



GILLES VERRIER
DIRECTEUR GÉNÉRAL,
IDENTITÉ RH

CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS
PROFESSEUR ÉMÉRITE À HEC PARIS



LE GRAND RETOUR DES SENIORS DANS L'EMPLOI ? DES ACTIONS POUR AVANCER !

La réforme des retraites a mis sur le devant de la scène l'enjeu de l'emploi des seniors. **La situation est plus grave encore que ce que laisserait penser le taux d'emploi des 55-64 ans, de l'ordre de 56 %, puisque seul un senior sur trois est encore en activité au moment de liquider ses droits à la retraite¹.** Dans les prochaines années, l'acceptabilité sociale des départs anticipés se réduira et les organisations n'auront d'autre choix que de conserver en leur sein leurs populations seniors.

L'entreprise peut traiter cette situation comme une contrainte, un tribut social à payer à la société et continuer à gérer les seniors comme aujourd'hui. **L'alternative consiste à mettre en place les dispositions pour que cette population soit durablement aux niveaux de compétence, d'engagement, et donc de performance que l'activité requiert².**

Pour que cette alternative devienne une réalité acceptée par l'ensemble des acteurs de l'entreprise, encore faut-il **que ces derniers soient intimement convaincus que le talent existe à 55 ans et au-delà³.** Ce qui constitue un véritable

changement de paradigme dans le champ de la gestion des talents. C'est seulement après cette prise de conscience que l'entreprise, sous l'impulsion de la DRH, pourra initier un certain nombre d'actions que nous détaillons ci-après :

L'entreprise devra tout d'abord organiser les parcours possibles en son sein pour les seniors, ainsi que les dispositifs articulés avec l'extérieur (mise à disposition, portage, etc.). Elle pourra mettre en place des dispositifs RH spécifiques, type *People Reviews* dédiées. Elle structurera sa politique de recrutement des seniors.

Elle pourra accompagner les intéressés dans la définition du projet de vie qui découle de la priorisation de leurs motivations. Elle précisera ce qu'est sa politique en matière de poursuite d'une activité réduite. Elle déploiera une politique d'accompagnement des aidants.

L'enjeu des compétences des seniors renvoie quant à lui au maintien de leur employabilité, problématique 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 sont liés à la dimension intergénérationnelle.

L'entreprise devra accompagner ses collaborateurs dans l'identification et le dépassement des stéréotypes alimentant l'âgisme et valoriser la diversité cognitive⁴. Elle aidera les managers dans la constitution et le management d'équipes diverses en termes d'âge. Elle structurera sa politique de transmission par les seniors de leurs savoir-faire, de manière à ce que l'expérience devienne une ressource.

Certains aspects requièrent une attention particulière.

Faire évoluer la politique de rémunération pour qu'elle soit basée sur la compétence déployée et non sur l'âge ou l'ancienneté. Anticiper avec les intéressés l'enjeu de leurs revenus une fois à la retraite. En matière de santé, **renforcer la politique de prévention de l'entreprise (bilan de santé, sensibilisation, etc.) et traiter les enjeux d'usure professionnelle.** Renforcer son action sur les conditions de travail et adapter sa protection sociale en fonction de l'âge. Enfin, sur l'arrêt d'activité, accompagner les personnes concernées pour 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).

Un benchmark des meilleures pratiques de gestion des seniors en Europe, réalisé en septembre 2022 par Identité RH pour le groupe Vinci, a permis d'identifier 33 entreprises ayant apporté des réponses en pointe sur l'un de ces axes. Il a aussi mis en évidence que si de nombreuses entreprises s'étaient penchées sur cet enjeu entre 2009 et 2012, le dossier a été mis de côté depuis⁵. **Au regard du contexte de pénurie actuelle et future des compétences, il est plus que temps pour les entreprises de le faire remonter en haut de la pile et c'est de la responsabilité des DRH que ce dossier soit perçu en comex comme aussi stratégique qu'une décision d'investissement ou de conquête d'un nouveau marché ! ♦**

(1) <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2022/02/17/l-emploi-des-seniors-en-france>

(2) <https://www.pole-emploi.fr/employeur/les-conseils-de-pole-emploi/8-bonnes-raisons-dembaucher-des.html>

(3) Besseyre des Horts, CH : « Pour en finir avec le jeunisme en entreprise, oui ! Le talent existe à 55 ans et au-delà ! », *Entreprise & Carrières*, n° 1588, 29 août au 4 septembre 2022, p. 20.

(4) Dufeu, A. : « Comment lutter contre l'âgisme ? », *Regards*, n° 59, 2021/1, pp.91-101
(5) <https://www.identiterh.com/wp-content/uploads/2023/01/Lettre-Janvier-2023.pdf>