances, les ressources humaines, le juridique, les systèmes d'information ou la communication ; autant d'expertise que l'on ne trouve pas forcément dans le vivier existant des agents des collectivités, qu'ils soient statutaires ou contractuels.

La création d'équipes managériales dans ces communautés d'agglomérations, où le pourcentage de cadres est deux fois supérieur à celui des simples communes, permettrait d'ouvrir ces postes, sans autre restriction que la compétence et l'adéquation par rapport à la fonction, aux seniors du privé en recherche d'emploi et prêts à se lancer dans cette fertilisation entre le public et le privé, à s'adapter aux salaires du public et à travailler avec un contrat à durée déterminée.

Ces collectivités locales, au sens plus large du terme, pourraient ainsi bénéficier de l'apport de talents différents. Cela leur permettrait également de gagner en efficacité grâce à des cadres parfois surdimensionnés par rapport à leur fonction, sur une période limitée, et finalement de garder une certaine souplesse en gestion des ressources humaines par des contrats cadrés sur trois ou cinq ans.

Un cadre senior de 55 ans pourrait ainsi apporter une forte contribution aux services publics et travailler jusqu'à 60 ans, dans un contexte nouveau et motivant, parce que différent du privé, sans devenir une charge salariale permanente pour ces collectivités locales.

Cette approche peut aussi se comprendre comme limitée dans la durée afin de répondre à une problématique spécifique, qui peut être regardée sous l'angle de la fenêtre d'opportunité.

En effet, si l'on tient compte des départs en retraite des cadres du baby-boom, on peut imaginer que certaines administrations, sur une période charnière de trois ans environ, auront besoin de remplacer provisoirement ces collaborateurs pour ne pas pénaliser, à court terme, leurs structures en complète réorganisation pour gagner en efficacité sans avoir recours à des recrutements massifs.

Dans cette perspective, on voit bien l'intérêt de confier certains de ces emplois appelés à disparaître à des cadres seniors n'ayant plus que quelques années à cotiser, venant du privé et volontaires pour

de tels transferts. Le recrutement de seniors produirait deux effets visibles et tangibles :

- décloisonnement indispensable entre privé et public ;
- valorisation des seniors comme acteurs du changement.

Du côté de l'Éducation nationale

Le domaine de l'Éducation nationale comprend aussi une multitude de possibilités, d'autant que la moitié des enseignants et des chercheurs actuellement en activité devraient partir en retraite d'ici à 2015¹. Certes, là encore, il convient tout d'abord de préciser qu'il ne suffit pas d'afficher plus de vingt ans d'expérience pour avoir quelque chose à transmettre ! Cependant, ils sont fort nombreux les salariés qui, après avoir développé un savoir-faire, souhaitent en faire part à d'autres ou, plus simplement, changer d'orientation et de rythme de vie. L'enseignement d'une compétence technique ou d'une matière plus générale, pour laquelle ils ont toujours montré de l'intérêt, peut parfaitement se présenter comme un débouché nouveau. De ce point de vue, il est bon de rappeler que pour l'enseignement technologique et professionnel, une partie des concours – de niveau licence – recrute dans des domaines où il n'existe pas de qualification à bac + 3. C'est le cas, par exemple, de la boucherie, de la coiffure, ... Le ministère a donc prévu de permettre à des candidats justifiant d'un minimum de cinq ans d'activité dans le domaine concerné de concourir.

Le secteur de l'Éducation nationale n'est pas le seul possible, le privé, les centres de formation professionnelle, comme l'AFPA ou d'autres plus ciblés, constituent autant d'espaces possibles. Dans ce domaine particulier, on notera l'importance de distinguer âge et

1. VERRIERE Jacques, *op. cit.*

ancienneté. En effet, enseigner ou être formateur durant vingt ans peut conduire à de fortes tensions d'ordre psychologique du fait de la pression de l'auditoire et de la difficulté de tenir son rôle face à des publics dont il serait vain de ne pas noter qu'ils sont de plus en plus difficiles et exigeants. Or, les effets de décalage avec la vie professionnelle en entreprise rend délicate une reconversion vers « le service actif », y compris à des âges relativement jeunes. C'est d'ailleurs pourquoi la loi Fillon a instauré un dispositif, applicable depuis la rentrée 2005, qui permet aux enseignants ayant au moins quinze ans de service d'effectuer la suite de leur carrière au sein d'autres administrations.

À l'inverse, devenir à 50 ans un « jeune » formateur, et ce dans une perspective de dix à quinze ans, semble parfaitement possible.

La démographie particulière du monde enseignant et de l'ensemble du secteur de la formation, ajoutée à la nécessité de privilégier des profils expérimentés, va constituer un espace de potentialités de seconde carrière pour de nombreux seniors.

Mais la réussite de cette greffe nécessite de prévoir une formation à la pédagogie et à la culture spécifique de ce monde qui, tout en affichant une réelle curiosité intellectuelle, est aussi souvent muré dans ses certitudes. À l'inverse, il ne serait pas inutile de prévoir aussi d'intervenir auprès du corps enseignant pour faciliter les échanges. Plus largement, on peut faire le pari que renforcer la diversité des parcours et des origines des enseignants peut représenter un apport positif au bénéfice de l'ensemble des jeunes.

Les grandes entreprises, les services de la DRH pourraient fort bien proposer, informer et même aider les salariés, seniors ou non, désireux d'effectuer ce virage ; une façon comme une autre de gérer en douceur la pyramide des âges.

La professionnalisation du monde associatif

L'autre domaine alternatif d'activité concerne le secteur associatif. On compte en France, plus de 500 000 associations qui, on le sait depuis Tocqueville, contribuent à renforcer l'exercice de la démocratie à travers des lieux multiples d'échanges et de défense d'intérêts ou d'idées. Si le bénévolat est une règle essentielle à la vie des associations – les seniors et les jeunes sont d'ailleurs les premiers à agir dans ces organisations –, celles-ci ont néanmoins besoin de toujours plus de professionnalisme et donc de profils de salariés compétents et motivés. Les seniors ont donc de vrais arguments à faire valoir, d'autant plus que ce sont aussi des structures qui emploient un personnel nombreux et diversifié, faisant appel à des compétences multiples de gestion, d'organisation, de logistique, de communication et de spécialisation dans la recherche de fonds.

Là aussi, les entreprises peuvent avoir intérêt à aider leurs salariés seniors à passer du côté du monde associatif. C'est à la fois une façon différente de proposer une fin de carrière valorisante à certains salariés et aussi une forme de soutien au secteur associatif qui peut se valoriser en termes de communication interne comme externe. De plus en plus d'entreprises, en particulier aux États-Unis, développent des systèmes permettant à des salariés aux compétences définies, de terminer leur vie professionnelle en faisant bénéficier dans des associations ou des ONG de leur compétence.

Évoluer dans des mondes parallèles

Soulignons aussi l'enjeu du développement des fondations. En France, le monde des fondations à l'américaine reste particulièrement embryonnaire. Pourtant, ce type d'organisation pourrait aussi contribuer à soutenir l'emploi des actifs âgés.

Pour conclure ce chapitre, il est sans doute utile de souligner que la réussite du passage dans le secteur associatif, de l'enseignement

ou des collectivités publiques, est certainement en partie liée aux conditions du parcours individuel de chacun. « Les cadres et l'ensemble des salariés ont toujours intérêt à développer, à côté de leur activité professionnelle, un espace plus personnel, par exemple, donner des cours à l'université ou dans les écoles, ou avoir un rôle dans le secteur associatif », nous expliquait un DRH exerçant dans le domaine du luxe. On ne saurait trop longtemps ignorer l'importance pour les cadres, pour l'ensemble des salariés et des autres actifs d'évoluer aussi dans des mondes « parallèles ». Ceux qui ont su développer et entretenir des passions ou des projets personnels (reprise d'entreprises, séjours à l'étranger, création ou participation active à la vie d'une association, engagement politique,...) se sont ouvert des portes et de nouveaux réseaux socioprofessionnels. Ils ont également pu ainsi diversifier, enrichir leur vie personnelle et leur approche du concret. Cela peut aussi favoriser la carrière professionnelle, en fonction du temps disponible et selon les situations et les entreprises. Mais surtout, cette ouverture d'esprit et de réseau peut faciliter grandement le passage vers l'autre secteur. La rupture culturelle, la connaissance des codes et tout simplement la capacité à s'informer sur les opportunités peuvent se révéler pertinentes. Remarquons aussi que cette capacité à s'ouvrir vers l'extérieur permet un passage à la retraite moins brutal et souvent plus fécond en termes d'activité et de valorisation du temps libéré. Mais ceci est une autre histoire...

Signalons aussi que, avec la diminution progressive du pouvoir d'achat des pensions, de plus en plus de retraités vont chercher à compléter leurs ressources par une activité rémunérée. La création du régime de la micro-entreprise, depuis le 1^{er} janvier 2009, et les assouplissements des règles de cumul emploi-retraite soutiennent cette mutation.

Conclusion

NI IDÉALISME, NI DRAMATISATION

L'imagination sociale peut constituer une alternative à l'éviction pure et simple des seniors. Il convient de rechercher des solutions innovantes.

Le maintien dans l'emploi des salariés prenant de l'âge ne se résoudra pas à coups de décrets, de lois et de discours, mais par des actes, des négociations et de la pédagogie. Contribuer à la prise de conscience concernant le gâchis de compétences et d'énergies produit par la politique d'exclusion des seniors de l'entreprise fut l'un des objectifs de cet ouvrage. Mais nous avons surtout voulu tenter de chercher des pistes pragmatiques d'action en faveur de l'emploi des seniors.

Il ne s'agit pas de proposer une théorie générale de la remise au travail des seniors, mais juste de lancer des pistes de travail et d'action, de revenir sur des tentatives, des expériences et des réussites. Elles sont évidemment toutes discutables et amendables. Le pire étant de rester les bras croisés à attendre. Notre seule certitude tient à la nécessité de passer par des solutions individuelles. Le travail de pédagogie, de mise en perspective risque d'être fastidieux, mais il est sans doute nécessaire pour faire évoluer les mentalités et changer la donne.

Il convient certainement de ne pas se laisser enfermer dans des prisons confortables de certitudes, mais de regarder en face ce qu'il est possible de faire, y compris en remettant en cause quelques tabous comme l'impossibilité de penser la mobilité autrement qu'ascendante. De même, il semble intéressant de regarder les opportunités d'emplois existantes dans d'autres espaces,

comme les PME, les associations ou les collectivités publiques. La réflexion sur le cumul emploi et retraite et les modes d'incitation économiques émanant de l'État sont aussi des pistes que nous avons voulu aborder.

Nous insisterons aussi sur le fait que les politiques en direction des seniors ne se feront pas au détriment des jeunes. Il importe en effet de montrer qu'une politique en faveur de l'emploi des seniors est aussi une action qui favorise les plus jeunes :

- améliorer les conditions de travail par exemple bénéficie à tous ;
- donner des perspectives aux seniors, c'est annoncer que les plus jeunes en bénéficieront aussi ;
- favoriser la mobilité horizontale concerne aussi les plus jeunes, qui trouveront plus d'intérêt à leur activité du fait de l'introduction d'une culture du roulement des postes.

Dans notre esprit, les entreprises comme les salariés ne changeront pas leur comportement sans y être motivés par des politiques d'incitation pécuniaire, par des actions d'accompagnement individualisées et par un effort de communication et d'explication. Il convient de traiter les salariés en adultes et d'ouvrir le plus possible le champ du libre choix. C'est la raison pour laquelle il nous semblait opportun de réfléchir à supprimer une référence d'âge pour le départ à la retraite. L'amendement Jacquat permettant aux salariés de rester dans l'emploi jusqu'à 70 ans s'inscrit dans cette logique.

Il s'agit de laisser chacun choisir librement sa vie et arbitrer entre travail et revenu.

La volonté est première. En France, la détestable habitude de tout attendre du haut, de l'entreprise ou de l'État, finit par nuire à toute tentative de se prendre en main.

L'amélioration du taux d'activité des seniors proviendra de la rencontre de plusieurs volontés : celles des seniors et de l'ensemble des salariés et actifs ainsi que celle des entreprises.

Tant que le consensus se poursuivra pour maintenir la France en préretraite, tout en se plaignant du manque de dynamisme de la société dans son ensemble, rien n'évoluera autrement qu'à la marge. L'idéologie de l'immobilisme remporte aujourd'hui bien plus de suffrages que l'esprit de volonté et de changement. Chacun a de bonnes raisons pour pratiquer avec talent le surplace et se défausser avec vigueur sur les autres de ses propres responsabilités.

Les réformes, les changements, ne se pratiquent pas toujours sans difficulté, sans doute et sans douleur. Faire croire que les processus de changement et d'adaptation se font nécessairement sans effort et dans l'allégresse, c'est une fois de plus refuser de considérer les salariés comme des adultes. Chercher des échappatoires et des excuses pour rester dans le confort douillet des situations figées est une tendance naturelle mais souvent suicidaire. Le réveil est alors d'autant plus rude et impératif.

Au-delà, il importerait aussi de penser et d'expérimenter la dynamique offerte par un système assurant une forme de revenu d'activité minimale. Un revenu pouvant être perçu dans les périodes de formation, de chômage, de création d'entreprise... Un revenu qui viendrait sécuriser les parcours professionnels et qui serait évidemment fourni sous conditions d'initiative prouvée de la personne concernée. Il est essentiel d'éviter qu'il ne se transforme en dû, en avantage acquis sans contrepartie, comme bien souvent se termine ce type d'initiative.

Enfin, nous n'insisterons jamais assez sur l'importance de l'amélioration des conditions effectives de travail, en terme de pénibilité physique comme de stress. Ces actions sont favorables certes à l'emploi des seniors mais aussi à l'ensemble des actifs et à la qualité de la production.

L'individualisme roi interdit de se penser comme collectivité de destin : le chacun pour soi a accouché d'une morale de la fuite et

du court terme. Les directeurs des ressources humaines et leurs équipes sont en première ligne pour faire évoluer l'état d'esprit des managers comme des salariés.

L'enjeu est de permettre à chacun de trouver du sens dans son activité professionnelle. C'est l'une des voies essentielles pour donner l'envie aux gens de travailler plus longtemps.

DIX PROPOSITIONS POUR FAVORISER L'ACTIVITÉ DES SENIORS

Ces dix pistes reprennent et synthétisent nos propositions et sont à prendre comme une contribution pragmatique, et à débattre, en faveur du maintien ou du retour à l'emploi pro-actif et dynamique des seniors.

Il ne s'agit pas d'employer des seniors pour employer des seniors – évitons les fausses solutions du type « emploi-seniors » – et en contrepartie de demander des subventions, mais d'impliquer la dimension senior dans un projet d'entreprise qui défend à la fois une logique de développement offensif et durable, la valorisation et le respect des hommes.

Cela exige avant tout une révolution des mentalités et des comportements, mais aussi d'autoriser des expérimentations décentralisées dérogatoires, sous certaines conditions, à la législation du travail.

Pourquoi ne pas faire des prochaines années – des moments « laboratoires » –, au cours desquelles tous les partenaires sociaux pourraient expérimenter les solutions les plus innovantes, quitte à ce qu'elles soient aussi dérangeantes ? Le pire qui puisse arriver à ces solutions frondeuses serait qu'elles fonctionnent !

1 Changer de fonction et de responsabilité à l'intérieur de sa société

À un certain moment de sa carrière, il devient difficile de continuer la course au sommet ou de se positionner dans l'entreprise uniquement en termes de promotion et d'augmentation de salaire. Certains n'en ont plus envie, d'autres n'en ont plus toutes les capacités et les compétences. Il faut alors avoir la lucidité et le courage de considérer une mobilité horizontale et, pourquoi pas, le grand mot est lâché, un poste de niveau hiérarchique inférieur à celui que l'on occupait jusqu'alors et avec une rémunération moins élevée. Il va s'en dire que cette proposition ne peut se réaliser que de façon individualisée et négociée.

Cette mobilité consentie peut permettre au salarié âgé d'évoluer d'un poste de l'immédiat et de l'opérationnel, souvent en relation directe avec le client, vers un rôle de support ou d'expert. Un tel changement se fera sur une base du volontariat et, pour réussir, exigera un langage de vérité sans faille des directions générales et des ressources humaines, ainsi que des signes forts d'implication de leur part pour rendre à la fois crédible et attractive cette nouvelle mobilité interne.

