

La gestion des seniors dans l'entreprise : Quels enjeux ? Quelles actions ?



Mireille HUGUET
Chargée de Mission RH Seniors

Présentation Mireille HUGUET

- Consultante RH et Bilan de compétences
- Chargée de Mission RH seniors et chargée de développement au CIBC du Rhône
- Intervient sur des actions RH seniors, Passeport Formation, diagnostic milieu de vie professionnelle, actions de communication sur les formations (périodes de professionnalisation) pour les seniors

Plan de l'intervention

- Définition des Seniors
- Contexte et enjeux
- Les représentations
- Sentiment de fin de Vie Professionnelle
- Facteurs de motivation et démotivation des seniors
- Actions et outils à mettre en œuvre
- Conclusion et débat

Définition du terme « Seniors »

Selon l'accord national interprofessionnel du 13/10/2005 relatif à l'emploi des seniors : A partir de 45 ans. (Social pratique Octobre 2007).

Sont définis comme « seniors » dans beaucoup d'entreprises les salariés à partir de 45 ans

On pourra différencier différentes catégories de seniors :

- Ceux qui ont 45 – 50 ans et qui seront amenés à vivre une seconde partie de carrière dans l'entreprise
- Ceux qui ont 55-57 ans et qui sont beaucoup plus proches du départ à la retraite

On distinguera aussi :

- les catégories population cadre et ouvrière
- différents comportements motivationnels : Les démotivés , les attentistes...

Définition du terme « Seniors »

Selon Eléonore Marbot (« Les Seniors dans l'entreprise ») :

- ***Théorie des grandes phases de la vie professionnelle :***
 - *Propres à chaque individu*
 - *Conditionnées par les schémas de vie*
- ***Théorie de la succession d'étapes :***
 - *Apprentissage*
 - *Maîtrise*
 - *Routine*
 - *Désengagement*

Éléments de contexte

- En 2050, 1/3 de la population aura plus de 60 Ans
- La proportion d'actifs rapportée à la population en âge de travailler diminuera de 54 % en 2005 à 50 % en 2020
- Un actif sur quatre serait âgé de plus de 50 ans en 2010, pour un actif sur cinq actuellement
- **Le taux d'emploi des seniors est particulièrement faible en France**
- La proportion des personnes en emploi parmi celles âgées de 55 à 64 ans est de **37,3% en 2004**, contre **41% pour** la moyenne de l'Union européenne.

Les enjeux

Évolution de la pyramide des
ages, une population vieillissante

Loi sur les retraites

Fin des plans de départs
anticipés

Âges de départ des salariés à la
retraite plus tardif

Les besoins de productivité

Travailler plus longtemps

Re-motiver la population des
seniors

Organiser les transferts
compétences

Les enjeux

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

Problématiques rencontrées

- *Acquisition moindre de nouvelles compétences :*
 - *Technologies, méthodes de travail.*
 - *Difficultés face aux jeunes salariés.*
- *Baisse de l'adéquation besoins / ressources humaines :*
 - *Manque de formation et de gestion prévisionnelle.*
- *Allongement de la durée de la vie professionnelle :*
 - *Démotivation, remise en cause de la place du travail.*
 - *Démobilisation, sentiment de fin de vie professionnelle.*
- *Vieillesse des salariés :*
 - *Évolution de la structure démographique.*
 - *Dépassement des politiques Ressources Humaines.*

Les représentations : Stéréotypes vis-à-vis des seniors

- Une moindre productivité
- Risque d'obsolescence des compétences (nécessité de reformer des gens qui parfois ont appris un métier qui n'existe plus)
- Moins faciles à manager
- Plus de frais généraux (salaires, coûts sociaux)
- Coûts générés par une moins grande adaptabilité (intégration, Nouvelles Technologies...)
- Peuvent paraître moins motivés (« dépassés » et « attentistes »)

Les atouts du senior

- Compétences spécifiques (mémoire du risque, relationnel, originalité du profil, légitimité)
- Complémentarité des équipes transversales
- Fidélité à l'entreprise
- Transmettre :
 - des savoirs faire identifiés comme utiles à l'entreprise
 - la culture de l'entreprise :
 - peut permettre de transmettre l'identité de l'entreprise
 - mais qui, attention, peut aussi être un frein au changement

Désarroi et questionnement du senior

- Le sens :
 - « de réussir dans la vie à réussir sa vie »
- Le temps :
 - Le compte à rebours professionnel, personnel, et financier devient primordial
- Le champ des possibles :
 - Dans un environnement de « jeunisme », ai-je encore le choix ?
 - Changer la vision des personnes, ouvrir sur le champ des possibles (activité de créateur ou repreneur d'entreprise...)

