



La Lettre de Jean-Jacques TITON Consulting

www.jj-titon-consulting.fr

Numéro 16— Mai 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 mai, vous pourrez découvrir le 1er 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

S'il est un thème Ressources Humaines qui « fleurit » aujourd'hui non seulement dans la littérature professionnelle mais également dans les conversations formelles et informelles des spécialistes, c'est bien celui de l'emploi des seniors !

Lorsque l'on sait qu'en 2010, en France, un actif sur quatre était âgé de plus de cinquante ans*, considérant qu'en 2020, la proportion d'actifs ramenée à la population en âge de travailler sera de 50%*, sachant que, toujours en 2010, la proportion des personnes en emploi parmi celles âgées de cinquante-cinq à soixante-quatre ans était de 35.8%* dans l'hexagone alors qu'elle se situait à 42.6%* dans le reste de l'Union Européenne, le sujet, au-delà des discussions d'experts, s'inscrit dans une réalité socio-économique qui concerne chacune et chacun d'entre nous.

Car, disons-le clairement, l'on est « vieux » de plus en plus tôt dans l'entreprise ! Savez-vous que le très sérieux Accord National Interprofessionnel portant sur « l'emploi des seniors » signé le 13 octobre 2005, situe le plancher de ce « statut à ... quarante-cinq ans ? Ainsi, dès cette limite quasi fatidique, il conviendrait de commencer à préparer « une sortie » qui, tant pour l'entreprise que pour les collaborateurs concernés, devrait permettre de trouver une « synergie » (le mot est cocasse dans ce contexte) entre la double dimension économique (il faut que la dite sortie coûte le moins cher possible) et humaine (il faut que ce soit le moins « douloureux » possible pour le sortant potentiel).

Un simple constat lié à la lecture des lignes qui précèdent montre que, dans les deux approches (économique et humaine), la solution est éminemment défensive (posture du « moins possible ») mais hélas bien peu offensive (posture du « gagnant/gagnant ») ... La mise en perspective du double enjeu PERFORMANCE / COUT alourdi par des représentations totalement erro-

nées sur lesquelles nous reviendrons, fige nombre de dirigeants dans une sorte de rigidité souvent dénuée de fondements rationnels laquelle est renforcée, faut-il le souligner, par une prégnance législative et réglementaire plus propice à entraver qu'à libérer !

Vers une tentative de définition du « senior »

Au-delà de l'accord interprofessionnel sus cité, il nous paraît intéressant de nous référer à une définition telle que proposée par Jean-Marie PERRETTI et Eléonore MARBOT dans « Les seniors en entreprise » [*Village mondial - Octobre 2004*] et qui s'appuie sur le processus théorique des phases de la vie professionnelle : apprentissage, maîtrise, routine, désengagement.

Ainsi, l'entrée dans le processus de désengagement sonnerait-elle, avec une froideur fort peu en accord avec toute approche humaine, le glas de l'employabilité !

Mais cette considération socio-statistique n'a de sens que si l'on considère la variété des parcours, la personnalité de celles et ceux qui les ont suivis, l'environnement dans lequel ils se sont exercés, le schéma de vie qui a été celui de chacun et de chacune ; de plus, et pour être aussi complet que possible, il ne peut être sérieux d'envisager une ébauche de définition assise sur le concept décrit qu'en lecture des catégories professionnelles (cadres, ouvriers, ...) et des processus motivationnels qui accompagnent la carrière de chacun (les passionnés, les motivés, ... mais aussi les démotivés, les attentistes, etc.).

La référence à l'âge pourrait être un moyen « d'égaliser » les approches quant à l'entrée dans la catégorie « senior » mais là encore, les paramètres sont tels (en termes de diversité de constats et de complexité d'analyse) qu'il n'est pas aisé de réunir les points de vue autour d'un consensus (au moins) sémantique de la terminologie et de

Le mois prochain :

La gestion des seniors—suite

son application concrète ...

Qu'il nous soit permis d'oser une approche quelque peu différente, structurée par ce que nous appellerons le principe de transmission ; en cela, nous définissons la possibilité pour un collaborateur ayant capitalisé une expérience certaine tant dans son métier que dans la structure dans laquelle il l'exerce, laquelle lui permet de « passer le relais » à un collègue plus jeune en âge et en ancienneté ; ce passage s'exerce sous la forme d'un processus de formation-guide qui verra le premier accompagner le second dans sa montée en puissance et dans un objectif de remplacement à terme, lequel est décidé à l'aube de la démarche.