Cinq conseils pour évoluer en interne et motiver les seniors après 55 ans

1. Avant 50 ans, c'est au salarié au cours des entretiens annuels d'évaluation et, plus régulièrement, en cours d'année de façon informelle avec sa hiérarchie directe :

- de faire clairement savoir son désir d'envisager son avenir à dix ans et plus dans l'entreprise, avec des changements de fonctions et/ou de responsabilités au moins tous les trois ans ;

- d'être prêt à se remettre en question pour y parvenir et à s'en donner les moyens pour réussir.
2. Être visible à l'extérieur de sa petite sphère directe. Être partant pour intégrer des groupes de travail en transversal. Se vendre en interne. Les structures des sociétés évoluent si fortement que les seniors, en poste depuis vingt ans, ne se rendent pas toujours compte que la société où ils travaillent aujourd'hui ne ressemble plus beaucoup à « leur » entreprise du passé. Transmettre la mémoire de l'entreprise est bien souvent un leurre tant ces dernières ont changé au cours de ces cinq dernières années.
 3. En fonction de ses projets de vie personnelle, ne pas hésiter à un moment de prendre un poste différent, aussi bien en place sur l'organigramme, en responsabilité qu'en rémunération.
 4. Aux directions générales de montrer que ces mouvements ne sont en rien des mises à l'écart dans l'attente d'un licenciement proche ou d'une retraite en douceur. Peu de sociétés peuvent se payer le luxe aujourd'hui de financer des placards dorés. Il est essentiel que la DRH donne les bons signaux et que le PDG/DG soutienne cette nouvelle donne avec des exemples pratiques.
 5. L'État a un rôle à tenir dans le maintien des seniors en activité après 55 ans. Ainsi, un cadre de 55 ans et plus qui choisirait et accepterait de prendre, dans sa société, une nouvelle fonction aux responsabilités et au salaire inférieurs à son poste actuel verrait sa nouvelle rémunération calculée comme suit.

Calcul d'une rémunération revue à la baisse

Le salaire du cadre passe de 100 à 80. Mais, *in fine*, le salarié recevra 92 au lieu de 80 par le jeu des compensations.

L'État diminue son niveau de charges sociales sur ce nouveau salaire de 50 % environ à 25 %. Les charges passent ainsi de 40 à 20 sur le nouveau salaire de 80.

L'employeur reversera 30 % du montant initial des charges sociales au salarié pour compenser son changement de statut, soit 12 (30 % de 40).

L'État participera à niveau de 20 (les 50 % de charges sociales initiales) au maintien de ce senior en activité, alors qu'avant, ce salarié était mis en pré-retraite sous une forme ou sous une autre à la charge en partie de l'État.

L'entreprise aura payé *in fine* l'équivalent de 32 de charges sociales au lieu de 40 (20 en charges sociales directes et 12 reversés au salarié) pour lui permettre d'être innovante dans cette mobilité interne d'un nouveau genre.

L'employeur aura ainsi plus de souplesse pour repenser son organisation et pour accélérer la mobilité interne en fonction de l'adéquation homme/fonction pour mieux relever les défis de l'entreprise. Ainsi, les « anciens », restant plus longtemps en entreprise, ne bloqueront pas systématiquement les postes à responsabilité au détriment des générations 35-45 ans, comme on l'entend trop souvent dire. Il convient de rappeler que de nombreux actifs non seniors peuvent aussi souhaiter des évolutions similaires.

Le maintien des seniors dans le monde du travail exige des mesures simples, immédiates et financièrement motivantes.

2 Favoriser les rachats de trimestres et les rémunérations périphériques

Parmi les leviers de rémunération des salariés cadres, l'aide au rachat de trimestres est un axe à ne pas négliger. Il permet de motiver les salariés de 55 ans environ, qui étaient encore dans une logique de partir à 60 ans (et si possible avant) et savent maintenant qu'ils devront au moins travailler jusqu'à 61 ou 63 ans pour avoir une retraite complète.

L'objectif est de donner la possibilité à ces cadres de partir par exemple à 60 ans, au lieu de 62 ou 63 ans, en leur permettant de racheter deux ou trois années et de lier la participation de l'entreprise au rachat de ces trimestres à des objectifs précis d'activité et de résultat. Le « marché » est clair et partagé : l'entreprise garde un cadre de plus de 55 ans dans une forte logique de contribution mesurable jusqu'à son départ en retraite, le cadre part deux ou trois ans avant la date prévue.

Par ailleurs, d'autres rémunérations périphériques répondant aux besoins des salariés concernés et permettant aux entreprises de réduire le coût de l'emploi des seniors doivent être envisagées et expérimentées. Cela concerne, par exemple, l'instauration d'une assurance formation au-delà de 55 ans. Une autre alternative à la hausse des rémunérations peut être, pour un futur retraité, le maintien des mutuelles « société » sur une période plus longue qu'aujourd'hui.

Pour sortir du schéma classique d'une hausse des salaires, l'innovation individualisée des rémunérations périphériques ne doit pas être négligée.

Trois propositions pour mettre en place une politique gagnante de rachat de trimestres avec participation de l'entreprise et de l'État pour les cadres après 55 ans

1. Avec l'accord du salarié et des partenaires sociaux, les indemnités de départ en retraite (souvent de six mois à un an de salaire) pourront être allouées par anticipation au rachat de trimestres, sous forme de prime liée à des objectifs aussi bien quantitatifs que qualitatifs.

Cette prime serait répartie sur plusieurs années, par exemple de 56 à 60 ans, pour racheter de huit à douze trimestres et permettre ainsi au cadre de partir avant l'échéance des quarante annuités. Cette prime sera défiscalisée.

2. Permettre de débloquer une partie de la participation du salarié et/ou de son contrat d'intéressement, avant l'échéance fixée et donc en dehors des critères imposés, pour financer le rachat de trimestres dans le même schéma (objectifs/résultats) que ci-dessus.

3. Pour ceux qui n'ont pas d'ancienneté suffisante dans l'entreprise pour être éligibles aux montages précédents, l'entreprise pourra, au cas par cas, en élargissant les responsabilités du salarié dans des domaines touchant la cohésion des équipes et concernant des missions transversales, allouer une prime supplémentaire d'un montant d'environ 40 000 euros répartie sur quatre ans et liée à ces objectifs additionnels. L'entreprise supporte un coût salarial supplémentaire (environ 40 000 euros sur quatre ans et non soumis aux charges sociales). En retour, le cadre augmente sa contribution de façon significative pour racheter ses trimestres. Les deux sont gagnants.

3 Faire de la capacité à gérer la diversité de ses équipes un axe central de l'évaluation du manager

Le manager de demain sera très largement sélectionné et évalué sur sa capacité à faire travailler ensemble des personnalités de plus en plus différentes. L'un des objectifs majeurs qui lui sera assigné tient à sa capacité de rendre positive et contributive la diversité des équipes. Cette exigence est d'autant plus nécessaire qu'elle s'inscrit au moment où l'entreprise doit s'ouvrir à la diversité des âges, des origines, de la culture... Plus encore, ce nouveau paradigme est la conséquence de l'éclatement des logiques de vie. Longtemps, la sociologie a mis en avant combien les parcours de vie de chacun étaient fortement déterminés par les origines sociales et géographiques. Aujourd'hui, des sociologues comme Giddens¹ ou Beck montrent la diversité croissante des parcours biographiques de chacun. Certes, il ne s'agit pas de nier le poids structurant des origines mais bien de montrer qu'elles ne suffisent pas à construire l'avenir de la personne. Aussi, au sein d'un même collectif, peuvent se juxtaposer des personnes qui, hier, se ressemblaient, et qui, aujourd'hui, ont des aspirations différentes. D'où l'enjeu de la capacité du manager à gérer la pluralité.

1. GIDDENS Anthony, *La constitution de la société*, PUF, 2005.

Trois propositions pour permettre au manager de gérer et valoriser la diversité

1. Former systématiquement, et régulièrement, le cadre à la compréhension des enjeux de la diversité. Il ne s'agit pas de se contenter d'une formation rapide, et souvent très stéréotypée, au management interculturel, mais bien de faire saisir les différences d'approche selon les origines, les cultures, les âges et les parcours de vie. Concernant la question de l'âge, il importe de multiplier les séances d'information et de travail sur les représentations négatives des seniors, de dédramatiser la prise d'âge et de permettre des rencontres collaboratives avec et entre des personnes de générations différentes.
2. Inciter fortement les salariés, de tous les échelons et en particulier les cadres, à intervenir dans le mouvement associatif, parapublic ou autre, pour rencontrer des personnes différentes. Cette immersion étant aussi une façon de découvrir d'autres publics, et donc, d'autres consommateurs.
3. Établir un baromètre de la diversité et fixer des objectifs à atteindre pour le manager. Il ne s'agit pas d'imposer une norme quantitative mais de mettre en place des critères d'évaluation de la bonne gouvernance de la diversité et de l'intergénération : pluralité des personnels, régularité du turnover, sentiment perçu et exprimé du bien vivre ensemble...

4 | Rendre systématiques les entretiens annuels d'évaluation et de prospective et le bilan de compétences approfondi à 45-50 ans

L'objectif principal est d'aider le salarié à définir ses choix de vie à cinq, dix, quinze ans – qu'ils soient privés, culturels, intellectuels et professionnel – et ensuite de déterminer les pistes et axes d'évolutions de carrière. Aucune politique de maintien des seniors en activité ne pourra faire l'économie d'une démarche pragmatique et dynamique des personnes concernées. Elle nécessite d'impliquer l'ensemble de l'encadrement et de travailler en parallèle sur les réalités de la « seniorisation » de la société et sur le management de l'intérogénération au sein des équipes.

Trois conseils pour faire des entretiens annuels, des bilans de compétences, des plans d'action pour la gestion des carrières des 50 ans et plus

1. Ne pas avoir une politique des seniors trop spécifique avec cette fois-ci le risque de discrimination positive, comme leur réserver des places particulières et créer des ghettos d'anciens. Politique vite traduite dans l'entreprise comme des mises au placard.

Ne pas considérer les seniors comme une population à part.

Rechercher la bonne adéquation entre la fonction et la personne. L'âge n'intervient pas en préambule dans ce processus.

2. L'entretien annuel, souvent trop formel, doit être relayé, à tout moment, par un dialogue plus pratique et incisif avec la hiérarchie directe et la DRH, pour permettre au collaborateur de se placer sur

le marché des transferts internes. Pour bouger, il faut le faire savoir, s'y préparer et apprendre à se vendre même dans sa propre société.

3. Amener clairement le senior à se projeter dans l'avenir à cinq, dix, quinze ans, en fonction de ses projets et de ses aspirations personnelles (il faut alors maîtriser l'ingérence de la vie privée dans la vie professionnelle). Définir avec lui un projet personnalisé de carrière, à partir de sa fonction actuelle, exprimé en termes :

- de lucidité et capacité à envisager son parcours professionnel à moyen terme de façon réaliste ;
- d'aptitude réelle à la mobilité de fonction et géographique ;
- de capacité d'adapter sa rémunération en fonction de ses choix de vie et, par voie de conséquence, professionnels.

5 Mettre en place une politique de détection des seniors à haut potentiel et d'encouragement à travailler après 60 ans

Le fait même d'être retenu représente une reconnaissance et une marque de confiance pour l'avenir qui peuvent aider à dynamiser l'action des personnels concernés et contribue à revaloriser l'image du senior dans l'entreprise. Ce n'est pas un copier/coller des jeunes hauts potentiels identifiés avant 30 ans pour accéder aux postes de direction générale. Les HPS (Hauts Potentiels Seniors), répartis en HPS de résultat et en HPS de contribution, concernent tous les salariés de l'entreprise, quelle que soit leur fonction, sélectionnés sur des critères simples :

- une volonté affichée de travailler après 60 ans et au-delà ;
- être capable de se projeter dans l'avenir, de se remettre en question avec un devoir d'inquiétude pour mieux progresser, d'avoir un projet de carrière réaliste (homme de résultats et/ou de contribution) et se donner les moyens, avec l'appui de sa société, d'en faire une réalité ;
- soutien de l'État à la poursuite d'activité après 60 ans. Si le salarié, travaillant au-delà de ses quarante annuités de cotisations, ne fait pas jouer sa retraite, il peut bénéficier, fort logiquement, d'un bonus de 15 % sur son salaire, en échange d'une diminution de 25 % des charges sociales payées par l'employeur et d'une surcote sur ses droits à la retraite. De la sorte, les trois acteurs sont gagnants.

Exemple

Un salarié avec un revenu de 100 sera rémunéré 115. L'État baissera ses charges de 50 % à 25 %, soit à 125. La société, faisant une économie de charge, paiera en pratique 140 au lieu de 150. C'est elle qui rémunère le bonus du salarié.

6 Favoriser le travail à la carte

Le travail à la carte, c'est la souplesse des organisations, la personnalisation des traitements, pour favoriser le temps partiel qui soit autre chose que du travail précaire mal rémunéré. Le temps partiel peut être une possibilité pour les seniors de poursuivre une activité avec une contrainte à la fois horaire et de responsabilité allégée. Cette approche nécessite d'envisager une baisse de revenus qui peut être en grande partie compensée par une politique de rémunération audacieuse où les trois parties prenantes – salarié, entreprise et État – font ensemble un effort économique, structurel et social.

Le travail à la carte s'inscrit dans une nouvelle logique : la notion de poste ou même de fonction, qui était la règle dans la seconde moitié du siècle dernier, tend à perdre de sa pertinence. On parle maintenant de mission et de projet, la fonction n'en est que le support de référence. Dans les faits, une même personne dans une société peut voir sa « feuille de route » changer complètement d'une année sur l'autre compte tenu des nouvelles missions qui lui sont données, en gardant la même fonction.

Il va falloir trouver et mobiliser des « experts » le temps de ces missions pour en assurer le succès. De telles missions correspondent parfaitement au profil de nombreux seniors, toujours dans l'entreprise, et qui préféreraient travailler intensément six à neuf mois maximum dans l'année. Ces projets multidisciplinaires n'exigent pas toujours un plein-temps de tous ses membres.

Quatre pistes pour faire du travail à la carte une réalité

1. Avant 55 ans, le travail à la carte peut faire l'objet d'un accord limité dans le temps (deux années maximum) avec une diminution de salaire non proportionnelle à celle du temps de travail. Un temps partiel à 60 % d'activité donne 70 % du salaire à plein temps initial ; à 80 % de temps de travail, on obtient 90 %. Passé ces deux années, le salarié peut, s'il le souhaite, reprendre une activité à plein-temps.

2. Après 55 ans, ce type d'activité se négocie à l'année, mais le salarié a fait le choix du travail à la carte qui peut aller de 80 % d'activité à 55 ans à 50 % et moins à 60 et 65 ans. Cette baisse consentie de rémunération en échange d'un bon équilibre vie privée/activité professionnelle a un effet négatif sur le plan de retraite du salarié. Aussi préconisons-nous une participation de l'État, qui devrait considérer ces années de travail à la carte comme des années pleines dans le calcul final des retraites sur une période de trois ans maximum.

3. Lancer un grand plan pour permettre d'identifier et de recenser, dans chaque division de l'entreprise, les missions et projets à mener dans l'année qui exigeront un recours à des intervenants extérieurs ou impliqueront des managers de l'interne qui devront se dédoubler avec les risques connus d'échec. Aux DRH des sociétés, avec le management opérationnel, de mener ces opérations. L'objectif étant de quantifier le nombre d'hommes/missions/an que l'on va pouvoir proposer sous forme de travail à la carte en interne ou en intérim à l'extérieur.

4. Créer en interne, quand c'est possible et que la dimension de l'entreprise le permet, un pool d'experts en missions et projets, intergénérationnel pour les raisons déjà expliquées, appelé à se renouveler régulièrement et donc éliminant le risque de voir se former dans le temps une équipe d'apparatchiks du conseil.

7 Proposer de réelles formations à tous les âges

Trop souvent, les formations pour les seniors servent d'alibi. Les formations courtes doivent être privilégiées. Elles sont orientées sur une connaissance technique ou sur l'acquisition d'un savoir-faire qui doit s'accompagner d'une nouvelle affectation ou d'une nouvelle mission immédiatement après la fin de cette formation. Les formations de longue durée, plus lourdes, trouvent leur logique dans une démarche personnelle du senior avec un objectif de réorientation de carrière ou pour se consacrer à un nouveau projet professionnel ou personnel.

Il ne s'agit pas de faire des formations pour faire des formations, mais de les inscrire dans une perspective de maintien de l'employabilité et de la motivation des seniors. Elles doivent répondre à une promotion ou à une démarche d'adaptation ou de reconversion. Il faut tout faire pour favoriser l'élévation du niveau de connaissance et de compétence des seniors, mais aussi des jeunes.