Sentiment de Fin de Vie Professionnelle

La notion de « sentiment de fin de vie professionnelle » trouve son origine dans les trois facteurs suivants :

- une volonté de comprendre l'exclusion des seniors,
- un manque de reconnaissance des seniors au travail
- une forte interrogation sur l'engagement des seniors au travail par rapport à leur vie privée.

Le développement de la personne en milieu ou en fin de vie concerne les thèmes suivants :

- L'individu doit faire face à une grande modification : son déclin biologique, qui provoque plusieurs évolutions chez lui.
- L'individu doit s'adapter au milieu et réajuster sa façon de se comporter pour compenser ces changements
- L'individu s'interroge de manière plus prononcée sur la mort et le sens de la vie

Six manifestations du sentiment de fin de vie professionnelle

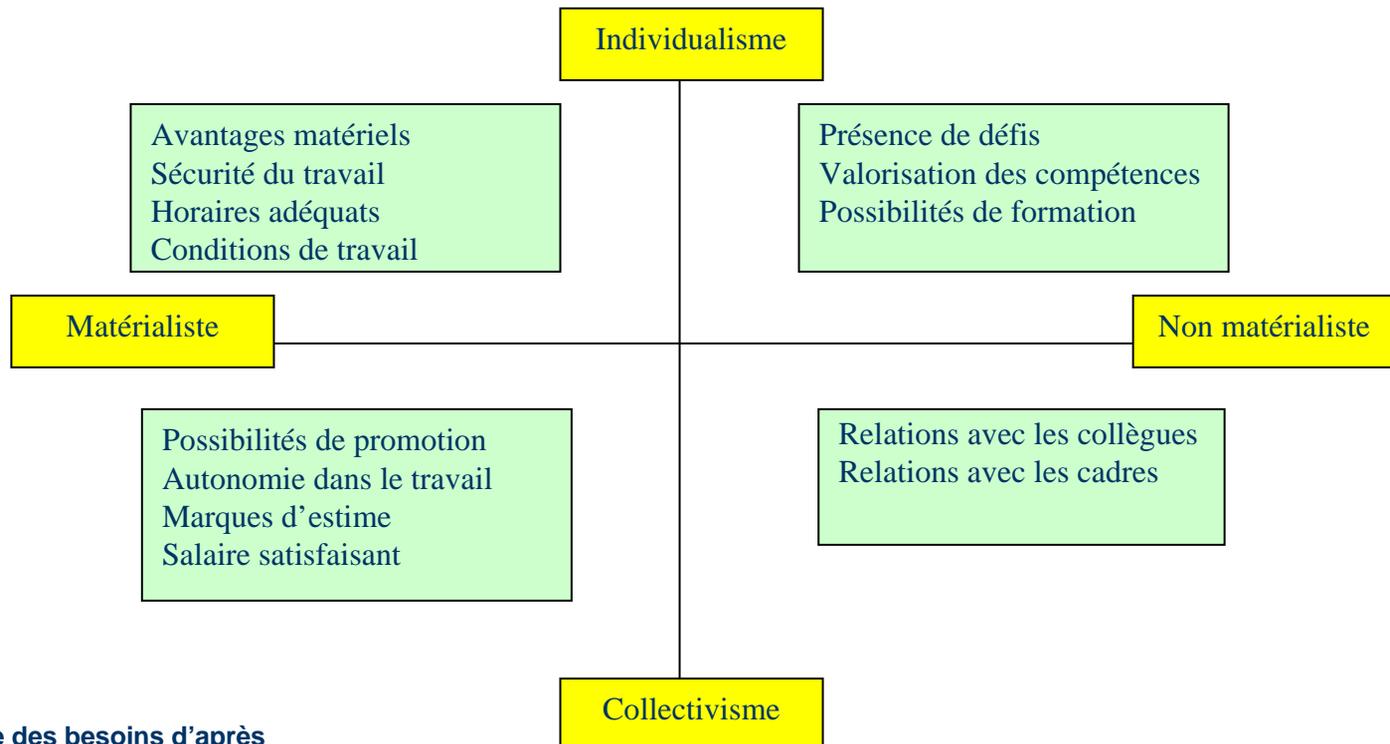
- 1- Le désengagement au travail
- 2 - **Un recentrage sur soi** : Il relativise l'importance qu'il accorde à son image sociale et à l'influence des autres sur lui
- 3 - **Une évolution des rôles** : Il privilégie désormais les rôles familiaux, ou qui ne concernent pas le travail. modifie la nature et la place qu'il accordait à chaque sphère sociale (professionnelle, familiale et personnelle).
- 4 - **Une évolution des objectifs de vie** : changements d'aspiration, de désirs et donc d'objectifs. *Ils concernent désormais des domaines privés.*
- 5 - **Une évolution vers l'intégrité** : Les individus travaillent sur l'acceptation de leur unique cycle de vie. *La mort fait partie intégrante de leur réflexion sur leur vieillissement.*
- 6 - **Une acceptation de son âge et recentrage sur soi** :
Les individus en sentiment de fin de vie professionnelle acceptent leur appartenance à un groupe d'âge et donc l'image de leur âge. Désengagement relayé par l'image que leur renvoie l'entreprise sur leur âge.

