



La Lettre de Jean-Jacques TITON Consulting

www.jj-titon-consulting.fr

Numéro 18 — Juillet et Août 2011

Tous les mois, Jean-Jacques TITON Consulting vous apporte un éclairage sur un thème lié aux **Ressources Humaines** et au **Management**. Dans ce numéro de juillet et août, vous pourrez découvrir le dernier volet de notre thème sur la gestion des seniors.

Jean-Jacques Titon Consulting
Conseil en Ressources Humaines

Les seniors en entreprise : richesse ou problématique ?

Adresse:

2000, route des Lucioles
Les Algorithmes Bâtiment A
06901 Sophia Antipolis Cedex

Téléphone :

04.93.95.52.77

Télécopie :

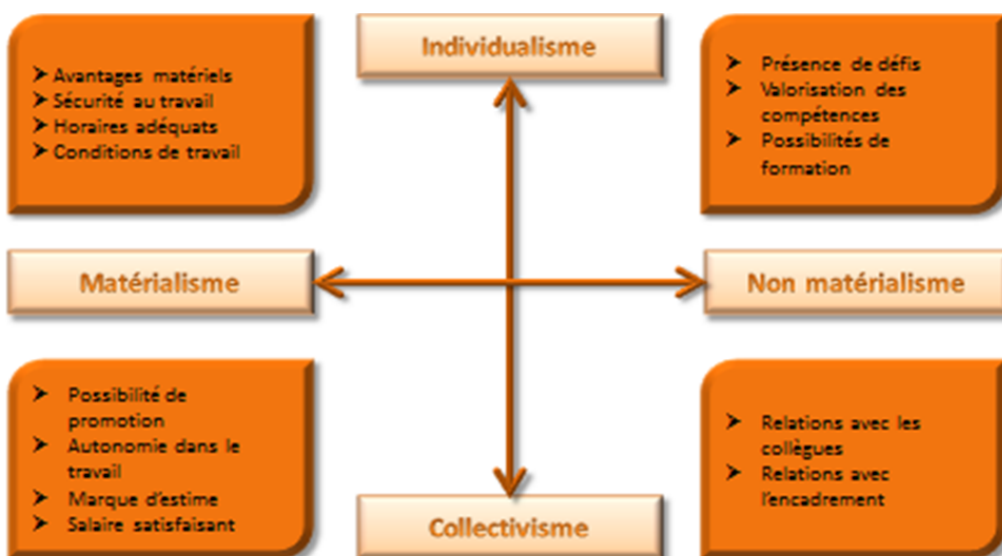
04.93.08.69.14

Email :

contact@jj-titon-consulting.fr

Comme nous l'avons évoqué dans nos précédents numéros, l'une des causes des difficultés liées à l'emploi des seniors réside dans une approche souvent défailtante quant au management de la motivation de cette catégorie de collaborateurs.

En fondant notre raisonnement sur une typologie des besoins de C. RONEN établie en 1979 et dont le principe est résumé dans la figure ci-dessous, il est possible d'induire quelques leviers de motivation dont l'intérêt nous paraît devoir être particulièrement souligné.



Quels sont donc ces leviers (sachant que la liste est loin d'être exhaustive) ?

- **Fixer**, pour les seniors, **des objectifs ambitieux** mais demeurant réalistes dans leur atteinte et valorisés dans leur résultat (pas de gadget ... merci !),
- **Associer les seniors à de nouveaux projets** en mettant en exergue leur expérience et leur expertise,
- **Donner une réelle liberté d'action**, une vraie autonomie aux seniors dont on sait qu'ils sont demandeurs d'une telle posture,
- **Apporter le soutien nécessaire à la survenance du SFVP** (Sentiment de Fin de Vie Professionnelle) dont il faut rappeler qu'il se manifeste de manière différente d'un individu à l'autre,
- **Favoriser les notions de SENS** et d'accomplissement du travail POUR SOI et pour les autres.

Bonnes vacances

et rendez-vous à la rentrée !

Ces considérations nous conduisent vers la dimension opérationnelle du processus, dimension dans laquelle nous distinguerons plusieurs points :

- Les objectifs, acteurs et contenus d'une démarche active destinée à l'emploi des seniors,
- Le processus de gestion du projet SENIORS,
- Les actions à mettre en œuvre à court et moyen termes,
- Les outils à disposition des entreprises avec un focus particulier sur l'entretien de seconde partie de carrière.