Trois pistes pour faire de la formation un moyen réel de mobilité professionnelle

1. À partir de 50 ans, toute formation du senior doit se faire dans le cadre précis d'un nouveau poste, de responsabilités élargies de la fonction actuelle ou d'acquisitions de nouvelles pratiques pour son propre métier. À l'exclusion de toute formation alibi sans lien avec un projet personnel ou professionnel.

2. Pour ceux qui souhaitent préparer une retraite active, en s'investissant notamment dans la vie associative, caritative ou municipale, des formations appropriées peuvent être accordées par

l'entreprise, à un ou deux ans de la retraite, en échange d'une mission spécifique confiée à ce futur retraité.

3. Dans les cas de volonté affichée de quitter l'entreprise, on a vu qu'environ 20 % des seniors, les rebondissants, souvent dans le cadre de fusions complexes, préfèrent quitter leur entreprise pour changer d'activité et même de vie. Une formation de moyenne durée (vingt à trente jours) mais pratique pour ceux qui veulent créer leur propre entreprise (ou en racheter une) du type « Futur patron de moyenne entreprise » est une aide précieuse pour ces rebondissants et peut leur être plus utile qu'un *outplacement*. Là encore, dans ces périodes difficiles, il est courant qu'un salarié sache à six mois de la fusion effective, qu'il ne fera pas partie de la future structure. Il doit cependant tenir sa place jusque-là. Les seniors qui souhaitent quitter l'entreprise, peuvent faire appel à la formation avec l'aide de l'entreprise pour mieux préparer leur départ et rebondir.

8 Prendre en compte les potentialités de l'intérim management

L'intérim management est un excellent moyen pour des managers opérationnels confirmés de continuer leur carrière sous forme de missions et s'adresse avant tout à des cadres supérieurs dont le salaire annuel est supérieur à 80/100 000 euros.

Environ 80 % des missions qui sont confiées aux grands cabinets spécialisés dans cette activité, en France, concernent les fonctions suivantes à des niveaux de n à n – 3 suivant la taille de l'entreprise : direction générale, finance, ressources humaines et projets/sites industriels. Toutes les activités sont concernées.

Les fonctions de direction en supply chain, ventes/marketing et systèmes d'information représentent les 20 % restants des missions avec une dominante en supply chain.

Un cadre supérieur (direction générale) ou directeur de « première ligne », capable de passer d'une logique de statut à une logique de contribution, présente le profil idéal des postulants pouvant prétendre à ce type d'activité.

Il se doit d'être capable de prendre au pied levé une situation complexe et d'en dégager les axes d'action prioritaires. Son leadership, fondé sur des compétences et une expérience professionnelle reconnues par les équipes en place, lui permet de mener sa mission par « l'exemple » et par l'implication directe. La capacité à comprendre rapidement la culture de l'entreprise est une autre nécessité.

Cinq conseils pour faire de l'intérim management

1. Se faire référencer auprès des grands cabinets spécialisés dans cette activité et obtenir un rendez-vous pour personnaliser ses compétences spécifiques et les situations où le candidat-manager de transition a une forte valeur ajoutée immédiatement opérationnelle. Vendre sa différence.
2. Lorsqu'une mission est proposée, être capable à partir d'un *brief* précis mais non exhaustif, de préparer avec le consultant du cabinet un plan préliminaire de mission, qui sera présenté et discuté avec la société-client pour lui permettre de choisir « son intérim manager » sur des éléments concrets. Avoir la passion de la page blanche.
3. Comprendre que, pour une mission donnée, le client n'achète pas tout le parcours professionnel du manager lorsqu'il était en fonction CDI et les avantages salariaux qui l'accompagnaient. Une flexibilité salariale est donc nécessaire.
4. Être mobile géographiquement.
5. Considérer l'intérim management comme l'une des solutions, mais pas l'unique, pour continuer sa carrière hors des sentiers battus. Continuer à travailler son réseau et à trouver des missions en direct.

9 Soutenir le passage des seniors compétents et motivés des grands groupes vers les PME

En France, sur 2 466 465 entreprises, seulement 28 000 d'entre elles emploient plus de cinquante salariés, ce qui montre bien l'importance des PME/PMI. Dans ces entreprises, chaque poste pèse lourd dans les résultats. Un ou deux mauvais recrutements peuvent coûter cher à une petite société et annihiler ses performances d'une année. Ces PME fonctionnent comme de grandes sociétés en miniature et doivent avoir la même infrastructure de base : comptabilité, personnel/paie, technique, commercial et souvent après-vente... mais avec des effectifs si réduits, que l'absence d'une personne dans une fonction clé peut désorganiser l'entreprise. Souvent, la charge de travail par collaborateur clé est très lourde, mais pas suffisante pour justifier un second recrutement.

Les 35 heures imposées aux PME de plus de vingt salariés ont, dans bien des cas, aggravé leur situation et elles ont souvent choisi de ne pas recruter pour éviter des charges supplémentaires dans un environnement économique sans grande visibilité.

Les effets des départs en retraite des enfants du baby-boom, que nous estimons négligeables dans l'ensemble, peuvent se révéler cruciaux dans certaines PME/PMI et pour certaines fonctions.

Quatre pistes pour faciliter le passage des seniors « entrepreneurs » vers les PME/PMI

1. Les seniors en recherche d'emploi sont les premiers concernés par ces opportunités sous deux conditions :

- qu'ils soient issus du monde des PME/PMI avec une compétence immédiatement transposable dans l'une de ces sociétés ;
 - s'ils viennent des grandes sociétés, ils doivent être avant tout des opérationnels capables d'être multitâches et de travailler avec des moyens humains et financiers limités, donc avoir été des hommes de terrain.
2. Les grandes sociétés peuvent détacher certains de leurs seniors auprès des PME/PMI dans le cadre de missions ponctuelles.
 3. Mettre sur pied, dans les bassins d'emploi, une antenne chargée d'identifier et de recenser, dans les PME/PMI de la région, les postes critiques laissés vacants par le départ en retraite des papy-boomers et donc à pourvoir par des salariés sans distinction d'âge, en recherche d'emploi répondant aux critères de ces postes.
 4. Avec une telle approche, suivant les souhaits des patrons de PME/PMI, seuls les postes clés et incontournables laissés par les papy-boomers seront pourvus avec une grande souplesse : les postes en évolution technologique seront confiés à des jeunes, ceux reconduits à l'identique seront alloués aux seniors.

10 Favoriser l'emploi des seniors issus du privé dans le secteur public

Il faut mettre en place des passerelles entre ces deux secteurs en créant une véritable mobilité des hommes et donc des compétences et des savoir-faire. Les secteurs y auront tout à gagner.

L'ensemble de la société a sans doute intérêt à favoriser les transferts et les mélanges d'expériences. Ce qui permet à ces collectivités locales au sens plus large du terme, d'apporter des talents différents dans des structures souvent trop consanguines, de gagner en efficacité grâce à des cadres parfois surdimensionnés par rapport à leur fonction sur une période limitée et finalement de garder une certaine souplesse en gestion des ressources humaines. Il est aussi possible d'imaginer la mise en œuvre de contrats à durée limitée de trois ou cinq ans pour répondre à cette situation. Un cadre senior de 55 ans peut ainsi apporter une forte contribution aux services publics, travailler jusqu'à 60 ans dans un contexte nouveau et motivant parce que différent du privé sans devenir une charge salariale permanente pour une collectivité publique. Il convient aussi d'imaginer de soutenir le même type de transfert au profit du monde associatif et des fondations en trop petit nombre en France.

Trois conseils pour rendre accessibles les emplois du public aux salariés du privé

1. Abroger tout texte de loi qui impose une limitation d'âge pour tenter les concours de la fonction publique, nationale ou territoriale et qui institue de fait le racisme anti-âge et officialise la ségrégation. Un pas de plus vers une parité public-privé. La décision de

circonstance prise en juillet 2004 de relever au-delà de 65 ans, la limite d'âge pour diriger une entreprise publique devrait au moins impliquer la suppression de toute frontière générationnelle.

La loi Fillon avait indiqué la volonté de supprimer les barrières d'âge à l'entrée dans la fonction publique, pourtant elle subsiste encore dans de nombreuses professions parfois très officiellement, parfois de façon plus discrète. Il existe encore de nombreux concours avec un âge limite parfois placé à 29 ans...

2. La mise en place de nouvelles structures dans les collectivités locales et au niveau des communautés d'agglomérations fait apparaître un besoin important de fonctions qu'on ne trouve pas forcément dans la fonction publique comme : finance (DAF et contrôleur de gestion), ressources humaines (gestion des compétences, recrutement, mobilité et conduite du changement) et informatique, pour ne prendre que quelques exemples. Ces postes, pas forcément pérennes, peuvent faire l'objet de contrats à durée limitée (trois ans environ) et être confiés à des seniors de plus de 55 ans.

3. Pour aller plus loin, il serait sans doute fécond de concevoir, dans des cas bien précis, après une réelle étude de besoin, et en développant une approche individualisée, une forme d'échange sur un à trois ans entre salariés issus du public et du privé dans la pure tradition du « benchmarking » où une société recherche dans un domaine clé de son activité à acquérir au plus vite de la compétence.

EN PRATIQUE

Témoignages

L'EXEMPLE ITALIEN AVEC ALBERTO BERTOLINI, CONSULTANT INTERNE

Parcours d'un directeur commercial de 63 ans, en activité professionnelle à la carte, pour plusieurs années encore. Alberto Bertolini a fait sa carrière dans le secteur des équipements destinés au marché de la communication écrite, de la création du document à son impression, dans différentes sociétés, toutes des groupes internationaux américains et européens.

En 1980, Alberto Bertolini devient directeur général de la division des systèmes numériques du groupe dans la filiale italienne qui affiche les meilleurs résultats au niveau européen.

En 1993, une fusion entre les deux grandes divisions du groupe est décidée au niveau du siège social européen avec comme conséquence de n'avoir qu'un directeur de division au lieu de deux dans les filiales. Alberto Bertolini fait les frais de cette décision et n'obtient pas le poste.

Ayant commencé à travailler très jeune, il peut faire valoir ses droits à une retraite complète, suivant la législation italienne à cette date, mais ne souhaite pas cesser toute activité professionnelle aussi jeune, comme c'est le cas pour de nombreux cadres supérieurs en Italie.

Il se voit proposer, au sein de la même société où il est l'un des très rares managers à avoir un profil international reconnu et apprécié, un poste de consultant en charge dans un premier temps de l'obtention de la certification ISO 9000 pour la filiale italienne, puis aujourd'hui comme patron de projets en support à la gestion opérationnelle du groupe.

Il travaille ainsi sur une base d'environ 120 jours par an. En additionnant les montants de sa retraite et ceux de consultants, sa rémunération est supérieure à celle qu'il avait en pleine activité sans que ce fut son objectif personnel au départ.

Le type de missions qui lui sont confiées lui permet de faire un break de près de trois mois dans sa maison de bord de mer et de se consacrer à sa famille.

À 63 ans, il compte encore travailler plusieurs années, ce qui lui permet d'avoir un parfait équilibre entre vie professionnelle réduite mais intense sur le plan intellectuel et vie personnelle. Le meilleur élixir de jeunesse !

De cet exemple pratique, tirons quelques leçons à méditer :

- prendre une fonction, inférieure hiérarchiquement et donc avec moins de responsabilités, au sein d'un même groupe ne pose pas de problème d'ego et de statut en Italie. Dès l'instant où ce choix est volontaire et correspond à un nouveau tempo de la vie, il s'avère comme la bonne solution pour garder en interne des compétences sur des sujets spécifiques à un coût réduit. Le groupe n'a pas « acheté » tout le parcours professionnel d'Alberto Bertolini, mais uniquement certaines de ses expertises déterminantes aujourd'hui pour l'avenir de la société ;
- ce cas est loin d'être isolé, nombreux sont les managers en Italie qui, bien qu'en retraite, continuent leur activité comme consultant opérationnel bien au-delà des 60 ans. Ainsi, on peut estimer que, dans cette ligue de cadres/managers et dans le système actuel de retraite en Italie, plus de 35 % de ces personnes travaillent encore après 60 ans (au lieu de 18 % officiellement, ce qui est normal car les retraités même actifs n'entrent pas dans ces statistiques). Rappelons que la France est la lanterne rouge dans ce domaine, avec seulement 10,2 % de personnes encore en activité entre 60 et 64 ans ;
- en Italie le fait d'avoir en activité réduite des seniors au-delà de 60 ans ne bloque pas l'entrée des jeunes dans le monde du travail. Le taux de chômage en Italie du Nord est d'environ 4 à 5 %.

L'Italie sera confrontée, dans un futur proche, à des problèmes démographiques plus importants que ceux de la France, le pragmatisme italien comme souvent propose des pistes innovantes à des situations préoccupantes.

Partant du principe qu'il y a une nécessité à encourager les salariés à travailler après leurs 60 ans. La réponse italienne se doit d'être soulignée.

Une nouvelle loi encourage les salariés (souvent employés et ouvriers) à travailler après l'âge légal de la retraite en leur permettant de gagner 28 % de plus de leur salaire actuel !

Son fonctionnement est simple : l'entreprise ne paie plus les charges sociales de 28 % à l'État, mais verse directement ce montant au salarié. Pour en bénéficier, l'employé comme l'entreprise doivent signer un accord sur deux ans. Le calcul est évident pour l'État : abandonner deux ans de charges sociales à 28 % sur un salaire et gagner par ailleurs deux années de retraite. Une approche plus que favorable pour les deux parties.

Le modèle italien est là, ne peut-il pas être transposé en France ? Cela mériterait sans doute une investigation plus longue : le pire qu'il puisse nous arriver est qu'il fonctionne bien !

En Italie, le même phénomène se retrouve chez les employés et les ouvriers : plus de 30 % de cette population travaillent à temps partiel après 60 ans. Le recours au travail au noir, antienne souvent reprise avec condescendance, ne suffit pas à expliquer cette situation : le même scénario se reproduit dans les pays nordiques.

- recrutements (une embauche pour quatre départs en retraite avant 65 ans).

Dans ce même accord, un mécanisme d'incitation au rachat de trimestres a été introduit pour permettre notamment aux cadres de partir dès qu'ils ont la durée d'assurance nécessaire à l'obtention du taux plein Sécurité sociale

YVES LAQUEILLE, DRH D'ETDE, FILIALE DE BOUYGUES CONSTRUCTION

Avec un chiffre d'affaires de 1 717 millions d'euros en 2008, dont 28 % à l'international, ETDE emploie 13 000 collaborateurs et réalise, depuis 2002, une croissance annuelle d'environ 40 %. Depuis cette dernière date, ETDE a acquis plus de 40 nouvelles sociétés avec près de 8 000 nouveaux salariés. La DRH se doit de fédérer et mobiliser tous les collaborateurs autour des valeurs d'ETDE.

Face à un tel patchwork de profils, de personnalités et de compétences aussi hétérogènes, Yves Laqueille souligne que son groupe est ainsi confronté, depuis des années, et au quotidien, aux grands problèmes d'actualité comme la place et la motivation des seniors dans l'entreprise, la diversité multiculturelle et ethnique, et l'insertion de travailleurs handicapés (en 2006, ETDE s'est engagé à recruter environ 60 collaborateurs handicapés sur trois années).

Une politique ressources humaines d'avant-garde des plus de 50 ans est mise en place, évitant ainsi de faire entrer les seniors dans des ghettos adaptés à leur âge, comme on le préconise trop souvent. Une distinction est cependant faite pour les seniors dans des métiers d'exécution où la pénibilité est établie : pour ces collaborateurs, les départs en retraite vers 57-58 ans sont maintenus.

Rebondir à 50 ans dans une nouvelle entreprise est donc une réalité ! Les possibilités au sein du groupe sont nombreuses. Dans son activité de Facility Management, ETDE assure la maintenance générale du stade Charléty : l'âge moyen des collaborateurs est de 45 ans, dont l'un d'entre eux a largement plus de 60 ans.

Pour Yves Laqueille, il est vital de motiver les seniors pour les amener à se placer de nouveau dans une logique de contribution forte, positive et mesurable.

Là aussi, ETDE a été très pragmatique sur ce sujet complexe, et Yves Laqueille explique qu'un bon nombre des salariés concernés avaient bien intégré la nouvelle donne des règles de départs en retraite.

Ils étaient prêts à s'engager de nouveau sur des projets et des objectifs ambitieux et motivants mais, quelle que soit leur ancienneté dans le groupe, ils avaient besoin d'une reconnaissance formelle de la part de leur management.