Le rôle des managers : Essentiel pour maintenir les seniors plus motivés et efficaces au travail.

Les 3 facteurs principaux qui déclenchent le Sentiment de Fin de Vie Professionnelle sont :

- Des insatisfactions liées aux perceptions de politiques discriminatoires
 - Le taux d'accès à la formation des quinquas est souvent inférieur à celui des quadras et des jeunes cadres
 - La mobilité interne de cette population est plus réduite
- Des insatisfactions liées au travail
 - Le senior a le sentiment de ne plus évoluer
 - L'entreprise ne lui propose plus de nouveaux projets
 - Un sentiment de routine s'installe
- Une représentation idéalisée de la retraite
 - Ces quinquas côtoient des préretraités heureux
 - Ils espèrent ou espéraient toucher le « Jackpot » à leur départ

Éléments de motivation des seniors



Typologie des besoins d'après

Ronen (1979)

Quelques Facteurs de motivation

- L'objectif à atteindre est réaliste et valorisé
- Nouveaux projets
- La liberté d'action, l'autonomie
- Le soutien, y compris affectif
- Le sentiment d'accomplissement
- Le sens de son travail pour soi et pour les autres

Quelques facteurs de démotivation

- Le sentiment d'impuissance et / ou d'inutilité
- Les messages contradictoires
- Sentiment d'injustice
- Des contrôles tatillons

Actions à mettre en oeuvre

Actions de réflexions à proposer à la DRH pour améliorer la gestion des seniors dans l'entreprise

A long terme :

- Préparer un changement de regard sur les seniors dans leur ensemble et la gestion des parcours professionnels dans l'entreprise en particulier, accompagner un changement de culture d'entreprise par une réflexion de fond et des actions cohérentes et concrètes.
- Mettre en œuvre le développement d'une spirale plus positive, développer la formation des **managers** sur le terrain avec une culture différente

A court terme, autres idées

- Mise en place d'outils pour donner des signes (bilan de Compétences)
- Réaliser une biographie des personnes ressources dans l'entreprise ayant une bonne visibilité sur les postes, les métiers possibles et leur évolution
- Mettre en place un dispositif d'accompagnement à la VAE pour une reconnaissance à l'interne et à l'externe
- Mettre en place des dispositifs de transition et de départ progressifs
- Favoriser le tutorat, le parrainage
- Favoriser la mobilité interne

Objectifs d'une démarche active

- *Formaliser des actions :*
 - *Mettre en place une réelle politique RH.*
 - *Impliquer la Direction, et les salariés.*
- *Créer et valoriser les compétences :*
 - *Former et mettre en place des actions qualifiantes.*
 - *Mettre en place une démarche de transfert des savoirs.*
- *Maintenir la performance des Seniors :*
 - *Créer et cultiver des avantages concurrentiels.*
 - *Effectuer des gains de productivité.*
- *Prendre en compte les projets professionnels :*
 - *Obtenir de meilleures adéquations emplois / salariés.*