1 – Objectifs d'une démarche active

- **Formaliser les actions** à mettre en place à des fins stratégiques (RH), organisationnelles (qui fait quoi comment), pédagogiques (pourquoi explicatif) et transverses (implication de l'ensemble des acteurs du processus),
- **Créer et valoriser les compétences** (les expertises) à travers la mise en place d'actions qualifiantes et de systèmes de transfert de savoirs, de savoir-faire ... et de savoir être,
- **Maintenir la performance** des seniors par la création et/ou la pérennisation d'avantages concurrentiels quant à cette catégorie et par les gains de productivité constatés et promus,
- **Prendre en compte les projets professionnels** aux fins d'obtenir, pour les seniors, une meilleure adéquation FONCTION/POSTE/PROFIL générant un engagement conservé et une motivation (presque) intacte.

2 – Gestion d'un projet « Seniors »

- Le projet SENIOR s'intègre au **projet d'entreprise** (si celui-ci existe) et/ou se décline avec suffisamment de force et de conviction pour en signifier toute l'importance (évitons le tristement fameux « il faut bien en passer par là » ...)
- Le projet SENIORS se conduit selon un **mode projet** «classique» avec trois composantes principales : le pilotage par les Ressources Humaines, l'appui (sans faille ... ou presque) de la Direction Générale et le relai terrain fondamental que constitue le management de proximité,
- **Le suivi** s'effectue, par exemple, **trimestriellement** (sponsor, comité de pilotage, etc.) et permet le bilan objectif des actions entreprises et la valorisation des réussites,
- Ce même **suivi** peut également prendre des formes « reporting » et recouvre des aspects **quantitatifs ET qualitatifs**.

3 – Actions à mettre en œuvre

- **A court terme** : proposition d'outils (tels bilans de compétences) dédiés à la concrétisation de la volonté affirmée d'agir dans ce domaine, réalisation d'une « biographie » des collaborateurs ressources dans l'entreprise ayant une bonne visibilité des fonctions, des métiers possibles et de leur évolution, mise en place des dispositifs de transition et de départs progressifs, mise en place de processus de tutorat et de parrainage, création ou renforcement de structures de mobilité interne, ...
- **A long terme** : préparer le changement de regard sur les seniors dans leur ensemble et la gestion des parcours professionnels dans l'entreprise en particulier, accompagner le changement de culture d'entreprise par une réflexion de fond et des actions cohérentes et concrètes, mettre en œuvre une spirale positive en regard de la problématique, développer la formation des managers sur le terrain à la lumière d'une culture différente, ...

4 – Les outils à disposition de l'entreprise

- **Outils « généraux »** : bilans de compétences, DIF et CIF, Actions de Qualification Professionnelle (CQP), Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), Tutorat et Transfert des Savoirs de l'Expérience (TTSE), Action de Diversification du Travail des Seniors (ADTS), ...
- **L'entretien de seconde partie de carrière** :
 - **Rappel de la réglementation** : Accord du 05/12/2003 sur l'entretien professionnel, Accord du 13/10/2005 sur l'entretien de seconde partie de carrière,
 - **Objectifs** : élaborer un projet professionnel en tenant compte des besoins de l'entreprise, anticiper les conditions de maintien et d'évolution des plus de 45 ans,
 - **Particularités et modalités d'application** : obligation de tenue dès le 45^{ème} anniversaire du collaborateur, consultation du CE et/ou des DP pour les modalités pratiques d'application du dispositif,
 - **Préalables à la mise en place** : définition des acteurs, choix de la période, création de supports (guide d'entretien, trame d'entretien, compte-rendu), accompagnement et formation des managers,

définitions de l'utilisation des comptes-rendus d'entretien.

Le bilan de seconde partie de carrière (dont l'entretien est l'un des aspects fondateurs) s'inscrit donc au carrefour de plusieurs enjeux :



Les avantages d'une telle démarche représentent, de manière incontestable, une avancée remarquable dans le domaine de la gestion du capital humain de l'entreprise ; en effet, elle permet de maintenir les compétences, le dynamisme et la motivation des collaborateurs appelés à rester plus longtemps dans la structure ; elle accompagne les carrières dans la continuité et non dans l'angoisse d'un improbable « après » ; elle génère également un signe de reconnaissance fort pour les seniors dont on a analysé la fragilité ...

Mais nous ne serions pas tout à fait complets si nous n'évoquions pas l'intérêt d'une remise en cause des pratiques et des comportements souvent fondés sur un non rationnel dévastateur ; il manquerait une pierre à l'édifice si nous ne parlions pas du développement de l'adaptabilité qui, l'on en conviendra, appartient au quotidien de nos entités ; nous serions coupables de ne pas citer, pour terminer, le double intérêt d'une dimension prospective et projective qui s'articule autour du principe du succès partagé.