Les messages, souligne Yves Laqueille, sont simples et clairs : « Nous leur disons individuellement que nous avons besoin d'eux, et même plus, que nous comptons sur eux pour faire face à la croissance et aux ambitions de notre entreprise ; l'âge et les nouvelles lois sur les retraites n'étant qu'un épiphénomène dans notre approche. Pour être crédible, nous avons, par exemple, revu le variable de leur rémunération à la hausse, en fonction d'objectifs réalistes, montrant ainsi que tout salarié de plus de 58 ans pouvait encore progresser au sein de l'entreprise aussi bien en revenus qu'en responsabilités ». Un cadre chef de service de 62 ans vient, par exemple, d'être nommé directeur adjoint.

Dans un groupe comme ETDE, la grande majorité de ces postes laissés vacants par les départs en retraite ne font pas l'objet de recrutements équivalents. ETDE évolue dans un marché où la norme est le changement. Il faut ainsi faire mieux, différemment et plus vite que ses concurrents, avec des collaborateurs dont les profils et les compétences sont bien souvent très différents des futurs retraités en partance. Encore une fois, c'est la compétence qui est recherché et non l'âge.

Yves Laqueille rappelle qu'une société comme ETDE dont le périmètre change pratiquement chaque année, y compris en nombre de collaborateurs, a dû mener de front réflexion et action sur les grands thèmes ressources humaines de l'entreprise de demain :

« Nous n'avons pas eu le choix, ces problèmes de demain pour beaucoup d'autres groupes sont notre réalité quotidienne depuis

plusieurs années. Il nous a fallu y faire face avec réalisme, parfois par des expérimentations, mais au final avec des solutions pragmatiques dont les premiers résultats sont encourageants. Mais rien n'est figé, nous nous imposons dans ces domaines sensibles un devoir d'inquiétude pour porter notre ambition encore plus haut ».

Quelques initiatives en France et ailleurs

Impossible de présenter l'ensemble des initiatives qui contribuent à favoriser l'emploi des seniors. Ces quelques exemples français et étrangers ont juste pour objectif de montrer la diversité des points de vue et la capacité de mobilisation des acteurs.

ADIA : CAMPAGNE D’AFFICHAGE ET PREMIER « TESTING » DE L’EMBAUCHE POUR LES SENIORS EN FRANCE

Une initiative originale et décapante. Le spécialiste de l'intérim a lancé une campagne publicitaire détournant les idées reçues concernant certaines populations et dénonçant les critères discriminatoires du recrutement, notamment celui de l'âge.

Adia a poursuivi sa politique d'affichage surprenante avec des visuels et des slogans qui jouent sur les *a priori* que chacun peut développer à sa guise. Le message d'Adia est simple : ne pas se laisser guider par ses préventions et par les apparences. Par exemple, l'affiche de la campagne publicitaire 2004 concernant les seniors portait le slogan « Cet homme n'a pas d'avenir... tout tracé ». L'affiche montre un senior attristé. D'autres images et messages concernent une femme enceinte, une handicapée, une jeune sans expérience'...

Dans la campagne de 2003 un senior apparaissait déjà avec le texte suivant : « Cet homme est un obsédé (et en beaucoup plus petit) du travail bien fait ».

Au-delà de la réelle prise de risque et du positionnement éthique d'Adia, ces campagnes qui peuvent et veulent faire évoluer les esprits doivent aussi être destinées à attirer d'autres demandeurs d'emploi comme les seniors.

BILAN DE COMPÉTENCES SPÉCIFIQUE : L'EXEMPLE DE LA CAISSE D'ÉPARGNE DU POITOU-CHARENTES

L'approche de la Caisse d'Épargne résume bien la recherche d'une réelle politique senior. En effet, il importe certainement d'instaurer pour les seniors à haut potentiel, mais aussi pour les autres salariés atteignant la cinquantaine, un bilan de compétences renforcé et spécifique pour rendre la gestion des carrières plus efficace et pour permettre à chaque salarié d'être plus acteur de son destin, mieux armé pour affronter les dix ou quinze ans de vie professionnelle qui lui restent à accomplir.

À notre connaissance, la Caisse d'Épargne de Poitou-Charentes¹ avait poussé assez loin la démarche : l'opération provient en effet d'une démarche initiée par les ressources humaines de la Caisse dès 1998. Il s'agissait de mettre en place une réelle gestion des carrières des seniors, non pas à travers un traitement particulier mais au moyen de réponses spécifiques apportées après étude de son projet avec la personne concernée.

La méthode initiée alors par le directeur développement des ressources humaines de cette Caisse, consiste à aider les seniors à devenir acteurs de leur carrière en les faisant travailler sur leurs aspirations, leurs motivations et les moyens à mettre en œuvre. Bien évidemment, ce travail s'inscrit dans la logique des possibles et des objectifs propres de l'entreprise.

Concrètement, il s'agit d'organiser un parcours de plusieurs mois qui doit permettre à la personne concernée, et en liaison avec son encadrement, de se placer dans une perspective d'évolution à moyen

1. Nous tenons ici à exprimer notre gratitude à Philippe Lesieur, alors directeur de la gestion RH du groupe Caisse d'Épargne, qui nous a permis de rencontrer les principaux acteurs de cette initiative pilote et qui nous a autorisé à en faire mention.

terme. La méthode repose sur une séquence de plusieurs mois encadrée par trois entretiens. Le démarrage de l'opération s'effectue avec un premier entretien d'une heure environ où un diagnostic est élaboré. Puis le salarié se voit proposer de répondre à un questionnaire extrêmement pointu destiné à l'aider à faire le point sur ses aspirations professionnelles. Il a un mois environ pour le remplir et se poser une série de questions sur ses compétences et ses choix personnels. À la fin de la période, il est à nouveau contacté pour un rendez-vous plus long qui permet d'affiner les attentes et les perspectives du salarié senior concerné. Une nouvelle période de deux à trois mois de réflexion s'ouvre. Puis une réunion est organisée avec le $n + 1$ et le $n + 2$, en présence des chargés de gestion de compétences.

Cette méthode a pour principal attrait de favoriser une reprise en main par les salariés de leur avenir, de les aider à sortir d'une logique de passivité : « Le vrai changement ne concerne pas le changement d'emploi mais la redynamisation de la personne », résume Christine Stivin. Les salariés apparaissent mieux dans leur vie, développent vers l'extérieur un entrain nouveau et font preuve d'un comportement plus positif. Ces différents éléments, s'ils sont difficiles à quantifier, autorisent à imaginer qu'ils ont un effet positif sur le développement de l'entreprise. Ce plus de sérénité améliore aussi la relation avec les plus jeunes.

Cependant, cette approche réduit l'anxiété du salarié en ce qu'ils « savent que s'ils changent de métier, ils pourront être accompagnés ».

Pour que cette méthode fonctionne, il importe d'abord d'emporter l'adhésion du directoire et de l'encadrement. Sans cela, rien ne peut être fait. Dans le cas du Poitou-Charentes, le président du directoire, Michel Dosière, convaincu de l'importance du lien social dans la dynamique et la réussite d'une entreprise, a su motiver et entraîner ses troupes. Il a laissé carte blanche à l'équipe RH

pour mener ce projet, car elle avait déjà montré leur savoir-faire et sa légitimité. Un kit complet expliquant la démarche fut d'ailleurs élaboré pour favoriser cette prise de conscience et son appropriation par l'encadrement.

La mise en œuvre est longue en raison de la nécessité de rencontrer l'encadrement et du temps que prennent les entretiens et l'ensemble de la méthodologie. Il s'agit aussi d'appliquer des moyens financiers à cette opération. Dans le cas de la Caisse d'Épargne de Poitou-Charentes, une aide de l'Europe a facilité la décision.

Concernant les moyens, il est vite apparu nécessaire de mobiliser plusieurs personnes sur le dossier pour pouvoir interviewer les deux cent trente salariés concernés. Sur les trois années de démarrage, seulement cinquante salariés ont bénéficié de la procédure, mais l'objectif – dont l'engagement fut pris vis-à-vis de l'Europe – est d'avoir lancé le projet pour les deux cent trente personnes concernées. C'est pour cela que trois chargés de gestion de compétences ont été recrutés. Dans l'approche de Jean-Michel Lambert, directeur des ressources humaines et membre du directoire, ces chargés de gestion de compétence interviennent en continu auprès des salariés, du recrutement, de l'intégration et au suivi. Pour le président Michel Dosière, il s'agit donc de créer des « chargés de clientèle RH »...

Enfin, il apparaît nécessaire de maintenir, par exemple tous les cinq ans, un rendez-vous régulier avec chaque salarié senior.

En conclusion, cette approche devrait être étendue à l'ensemble des salariés, comme souvent, ce qui marche avec ce type de population test a toutes les chances de devoir être ensuite proposé à l'ensemble des salariés. La gestion des carrières des seniors commence dès l'entrée dans l'entreprise! La politique d'écoute des salariés doit s'inscrire dans un processus durable et se poser comme une condition de l'efficacité de l'entreprise.

LE SALON DES MÉTIERS DES SERVICES POUR LE GRAND ÂGE

Géroscope Magazine et SGC sont à l'origine du premier Salon des métiers des services pour le grand âge permettant le rapprochement entre les établissements et services à la personne recherchant des salariés et les personnes en formation, au chômage ou en reconversion, intéressés par les métiers d'accompagnement et d'animation auprès des très âgés. Ce secteur représente un potentiel d'emploi de plus de 400 000 places. Ce secteur est très sensible aux profils expérimentés, qualifiés ou non, car bien souvent pour travailler auprès des seniors fragilisés, il est nécessaire d'avoir une réelle capacité de recul et de distanciation.

Ainsi Medica France, qui regroupe plusieurs établissements d'accueil des personnes très âgées développe une politique de recrutement des seniors. Dans le groupe, les 51-61 ans représentent plus de 16,5 % des salariés, et un tiers des directeurs d'établissement ont plus de 50 ans. En 2007, 221 salariés de plus de 50 ans ont été intégrés en CDI sur l'ensemble des métiers de l'entreprise (agents de vie sociale, soignants, hôtellerie/restauration, administratifs), dont 36 à des postes d'encadrement.

Les seniors figurent au centre du dispositif organisationnel affirme le groupe qui met l'accent sur l'accès à la formation, la promotion et l'évolution professionnelle des plus de 50 ans.

PIC EQUAL

Le programme Equal Gestion des âges : *Expérimenter des outils innovants de gestion des âges pour lutter contre l'exclusion des seniors et favoriser l'égalité des chances.*

Le Fonds social européen (FSE), instrument privilégié de l'emploi et de la formation professionnelle des états membres, a cofinancé de nombreux projets Equal. Afin de combattre toute forme de discrimination et d'inégalité dans la sphère du travail et de l'emploi, l'initiative Equal propose en France cinq thématiques de travail pour la période 2004-2008, dont celle de l'« adaptabilité » versus gestion des âges.

L'ensemble de ces projets propose des solutions nouvelles expérimentales pour résoudre une problématique d'âge spécifique selon diverses formes d'actions, sectorielles au sein de territoires ou encore transnationales.

La coopération transnationale du projet « Vectorat », coordonné par MCC Mobilité, avec un partenaire irlandais (Tred) et un partenaire finlandais (Kovo) a permis d'élargir la problématique de la gestion des âges au cadre plus large du management de la diversité, la clé d'entrée par la diversité étant plus pertinente que l'âge pour la problématique dans les entreprises.

Une quarantaine de projets ont été présentés dans le cadre de « l'Agora Equal »¹. Ces expériences ont permis d'identifier dix repères d'action :

- 1 – Identifier les représentations sur l'âge et le travail.
- 2 – Diagnostiquer l'impact du vieillissement au travail.
- 3 – Mieux anticiper l'évolution des âges.
- 4 – Agir sur l'organisation du travail.
- 5 – Individualiser les trajectoires professionnelles.
- 6 – Renouveler les modalités de formation.
- 7 – Favoriser les liens intergénérationnels.

1. Les retours d'expériences Equal sont restitués dans l'ouvrage collectif : « L'expérience est capital(e) », *Cahier Racine*, juin 2005 et le *Bulletin Racine* n° 69/70, octobre 2005 : « Spécial l'expérience est capital(e) » Agora Equal, téléchargeables sur : www.racine.fr

- 8 – Assurer l'égalité des chances entre les femmes et les hommes.
- 9 – Développer une approche territoriale de la gestion des âges.
- 10 – Coopérer au niveau transnational.

LA HALDE

De la question des âges à la question de la diversité : l'exemple de la HALDE et de l'engagement du Syntec Conseil en Recrutement.

La Haute autorité pour la lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE) (www.halde.fr) a été mise en place le 23 avril 2005. Cette autorité administrative indépendante a été créée pour favoriser la lutte contre l'ensemble des discriminations prohibées par la loi et pose le principe de non-discrimination en raison de l'origine en matière civile ou administrative. Ses actions :

- prévenir et sanctionner les discriminations ;
- réaliser des tests de discrimination pour chasser les mauvaises pratiques ;
- faire connaître les bonnes pratiques qui lui sont signalées ;
- présenter des mesures pour établir plus d'égalité dans l'emploi, le logement, l'éducation...
- recommander des modifications législatives ou réglementaires.

La nouvelle sensibilité de la société à ces thèmes se traduit par de nouvelles initiatives. La publication, en février 2007, d'un livre blanc par Syntec Conseil en Recrutement intitulé « De la lutte contre les discriminations à la promotion de la diversité au sein de l'entreprise », en est un bon exemple. La gestion de la question senior prend de plus en plus place dans la problématique de la gestion de la diversité.

LE COR

Le Conseil d'orientation des retraites: augmenter la durée effective de travail pour préserver l'avenir des régimes de retraite.

« Les simulations mettent une nouvelle fois en évidence le rôle crucial de l'emploi des seniors pour assurer l'efficacité des mesures, actuelles ou futures, relatives à la durée d'assurance. Il importe, dès lors, de faire preuve, sur ce point, de cohérence dans les décisions prises ou à prendre », estiment les membres du COR dans leur rapport 2007. Aussi, ils jugent « indispensable » de poursuivre « la réflexion sur les dispositions qui limitent l'augmentation de la durée effective de cotisation sur laquelle est fondée la réforme de 2003 ». Le conseil en identifie plusieurs :

- la mesure de départ anticipée pour carrières longues dans le régime général comme dans la fonction publique ;
- l'assouplissement progressif de la décote au régime général et dans les régimes alignés ;
- le rythme de montée en charge de la décote dans la fonction publique ;
- les bornes d'âge de départ en retraite dans un contexte d'allongement de la durée d'assurance requise pour bénéficier d'une retraite à taux plein ;
- les rachats de trimestres de cotisation ;
- les modes d'attribution et de calcul du minimum contributif et du minimum garanti.

DEUX TIERS DES SENIORS CANADIENS VEULENT TRAVAILLER APRÈS LA RETRAITE

Un sondage, présenté en 2007 par le groupe Investors, montre que 58 % des travailleurs canadiens pensent travailler à la retraite. Aujourd'hui, 23 % des retraités sont actifs après avoir pris leur retraite.

La génération des baby-boomers est celle qui envisage le plus de continuer à travailler, 65 % des répondants de 45 à 64 ans ayant indiqué qu'ils entendent exercer une forme de travail rémunéré à la retraite.

La majorité des travailleurs canadiens (56 %) pensent ne pas avoir suffisamment d'argent pour vivre s'ils arrêtent de travailler complètement, mais ils semblent également motivés par le désir de maintenir leur réseau social et de vivre de nouvelles expériences.

Pour 30 % des répondants, la possibilité de maintenir des relations serait un des avantages de continuer de travailler une fois à la retraite.

Cette recherche a cependant révélé d'importants écarts entre les sexes : les hommes sont plus sensibles à ce que le travail après la retraite permet de contribuer à quelque chose ou d'avoir quelque chose à faire (46 % contre 26 % de femmes). Pour les femmes, la poursuite d'une activité est un moyen d'avoir des interactions avec les personnes (37 % contre 26 % des hommes). Les femmes sont également plus susceptibles de dire que l'argent est un important facteur de motivation pour continuer de travailler une fois à la retraite (34 % contre 28 % des hommes).

PÉPINIÈRE DE SENIORS À TOULOUSE : UNE FAÇON ORIGINALE DE RELANCER LES SENIORS

Cette pépinière des seniors dite « Red'Génération » est née de l'initiative du réseau emploi durable (RED), une association d'une quarantaine d'entreprises de la région toulousaine couvrant l'ensemble des secteurs d'activité de la région (l'aéronautique, l'espace, l'automobile, mais aussi l'agriculture, la santé, la recherche médicale, les services...) qui œuvre pour favoriser des passerelles d'emploi sur le bassin toulousain.