Gestion de projet seniors

- *Intégration du projet au Projet d'entreprise*
- *Création d'un comité de projet*
 - *Ressources Humaines - Pilotage*
 - *Direction - Appui*
 - *Managers - Relais terrain*
- *Réunions Trimestrielles*
 - *Bilans des actions réalisées*
 - *Valorisation des actions*
- *Suivi des actions.*
 - *Reporting*
 - *Suivi quantitatif et qualitatif*
- *Boîte à outils*

Les Outils à disposition des entreprises

Bilan de seconde partie de carrière

Passeport Formation

Diagnostic milieu de vie professionnelle

VAE...

Boîte à outils

- *Bilan de compétences.*
 - + *Analyse des compétences*
 - Examen des perspectives d'évolution*
 - Prise en main du parcours professionnel*
 - *Risque de démission*
 - Risques de démotivation*
- **DIF et CIF.**
 - + *Moyen d'utiliser les heures de DIF (100 heures en 2008)*
 - Meilleure qualification des salariés*
 - Moyen de valorisation et de rétribution*
 - *Gestion de l'absence et du retour (CIF)*
 - Coût des remplacements*

Boîte à outils

- Actions de Qualification professionnelle (CQP).
 - + Action valorisante en interne et hors entreprise (branche)
 - Gestion de « l'Après CQP » (Rémunération, classification)
- VAE (Validation des Acquis de l'Expérience).
 - + Acquisition d'un diplôme reconnu
 - Gestion du positionnement du salarié diplômé
- Tutorat et Transfert des Savoirs de l'Expérience.
 - + Expérience enrichissante pour le salarié et l'entreprise
 - Difficulté dans la sensibilisation
 - Complexité de la rétribution
- Actions pour diversifier le travail des seniors.
 - + Polyvalence, reconnaissance, dynamisation
 - Rétribution, organisation du travail

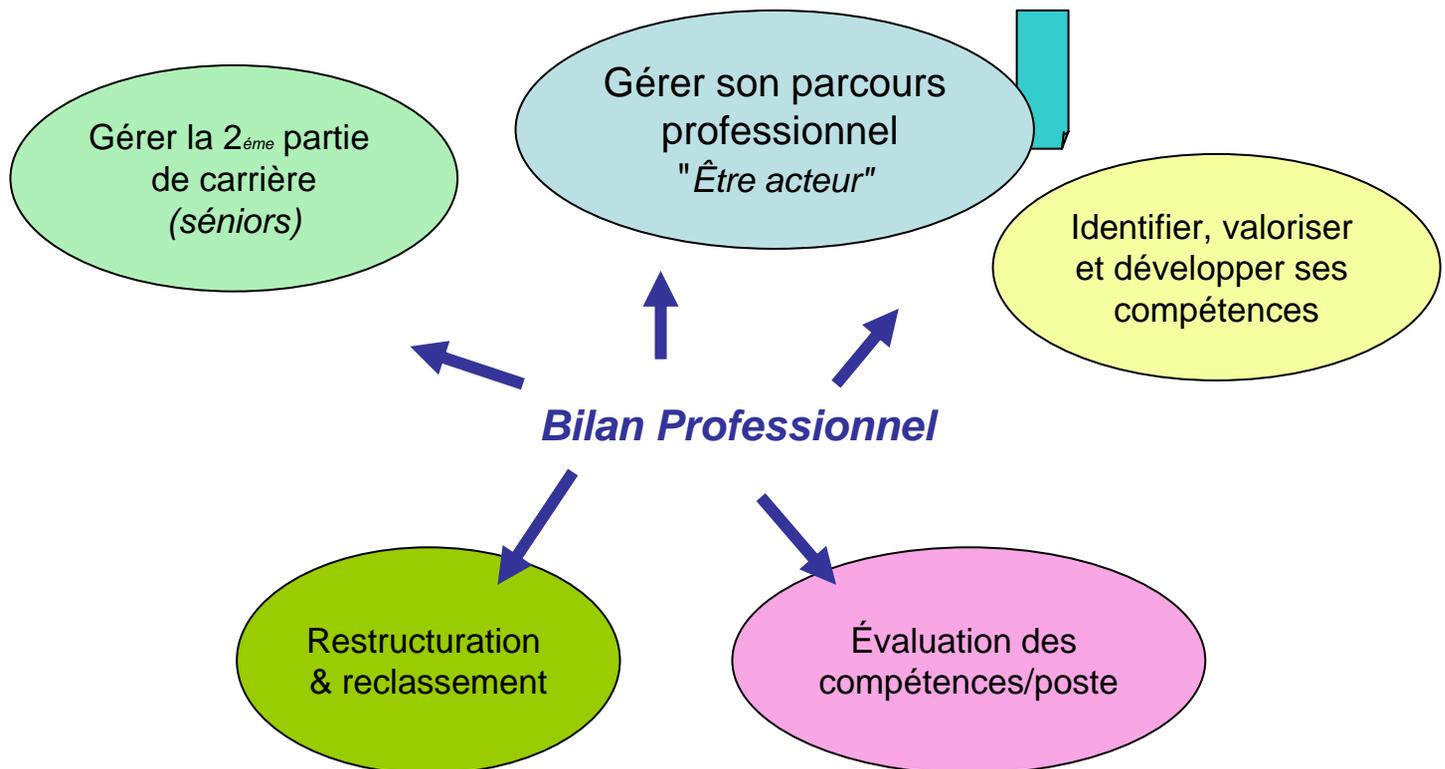
l'entretien de seconde partie de carrière

