

Traiter enfin l'enjeu des seniors dans l'entreprise

Partons de deux constats factuels :

- Avec les évolutions du cadre légal sur l'âge de départ en retraite, les plus de 55 ans feront désormais plus longtemps partie de la population active.
- Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à être confrontées à des pénuries de compétences, au point parfois de ne pas parvenir à pourvoir certains postes. Au vu des données démographiques, ce phénomène va s'accroître.



Identifier et traiter tous les enjeux

D'un côté une ressource, de l'autre un besoin. L'entreprise ne peut pas continuer à se séparer de manière anticipée de ses seniors. Et si elle les conserve en son sein, elle ne peut pas non plus s'offrir le luxe d'avoir une population moins engagée et moins contributive que les autres parce que mal gérée.

Plus qu'une approche limitée au refus de discriminations parfois bien réelles du fait des stéréotypes, ce sont bien ces questions qui doivent guider la réflexion et l'action de l'entreprise.

En France, l'obligation légale pour une organisation de disposer d'un accord ou d'un plan d'action en faveur de l'emploi des salariés seniors a conduit les organisations à approfondir le sujet à partir de 2010. Mais la réponse apportée s'est parfois limitée à un effort pour desserrer cette contrainte légale, avec une approche à minima.

Certaines entreprises sont allées plus loin, en définissant des mesures de gestion des parcours des seniors, de valorisation et de transmission de leur expérience. Cette approche via les processus RH est utile, mais elle ne permet pas de traiter l'enjeu de manière complète.

Ce dont il s'agit en effet, c'est d'apporter une réponse structurée à une question : quelles sont les thématiques que nous devons traiter pour capitaliser au mieux sur cette population dans la durée ; que mettre en place pour y répondre ? L'enjeu pour une organisation est bien là : déployer ce qui lui permettra de s'appuyer sur tout ce que peuvent apporter ces collaborateurs, tout comme les autres populations de l'entreprise. S'y ajoute un impératif d'équité : s'il ne s'agit pas de dire que cette

population doit être traitée comme les autres, le besoin est bien de la gérer aussi bien que les autres.

Les thématiques

Une gestion dynamique et complète des seniors doit aborder des volets très divers. Les premiers concernent bien sûr l'activité elle-même :

- **Carrière et affectation.** L'entreprise doit organiser les parcours possibles pour les seniors dans l'entreprise, mais aussi à l'extérieur (mise à disposition, portage, etc.). Elle pourra mettre en place des dispositifs RH spécifiques type *People Reviews* dédiées. Elle structurera également sa politique de recrutement des seniors. Au sein de cette population, elle sera vigilante aux autres points d'attention qui alimentent ses politiques RH (différences selon les métiers, mixité, etc.).
- **Conditions d'exercice de l'activité.** Il va s'agir d'accompagner les intéressés dans la priorisation de leurs motivations et dans la définition du projet de vie qui en découle. L'entreprise précisera ce qu'est sa politique en matière de poursuite de l'activité des seniors (y compris, dans certains cas, ce qui relève des modalités de poursuite d'une activité réduite). Elle déploiera une politique d'accompagnement des aidants.
- **Compétences des seniors.** Cet axe renvoie à la fois au maintien de leur employabilité, enjeu à intégrer très en amont, ainsi qu'à leur accès à la formation et à une prise en compte de spécificités éventuelles de cette population dans les modalités d'apprentissage.

D'autres volets de la politique seniors de l'entreprise sont liés à la dimension intergénérationnelle :

- Interactions avec les autres populations au sein de l'entreprise. L'entreprise doit veiller à accompagner l'ensemble de ses collaborateurs dans l'identification et le dépassement des stéréotypes alimentant l'âgisme ainsi qu'à valoriser la diversité cognitive. Elle aidera les managers dans la constitution et le management d'équipes diverses en termes d'âge.
- Transmission des savoir-faire. L'entreprise va structurer sa politique pour que l'expérience professionnelle devienne une ressource : identification des savoir-faire clés et des profils, démarche de partage, programmes de tutorat et de mentorat, mise en place d'outils, etc.

Certains aspects requièrent une attention particulière :

- Rémunération. Il va notamment s'agir de baser la politique de rémunération sur la compétence déployée et non sur l'âge ou l'ancienneté, ainsi que d'anticiper avec les intéressés l'enjeu des revenus une fois en retraite.
- Santé. L'entreprise va alors renforcer sa politique de prévention (bilan de santé, sensibilisation, etc.) et traiter les enjeux d'usure professionnelle dans certains métiers. Elle renforcera son action sur les

conditions de travail et adaptera sa protection sociale en fonction de l'âge.

- Arrêt d'activité. L'accompagnement des personnes concernées portera notamment sur l'accès à l'information sur les dispositifs (bilan retraite, interfaces avec les organismes, etc.) et sur la réussite du départ (passage de relais, célébration).

Et si le dossier était enfin traité ?

Un benchmark réalisé en septembre-octobre 2022 par Identité RH au niveau européen pour identifier les entreprises ayant les meilleures pratiques de gestion des seniors nous a permis de faire un constat : il y a une dizaine d'années, certaines organisations ont traité de manière qualitative l'une ou l'autre des thématiques détaillées ci-dessus. Pour autant, peu d'entreprises ont à ce moment-là construit une politique de gestion des seniors structurée qui aurait couvert l'ensemble de ces dimensions.

Mais l'enjeu de la gestion des seniors, s'il est présent dans les discours, a depuis été peu travaillé. Nous savons que ces populations vont rester plus longtemps à l'effectif. Il est donc plus que temps de rouvrir le dossier. D'autant que la façon dont certaines organisations ont par le passé traité l'emploi des seniors a sans doute pesé dans la distanciation croissante vis-à-vis de l'entreprise qui a pu émerger dans les générations qui ont suivi.

IDENTITÉ RH EN ACTION

Repenser la gestion des seniors chez

LE BESOIN : souvent en pointe sur les thématiques renvoyant à la diversité des populations qui le composent et conscient que les défis liés à la séniorité en entreprise vont croissant, le groupe VINCI souhaite encourager les progrès de ses entités opérationnelles dans leurs pratiques de gestion des seniors.

LA DÉMARCHE : dans un groupe déconcentré qui privilégie l'autonomie et la responsabilité, il s'agit en premier lieu d'alimenter la réflexion de ces entités opérationnelles. C'est pourquoi la DRH Groupe a dédié la moitié du Forum RH tenu à Copenhague en novembre 2022 à ce thème. Elle a détaillé les thèmes à traiter et a présenté pour chacun plusieurs exemples d'entreprises ayant une pratique vertueuse en la matière.

LES RÉSULTATS : chacun des professionnels RH du Groupe VINCI dispose désormais des éléments qui vont lui permettre d'améliorer les pratiques de son entité en matière de gestion des seniors et de contribuer à la construction d'un modèle inclusif pour transformer la séniorité en levier de performance.

Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles articulent toutes les enjeux RH avec la stratégie ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.