La pépinière des seniors, vise à « dynamiser le patrimoine professionnel des seniors au travers d'une structure dédiée dans laquelle ces derniers pourraient « régénérer » leurs connaissances et expériences auprès de jeunes diplômés, vecteur d'énergie et de compétences nouvelles ». Avec un objectif à la clé : développer l'employabilité des seniors et plus et, *de facto*, celle des juniors. « Il aura fallu neuf mois seulement pour que ce projet, reconnu comme véritable innovation sociale, remporte l'adhésion et le soutien de nombreux partenaires institutionnels, universitaires et économiques locaux » soulignent les responsables de projet.

Initiative locale pour le moment, cette pépinière des seniors est une première nationale dont le RED espère pouvoir transmettre le concept à d'autres bassins d'emploi. Elle propose aux entreprises de disposer d'un support pour faire converger leurs besoins et ceux de leurs seniors, et les aider à :

- réfléchir et trouver des solutions au vieillissement au travail ;
- préparer une seconde carrière en offrant aux seniors des opportunités d'exercer dans d'autres entreprises/secteurs d'activité et ce, dans un cadre sécurisé ;
- adapter/enrichir/motiver les compétences des seniors *via* une coopération senior/junior ;
- accompagner leur départ en retraite en aménageant la fin de carrière.

Pour ce faire, la pépinière des seniors, constituée d'experts, conseille les entreprises au niveau de la gestion de leurs collaborateurs seniors dans différentes situations de vie et accueille, en fonction des besoins et des attentes, leurs seniors au sein de la pépinière. Les seniors détachés de l'entreprise suivent alors un parcours de trois à neuf mois, en temps complet ou partiel, selon une méthodologie spécifique pour trouver des solutions concrètes et efficaces au développement de leur employabilité.

Concrètement, tout senior qui arrive à la pépinière travaille en tandem avec un junior qui cherche du travail ou s'oriente dans ses études. L'un apporte son dynamisme, des connaissances théoriques « up to date », et l'autre son expérience, sa compétence et son réseau. « Cette symbiose senior/junior a des bénéfices réciproques » affirment les responsables du projet. « Il s'agit pour le junior d'apprendre les « bons » comportements au travail au travers d'un stage coopératif. Et pour le senior, c'est une réelle opportunité de trouver des ressources efficaces à la construction de son projet, mais aussi de se redonner confiance en se rendant utile et opérationnel. L'occasion aussi de réduire la fracture intergénération et de nouer le dialogue et l'échange ».

Donner de l'oxygène à la carrière des seniors, revaloriser leurs compétences, les redynamiser dans une optique de transformation, d'évolution, leur permettre de reprendre leur carrière en main... tels sont les objectifs de la pépinière qui s'appuie sur une méthodologie modulaire éprouvée et sur un réseau d'experts (juristes, fiscalistes, spécialistes carrières, coaches, experts-comptables, spécialistes retraite, spécialistes image).

Le parcours du senior se compose ainsi en quatre étapes :

- 1 – Étape « Trans-Formation » : identification et valorisation de l'expérience professionnelle, développement du potentiel.
- 2 – Étape « Transmission » : transfert de savoir-faire et de savoir être au sein d'une entreprise, découverte d'un métier au junior.

3 – Étape « Action » : essaimage, reprise ou création d'entreprise, mise à disposition pour des missions d'experts.

4 – Étape « Solution » : relance de la carrière (redéploiement dans l'entreprise ou dans un autre projet).

La pépinière constitue un vivier d'expertises motivées pour toutes les entreprises du bassin d'emploi, les repreneurs ou créateurs d'entreprise.

VITAQUINQUAS, VITAMINER L'EMPLOI DES SENIORS !

VitaQuinquas est une méthodologie de remobilisation interne des seniors déployée par un réseau de spécialistes (sociologues, médecins, économistes...). L'enjeu est double : permettre aux salariés concernés de sortir d'une logique de victime et favoriser une nouvelle phase d'engagement professionnel qui soit contributive pour l'entreprise. Une première étape concerne la sensibilisation des décideurs d'entreprise et du management à la question senior et à l'intergénération. Une deuxième étape est constituée d'un temps d'écoute et d'information des personnels concernés. La troisième étape se déroule sur des périodes de 3 à 5 jours en *work-shop* résidentiel, pour permettre aux salariés concernés de faire un point global sur leur situation et leurs attentes, de comprendre les objectifs de l'entreprise et d'y trouver leur place, d'envisager des stratégies d'adaptation professionnelle et personnelle...

Le retour sur investissement d'une démarche comme VitaQuinquas peut aussi se mesurer à travers un baromètre qualitatif de l'implication des seniors permettant de comparer l'avant et l'après, et de mesurer, sur la durée, le degré d'adhésion des seniors. Ce baromètre peut être complété par des données objectivées du type évolution du taux d'absentéisme.

REPÈRES

Évolution de la population 1995-2040 (en millions de personnes)

Population	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2025	2030	2035	2040
0-19 ans	15,2	15,3	15,1	14,8	14,6	14,4	14,2	14,1	14,1	14,0
20-59 ans	31,4	32,2	33,0	32,7	32,4	32,0	31,5	30,9	30,4	30,3
60 ans et +	12,1	12,7	13,2	14,8	16,4	17,8	19,2	20,4	21,5	22,0
Total	58,7	60,2	61,3	62,3	63,4	64,2	64,9	65,4	66,0	66,3
Population active	26,3	27,1	27,8	27,8	27,6	27,4	27,1	26,6	26,2	26,1

Source : INSEE, 2008.

Comparaison des taux d'activité des seniors 2006-2008

Pays	Taux d'activité en %	
	55-64 ans	55-64 ans
Suède	69,5	70,2
Danemark	59,5	59,5
Royaume-Uni	61,7	58,0
Finlande	52,7	54,7
Irlande	51,6	53,9
Portugal	50,5	51,1
Pays-Bas	46,1	51,4
Allemagne	45,4	52,5
Espagne	43,1	45,0
UE	42,5	43,7
Grèce	41,6	43,0
France	37,9	38,0
Autriche	31,8	38,9
Belgique	31,8	35,2
Italie	31,4	33,9

Sources : *Le Monde*/Precepta 2008.

Comparaison des taux d'activité des seniors

Pays	Taux d'activité en %	
	55-59 ans	60-64 ans
Suède	79,5	58,1
Royaume-Uni	68,6	42,1
Pays-Bas	61,7	24,9
Italie	43,1	18,0
Allemagne	63,4	28,1
France	54,0	13,4

Source: COR, 2007.

Évolution du taux d'activité des seniors 55-64 ans en France

Année	Taux d'activité en %
1996	29,4
1997	29,0
1998	28,3
1999	28,8
2000	29,9
2001	31,9
2002	34,7
2003	37,0
2004	37,6
2005	38,7
2006	38,1
2007	38,3
2008	38,3

Sources : INSEE, Eurostat et estimation auteurs, 2008.

Évolution du taux d'activité par tranche d'âge et sexe en %

Années	1975	1985	1995	2005	2006
Femmes					
15-24 ans	50,1	44,3	31,1	30,7	30,7
25-49 ans	59,9	72,1	79,6	81,9	82,3
50 ans et plus	42,9	39,8	43,9	55,0	54,9
Ensemble	53,3	57,4	61,6	64,7	64,8
Hommes					
15-24 ans	60,6	53,0	37,4	38,0	38,0
25-49 ans	97,3	96,9	95,7	94,7	94,8
50 ans et plus	79,5	64,5	58,6	63,7	62,7
Ensemble	83,9	78,6	75,1	75,0	74,8

Note : taux d'activité moyen dans l'année, données corrigées de la rupture de série en 2002.

Champ : population des ménages, France métropolitaine, personnes de 15 à 64 ans (âge en fin d'année).

Source : INSEE, Insee Résultat « séries longues sur le marché du travail », enquêtes emploi 1975-2006.

ÉVOLUTION DE L'EMPLOI DES SENIORS : DERNIERS CHIFFRES

Deux études de la DARES et de l'INSEE¹ permettent d'établir quelques données essentielles :

- 64 % des hommes et 55 % des femmes âgés de 50 à 64 ans sont actifs en 2005, contre respectivement 59 % et 44 % en 1995. Cette hausse récente reflète un effet de composition par âge pour les hommes. De fait, l'activité des seniors hommes, qui diminuait constamment depuis 1975, a peu évolué depuis 1995. Ainsi, en 2005, comme en 1995, neuf hommes âgés de 50 à 54 ans sur dix sont actifs, deux tiers le sont de 55 à 59 ans, et moins d'un cinquième de 60 à 64 ans. La progression de cinq points du taux

1. DARES, 2007, INSEE, 2008.

d'activité de l'ensemble des hommes de 50 à 64 ans entre 1995 et 2005 résulte de l'arrivée progressive à la cinquantaine des premières générations du baby-boom à partir de 1996 ;

- le nombre de seniors augmente donc rapidement et concerne principalement les plus jeunes c'est-à-dire les plus actifs. Pour les femmes, l'effet de l'augmentation générale de l'activité féminine s'ajoute à cet effet de composition par âge. Les femmes de 50 à 59 ans sont toujours de plus en plus en activité. Pour celles âgées de 60 à 64 ans, l'activité est stable depuis dix ans, comme pour leurs homologues masculins ;
- l'impact des différentes réformes sur l'âge de cessation d'activité a été vraisemblablement modeste à court terme. Les personnes qui ont atteint 60 ans au cours des dix dernières années avaient, dans leur grande majorité, terminé leurs études avant 20 ans et avaient cotisé continûment, du moins pour les hommes. Elles n'avaient alors pas besoin de poursuivre leur activité au-delà de 60 ans pour liquider leur retraite au taux plein aux conditions de la loi de 1993 ;
- les seniors passent en moyenne trois années en activité entre 55 et 59 ans et moins d'une année entre 60 et 64 ans. Parmi les seniors présents sur le marché du travail, 6,9 % sont au chômage en 2005 (4 % de l'ensemble de la population des seniors sont au chômage). Depuis le début des années 1980, le taux de chômage des seniors est inférieur de deux à quatre points à celui de l'ensemble des actifs. Avec les préretraites et les dispenses de recherche d'emploi, les seniors sont en effet souvent « écartés » du marché du travail en cas de difficulté ;
- les salariés âgés de 50 à 64 ans, depuis longtemps sur le marché du travail, occupent moins souvent que les salariés plus jeunes des emplois temporaires : contrats à durée déterminée du privé, intérim, emplois de non-titulaires du secteur public, emplois aidés. Ils travaillent autant à temps partiel que l'ensemble

des salariés: 6 % des hommes et 33 % des femmes âgés de 50 à 64 ans ont un emploi à temps partiel;

- les salariés seniors sont plus souvent fonctionnaires que les salariés de moins de 50 ans, contrairement à ce que l'on pouvait constater il y a 20 ans. En 2005, parmi les salariés seniors, un homme sur quatre et près d'une femme sur trois occupent un emploi stable de la fonction publique (État, collectivités locales, hôpitaux publics);
- certains secteurs professionnels sont «seniorisés»: 40 % des agriculteurs, des dirigeants d'entreprise et des médecins ont plus de 50 ans. Un enseignant sur trois est âgé de 50 ans ou plus. Les seniors sont aussi très présents chez les cadres de banques, des assurances et des transports, mais aussi dans certains métiers particulièrement féminins et peu qualifiés: employées de maison, assistantes maternelles, aides à domicile (33 % des actifs). Dans ces métiers ils représentent plus du tiers des effectifs.

TAUX D'ACTIVITÉ PAR RÉGION

Le taux d'activité des seniors est très élastique selon les régions.

Il est supérieur à 46 % en Île-de-France et atteint seulement 30,3 % en Bretagne.

Les régions Alsace (41,8 %), Midi-Pyrénées et Poitou-Charentes (toutes deux 39,8 %) se distinguent, à l'inverse du Nord-Pas-de-Calais (32,3 %) et de la Franche-Comté (32,6 %).

Les grandes typologies de seniors face au travail

De la même façon que le terme senior ne peut rendre compte à lui seul de la pluralité des situations des personnes concernées, les plus de 50 ans ont des attitudes et des comportements très divers face à la question du travail. Le premier facteur différenciant tient à leur position dans ou hors de l'entreprise. Ces neuf typologies résument des positionnements et des attentes différentes qui conduisent des approches, en termes de gestion des ressources humaines, singulières.

LES SENIORS EN POSTE EN QUATRE TYPES

Les attentistes

Parmi les salariés d'environ 50 ans qui sont dans cette catégorie, certains ont comme objectif personnel de ne plus être en fonction après 55/57 ans, alors qu'ils contribuent à la création de valeur de leur entreprise. Ils représentent, selon les entreprises, environ 40 % de la tranche d'âge concernée. C'est sur eux que repose une grande partie de l'enjeu des années à venir.

Les dépassés

Ils se retrouvent progressivement exclus de leur sphère d'expertise sans l'avoir voulu. Cette population représente environ 20 % de l'ensemble des seniors salariés. Ils savent que leurs jours sont comptés, « jouent la montre » et sont tétanisés par l'échec de leur

fin de carrière. Mis à l'écart des projets d'avenir de leur entreprise, ils sont cantonnés dans le quotidien, souvent dans des rôles de coordination dont on sait qu'il est difficile d'en mesurer la contribution/performance.

Les rebondissants

Ceux qui sont volontaires pour partir après des restructurations et, une fois dehors, seront en recherche active d'un autre poste, rebondiront à l'énergie et seront en fonction après 57 ans. Ils forment aussi environ 20 % du total de la population concernée.

Les florissants

Ils poursuivent une carrière ascendante au sein de leur entreprise et certains d'entre eux envisagent de travailler après 60 ans et sans être forcés par l'entreprise de partir avant 65 ans, une fois leurs quarante années de cotisation obtenue, comme la nouvelle loi leur garantit.

LES SENIORS HORS DE L'ENTREPRISE EN CINQ TYPOLOGIES

Les déphasés

Ils ont besoin de rebondir, de retravailler à plein temps et s'accrochent à la recherche d'un CDI qui pour eux représente le seul contrat garant de la reconnaissance de leurs compétences. Ils souhaitent que la solution vienne de l'extérieur, que les institutions règlent pour eux, et à leur place, la question. Leur problème est qu'ils ne sont plus tout à fait en phase avec les attentes du marché du travail.

Les volontaristes

Ce sont ceux qui restent ouverts à toute forme d'activité. Certains souhaitent reprendre une entreprise. Beaucoup comprennent qu'ils sont et restent avant tout des managers opérationnels, alors ils se tournent naturellement vers les missions de transition. Ils sont extrêmement volontaristes, mais pas toujours capables d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés.

Les experts

Ces seniors dotés de compétences techniques reconnus ou d'une expertise pointue sont en rupture avec les structures complexes, politiques et usantes de l'entreprise et se voient en consultant. Ils cherchent à combiner estime de soi, revenus et souplesse dans l'organisation. Ils peuvent poursuivre une activité professionnelle au-delà des 60 ans et même des 65 ans.

Les démotivés

Ils ont entre 55 à 58 ans et, avec les évolutions récentes, il peut leur être demandé de rechercher un emploi ; sous certaines conditions, ils peuvent être « sauvés » par le Pôle Emploi jusqu'à l'obtention de leurs années de cotisation. Ils se sont mis en roue libre et ne projettent aucune ambition professionnelle.

Les singuliers

Ils sont en apesanteur, bien que déjà à la retraite, ils souhaitent continuer ou retrouver une activité à la fois pour s'épanouir dans le travail et pour ne pas perdre la considération « des autres » en devenant le retraité déconnecté du monde réel. Ce sont les plus volontaires pour des missions de bénévolat.

Neuf typologies qui forment autant d'attitudes et d'attentes nécessitant des approches et une communication spécifiques de la part des services de ressources humaines.

DONNÉE 1

Trois fois moins de préretraités en dix ans

Depuis l'invention, en 1963, du premier système de préretraite, les autorités gouvernementales et les partenaires sociaux furent très inventifs en termes de création de dispositifs publics permettant la mise à l'écart des seniors : allocation spéciale du fonds national pour l'emploi (ASFNE), préretraite progressive (PRP), cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante (CAATA), cessation anticipée d'activité de certains travailleurs salariés (CATS)...

Rappelons que si la réforme des retraites de 2003 avait abrogé la PRP à compter du 1^{er} janvier 2005, les conventions conclues antérieurement continuent à produire leurs effets jusqu'à leur terme.

Côté CAATA, de moins en moins de nouveaux bénéficiaires sont enregistrés. Pour sa part, l'ASFNE connaît une forte baisse du nombre de nouveaux entrants.

Enfin, il n'y a eu aucune entrée dans l'Association régionale pour l'emploi (ARPE) depuis la fin de l'année 2002.

Début 2008, on comptait 81 025 préretraites indemnisées, contre 237 715 en 1996¹.