- *Rappel de la réglementation*
 - *Accord du 5/12/2003 (entretien professionnel).*
 - *Accord du 13/10/2005 (entretien de 2de Partie de carrière).*
- *Objectifs de l'entretien de seconde partie de carrière*
 - *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 dès les 45 ans du salarié.*
 - *Consultation du CE ou des DP pour les modalités et l'application.*

l'entretien de seconde partie de carrière

- *En 2007, plus de 50% des entreprises ont mis en place l'entretien de seconde partie de carrière. (Sondage Entreprises et Carrières - juin 2007).*
- *Préalables à la mise en place :*
 - *Définition des acteurs.*
 - *Choix de la période.*
 - *Création des supports (guide d'entretien, trame d'entretien, compte rendu).*
 - *Accompagnement et formation des managers.*
 - *Définition de l'utilisation des Comptes rendus d'entretiens.*

Le Bilan au carrefour de plusieurs enjeux



Bilan de seconde partie de carrière

- Maintenir les compétences, le dynamisme et la motivation auprès de personnes appelées à rester plus longtemps dans l'entreprise
- Accompagner les carrières dans la continuité
- Donner un signe de reconnaissance aux seniors

- Et plus généralement :
- Permettre une remise en cause des pratiques et des comportements
- Développer l'adaptabilité
- Permettre une projection dans l'avenir faire un bilan de soi
- Se perfectionner dans son activité

