

Gestion des seniors : il y a urgence !

Ces dernières décennies, de nombreuses organisations ont utilisé le départ anticipé de leurs seniors comme un levier pour ajuster l'emploi et renouveler leur socle de compétences. L'enjeu d'une gestion qualitative des seniors a été peu traité, avec un retard conséquent par rapport à la gestion d'autres populations.

Les perceptions évoluent rapidement. Des transformations vont intervenir dans les prochains mois sur le plan de la réglementation. Cette situation constitue une bombe à retardement.

L'entreprise qui ne se saisirait pas du sujet serait confrontée aux mêmes risques que celle qui néglige les impératifs de mixité. Les grands groupes ne s'y trompent pas, en initiant des projets structurants en la matière. Tout comme VINCI, ENGIE, BNP Paribas et d'autres l'ont fait récemment avec Identité RH.

C'est la raison pour laquelle, une fois n'est pas coutume, nous avons choisi d'approfondir ici cette thématique déjà couverte dans notre lettre mensuelle de janvier dernier. Nous nous centrerons sur les éléments qui sont venus depuis enrichir l'approche que nous déployons.

Les conditions de réussite

Pour transformer en profondeur les pratiques de l'entreprise en matière de gestion des seniors, la première condition est de se fixer le bon objectif. Il ne s'agit pas de traiter d'abord cette situation comme une contrainte ou de chercher seulement à améliorer son image en adoptant une approche à caractère social.

L'entreprise doit se fixer comme cap d'agir pour que cette population soit durablement aux niveaux de compétence, d'engagement et donc de performance que l'activité requiert de tous. Il s'agira également pour l'organisation de capitaliser sur la diversité générationnelle pour alimenter sa performance.

Seconde condition de réussite : pour élaborer ses réponses, l'entreprise devra certes adopter une approche sur mesure, mais aussi être en capacité de mobiliser des contenus riches en capitalisant sur l'expérience des organisations en pointe sur ces sujets.

Ces derniers mois, Identité RH a développé et enrichi une expertise complète sur ce sujet, avec une approche



éprouvée, déployée dans nos nombreuses missions d'accompagnement pour des entreprises de secteurs divers. Nous nous appuyons notamment sur le benchmark des bonnes pratiques en matière de gestion des seniors que nous avons réalisé au niveau international et qui nous a permis d'identifier une trentaine de pratiques d'exception.

Cette expertise est désormais reconnue et nous a amenés, par exemple, à travailler avec les Directeurs C&B de 30 des plus grands groupes français. Sur cette base, nous préconisons et accompagnons une démarche en trois temps.

1. Traiter le préalable des stéréotypes

Des travaux de recherche récents sur les stéréotypes relevant de l'âgisme ont positionné la France en 61^e position sur les 68 pays étudiés. Quant aux seniors eux-mêmes, 53% estiment avoir déjà été discriminés du fait de leur âge (IFOP). Le journal Les Echos évoque « une révolution culturelle » à réaliser.

Productivité plus faible ou au contraire efficacité accrue par l'expérience, diminution de l'engagement, adaptabilité limitée, résistance au changement, moindre tropisme avec l'innovation, capacités d'apprentissage réduites, difficultés avec les outils numériques, etc. Les a priori négatifs sur les seniors sont nombreux et la tâche s'annonce ardue.

Si l'entreprise n'engage pas un travail de déconstruction, ces stéréotypes viendront systématiquement affaiblir ses actions sur les seniors. Pour être efficace, c'est dans la durée que l'effort devra être poursuivi, comme l'illustre celui sur la déconstruction des stéréotypes de genre.

2. Sortir du cadre

Pour « gérer les seniors aussi bien que les autres », c'est chacune des politiques RH qui devra être revisitée, en mettant en cause les certitudes construites au fil des années. Limitons-nous ici à trois exemples.

La question du développement des compétences n'est souvent abordée pour les seniors qu'à travers celle de la transmission de leurs savoir-faire. Alors que pour un profil qui a vocation à rester 3, 5 ou 10 ans dans l'entreprise, la mise à jour de son capital compétences reste un enjeu considérable. Sauf à réduire progressivement son employabilité.

Dans de nombreuses entreprises, hormis pour la population des dirigeants, il n'y a plus d'évolution possible au-delà d'un certain âge. Cette approche renvoie à une gestion des carrières exclusivement composée de mouvements verticaux décidés sur la base du potentiel. Il va s'agir de revisiter cette conception en construisant d'autres mobilités à partir d'autres critères (l'expertise, l'usure professionnelle, etc.) dans l'intérêt de l'entreprise et des intéressés.

En France, l'écart de rémunération d'un 55-64 ans par rapport à un 25-54 ans sur un même métier est de 17% alors qu'il est en moyenne de 6% dans les pays de l'OCDE. Le « raccourci » largement intégré en France est le suivant : si la rémunération est fonction des compétences mises en œuvre dans le poste, donc de l'expérience, donc de l'ancienneté, la rémunération doit

donc être fonction de l'ancienneté. Comment remettre en cause les mécanismes formels ou culturels qui conduisent à rémunérer l'ancienneté plus que les compétences mises en œuvre dans le poste ?

3. Opérationnaliser les réponses

Une fois le cadre de chacune de ces politiques RH revisitée par l'entreprise à l'aune de la contribution potentielle des seniors, il s'agira de construire les plans d'action qui permettront de les décliner.

Ce qui supposera alors de se centrer sur ce que vivront les collaborateurs ciblés une fois la politique déployée. Là aussi la notion d'expérience collaborateur peut montrer toute son utilité.

Allons plus loin : c'est en associant largement les intéressés qu'il sera possible de construire les plans d'action qui permettront à la fois de répondre aux besoins de l'entreprise et de générer ensuite la mobilisation de cette population.

La démarche pourra comprendre la mise en place, pour chacune des politiques RH à décliner, d'un groupe-miroir composé de seniors des différents métiers de l'entreprise.

Pour l'entreprise, il y a désormais une véritable urgence à gérer les seniors aussi bien que les autres populations qui la composent. Mais il est possible d'agir vite et fort. D'autant qu'un tel chantier peut constituer une des réponses aux pénuries de compétences qu'elle subit.

IDENTITÉ RH EN ACTION

Dans le cadre de ses différentes missions menées sur cet enjeu, Identité RH a réalisé récemment un benchmark international. Il met en évidence les meilleures pratiques sur chacune des thématiques et constitue un point d'appui pour élargir la réflexion des entreprises que nous accompagnons. Ces logos en donnent quelques exemples.



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.