Rappelons cependant, que l'on compte toujours de très nombreux dispensés de recherche d'emploi. Le Pôle Emploi recense 380 000 seniors dispensés en 2008, contre 415 500 en 2007. À cela, il faut rajouter environ 100 000 seniors qui ne seraient ni comptabilisés, ni indemnisés...

1. *Première Synthèse, op. cit.*

Selon une étude du COR de novembre 2007, on peut estimer à 700 000 le nombre de bénéficiaires d'une préretraite publique, d'une dispense de recherche d'emploi ou d'une retraite anticipée pour carrière longue dans le secteur privé, soit 12 % des 55-59 ans. Il faudrait encore ajouter les bénéficiaires de préretraite « maison » dont les chiffres sont difficiles à connaître.

DONNÉE 2

Le Conseil d'orientation des retraites : 30 à 85 milliards d'euros supplémentaires pour financer le système

Dans son rapport préparatoire à l'échéance 2008 sur les régimes de retraite¹, le COR évalue entre 30 et 85 milliards d'euros le besoin de financement du système en 2050, selon le scénario retenu et la réalité des chiffres du chômage et de l'activité des plus de 50 ans. Il propose par ailleurs d'allonger les durées d'activité et les durées d'assurance requises pour la plupart des régimes spéciaux. Le COR réclame aussi plus de cohérence en matière d'emploi des seniors.

En termes de chiffres, notons que le déficit de la CNAV, apparu en 2005, devrait se dégrader rapidement : 4,6 milliards d'euros de déficit en 2007, 5,5 milliards attendus pour 2008... En parallèle, les prestations versées aux retraités continuent de croître : + 7,9 % en 2005, + 5,5 % en 2006 et encore + 5 % en 2007. Le total des versements pour la retraite représente, en 2008, 220 milliards d'euros.

1. Conseil d'orientation des retraites, Rapport d'évaluation « Retraites : questions et orientations pour 2008 », La Documentation Française, 2007.

À l'horizon 2020, le besoin annuel de financement des systèmes de retraite serait de 0,7 à 1 point de PIB, en dépit de la loi Fillon. En cumulant, le COR estime que d'ici à 2050, les besoins complémentaires de financement du système seraient compris entre près de 2 % et pratiquement 5 % du PIB. Selon les scénarios, le besoin de financement du système de retraite devrait s'établir entre 15,1 et 22,5 milliards d'euros en 2020 et entre 68,8 et 101,7 milliards d'euros en 2050. Rappelons que le scénario de base du COR se fonde sur une réduction du taux de chômage à 4,5 % et un gain de productivité de 1,8 % par an.

DONNÉE 3

Emploi des seniors et type d'entreprise

L'étude « Les métiers en 2015 »¹ présentée en janvier 2007 permet de poser la question senior dans son rapport à la typologie des entreprises. Pour ses auteurs, « De nombreuses administrations et entreprises, y compris dans l'industrie, tendent à évoluer entre deux formes polaires d'organisation du travail ». Certaines favorisent la polyvalence de leurs salariés et permettent à chacun d'entre eux d'adapter, de manière autonome, son travail aux contraintes et demandes du client. D'autres, au contraire, rationalisent fortement leur intervention, en précisant et en hiérarchisant les tâches de chacun de leurs salariés, par exemple en séparant la définition des prestations de leur réalisation. « La hausse du nombre de postes à pourvoir viendra à l'avenir remettre en cause ce (dernier) type d'organisation », note l'étude. Cette distinction renvoie aux

1. CHARDON Olivier, ESTRADA Marc-Antoine, TOUTLEMONDE Fabien, *op cit.*

travaux de Richard Sennett¹, que nous avons déjà cités, et marquant la différence entre des entreprises qui misent sur le long terme et l'expérience, et celles qui valorisent l'adaptabilité et le mouvement.

Les auteurs de l'étude précisent que déjà « dans le secteur hospitalier, des maisons de retraite et des soins à domicile, les restrictions liées aux *numerus clausus* applicables aux médecins et aux infirmières vont conduire à de fortes tensions sur ces métiers. » Dans ce cadre et dans un contexte de maîtrise des dépenses de santé, les recrutements devraient continuer vers les professions d'aides-soignants et d'agents de service hospitalier. Ces personnels seraient alors chargés d'une partie des tâches d'aide aux malades et aux personnes âgées, anciennement dévolues aux infirmières. Une telle évolution pourrait offrir, moyennant des formations adaptées, des débouchés à des personnes actuellement éloignées du marché du travail. Mais elle pourrait entraîner des difficultés entre les différents intervenants pour identifier et reconnaître les actes effectués par chacun et ouvrir des perspectives de carrière aux moins qualifiés.

Les métiers peu attractifs seront plus fortement touchés par la diminution de population active. Le Centre d'analyse stratégique (CAS) et la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) prédisent donc un meilleur avenir aux entreprises ayant choisi la première voie. Accorder plus d'autonomie aux salariés permettra d'offrir « une très grande souplesse et une bonne réactivité aux évolutions de leur marché ». Les difficultés de recrutement s'aggraveront par ailleurs pour les métiers les moins attractifs et s'atténueront d'autant dans les entreprises susceptibles d'offrir des perspectives de carrière. La fonction publique,

1. MONSO Olivier « Changer de groupe social en cours de carrière », *INSEE Première*, n° 1112, décembre 2006.

en offrant la sécurité de l'emploi, est à ce titre un employeur à part. De plus, elle offrira de nombreux postes à pourvoir ces prochaines années. Les entreprises du secteur privé, surtout celles qui ne pourraient pas offrir des perspectives de carrière, devront faire face à cette concurrence à tous les niveaux de qualification : des cadres et professions intellectuelles supérieures aux agents de services. « D'ores et déjà, la fonction publique embauche un tiers des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, et les limites d'âge ont été supprimées pour l'essentiel des procédures de recrutement », notent les auteurs. Les difficultés de recrutement éventuellement associées seront, dans les années qui viennent, un élément important de transformation des modes d'organisation du travail et des profils d'embauche. Mais, précise le rapport, les changements organisationnels ne doivent pas être à la seule charge des entreprises. Les pouvoirs publics auront un rôle de facilitateur de changement. « Au final, cette hausse du nombre de postes à pourvoir ne se traduira par une baisse du chômage que si des mesures actives d'accompagnement des entreprises et des personnes sont mises en place », préviennent les experts.

DONNÉE 4

1,4 actif pour un inactif de plus de 60 ans à l'horizon 2050

Selon une étude de juin 2008 de l'INSEE, la croissance du nombre d'actifs devrait se réduire progressivement jusqu'en 2015 puis se maintenir entre 28,2 et 28,5 millions, contre 27,6 millions en 2005. Les gains en activité viendraient de la poursuite de la généralisation de l'activité féminine et de la relative hausse de l'emploi des seniors.

Néanmoins, en raison de la croissance de la population âgée, en 2050, il n'y aurait plus que 1,4 actif pour un inactif de plus de 60 ans, contre 2,2 en 2005 et plus de 3 en 1970. Concernant l'emploi des seniors, l'INSEE estime qu'en 2030 le nombre de personnes de plus de 55 ans en activité devrait avoir augmenté d'un million par rapport à 2005, pour représenter 14,8 % de la population active, contre 11,3 % en 2005. Concernant les 60-64 ans, appelés à rester en activité entre un ou deux ans de plus, « leur taux d'activité retrouverait progressivement son niveau du début des années 1980 pour les hommes et du début des années 1970 pour les femmes », selon les auteurs de l'étude¹.

DONNÉE 5

Une société mobile : non, les seniors ne bloquent pas la société !

L'idéologie ambiante propage l'idée que la société est bloquée, que l'ascenseur social marche en arrière et que les classes moyennes sont déclassées... Pour beaucoup, les seniors bloquent les perspectives de carrière pour les salariés plus jeunes. La présence des seniors dans la vie active serait un frein à la dynamique de la société et au progrès social des autres. Ces idées reçues reposent sur des représentations négatives fortement éloignées des réalités sociales. Contrairement à ce qui se dit partout, la société française est de plus en plus mobile² : en vingt ans, les déclassements professionnels au cours d'une carrière sont certes passés de 3 à 7 %, mais les promotions aussi. La part des ouvriers non qualifiés

1. INSEE, *Économie et Statistiques*, juin 2008.

2. MONSO Olivier, « Changer de groupe social en cours de carrière », *INSEE Première*, n° 1112, décembre 2006.

sortant de leur groupe social pour un autre plus élevé est passée de 19 à 29 %, entre les années 1980 et les années 2000, montre une étude de l'INSEE publiée en 2007. En fait, l'ensemble de la société est devenu plus mobile ; ce qui implique plus de changement de situation dans un sens comme dans l'autre. Or, le discours idéologique dominant, aimablement repris par les médias, tend à ne voir que l'aspect déclinant de cette dynamique.

DONNÉE 6

Les mesures du Projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2009, relatives à l'emploi des seniors : une incitation pour les salariés et les fonctionnaires à prolonger leur activité professionnelle.

- **Accord ou plan relatif à l'emploi des seniors rendu obligatoire :** dès le 1^{er} janvier 2010, les entreprises d'au moins 50 salariés ou appartenant à un groupe comptant au moins 50 salariés, non couvertes par un accord en faveur de l'emploi des salariés âgés ou, à défaut, par un plan d'action en la matière, seront soumises à une pénalité. Cette dernière, versée à la CNAV, correspondra à 1 % des rémunérations ou des gains versés au cours des périodes au titre desquelles l'entreprise n'est pas couverte.

L'accord ou le plan, conclu pour trois ans maximum, devra comporter :

- un objectif chiffré de maintien dans l'emploi ou de recrutement des salariés âgés ;
- des actions en faveur des salariés âgés portant sur au moins trois domaines fixés par décret, ainsi que des indicateurs chiffrés ;
- des modalités de suivi de ces dispositions et de cet objectif.

Le plan d'action devra être soumis à l'avis du CE ou, à défaut, aux délégués du personnel. Les entreprises pourront solliciter l'administration afin de vérifier que l'accord ou le plan d'action répond bien au cahier des charges fixé par la loi. Ne seront pas soumises à la pénalité les entreprises, comptant entre 50 et 299 salariés ou appartenant à un groupe comptabilisant ce même nombre de salariés, qui n'ont pas conclu d'accord ou élaboré de plan d'action à leur niveau, mais qui sont couvertes par un accord de branche. Ce dernier devra avoir reçu un avis favorable du ministre chargé de l'Emploi, qui portera sur le respect des trois critères précités.

- **Cumul emploi-retraite** : les retraités qui le souhaitent pourront cumuler sans aucune restriction leur pension et le revenu d'une activité professionnelle, sous réserve d'avoir liquidé l'ensemble de leurs pensions auprès des régimes obligatoires de base et complémentaires dont ils ont relevé, à partir de 60 ans s'ils ont cotisé la durée nécessaire pour bénéficier du taux plein ou, à défaut, à partir de 65 ans. Ce dispositif sera applicable aux régimes général, alignés, des professions libérales, des agriculteurs et des fonctionnaires.
- **Surcote** : dans le régime général, elle sera portée par décret de 3 % à 5 % par an à compter du 1^{er} janvier 2009. Elle s'appliquera aussi aux bénéficiaires du minimum contributif pour les pensions prenant effet à compter du 1^{er} avril 2009. Dans la Fonction publique, elle passera de 0,75 à 1,25 % par trimestre dans la limite de 20 trimestres.
- **Mise à la retraite d'office** : la possibilité pour un employeur de mettre à la retraite d'office son salarié sera totalement supprimée à compter du 1^{er} janvier 2010. À cette même date, les accords de branche dérogatoires permettant de le faire avant l'âge de 65 ans cesseront de produire leurs effets, en application des LFSS pour 2007 et 2008.
- **Limites d'âge** : afin de permettre aux fonctionnaires de prolonger leur activité, les limites d'âge applicables à certains corps et

cadres d'emplois inférieures à 65 ans pourront désormais être dépassées à compter du 1^{er} janvier 2010. En effet, les agents qui le souhaitent seront maintenus en activité sur leur demande, et sous réserve de leur aptitude physique.

DONNÉE 7

Droit de travailler jusqu'à 70 ans : article L1237-5 modifié par la Loi n° 2008-1330 du 17 décembre 2008 - art. 90 (extrait)

La mise à la retraite s'entend de la possibilité donnée à l'employeur de rompre le contrat de travail d'un salarié ayant atteint l'âge mentionné au 1^o de l'article L. 351-8 du code de la sécurité sociale.

Avant la date à laquelle le salarié atteint l'âge fixé au 1^o de l'article L. 351-8 du code de la sécurité sociale et dans un délai fixé par décret, l'employeur interroge par écrit le salarié sur son intention de quitter volontairement l'entreprise pour bénéficier d'une pension de vieillesse.

En cas de réponse négative du salarié dans un délai fixé par décret ou à défaut d'avoir respecté l'obligation mentionnée à l'alinéa précédent, l'employeur ne peut faire usage de la possibilité mentionnée au premier alinéa pendant l'année qui suit la date à laquelle le salarié atteint l'âge fixé au 1^o de l'article L. 351-8 du code de la sécurité sociale.

La même procédure est applicable les quatre années suivantes.

DONNÉE 8

Quelques initiatives pour l'emploi des seniors en Europe

Quelques remarques et précisions sur des actions en faveur de l'emploi des seniors en Europe. Signalons qu'un document réalisé à la demande du ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine canadien met en perspective ces actions¹.

Allemagne

En Allemagne, le gouvernement de coalition prévoit d'augmenter l'âge de la retraite à taux plein de 65 ans à 67 ans. Une telle augmentation était recommandée en 2003 par la Commission Rürup, qui proposait qu'elle soit mise en œuvre entre 2011 et 2035. Le gouvernement vise actuellement l'objectif de 67 ans en 2029. En 2004, l'âge moyen de sortie du marché du travail était de 61,3 ans. Le gouvernement essaie de favoriser l'emploi des seniors, notamment en encourageant le réemploi des chômeurs âgés de 50 ans ou plus, à travers des subventions pour les employeurs qui les embauchent et des aides pour les salariés concernés. L'âge auquel les chômeurs peuvent commencer à percevoir une pension de retraite complète est en train d'augmenter, pour passer à 63 ans. Toute condition d'âge particulière pour les chômeurs devrait être supprimée à partir de 2012. Il est question également de restreindre les possibilités pour les employeurs de procéder à des mises à la retraite d'office : actuellement, de nombreuses entreprises imposent un départ aux salariés âgés de 65 ans et certaines le font dès 60 ans. Une étude de Mc Kinsey, publiée en mai 2008, montre qu'à l'horizon 2020,

1. Observatoire de l'administration publique, « Étude sur la participation des aînés au développement de la société et sur les politiques de vieillissement au sein de quelques administrations de l'OCDE », gouvernement du Québec, ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine, 2006.

2,2 millions de personnes, essentiellement qualifiées, devraient manquer sur le marché du travail.

Royaume-Uni

Le Royaume-Uni développe un projet de réforme d'envergure du système de retraite. Avec 58 % de la population de 55 à 64 ans en emploi en 2008, le Royaume-Uni est assez bien placé mais poursuit son action pour favoriser l'emploi des seniors. Depuis 2005, ceux qui retardent la liquidation de leur retraite ont une majoration de leur pension de base de 10,4 % par année supplémentaire travaillée au-delà de l'âge d'ouverture du droit à la retraite (actuellement 65 ans pour les hommes et 60 ans pour les femmes). Les régimes professionnels proposent souvent une pension de retraite anticipée et l'âge minimal auquel ce type de pension peut être versé passera de 50 à 55 ans d'ici 2010. Ceux du secteur public peuvent, en outre, liquider une pension professionnelle complète dès 60 ans, après 35 années de service ; le gouvernement a échoué à mettre sur le même plan les salariés du public et du privé. Il essaye d'élever à 65 ans l'âge de la retraite pour les nouveaux recrutés. Enfin, le gouvernement propose d'interdire la mise à la retraite d'office avant 65 ans. De plus, il a annoncé son intention de faire supprimer toute possibilité de mise à la retraite d'office d'ici 2011.

De très nombreux organismes gouvernementaux et associations de bénévoles contribuent à aider les chômeurs seniors et à casser l'image négative de l'âge auprès des employeurs.