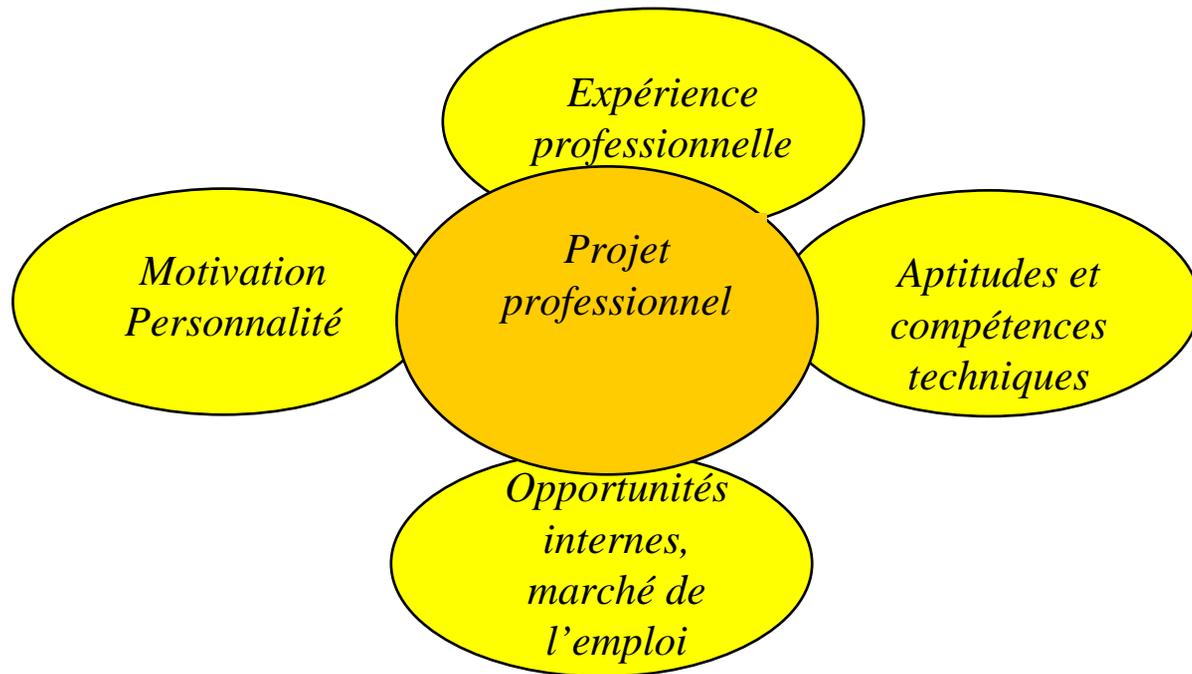
Objectifs pour la personne

- ***Prendre du recul*** et faire le point sur son parcours, réaliser un check up de ses savoirs, savoirs faire et être.
- ***Dynamiser son parcours, préparer un changement de poste,*** se mettre dans une dynamique d'acteur dans son parcours professionnel
- ***Mieux se connaître***
- ***Identifier des voies de projet professionnel*** et en apprécier le réalisme et la faisabilité
- ***Reprendre confiance en soi et valoriser son expérience et ses compétences***

Objectifs pour l'entreprise

- **Favoriser l'adéquation hommes / besoins** de l'entreprise
- **Identifier** (ou confirmer) **de nouvelles pistes** d'orientation pour un collaborateur
- **Mobiliser** (ou remobiliser) une personne autour d'un projet professionnel
- **Développer l'autonomie du collaborateur** et lui faire acquérir une méthodologie de pilotage de son projet professionnel

Le bilan au croisement de plusieurs éléments de travail



Action expérimentale de conseil et d'appui à la gestion des carrières des seniors

**Accompagner les entreprises dans leur
problématique de gestion des âges, et de
maintien dans l'emploi des seniors.**

Les enjeux

- Anticiper les fins de carrières des seniors (conditions de travail, motivations...)
- Accompagner les mobilités internes et externes
- Identifier des modalités de transmission de l'expérience des seniors
- Contribuer à la gestion de la pyramide des âges dans l'entreprise
- Expérimenter des pratiques de gestion des ressources humaines

Prestations proposées par les OPCA : Agefos PME, OPCALIA...

- Passeport Formation
- Diagnostic milieu de vie professionnelle

Le « Passeport Formation »

Le « Passeport formation et Compétences transversales » permet au salarié :

D'établir son « passeport formation » :

- inventaire de ses étapes de formation successives, de ses acquis, de ses diplômes, titres, certifications
- Inventaire des emplois occupés avec les principales missions, et des expériences acquises
- Liste des expériences extra-professionnelles
- D'identifier, expliciter et formaliser ses compétences transversales
- Faciliter une mobilité professionnelle
- D'établir un plan d'action

Diagnostic milieu de vie professionnelle

Se remobiliser, enclencher une dynamique

Analyser ses acquis et atouts

Définir des axes de développement professionnel compatibles avec ses contraintes, Analyser les moyens mobilisables

Mieux connaître les dispositifs et prestations à sa disposition

Préconiser des actions à mettre en œuvre, établir un plan d'action pour réaliser ses objectifs

Pour conclure...

Un sujet important de concertation et de dialogue.

Un réel enjeu pour l'entreprise.

A terme, la prise en compte des diversités dans l'entreprise, dans une logique de gestion prévisionnelle de l'emploi tout au long de la vie.

Remerciements

- Éliane ROUPIE pour sa confiance et participation à la préparation de cette conférence
- L'APIRAF pour m'avoir proposé cette intervention

Merci de votre présence et de votre écoute