En quoi un tel procédé peut-il affiner, si tant est que ce soit possible, la définition recherchée ?

En référence aux quatre stades décrits plus haut, l'enchaînement qui vient d'être suggéré minimise l'effet « routine » sans nullement taire la phase de désengagement ; notons que celle-ci est irrémédiable et toute tentative de la contourner ou de l'ignorer serait inutile ; en revanche, accompagner le dit désengagement par une forme de reconnaissance du travail accompli, de l'importance de celui-ci dans sa pérennité à travers la posture d'enchaînement structurée par le principe de transmission, constitue à nos yeux un jalon essentiel de la « carrière » de chacun dans ce passage que constitue la « séniorité ».

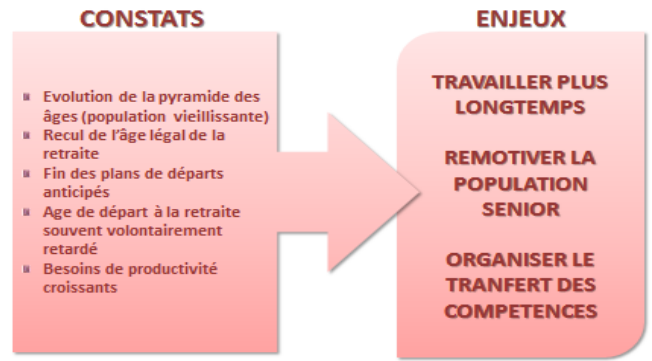
Car il n'y a pas vraiment d'âge « limite » pour entrer dans ce monde nouveau ; certes, l'articulation que nous allons très globalement définir comme la « cinquantaine » peut constituer un repère possible MAIS n'oublions pas les critères, les paramètres auxquels nous avons précédemment fait allusion ; les situations, comme les individus, sont uniques et toute tentative visant à créer plus ou moins artificiellement un abaque statistique est par définition contestable et, dans ces conditions, voué à un à-peu-près réducteur et source d'échec fréquent (cf. la multiplicité des accords de branches qui ont souvent dérogé à l'accord interprofessionnel déjà cité).

Ainsi, la catégorie « senior », si l'on veut qu'elle soit comprise, acceptée et vécue comme une transition positive, doit prendre en compte à la fois

- La volonté de celui qui l'atteint de se mettre en position de transmission vers une génération que nous qualifierons de « montante » en compétences et en expérience,
- L'impérieuse nécessité d'une lecture claire de la rupture entre le savoir-faire et le savoir transmettre qui veut que celui qui sait délègue ce savoir (et non ce « pouvoir ») à celui qui lui succèdera,
- La chronologie impérative qui structure la démarche dans le temps mais aussi dans l'espace,
- La valorisation du travail accompli par celui qui entre en « séniorité » tant pour ce qu'il a fait que pour ce qui lui reste à accomplir et, plus précisément, dans l'investissement qui lui sera demandé à travers le principe de transmission.

Ce dernier point doit évacuer, de facto, toute forme de mise à l'écart déguisée (appelée également « placardisation ») qui veut que « il faut bien l'occuper pendant le temps qui lui reste » ! Il convient de réaffirmer ici toute l'importance, toute la valeur ajoutée d'une telle démarche ; loin d'être un passe-temps plus ou moins agréablement vécu par les parties concernées (entreprise, collaborateur et senior), c'est bel et bien un engagement de résultat qui doit être mis en avant et attendu par les acteurs, tous les acteurs.

Les enjeux de la démarche



Le schéma ci-dessus résume les enjeux majeurs dont la finalité relève d'une gestion des populations seniors.

A ceux-ci, il nous paraît important d'ajouter les cinq items suivants :

- Maintenir les compétences, le dynamisme et la motivation auprès des personnes appelées à rester plus longtemps dans l'entreprise,
- Accompagner les carrières dans la continuité
- Accompagner la rupture des foyers de préretraites et l'allongement du taux d'activité,
- Donner un signe de reconnaissance fort aux seniors,
- Motiver, stimuler et redynamiser l'ensemble du corps salarial.

* source : INSSE/CCFOP 03/2011

©Jean-Jacques TITON Consulting