Les organismes gouvernementaux

- Le Cabinet Sub-Committee on Older people est un sous-comité du conseil exécutif en charge de la question des personnes âgées, et est chargé de coordonner les activités du gouvernement sur la question des personnes âgées.
- Le Department of Work and Pension a pour mission de promouvoir l'égalité des chances et l'autonomie de tous les citoyens. En

son sein, deux agences œuvrent à la mise en œuvre des objectifs plus particulièrement ciblés sur les personnes âgées :

- *Le Jobcenter plus, agence pour l'emploi chargée d'offrir un « service intégré et efficace en matière d'emploi et de prestations aux personnes en âge de travailler » ;*
- *le service des pensions gère tout ce qui a trait aux pensions.*
- L'Age positive est une équipe de travail chargée de la promotion et de la sensibilisation à la diversité en entreprises.
- L'Active Community Unit est une organisation interministérielle chargée de promouvoir et développer le bénévolat et le volontariat.
- Le Government Actuary's Department a pour mission de veiller à l'équilibre à long terme des caisses de Sécurité sociale.
- La Pension Commission se donne pour mission de surveiller les évolutions de la retraite privée et de mesurer les résultats de l'approche volontariste menée par le gouvernement.

Les organismes non gouvernementaux, publics ou privés à but non lucratif

- Le Third Age Employment Network œuvre sur les champs de la formation et de l'accès au marché du travail des personnes « plus âgées ».
- L'Age Concern est une organisation de bénévoles, structurée au niveau national et déclinée territorialement (niveaux régional et local).
- Le Volunteering England agit telle une agence nationale de développement du bénévolat, dans des dimensions qualitatives et quantitatives. Ce qu'il est intéressant de retenir, c'est que ses actions se fondent en partie sur le bénévolat en tant que moyen d'acquérir ou développer des compétences, et sur le fait que le bénévolat représente une valeur économique non négligeable.

- Le National Center for Volunteering est un organisme privé, dont la mission est également de développer le volontariat, cette fois-ci perçu dans sa dimension de porteur de changement.

Le Danemark

Au Danemark, l'âge légal de la retraite est de 65 ans, mais il n'y a aucune obligation à prendre la retraite une fois cet âge atteint. À partir de 65 ans et au terme de 40 années de résidence au Danemark, les citoyens peuvent prétendre à la pension vieillesse complète.

Notons surtout que la forte participation des personnes de plus de 55 ans au marché du travail (59,5 % des 55-64 ans occupent un emploi, ce taux s'établit à 36 % pour les plus de 60 ans.) Cette forte participation peut s'expliquer en partie par un engagement public fort en direction de cette catégorie de population, multipliant les expérimentations et dispositifs à leur égard.

Signalons qu'il a été mis en place un régime de retraite, rénové en 1999 afin de faire face au vieillissement de la population. Il se divise en trois paliers :

- le régime universel et obligatoire de pension de vieillesse (pension vieillesse) ;
- le régime de pension complémentaire, obligatoire et financé par des cotisations versées par les salariés et les employeurs ;
- les régimes complémentaires fondés sur des conventions collectives.

Les questions relatives aux aînés sont à la fois prises en charge par des organismes gouvernementaux et à but non lucratif :

- en ce qui concerne le gouvernement, le ministère de l'Emploi est responsable des questions afférentes au marché du travail ; tandis que le Conseil des seniors existe dans chaque municipalité. Ce dernier est chargé, à cette échelle territoriale, de conseiller les élus sur la politique à mener pour les personnes âgées ;

- l'Association DaneAge, fondée en 1986, joue un rôle important auprès des personnes âgées. Elle œuvre en faveur de celles-ci sur différents thèmes : la santé, l'accès aux soins et à l'aide sociale, l'économie, le logement, l'emploi, la vie active, la famille, le réseau...

La Suède

La Suède a transformé en profondeur son système de retraite public en 1998, suite à une politique de discussion et de prise de conscience qui a commencé dès 1990. Il a été décidé de mettre progressivement en place un système entièrement nouveau fondé sur la stabilisation du taux de cotisation. Le montant des retraites au fil des générations prendra en compte les gains d'espérance de vie et un « mécanisme correcteur automatique » permettra d'ajuster la masse des prestations à celle des cotisations. Le nouveau système est introduit progressivement au fil des générations et les deux systèmes coexisteront pendant plusieurs années encore. Seuls, ceux nés à partir de 1954 relèveront totalement du nouveau système. En 2015, ces derniers atteindront 61 ans, soit l'âge d'ouverture du droit à une pension sous le nouveau système. L'âge de prise de la retraite est de 65 ans mais la liquidation peut être anticipée dès 61 ans, moyennant une décote ou repoussée jusqu'à 70 ans, donnant droit à une surcote.

La Finlande

L'âge légal de la retraite au 1^{er} janvier 2005 est fixé à 62 ans, âge auquel est également subordonnée la prétention à la pension d'État. Ce système est en réforme depuis 2003 : l'enjeu est bien de rehausser l'âge de départ en retraite, et ainsi de diminuer les besoins de financement. Dans les années 1990, la situation de la Finlande était équivalente à celle de la France, aujourd'hui l'écart est de dix points.

En parallèle du régime de retraite national coexistent deux autres régimes :

- les régimes professionnels obligatoires: neuf régimes professionnels obligatoires (en fonction des statuts et secteurs d'activité) proposent une répartition par annuité et le versement de pensions statutaires ;
- les dispositifs d'épargne-retraite, lesquels restent peu répandus en Finlande. Ils sont mis en place par les employeurs ou secteurs d'activité, mais ne concernent actuellement que 20 % des assurés.

On distingue trois types d'organismes prenant en charge la question du vieillissement de la population sur le territoire finlandais :

- les organismes gouvernementaux: le ministère des Affaires sociales et de la Santé, le ministère du Travail et le ministère de l'Éducation. Ce dernier est principalement en charge des questions de formation des adultes ;
- les organismes publics: la Social Insurance Institution gère les plans de pension, l'assurance nationale de santé, les indemnités maladies... Le Finnish Institute of Pension est un institut de recherche et de conseil axé sur la formation, la santé et la sécurité professionnelles ;
- les organismes à but non lucratif: l'Age Institute qui promeut des conditions favorables, notamment dans le monde du travail pour les aînés; la Central Union for Welfare of the Aged qui œuvre pour l'amélioration de l'aide sociale et de la Sécurité sociale des personnes âgées.

Participation des aînés

Différents programmes finlandais visent les travailleurs âgés (bien-être au travail, maintien des personnes âgées dans la vie active) :

- le National Program on Ageing Workers, dès 1997, a permis la mise en place d'un groupe de travail axé sur l'amélioration des possibilités d'emploi des travailleurs âgés ;
- le National Well-Being at Work Program vise à inciter les plus de 45 ans à rester dans le monde du travail ;
- Noste est le programme qui propose d'élever le niveau d'éducation et de formation des adultes de Finlande ;
- Veto est le programme national visant l'accroissement de l'emploi, pour toutes les catégories d'âge.

L'Autriche

Les prévisions démographiques prévoient le passage de 15 % de personnes âgées de 65 ans ou plus en 2001, à 30 % en 2050. L'Autriche étant ainsi parmi les pays de l'UE ayant la plus forte proportion de 65 ans et plus dans sa population totale. Par ailleurs, le taux d'activité des seniors est très faible.

Aussi, les dépenses étatiques en matière de retraite devraient passer de 14.5 % du PIB aujourd'hui à plus de 17 % en 2050 (le système de pension autrichien dépend presque entièrement du régime public).

Les organismes responsables de la question du vieillissement de la population se scindent en deux groupes distincts : organismes gouvernementaux et organismes communautaires.

- Le ministère fédéral de la Sécurité sociale, des Générations et de la Protection du consommateur est chargé des questions financières relatives à la pension de retraite et au dialogue entre les générations. Ce dernier a mis sur pied les principales institutions chargées de la question des « aînés » et notamment les Citizen's Centres for Young and Old.
- Le Conseil fédéral pour les aînés qui a été mis en place dès 1995. Il est principalement chargé d'assurer la représentation

et la défense des intérêts des personnes âgées, de permettre et d'encourager une meilleure participation des personnes âgées dans l'élaboration des politiques qui les concernent, d'aider à l'élaboration de politiques de vieillissement en contribuant à une amélioration de la perception des aînés.

Trois associations, structurées à un niveau national agissent principalement :

- l'association pour la promotion de la recherche sur le vieillissement, dont l'action se centre sur la lutte contre les discriminations, les rapports intergénérationnels, la sensibilisation du grand public aux problématiques rencontrées par les personnes âgées ;
- l'association Initiative pour l'égalité des chances pour les femmes âgées qui vise globalement à appréhender et sensibiliser autour des conditions de vie des femmes âgées ;
- l'association Chance B est positionnée sur le secteur de l'accès à la formation et à l'« emploi assisté » des personnes handicapées et/ou âgées.

Globalement, la stratégie autrichienne en matière de soutien à la participation passe par la constitutionnalisation de la protection des personnes âgées, notamment par l'interdiction de toute discrimination liée à l'âge, ceci dans l'esprit du traité d'Amsterdam. Elle se fonde sur trois principaux groupes de mesures :

- la protection contre les licenciements abusifs, la mise en place d'un système de quotas visant les personnes handicapées et/ou âgées, les subventions aux employeurs qui prennent des mesures favorables aux travailleurs âgés...
- l'incitation au travail des personnes âgées (par la formation pour les travailleurs âgés principalement) ;
- la réduction de l'inégalité de traitement entre hommes et femmes (droit à la pension prenant en compte les périodes de garde d'enfants, même âge légal pour la retraite...).

À noter aussi deux spécificités :

- les Citizen's Centres for Young and Old : plates-formes qui permettent aux plus âgés de proposer des services et des compétences et de mettre leur expérience au profit de la jeunesse, généralement sur une base bénévole. Ces centres sont des plates-formes locales de réflexion et d'action et s'érigent ainsi en lieu de création de ponts intergénérationnels et de transmission du savoir ;
- une catégorie d'emploi spécialement dédiée aux plus de 55 ans : Senior-citizen managers. Cette dernière renvoie à une fonction de cadre qui leur permet de venir en aide aux jeunes entrepreneurs dans le pilotage de jeunes entreprises.

La Pologne

Le programme « 45/50 + » et le plan « Solidarité Entre Générations » visent à favoriser l'emploi des travailleurs âgés sur le marché du travail. Les politiques actives du marché du travail ont été recentrées sur les groupes les plus défavorisés et les chômeurs de longue durée.

Bibliographie

- ALBERT Éric, BOURNOIS Frank, DUVAL-HAMEL Jérôme, ROJOT Jacques, ROUSSILLON Sylvie, SAINSAULIEU Renaud, *Pourquoi j'irais travailler*, Eyrolles, 2^e édition, 2006.
- ALTER Norbert, *La gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan, 1999.
- AMYOT, Jean-Jacques (sous la direction de), *Vieillesse interdites*, L'Harmattan, 2004.
- ARENDET Hannah, *Condition de l'homme moderne*, Pocket, 2002.
- ARTUS Patrick, VIRARD Marie-Paule, *La France peut se ressaisir*, Economica, 2004.
- ASKENAZY Philippe, *Les désordres du travail*, Le Seuil, 2004.
- BECKER Howard S., *Outsiders*, Métailié, 1985.
- BECK Ulrich, *La société du risque*, Flammarion, 2003.
- BICHOT Jacques, *Sauver les retraites ? La pauvre loi du 21 août 2003*, L'Harmattan, 2004.
- BOULANGER, Daniel, *Du temps qu'on plaisantait*, LGF, 2005.
- BOZIO Antoine, PIKETTI Thomas, *Pour un nouveau système de retraite*, Éditions Rue d'Ulm, 2008.
- CARADEC Vincent, *Sociologie de la vieillesse et du vieillissement*, Armand Colin, 2^e édition, 2008.
- CORSANI Antonella, LAZZARATO Maurizio, *Intermittents et précaires*, Éditions Amsterdam, 2008.
- CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Le Seuil, 1992.
- DESCHAVANNE Eric, TAVOILLOT Pierre-Henri, *Philosophie des âges de la vie*, Hachette, 2008.
- DOUSSET Anne, *Management à contresens. Combien coûte la démotivation ?*, Eyrolles, 2008.

- ELIAS Norbert, *La société des individus*, Pocket, 1998.
- GAULLIER Xavier, *Modernisation et gestion des âges. Les salariés âgés et l'emploi*, La Documentation Française, 1990.
- GAULLIER Xavier, *Le temps des retraites. Les mutations de la société salariale*, Le Seuil, 2003.
- GAUCHET Marcel, *La condition historique*, Gallimard, 2005.
- GIDDENS Anthony, *La constitution de la société*, PUF, 2005.
- GILLES Marion et LOISIL Florence (sous la direction de), *La gestion des âges*, ANACT, 2006.
- GUÉRIN Serge, *Le boom des seniors*, Economica, 2000.
- GUÉRIN Serge, *L'invention des seniors*, Hachette, 2007.
- GUÉRIN Serge, *La société des seniors*, Michalon, 2009.
- GUÉRIN Serge, *Vive les vieux !*, Michalon, 2008.
- GUILLEMARD Anne-Marie, *L'âge de l'emploi*, Armand Colin, 2003.
- HABERMAS Jürgen, *L'espace public*, Payot, 1988.
- HAUBOLD Bénédicte, *Les risques psychosociaux*, Éditions d'Organisation, 2008.
- HERREROS Gilles, *Pour une sociologie d'intervention*, Érès, 2002.
- HONNETH Axel, *La société du mépris*, La Découverte, 2006.
- LEFRANÇOIS Richard, *Les nouvelles frontières de l'âge*, Presses de l'Université de Montréal, juin 2004.
- LIPOVETSKY Gilles, CHARLES Sébastien, *Les temps hyper modernes*, LGF, 2006.
- LORENZI Jean-Hervé (sous la direction de), Le Cercle des économistes, *La guerre des capitalismes aura lieu*, Perrin, 2008.
- MARBOT Éléonore, *Les DRH face au choc démographique*, Éditions d'Organisation, 2005.
- MOLINIÉ Anne-Françoise, VOLKOFF Serge, *La démographie du travail pour anticiper le vieillissement*, ANACT, 2002.
- PERETTI Jean-Marie, MARBOT Éléonore, *Les seniors dans l'entreprise*, Village Mondial, 2^e édition, 2006.

- PORTNOFF André-Yves, *Sentiers d'innovation*, Futuribles, 2003.
- PUJALON Bernadette, TRINCAZ Jacqueline, *Le Droit de vieillir*, Fayard, 2000.
- QUINTREAU Bernard et RAOULT Nicole (sous la coordination de), *La diversité des âges. Regards croisés d'experts*, Groupe Liaisons, 2005.
- ROCHEFORT Robert, *La retraite à 70 ans ?*, Belin, 2004.
- SAINSAULIEU Renaud, *L'identité au travail*, Presses de Sciences Po, 1991.
- SANSOT Pierre, *Les vieux, ça ne devrait jamais devenir vieux*, Payot, 2001.
- SCHIRRMACHER Frank, *Le réveil de Mathusalem*, Robert Laffont, 2005.
- SENNETT Richard, *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Albin Michel, 2000.
- TOURAINÉ Alain, KHOSROKHAVAR Farhad, *La Recherche de soi. Dialogue sur le Sujet*, LGF, 2005.
- TUBIANA Maurice, *Le Bien-Vieillir*, Fallois, 2007.
- VERRIÈRE Jacques, *L'Embellie française*, Flammarion, 2004.
- ZARIFIAN Philippe, *À quoi sert le travail ?*, La Dispute, 2003.

Articles de revues, études, rapports et communications récentes

- AUBERT et CREPON, « Âge, salaire et productivité : la productivité des salariés décline-t-elle en fin de carrière ? », *Économie et Statistique*, n° 368, INSEE, 2004.
- BAREL YVON, FREMEAUX Sandrine, « Projet professionnel et aide à la conciliation vie professionnelle – vie personnelle », XVII^e Congrès de l'AGRH, novembre 2006.
- BOURDELAIS Pascal, « Âges de la vieillesse, vieillissement démographique et déclin », in *Vieillesse et dépendance, Problèmes politiques et sociaux*, n° 903, La Documentation française, 2004.

- CHARDON Olivier, ESTRADE Marc-Antoine, TOUTLEMONDE Fabien, « Les métiers en 2015 », DARES, janvier 2007.
- CHEVALIER François, MACARIO-RAT Isabelle, MANSUY Anne, *Une photographie du marché du travail en 2007*, INSEE, 2008.
- CLOUTIER Esther, LEFEBVRE Solange, LEDOUX Élise, « Enjeux de santé et sécurité au travail dans la transmission des savoirs professionnels », rapport R-316, IRSST, Québec, 2004.
- Conseil d'orientation des retraites, rapport « Perspectives des régimes de retraite à l'horizon 2020 et 2050 », mars 2006.
- Conseil d'orientation des retraites, rapport d'évaluation « Retraites : questions et orientations pour 2008 », janvier 2007.
- Conseil d'orientation des retraites, rapport « Augmenter le taux d'emploi des seniors », novembre 2007.
- DARES, « Emploi et chômage des 50-64 ans en 2007 », *Premières synthèses*, n° 44, octobre 2008.
- DARES, « Les préretraites publiques en 2007 », *Premières synthèses*, n° 09.3, février 2009.
- DUYCK Jean-Yves, GUÉRIN Serge, « La représentation des seniors au travail », in *Tous Talentueux*, PERETTI Jean-Marc (sous la direction de), Éditions d'Organisation, 2008.
- DUYCK Jean-Yves (sous la direction de), « Gestion des seniors », Cahier spécial n° 7, *Management et Avenir*, 2006.
- EQUAL, « L'expérience est capital(e) », *Cahier Racine*, juin 2005 et *Le Bulletin Racine* n° 69/70, octobre 2005.
- GUÉRIN Serge, « Économie et seniors : grise mine ou mine grise ? », in *La vieillesse dans tous ses états*, in *Revue Sociologie Santé*, AMYOT Jean-Jacques (sous la direction de), décembre 2005.
- GUÉRIN Serge (sous la direction de), « Seniors au travail : quel avenir ? », in *Revue Regards*, Randstad 2007.
- GINGRAS Anne-Marie, « Espace public et e-gouvernement aux États-Unis », in *Les mutations de l'espace public*, Jean Mouchon (sous la direction de), L'Esprit du Livre, 2005.

- JOHNSON & NEWMARKS, « Age discrimination, Job separations, and Employment Status of Older Workers: Evidence from Self-Reports », in *Journal of Human Resources*, 1997.
- JOLIVET Annie, « Augmenter l'emploi des seniors : comment et avec quelles conséquences ? », in *Chronique internationale de l'IRES*, n° 109, novembre 2007.
- MARBOT Éléonore, « Impliquer et retenir les seniors », in *Tous DRH*, Éditions d'Organisation, 2006.
- MARBOT Éléonore, « Allonger la vie professionnelle par un renouvellement des pratiques GRH », in *Âge, bouleversements et performances*, Chronique Sociale, 2006.
- MARTUCCELLI Danilo, « Les trois voies de l'individu sociologique », *espacestemps.net*, Textuel, 2005.
- MERLIER Roselyne, « Les dispositifs de préretraite en 2005 », in *Premières Informations*, n° 52.1, décembre 2006.
- MONSO Olivier, « Changer de groupe social en cours de carrière », *INSEE Première*, n° 1112, décembre 2006.
- MOLINIÉ Anne-Françoise, « La santé au travail des salariés de plus de 50 ans », *Données sociales*, n° 13, 2006.
- Observatoire de l'administration publique, « Étude sur la participation des aînés au développement de la société et sur les politiques de vieillissement au sein de quelques administrations de l'OCDE », Gouvernement du Québec, ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine, 2006.
- PIA Anne, « Bilan démographique 2008 », *INSEE Première*, n° 1220, 2009.
- PIJOAN Natacha, « Gérer l'employabilité des seniors », in *Âge, bouleversements et performances*, Chronique Sociale, 2006.
- PIJOAN Natacha, « L'emploi des seniors, Comprendre les logiques de gestion par l'analyse des représentations », thèse de doctorat, université de Montpellier II, 2008.

QUINTREAU Bernard, rapport « Âge et emploi », au nom du Comité économique et social, La Documentation française, 2001.

STRUILLOU Yves, *Pénibilité et retraite*, rapport remis au Conseil d'Orientation des Retraites, avril 2003.

Glossaire

- ACOSS : Agence centrale des organismes de Sécurité sociale
- ADMR : Aide à domicile en milieu rural
- ASFNE : Allocation spéciale du fonds national pour l'emploi
- ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
- ANDRH : Association nationale des directeurs des ressources humaines
- ANPE : Agence nationale pour l'emploi
- AFPA : Association de formation professionnelle
- APEC : Agence pour l'emploi des cadres
- ARPE : Association régionale pour l'emploi
- ASSEDIC : Association pour l'emploi dans l'industrie et le commerce
- CAATA : Cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante
- CATS : Cessation anticipée d'activité de certains travailleurs salariés
- CASA : Cessation anticipée d'activité des salariés agricoles
- CDI : Contrat à durée indéterminée
- CDD : Contrat à durée déterminée
- CAS : Centre d'analyse stratégique
- CES : Conseil économique et social
- CNAV : Caisse nationale d'assurance-vieillesse
- CNAVTS : Caisse nationale d'assurance-vieillesse des travailleurs salariés
- COPACEL : Confédération française de l'industrie des papiers cartons et celluloses
- COR : Conseil d'orientation des retraites

- DARES: Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
- DIF: Droit individuel à la formation
- FNE: Fonds national de l'emploi
- FSE: Fonds social européen
- HALDE: Haute autorité pour la lutte contre les discriminations et pour l'égalité
- HPS: Haut potentiel senior
- MEDEF: Mouvement des entreprises de France
- ODD: Observatoire des discriminations
- PLI: Plan local d'insertion
- PPE: Prime pour l'emploi
- PRP: Preretraite progressive
- RED: Réseau emploi durable
- RTT: Réduction du temps de travail
- UCANSS: Union des caisses nationales de Sécurité sociale
- UNEDIC: Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce
- URSSAF: Union de recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'allocations familiales
- VAE: Validation des acquis de l'expérience

Index

35 heures, 23, 83, 150, 157, 190,
191, 255, 279

A

accidents du travail, 47
accord sur la retraite avant 65
ans, 29
activité des seniors, 94, 137,
235, 280, 282, 303
Adia, 6, 267
AFP, 8, 227
âge, 4, 18, 23, 35, 45, 47, 52, 54,
119, 258, 292, 297
— chronologique, 37, 55
— social, 151
âgisme, 25, 28
Allemagne, 297
amélioration des conditions de
travail, 130
ANACT, 54
APEC, 96
Askenazy Philippe, 83
ASSEDIC, 39, 288
assurance-dépendance, 208, 217
assurance formation, 209
attentes, 85, 159, 166, 199, 205,
278
Aubert Patrick, 45
Autriche, 303

B

baby-boom, 4, 41, 107, 136, 157,
226, 282
baisses de salaires, 175
bassins d'activité, 213
besoins, XXIII, 29, 165, 276,
290, 301
bilan de compétences, 95, 96,
245, 268
BooBos (Boomers Bohêmes), 87
Borloo Jean-Louis, 68

C

Cahuc Pierre, 69
Caisse d'épargne du Poitou-
Charentes, 268
category manager, 71
Chassard Yves, 45
chômage, XVIII, 15, 39, 45, 70,
158, 271, 282, 289, 292
compétence, XXI, 26, 39, 117,
127, 149, 160, 167
compétitivité, 117
compromis social, 3, 17, 18
conditions de travail, 46, 52,
157
conditions sociales, 10
contrats de travail à durée
déterminée, 175

contribution, 126
 COPACEL, 8
 cotisations, 102

D

Danemark, 300
 DARES, 8, 281, 291
 Debonneuil Michèle, 69
 décote, 274, 301
 démotivés, XXIV, 91, 287
 départ en retraite, 21, 37, 42, 44, 86, 169, 274, 276, 301
 — anticipée, 31, 174
 développement des services, 68
 dictature de la solution unique, 184
 DIF (Droit Individuel à la Formation), 87, 118, 120, 122
 DRH, XXV, 30, 44, 79, 92, 95, 132, 149, 153, 167
 durée de travail, 24

E

écoute, 111, 113, 153, 165, 278
 Éducation nationale, 227
 effet de miroir, 77
 emploi, XXI, XXIII, 4, 8, 27, 68, 70, 144, 167, 272
 — des seniors, 49, 169, 257, 274, 289, 292, 297
 employabilité, 29, 86, 127, 276
 encadrement, 135, 142, 160, 271

enfants du baby-boom, 37, 44
 entrepreneur de soi, 186
 entrepreneurs vers les PME/PMI, 255
 entretien annuel d'évaluation, 96, 97, 245
 — d'évaluation, 143
 — annuel d'évaluation, 95
 — individuel, 102
 environnement, 83, 152
 — professionnel, 52
 équilibre en interne, 74
 Espagne, 50, 137
 espérance de vie, 36, 138, 301
 estime de soi, 27, 137, 149, 151, 163, 168
 éviction, XXI, 46, 161, 167
 évoluer en interne, 237
 exception française, 9
 exclus, 25
 expérience, 46, 85, 160, 166, 168, 277, 291, 305
 experts, 91, 277, 287

F

facility management, 220
 Finlande, 12, 49, 167, 301
 flexibilité, 195, 197
 florissants, 89, 90, 93, 286
 FNE, 32
 fondations, 229
 formateur, 228
 formation, XVII, XXI, 46, 49,

119, 125, 160, 165, 251, 271,
299, 304
— continue de courte durée,
121
— continue pour les seniors,
124
— continue tout au long de la
vie, 123
— longue durée, 121
freins à l'emploi des seniors, 52
futur de l'entreprise, 65

G

générations, XXIII, 155, 157,
161, 162, 167, 244, 282, 301
gestion
— de crise, 218
— de la diversité, 160, 273
— des âges, XVII, 272, 273
— des carrières des 50 ans et
plus, 245
— dynamique des âges, 31,
142, 143
— prévisionnelle des compé-
tences, 26, 30, 31, 32
— prévisionnelle des emplois,
26

Guillemard Anne-Marie, 25
Guillot Denis, 37

H

Hauts Potentiels Seniors (HPS),
108, 109

I

idées reçues, 48, 293
individualisation des parcours,
102
innovation, XXIII, 75, 158, 161,
276
intergénération, 49, 153, 155,
160, 162, 166, 244, 277
intérim
— management, 215, 217, 221,
253, 254
— manager, 219
Italie, 137

J

jeunes, XIX, XXII, 4, 18, 138,
145, 155, 158, 161, 165, 282,
292, 293, 305

L

Lenoir René, 25
les 60 ans et plus, 137
les moins de 20 ans., 138
licenciements de seniors, 7
logique
— de cloisonnement, 75

- de contribution, XXV, 206, 220
- de l'exclusion, 155
- de marché, 85
- de réseaux coopératifs, 75
- de statut, 183, 220
- d'opposition, 166
- loi Fillon, XVII, 7, 28, 29, 32, 79, 192, 228, 258, 290

M

- maintien dans l'emploi, XVII, 27, 86, 168
- management
 - de projets, 218
 - par projet, 191
 - relais, 217
- managers, XXIV, 50, 144, 149, 305
- Martucelli Danilo, 112
- mentor, 57
- mise à la retraite, 298
- mobilité, 87, 158, 175, 237
 - horizontale, 176, 182
- modernisation, 41
- motivation, XIX, XXIV, 23, 81, 111, 112, 147, 149, 153, 187, 275
- motiver, 139, 143, 237, 276
 - les salariés âgés, 152

N

- négociation, 101, 165

O

- organisations patronales, 19
- outplacement* interne, 98

P

- panachage des âges, 76
- paradigme social, 25
- partenariat, 167, 185
- passage des seniors, 255
- passerelles, 90, 223, 224, 276
- passeurs, 58
- Pays-Bas, XXIII
- pays nordiques, 11
- pénibilité du travail, 27
- période totale d'activité, 24
- plans d'action, 245
- PLI (Plans locaux d'Insertion), 214
- pluralisme, 193
- pluralité, 167, 243
- pluralité des âges, 7
- plus de 50 ans, 220
- PME, 211, 212, 213, 232, 255
- politique
 - de coopération intergénérationnelle, 168
 - de mobilisation des seniors, 142

- d'emploi des seniors, XVII, 85
 - d'éviction, 17
 - d'intégration des seniors, XXV
 - de prévention, 51
 - Portnoff André-Yves, 74
 - précarité, 197
 - préretraite, XVIII, XXIV, 3, 15, 22, 26, 289
 - FNE, 7
 - pression, 83
 - prime pour l'emploi (PPE), 69
 - principe de réalité, 181
 - productivité, 28, 45, 50, 117, 290
 - progrès médical, 51
 - carrière, 85
 - d'entreprise, 101
 - professionnel, 29
 - Equal, 272
 - protection sociale, 204
 - Puijallon Bernadette, 151
 - pyramide des âges, XX, 43, 50, 167
- Q**
- Quintreau Bernard, 96
- R**
- rachat de trimestres, 205, 241
 - rebondissants, 89, 90, 94, 286
 - recherche d'emploi, XVIII, 15, 282, 288
 - redéploiement, 219
 - réduction progressive de l'activité, 185
 - régimes de retraite, 274, 289
 - rémunération, 10, 59, 149, 203, 205, 207, 238
 - à la contribution, 100
 - périphérique, 208, 241
 - restructuration, 219
 - retraités, 21, 165, 188, 275, 289
 - retraite, XVII, 10, 20, 31, 45, 50, 107, 187, 204, 300, 303
 - revenu minimal d'activité, 175, 200
 - révolution culturelle, XXV
 - Rocard Michel, 83
 - Royaume-Uni, 298
- S**
- salarié, 34
 - âgé, 14, 79, 237
 - de 35-45 ans, 81
 - de moins de 55 ans, 179
 - de plus de 45 ans, 200
 - de plus de 55 ans, 179
 - santé, 86, 204, 291
 - savoir-être, 149, 277
 - savoir-faire, 57, 86, 277
 - savoirs, 58, 86, 162
 - seconde carrière, 173, 212
 - secteur

- associatif, 229
- privé, 289, 292
- public, 257, 282, 298

SeFra (Seniors Fragiles), 87

senior, XVIII, XXIV, 5, 6, 8, 9, 10, 14, 20, 25, 26, 31, 33, 41, 47, 55, 57, 63, 85, 92, 98, 132, 140, 149, 153, 178, 255, 276, 288

seniorisation de la société, 136, 139

senior

- à haut potentiel, 104, 109, 247
- en poste, 88
- hors de l'entreprise, 90, 286

SeTra (Seniors Traditionnels), 87

signes de pénibilité, 131

subvention, 101, 297, 304

Suède, XXIII, 301

surcote, 301

synergies, 167

système de retraite, 290, 298, 301

T

taux d'activité, XXI, XXIII, 12, 281, 293

taux d'emploi, XXI, XXIII

temps de travail, 175

temps partiel, 189, 192, 282

transmetteurs, 58

travail à la carte, 175, 189, 193, 249

Tubiana Maurice, 151

tutorat, 56, 86

typologie des seniors, 85, 90, 285

U

usure au travail, 132

V

VAE (Validation des Acquis de l'Expérience), 117, 125, 182

valorisation

- de l'expérience professionnelle, 277
- des compétences, 187
- sociale, 24

vieillesse, XXIV, 9, 136, 139, 155, 199, 272, 276, 300, 303

VitaQuinquas, 278

volontariat, 183, 299

volontaristes, 47, 91, 287

Z

Zarifian Philippe, 119



Achevé d'imprimé :

N° éditeur : 3796

N° d'imprimeur :

Dépôt légal : mars 2009

Imprimé en France

- ▶ **Toutes les nouvelles mesures** pour l'emploi des seniors proposées par le gouvernement
- ▶ **Un nouveau chapitre** sur le management intergénérationnel
- ▶ **Dix propositions** pour l'emploi des seniors

Depuis la parution de la première édition de cet ouvrage, le cadre institutionnel a fortement évolué : promulgation de la loi Fillon, accord national interprofessionnel entre les partenaires sociaux pour des actions en faveur du maintien dans l'emploi des seniors, lancement du plan national concerté pour l'emploi des seniors, mesures Bertrand de 2008 en faveur de ceux qui restent au-delà de l'âge légal, menaces de sanctions à partir de 2010 pour les entreprises n'ayant pas mis en place un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors, possibilité de partir à la retraite à 70 ans...

Le passage d'une approche centrée sur la retraite et la gestion des seniors à une politique d'emploi des seniors et de la gestion des âges est primordial. Quelques entreprises s'engagent progressivement dans cette nécessaire révolution culturelle.

Ce qui est en jeu, c'est notre capacité à créer les conditions d'une coopération entre les générations et les cultures qui soient équitables et efficaces. Plus que jamais, l'heure est à l'innovation et à l'expérimentation.

Serge Guérin, professeur à l'ESG, est l'auteur d'une vingtaine d'ouvrages sur les médias et les enjeux de société. Spécialiste des questions liées à l'intergénération et aux seniors, il intervient dans les domaines de la communication et des RH auprès d'entreprises et de collectivités.

Gérard Fournier a plus de 30 ans d'expérience en management en France comme à l'international. Il a rejoint, en 2008, X-PM Transition Partners comme associé.